



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

แนวทางการพัฒนาองค์การสู่การเป็นระบบราชการ 4.0  
กรณีศึกษา สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน  
The Guidelines to Develop the Organization to Bureaucratic System 4.0:  
A Case Study of Anti-Money Laundering Office

ณัฐรินทร์ ชูมาก<sup>1</sup>, นัทนิชา โขติพิทยานนท์<sup>2</sup>

<sup>1</sup>s64563809003@ssru.ac.th , <sup>2</sup>Natnicha.ch@ssru.ac.th

<sup>1,2</sup> สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

### บทคัดย่อ

ปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศที่มียอดการก่ออาชญากรรมสูงและมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการฟอกเงินอยู่เป็นจำนวนมาก “ปัญหาอาชญากรรมฟอกเงิน” เป็นปัญหาที่มีผลกระทบอย่างมหาศาล ทั้งในด้านเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคม รวมถึงอาชญากรรมข้ามชาติ เพราะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแสวงหาผลประโยชน์ผ่านกระบวนการปลอมแปลงที่มาของเงินที่ได้จากช่องทางหรือธุรกิจที่ผิดกฎหมาย สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ซึ่งมีภารกิจดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินของประเทศ ในขณะที่สถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและพลิกผันจากกระแสโลกของดิจิทัลทุกองค์การจำเป็นต้องปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างเต็มประสิทธิภาพ บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการพัฒนากระบวนการ 4.0 ของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน โดยการใช้แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 และมีผลการประเมินสถานะของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินที่ส่งผลต่อการดำเนินงานให้ก้าวเข้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยมีผลสัมฤทธิ์ในตัวชี้วัดผลคะแนนเฉลี่ยจากระดับความสำเร็จของการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

**คำสำคัญ:** การพัฒนาระบบราชการ, สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน , ระบบราชการ 4.0

### Abstract

Thailand is currently a country with high rate of crimes, with a large number of factors that cause the risk of money laundering. “Money laundering crime” is a problem with immense impacts on economy, social development, and transnational crimes because it is a key tool for exploitation through counterfeit processes of money sources from illegal channels or businesses in order to transform illegal money obtained into reliable assets for spending and investment. Under the global situations with severe changes and shift due to digital disruption, all organizations require adaptation to deal with changes and to utilize technology at best efficiency. This research article aimed to study 1) The development of bureaucratic system 4.0 at Anti-Money Laundering Office based on the concept of developing public administration



quality and 2) The propose guidelines for developing the organization towards the government system 4.0 and There is a status assessment affected its operation to step to bureaucratic system 4.0. The organization could operate in accordance with its authority with effectiveness that met international benchmarks, with the achievement in the indicators of mean by the success levels of monitoring and KPI assessment in accordance with the 20-Year National Strategic Plan Action Plans not below 80%.

Keywords: Development of bureaucratic system, Anti-Money Laundering Office, Bureaucratic system 4.0

## บทนำ

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนั้น ระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดรับกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) เพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่งที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้ ดังนี้ 1.ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ต้องมีความเปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ 2.ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ต้องทำงานในเชิงรุก มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการ เพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้น ในจุดเดียว ประชาชนสามารถใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และสามารถติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ 3.หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ (คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2565)

สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน อันเป็นส่วนราชการที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระและเป็นกลาง มีภารกิจดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินของประเทศ ปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศที่มียอดการก่ออาชญากรรมสูงและมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการฟอกเงินอยู่เป็นจำนวนมาก “ปัญหาอาชญากรรมฟอกเงิน” จึงเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมหาศาล ทั้งในด้านเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคม รวมถึงอาชญากรรมข้ามชาติ เพราะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการ



แสวงหาผลประโยชน์ผ่านกระบวนการปลอมแปลงที่มาของเงินที่ได้จากช่องทางหรือธุรกิจที่ผิดกฎหมาย เพื่อที่จะปกปิดที่มาของเงินที่ได้มา โดยไม่ชอบธรรมทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ เพื่อแปรสภาพเงินที่ได้มาโดยมิชอบด้วยกฎหมายให้กลายเป็นทรัพย์สินที่น่าเชื่อถือ เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้จ่ายและลงทุนต่อไปได้ ในขณะที่สถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและพลิกผันจากกระแสโลกของดิจิทัล ทุกองค์การจำเป็นต้องปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างเต็มประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน
2. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0

### การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 โดยใช้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากแนวคิดของระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว ได้นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สามารถนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคุณลักษณะทั้ง 3 มิติของราชการ 4.0 ได้ดังนี้

**มิติที่ 1 ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connectedness Government)** มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

**หมวด 1 การนำองค์การ** ผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์ มีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูล มีความโปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน

**หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** ส่วนราชการต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเป้าประสงค์ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ มีการแก้ปัญหาในเชิงรุกที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการข้อมูล** เป็นเรื่องของการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการ เอื้อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุก และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

**หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ** คือ การทำให้ทุกกระบวนการงานมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกัน

**มิติที่ 2 การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric)** มีความสัมพันธ์กับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

**หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ส่วนราชการต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชนที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีความหลากหลายตามพื้นที่ ตามยุคสมัยและสภาพแวดล้อมเฉพาะถิ่น การให้บริการบางเรื่องต้องคิดก่อนล่วงหน้า อาจเป็นการคิดร่วมกันระหว่างประชาชน และรัฐในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนสร้างนวัตกรรมการให้บริการ



**หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร** ส่วนราชการจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจความคาดหวังของประชาชน เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้อง

**หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ** ส่วนราชการต้องออกแบบระบบการบริการที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงการบริการได้สะดวก มีความเชื่อมโยงกันของหลายๆ หน่วยงาน หรือมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคมด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า

**มิติที่ 3 มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance)** เกี่ยวข้องกับ PMQA ในหมวดที่สำคัญ ได้แก่

**หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองในการปรับปรุงแบบการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมผ่านการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย

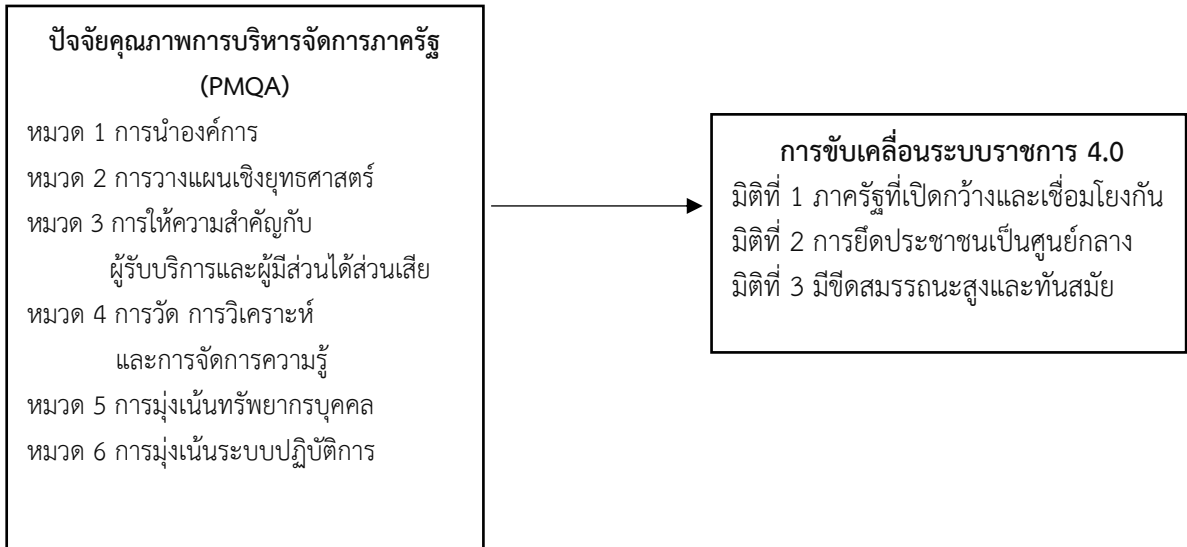
**หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้** ระบบสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีความเหมาะสม ทันสมัย ใช้งานได้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ในรูปแบบที่เหมาะสม และสร้างขีดความสามารถในการรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร** การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมเรียนรู้และคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน

**หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ** กระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อให้ลดต้นทุนลง ขณะเดียวกันคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ทุกกระบวนการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในทุกกระบวนการเพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ระบบการทำงานที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศในระบบปฏิบัติงาน (Operational Excellence)



กรอบแนวคิด



จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน โดยการใช้แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ประกอบด้วย 6 หมวด ได้แก่

**หมวด 1 การนำองค์การ** สำนักงาน ป.ง. เป็นหน่วยงานหลักด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน มุ่งเน้นการตัดวงจรอาชญากรรม ดำเนินการยึดหรืออายัดทรัพย์สินกับผู้กระทำความผิดมูลฐานฟอกเงิน ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมกับการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์การทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องกับแผนหรือนโยบายระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ป.ง. เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลทั้งด้านปัจจัยภายในและภายนอก มาวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้ว นำผลที่ได้ไปใช้ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ หลังจากที่มีการกำหนดทิศทางองค์การอย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการถ่ายทอดทิศทางองค์การและแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดประชุมชี้แจงภายในส่วนราชการ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ตัวอย่างเช่น ด้านสังคม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน โดยมีนโยบายในการปรับปรุง/พัฒนากฎหมายให้ทันต่อบริบทสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการกำหนดความผิดมูลฐานตามกฎหมายฟอกเงินให้ครอบคลุมการกระทำความผิดที่ส่งผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

**หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** สำนักงาน ป.ง. มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ครอบคลุมการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ การสื่อสารและการถ่ายทอด เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย การติดตามและประเมินผล สื่อสารให้บุคลากรทราบ และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง โดยสำนักงาน ป.ง. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานไว้ 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์ด้านการป้องกัน : ยกระดับการดำเนินการด้านการป้องกันให้



สอดคล้องกับความเสียหายและการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ภาคีเครือข่าย 2. ยุทธศาสตร์ด้านการปราบปราม : ยกระดับการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร : พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล นั้น ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง โดยตรง อาทิ การดำเนินการกับทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดมูลฐานตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เป็นการตัดวงจรอาชญากรรม หรือสกัดกั้นการนำทรัพย์สินที่ได้จากการกระทำความผิดไปใช้ประโยชน์ ซึ่งช่วยสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อป้องกันและแก้ไขความมั่นคงในปัจจุบัน/การดำเนินงานในฐานะหน่วยข่าวกรองทางการเงินของประเทศไทย มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ และเป็นการสนับสนุนให้การเฝ้าระวัง ป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจอุบัติขึ้นใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย** สำนักงาน ปปง. ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะมีการทบทวน เพื่อวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการปฏิบัติงานของสำนักงาน ปปง. โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งปัจจุบันกลุ่มผู้รับบริการของสำนักงาน ปปง. มีทั้งหมดจำนวน 7 กลุ่ม ได้แก่ (1) สื่อมวลชน (2) ประชาชนผู้แจ้งเบาะแส/เรื่องราวร้องทุกข์ (3) ประชาชนทั่วไป (4) ผู้มีหน้าที่รายงานการทำธุรกรรม (5) หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามกฎหมาย (6) หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ และภาคเอกชน (7) ผู้เช่าทรัพย์สิน/ผู้ซื้อทรัพย์สิน/ผู้รับทรัพย์สินคืน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 7 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้มีหน้าที่รายงานการทำธุรกรรม (2) หน่วยงานของรัฐ (3) ผู้ถูกดำเนินการกับทรัพย์สิน (4) พนักงานอัยการ (5) พยาน (6) พนักงานสอบสวน (7) หน่วยงานประสานข้อมูลและบังคับใช้กฎหมาย และเมื่อมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ได้นำข้อมูลไปใช้ประกอบการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การรับฟังและการเรียนรู้ความต้องการ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่มต่อไป

