



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
เรื่อง

แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต  
สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)

โดย  
นางสาวสุรัสสา สอนประสม

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

## บทคัดย่อ

**ชื่อเรื่อง** แผนปฏิบัติการราชการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี  
(พ.ศ. 2567 – 2571)

**ผู้ศึกษา** นางสาวสุรัสสา สอนประสม รุ่นที่ 17 หมายเลข 1739

**อาจารย์ที่ปรึกษา** พ.อ. บุรฉัตร มั่งมี

**วัตถุประสงค์ของการศึกษา** เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดทำแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) และเพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด

**ระเบียบวิธีการศึกษา** การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive analytics) โดยวิธีการตรวจสอบสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดทำแผน ศึกษา ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) ซึ่งจัดทำเป็นเอกสารสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาจากนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ มาตรการ แนวทาง เอกสารวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ด้วยการใช้เทคนิค SWOT Analysis เป็นเครื่องมือ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบ McKinsey 7'S Framework ประกอบด้วย (1) โครงสร้างองค์กร : Structure (2) กลยุทธ์ขององค์กร : Strategy (3) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร : System (4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร : Style (5) บุคลากรในองค์กร : Staff (6) ความรู้ความสามารถของบุคลากร : Skills และ (7) ค่านิยมองค์กร : Shared Values และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามกรอบ PESTEL Analysis ประกอบด้วย (1) การเมืองและกฎหมาย : Political and legal (2) เศรษฐกิจ : Economy (3) สังคม : Social และ (4) เทคโนโลยี : Technology จากนั้นนำมาจับคู่ TOWS Matrix เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategies) ของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือกต่อไป

**ผลการศึกษา** จากการสำรวจสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนและการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและความท้าทายของสำนักงานอัยการสูงสุดในประเด็นที่สนับสนุนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของหน่วยงาน พบว่าสำนักงานอัยการสูงสุดมีจุดแข็ง 13 ประการ ซึ่งบางตัวมีความสามารถในการแข่งขันในระดับยั่งยืน ในขณะที่จุดอ่อนของสำนักงานอัยการสูงสุดมี 11 ประการ จุดอ่อนบางประการเหล่านี้อยู่ในระดับที่สามารถปรับปรุงหรือส่งเสริมให้ดีขึ้นได้ สำหรับการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่าสำนักงานอัยการสูงสุดมีโอกาส 10 ประการ ที่จะต้องยกระดับและพัฒนาในระยะ 5 ปี ข้างหน้า และมีภาวะคุกคามหรือความท้าทาย 9 ประการ ที่ต้องเผชิญในระยะเวลาเดียวกัน ดังนั้น แผนปฏิบัติการราชการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) จึงต้องเน้นการยกระดับและพัฒนาเชิงรุก โดยใช้ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ 9 กลยุทธ์ และให้ความสำคัญที่สุดกับประเด็นที่ 1 สร้างองค์กรต่อต้านการทุจริต (ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์)

แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการพร้อมกันกับอีก 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ อันได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ ยกระดับปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานสร้างความเชื่อมั่นการอำนวยความสะดวก (ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์) และประเด็นยุทธศาสตร์ ส่งเสริมบูรณาการความร่วมมือเพื่อดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตขององค์กร อย่างเป็นระบบ (ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์) และเพื่อให้แผนปฏิบัติราชการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ 2567 - 2571) ดำเนินการบรรลุตาม เป้าประสงค์ที่กำหนด จึงได้กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ เพื่อรองรับการดำเนินงานตาม ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประเด็น รวมทั้งสิ้น 3 แผนงาน 9 โครงการ/กิจกรรม

**ข้อเสนอแนะ** การศึกษาครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนและการนำไปใช้ ดังนี้ 1) การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ 2) ยกระดับปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กร 3) สร้างความร่วมมือทุกหน่วยงานในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามแผนอย่างจริงจัง 4) พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงและสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชน

## คำนำ

สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมที่มีภารกิจในการอำนวยความยุติธรรม รักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ประชาชนผู้รับบริการพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างยั่งยืน บรรลุยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ 2567 - 2571) ฉบับนี้ขึ้น

การจัดทำเอกสารประกอบการศึกษาฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และคณะอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และโอกาสในการจัดทำเอกสารทางวิชาการ ฉบับนี้ ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้องตามหลักวิชาการ

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ 2567 - 2571) นี้จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดทิศทาง และแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ของสำนักงานอัยการสูงสุดในระยะ 5 ปี ข้างหน้า รวมทั้ง สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

นางสาวสุรัสสา สอนประสม  
นักศึกษาลัทธิสุทธธรรม รุ่งที่ 17  
24 เมษายน 2566

## สารบัญ

บทคัดย่อ		ก
คำนำ		ค
สารบัญ		ง
สารบัญตาราง		จ
สารบัญแผนภาพ		ฉ
บทที่ 1 บทนำ		1
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3	ขอบเขตของการศึกษา	2
1.4	ระเบียบวิธีการศึกษา	2
1.5	ข้อจำกัดของการศึกษา	3
1.6	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2	การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	4
2.1	สถานะแวดล้อมภายนอก	4
2.2	สถานะแวดล้อมเกี่ยวกับองค์กร	26
2.3	การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	37
2.4	การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	44
2.5	การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	46
2.6	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	49
2.7	การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร	50
บทที่ 3	แผนขององค์กร	51
3.1	ชื่อแผน	51
3.2	เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)	51
3.3	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)	52
3.4	แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)	53
3.5	มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)	57
บทที่ 4	ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์	60
	ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำไปใช้	60
บรรณานุกรม		71
ประวัติย่อผู้วิจัย		72

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 2-1	เป้าหมายและตัวชี้วัดของเป้าหมายระดับประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤตินิชอบ	17
ตารางที่ 2-2	เป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนแม่บทย่อย การป้องกันการทุจริตและประพฤตินิชอบ	18
ตารางที่ 2-3	เป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนแม่บทย่อย การปราบปรามการทุจริต	20
ตารางที่ 2-4	ภาพรวมเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในภาพรวมของแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤตินิชอบ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 – 2570)	22
ตารางที่ 2-5	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามกรอบ McKinsey 7’S Framework	39
ตารางที่ 2-6	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามกรอบ PESTEL Analysis	42
ตารางที่ 2-7	การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	44
ตารางที่ 2-8	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน ตามกรอบ McKinsey 7’S Framework	46
ตารางที่ 2-9	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก ตามกรอบ PESTEL Analysis	47
ตารางที่ 2-10	สรุปคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน McKinsey 7’S Framework	48
ตารางที่ 2-11	สรุปคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน PESTEL Analysis	48
ตารางที่ 2-12	สรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน	49
ตารางที่ 2-13	สรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก	49
ตารางที่ 3 - 1	การวิเคราะห์ TOWA Matrix	55
ตารางที่ 3 - 2	แสดงประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์	57

## สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 2-1	แผนภาพสถิติการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย	5
แผนภาพที่ 2-2	ดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5
แผนภาพที่ 2-3	คะแนนที่ได้รับจากแต่ละแหล่งข้อมูล เปรียบเทียบสามปี	14
แผนภาพที่ 2-4	คะแนนที่ได้รับจากแต่ละแหล่งข้อมูล แสดงการเปรียบเทียบเป็นกราฟ	14
แผนภาพที่ 2-5	แผนที่กลยุทธ์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	21
แผนภาพที่ 2-6	สรุปความสอดคล้องของแผน 3 ระดับ	25
แผนภาพที่ 2-7	ประวัติความเป็นมาขององค์กรอัยการ	27
แผนภาพที่ 2-8	แผนผังแสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด	34
แผนภาพที่ 2-9	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลัก McKinsey 7'S	37
แผนภาพที่ 2-10	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุด	50
แผนภาพที่ 4-1	แผนภาพแสดงวงจรกระบวนการ PDCA	60

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมไทยมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ สืบเนื่องมาจากวิวัฒนาการของการทุจริตที่มีรูปแบบที่สลับซับซ้อน ปัญหาการขาดจิตสำนึกในการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวม ซึ่งปัญหาดังกล่าวทำให้รัฐและประเทศชาติได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง มีการสูญเสียงบประมาณแผ่นดินไปกับการทุจริตที่อาจมีความยากและซับซ้อนต่อการตรวจสอบของหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยเฉพาะในโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในทุกมิติ ถึงแม้ทุกภาคส่วนในสังคมมีความตื่นตัวและเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตตามบทบาทและภาระหน้าที่ของตนเองเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการรับรู้การทุจริตของประเทศไทยยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งสะท้อนได้จากดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทยที่ถูกจัดให้อยู่ในลำดับที่ 110 จาก 180 ประเทศทั่วโลกในปี พ.ศ. 2564 การแก้ไขปัญหาการทุจริตจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างบูรณาการ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านการพัฒนาคนและการพัฒนาระบบ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยให้ความสำคัญกับการปรับและหล่อหลอมพฤติกรรม “คน” ทุกกลุ่มในสังคมให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้ง การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริต

สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานสำคัญในกระบวนการยุติธรรมที่มีภารกิจหลักในการอำนวยความยุติธรรมทางอาญา รักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารงานรวมถึงการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดให้เป็นที่ไปด้วยความโปร่งใส สร้างค่านิยม วัฒนธรรมสุจริต เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและประชาชนผู้รับบริการพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างยั่งยืน และเป็น การขับเคลื่อนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ จึงได้จัดทำ “แผนปฏิบัติการราชการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 - 2571)” เพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ผ่านโครงการ/กิจกรรม/ มาตรการต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างแท้จริง



## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดทำแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานอัยการสูงสุด
- 1.2.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)
- 1.2.3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ด้านเนื้อหา ประกอบด้วย การศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเชื่อมโยงความสอดคล้องกับแผน ๓ ระดับ ตามนัยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2650 ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศและแผนปฏิรูปประเทศฉบับปรับปรุง แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนปฏิบัติการ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง การศึกษาสถานการณ์แนวโน้มของสภาพแวดล้อมในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ เพื่อประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด

1.3.2 ด้านประชากร ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารของหน่วยงาน จำนวน 5 คน และเจ้าหน้าที่ จำนวน 5 คน

1.3.3 ด้านระยะเวลา ดำเนินการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน 2567

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive analytics) โดยวิธีการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดทำแผน และองค์ประกอบของแผนปฏิบัติราชการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีระเบียบวิธีศึกษา ดังนี้

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ระดับผู้บริหารของหน่วยงาน (ระดับผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป) จำนวน 5 คน และเจ้าหน้าที่ (ผู้ปฏิบัติระดับปฏิบัติการขึ้นไป) จำนวน 5 คน

1.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) กำหนดเป็นแบบการสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งจัดทำเป็นเอกสารสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาจากนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ มาตรการ แนวทาง เอกสารวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

### 1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กร ด้วยการใช้เทคนิค SWOT Analysis เป็นเครื่องมือ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะนำหลักการ McKinsey 7'S Framework ประกอบด้วย (1) โครงสร้างองค์กร : Structure (2) กลยุทธ์ขององค์กร : Strategy (3) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร : System (4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร : Style (5) บุคลากรในองค์กร : Staff (6) ความรู้ความสามารถของบุคลากร : Skills และ 7) ค่านิยมองค์กร : Shared Values และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ใช้หลักการ PESTEL Analysis ประกอบด้วย (1) การเมืองและกฎหมาย : Political and legal (2) เศรษฐกิจ : Economy (3) สังคม : Social และ (4) เทคโนโลยี : Technology

2) ใช้เทคนิคการจับคู่ TOWS Matrix เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategies) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategies) และยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategies) ของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือกต่อไป

## 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา คั้นคว้า หรือทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการวิเคราะห์จำกัดเป็นอย่างมาก และเป็นเอกสารรายงานส่วนบุคคลซึ่งเป็นวิจารณ์ญาณของผู้วิจัยในการศึกษาวิเคราะห์และข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นโดยยังขาดประสบการณ์ อาจส่งผลให้ข้อมูลการวิจัยไม่ครบถ้วนทุกประเด็น

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.6.1 ได้ทราบสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดทำแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานอัยการสูงสุด
- 1.6.2 ได้แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)
- 1.6.3 มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด

## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

#### 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

##### 2.1.1 สถานการณ์การรับรู้การทุจริตของโลก

ดัชนีการรับรู้การทุจริต) Corruption Perceptions Index : CPI) คือ ดัชนีที่สะท้อนภาพลักษณ์การทุจริตของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จัดทำโดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International : TI) ก่อตั้งในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี เมื่อปี พ.ศ. 2536 มีสถานะเป็นองค์กรภาคประชาสังคม ระหว่างประเทศที่มีวัตถุประสงค์ในการต่อสู้กับการทุจริตทุกรูปแบบ ด้วยการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ และสร้างความตระหนักรู้ถึงผลเสียของการทุจริต ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) มีความสำคัญต่อนักลงทุนหรือนักธุรกิจ ในการประเมินความเสี่ยงหรือใช้ประกอบการตัดสินใจในการเข้ามาลงทุนในแต่ละประเทศ ทั้งนี้ การจัดทำดัชนีการรับรู้การทุจริตได้รวบรวมข้อมูลด้านการทุจริตจากฐานข้อมูลที่เป็นการจัดอันดับหรือดัชนีชี้วัด ซึ่งจัดทำโดยหน่วยงานที่น่าเชื่อถือต่าง ๆ ทั่วโลก

เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2567 องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (TI) ได้เผยแพร่ผลการสำรวจดัชนีการรับรู้การทุจริตหรือคอร์รัปชัน (Corruption Perceptions Index หรือ CPI) ประจำปี 2566 จากจำนวนประเทศ 180 ประเทศทั่วโลก ดำเนินการสำรวจโดยอาศัยการประเมินจาก 13 แหล่งการประเมินจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ในระดับจาก 100 (โปร่งใสมาก) ถึง 0 (ทุจริตสูง) ซึ่งประเทศที่ได้คะแนนสูงที่สุดคือ 90 คะแนน จัดเป็นอันดับ 1 ของโลก คือ ประเทศเดนมาร์ก อันดับ 2 ของโลกได้ 87 คะแนน คือ ประเทศฟินแลนด์ อันดับ 3 ของโลกได้ 85 คะแนน คือ ประเทศนิวซีแลนด์ อันดับ 4 ของโลกได้คะแนน 84 คะแนน คือ ประเทศนอร์เวย์ และอันดับ 5 ของโลกได้ 83 คะแนน คือ ประเทศสิงคโปร์ ทั้งนี้ยังเป็นประเทศที่ได้คะแนนสูงสุดของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนด้วย ในขณะที่ประเทศไทยได้ 35 คะแนน จัดอยู่ในอันดับที่ 108 ของโลก และอยู่ในอันดับที่ 4 ของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ด้านประเทศที่ได้คะแนนต่ำสุด ได้แก่ โชมเลีย ซึ่งรั้งอันดับ 180 ด้วยคะแนน 11 คะแนน ตามมาด้วยเวเนซุเอลา ซีเรีย และซูดานใต้ ซึ่งรั้งอันดับ 177 ร่วมกันด้วยคะแนน 13 คะแนน



