



## แผนยุทธศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ  
(สำนักงาน ป.ป.ท.)

พ.ศ. 2555 - 2558

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์  
สำนักงาน ป.ป.ท.

## คำนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 16 บัญญัติให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสี่ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสี่ปี พ.ศ. 2555 – 2558 ที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555 – 2558 นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) และแผนปฏิบัติราชการสี่ปี พ.ศ. 2555 – 2558 ของกระทรวงยุติธรรม

สำนักงาน ป.ป.ท. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ พ.ศ. 2555 – 2558 ฉบับนี้ จะเป็นกรอบแนวทางที่สำคัญในการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานและข้าราชการในสังกัด เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลต่อไป

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

สำนักงาน ป.ป.ท.

# สารบัญ

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>   | <b>1</b>  |
| 1. หลักการเหตุผล  | 1         |
| 2. วัตถุประสงค์   | 1         |
| 3. ขอบเขตการดำเนินงาน   | 2         |
| <b>บทที่ 2 กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน</b>   | <b>3</b>  |
| 1. การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์   | 4         |
| 2. การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ   | 8         |
| <b>บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง</b>  | <b>15</b> |
| 1. กฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง  | 15        |
| 2. ลักษณะสำคัญขององค์กร   | 23        |
| 3. ผลการประชุมระดมความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มีต่อร่างแผน<br>ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต<br>ในภาครัฐ พ.ศ. 2555-2558 | 26        |
| 4. SWOT Analysis  | 28        |
| <b>บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม<br/>        การทุจริตในภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2558</b>                     | <b>37</b> |
| 1. วิสัยทัศน์   | 37        |
| 2. พันธกิจ  | 37        |
| 3. ประเด็นยุทธศาสตร์  | 38        |
| 4. ค่านิยมร่วม  | 38        |

|  | หน้า |
|--|------|
| 5. วัฒนธรรมองค์กร  | 39   |
| 6. ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน<br>และปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ พ.ศ. 2555-2558 กับนโยบาย<br>ที่เกี่ยวข้อง | 39   |
| 7. เป้าประสงค์   | 41   |
| 8. แผนที่ยุทธศาสตร์  | 45   |
| 9. เป้าประสงค์และตัวชี้วัด   | 46   |
| 10. เป้าหมายผลผลิต   | 48   |
| 11. เป้าหมายตัวชี้วัด  | 48   |
| 12. กลยุทธ์  | 51   |
| 13. โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์   | 52   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. หลักการและเหตุผล

ด้วยรัฐบาลได้แถลงนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินต่อรัฐสภา โดยถือว่า “ การแก้ไข ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ” เป็นนโยบายหลักที่สำคัญและเร่งด่วนของรัฐบาลในการบริหารราชการแผ่นดิน แต่ยังไม่มีส่วนราชการในส่วนของฝ่ายบริหารที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตโดยตรง ทำให้รัฐบาลไม่สามารถกำกับ ดูแล และผลักดัน เพื่อให้การดำเนินการตามนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ ฝ่ายบริหารได้ตระหนักถึงสภาพปัญหาดังกล่าว ประกอบกับกรณีที่มีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนราชการรับผิดชอบในการดำเนินการตามนโยบายด้านต่างๆ และเพื่อต้องการให้เป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมทั้งกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐสามารถดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในการนี้รัฐบาลจึงได้จัดตั้ง “ สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ” ภายใต้พระราชบัญญัติมาตรการของ ฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551 และเพื่อให้การดำเนินการอย่างมี ประสิทธิภาพ สำนักงาน ป.ป.ท. จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2558 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการดำเนินงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวใกล้สิ้นสุดกรอบระยะเวลาการบังคับใช้แล้ว

สำนักงาน ป.ป.ท. จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 -2558 (ฉบับที่ 2) ขึ้น ให้สอดคล้อง กับนโยบายของรัฐบาลนายกรัฐมนตรี นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร เพื่อเป็นกรอบแนวทางที่สำคัญ ในการดำเนินงานของสำนักงาน ป.ป.ท. ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อทบทวนสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายนอกและภายในขององค์กรเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2555-2558) ของสำนักงาน ป.ป.ท.
2. เพื่อให้สำนักงาน ป.ป.ท. มีแผนปฏิบัติการ 4 ปี ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนโยบายรัฐบาล

### 3. ขอบเขตการดำเนินงาน

#### 3.1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์

- 3.1.1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ท.
- 3.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ของ สำนักงาน ป.ป.ท.
- 3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของสำนักงาน ป.ป.ท. โดยแบบสอบถาม

#### 3.2 การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ท.

- 3.2.1 การประชุมคณะทำงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการระดมความเห็นในการวิเคราะห์ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดยุทธศาสตร์
- 3.2.2 การประชุมคณะทำงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ของ สำนักงาน ป.ป.ท. ประกอบด้วย
  - วิสัยทัศน์
  - พันธกิจ
  - ประเด็นยุทธศาสตร์
  - ค่านิยมร่วม
  - วัฒนธรรมองค์กร
  - เป้าประสงค์ (Goal)
  - ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)
- 3.2.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อร่างแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ท.

## บทที่ 2

### กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน

เพื่อให้การทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร รวมถึง ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานอันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการนี้ จึงได้นำกรอบแนวคิดในการดำเนินงานตามหลักวิชาการมาใช้ในการดำเนินการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ ดังมีรายละเอียดดังนี้

**ยุทธศาสตร์ (Strategy)** หมายถึง สิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยความสำเร็จ ของแต่ละองค์กรไม่จำเป็นที่จะต้องเหมือนกันเสมอไป หากเป็นองค์กรเอกชน ความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ ตัวเลขทางการเงิน แต่หากเป็นหน่วยงานราชการความสำเร็จจะอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์ของ หน่วยงาน

**การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)** คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทาง ที่ดีที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ที่ มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

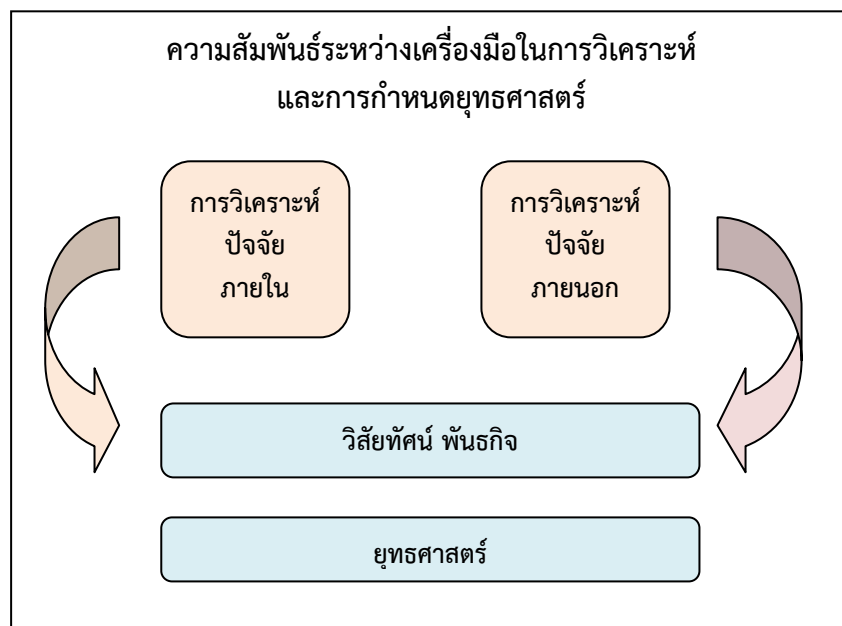
การวางแผนยุทธศาสตร์ ควรจะเป็นไปในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และไม่มีวันสิ้นสุด ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลา หนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ณ อีกช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ ผลกระทบจากบริบทและ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมทำให้หน่วยราชการต้องมีการทบทวน และปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

## 1. การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การพัฒนาหรือการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้นมีความเชื่อมโยงมาจากกระบวนการนำองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางขององค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่นๆ ที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางที่องค์กรต้องการ ต้องมีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยนำปัจจัยต่างๆทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

### 1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึง ทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร



ความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือในการวิเคราะห์และการกำหนดยุทธศาสตร์



เครื่องมือพื้นฐานที่เป็นที่รู้จักในการวิเคราะห์องค์กร คือ การวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats – Analysis) หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด เนื่องจากการวิเคราะห์SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่ายุทธศาสตร์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) โดยในการวิเคราะห์ SWOT นั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก (ทั้งสภาวะแวดล้อมทั่วไปและสภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน) ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็จะต้องวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม สินค้าและบริการ โครงสร้าง ฯลฯ ปัจจัยประการใดที่เป็นจุดแข็งและปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง (Strengths)</b><br/>สิ่งที่หน่วยงานมีความโดดเด่น</p>  | <p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b><br/>สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุง</p>                |
| <p style="text-align: center;"><b>โอกาส (Opportunities)</b><br/>การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบในทางบวกต่อองค์กร</p> | <p style="text-align: center;"><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b><br/>การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กร</p> |

ตารางการวิเคราะห์ SWOT

หลังจากนั้น นำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำยุทธศาสตร์โดยตรง โดยนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ดังตาราง ซึ่งเรียกกันอย่างแพร่หลายว่าการจัดทำ TOWS Matrix โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้

|   | จุดแข็งขององค์กร (S)   | จุดอ่อนขององค์กร (W)   |
|---|--|--|
|   | 1.<br>2.<br>3.   | 1.<br>2.<br>3.   |
| โอกาสขององค์กร (O)<br>1.<br>2.<br>3.    | <b>SO STRATEGIES</b><br>ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร (Use strengths to take advantage of opportunities) | <b>WO STRATEGIES</b><br>ลดล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น (Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities) |
| ข้อจำกัดขององค์กร (T)<br>1.<br>2.<br>3. | <b>ST STRATEGIES</b><br>หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง (Use strengths to avoid threats)                               | <b>WT STRATEGIES</b><br>ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด (Minimize weaknesses and avoid threats)                           |

ตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ที่มา : Fred David, Strategic Management

## 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)

เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุได้แก่การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุด และมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ องค์กรของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร

การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานและมีเป้าหมายชัดเจน บรรลุได้และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น ในการวางแผนยุทธศาสตร์ถ้าขาดการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้ว องค์กรประกอบอื่น ๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการและเป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญวางแผนเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

อาศัยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือเราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร (How do we get there?) ซึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ

จะเห็นได้ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาทั้งในภาพกว้างและในทางลึก นอกจากนี้การจัดทำยุทธศาสตร์ยังไม่ใช่เพียงแค่การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พิจารณากิจกรรมการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ทั้งที่ได้ดำเนินการไปแล้วและกำลังดำเนินการอยู่ ถ้ายุทธศาสตร์เหล่านี้ประสบความสำเร็จเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีและเกิดประโยชน์แก่องค์กร องค์กรก็ควรที่จะใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นต่อไป ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ จึงควรเป็นไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือเมื่อมีความจำเป็น

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

### 4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation)

เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย สำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ประกอบด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย) และการกำหนดกลยุทธ์หลัก โดยพิจารณาว่าเราจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำยุทธศาสตร์ รวมถึงการกำหนดแผนงาน / โครงการ และงบประมาณ

ควรกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์หลักโดยให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กร อันได้แก่ ความกดดันต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในอนาคตของส่วนราชการ รวมถึงจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันเพื่อขึ้นและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน รวมทั้งสารสนเทศที่เกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ โดยมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ และที่สำคัญต้องมุ่งเน้นงานใหม่ ๆ หรืองานตามยุทธศาสตร์ และงานที่เป็นการพัฒนางานประจำ มากกว่าการให้ความสำคัญกับงานประจำที่ต้องทำเป็นปกติ

ผู้บริหารจะต้องกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม โดยมีการวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เพื่อจะได้อตอบสนองความต้องการได้ตรงประเด็น สอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับมิติต่างๆ อย่างรอบด้าน ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งส่วนราชการได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนี้โดยกำหนดเป็นมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งที่กล่าวมาข้อมแสดงถึงความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

## 2. การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ

ความสำเร็จทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดจากการมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution) ซึ่งหากในขั้นตอนของการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นมีประสิทธิภาพ แต่ขาดประสิทธิภาพในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติก็เป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity) ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญและเป็นประโยชน์ในการสื่อสารถ่ายทอด สร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรในองค์กรคือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้แต่ละมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) แล้วจึงถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายและสิ่งที่จะทำ (Initiatives) ของเป้าประสงค์แต่ละประการซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นหรือประสบความสำเร็จ

การแปลงยุทธศาสตร์นี้ออกมาเป็นลักษณะของแผนที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้บริหารและพนักงานระดับต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ทำให้ทุกคนภายในองค์กรเห็นภาพของยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ทราบถึงสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้

### ➤ ความหมายของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

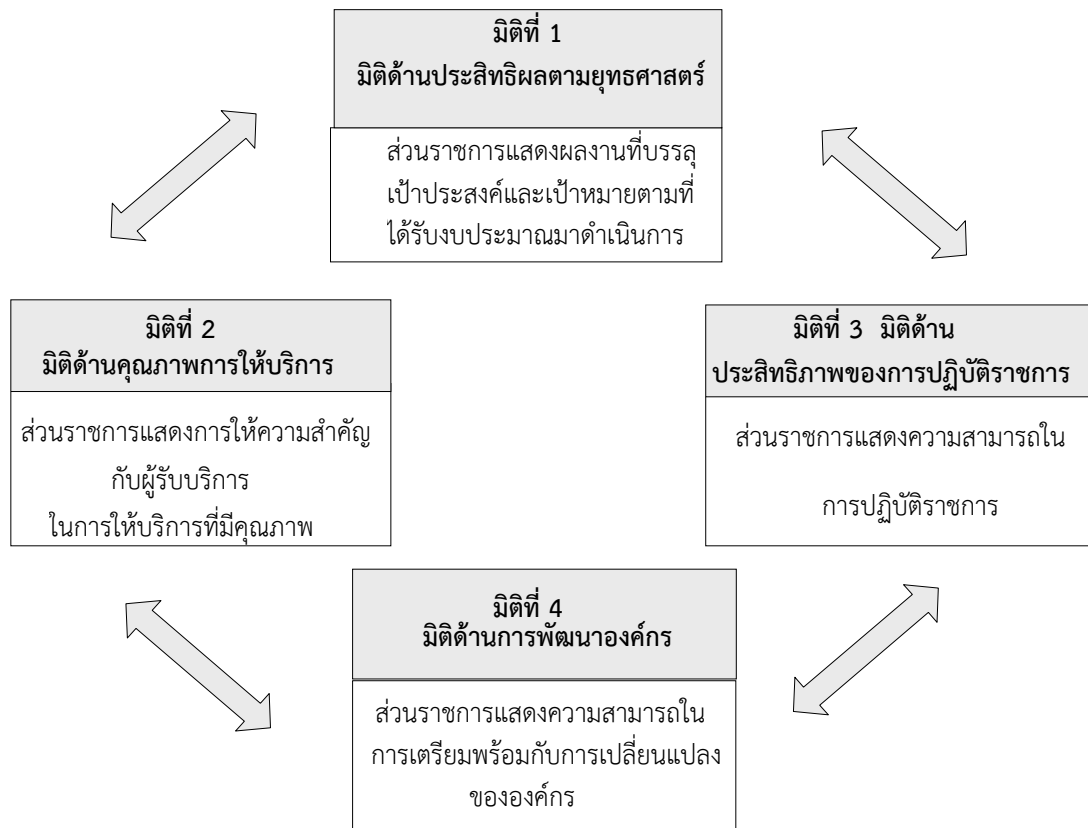
Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ได้อธิบายถึงแผนที่ยุทธศาสตร์ไว้ในหนังสือ “Strategy Map” ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect relationship) กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