**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** สำนักงาน ปปง. ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของบุคลากรทุกระดับ โดยมีการพัฒนาการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ สำนักงาน ปปง. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนภารกิจการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร ในทุกกระบวนการปฏิบัติงาน อาทิ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการสืบสวนสอบสวน เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมและติดตามทรัพย์สิน (AMLO Consolidated Asset Tracking System: AMCATs) ระบบการส่งรายการธุรกรรมทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (AERS) ระบบสารสนเทศเพื่อการรองรับการรายงานธุรกรรมของสถาบันการเงินและผู้ประกอบอาชีพ (ERS) ระบบสารสนเทศเพื่อการสืบค้นข้อมูลอย่างเต็มรูปแบบ (Smart Search) เป็นต้น

**หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร สำนักงาน ปปง. ได้มีการวางระบบงาน ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจ เป้าหมายขององค์กร เช่น การจัดให้มีโครงการสัมมนา ปปง. ประจำปี การจัดกิจกรรมบริจาคโลหิต เพื่อช่วยเหลือสังคมและชุมชน การจัดให้มีห้องกิจกรรมทางพิธีการทางศาสนา อาทิ ทำบุญตักบาตร ถววงพระพรทาน การตรวจสุขภาพบุคลากรสำนักงาน ปปง.



รวมถึงการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่ การจัดทำแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าในสายงาน พร้อมทั้งชี้แจงสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรได้รับทราบ เป็นต้น และเมื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการดังกล่าวแล้วเสร็จ ได้จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับองค์กรต่อไป

**หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ** สำนักงาน ปง. มีการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ มาพิจารณาเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า รวมถึงการนำรายงานผลการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อให้ตอบสนองกับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มดังกล่าว โดยปัจจัยที่นำมาใช้ประกอบการออกแบบกระบวนการ ได้แก่ องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพประสิทธิผลที่เกิดขึ้น

### ผลการประเมิน

จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรให้มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ในการก้าวสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 มีผลการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นตอนที่ 1 (Self Assessment) มากกว่าหรือเท่ากับ 427.87 คะแนน หรือ มีผลการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ขั้นตอนที่ 2 (Application Report) มากกว่าหรือเท่ากับ 346 คะแนน จากคะแนนเต็ม 500 คะแนน

### สรุปและอภิปรายผล

ปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางภาครัฐและเอกชน ล้วนต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉม หน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 การวิเคราะห์การพัฒนาระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน โดยการใช้แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของส่วนราชการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินให้ก้าวเข้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ตามมาตรฐานสากล โดยมีผลสัมฤทธิ์ในตัวชี้วัดผลคะแนนเฉลี่ยจากระดับความสำเร็จของการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

### ข้อเสนอแนะ

1. นำปัญหาอุปสรรคที่พบจากการวิเคราะห์การพัฒนางานองค์กรไปใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปในอนาคต เพื่อมุ่งให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5  
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

2. ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรและนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

### เอกสารอ้างอิง

สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน [online] สืบค้นเมื่อ วันที่ 17 มกราคม 2566 จากเว็บไซต์

<https://www.amlo.go.th/index.php/th/strategy/performancecommitment/pmqa#>

กองนโยบายและยุทธศาสตร์ (2562).แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

กรุงเทพฯ: สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2565) คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ

ในการเป็นระบบราชการ 4.0 : กรุงเทพฯ

สุรยุทธ บุญมาทัด (2562) วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 : ส่วนประกอบ วัฒนธรรมที่เอื้อ

ต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ ,วารสารเศรษฐและกลยุทธ์การจัดการ.กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พิพัฒน์ ไทอารี วลัยพร รัตนเศรษฐ์ สุขาวดี เดชทองจันทร์ (2564) แนวทางการพัฒนาสู่การเป็นระบบ

ราชการ 4.0 และองค์การนวัตกรรม วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 4 (ฉบับที่ 2)

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). “ระบบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ”

[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก [https://www.opdc.go.th/psic/spaw2/uploads/files/1\\_doc2.pdf](https://www.opdc.go.th/psic/spaw2/uploads/files/1_doc2.pdf).