แผนภาพที่ 2 – 1 แผนภาพสถิติการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย



แผนภาพที่ 2 – 2 ดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ปี 2566 โดยมากกว่าสองในสามของประเทศมีคะแนนต่ำกว่า 50 จาก 100 คะแนน ซึ่งบ่งชี้อย่างชัดเจนว่าประเทศเหล่านี้มีปัญหาคอร์รัปชันร้ายแรง ค่าเฉลี่ยทั่วโลกยังคงติดอยู่ที่ระดับ 43 ขณะที่ประเทศส่วนใหญ่ไม่มีความก้าวหน้าหรือลดลงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ยิ่งไปกว่านั้น 23 ประเทศมีคะแนนลดลงมาที่ระดับต่ำสุดจนถึงปัจจุบันในปีี้ แนวโน้มระบบยุติธรรมที่อ่อนแอหลงทั่วโลก มีผลให้ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐน้อยลงทำให้การคอร์รัปชันขยายตัว ทั้งผู้นำเผด็จการและประชาธิปไตย กำลังบ่อนทำลายความยุติธรรม การกระทำทุจริต เช่น การติดสินบนและการใช้อำนาจโดยมิชอบ กำลังแทรกซึมเข้าไปในศาลหลายแห่งและสถาบันยุติธรรมอื่นๆ ทั่วโลก ในที่ที่การคอร์รัปชันเป็นเรื่องปกติ ผู้ที่มีความเปราะบางจะถูกจำกัดการเข้าถึงความยุติธรรมในขณะที่คนรวยมีอำนาจยึดครองระบบยุติธรรมทั้งหมด และต้องแลกด้วยการที่ส่วนรวมสูญเสียผลประโยชน์การพยายามลดคอร์รัปชันโดยรวมในทุกภูมิภาคต่างจะงักงันหรือมีสัญญาณการลดลง อย่างไรก็ตาม มีบางประเทศที่มีคะแนนดีขึ้นอย่างมากในทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความก้าวหน้ามีความเป็นไปได้ในทุกสภาพแวดล้อม ขณะที่ยุโรปตะวันตกและสหภาพยุโรปยังคงเป็นภูมิภาคที่ได้คะแนนสูงสุด แต่คะแนนเฉลี่ยของภูมิภาคก็ลดลงเหลือ 65 ในปีนี้ เนื่องจากการตรวจสอบและถ่วงดุลอ่อนแอ และความเชื่อตรงทางการเมืองถดถอย แม้จะดีขึ้นในบางประเทศ แต่ภูมิภาคแอฟริกาใต้ซารารายังคงค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่ 33 โดยที่ประชาธิปไตยและหลักนิติธรรมอยู่ภายใต้แรงกดดัน ส่วนอื่นๆ ของโลกยังคงหยุดนิ่งโดยภูมิภาคอื่นๆ ทั้งหมดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 50 ยุโรปตะวันออกและเอเชียกลางต้องต่อสู้กับหลักนิติธรรมที่บกพร่อง ระบอบอำนาจนิยมที่เพิ่มมากขึ้น และคอร์รัปชันเชิงระบบ ตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือดีขึ้นเล็กน้อย ซึ่งสะท้อนถึงการต่อสู้อย่างต่อเนื่องกับการคอร์รัปชันและความขัดแย้งทางการเมืองส่วนภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกหยุดนิ่งมาเป็นเวลานาน แม้บางประเทศในอดีตที่อยู่ในระดับสูงสุดกลับถดถอยหลังก็ตาม ท้ายที่สุด การขาดความเป็นอิสระของตุลาการและหลักนิติธรรมที่อ่อนแอกำลังทำให้เกิดการไม่ต้องรับโทษอย่างกว้างขวางในอเมริกา

## 2.1.2 สถานการณ์การรับรู้การทุจริตของประเทศไทย

### 1) แหล่งข้อมูลการประเมินดัชนีการรับรู้การทุจริต) Corruption Perceptions Index : CPI)

การจัดทำดัชนีการรับรู้การทุจริตได้รวบรวมข้อมูลด้านการทุจริตจากฐานข้อมูลที่เป็นการจัดอันดับหรือดัชนีชี้วัด ซึ่งจัดทำโดยหน่วยงานที่น่าเชื่อถือต่าง ๆ ทั่วโลก จำนวน 13 แหล่งข้อมูล โดยประเทศไทยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติจะคำนวณข้อมูลจาก 9 แหล่งข้อมูล ดังนี้

#### 1.1) แหล่งข้อมูล Bertelsmann Foundation Transformation Index: BF (BTI)

Bertelsmann Foundation Transformation Index : BF (BTI) จัดทำขึ้นโดยมูลนิธิเบอร์เทลแมนน์มีฐานะเป็นองค์กรเอกชน ตั้งอยู่ในประเทศเยอรมนี โดยมีวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ เป็นคลังสมอง (Think Tank) โดยจะดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์ โดยพิจารณาใน ๓ ด้าน คือ 1) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (Political Transformation) 2) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (Economic Transformation) 3) การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการ (Transformation Management) โดยวิเคราะห์จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศนั้น ๆ และนำมาเขียนเป็นบทความตามหัวข้อคำถามต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความเห็นและตอบคำถามในแต่ละประเทศนั้น มีจำนวนไม่เท่ากัน โดยมีทั้งที่เปิดเผยและไม่เปิดเผยตัวตน จากนั้นจะนำข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญมาคิดวิเคราะห์คะแนนโดยทำออกมาในรูปแบบดัชนีจะมี

ระดับคะแนนอยู่ระหว่าง 0 - 10 คะแนน และส่งคะแนนดังกล่าวไปยังผู้เชี่ยวชาญระดับภูมิภาค เพื่อดำเนินการ ทบทวนรายงานและให้คะแนนอีกครั้ง หลังจากนั้นจะนำคะแนนไปเปรียบเทียบกันภายในภูมิภาคและระหว่าง ภูมิภาค แล้วนำคะแนนทั้งหมดมาจัดลำดับและส่งให้คณะกรรมการ BF (BTI) ดำเนินการทบทวนรายงานพร้อม ทั้งจัดลำดับครั้งสุดท้ายและอนุมัติผล เพื่อดำเนินการเผยแพร่ข้อมูล โดยจะมีการรายงานผลการจัดลำดับค่า คะแนนทุก ๆ 2 ปี

ในแหล่งข้อมูล Bertelsmann Foundation TransformationIndex BF (BTI) มีประเด็น ที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ นำมาคำนวณเป็นคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตใน 2 ประเด็น คือ 1) คุณ เห็นด้วยในระดับใดว่า เจ้าหน้าที่รัฐที่ใช้อำนาจในทางมิชอบจะถูกฟ้องร้องดำเนินคดี หรือถูกลงโทษ “To what extent are public office holders who abuse their positions prosecuted or penalized?” 2) คุณ เห็นด้วยในระดับใดว่า รัฐบาลประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน “To what extent does the government successfully contain corruption?”