### ➤ การประยุกต์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กับระบบราชการของไทย

แนวคิดของ Balanced Scorecard มีจุดกำเนิดขึ้นมาเนื่องจากต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ และแนวคิดที่มีประโยชน์เหล่านี้ได้เริ่มมีการนำเอามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการเพิ่มมากขึ้น โดยการแปลงแนวคิดด้านการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้กับระบบราชการนั้นถือว่ามีจุดเริ่มต้นจากทางอเมริกาและอังกฤษที่ได้มีการออกกฎหมายบังคับให้หน่วยราชการทุกแห่งได้มีการพัฒนาระบบในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยในอเมริกานั้นได้มีการกำหนดออกมาเป็น Government Performance Review Act (GPRA) หรือที่อังกฤษที่ให้หน่วยราชการทุกแห่งมีการทำ Public Service Agreements (PSA) เพื่อให้ประธานาธิบดีสามารถที่จะติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่

เช่นเดียวกับแนวคิดหรือความเคลื่อนไหวทางด้านการจัดการต่างๆที่เริ่มต้นจากโลกตะวันตกแล้วค่อย ๆ เคลื่อนเข้ามาในประเทศไทย ปัจจุบันหน่วยราชการของไทยหลาย ๆ แห่ง ได้เริ่มที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้น หน่วยราชการที่ค่อนข้างจะคึกคักในการนำเอาระบบเหล่านี้เข้ามาใช้ก็หนีไม่พ้นมหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยราชการและโรงพยาบาลต่าง ๆ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยหน่วยราชการเหล่านี้ได้นำเอาหลักการของ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators เข้ามาปรับใช้ให้เข้ากับการดำเนินงานขององค์กรกันอย่างแพร่หลาย นอกเหนือจากมหาวิทยาลัยและหน่วยราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแล้ว ในปัจจุบันภาคราชการของไทย ได้พยายามผลักดันให้หน่วยราชการทุกแห่งนำเอาระบบการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้มากขึ้นและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานของตนเอง

ซึ่งในปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทยเสียใหม่ ประกอบด้วยมุมมองดังนี้



รูปภาพมุมมองของ Balanced Scorecard ที่ประยุกต์เข้ากับระบบราชการไทย

- มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Run the Business) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและรับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น
- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ
- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการและความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น
- มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจ การตัดสินใจการอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

ภายใต้แต่ละมิติของคำรับรองการปฏิบัติราชการจะประกอบไปด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ เป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดแต่ละตัว รวมถึงแนวทางในการดำเนินงาน

### ➤ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ เขียนออกมาในเชิงของสิ่งที่องค์กรต้องการพัฒนา ภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นข้อความเพื่อแสดงสิ่งที่ส่วนราชการ ต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กลยุทธ์หลัก (Strategies) คือ แนวทาง มาตรการหรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ อันถือเป็นกฎเกณฑ์สำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ เป็นการตอบคำถามที่ว่า “เราจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร” รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ รับผิดชอบดำเนินการต่อ โดยวิธีการ หรือแนวทางนั้น ๆ จะต้องเป็นการนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า

สำหรับหน่วยงานราชการ กลยุทธ์ของหน่วยราชการแต่ละแห่งจะต้องครอบคลุมประเด็นต่างๆ ได้แก่ จากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ใครคือลูกค้าหลักของหน่วยงาน อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าหลักต้องการ หรืออีกนัยหนึ่ง อะไรคือคุณค่าที่เรานำเสนอให้กับลูกค้าของเรา อะไรคือกิจกรรมหรือสิ่งที่เราทำเพื่อให้สามารถนำเสนอคุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการ และทำอย่างไรเราถึงจะสามารถพัฒนา และปรับปรุงคุณค่า ที่เรานำเสนอให้กับลูกค้า หรือภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของหน่วยราชการ เราสามารถที่จะนำเสนอบริการในรูปแบบใหม่ให้กับลูกค้าได้หรือไม่

ลูกค้าโดยส่วนใหญ่ของหน่วยงานราชการจะเป็นประชาชน ดังนั้น สิ่งที่หน่วยราชการจะต้องพิจารณาก็คือ ทำอย่างไรถึงจะสามารถพัฒนาและปรับปรุงสิ่งที่จะนำเสนอให้กับประชาชนได้

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารองค์กร และตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร หรือบางองค์กรอาจจะมีการจัดประชุมในรูปแบบของคณะกรรมการวางแผน

ส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategic Challengers) ซึ่งหมายถึงความกดดันต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในอนาคตของส่วนราชการ รวมถึงจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นความกดดันจากภายนอก ไม่ใช่ให้ความสำคัญกับงานประจำที่มีมาตรฐานและขั้นตอนอยู่แล้ว โดยปกติแล้วลักษณะงานในองค์กร ประกอบไปด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่ งานประจำที่ต้องดำเนินการเป็นปกติ งานที่เป็นการ

พัฒนางานประจำและงานใหม่ๆ ที่จะมุ่งเน้นหรือเรียกว่า งานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งงานที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักก็คือ งานที่เป็นการพัฒนางานประจำและงานใหม่ๆ ที่จะมุ่งเน้นนั่นเอง ซึ่งงานใน 2 ลักษณะดังกล่าวเรียกได้ว่า เป็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายที่ส่วนราชการจะต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการพัฒนา ยกตัวอย่างเช่น การสื่อสารหรือการให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การทำตลาดและการแข่งขันในระดับโลก (กรณีที่มีการแข่งขันและการตลาด) การรักษาบุคลากร การตอบสนองได้รวดเร็ว นวัตกรรม การได้รับการรับรอง ISO 9000:2000 เป็นต้น ซึ่งในแต่ละส่วนราชการก็必将มีความท้าทายที่แตกต่างกัน และความท้าทายต่าง ๆ นั้น มีทั้งความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น แต่ละส่วนราชการควรเน้นความท้าทายที่เฉพาะเจาะจงของส่วนราชการ และกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ และทำให้ผลการดำเนินการโดยรวมดีขึ้น

นอกจากนี้ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ควรจะคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งหากในขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็จะส่งผลให้การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้นได้คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปด้วย เนื่องจากการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น ก็มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรนั่นเอง

นอกจากนี้ การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แต่ละประการนั้นจะกำหนดภายใต้มิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการทั้ง 4 มิติ ซึ่งได้พัฒนามาจากเครื่องมือทางการบริหารที่เรียกว่า Balanced Scorecard ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินองค์กรอย่างรอบด้าน โดยมีความสมดุลใน 3 รูปแบบ ได้แก่ ความสมดุลภายใน (มิติด้านกระบวนการภายใน : เป็นกระบวนการทำงานภายในองค์กร) และภายนอกองค์กร (มิติด้านลูกค้า : เป็นการพิจารณาถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร) ความสมดุลทั้งในอดีต (มิติด้านการเงิน : เป็นข้อมูลตัวเลขที่บ่งบอกถึงผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา) และปัจจุบัน (มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายในและมิติด้านการพัฒนาองค์กร ล้วนเป็นข้อมูลที่บ่งบอกถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบัน) และความสมดุลทั้งระยะสั้น (มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน) และระยะยาว (มิติด้านการพัฒนาองค์กร)

### ➤ การกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นค่าที่วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของการบรรลุตามเป้าประสงค์หรือกลยุทธ์ โดยเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้



หลักการที่สำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดสิ่งที่ต้องวัดก่อน หลักจากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดเข้ามาเพื่อที่จะวัดสิ่งที่วัดนั้น สิ่งหนึ่งที่จะต้องระลึกไว้เสมอคือ ตัวชี้วัดจะต้องเริ่มจากการกำหนดหรือการหาสิ่งที่วัดขึ้นมาก่อน (What to measure?) แล้วจึงหาตัววัดขึ้นมาเพื่อวัดสิ่งที่ต้องการที่วัด (How to measure?)

การกำหนดตัวชี้วัดภายใต้หลักของ BSC ก็อาศัยแนวคิดนี้เช่นเดียวกัน โดยหลักการของ BSC นั้นอยู่ที่การกำหนดเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา เพื่อวัดเป้าประสงค์เหล่านั้น สิ่งที่ต้องระวังคือ การสร้างตัวชี้วัดตามหลักของ BSC ควรจะคิดหรือพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับเป้าประสงค์แต่ละตัว โดยไม่จำเป็นต้องย้อนไปพิจารณาถึงข้อมูลหรือตัวชี้วัดเดิม ๆ ที่มีอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดที่มีอยู่อาจจะไม่ใช่ตัวชี้วัดที่เหมาะสมหรือดีที่สุดสำหรับเป้าประสงค์นั้น ๆ

แนวทางหนึ่งของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การที่ส่วนราชการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันหรือการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยใช้เครื่องมือ การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

### ➤ การกำหนดค่าเป้าหมาย

เป้าหมาย (Targets) เป็นการแสดงระดับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของแต่ละตัวชี้วัด

หลังจากที่ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการหาข้อมูลปัจจุบันหรือข้อมูลปีฐาน (Baseline Data) ในบางตัวชี้วัดอาจไม่มีข้อมูลปัจจุบันหรือข้อมูลปีฐาน เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดไม่เคยมีการเก็บข้อมูลมาก่อน ประโยชน์ที่สำคัญประการหนึ่งของการมีข้อมูลปีฐานก็คือการนำมาใช้ในการตั้งเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย ถือเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อนพอสมควร การยอมรับตัวเป้าหมายที่กำหนดคือปัญหาสำคัญ เนื่องจากมักจะมีการต่อรองภายในหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายจะส่งผลต่อผลประโยชน์หรือแรงจูงใจที่ผู้บริหารและบุคลากรจะได้รับ โดยการกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะยากและท้าทาย (Stretch) เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและกระตุ้นที่จะบรรลุเป้าหมายที่ยากๆ เพื่อที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นขององค์กรโดยรวม มักจะนำไปสู่ปัญหาของความเครียด (Stress) และการไม่ยอมรับเกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น จึงควรพิจารณาถึงลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมในการทำงานด้วยเช่นกัน

แนวทางหลัก ๆ ในการกำหนดหรือตั้งเป้าหมายมี 3 ประการคือ

- การตั้งเป้าหมายเป็นจุด (Spot Target) เป็นการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดเป็นจุดหรือตัวเลข ข้อดีคือตั้งได้ง่าย โดยเฉพาะหากมีข้อมูลปีฐานอยู่เป็นข้อมูลอ้างอิง แต่มีข้อจำกัดในแง่ของความยุติธรรมและความเหมาะสม

- การตั้งเป้าหมายเป็นช่วง (Range Target) เป็นการตั้งแบบช่วง โดยจะทำการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละตัวโดยการกำหนดเป็นช่วงๆ เมื่อผลการดำเนินงานจริงเกิดขึ้น ก็เปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงว่าตกอยู่ในช่องใด การตั้งเป้าหมายเป็นช่วงก่อให้เกิดความยุติธรรมสำหรับผู้รับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าของตัวชี้วัดและแต่ละตัว กรณีที่ได้สูงกว่าเป้าหมายมากก็จะได้คะแนนมาก หากสูงกว่าเป้าหมายน้อยก็จะได้คะแนนน้อย อีกทั้งการกำหนดเป้าหมายในลักษณะนี้สำหรับระดับหน่วยงานจะทำให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างกันได้ชัดเจนกว่า
- การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยหลักการของ Scenario แนวทางนี้ได้นำหลักของการวิเคราะห์ Scenario มาร่วมกำหนดเป้าหมาย โดยผู้บริหารสามารถกำหนดว่า ถ้าสถานการณ์เป็นไปตาม Scenario แรกนั้นเป้าหมายของตัวชี้วัดควรจะเป็นเท่าใด หากเป็นไปตาม Scenario ที่สองเป้าหมายของตัวชี้วัดควรจะเป็นเท่าใด เป็นต้น การกำหนดเป้าหมายตาม Scenario สามารถช่วยลดข้อจำกัดของการตั้งเป้าหมายที่สำคัญได้ คือมีการมองทางเลือกในอนาคตไว้หลายทางเลือกและกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละทางเลือก เนื่องจากสถานการณ์ในการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

#### 1. กฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

เพื่อประกอบการทบทวนยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน คณะทำงานที่เกี่ยวข้องได้พิจารณาถึงกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการทบทวนยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของข้อมูลและต้องสอดคล้องกับในเรื่องต่างๆ ดังนี้

##### 1.1 พระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

พ.ศ.2551

อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ท. ตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตพ.ศ.2551 กำหนดให้สำนักงาน ป.ป.ท. มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในงานธุรการของคณะกรรมการ ป.ป.ท. รวมถึงตลอดทั้งการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ป.ป.ท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงาน และให้ความร่วมมือกับส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐอื่นที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต ประสานงานและให้ความร่วมมือระหว่างประเทศเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริต จัดให้มีหรือให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่นในการศึกษาอบรมและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต รวมทั้งปฏิบัติการอื่นตามที่พระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่นหรือตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ท. มอบหมาย

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2551 ให้หน่วยงานภาครัฐนำแนวทางและมาตรการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. และภาคีทุกภาคส่วนร่วมจัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการประสานความร่วมมือในการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแปลงไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดไว้ในแผนปฏิรูปราชการ 4 ปี และแผนปฏิรูปราชการประจำปี มีสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และ สำนักงาน ป.ป.ท. เป็นหน่วยงานหลัก ในการสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้คณะรัฐมนตรียังมีมติแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ โดยมีนายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ รัฐมนตรีที่ดูแลนโยบายการบริหารจัดการที่ดีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรมเป็นรองประธานกรรมการ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและกระทรวงทุกกระทรวง เลขาธิการ ป.ป.ช. เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการ ก.พ.ร. และผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ เป็นกรรมการ โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ท. เป็นกรรมการและเลขานุการ

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว สำนักงาน ป.ป.ท. จึงมีบทบาทเป็นองค์กรหลักของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยเป็นศูนย์กลางทั้งด้านการป้องกัน การปราบปราม และการประสานงานกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ รวมทั้งกำหนดมาตรการเพื่อให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตในฝ่ายบริหารสามารถบูรณาการการดำเนินการระหว่างหน่วยงานต่างๆ ให้บังเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.2 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555 -2558

ในช่วงปี พ.ศ. 2555 – 2558 รัฐบาลจะมุ่งมั่นการพัฒนาประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจโลกและพัฒนาไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งมุ่งมั่นจะสร้างความสามัคคีปรองดอง ให้เกิดขึ้นในสังคมไทย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครองของประเทศให้ก้าวหน้า เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนชาวไทยทุกคน โดยยึดหลักการบริหารที่มีความยืดหยุ่นที่คำนึงถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้รัฐบาลจะดำเนินการให้บรรลุภารกิจดังกล่าวภายใต้แนวทางพื้นฐานหลัก 3 ประการ คือ

**หนึ่ง** เพื่อนำประเทศไทยไปสู่โครงสร้างเศรษฐกิจที่สมดุล มีความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศมากขึ้น ซึ่งจะเป็พื้นฐานที่สำคัญของการสร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน การพัฒนาคุณภาพและสุขภาพคนไทยในทุกช่วงวัย ถือเป็นปัจจัยชี้ขาดความสามารถในการอยู่รอดและแข่งขันได้ของเศรษฐกิจไทย

**สอง** เพื่อนำประเทศไทยสู่สังคมที่มีความปรองดองสมานฉันท์และอยู่บนพื้นฐานของหลักนิติธรรมที่เป็นมาตรฐานสากลเดียวกันและมีหลักปฏิบัติที่เท่าเทียมกันต่อประชาชนคนไทยทุกคน

**สาม** เพื่อนำประเทศไทยไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 อย่างสมบูรณ์โดยสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และการเมืองและความมั่นคง

ทั้งนี้รัฐบาลจะดำเนินการให้บรรลุภารกิจดังกล่าวภายใต้นโยบาย 8 ประการ คือ

นโยบายที่ 1 นโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก

นโยบายที่ 2 ความมั่นคงของรัฐ

นโยบายที่ 3 เศรษฐกิจ

นโยบายที่ 4 สังคมและคุณภาพชีวิต

นโยบายที่ 5 ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

นโยบายที่ 6 วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม

นโยบายที่ 7 การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

นโยบายที่ 8 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

โดยที่ สำนักงาน ป.ป.ท. มีบทบาทภารกิจตามกฎหมายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล นโยบายข้อ 1.3 การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐอย่างจริงจัง

