



สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน  
Anti-Money Laundering Office

# การขับเคลื่อนองค์การ ด้วยนวัตกรรม



เอนกพงศ์ ไพศาลโรจน์  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

## การขับเคลื่อนองค์การด้วยนวัตกรรม

เอนกพงศ์ ไพศาลโรจน์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

### ที่มาและความสำคัญ

ความท้าทายในปัจจุบันที่ทุกองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ “สภาวะความเปลี่ยนแปลง” โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (พ.ศ. 2563 - ปัจจุบัน) ที่ได้เกิดสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) การเกิดสงครามการค้า (Trade War) การอุบัติของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การทำสงครามระหว่างอิสราเอลกับปาเลสไตน์ เป็นต้น โดยสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่เพียงแต่เกิดขึ้นแล้วผ่านพ้นไปแต่เป็นเสมือนคลื่นลูกใหญ่ที่กระทบต่อผู้คนทั่วโลกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การเปลี่ยนแปลงในด้านของความต้องการ” จึงทำให้องค์การต่าง ๆ จะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและไม่ว่าจะหยุดนิ่งได้ ซึ่งรวมถึงการบริหารงานของภาครัฐที่นับว่าเป็นกลไกสำคัญที่มีหน้าที่ในการจัดการให้บริการสาธารณะต่อภาคประชาชน ประชาสังคม รวมทั้งภารกิจอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในระดับประเทศเพื่อการสร้างความมั่นคง ปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีให้กับประชาชน ทำให้ การบริหารงานของรัฐบาลต้องมีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการของผู้รับบริการหรือประชาชนที่เป็นเสมือนลูกค้าหลักของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ

สำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ “ชาติแห่งนวัตกรรม” ซึ่งสะท้อนได้จากการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560<sup>1</sup> ได้กำหนดเรื่องของการปฏิรูปประเทศในส่วนของการบริหารราชการแผ่นดินไว้เป็นการเฉพาะเพื่อมุ่งเน้นให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐที่จะต้องมีการส่งเสริมการมีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร เพื่อการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการบริหารงานภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการที่รัฐบาลได้มีการกำหนดแนวทางการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) หรือ ยุทธศาสตร์การพัฒนา “ประเทศไทย 4.0” (Thailand 4.0) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้มีการพัฒนาโมเดล “ระบบราชการ 4.0” ที่นำเสนอหลักการสำคัญเพื่อการปฏิรูปการบริหารงานของภาครัฐเพื่อพลิกโฉมภาครัฐและบริการสาธารณะของประเทศไทย ภายใต้ 3 หลักการ ได้แก่ 1) การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) 2) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric Government) และ 3) การมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance)

<sup>1</sup> มาตรา 258 ข. (4) กำหนดว่า ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา



Government) โดยหากพิจารณาโมเดลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า เป็นหลักการแนวคิดที่ต้องการจัดการเป็นองค์การแบบไซโล (Rigid Organizational Siloes) ที่มีลักษณะการทำงานแบบแบ่งแยกกันทำ ขาดความยืดหยุ่น และขาดการบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐที่อาศัยการนำเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพแทน และมีหัวใจสำคัญที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องร่วมกันขับเคลื่อนและนำพากระบวนการไปให้ถึง คือ “รัฐบาลต้องเป็นที่พึ่งของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้”

### ความหมายของนวัตกรรม และนวัตกรรมภาครัฐ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ได้ให้ความหมายของ “นวัตกรรม (Innovation)” ไว้ว่า การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดคุณค่า นวัตกรรมจึงเป็นการสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่หรือการปรับปรุงวิธีการเดิม ๆ โดยการใช้ความรู้จากสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ผสมผสานไปกับความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่อาจจำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่ แต่ต้องมีความแตกต่างไปจากวิธีการเดิมที่เคยปฏิบัติมา และต้องสร้างคุณค่าให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยเมื่อมีการนำนวัตกรรมที่คิดค้นมาใช้แล้วจะต้องสนับสนุนให้การทำงานได้ผลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นกว่าเดิม

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความหมายของ “นวัตกรรมภาครัฐ” ไว้โดยเฉพาะว่า แนวคิดวิธีการและกระบวนการใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งนวัตกรรมไม่ได้มีเพียงประเภทใดประเภทหนึ่งแต่กระจายอยู่ในหลายประเภท โดยสามารถจำแนกได้ 5 ประเภท ดังนี้

1. **นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Policy Innovation)** การคิดค้น ออกแบบ เพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กรให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสิ่งที่องค์กรจะต้องไปให้ถึง เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรขึ้นใหม่ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถใช้เป็นเข็มทิศในการนำทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการทบทวนอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการในแต่ละช่วงขณะ

2. **นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and Product innovation)** การคิดค้นออกแบบเพื่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองและตรงตามความต้องการของผู้รับบริการเพื่อการสร้างมูลค่า เช่น การพัฒนาบัตรประจำตัวประชาชนแบบ Smart Card และหน่วยบริการแบบเคลื่อนที่ (Mobile Unit)

3. **นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการและการส่งมอบงาน (Delivery Innovation)** การคิดค้นออกแบบ เพื่อการพัฒนาและยกระดับการให้บริการหรือการติดต่อกับประชาชนให้มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการให้บริการ เช่น การยื่นภาษีผ่านระบบ E-filing กรมสรรพากร, การชำระภาษีรถยนต์/รถจักรยานยนต์ ผ่านระบบ e-Service ของกรมการขนส่งทางบก, การประกวดราคาผ่านระบบ e-Bidding กรมบัญชีกลาง

4. นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์กร (Process and Organization Innovation) การคิดค้น ออกแบบ ปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ตลอดจนกระบวนการทำงานภายในขึ้นใหม่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) เพื่อให้หน่วยงานสามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น, การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ, การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ, การพัฒนาการบริหารงานบุคคล

5. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) แนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์ หรือการปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่กับภาคส่วนอื่น ๆ ขึ้นใหม่ ตลอดจนการบูรณาการข้อมูลร่วมกันเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร

ดังนั้น เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาและยกระดับหน่วยงานภาครัฐไปสู่ระบบราชการ 4.0 ที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อการปรับตัวในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วมีความผันผวนและไม่แน่นอนอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ จะต้อง “ตื่นตัว ปรับตัว ยกระดับ และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ไม่หยุดนิ่งทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่เข้ามากระทบ” โดยการพัฒนาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) เพื่อสร้างความเข้มแข็งและการเติบโตด้านนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างมั่นคง รวมทั้งขับเคลื่อนระบบนวัตกรรมด้วยข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ (Data-driven Innovation)

#### สำนักงาน ปปง. กับการส่งเสริมนวัตกรรมภาครัฐ

สำนักงาน ปปง. ได้ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการส่งเสริมการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อบริบทสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกขณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าและการพัฒนาของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ที่ได้มีส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบความต้องการของผู้คนไปโดยสิ้นเชิง โดยที่ผ่านมาสำนักงาน ปปง. มีผลการดำเนินการที่เป็น การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่สำคัญ อาทิ

1. การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ปปง. โดยเป็นการพัฒนานวัตกรรมด้าน Process and Organization Innovation เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยได้มีการจัดตั้ง กองคดี 4 กองคดี 5 และกองป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายขึ้นใหม่ และ ทำการยุบเลิก (X-out) กองความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อจัดตั้งกองความร่วมมือและพัฒนามาตรฐานแทน (One-in) รวมทั้งได้มีการปรับปรุงภารกิจอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในเพื่อให้การดำเนินงาน สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร

2. การพัฒนาระบบคุ้มครองสิทธิผู้เสียหาย โดยเป็นนวัตกรรมด้าน Delivery Innovation ที่เป็นการยกระดับการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการที่เป็นผู้เสียหายที่ได้รับความเดือดร้อนจากการ กระทำความผิดฐานฟอกเงิน โดยสามารถยื่นคำร้องขอคุ้มครองสิทธิ แบนเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน นัดหมายเข้าให้ปากคำต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ผ่านทางเว็บไซต์ [www.khumkongsit.amlo.go.th](http://www.khumkongsit.amlo.go.th) ซึ่งทำให้ ลดระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการให้กับผู้เสียหายได้ นอกจากนี้ ยังสามารถติดตามผลและสถานะ การยื่นคำร้องได้อีกด้วย

3. การพัฒนาปรับปรุงระบบตรวจสอบรายชื่อบุคคลที่มีความเสี่ยงสูงด้านการฟอกเงินและรายชื่อ บุคคลที่ถูกกำหนด (APS) โดยเป็นนวัตกรรมด้าน Process Interaction Innovation ในปี 2566 สำนักงาน ปปง. ได้มีการปรับปรุงระบบ APS เพื่อให้รองรับการประกาศรายชื่อบุคคลที่มีความเสี่ยงสูงด้านบัญชีม้า (รหัส HR-03-1, HR-03-2) เพื่อเป็นช่องทางนำส่งให้สถาบันการเงินนำบัญชีรายชื่อไปใช้ในการระงับการทำ

ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อตัดวงจรอาชญากรรมได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงบัญชีรายชื่อในระบบเพื่อนำไปตรวจสอบข้อมูลลูกค้าที่มีความเสี่ยงด้านการฟอกเงินได้ นอกจากนี้ ยังได้มีการพัฒนาให้ผู้รับบริการสามารถเชื่อมต่อบริการได้โดยตรง โดยไม่จำเป็นต้องผ่าน CDD Gateway ซึ่งทำให้ผู้รับบริการสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย

ตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นเป็นเพียงข้อมูลส่วนหนึ่งที่สำนักงาน ปปง. ได้มีการคิดค้น ออกแบบ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น โดยยังมีอีกหลายนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนา ปรับปรุง ต่อยอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งกรณีที่ใช้ภายในหน่วยงานเอง การให้บริการแก่ประชาชน ผู้รับบริการ รวมทั้งการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนี้ ปัจจุบันสำนักงาน ปปง. ยังเริ่มต้นในการจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรม เพื่อมุ่งเน้นการสร้างบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้และความคิดเชิงนวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้มีการนำเสนอแนวความคิดที่สร้างสรรค์ในการพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการประยุกต์นำระบบเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งหวังการสร้างการเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และขับเคลื่อนไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ที่สามารถส่งมอบผลผลิตหรือบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

---

#### บรรณานุกรม

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (2560), ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม .134. ตอนที่ 40 ก.

เรวัฒน์ ไทยทอง (2566). การบริหารงานภาครัฐต่อความท้าทายในระบอบโลกใหม่. กรุงเทพมหานคร :

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สำนักงาน ก.พ.ร.. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab).

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562). Innovation for the Future นวัตกรรมเพื่ออนาคต. สืบค้นจาก

<https://www.stkc.go.th/sites/default/files/ebook/1553586748.pdf>