## 1.2) แหล่งข้อมูล Economist Intelligence Unit Country Risk Ratings (EIU)

Economist Intelligence Unit (EIU) เป็นแผนกหนึ่งใน Economist Group ซึ่งเป็น บริษัทย่อยของหนังสือพิมพ์ Economist Newspaper ที่ให้ความช่วยเหลือข้อมูลด้านธุรกิจ การเงินและรัฐบาล ในการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการสร้างโอกาสและความสามารถในการแข่งขันและ จัดการกับความเสี่ยงแก่ลูกค้าผ่านสำนักงาน 24 สาขาทั่วโลก EIU จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลใน ๓ ด้าน คือ 1) ด้านการเมืองการปกครองและการบริหารงานของรัฐ 2) ด้านการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐ และ 3) ด้าน หน่วยงานและระบบการตรวจสอบการบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐ ซึ่งจะดำเนินการรวบรวม ข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม - สิงหาคมของทุกปี โดยข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์โดยผู้เชี่ยวชาญ ของ EIU จำนวน 2 - 3 คน

ในแหล่งข้อมูล Economist Intelligence Unit Country Risk Ratings (EIU) มีประเด็น ที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ นำมาคำนวณเป็นคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตใน 8 ประเด็น คือ 1) การ จัดสรรงบประมาณและการใช้เงินสาธารณะเป็นไปตามขั้นตอนและมีความพร้อมรับผิดชอบหรือไม่ Are there clear procedures and accountability governing the allocation and use of public funds? 2) รัฐมนตรีหรือ หน่วยงานภาครัฐมีการใช้เงินสาธารณะอย่างไม่เหมาะสม (เพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือพรรคการเมือง) หรือไม่ Are public funds misappropriated by ministers/public officials for private or party-political purposes? 3) มีเงินพิเศษที่สามารถดำเนินการใช้จ่ายอย่างไม่ต้องรับผิดชอบหรือไม่ Are there special funds for which there is no accountability? 4) โดยทั่วไปแล้วมีการใช้ทรัพยากรสาธารณะอย่างไม่ถูกต้อง หรือไม่ Are there general abuses of public resources? 5) มีข้าราชการพลเรือนหรือเจ้าหน้าที่รัฐที่ได้รับการ แต่งตั้งโยกย้ายจากรัฐบาลโดยตรงหรือไม่ Is there a professional civil service or are large numbers of officials directly appointed by the government? 6) มีหน่วยงานอิสระที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการใ้ งบประมาณภาครัฐหรือไม่ Is there an independent body auditing the management of public finances? 7) มีองค์กรตุลาการอิสระที่มีอำนาจในการจัดการกับการใช้อำนาจในทางมิชอบของรัฐบาล/ เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือไม่ Is there an independent judiciary with the power to try ministers/public

officials for abuses? 8) มีธรรมเนียมปฏิบัติในการจ่ายสินบนเพื่อได้สัญญาและได้รับความดี ความชอบหรือไม่  
Is there a tradition of a payment of bribes to secure contracts and gain favours?

### 1.3) แหล่งข้อมูล Global Insight Country Risk Ratings (GI)

คำดัชนี GI เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนหนึ่งของบริการ Country Risk Analyst ของบริษัท IHS เป็นการจัดอันดับความเสี่ยงของประเทศที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจเป็นหลัก เป็นการประเมินเพื่อให้ลูกค้าหรือนักลงทุนเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของการลงทุนกว่า 200 ประเทศ เพื่อให้การลงทุนมีความปลอดภัย ลดความเสี่ยง สามารถวางแผนล่วงหน้า และสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัท HIS มีการจัดอันดับความเสี่ยง โดยมีการปรับปรุงข้อมูลเพื่อให้เท่าทันสถานการณ์ในปัจจุบันตลอดเวลา รวมทั้งมีการคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยการวิเคราะห์ประกอบด้วยการประเมินความเสี่ยง 6 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ภาษี การบริหาร และความมั่นคง โดยค่าคะแนนความเสี่ยงของประเทศที่ใช้ในการประเมิน ค่าคะแนน CPI จะมาจากคำดัชนี “ Global Insight Business Conditions and Risk Indicators” ในการประเมินผลนี้ จะใช้ผู้เชี่ยวชาญในประเทศมากกว่า 100 คน ซึ่งจะเป็นนักการตลาด อีสรูลูกค้า และผู้ทำสัญญาต่าง ๆ กับภาครัฐ ระดับการให้คะแนนจะเป็นการแสดงถึงการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเปรียบเทียบปัญหาในแต่ละประเทศ

ในแหล่งข้อมูล Global Insight Country Risk Ratings (GI) มีประเด็นที่องค์กร เพื่อความโปร่งใสนานาชาตินำมาคำนวณเป็นคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต คือ ความเสี่ยงของการที่บุคคลหรือบริษัทจะต้องเผชิญกับการติดสินบนหรือการคอร์รัปชัน ในรูปแบบอื่นเพื่อที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น เพื่อให้ได้รับสัญญาเพื่อการส่งออก นำเข้าหรือเพื่อความสะดวกสบายเกี่ยวกับงานด้านเอกสารต่าง ๆ มีมากน้อยเพียงใด The risk that Individuals/companies will face bribery or other corrupt practices to carry out business, from securing major contracts to being allowed to import/export a small product or obtain everyday paperwork. This threatens a company's ability to operate in a country or opens it up to legal or regulatory penalties and reputational damage.

### 1.4) แหล่งข้อมูล IMD World Competitiveness Yearbook (IMD)

แหล่งข้อมูล IMD เป็นการวัดความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศ คือ วัดความสามารถและผลประกอบการของประเทศในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่ การประกอบกิจการ ซึ่งมีหน่วยงานที่ได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับอย่างต่อเนื่อง โดยสถาบันการจัดการนานาชาติ International Institute for Management Development : IMD ซึ่งก่อตั้งขึ้นในเดือนมกราคม ปี ค.ศ 1990 (พ.ศ. 2533) ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ โดย IMD ได้สร้างความร่วมมือกับเครือข่าย 55 สถาบันจากทั่วโลก ในการรายงานเกี่ยวกับอันดับความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศทั่วโลก มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอรายละเอียดของประเทศต่าง ๆ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการเปรียบเทียบระดับความสามารถในการแข่งขัน และยกระดับความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศเพื่อสร้างความมั่งคั่งและการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยการประเมินการจัดอันดับความสามารถทางการแข่งขันนั้น สามารถแบ่งเป็น 4 หมวด คือ สมรรถนะทางเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพของภาครัฐ ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ และโครงสร้างพื้นฐาน ในแหล่งข้อมูล IMD World Competitiveness Yearbook (IMD) มีประเด็นที่องค์กร เพื่อความโปร่งใสนานาชาติ นำมา

คำนวณเป็นคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต คือ มีการติดสินบนและคอร์รัปชัน หรือไม่ Bribing and corruption : Exist or do not exist