### 1.3 ยุทธศาสตร์ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ประกอบด้วยแนวทางสำคัญ 6 ด้านดังนี้

เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2555 นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้ประกาศยุทธศาสตร์และแผนงานเชิงรุกของรัฐบาลในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งประกอบด้วยแนวทางสำคัญ 6 ด้าน ดังนี้

#### 1. การปลูกจิตสำนึกและสร้างความตระหนักรู้ (Awareness Building Approach)

เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกและทัศนคติเชิงบวกในการสร้างภูมิคุ้มกันและความเข้มแข็งให้กับสังคมไทย ครอบคลุมทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ควบคู่ไปกับการปลูกฝัง สร้างค่านิยมที่อยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง โดยอาศัยกลไกของสังคมเป็นการลงโทษผู้กระทำผิดหรือทุจริตคอร์รัปชัน ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ดังนี้

- การสร้างข้าราชการไทยหัวใจสีขาว โดยการรณรงค์สร้างความตื่นตัว และสร้างต้นแบบการเป็นข้าราชการที่ดี ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- การมอบรางวัลเพื่อเชิดชูเกียรติและกำหนดบัญชีรายชื่อข้าราชการที่มีความซื่อสัตย์สุจริต หรือมีผลงานในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (White List)
- การติดเครื่องหมายสัญลักษณ์แสดงการอาสาต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

#### 2. การพัฒนาองค์กร (Organization Development Approach)

เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรสีขาว มีการดำเนินการป้องกันและลดความเสี่ยงที่เป็นช่องทางให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชัน ตลอดจนวางระบบคัดกรองบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งในระบบราชการที่คำนึงถึงความมีเหตุผลทางคุณธรรม (Moral Reasoning) หรือความสามารถทางด้านจริยธรรม (Ethicability) ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ดังนี้

- การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ (Clean Initiative Program)
- การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในแต่ละหน่วยงานราชการ เพื่อบูรณาการและขับเคลื่อนแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน และทำงานเป็นเครือข่ายกับหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### 3. การเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม (Participatory Approach)

เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการดำเนินงานของภาครัฐ โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการ ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการเปิดเผยและมีส่วนร่วม อันจะทำให้ภาคส่วนอื่นในสังคมได้เข้ามามีส่วนรับรู้ ตรวจสอบ หรือร่วมในกระบวนการใด ๆ เพื่อให้กลไกการดำเนินการมีความความถูกต้องชอบธรรมโปร่งใส และน่าเชื่อถือ

#### 4. การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย (Legal Approach)

เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้เป็นเครื่องมือป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนยกระดับมาตรฐานกฎหมายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะพันธกรณีภายใต้อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านทุจริต (UNCAC) รวมถึงการแก้ไขกฎหมายลำดับรองที่เอื้อไปสู่พฤติกรรมกรรมการทุจริตคอร์รัปชันในวงราชการ

#### 5. การตรวจสอบ เฝ้าระวังเชิงรุก (Surveillance Approach)

เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการวางกลไกการตรวจสอบและเฝ้าระวังในเชิงรุก ทั้งกลไกการเฝ้าระวังของทั้งภาครัฐและเอกชน กลไกการตรวจสอบตามกฎหมาย ตลอดจน การเชื่อมโยงและบูรณาการการรับแจ้งเบาะแสและเรื่องร้องเรียนให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด รวมถึงการวางระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตประพตติมิชอบ ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ดังนี้

- การจัดตั้งศูนย์ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Corruption War Room) เป็นศูนย์ปฏิบัติการในการบูรณาการด้านการตรวจสอบ รับแจ้งเบาะแสและเรื่องร้องเรียน ป้องกันและปราบปรามในรูปแบบอย่างเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) รวมทั้งสามารถการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศและรายงานการดำเนินงานไปยังศูนย์บัญชาการนายกรัฐมนตรี (PMOC) ได้

#### 6. การปราบปรามที่จริงจัง และการลงโทษที่เข้มงวด (Suppression Approach)

เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการดำเนินการปราบปรามการทุจริตอย่างจริงจัง รวมถึงการกำหนดมาตรการในการลงโทษที่เข้มงวดและรุนแรงขึ้น เพื่อให้ทุกภาคส่วนเกิดความตื่นตัว และเกรงกลัวต่อการประพตติมิชอบ ประกอบด้วยมาตรการดำเนินการ ดังนี้

- การประกาศลงโทษผู้กระทำผิดการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงเจตจำนงในการดำเนินการปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันอย่างจริงจัง

### 1.4 แผนงานเชิงรุกของรัฐบาล 4 ข้อ

แผนงานเชิงรุกของรัฐบาลมีหลักการสำคัญดังนี้ คือ

1. เริ่มต้นการดำเนินงานแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชันอย่างจริงจังในส่วนองภาคราชการก่อน โดยเน้นการปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานมากกว่าการมุ่งจับผิดเป็นรายกรณี

2. เน้นไปที่การสร้างให้เกิดการยอมรับและแก้ไขปรับปรุงด้วยตนเอง ไม่ใช่เกิดจากการบังคับหรือสั่งการ แต่จะกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกและความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาจากภายในหน่วยงานเป็นหลัก

3. ไม่เน้นเรื่องของการปราบปรามลงโทษเพียงด้านเดียว ซึ่งถือเป็นปลายเหตุ แต่เน้นดำเนินการแบบคู่ขนานไปกับการยกย่องเชิดชูผู้ที่กระทำความดี รวมทั้งการให้โอกาสแก่ผู้ที่ต้องการกลับตัว อย่างไรก็ตามหากพบว่ามีกรณีการกระทำผิดจริงก็จะต้องดำเนินการไปตามขั้นตอนของกฎหมายอย่างเคร่งครัดและจริงจัง

4. การดำเนินการใดๆ ของส่วนราชการที่เป็นการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ต้องไม่เป็นการสร้างภาระ หรือทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

#### แผนงานเชิงรุกของรัฐบาลมุ่งเน้นในการดำเนินงานภายใต้ 4 แนวทาง ดังนี้

##### 1. ด้านการปลูกจิตสำนึกและสร้างความตระหนักรู้ ประกอบด้วย 3 มาตรการ ได้แก่

- 1.1 การสร้างข้าราชการไทยหัวใจสีขาว
- 1.2 การมอบรางวัลเพื่อเชิดชูเกียรติ และกำหนดบัญชีรายชื่อข้าราชการที่มีความซื่อสัตย์สุจริต หรือมีผลงานในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- 1.3 การติดเครื่องหมายสัญลักษณ์แสดงการอาสาต่อต้านคอร์รัปชัน

##### 2. ด้านการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 2 มาตรการ ได้แก่

- 2.1 การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ
- 2.2 การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

##### 3. ด้านการตรวจสอบเฝ้าระวังเชิงรุก ประกอบด้วย 1 มาตรการ ได้แก่

- 3.1 การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

##### 4. ด้านการปราบปรามที่จริงจังและการลงโทษที่เข้มงวด ประกอบด้วย 1 มาตรการ

ดังนี้

- 4.1 การประกาศลงโทษผู้กระทำความผิดการทุจริตคอร์รัปชัน

##### 1.5 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

วิสัยทัศน์ : สังคมไทยมีวินัย และยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ทุกภาคส่วนร่วมกัน  
ป้องกันและปราบปรามการทุจริต

พันธกิจ :

1. ส่งเสริมปลูกจิตสำนึกให้สังคมไทยมีวินัย ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม
2. พัฒนาเครือข่ายป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างบูรณาการ
3. พัฒนาระบบและกลไกในการตรวจสอบ ควบคุม กระจาย และถ่วงดุลอำนาจ
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

**ยุทธศาสตร์ :**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ปลูกจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และสร้างวินัยแก่ทุกภาคส่วน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : รวมพลังแผ่นดินป้องกันและปราบปรามการทุจริต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งแก่หน่วยงานต่อต้านการทุจริต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างบุคลากรมีอาชีพป้องกันและปราบปรามการทุจริต

**1.6 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ พ.ศ. 2552-2555**

**วิสัยทัศน์ :** หน่วยงานภาครัฐ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ทุกภาคส่วนร่วมกัน  
ป้องกันและปราบปรามการทุจริต

**พันธกิจ :**

1. เสริมสร้างจิตสำนึกและค่านิยม ให้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักธรรมาภิบาล
2. บูรณาการทุกภาคส่วนเพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาเครือข่ายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ
3. ส่งเสริมบทบาทภาคประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
4. สร้างกลไกและพัฒนาระบบการตรวจสอบ ถ่วงดุลการใช้อำนาจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

**ยุทธศาสตร์ :**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : เสริมสร้างจิตสำนึก ค่านิยม ให้หน่วยงานภาครัฐบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : บูรณาการหน่วยงานทุกภาคส่วน ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความเข้มแข็งในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ

**1.7 แผนปฏิบัติการ 4 ปี กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2555 – 2558**

**วิสัยทัศน์ :** หลักประกันความยุติธรรมตามมาตรฐานสากล

**ค่านิยมองค์กร :** ยุติธรรมถ้วนหน้า ประชาชนมีส่วนร่วม



### พันธกิจ :

1. บริหารจัดการการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมในสังคมด้วยความชอบธรรม
2. พัฒนาคุณภาพการดำเนินการตามกฎหมาย พันธกรณีระหว่างประเทศ และมาตรฐานระบบงานยุติธรรม
3. วิจัยและพัฒนาระบบงานยุติธรรมและกฎหมาย
4. พัฒนาระบบการยุติธรรมทางเลือก
5. บูรณาการการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด
- 6. ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ**
7. บริหารจัดการระบบงานยุติธรรมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยความเป็นธรรม
8. ส่งเสริมการบูรณาการงานยุติธรรมและความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ
9. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

### เป้าหมายให้บริการกระทรวง :

- 1. ระบบงานยุติธรรมและการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมเป็นไปด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส เป็นธรรม ถูกต้องตามหลักกฎหมาย และมาตรฐานสากล**
2. ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในกระบวนการยุติธรรมทางเลือก
3. ประชาชนได้รับการบริการงานยุติธรรมอย่างสะดวกรวดเร็วและเป็นธรรม
4. กระทรวงยุติธรรมนำนวัตกรรมหรือผลงานวิจัยมาใช้พัฒนาระบบงานยุติธรรมและกฎหมาย
5. เกิดเครือข่ายความร่วมมือ และการบูรณาการดำเนินงานยุติธรรม

### ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบงานยุติธรรมและการอำนวยความสะดวกความยุติธรรมตามมาตรฐานสากล

#### เป้าประสงค์ :

1. ประชาชนได้รับความเป็นธรรมจากการบริหารจัดการการอำนวยความสะดวกยุติธรรมของกระทรวงยุติธรรม
2. ปัญหาเสพติดได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐาน
- 3. ปัญหาการทุจริต และประพฤติมิชอบในภาครัฐได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ**
4. ระบบงานของกระทรวงยุติธรรมเป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
5. ประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เข้าถึงและได้รับความเป็นธรรมอย่างเท่าเทียมกัน

**กลยุทธ์ :**

1. พัฒนาระบบงานยุติธรรมและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานสากล
2. เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานยุติธรรมแก่ประชาชนและเจ้าหน้าที่
3. พัฒนามาตรฐานงานยุติธรรมและการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้เป็นที่ยอมรับ
4. พัฒนาระบบป้องกันและปราบปรามยาเสพติดให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
5. พัฒนาระบบการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงยุติธรรม ให้มีประสิทธิภาพ
6. พัฒนาระบบงานกระทรวงยุติธรรมให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งรัดพัฒนาระบบงานยุติธรรมทางเลือก**

**เป้าประสงค์ :**

1. ระบบงานยุติธรรมทางเลือกได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

**กลยุทธ์ :**

1. ส่งเสริมการนำกระบวนการยุติธรรมทางเลือกมาใช้
2. พัฒนาระบบยุติธรรมทางเลือก และเสริมสร้างความสมานฉันท์ทางสังคม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบการจัดการภายในองค์กร**

**เป้าประสงค์ :**

1. ระบบบริหารจัดการมีคุณภาพ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้
2. บุคลากรกระทรวงยุติธรรมมีขีดสมรรถนะสูง
3. กระทรวงยุติธรรมมีระบบการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์ :**

1. ส่งเสริมและผลักดันการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
2. ขับเคลื่อนแผนการพัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรมไปสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การเพิ่มขีดสมรรถนะอย่างแท้จริง
3. พัฒนาระบบการสื่อสารสาธารณะและการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาระบบงานยุติธรรมและกฎหมาย

##### เป้าประสงค์ :

1. กระทรวงยุติธรรมมีการนำนวัตกรรมหรือผลงานวิจัยมาใช้พัฒนาระบบงานยุติธรรมและกฎหมาย

##### กลยุทธ์ :

1. พัฒนาบุคลากรกระทรวงยุติธรรมให้มีศักยภาพด้านการสร้างนวัตกรรม การวิจัย และกฎหมาย
2. เร่งรัดการสร้างนวัตกรรม การวิจัย และพัฒนากฎหมายของทุกส่วนราชการ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม
3. ส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมหรือผลงานวิจัยมาใช้ในการพัฒนาระบบงานยุติธรรม และการพัฒนากฎหมาย

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระบบงานยุติธรรม

##### เป้าประสงค์ :

1. เครือข่ายความร่วมมือด้านงานยุติธรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีความเข้มแข็ง
2. มีการเชื่อมโยงข้อมูลด้านงานยุติธรรมเพื่อให้การขับเคลื่อนงานยุติธรรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

##### กลยุทธ์ :

1. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านงานยุติธรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. ส่งเสริมความร่วมมือด้านงานยุติธรรมกับองค์กรระหว่างประเทศ
3. บูรณาการงานยุติธรรมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน
4. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม
5. พัฒนฐานข้อมูลงานยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ

## 2. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เพื่อให้การทบทวนยุทธศาสตร์มีความครบถ้วนสมบูรณ์ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องจึงได้มีการนำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่ทางสำนักงาน ป.ป.ท. ได้มีการวิเคราะห์และจัดทำขึ้นก่อนหน้า มาเป็นข้อมูลประกอบการทำยุทธศาสตร์ ดังนี้

## 2.1 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| กลุ่มผู้รับบริการ  | บริการที่ให้   | ความต้องการ/<br>ความคาดหวัง  | แนวทางและวิธีการสื่อสาร<br>ระหว่างกัน   |
|--|--|--|---|
| 1. ประชาชนที่มา<br>ร้องเรียนกรณีการ<br>ทุจริต              | - บริการรับเรื่อง<br>ร้องเรียนการทุจริตของ<br>เจ้าหน้าที่ของรัฐไป<br>ตรวจสอบข้อเท็จจริง                | - เรื่องร้องเรียน<br>ได้รับการตรวจสอบ<br>ด้วยความถูกต้อง<br>ตามกฎหมาย, ความ<br>เป็นธรรม, รวดเร็ว,<br>สะดวก | - ติดต่อที่สำนักงานโดยตรง<br>- ติดต่อทางหนังสือ, ทาง<br>โทรศัพท์<br>- สื่อสารผ่านสื่อมวลชน เช่น<br>หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น |
| 2. เจ้าหน้าที่ของรัฐ<br>ที่มาติดต่อ<br>ประสานงาน<br>ราชการ | - การประสานงาน<br>ช่วยเหลือส่วนราชการ  | - ความสะดวก<br>รวดเร็ว, ความ<br>ถูกต้องเป็นธรรม  | - สื่อสารทางหนังสือราชการ<br>, โทรศัพท์<br>- ติดต่อที่สำนักงานโดยตรง  |
| 3. หน่วยงานของรัฐ<br>ที่มาขอให้ขอให้ไป<br>บรรยายให้ความรู้ | - การฝึกอบรม การให้<br>คำแนะนำในการ<br>ป้องกันและปราบปราม<br>การทุจริต<br>- การให้ความรู้ทาง<br>กฎหมาย | - มีคุณภาพสามารถ<br>ตอบสนองความ<br>ต้องการของ<br>ผู้รับบริการได้   | - หนังสือราชการ, โทรสาร,<br>โทรศัพท์  |

ตาราง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงาน ป.ป.ท.