### 1.5) แหล่งข้อมูล The Political and Economic Risk Consultancy (PERC)

บริษัท Political and Economic Risk Consultancy, Ltd. หรือ PERC ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2519 มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ฮ่องกง โดย PERC เป็นองค์กรที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจและการเมือง ที่มีความเชี่ยวชาญด้านข้อมูลยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ สำหรับการลงทุนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกและเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ นอกจากนี้ ยังมีภารกิจในการสำรวจและเผยแพร่รายงานสถานะความเสี่ยงของประเทศ ในเอเชียซึ่งให้ความสำคัญไปที่ประเด็นทางสังคมและการเมือง อาทิเช่น การคอร์รัปชัน ความเสี่ยงในการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา คุณภาพแรงงาน จุดแข็งและจุดด้อยของระบบในประเทศแถบเอเชีย เป็นต้น นอกจากนี้การ เป็นบริษัทให้คำปรึกษาแล้ว PERC ยังมีสื่อสิ่งพิมพ์ที่หลากหลาย ได้แก่ Asian Intelligence, Country Risk Monitoring Service และ Corruption Report on Asia เป็นเอกสาร Asian Intelligence ฉบับพิเศษ

ในแหล่งข้อมูล The Political and Economic Risk Consultancy (PERC) มีประเด็น ที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาตินำมาคำนวณเป็นคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต โดยคำถามมีจำนวน 3 ข้อ แต่ในการคำนวณ CPI ใช้ข้อที่ 1 เท่านั้น 1) คุณจะให้คะแนนปัญหาการคอร์รัปชันในประเทศที่คุณกำลังทำงานอยู่ในระดับใด How do you grade the problem of corruption in the country in which you are working? 2) ปัญหาการคอร์รัปชันลดลง คงที่ หรือเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา Has corruption decreased, stayed the same or increased compared with one year ago? 3) การคอร์รัปชันในแง่มุมใด หรือเรื่องใดที่ท่านเห็นว่ามีสำคัญมากที่สุด What aspects or implications of corruption in your country stand out to you as being particularly important?

### 1.6) แหล่งข้อมูล The PRS Group International Country Risk Guide (PRS)

The PRS Group International Country Risk Guide หรือ PRS เป็นการจัดอันดับความเสี่ยงของประเทศต่าง ๆ ใน 3 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเงิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญและมีการรายงานผลทุกเดือน ครอบคลุม 140 ประเทศทั่วโลก จัดทำโดยหน่วยงานชื่อ The PRS Group, Inc. ซึ่งเป็นองค์กรแสวงหากำไร สำนักงานตั้งอยู่ที่นครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเด็นการคอร์รัปชันเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ใช้ประเมินความเสี่ยงด้านการเมืองโดยมุ่งประเมินการคอร์รัปชันในระบบการเมืองเป็นหลัก รูปแบบการทุจริตที่พบมากที่สุด คือ การเรียกรับสินบน หรือการเรียกรับเงินเพื่ออำนวยความสะดวกในการนำเข้า/ส่งออก การประเมินภาษี รวมถึงระบบอุปถัมภ์ ระบบพวกพ้อง การให้เงินสนับสนุนพรรคการเมืองแบบลับ ๆ และความสัมพันธ์ใกล้ชิดของนักการเมืองกับนักธุรกิจ

ในแหล่งข้อมูล The PRS Group International Country Risk Guide (PRS) มีประเด็น ที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาตินำมาคำนวณเป็นคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต คือการประเมินการคอร์รัปชันในระบบการเมือง ซึ่งรูปแบบของการคอร์รัปชันโดยตรงที่การดำเนินธุรกิจพบบ่อยครั้ง คือ การเรียกร้องเงิน หรือการต้องจ่ายสินบนเพื่อให้ได้มาซึ่งใบอนุญาต การนำเข้าและส่งออก Import and Export Licenses การควบคุมการส่งออก Exchange Controls การประเมินภาษี การคุ้มครองจากตำรวจ หรือการกักขัง การให้ค่าคะแนนจะวัดจากการคอร์รัปชันในรูปแบบของระบบอุปถัมภ์ที่มากเกินไป ระบบพวกพ้อง การฝากเข้าทำงาน เงินที่เป็นความลับของพรรคการเมือง รวมทั้งความสัมพันธ์ของภาคการเมืองและนักธุรกิจที่มีความใกล้ชิดกัน



อย่างน่าสงสัย This is an assessment of corruption within the political system. The most common form of corruption met directly by businesses is financial corruption in the form of demands for special payments and bribes connected with import and export licenses, exchange controls, tax assessments, police protection, or loans. The measure is most concerned with actual or potential corruption in the form of excessive patronage, nepotism, job reservations, exchange of favours, secret party funding, and suspiciously close ties between politics and business.

### 1.7) แหล่งข้อมูล World Economic Forum (WEF)

สภาเศรษฐกิจโลก World Economic Forum: WEF ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2514 โดย คลาอัส มาร์ติน สเวป (Klaus Martin Schwab) มีสำนักงานใหญ่ในกรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยจะมุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างประเทศของผู้นำภาครัฐและเอกชน ทั้งทางด้านการเมือง ภาครัฐกิจ และภาคสังคม เพื่อร่วมกันพิจารณาประเด็นการพัฒนาของโลก ภูมิภาค และภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยจะจัดการประชุมขึ้นทุกปีที่เมืองดาวอส (Davos) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ สภาเศรษฐกิจโลกได้จัดทำรายงานวิจัยที่ชื่อว่า “รายงานการวัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน (Global Competitiveness Report : GCR)” โดยนำเสนอการวัดอันดับความสามารถทางการแข่งขันผ่านตัวชี้วัด ที่เรียกว่า Global Competitiveness Index (GCI) ซึ่ง GCI ดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ ผ่าน “แบบสอบถาม ความคิดเห็นผู้บริหาร Executive Opinion Survey : EOS” ซึ่งถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อสำรวจความพึงพอใจของนักธุรกิจต่างประเทศ และนักธุรกิจภายในประเทศว่า การประกอบธุรกิจในประเทศเหล่านั้น มีความสะดวกระดับใด มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัญหาและกีดกันต่อการประกอบธุรกิจ ในแหล่งข้อมูล World Economic Forum (WEF) มีประเด็นที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาตินำมาคำนวณเป็นคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต คือ

1) ในประเทศของคุณ เป็นเรื่องปกติเพียงใดที่บริษัทจ่ายเงินพิเศษโดยไม่มีเอกสารอ้างอิงหรือ จ่ายสินบนที่เชื่อมโยงกับเรื่องต่อไปนี้ In your country, how common is it for firms to make undocumented extra payments or bribes connected with the following (1.1) การนำเข้า - ส่งออก Imports and exports (1.2) สาธารณูปโภค Public Utilities (1.3) การชำระภาษีประจำปี Annual Tax Payments (1.4) การทำสัญญาและการออกใบอนุญาต Awarding of public contracts and licenses (1.5) ได้รับการตัดสินใจที่เอื้อประโยชน์จากกระบวนการยุติธรรม Obtaining favorable judicial decisions.

2) ในประเทศของคุณ เป็นเรื่องปกติเพียงใดที่มีการคอร์รัปชันโดยการจ่ายโอน เงินงบประมาณของรัฐไปยังบริษัท บุคคลธรรมดา หรือกลุ่มบุคคล In your country, how common is diversion of public funds to companies, individuals, or groups due to corruption?