## 2.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

| ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ | สิ่งที่ท้าทาย  |
|--------------------------|--|
| ด้านพันธกิจ              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล</li> <li>2. การเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของสำนักงาน ป.ป.ท. ในการตอบสนองความต้องการในระดับนโยบายและความต้องการของประชาชนให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด</li> <li>3. การสร้างการยอมรับในบทบาทของสำนักงานในการทำหน้าที่ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต</li> <li>4. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง</li> <li>5. การบูรณาการและสร้างความร่วมมือระหว่างทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และการสร้างเครือข่ายทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น</li> </ol>   |
| ด้านปฏิบัติการ           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้</li> <li>2. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน</li> <li>3. การบูรณาการแผนงานและงบประมาณให้สอดคล้องกัน</li> <li>4. การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>5. การบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน</li> <li>6. การสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันด้านปฏิบัติงาน</li> </ol>  |
| ด้านทรัพยากรบุคคล        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>2. การสร้างความสามัคคีและหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวของบุคลากร</li> <li>3. การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>4. บุคลากรในสังกัดได้รับการพัฒนาสมรรถนะประจำตำแหน่งอย่างครบถ้วน</li> <li>5. การพัฒนาให้ข้าราชการมีความรู้ด้านเทคโนโลยีและระบบงานรูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน</li> <li>6. การสนับสนุนให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานร่วมกัน</li> <li>7. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้เอื้อต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>8. การกำหนดค่าตอบแทนให้เป็นไปตามพ.ร.บ.มาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551</li> </ol> |

ตาราง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ท.

### 3. ผลการประชุมระดมความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มีต่อร่างแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ พ.ศ. 2555-2558

สำนักงาน ป.ป.ท. ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร เพื่อร่วมทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ท. โดยจัดกิจกรรมในวันที่ 1 -2 พฤศจิกายน 2555 ณ โรงแรมมิลาเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพมหานคร

#### 3.1 ผลการระดมความเห็นต่อการวิเคราะห์ SWOT

##### 1) กรอบการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ SWOT ควรจะมีการกำหนดกรอบการวิเคราะห์ให้มีความชัดเจน โดยอาศัยการพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ชาติฯ แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ฯลฯ เศรษฐกิจการเมืองก็เป็นตัวแปรสำคัญต่อการผลักดันแผนให้ประสบความสำเร็จเช่นกัน

นอกจากนี้ความเป็นอิสระเพียงพอในการดำเนินงาน ปัญหาการแทรกแซงกฎหมายที่เกี่ยวข้องก็เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่จะต้องคำนึงถึง

##### 2) ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ควรมีข้อมูลงานวิจัยเข้ามาช่วยเสริม มีการนำข้อมูลจากภายนอกเข้ามาร่วมในการวิเคราะห์ เป็นการสนับสนุนผลการวิเคราะห์ให้มีความแข็งแกร่ง และถูกต้องมากยิ่งขึ้น

##### 3) เนื้อหาผลการวิเคราะห์ SWOT

สำนักงาน ป.ป.ท. ยังขาดกลไกในการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งต้องมีการปรับปรุงกระบวนการให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น จะต้องมีการติดตาม และประเมินผลยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง และชัดเจน

#### 3.2 ผลการระดมความเห็นต่อยุทธศาสตร์

##### 1) การจัดลำดับความสำคัญ

ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ แผนงาน/ โครงการ เนื่องด้วยการได้รับจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีอย่างจำกัด หากสามารถจัดลำดับความสำคัญ จะสามารถช่วยลดปัญหาการบริหารเงินงบประมาณได้

##### 2) เนื้อหาเกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์

สำนักงาน ป.ป.ท. มีประเด็นยุทธศาสตร์ในการมุ่งเน้นในด้านต่างๆ ดังนี้

- การป้องกันการทุจริต มีการสร้างมาตรการ กลไกให้กับส่วนราชการในการทำงาน เพื่อการป้องกันการทุจริตเกิดผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยอาจมีการศึกษาจากประเทศอื่นๆที่ประสบความสำเร็จ

- การปราบปรามการทุจริต เป็นเรื่องของการบังคับใช้กฎหมาย ระบบการข่าว การพิจารณาไต่สวนสำนวน ควรมีการบริหารจัดการกระบวนการไต่สวนให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรมโดยอย่างน้อยจะต้องเทียบเท่ากับ สำนักงาน ป.ป.ช.
- การนำนวัตกรรม ช่วยสนับสนุนกระบวนการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
- สร้างเครือข่ายการเฝ้าระวัง ทั้งในส่วนราชการ กระทรวง ทบวง กรม ท้องถิ่น รวมไปถึงประชาชน การสร้างพันธมิตรในการทำงานร่วมกัน

### 3) การติดตามและประเมินผล

ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นควรมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์องค์กร

### 4) ข้อมูลสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์

การให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ตั้งแต่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ โดยการรับฟังความคิดเห็น ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผ่านกระบวนการ วิธีการต่างๆ เช่น การจัดสัมมนา การจัดทำประชาพิจารณ์ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

การกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องมีการพิจารณาข้อเท็จจริงให้รอบด้าน พิจารณาถึงปัญหาที่พบ

## 3.3 ผลการระดมความเห็นประเด็นอื่นๆ

- 1) การให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การให้ความรู้ด้านกฎระเบียบ หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน รวมถึงการมีช่องทางการติดต่อ การส่งข้อหาหรือ
- 2) การกำหนดให้มีแนวปฏิบัติแก่หน่วยงานภาครัฐอย่างชัดเจน ไม่ให้เกิดกรณี Double Standard เนื่องด้วยในการตอบข้อหารือในหลายๆครั้ง บุคลากรสามารถใช้ดุลยพินิจของตนเอง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของส่วนท้องถิ่นให้มีความถูกต้องเป็นไปได้ยาก
- 3) สำนักงาน ป.ป.ท. จะต้องมีความเป็นกลาง เนื่องด้วยเป็นหน่วยงานตรวจสอบ การพิจารณาคดีทุจริตจะต้องพิจารณาถึงเจตนาของผู้กระทำความผิดด้วย รวมถึงสำนักงาน ป.ป.ท. จะต้องมีการเปิดเผยผู้ตรวจสอบ สำนักงาน ป.ป.ท. เช่นกัน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส

- 4) ความพยายามดึงให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมต่อต้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตนั้น จะต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจกับประชาชน การขอความร่วมมือจากภาคประชาชนในการช่วยเป็นหูเป็นตา
- 5) ควรมีโครงการเพื่อศึกษา พัฒนา แก้ไขปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ท.
- 6) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก และจำเป็นต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชน

#### 4. SWOT Analysis

จากข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในข้างต้น สำนักงาน ป.ป.ท. ได้ใช้วิธีการ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับทรัพยากรและกระบวนการบริหารงานภายใน เพื่อระบุถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะระบุถึงปัจจัยโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ของสำนักงาน ป.ป.ท. เป็นดังนี้

##### 4.1 ผลการวิเคราะห์ SWOT

###### จุดแข็ง / ความโดดเด่น / ความเชี่ยวชาญ (Strengths)

- 1) กฎหมายเอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน
  - มีอำนาจตามกฎหมายที่ดีและครอบคลุม เนื่องจากมี สำนักงาน ป.ป.ช. เป็นเสมือนหน่วยงานนำร่อง ดังนั้นกฎหมายของ สำนักงาน ป.ป.ท. จึงเกิดจากการเรียนรู้ข้อบกพร่องจากกฎหมายของ สำนักงาน ป.ป.ช. รวมทั้งกฎหมายของหน่วยงานอื่นด้วย เช่น กรมสอบสวนคดีพิเศษ
  - มีกฎหมายที่เอื้อประโยชน์ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว เช่น กฎหมายคุ้มครองพยาน สามารถกันผู้กล่าวหาหรือผู้รู้เห็นในเหตุการณ์ทุจริตไว้เป็นพยานได้
  - อำนาจตามกฎหมายทำให้สามารถทำงานได้คล่องตัว โดยเฉพาะอำนาจในการบูรณาการหน่วยงานต่างๆ ให้มาร่วมมือกับ สำนักงาน ป.ป.ท.
  - เป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการบูรณาการ ผลักดันยุทธศาสตร์ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริตของชาติ
- 2) บุคลากรมีความรู้ความสามารถหลากหลายและมีความตั้งใจในการทำงาน
  - สำนักงาน ป.ป.ท. เป็นหน่วยงานสหวิชาชีพเนื่องจากบุคลากรที่รับโอนมา มีความหลากหลาย และมีความรู้ความสามารถ ทำให้สามารถจัดทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญได้ตรงกับงานที่จะลงไปดำเนินการ และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตมาก่อน เช่น กรมสอบสวนคดีพิเศษ ทำให้ไม่ต้องใช้เวลามากในการฝึกอบรมใหม่ แต่เป็นการต่อยอดความรู้ให้บุคลากร



- บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานสูง บุคลากรที่ทำงานในปัจจุบันคือบุคลากรที่ต้องการทำงานกับสำนักงาน ป.ป.ท. จริง
  - บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการแสวงหาหลักฐาน การสืบสวนสอบสวน เป็นมืออาชีพเรื่องการตรวจสอบการทุจริต
  - บุคลากรพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเนื่องจากทราบอยู่ก่อนแล้วว่าเมื่อต้องมาทำงานที่สำนักงาน ป.ป.ท. จะต้องมาเจอกับบุคลากรที่มาจากหน่วยงานเดิมที่มีวัฒนธรรมต่างกัน
  - บุคลากรที่มาทำงานในหน่วยงานมีความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญทั้งกับผู้กล่าวหาและผู้ถูกกล่าวหา
  - บุคลากรมาจากหลากหลายส่วนราชการ ส่งผลดีต่อการติดต่อประสานงานและช่องทางในการประสานงาน
- 3) มีเครือข่ายความร่วมมือจากประชาชนทุกวิชาชีพ ภาคประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐได้ โดยเข้าร่วมในคณะอนุกรรมการไต่สวนข้อเท็จจริง หรือแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญของคณะกรรมการ ป.ป.ท.
- 4) ภาพลักษณ์ที่ดีจากสังคมและประชาชน เนื่องจากเป็นองค์กรใหม่ที่เป็นความคาดหวังของประชาชนและสังคม

### จุดอ่อน (Weaknesses)

- 1) วัฒนธรรมหลากหลาย ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นไปในทางเดียวกัน
- สำนักงาน ป.ป.ท. ยังไม่มีวัฒนธรรมหน่วยงานที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งใหม่ บุคลากรโอนย้ายมาจากหน่วยงานต่างๆ กัน มีหลากหลายอาชีพหลายหน่วยงาน ทำให้นำวัฒนธรรมจากหน่วยงานเดิมเข้ามาใช้ ส่งผลให้วัฒนธรรมไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันและไม่สามารถปรับวัฒนธรรมให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้ ทำให้การทำงานมีหลากหลายรูปแบบ
- 2) บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และไม่ตรงกับงานที่ต้องดำเนินงาน
- บุคลากรที่รับโอนมามีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่ขาดความเชี่ยวชาญหรือความรู้ด้านการป้องกันและปราบปราม และด้วยความเชี่ยวชาญต่างกันทำให้การดำเนินโครงการหนึ่งต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก
  - บุคลากรบางคนไม่มีความรู้ด้านการไต่สวน การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง และข้อกฎหมายเบื้องต้น
  - มีการฝึกอบรมที่หลากหลายมากเกินไป ทำให้ขาดการเน้นองค์ความรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงหลักสูตรบางอย่างที่ไม่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
  - การบรรจุคนบางส่วนไม่ตรงกับงาน และการดำเนินการจัดสรรบุคลากรค่อนข้างช้า

- 3) ไม่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรเท่าที่ควร
  - งบประมาณและบุคลากรไม่เพียงพอ
  - สถานที่ทำงานเป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานอยู่คนละตึกคนละชั้น จะทำให้คนไม่รู้จักกันและไม่เป็นหนึ่งเดียว สำหรับบุคลากรในส่วนกลาง
- 4) กระบวนการทำงานของสำนักงาน ป.ป.ท. ยังไม่เป็นระบบ (System & Process)
  - ต้องมีการทบทวนก่อนว่าระบบ (System) ใหญ่ๆ ของสำนักงาน ป.ป.ท. มีกี่เรื่อง เช่น ระบบเรื่องการไต่สวน ระบบตรวจสอบข้อเท็จจริง ระบบการอำนวยความสะดวก และพิจารณาต่อว่าแต่ละระบบนั้นมีกระบวนการหรือขั้นตอน (Process) อย่างไร เพื่อนำไปจัดทำมาตรฐานในการทำงาน พร้อมทั้งเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ เข้าด้วยกัน
- 5) เทคโนโลยี/ช่องทางในการแจ้งข่าว สื่อสาร ให้ความรู้กับประชาชน เพื่อให้สามารถเข้าถึงสำนักงาน ป.ป.ท. ได้สะดวกรวดเร็วขึ้นยังต้องได้รับการพัฒนา

### โอกาส (Opportunities)

- 1) ความคาดหวังของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ท. เป็นโอกาสในการพัฒนาและสร้างร่วมมือ
  - ความคาดหวังของสังคมและประชาชนป็นสิ่งกดดันและสร้างแรงจูงใจให้สำนักงาน ป.ป.ท. ต้องตื่นตัวทำงานให้ดีมากยิ่งขึ้นอย่างจริงจัง โดยมี สำนักงาน ป.ป.ช. เป็นหน่วยงานเปรียบเทียบซึ่งทำให้สำนักงาน ป.ป.ท. พัฒนาได้
  - นักลงทุนต่างประเทศ เป็นปัจจัยที่สนับสนุน สร้างประเด็นท้าทายให้ สำนักงาน ป.ป.ท. ทำงานต่างๆ มากขึ้น เพื่อให้ถูกประเมินหรือจัดอันดับเรื่องการทุจริตในแง่บวกที่ดีขึ้น
- 2) ความน่าเชื่อถือ และความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานในระดับที่ดีเนื่องจากสำนักงาน ป.ป.ท. ได้มีการเลือกเรื่องที่สำคัญมาดำเนินการ เป็นเรื่องที่สังคมให้ความสนใจและเป็นหน่วยงานใหม่ที่เป็นความหวังของประชาชน ส่งผลต่อการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี
- 3) สำนักงาน ป.ป.ช. เป็นหน่วยงานคู่แข่งและหน่วยงานต้นแบบของสำนักงาน ป.ป.ท. ในหลายเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องการไต่สวนที่เป็นที่ยอมรับ ทำให้ สำนักงาน ป.ป.ท. มีโอกาสในการเรียนรู้ / ร่วมมือกันในการดำเนินคดี
  - โอกาสในการเรียนรู้ เช่น มีการส่งคนไปฝึกอบรมที่ สำนักงาน ป.ป.ช.
  - โอกาสร่วมมือกันในการดำเนินคดี เช่น ชานติเก่า กบข. ทำให้ประชาชนยอมรับถึงความโปร่งใส

- 4) สำนักงาน ป.ป.ท. เป็นหน่วยงานเดียวของภาครัฐในการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์ปชั่น ดังนั้นทำให้สามารถทำงานร่วมและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้รัฐของประเทศอื่นๆ หากต้องการข้อมูลหรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานในต่างประเทศก็จะได้รับความร่วมมืออย่างดี

### ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats)

- 1) เจตจำนงของฝ่ายการเมือง (Political View) หากไม่ชัดเจนและจริงจังจะเป็นผลลบทำให้การทำงานยากขึ้น เพราะสำนักงาน ป.ป.ท. ไม่ได้เป็นหน่วยงานอิสระเหมือนสำนักงาน ป.ป.ช.
- 2) การแทรกแซงจากภายนอก ด้านการเมือง / ข้าราชการระดับที่สูงกว่า และการใช้ระบบ Partner
- 3) การเมือง การเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีบ่อยครั้ง ทำให้การทำงานของหน่วยงานไม่เป็นที่แน่นอนตามที่กำหนดไว้และไม่มีความต่อเนื่อง
- 4) ค่านิยมของประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มองปัญหาการทุจริตคอร์ปชั่นเป็นปัญหาปกติธรรมดา การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้องมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม และมีได้มองเรื่องดังกล่าวเป็นความผิด แต่มองเป็นโอกาสที่ต้องไขว่คว้า
- 5) ความรู้สึกและความคาดหวังของสังคม ประชาชนที่มีสูง หากไม่สามารถดำเนินการอะไรได้ จะส่งผลให้ความน่าเชื่อถือลดน้อยลง
- 6) ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของประเทศ รายได้ภาคประชาชนและบุคลากรของรัฐลดลง ส่งผลให้เกิดปัญหาการทุจริตมากขึ้นหรือไม่ลดลง
- 7) ความอันตรายเป็นความเสี่ยง อิทธิพล และการใช้อำนาจโดยมิชอบที่จะต้องไปเจอกับบุคคลที่ไม่ชอบสำนักงาน ป.ป.ท. โดยการใช้อิทธิพลหรือวิธีการต่างๆ
- 8) ความเสี่ยงที่จะถูกฟ้องกลับ จากหน่วยงานหรือคนที่รู้ข้อกฎหมายและพร้อมที่จะต่อสู้กลับ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับนักการเมืองท้องถิ่น ความที่ต้องทำงานภายใต้ข้อจำกัดในเรื่องของอำนาจหน้าที่ จึงต้องใช้ศิลปะในการทำงานพอสมควร บุคลากรต้องมีไหวพริบ แสดงความจริงใจให้เห็นว่าทำงานเพื่อส่วนรวม

#### 4.2 การจัดลำดับความสำคัญสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 เกณฑ์

1. เกี่ยวข้องและมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
2. มีผลต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง
3. มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการ

Scale การให้คะแนน (1-3 คะแนน)

3 คะแนน : เกี่ยวข้องและมีผลกระทบสูง

2 คะแนน : เกี่ยวข้องและมีผลกระทบในระดับปานกลาง

1 คะแนน : เกี่ยวข้องและมีผลกระทบน้อย

| จุดแข็ง / ความโดดเด่น / ความเชี่ยวชาญ<br>(Strengths)  | เกณฑ์<br>1 | เกณฑ์<br>2 | เกณฑ์<br>3 | รวม<br>คะแนน | ลำดับ<br>ที่ |
|---|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| 1. กฎหมายเอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน   | 3          | 3          | 3          | 9            | 1            |
| 2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถหลากหลายและมีความตั้งใจในการทำงาน  | 3          | 2          | 3          | 8            | 2            |
| 3. มีเครือข่ายความร่วมมือจากประชาชนทุกวิชาชีพ ภาคประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐได้ โดยเข้าร่วมในคณะอนุกรรมการไต่สวนข้อเท็จจริง หรือแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญของคณะกรรมการ ป.ป.ท. | 2          | 3          | 1          | 6            | 3            |
| 4. ภาพลักษณ์ที่ดีจากสังคมและประชาชน เนื่องจากเป็นองค์กรใหม่ที่เป็นความคาดหวังของประชาชนและสังคม   | 2          | 3          | 1          | 6            | 3            |

ตารางการจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง / ความโดดเด่น / ความเชี่ยวชาญ

| จุดอ่อน (Weaknesses)  | เกณฑ์ | เกณฑ์ | เกณฑ์ | รวม<br>คะแนน | ลำดับ<br>ที่ |
|---|-------|-------|-------|--------------|--------------|
|   | 1     | 2     | 3     |              |              |
| 1.วัฒนธรรมหลากหลาย ส่งผลให้การทำงานไม่<br>เป็นไปในทางเดียวกัน   | 3     | 2     | 3     | 8            | 2            |
| 2.บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และไม่<br>ตรงกับงานที่ต้องดำเนินงาน  | 3     | 3     | 3     | 9            | 1            |
| 3.ไม่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรเท่าที่ควร  | 2     | 1     | 1     | 4            | 5            |
| 4.กระบวนการทำงานของสำนักงาน ป.ป.ท. ยังไม่<br>เป็นระบบ (System & Process)  | 3     | 2     | 3     | 8            | 2            |
| 5. เทคโนโลยี/ช่องทางในการแจ้งข่าว สื่อสาร ให้<br>ความรู้กับประชาชน เพื่อให้สามารถเข้าถึง ป.ป.ท.<br>ได้สะดวกรวดเร็วขึ้นยังต้องได้รับการพัฒนา | 1     | 3     | 1     | 5            | 4            |

ตารางการจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อน

| โอกาส (Opportunities)  | เกณฑ์ | เกณฑ์ | เกณฑ์ | รวม<br>คะแนน | ลำดับ<br>ที่ |
|--|-------|-------|-------|--------------|--------------|
|  | 1     | 2     | 3     |              |              |
| 1. ความคาดหวังของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ<br>สำนักงาน ป.ป.ท. เป็นโอกาสในการพัฒนาและสร้าง<br>ความร่วมมือ  | 2     | 3     | 2     | 7            | 2            |
| 2. ความน่าเชื่อถือ และความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อ<br>หน่วยงานในระดับที่ดี เนื่องจากสำนักงาน ป.ป.ท. ได้มี<br>การเลือกเรื่องที่สำคัญมาดำเนินการ เป็นเรื่องที่สังคมให้<br>ความสนใจและเป็นหน่วยงานใหม่ที่เป็นความหวังของ<br>ประชาชน ส่งผลต่อการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี                             | 1     | 3     | 1     | 5            | 3            |
| 3. สำนักงาน ป.ป.ช. เป็นหน่วยงานคู่แข่งและหน่วยงาน<br>ต้นแบบของสำนักงาน ป.ป.ท. ในหลายเรื่อง โดยเฉพาะ<br>เรื่องการไต่สวนที่เป็นที่ยอมรับ ทำให้สำนักงาน ป.ป.ท. มี<br>โอกาสในการเรียนรู้ / ร่วมมือกันในการดำเนินคดี  | 3     | 2     | 3     | 8            | 1            |
| 4. สำนักงาน ป.ป.ท. เป็นหน่วยงานเดียวของภาครัฐใน<br>การดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริต<br>คอร์รัปชัน ดังนั้นทำให้สามารถทำงานร่วมและมี<br>ความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้รัฐของประเทศ<br>อื่นๆ หากต้องการข้อมูลหรือขอความร่วมมือจาก<br>หน่วยงานในต่างประเทศก็จะได้รับความร่วมมืออย่างดี | 2     | 2     | 3     | 7            | 2            |

ตารางการจัดลำดับความสำคัญของโอกาส

| ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats)   | เกณฑ์<br>1 | เกณฑ์<br>2 | เกณฑ์<br>3 | รวม<br>คะแนน | ลำดับ<br>ที่ |
|---|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| 1. เจตจำนงของฝ่ายการเมือง (Political View) หากไม่ชัดเจนและจริงจังจะเป็นผลลบทำให้การทำงานยากขึ้น เพราะสำนักงาน ป.ป.ท. ไม่ได้เป็นหน่วยงานอิสระเหมือนสำนักงาน ป.ป.ช.   | 2          | 1          | 1          | 4            | 4            |
| 2. การแทรกแซงจากภายนอก ด้านการเมือง / ข้าราชการระดับที่สูงกว่า และการใช้ระบบ Partner  | 3          | 3          | 1          | 7            | 1            |
| 3. การเมือง การเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีบ่อยครั้ง ทำให้การทำงานของหน่วยงานไม่เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้และไม่มีความต่อเนื่อง  | 2          | 2          | 1          | 5            | 3            |
| 4. ค่านิยมของประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มองปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันเป็นปัญหาปกติธรรมดา การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้องมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม และมีได้มองเรื่องดังกล่าวเป็นความผิด แต่มองเป็นโอกาสที่ต้องไขว่คว้า                                | 2          | 3          | 1          | 6            | 2            |
| 5. ความรู้สึกและความคาดหวังของสังคม ประชาชนที่มีสูง หากไม่สามารถดำเนินการอะไรได้ จะส่งผลให้ความน่าเชื่อถือลดน้อยลง  | 1          | 2          | 1          | 4            | 4            |
| 6. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของประเทศ รายได้ภาคประชาชนและบุคลากรของรัฐลดลง ส่งผลให้เกิดปัญหาการทุจริตมากขึ้นหรือไม่ลดลง   | 2          | 3          | 1          | 6            | 2            |
| 7. ความอันตรายเป็นความเสี่ยง อิทธิพล และการใช้อำนาจโดยมิชอบที่จะต้องไปเจอกับบุคคลที่ไม่ชอบสำนักงาน ป.ป.ท. โดยการใช้อิทธิพลหรือวิธีการต่างๆ  | 3          | 3          | 1          | 7            | 1            |
| 8. หน่วยงานหรือคนที่รู้ข้อกฎหมายและพร้อมที่จะต่อสู้กลับ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับนักการเมืองท้องถิ่น ความที่ต้องทำงานภายใต้ข้อจำกัดในเรื่องของอำนาจหน้าที่ จึงต้องใช้ศิลปะในการทำงานพอสมควร บุคลากรต้องมีไหวพริบ แสดงความจริงใจให้เห็นว่าทำงานเพื่อส่วนรวม | 3          | 2          | 1          | 6            | 2            |

ตารางการจัดลำดับความสำคัญของข้อจำกัดหรืออุปสรรค

### 4.3 TOWS Matrix

จากข้อมูล SWOT Analysis ของสำนักงาน ป.ป.ท. นำมากำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ด้วยการใช้ TOWS Matrix โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ทั้งนี้จากการที่องค์กรมีจุดแข็งภายใน ควรนำมาแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่องค์กรเผชิญอยู่

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งภายใน ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ จึงต้องพยายามลดจุดอ่อนภายในที่มีและหลีกเลี่ยงข้อจำกัดภายนอก

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | <b><u>Opportunities</u></b>  | <b><u>Threats</u></b>   |
|   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำนักงาน ป.ป.ช. เป็นหน่วยงานคู่แข่งและหน่วยงานต้นแบบของสำนักงาน ป.ป.ท.</li> <li>2. ความคาดหวังของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ป.ท. เป็นโอกาสในการพัฒนาและสร้างความร่วมมือ</li> <li>3. โอกาสในการทำงานร่วมและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้รัฐของประเทศอื่นๆ</li> </ol>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแทรกแซงจากภายนอก ด้านการเมือง/ข้าราชการระดับที่สูงกว่า และการใช้ระบบ Partner</li> <li>2. ความอันตรายเป็นความเสี่ยง อิทธิพล และการใช้อำนาจโดยมิชอบที่จะต้องไปเจอกับบุคคลที่ไม่ชอบสำนักงาน ป.ป.ท. โดยการใช้ อิทธิพลหรือวิธีการต่างๆ</li> <li>3. ค่านิยมของประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มองปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันเป็นปัญหาปกติธรรมดา</li> <li>4. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของประเทศ รายได้ภาคประชาชนและบุคลากรของรัฐลดลง ส่งผลให้เกิดปัญหาการทุจริตมากขึ้นหรือไม่ลดลง</li> <li>5. หน่วยงานหรือคนที่รู้ข้อมูลหมายและพร้อมที่จะต่อสู้กลับ</li> </ol> |
| <b><u>Strengths</u></b>   | <b><u>SO Strategy</u></b>  | <b><u>ST Strategy</u></b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กฎหมายเอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน</li> <li>2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถหลากหลายและมีความตั้งใจในการทำงาน</li> <li>3. มีเครือข่ายความร่วมมือจากประชาชนทุกวิชาชีพ</li> <li>4. ภาพลักษณ์ที่ดีจากสังคมและประชาชน</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามทุจริต</li> <li>▪ การปราบปรามการทุจริตภาครัฐ</li> <li>▪ ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานเป็นที่รู้จักและสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์</li> <li>▪ ผลักดันให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาระบบและกลไกในการทำงานที่เป็นมาตรฐาน เพื่อลดการแทรกแซงจากภายนอก</li> <li>▪ ประชาสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายในการทำงาน</li> <li>▪ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร</li> <li>▪ จัดสรรบุคลากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับงานและประสบการณ์</li> </ul>   |
| <b><u>Weaknesses</u></b>  | <b><u>WO Strategy</u></b>  | <b><u>WT Strategy</u></b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และไม่ตรงกับงานที่ต้องดำเนินงาน</li> <li>2. วัฒนธรรมหลากหลาย ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นไปในทางเดียวกัน</li> <li>3. กระบวนการทำงานของสำนักงาน ป.ป.ท. ยังไม่เป็นระบบ</li> </ol>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในด้านระบบ/กระบวนการทำงานต่างๆ ภายใน</li> <li>▪ สร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เป็นหนึ่งเดียว</li> <li>▪ สร้างและพัฒนาคู่มือในการปฏิบัติงานและคู่มือในการบริหารงานต่างๆ</li> <li>▪ การศึกษาดูงานและเรียนรู้การพัฒนาในด้านต่างๆจากหน่วยงานต้นแบบทั้งในและต่างประเทศ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาทักษะการไต่สวนของบุคลากร</li> <li>▪ เสริมสร้างความรู้ทางด้านกฎหมายเพื่อป้องกันอันตรายหรือความเสี่ยงภายนอก</li> <li>▪ พัฒนาเทคโนโลยี เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานนอกสถานที่ (ออกไปไต่สวน)</li> </ul>   |

ตาราง TOWS Matrix



## บทที่ 4

### แผนยุทธศาสตร์ของ

### สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2558

#### 1. วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับ เชื่อมั่น และศรัทธา  
ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ”

#### ความหมายของวิสัยทัศน์

- ยอมรับ หมายถึง รับรู้ รู้จัก สำนักงาน ป.ป.ท. ในแง่บวก
- เชื่อมั่น หมายถึง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ประชาชนจดจำผลงานของสำนักงาน ป.ป.ท. ได้
- ศรัทธา หมายถึง สามารถเทียบเคียงกับองค์กรในลักษณะเดียวกันได้ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐให้ลดลงอยู่ในระดับที่ประชาชนพึงพอใจ

#### 2. พันธกิจ

- 1) ตรวจสอบและไต่สวนข้อเท็จจริงเพื่อปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ
- 2) สร้างค่านิยมต่อต้านการทุจริตและปฏิบัติการเชิงรุกด้านการป้องกัน
- 3) สร้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ
- 4) พัฒนากลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ
- 5) พัฒนาระบบบริหาร บุคลากร และองค์ความรู้ด้านต่างๆ รวมถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม

### 3. ประเด็นยุทธศาสตร์



รูปภาพวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์สำนักงาน ป.ป.ท.

ประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ท. ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ได้แก่

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1:** สร้างค่านิยมใหม่ ประชากร่วมใจต่อต้านทุจริต

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2:** สร้างกลไกการป้องกันการทุจริตภาครัฐให้เข้มแข็ง  
และมีประสิทธิภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3:** เสริมสร้างความเข้มแข็งในการปราบปรามการทุจริตภาครัฐ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4:** เสริมสร้างขีดสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กร  
และบุคลากร

### 4. ค่านิยมร่วม

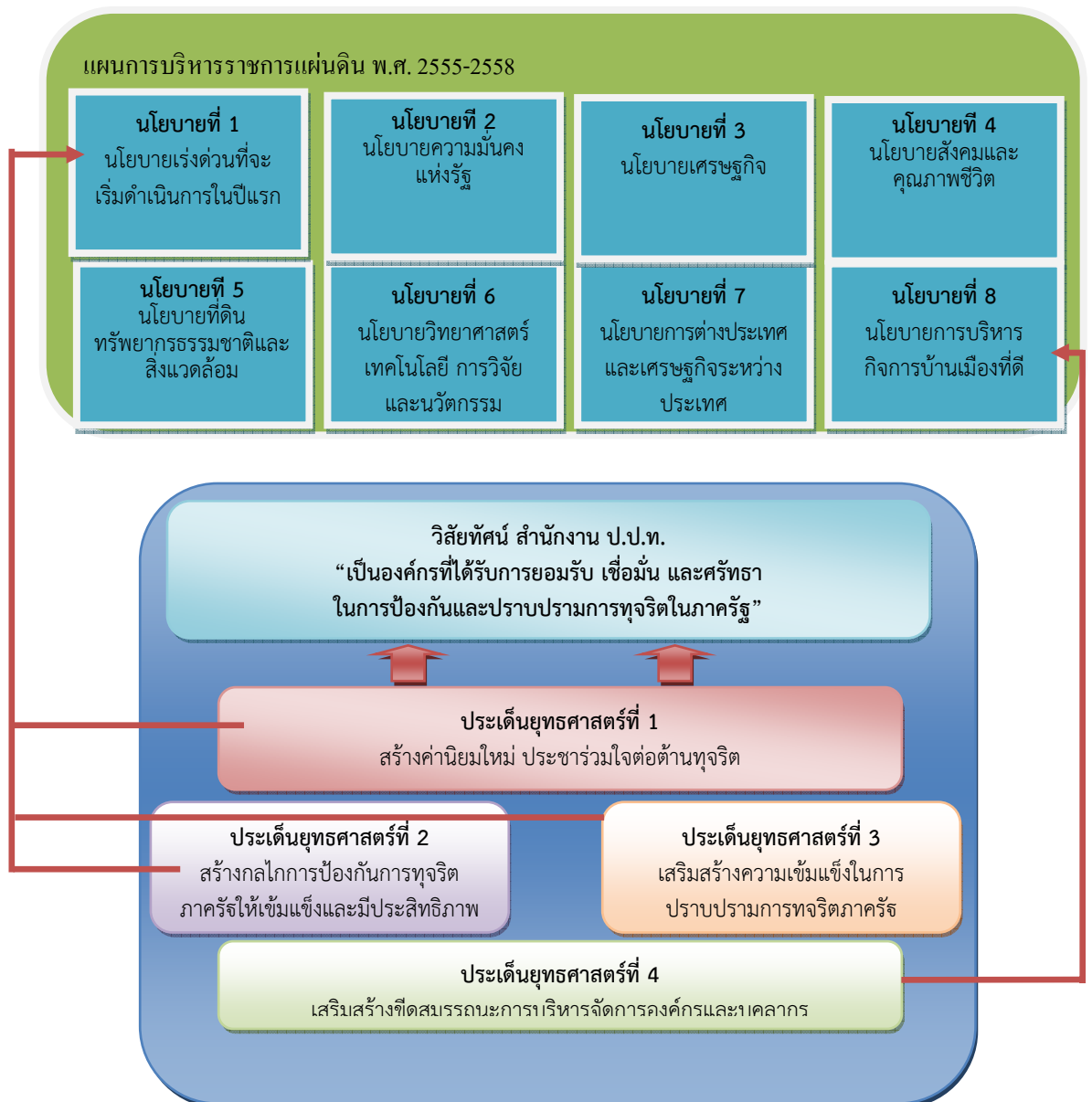
- 1) เชิดชูคุณธรรม
- 2) ต่อต้านการทุจริต
- 3) เป็นมิตรกับคนดี
- 4) สุจริต โปร่งใส
- 5) ทำงานเป็นทีม

## 5. วัฒนธรรมองค์กร

“ร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมใจ ป้องกันภัยการทุจริต”

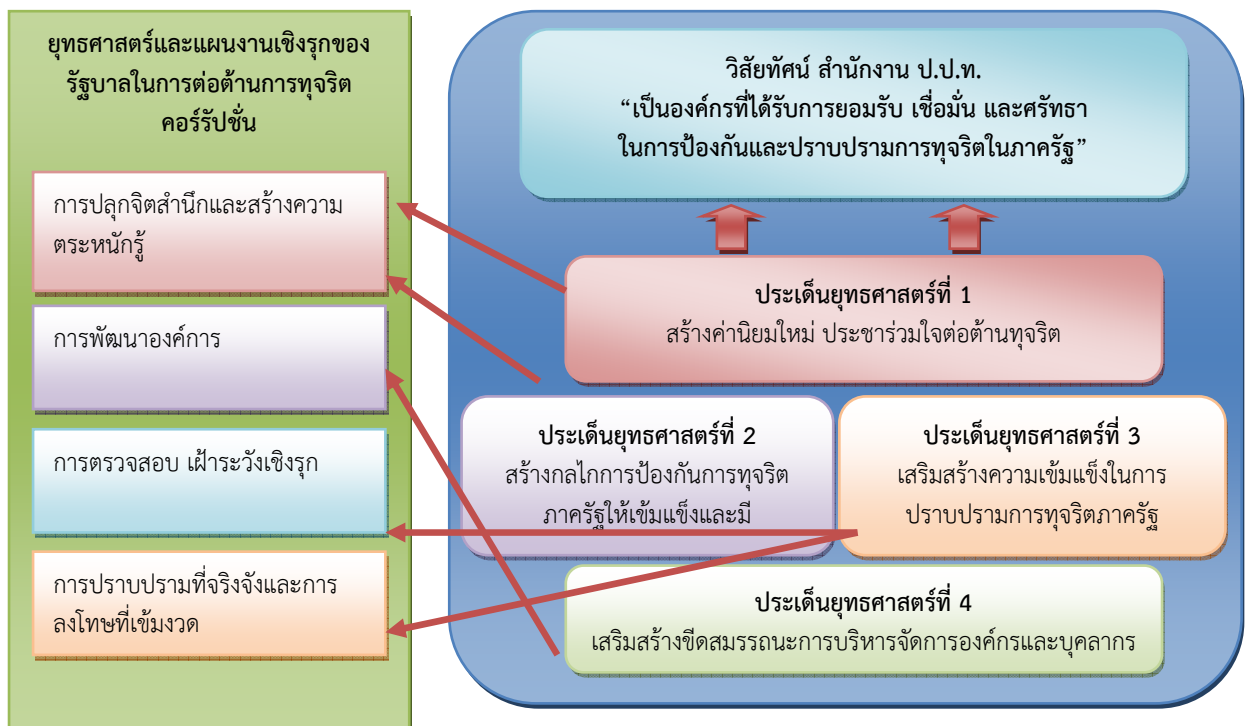
## 6. ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ พ.ศ. 2555-2558 กับนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ท. สอดรับกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555-2558 และยุทธศาสตร์และแผนงานเชิงรุกของรัฐบาลในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน



รูปภาพความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน ป.ป.ท. พ.ศ. 2555 -2558  
กับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555 -2558

ยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ท. สอดรับกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555-2558 โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างค่านิยมใหม่ ประชากร่วมใจต่อต้านทุจริต ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างกลไกการป้องกันการทุจริตให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการปราบปรามการทุจริตภาครัฐ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างขีดสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร สนับสนุนแผนการบริหารราชการแผ่นดินในนโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรกข้อ 1.3 ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐอย่างจริงจัง และนโยบายที่ 8 นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี



รูปภาพความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน ป.ป.ท. กับยุทธศาสตร์และแผนงานเชิงรุกของรัฐบาลในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ท. สอดรับกับยุทธศาสตร์และแผนงานเชิงรุกของรัฐบาลในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ดังนี้

- **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** สร้างค่านิยมใหม่ ประชากร่วมใจต่อต้านทุจริต สนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนงานเชิงรุกของรัฐบาลในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในยุทธศาสตร์ที่ 1 การปลูกจิตสำนึกและสร้างความตระหนักรู้

- **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** สร้างกลไกการป้องกันการทุจริตภาครัฐให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนงานเชิงรุกของรัฐบาลในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในยุทธศาสตร์ที่ 1 การปลูกจิตสำนึกและสร้างความตระหนักรู้

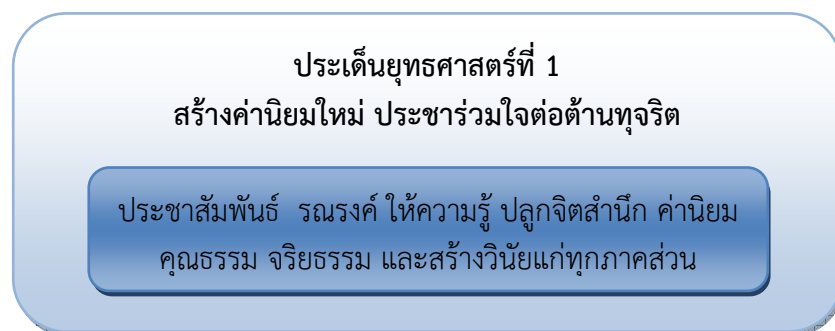
- **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** เสริมสร้างความเข้มแข็งในการปราบปรามการทุจริตภาครัฐ สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐในยุทธศาสตร์ที่ 3 การตรวจสอบ ใฝ่ระวังทุจริต และยุทธศาสตร์ที่ 4 การปราบปรามที่จริงจังและการลงโทษที่เข้มงวด

- **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** เสริมสร้างขีดสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร สนับสนุนยุทธศาสตร์และแผนงานเชิงรุกของรัฐบาลในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การ

## 7. เป้าประสงค์

การกำหนดเป้าประสงค์ สำนักงาน ป.ป.ท.และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของสำนักงาน ป.ป.ท. ได้ร่วมกันจัดทำเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้าน เพื่อพิจารณาเป้าประสงค์หลักที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ในภาพรวมของสำนักงาน ป.ป.ท.

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1:** สร้างค่านิยมใหม่ ประชากร่วมใจต่อต้านทุจริต



รูปภาพเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างค่านิยมใหม่ ประชากร่วมใจต่อต้านทุจริต

เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์

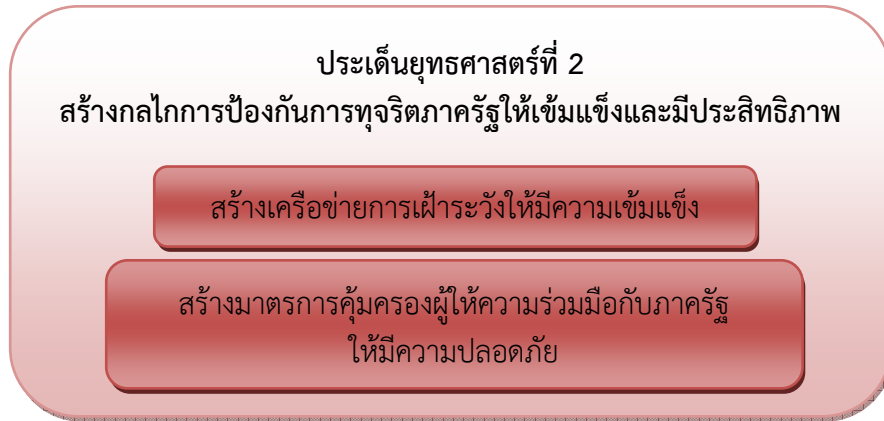
- ประชาสัมพันธ์ รณรงค์ ให้ความรู้ ปลุกจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และสร้างวินัยแก่ทุกภาคส่วน

ความหมาย :

- การประชาสัมพันธ์ ให้ทุกภาคส่วนรับรู้ผลการดำเนินงาน และบทบาท หน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ท.
- การยกย่องเชิดชูคนดี ส่งเสริมคนดี
- การทำให้คนไทยต่อต้านการทุจริต เกลียดการทุจริต โดยเฉพาะเด็กและเยาวชน

- การให้ความรู้ ความเข้าใจ ปลุกจิตสำนึกให้กับหน่วยงานต่างๆ ในการต่อต้านการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานสามารถสร้างวินัยต่อไปได้ และสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงานต่างๆ
- การอบรม ให้ความรู้ จัดให้มีหลักสูตรในสถาบันต่างๆ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2:** สร้างกลไกการป้องกันการทุจริตภาครัฐให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ



รูปภาพเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างกลไกการป้องกันการทุจริตภาครัฐให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์

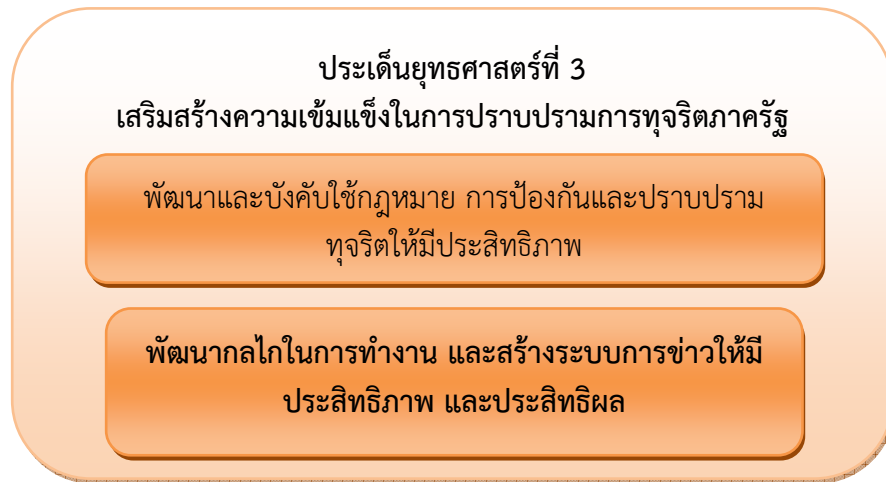
- สร้างเครือข่ายการเฝ้าระวังให้มีความเข้มแข็ง

ความหมาย :

- เครือข่ายการเฝ้าระวังประกอบด้วย 5 เครือข่าย ได้แก่
  - 1 เครือข่ายภาคประชาชน
  - 2 เครือข่ายภาครัฐ
  - 3 เครือข่ายภาคธุรกิจ (ทั้งในและต่างประเทศ)
  - 4 เครือข่ายภาคสื่อสารมวลชน
  - 5 เครือข่ายเยาวชน
- ประชาชน กลุ่มคน หรือองค์กร ที่มีความสนใจ และพร้อมจะทำการป้องกันและปราบปรามทุจริตในภาครัฐ
- เครือข่าย มีการเฝ้าระวัง แจ้งเบาะแส แจ้งข่าวเกี่ยวกับการทุจริต และพร้อมจะเป็นพยาน
- สนับสนุนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งแก่หน่วยงานเครือข่าย

- สร้างมาตรการคุ้มครองผู้ให้ความร่วมมือกับภาครัฐให้มีความปลอดภัย

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: เสริมสร้างความเข้มแข็งในการปราบปรามการทุจริตภาครัฐ



รูปภาพเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการปราบปรามการทุจริตภาครัฐ

เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์

➤ พัฒนาและบังคับใช้กฎหมาย การป้องกันและปราบปรามทุจริตให้มีประสิทธิภาพ

ความหมาย :

- พัฒนา หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า ปรับปรุง แก้ไข กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- บังคับใช้ หมายถึง
  - กฎหมายต้องบังคับใช้ได้ (Enforcement)
  - สามารถอุดช่องโหว่ของกฎหมาย
  - กฎหมายบังคับใช้ได้อย่างเท่าเทียมและเสมอภาค ไม่มีข้อยกเว้น

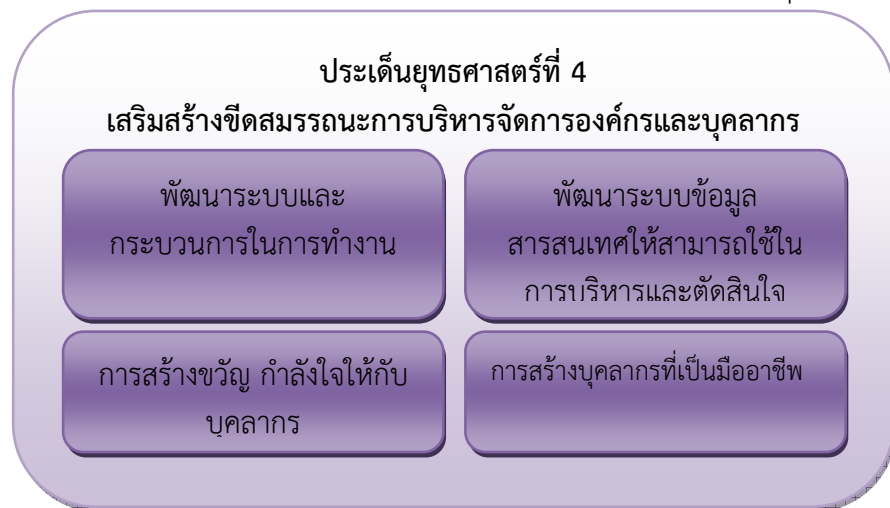
➤ พัฒนากลไกในการทำงาน และสร้างระบบการข่าวให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ความหมาย :