### 1.8) แหล่งข้อมูล World Justice Project (WJP)

World Justice Project Rule of Law Index เป็นดัชนีชี้วัดที่ให้ความสำคัญกับหลักนิติธรรม (Rule of Law) มีการคิดระดับคะแนนอยู่ระหว่าง 0 - 1 โดยมี World Justice Project (WJP) ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ตั้งอยู่ที่กรุงวอชิงตัน ดีซี และเมืองซีแอตเทิล ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นผู้จัดการประเมิน ทั้งนี้การประเมินดัชนีชี้วัดดังกล่าวให้ความสำคัญกับหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ (ข้อ 1) รัฐบาล

และหน่วยงานของรัฐต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและถูกตรวจสอบได้ (ข้อ 2) กฎหมายต้องเปิดเผย มีความชัดเจน มั่นคง ปกป้องสิทธิเสรีภาพของประชาชน (ข้อ 3) กระบวนการทางกฎหมายมีความเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ และ (ข้อ 4) การตัดสินใจต้องมีความเป็นธรรม มีจริยธรรม มีความเป็นกลาง ซึ่งจากหลักการดังกล่าว ได้มีการพัฒนาเป็นหลักเกณฑ์ย่อย อาทิ การทุจริตคอร์รัปชัน สิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน การบังคับใช้กฎหมาย ในแหล่งข้อมูล World Justice Project (WJP) มีประเด็นที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาตินำมาคำนวณเป็นคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต คือ (1) ข้าราชการ (เจ้าหน้าที่) ในสายบริหาร ไม่ได้ใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว Government officials in the executive branch do not use public office for private gain (2) ข้าราชการ (เจ้าหน้าที่) ในสายตุลาการ ไม่ได้ใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว Government officials in the executive branch do not use public office for private gain (3) ข้าราชการ (เจ้าหน้าที่) ในสายตำรวจและทหาร ไม่ได้ใช้ทรัพย์สินของทางราชการ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว Government officials in the executive branch do not use public office for private gain (4) ข้าราชการ (เจ้าหน้าที่) ในสภานิติบัญญัติ ไม่ได้ใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว Government officials in the executive branch do not use public office for private gain.

### 1.9) แหล่งข้อมูล Varieties of Democracy Institute (VDEM)

Varieties of Democracy Institute หรือสถาบัน VDEM เป็นสถาบันที่เกิดจากเจ้าภาพร่วมของภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยยูเทนเบิร์ก ประเทศสวีเดนและสถาบันเคลล็อก มหาวิทยาลัยนอร์ทเธอร์แลนด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา และอาศัยความร่วมมือของนักวิชาการมากกว่า 50 คนจากทั่วโลกโดยมีผู้จัดการโครงการแบ่งความรับผิดชอบแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ประกอบด้วยผู้จัดการประจำภูมิภาคมากกว่า 30 คน ผู้ประสานงาน 170 ประเทศ ผู้ช่วยนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญ 2,5 คน VDEM จึงเป็นหนึ่งในโครงการจัดเก็บและวิจัยข้อมูลด้านรัฐศาสตร์ที่ใหญ่ที่สุด มีฐานข้อมูลมากกว่า 16 ล้านหน่วย ซึ่งจัดเก็บตั้งแต่ปี พ.ศ .2533 - 2559 และคาดว่าจะเดือนเมษายนปี 2017 จะมีชุดข้อมูลครอบคลุม 177 ประเทศโดยมีการปรับปรุงข้อมูลเป็นประจำทุกปี

VDEM เป็นวิธีการใหม่ที่จะสร้างกรอบความคิดและวัดความเป็นประชาธิปไตย โดยรวบรวมข้อมูลหลายมิติและแยกชุดข้อมูลออกจากกันเพื่อสะท้อนถึง ความซับซ้อนของหลักการประชาธิปไตยในฐานะระบอบการปกครองที่มากกว่าเพียงแค่มีการเลือกตั้งเท่านั้น แหล่งข้อมูล VDEM Projects จำแนกให้เห็นความแตกต่างของหลักการในระบอบประชาธิปไตย 7 ระดับ ได้แก่ 1) การมีการเลือกตั้ง 2) เสรีนิยม 3) การมีส่วนร่วม 4) การปรึกษาหารือหรือการอภิปรายทางการเมือง 5) ความเท่าเทียม 6) การมีเสียงข้างมาก และ 7) ฉันทามติโดยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อวัดระดับตามหลักการเหล่านี้

ในแหล่งข้อมูล Varieties of Democracy Institute (VDEM) มีประเด็นที่องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ นำมาคำนวณเป็นคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต ตามคำถามที่ว่า การทุจริตทางการเมืองเป็นที่แพร่หลายมากน้อยเพียงใด How pervasive is political corruption? โดยดัชนีแสดงความแพร่หลายของการทุจริตนี้ ถูกคำนวณจากค่าเฉลี่ยของดัชนี 4 ด้าน คือ 1) ดัชนีการคอร์รัปชันในภาครัฐ (Public sector corruption index) โดยใช้คำถามว่า เจ้าหน้าที่รัฐมีพฤติกรรมเรียกรับสินบน หรือสิ่งของอื่นใด ในระดับใด และเจ้าหน้าที่รัฐมีพฤติกรรมขโมย เบียดบังหรือยกยอกงบประมาณ หรือทรัพยากรภาครัฐ เพื่อประโยชน์

ส่วนตนหรือเพื่อคนในครอบครัวของตนเอง บ่อยครั้งเพียงใด To what extent do public sector employees grant favors in exchange for bribes, kickbacks, or other material inducements, and how often do they steal, embezzle, or misappropriate public funds or other state resources for personal or family use? 2) ดัชนีการคอร์รัปชันของผู้บริหารระดับสูง (Executive corruption index) โดยใช้คำถามว่า ผู้บริหารระดับสูง หรือตัวแทน มีพฤติกรรมเรียกรับสินบน หรือสิ่งของอื่นใด เป็นประจำหรือไม่ และผู้บริหารระดับสูง หรือตัวแทนเหล่านั้นมีพฤติกรรมขโมยเบียดบังหรือยักยอกงบประมาณ หรือทรัพย์สินภาครัฐ เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือเพื่อคนในครอบครัวของตนเองบ่อยครั้งเพียงใด How routinely do members of the executive, or their agents grant favors in exchange for bribes, kickbacks, or other material inducements, and how often do they steal, embezzle, or misappropriate public funds or other state resources for personal or family use? Interval 3) ดัชนีการคอร์รัปชันของฝ่ายนิติบัญญัติ (The indicator for legislative corruption) โดยใช้คำถามว่า “เจ้าหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติได้ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อเรียกรับผลประโยชน์ในประเด็นเหล่านี้ ในระดับใด (3.1) เรียกรับสินบน (3.2) รับเงินเพื่อช่วยเหลือให้ได้รับสัญญาจากภาครัฐ (เพื่อตัวเอง ครอบครัว เพื่อน ผู้สนับสนุนทางการเมือง) (3.3) มีผลประโยชน์ต่างตอบแทนกับภาครัฐกิจเพื่อแลกกับโอกาสในการว่าจ้าง ภายหลังจากออกจากสภานิติบัญญัติ (3.4) ขโมย (เบียดบัง) เงินของภาครัฐหรือเงินจากโครงการบริจาคต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ส่วนตัว 4) ดัชนีการคอร์รัปชันของฝ่ายตุลาการ (The indicator for judicial corruption) โดยใช้คำถามว่า “ประชาชนหรือภาครัฐกิจ มีการจ่ายเงินพิเศษ ที่ไม่มีเอกสารการจ่ายเงิน หรือสินบน เพื่อเร่งหรือชะลอกระบวนการของฝ่ายตุลาการ ในระดับใด How often do individuals or businesses make undocumented extra payments or bribes in order to speed up or delay the process or to obtain a favorable judicial decision?