- กลไกการทำงาน
  - กลไกการทำงาน ได้แก่ คู่มือ ระบบงาน มาตรฐานงานในการปราบปรามการทุจริต
  - โดยส่วนหนึ่งของกลไกการทำงาน ได้แก่ กระบวนการตรวจสอบและไต่สวนข้อเท็จจริง ประกอบด้วย รับเรื่อง สืบสวน ไต่สวน ส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ระบบการข่าว
  - การสืบสวนหาข่าว ก่อน ขณะ และหลังกระทำความผิด
  - ข่าวที่ได้รับจะต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ ต้องมีเครือข่ายเพื่อตรวจสอบว่าข่าวดังกล่าวถูกต้องหรือไม่

- การสร้างเครือข่ายที่รับข้อมูลการข่าว ไม่ว่าจะป็นข่าวในระดับใด
- การข่าวในสำนักงาน ป.ป.ท.
  - ข่าวด้านการป้องกัน – เพื่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลข่าวสาร
  - ข่าวด้านการปราบปราม – ด้านการกระทำผิดหรือทุจริต
- มีศูนย์กลางการข่าว เพื่อเป็นหน่วยงานจัดระบบการข่าว
  - เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
  - เชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเก็บไว้ในฐานข้อมูล
  - ใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และประเมินผล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: เสริมสร้างขีดสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร**



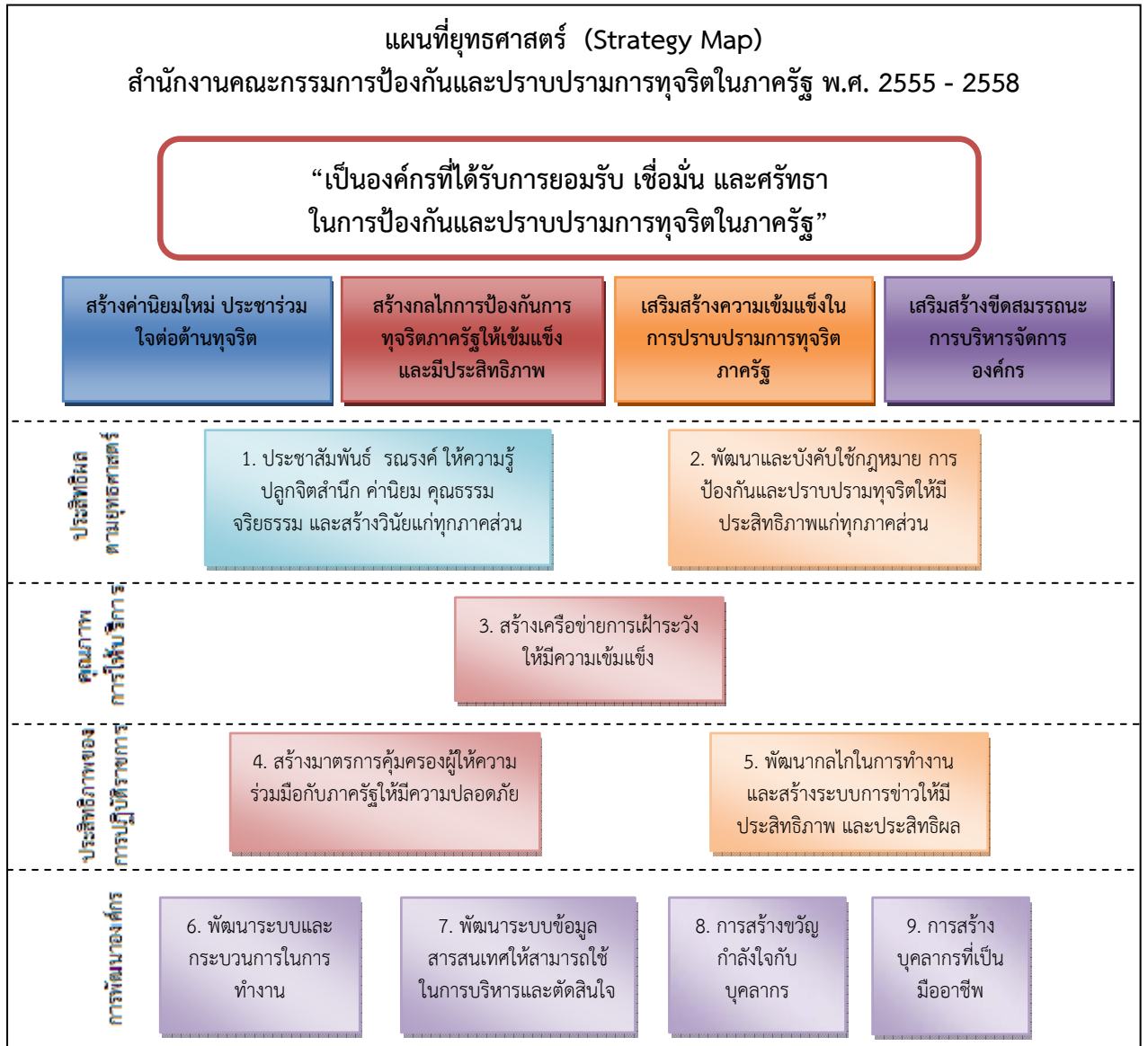
รูปภาพเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างขีดสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร

เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ประกอบด้วย 4 เป้าประสงค์

- พัฒนาระบบและกระบวนการในการทำงาน
  - หมาย :
    - ระบบและกระบวนการทำงานภายในองค์กร นอกเหนือจากงานป้องกันและปราบปรามการทุจริต
- พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้สามารถใช้ในการบริหารและตัดสินใจ
- การสร้างขวัญ กำลังใจให้กับบุคลากร
- การสร้างบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ



## 8. แผนที่ยุทธศาสตร์



รูปภาพแผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงาน ป.ป.ท. พ.ศ. 2555-2558

## 9. เป้าประสงค์และตัวชี้วัด

### มิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์

| เป้าประสงค์  | ตัวชี้วัด  |
|--|--|
| 1. ประชาสัมพันธ์ ทรนรงค์ ให้ความรู้ ปลุกจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และสร้างวินัยแก่ทุกภาคส่วน | 1.1 จำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ทรนรงค์ ให้ความรู้ ปลุกจิตสำนึก และสร้างวินัย ที่จัดทำขึ้นให้กับทุกภาคส่วน เทียบกับแผนที่ตั้งไว้<br>1.2 ร้อยละของความสำเร็จในการจัดกิจกรรม ประชาสัมพันธ์ ทรนรงค์ ให้ความรู้ ปลุกจิตสำนึก และสร้างวินัยที่จัดทำขึ้นให้กับทุกภาคส่วน |
| 2. พัฒนาและบังคับใช้กฎหมาย การป้องกันและปราบปรามทุจริตให้มีประสิทธิภาพ                               | 2.1 จำนวนข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง<br>2.2 จำนวนเรื่องทุจริตที่ได้รับการตรวจสอบข้อเท็จจริงเบื้องต้น  |

ตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้มิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์

### มิติที่ 2 คุณภาพในการให้บริการ

| เป้าประสงค์                                     | ตัวชี้วัด  |
|---|--|
| 3. สร้างเครือข่ายการเฝ้าระวัง ให้มีความเข้มแข็ง | 3.1 จำนวนเครือข่ายเฝ้าระวังทุกภาคส่วนในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ<br>3.2 ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริตภาครัฐ |

ตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้มิติที่ 2 คุณภาพในการให้บริการ

### มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

| เป้าประสงค์  | ตัวชี้วัด   |
|--|---|
| 4. สร้างมาตรการคุ้มครองผู้ให้ความร่วมมือกับภาครัฐให้มีความปลอดภัย        | 4.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาช่องทางในการรับรู้ข่าวสารของประชาชน  |
| 5. พัฒนากลไกในการทำงาน และสร้างระบบการข่าวให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล | 5.1 ความสำเร็จในการพัฒนากลไกในการทำงานด้านการปราบปราม<br>5.2 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการข่าวให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล |

ตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

#### มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร

| เป้าประสงค์  | ตัวชี้วัด   |
|--|---|
| 6. พัฒนาระบบและกระบวนการในการทำงาน                           | 6.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบและกระบวนการในการทำงานภายในของสำนักงาน ป.ป.ท.  |
| 7. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้สามารถใช้ในการบริหารและตัดสินใจ | 7.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนแม่บทพัฒนาเทคโนโลยี และการสื่อสารของสำนักงาน ป.ป.ท.  |
| 8. การสร้างขวัญ กำลังใจให้กับบุคลากร                         | 8.1 ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร   |
| 9. การสร้างบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ                            | 9.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน<br>9.2 ร้อยละของเรื่องการตรวจสอบข้อเท็จจริงเบื้องต้นที่คณะกรรมการ ป.ป.ท. มีความเห็นสอดคล้องกับผลการตรวจสอบข้อเท็จจริง |

ตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร

โดยสรุปแล้วสำนักงาน ป.ป.ท. มีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร ดังนี้

| มุมมอง                                   | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด |
|--|-------------|-----------|
| มิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์       | 2           | 4         |
| มิติที่ 2 คุณภาพในการให้บริการ           | 1           | 2         |
| มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ | 2           | 3         |
| มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร                 | 4           | 5         |
| รวม                                      | 9           | 14        |

ตารางจำนวนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร

## 10. เป้าหมายผลผลิต

| ตัวชี้วัด  | หน่วยนับ | ปี 2555<br>แผน | ปี 2556<br>แผน | ปี 2557<br>แผน | ปี 2558<br>แผน |
|--|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ตัวชี้วัด (เชิงปริมาณ) :</b>  |          |                |                |                |                |
| 1. จำนวนเรื่องทุจริตที่ได้รับการตรวจสอบ<br>ข้อเท็จจริง   | เรื่อง   | 1,452          | 1,613          | 1,700          | 1,900          |
| 2. จำนวนเครือข่ายเฝ้าระวังทุกภาคส่วน<br>ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตใน<br>ภาครัฐ   | คน       | 5,000          | 6,000          | 7,000          | 8,000          |
| <b>ตัวชี้วัด (เชิงคุณภาพ):</b>   |          |                |                |                |                |
| 1. ร้อยละของเรื่องการตรวจสอบ<br>ข้อเท็จจริงเบื้องต้นที่คณะกรรมการ ป.ป.ท.<br>มีความเห็นสอดคล้องกับผลการตรวจสอบ<br>ข้อเท็จจริง | ร้อยละ   | -              | 70             | 80             | 85             |

## 11. เป้าหมายตัวชี้วัด

| ประเด็น<br>ยุทธศาสตร์  | เป้าประสงค์  | ตัวชี้วัด   | เป้าหมาย          |                  |                  |                  |
|--|--|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|
|  |  |   | 2555              | 2556             | 2557             | 2558             |
| ประเด็น<br>ยุทธศาสตร์ที่ 1<br>สร้างค่านิยมใหม่<br>ประชาร่วมใจ<br>ต่อต้านทุจริต | 1.<br>ประชาสัมพันธ์<br>รณรงค์ ให้<br>ความรู้ ปลุก<br>จิตสำนึก<br>ค่านิยม<br>คุณธรรม<br>จริยธรรม และ<br>สร้างวินัยแก่ทุก<br>ภาคส่วน | 1.1 จำนวนกิจกรรม<br>ประชาสัมพันธ์ รณรงค์ ให้<br>ความรู้ ปลุกจิตสำนึก และสร้าง<br>วินัย ที่จัดทำขึ้นให้กับทุกภาค<br>ส่วน เทียบกับแผนที่ตั้งไว้ | 12<br>โครง<br>การ | 4<br>โครง<br>การ | 7<br>โครง<br>การ | 7<br>โครง<br>การ |
|  |  | 1.2 ร้อยละของความสำเร็จใน<br>การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์<br>รณรงค์ให้ความรู้ ปลุกจิตสำนึก<br>และสร้างวินัยที่จัดทำขึ้นให้กับ<br>ทุกภาคส่วน     | 100               | 100              | 100              | 100              |

| ประเด็นยุทธศาสตร์   | เป้าประสงค์   | ตัวชี้วัด  | เป้าหมาย |       |       |       |
|---|---|--|----------|-------|-------|-------|
|   |   |  | 2555     | 2556  | 2557  | 2558  |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2<br>สร้างกลไกการป้องกันการทุจริตภาครัฐให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ | 3. สร้างเครือข่ายการเฝ้าระวัง ให้มีความเข้มแข็ง                           | 3.1 จำนวนเครือข่ายเฝ้าระวังทุกภาคส่วนในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ  | 5,000    | 6,000 | 7,000 | 8,000 |
|   |   | 3.2 ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ                         | 5        | 5     | 5     | 5     |
|   | 4. สร้างมาตรการคุ้มครองผู้ให้ความร่วมมือกับภาครัฐให้มีความปลอดภัย         | 4.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาช่องทางในการรับรู้ข่าวสารของประชาชน   | 5        | -     | 5     | -     |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3<br>เสริมสร้างความเข้มแข็งในการปราบปรามการทุจริตภาครัฐ            | 2. พัฒนาและบังคับใช้กฎหมาย การป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้มีประสิทธิภาพ | 2.1 จำนวนข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (ใช้ได้เมื่อมีคณะกรรมการ ป.ป.ท.) | -        | -     | -     | -     |
|   |   | 2.2 จำนวนเรื่องทุจริตที่ได้รับ การตรวจสอบข้อเท็จจริงเบื้องต้น  | 1,452    | 1,613 | 1,700 | 1,900 |
|   | 5. พัฒนากลไกในการทำงานและสร้างระบบการข่าวให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล   | 5.1 ความสำเร็จในการพัฒนากลไกในการทำงานด้านการปราบปราม  | 5        | 5     | 5     | 5     |
|   |   | 5.2 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการข่าวให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล   | 5        | 5     | 5     | 5     |

| ประเด็นยุทธศาสตร์  | เป้าประสงค์  | ตัวชี้วัด  | เป้าหมาย |      |      |      |
|--|--|--|----------|------|------|------|
|  |  |  | 2555     | 2556 | 2557 | 2558 |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างขีดสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร | 6. พัฒนาระบบและกระบวนการในการทำงาน                           | 6.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบและกระบวนการในการทำงานภายในของสำนักงาน ป.ป.ท.                                     | 5        | 5    | 5    | 5    |
|  | 7. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้สามารถใช้ในการบริหารและตัดสินใจ | 7.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนแม่บทพัฒนาเทคโนโลยี และการสื่อสารของสำนักงานฯ                               | 5        | 5    | 5    | 5    |
|  | 8. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร                          | 8.1 ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร  | -        | 80   | 80   | 80   |
|  | 9. การสร้างบุคลากรที่มีมืออาชีพ                              | 9.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน  | 5        | 5    | 5    | 5    |
|  |  | 9.2 ร้อยละของเรื่องการตรวจสอบข้อเท็จจริงเบื้องต้นที่คณะกรรมการ ป.ป.ท. มีความเห็นสอดคล้องกับผลการตรวจสอบข้อเท็จจริง | -        | 70   | 80   | 85   |