## 2) คะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทย

ผลคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทยในปี พ.ศ.2565 จากการประเมิน 9 แหล่งข้อมูล พบว่า “ประเทศไทย ได้ 35 คะแนน อยู่ในอันดับ 108” จากประเทศที่เข้ารับการประเมินทั้งหมด 180 ประเทศ โดยคะแนนตกลงจากเมื่อปี 2565 ที่ได้คะแนน 36 คะแนน อันดับที่ 101 สาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้คะแนน CPI เปลี่ยนแปลงในปี พ.ศ.2566 คือ

1. แหล่งข้อมูลที่คะแนนเพิ่มขึ้น จำนวน 1 แหล่ง คือ The Political and Economic Risk Consultancy (PERC) ได้ 37 คะแนน (ปี 2022 ได้ 35 คะแนน) เนื่องจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถามของแหล่งข้อมูลนี้ มองว่า รัฐบาลให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาการทุจริต และปัญหาในกระบวนการยุติธรรม โดยกำหนดนโยบาย รวมทั้งมาตรการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่น การปรับปรุง ระเบียบ กฎหมาย การปรับปรุงกระบวนการงานในการอนุมัติ อนุญาต การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ และการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการทำงาน ตลอดจนสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริต โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนและภาคีต่าง ๆ ร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริต ทำให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม

2. แหล่งข้อมูลที่ได้คะแนนคงที่ จำนวน 5 แหล่ง คือ 1) Economist Intelligence Unit Country Risk Ratings (EIU) ได้ 37 คะแนน (ปี 2022 ได้ 37 คะแนน) 2) Global Insight Country Risk Ratings (GI) ได้ 35 คะแนน (ปี 2022 ได้ 35 คะแนน) 3) IMD World Competitiveness Yearbook (IMD)

ได้ 43 คะแนน (ปี 2022 ได้ 43 คะแนน) 4) PRS International Country Risk Guide (PRS) ได้ 32 คะแนน (ปี 2022 ได้ 32 คะแนน) 5) Varieties of Democracy Institute (V-DEM) ได้ 26 คะแนน (ปี 2022 ได้ 26 คะแนน) เนื่องจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญและผู้ตอบแบบสอบถามในแหล่งข้อมูลดังกล่าว อาจเห็นว่าถึงแม้ในปีที่ผ่านมาประเทศไทยจะได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต โดยมีนโยบายในการแก้ไขปัญหาการทุจริตต่าง ๆ เช่น มีการประกาศใช้กฎหมายเกี่ยวกับระบบงบประมาณ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในการอนุมัติ อนุญาต การผลักดันให้หน่วยงานของรัฐปรับปรุงกระบวนการและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้น ตลอดจนมีการลงโทษผู้ที่กระทำการทุจริต แต่ปัญหาการทุจริตต่าง ๆ ของประเทศไทย ยังคงมีอยู่ไม่แตกต่างจากปีที่ผ่านมา ซึ่งผู้ประเมินเห็นว่าปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง

3. แหล่งข้อมูลที่คะแนนลดลง จำนวน 3 แหล่ง คือ 1) Bertelsmann Stiftung Transformation Index (BF (TI)) ได้ 33 คะแนน (ปี 2022 ได้ 37 คะแนน) 2) World Economic Forum (WEF) ได้ 36 คะแนน (ปี 2022 ได้ 45 คะแนน) 3) World Justice Project (WJP) ได้ 33 คะแนน (ปี 2022 ได้ 34 คะแนน) ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้เชี่ยวชาญในแหล่งข้อมูลดังกล่าว ที่รับรู้ว่ายังคงมีปัญหาการจ่ายเงินสินบนให้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อแลกกับการได้รับการอนุมัติ/อนุญาต การอำนวยความสะดวกในการประกอบธุรกิจ หรือเพื่อเพิ่มโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบกับยังคงปรากฏกรณีที่เป็นข่าวเกี่ยวกับการทุจริตใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว การเรียกรับสินบนของเจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรของรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตัวอยู่เป็นระยะ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของประเทศอย่างมีนัยสำคัญ ถึงแม้ที่ผ่านมาหน่วยงานภาครัฐจะมีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย การพัฒนาการดำเนินงานโดยนำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนระยะเวลาในการติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะในเรื่องการอนุมัติ/อนุญาตต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ประเมิน รวมถึงการขาดความเชื่อมั่นในกระบวนการตรวจสอบและการลงโทษเจ้าหน้าที่ของรัฐ นอกจากนี้ ยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่จริงจังของรัฐบาลที่ในการแก้ไขปัญหาการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ประเมิน

ทั้งนี้ องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (TI) ได้มีข้อเสนอแนะให้กับทุกประเทศว่าควรเสริมสร้างให้กระบวนการยุติธรรมมีความเป็นอิสระ ปราศจากการแทรกแซง รวมถึงส่งเสริมระบบคุณธรรมในการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรม สร้างความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใสในระบบศาลยุติธรรม การบังคับใช้กฎหมาย กระบวนการนิติบัญญัติ และระบบการบริหารจัดการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคมเข้าถึงข้อมูลและตรวจสอบได้ สร้างกลไกส่งเสริมความซื่อตรงและกลไกการตรวจสอบ การสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินคดีกับการทุจริตคอร์รัปชันที่สร้างความเสียหายหรือมีผลกระทบในวงกว้างในการยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) นั้น รัฐบาลและภาคการเมืองต้องแสดงออกเพื่อให้สาธารณชนเห็นอย่างชัดเจนว่า รัฐบาลได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต โดยเฉพาะการเน้นย้ำในเรื่องความเคร่งครัดเอาจริงเอาจังในการบังคับใช้กฎหมาย การแสดงเจตจำนงทางการเมืองที่มุ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความสุจริต ปราศจากการกระทำที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วน

บุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม โดยการสร้างความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหา ร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนภาคประชาสังคม และประชาชนทั่วไปอย่างกว้างขวาง ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง



แผนภาพที่ 2 - 3 คะแนนที่ได้รับจากแต่ละแหล่งข้อมูล เปรียบเทียบสามปี



แผนภาพที่ 2 - 4 สถิติคะแนนที่ได้รับจากแต่ละแหล่งข้อมูล แสดงการเปรียบเทียบเป็นกราฟ