ตารางเป้าหมายตัวชี้วัดตัวชี้วัด

## 12. กลยุทธ์

| ประเด็นยุทธศาสตร์   | เป้าประสงค์   | กลยุทธ์  |
|---|---|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1<br>สร้างค่านิยมใหม่ ประชา<br>ร่วมใจต่อต้านทุจริต                         | 1. ประชาสัมพันธ์ รณรงค์<br>ให้ความรู้ ปลุกจิตสำนึก<br>ค่านิยม คุณธรรม<br>จริยธรรม และสร้างวินัยแก่<br>ทุกภาคส่วน  | - ประชาสัมพันธ์บทบาท ภารกิจ และผลงานของ<br>สำนักงาน ป.ป.ท. ให้เป็นที่รับรู้แก่ทุกภาคส่วน<br>- รณรงค์ ให้ความรู้ แก่ประชาชน หน่วยงาน และ<br>องค์กรที่เกี่ยวข้องในการสร้างจิตสำนึกและค่านิยม<br>ในการต่อต้านการทุจริต<br>- แสวงหาต้นแบบ และเชิดชูคนดี เพื่อสร้างขวัญ<br>กำลังใจและกระตุ้นจิตสำนึกในการทำความดี   |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2<br>สร้างกลไกการป้องกันการ<br>ทุจริตภาครัฐให้เข้มแข็ง<br>และมีประสิทธิภาพ | 3. สร้างเครือข่ายการเฝ้า<br>ระวัง ให้มีความเข้มแข็ง<br>4. สร้างมาตรการคุ้มครอง<br>ผู้ให้ความร่วมมือกับภาครัฐ<br>ให้มีความปลอดภัย  | - สร้างเครือข่าย และความร่วมมือในการป้องกัน<br>และปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ<br>- ฝึกอบรม สัมมนา ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยน<br>ความรู้ในด้านการป้องกันและปราบปรามการ<br>ทุจริตกับกลุ่มเป้าหมายในภาคส่วนต่างๆ<br>- กำหนดและสร้างมาตรการในการคุ้มครองพยาน<br>และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปราบปรามการทุจริต<br>ในภาครัฐที่ให้ความร่วมมือ ให้มีความปลอดภัย<br>และได้รับความยุติธรรม   |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3<br>เสริมสร้างความเข้มแข็งใน<br>การปราบปรามการทุจริต<br>ภาครัฐ            | 2. พัฒนาและบังคับใช้<br>กฎหมาย การป้องกันและ<br>ปราบปรามการทุจริตให้มี<br>ประสิทธิภาพ<br>5. พัฒนากลไกในการ<br>ทำงาน และสร้างระบบการ<br>ข่าวให้มีประสิทธิภาพ และ<br>ประสิทธิผล | - สร้าง พัฒนา และปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย<br>กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการ<br>ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐให้<br>เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<br>- ศึกษา วิจัยรูปแบบการกระทำความผิดเพื่อ<br>เสริมสร้างองค์ความรู้และกำหนดแนวทางในการ<br>ป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้มีความ<br>เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน<br>และรูปแบบการทุจริตในอนาคต<br>- พัฒนาระบบการข่าวให้สามารถเป็นเครื่องมือใน<br>การปราบปรามการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4<br>เสริมสร้างขีดสมรรถนะการ<br>บริหารจัดการองค์กร<br>และบุคลากร           | 6. พัฒนาระบบและ<br>กระบวนการในการทำงาน  | - พัฒนากลไกและรูปแบบในการทำงาน ให้มี<br>ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด<br>- พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรของสำนักงาน<br>ให้มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง  |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์   | กลยุทธ์   |
|-------------------|---|---|
|                   | 7. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้สามารถใช้ในการบริหารและตัดสินใจ<br>8. การสร้างขวัญ กำลังใจให้กับบุคลากร<br>9. การสร้างบุคลากรที่มีฝีมืออาชีพ | - พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<br>- พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต<br>- พัฒนาบุคลากรของสำนักงานให้มีขีดสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน |

ตารางกลยุทธ์

### 13. โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างค่านิยมใหม่ประชาร่วมใจต่อต้านทุจริต

เป้าประสงค์ที่ 1 ประชาสัมพันธ์ รมรงค์ให้ความรู้ ปลุกจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และสร้างวินัยแก่ทุกภาคส่วน จำนวน 26 โครงการ

- 1.1 โครงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ
- 1.2 โครงการข้าราชการไทย ไร้อทุจริต
- 1.3 โครงการค้นหาข้าราชการต้นแบบที่มีความประพฤติดี หุ่นเทในการทำงาน ไม่ทุจริต และดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
- 1.4 โครงการสร้างเครือข่ายข้าราชการไทย ใจสีขาว
- 1.5 โครงการค่ายเยาวชนคนดีของแผ่นดิน
- 1.6 โครงการสัมมนาภาคประชาชน 9 เขตพื้นที่ เรื่องการมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
- 1.7 โครงการสัมมนาเครือข่ายสื่อมวลชน เรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ
- 1.8 โครงการสร้างค่านิยมใหม่ เยาวชนไทยร่วมใจ ต้านภัยทุจริต
- 1.9 โครงการประสานเครือข่ายภาครัฐร่วมเอกชนต่อต้านการทุจริตระหว่างประเทศ ครั้งที่ 3 และพิธีลงนามข้อตกลงความร่วมมือด้านวิชาการและด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ระหว่างสำนักงาน ป.ป.ท. กับหน่วยงานเครือข่าย
- 1.10 โครงการประสานเครือข่ายภาครัฐร่วมเอกชนต่อต้านการทุจริตระหว่างประเทศ ครั้งที่ 4-7



1.11 โครงการอบรมค่ายสัมพันธ์ “เยาวชนไทยหัวใจสะอาดปราศจากการทุจริต” การมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

1.12 โครงการเสริมสร้างความรู้ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้แก่นักเรียนในสถานศึกษา (เขตพื้นที่ 2) เรื่อง “เยาวชนรุ่นใหม่ หัวใจสุจริต”

1.13 โครงการสัมมนาเสริมสร้างจิตสำนึก ค่านิยม ให้หน่วยงานภาครัฐประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

1.14 โครงการประชาสัมพันธ์หน่วยงานและสร้างจิตสำนึกในการป้องกันการทุจริตให้กับประชาชน

1.15 โครงการส่งเสริมความรู้ด้านการทุจริตคอร์รัปชันในภาครัฐ ระดับมัธยม ในจังหวัดในเขตความรับผิดชอบของสำนักงาน ป.ป.ท.เขต 4

1.16 โครงการส่งเสริมความรู้ด้านการทุจริตคอร์รัปชันในภาครัฐ ระดับอุดมศึกษา ในจังหวัดในเขตความรับผิดชอบของสำนักงาน ป.ป.ท.เขต 4

1.17 โครงการส่งเสริมความรู้ด้านการทุจริตคอร์รัปชันในภาครัฐ ระดับอาชีวศึกษาในจังหวัดในเขตความรับผิดชอบของสำนักงาน ป.ป.ท.เขต 4

1.18 โครงการประชุมสัมมนากลุ่มสื่อมวลชนในการเขตพื้นที่สำนักงาน ป.ป.ท. เขต 4

1.19 โครงการประชาสัมพันธ์บทบาท ภารกิจ หน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ท. ทางสถานีวิทยุในเขตสำนักงาน ป.ป.ท. เขตพื้นที่ 4

1.20 โครงการประชุมสัมมนาองค์กรของรัฐ สำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานตำรวจภาค 4 กรมสอบสวนคดีพิเศษ หน่วยปฏิบัติการพิเศษภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสำนักงาน ป.ป.ท.

1.21 โครงการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับสำนักงาน ป.ป.ท. เรื่อง “สร้างค่านิยมใหม่ ร่วมใจต่อต้านการทุจริต”

1.22 โครงการสำนักงาน ป.ป.ท.เขตพื้นที่ 7 ร่วมสร้างความเข้าใจเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551

1.23 โครงการสร้างค่านิยมใหม่เยาวชนร่วมใจต้านภัยคอร์รัปชัน

1.24 โครงการเชิดชูเกียรติภาคีเครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

1.25 โครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและมาตรการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในพื้นที่ จังหวัดภาคใต้

1.26 โครงการเยาวชนจิตอาสา ร่วมต้านภัยคอร์รัปชัน

## **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างกลไกการป้องกันการทุจริตภาครัฐให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ**

### **เป้าประสงค์ที่ 3 สร้างเครือข่ายการเฝ้าระวัง ให้มีความเข้มแข็ง จำนวน 18 โครงการ**

3.1 โครงการสัมมนาเครือข่ายเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เรื่อง “รวมพลังป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ “ข้าราชการไทย ไม่โกง”

3.2 โครงการบูรณาการทุกภาคส่วนด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

3.3 โครงการประกวดภาพยนตร์สั้น ภายใต้แนวคิด “หยุดโกงกิน ก่อนสิ้นชาติ”

3.4 โครงการประชุมเครือข่ายภาคีรัฐร่วมเอกชนเพื่อทบทวนและติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการรณรงค์ต่อต้านการทุจริตข้ามชาติให้สอดคล้องกับอนุสัญญา UNCAC ค.ศ. 2003 และพันธกรณีสากลอื่น

3.5 โครงการสร้างเครือข่ายภาคีรัฐและเอกชนป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพุดิมิชอบ “คนไทยไม่โกง”

3.6 โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(รุ่นที่1 )

3.7 โครงการจังหวัดธรรมมาภิบาล ปลอดการทุจริต

3.8 โครงการประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานป้องกันและปราบปรามการ กระทำผิด

3.9 โครงการสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ. 2003 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

3.10 โครงการสัมมนา “การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานด้านความมั่นคงกับสำนักงาน ป.ป.ท.” โดยสำนักงาน ป.ป.ท.

3.11 โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาคีรัฐ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.12 โครงการส่งเสริมบทบาทภาคประชาชน มีส่วนร่วมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เรื่อง เยาวชนไทย ป้องกันภัยทุจริต

3.13 โครงการสัมมนาภาคประชาชน เรื่องการมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

3.14 โครงการประสานความร่วมมือกับหน่วยข่าวกรองทางทหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

3.15 โครงการสัมมนาเครือข่ายภาคประชาชน เรื่องการมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

3.16 โครงการสัมมนาเครือข่ายภาครัฐและสื่อมวลชน เรื่องการมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

3.17 โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคประชาชน

3.18 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการประสานความร่วมมือในการป้องกันการทุจริตในภาครัฐ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างกลไกการป้องกันการทุจริตภาครัฐให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ**

**เป้าประสงค์ที่ 4 สร้างมาตรการคุ้มครองผู้ให้ความร่วมมือกับภาครัฐให้มีความปลอดภัย**  
จำนวน 1 โครงการ

4.1 โครงการเสริมสร้างองค์ความรู้และการดำเนินการคุ้มครองพยานในคดีทุจริตในภาครัฐ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการปราบปรามการทุจริตภาครัฐ**

**เป้าประสงค์ที่ 2 พัฒนาและบังคับใช้กฎหมาย การป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้มีประสิทธิภาพ จำนวน 1 โครงการ**

2.1 โครงการศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อจัดทำมาตรการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการปราบปรามการทุจริตภาครัฐ**

**เป้าประสงค์ที่ 5 พัฒนากลไกในการทำงาน และสร้างระบบการข่าวให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำนวน 3 โครงการ**

5.1 โครงการฝึกอบรมหลักสูตร ยุทธวิธีการข่าวและการสืบสวนคดีทุจริตในภาครัฐ

5.2 โครงการติดตามระบบปฏิบัติงานด้านการไต่สวนข้อเท็จจริง เขตพื้นที่ 1-9 ของคณะกรรมการ ป.ป.ท.

5.3 โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบงานไต่สวน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างขีดสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร**

**เป้าประสงค์ที่ 6 พัฒนาระบบและกระบวนการในการทำงาน จำนวน 11 โครงการ**

6.1 โครงการเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการคุ้มครองพยานในคดีทุจริตในภาครัฐ

6.2 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำงบประมาณประจำปี

6.3 โครงการสัมมนานโยบายทิศทางและยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ท.

6.4 โครงการสัมมนานโยบายทิศทางและยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ป.ป.ท. เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

6.5 โครงการจัดทำแผนแม่บทในการป้องกันการทุจริต

6.6 โครงการทบทวน ภารกิจของสำนักงาน ป.ป.ท. ในการเตรียมความพร้อม เข้าสู่ประชาคมอาเซียน

6.7 โครงการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล

6.8 โครงการชี้แจงกรอบการประเมินผลและรายละเอียดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

6.9 โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของสำนัก ป.ป.ท. เตรียมความพร้อมสู่อาเซียน (พ.ศ. 2556-2560)

6.10 โครงการจัดทำแผนบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติของสำนักงาน ป.ป.ท.

6.11 โครงการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อความโปร่งใสในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างขีดสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร**

**เป้าประสงค์ที่ 7 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้สามารถใช้ในการบริหารและตัดสินใจ**  
จำนวน 16 โครงการ

- 7.1 โครงการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 2) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 - 2558
- 7.2 โครงการระบบเครือข่ายภูมิภาค 7 เขตพื้นที่ จำนวน 1 ระบบ
- 7.3 โครงการบริหารจัดการเครื่องลูกข่ายและครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ จำนวน 1 ระบบ
- 7.4 โครงการระบบฐานข้อมูลกลาง (Databass Center) ระยะที่ 1 จำนวน 1 ระบบ
- 7.5 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐระยะที่ 1 (GIS) (ค่าครุภัณฑ์)
- 7.6 โครงการจัดหาระบบป้องกันโปรแกรมที่ไม่พึงประสงค์แบบรวมศูนย์ (Anti Virus) (ค่าครุภัณฑ์)
- 7.7 โครงการเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงาน ป.ป.ท. สู่ประชาคมอาเซียน
- 7.8 ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (GIS) ระยะที่ 2
- 7.9 ระบบประชุมทางไกล Video Conference
- 7.10 ระบบโทรศัพท์ผ่านเครือข่าย internet Internet (VOIP)
- 7.11 โครงการพัฒนาปรับปรุงระบบ War room System
- 7.12 โครงการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลาง (Databass Center) ระยะที่ 2
- 7.13 โครงการพัฒนาระบบสื่อผสมเพื่อการเรียนรู้ในแบบ E-learning
- 7.14 โครงการพัฒนาระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) ระยะที่ 2
- 7.15 โครงการขับเคลื่อนศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่น
- 7.16 โครงการค่าบำรุงรักษาด้าน ICT (M/A)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างขีดสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร**

**เป้าประสงค์ที่ 9 การสร้างบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ** จำนวน 16 โครงการ

- 9.1 โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตสำหรับเจ้าหน้าที่/เจ้าพนักงาน ป.ป.ท.
- 9.2 โครงการอบรมสัมมนา เรื่อง“แนวทางปฏิบัติงานด้านการคลัง”
- 9.3 โครงการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่พนักงาน/เจ้าหน้าที่ ป.ป.ท. ตามพระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551
- 9.4 โครงการส่งบุคลากรในสังกัดสำนักงาน ป.ป.ท. ฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก
- 9.5 โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตสำหรับเจ้าหน้าที่/เจ้าพนักงาน ป.ป.ท.

- 9.6 โครงการเสริมทักษะผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารลับ รุ่นที่ 1
- 9.7 โครงการรวมพลัง ป.ป.ท. ลดใช้พลังงาน
- 9.8 โครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การคุ้มครองพยานการข่าวในคดีทุจริตในภาครัฐ”
- 9.9 โครงการ ราษฎร์ร่วมมือ รัฐร่วมใจ ป้องกันภัยการทุจริต เฉลิมพระเกียรติ
- 9.10 โครงการหลักการเขียนหนังสือราชการ
- 9.11 โครงการพัฒนาพนักงาน ป.ป.ท./เจ้าหน้าที่ ป.ป.ท.
- 9.12 โครงการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่และแนวทางในการลดปัญหาการทุจริตในภาครัฐ
- 9.13 โครงการอบรมภาษาอังกฤษพื้นฐานสำหรับการสื่อสาร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงาน ป.ป.ท.
- 9.14 โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานสอบสวนเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ
- 9.15 โครงการอบรมสนทนาภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ป.ป.ท. เขตพื้นที่ 7 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
- 9.16 โครงการอบรมสัมมนาบทบาทภาระหน้าที่ของพนักงานสอบสวนตาม พ.ร.บ. มาตรการของฝ่ายบริหารฯ พ.ศ. 2551