นอกจากนี้คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ดำเนินการปราบปรามการทุจริตและพบว่าสถานการณ์การทุจริตของประเทศไทยมีแนวโน้มทรงตัว และพบว่าจุดอ่อนภายในประเทศที่สำคัญ ได้แก่ (1) การติดสินบน (2) การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม (3) ความโปร่งใสในระบบงบประมาณ (4) นโยบายของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาการทุจริต และ (5) การตรวจสอบเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยหน่วยงานที่พบปัญหา การจ่ายสินบนเพื่อให้เข้าถึงบริการสาธารณะมากที่สุด คือ ตำรวจ และโรงเรียนในสังกัดของรัฐบาลตามลำดับ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ จึงได้กำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีตัวชี้วัด ได้แก่ ร้อยละของเด็กและเยาวชนไทย มีพฤติกรรมที่ยึดมั่น ความซื่อสัตย์สุจริต ร้อยละของประชาชนที่มีวัฒนธรรมค่านิยมสุจริต มีทัศนคติและพฤติกรรมในการต่อต้าน การทุจริตและประพฤติมิชอบ ร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) จำนวนคดีทุจริต ในภาพรวม จำนวนคดีทุจริตรายหน่วยงาน และจำนวนคดีทุจริตที่เกี่ยวข้องกับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ผ่านแนวทางการพัฒนาเป็นแผนย่อยด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ จำนวน 5 แนวทาง ได้แก่

(1) ปลุกและปลุกจิตสำนึกการเป็นพลเมืองที่ดีมีวัฒนธรรมสุจริต และการปลูกฝังและหล่อหลอมวัฒนธรรมในกลุ่มเด็กและเยาวชน และประชาชนทุกช่วงวัย และทุกระดับ

(2) ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใสสะอาดปราศจากพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริต

(3) พัฒนาค่านิยมของนักการเมืองให้มีเจตนาธรรมที่แน่วแน่ในการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

(4) ปรับระบบเพื่อลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ

(5) ปรับระบบงานและโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการลดการใช้ดุลพินิจ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

### 2.1.3 ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

#### 1) ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี เป็นกรอบการพัฒนาระยาว เพื่อให้ประเทศสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ โดยเป็นเป้าหมายที่ภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนร่วมมือกันกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ นำมาซึ่งความอยู่ดีมีสุขของประชาชนทุกคน มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตาม

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” แผนยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าวมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต ดังนี้

#### 1.1) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีประยุทธศาสตร์ที่เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนร่วม” มีเป้าหมาย คือ 1) ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส 2) ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ 4) กระบวนการยุติธรรมเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ

โดยเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการป้องกันแก้ไขปัญหาการทุจริต คือ

เป้าหมายที่ 3 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ข้อ 4.6 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริตภาครัฐมีการบริหารจัดการตรมหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับโดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคีองค์กรภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวังให้ข้อมูล แจ้งแสการทุจริตและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามมติที่กฎหมายบัญญัติ

#### 1.2) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 1 ด้านความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงมีเป้าหมายสำคัญในภาครวมระยะ 20 ปีที่เป็นรูปธรรมชัดเจนคือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” มีเป้าหมาย คือ 1) ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข 2) บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ 3) กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง 4) ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ 5) การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการป้องกันแก้ไขปัญหาการทุจริต คือ

เป้าหมายที่ 5 การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นยุทธศาสตร์ ข้อ 4.5 การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม เพื่อให้กลไกสำคัญต่าง ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและพัฒนาประเทศได้อย่างแท้จริงเป็นรูปธรรม มีการใช้หลักธรรมาภิบาล และการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพ สามารถจัดปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง เกิดความมั่นใจได้ว่าหน่วยงานรับผิดชอบทั้งหลักและรองพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## 2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย 23 ประเด็นพัฒนา ทั้งนี้ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ คือ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าหมาย “ให้ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ” โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านการพัฒนาคนและการพัฒนาระบบ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยให้ความสำคัญกับการปรับและหล่อหลอมพฤติกรรม “คน” ทุกกลุ่มในสังคมให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม ในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริต แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประกอบด้วย 2 แผนแม่บทย่อย ได้แก่

(1) การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ที่มุ่งเน้นการปรับพฤติกรรม “คน” โดยการปลูกฝังวิถีคิดในกลุ่มเป้าหมายเด็กและเยาวชนเพื่อปฏิรูปคนรุ่นใหม่ให้มีจิตสำนึกในความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อสร้างพลังร่วมในการแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบต่อไปในอนาคตและการปรับ “ระบบ” โดยการ สร้างนวัตกรรมการต่อต้านการทุจริต เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน เท้าทันต่อพลวัตการทุจริต ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการตรวจสอบ แจ้งข้อมูลและชี้เบาะแสการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งจะนำไปสู่การลดจำนวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ

(2) การปราบปรามการทุจริต มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของกระบวนการและกลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ทั้งในด้านของการดำเนินคดีทุจริตมีความรวดเร็ว เฉียบขาด เป็นธรรม และการพัฒนาปรับปรุงมาตรการทางกฎหมาย เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปราบปรามการทุจริตให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ดังนี้

ตารางที่ 2 – 1 เป้าหมายและตัวชี้วัดของเป้าหมายระดับประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

รหัสเป้าหมาย	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
			ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕	ปี ๒๕๗๖ - ๒๕๘๐
๒๑๐๐๐๑	ประเทศไทย ปลอดการทุจริต และประพฤติมิชอบ	ดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย (อันดับ/คะแนน ภายในปี ๒๕๗๐/๒๕๗๕/๒๕๘๐)	ไม่เกิน ๔๓/ ไม่น้อยกว่า ๕๗	ไม่เกิน ๓๒/ ไม่น้อยกว่า ๖๒	ไม่เกิน ๒๐/ ไม่น้อยกว่า ๗๓
		คะแนนเฉลี่ยการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของ หน่วยงานภาครัฐ ทุกหน่วยงานในประเทศไทย (คะแนนต่อปี)	ไม่น้อยกว่า ๘๙	ไม่น้อยกว่า ๙๑	ไม่น้อยกว่า ๙๓



แผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ ประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ  
ประเด็นนี้ได้กำหนดแผนย่อยไว้ ๒ แผน คือ

1) แผนย่อยการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

1.1) เป้าหมายเพื่อให้ประชาชนมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริตและคดียุติธรรม และประพฤติมิชอบ ลดลง จากการประเมินความเป็นไปได้ของสถานการณ์ในอนาคตของประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตให้เห็นภาพในมิติด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ นั้นตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานว่าประชาชนและสังคมจะตื่นตัวต่อการทุจริตให้ความสนใจข่าวสารและตระหนักถึงผลกระทบของการทุจริตต่อประเทศ มีการแสดงออกซึ่งการต่อต้านการทุจริตทั้งในชีวิตประจำวันและการแสดงออกผ่านสื่อต่าง ๆ ประชาชนในแต่ละช่วงวัยจะได้รับกระบวนการกล่อมเกล่าทางสังคมว่าการทุจริตถือเป็นพฤติกรรมที่นอกจากจะผิดกฎหมายและทำให้เกิดความเสียหายต่อประเทศแล้วยังเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้รับการยอมรับทางสังคม ประชาชนจะมีวิถีคิดที่ทำให้สามารถแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ส่วนรวมได้วัฒนธรรมทางสังคมจะหล่อหลอมให้ประชาชนไม่กระทำการทุจริต เนื่องจากมีความละอายต่อตนเองและสังคม และไม่ยอมให้ผู้อื่นกระทำการทุจริตอันส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อสังคมส่วนรวม และจะเกิดการรวมกลุ่มกันทางสังคมเพื่อก่อให้เกิดสภาวะการลงโทษทางสังคมต่อการกระทำ รวมทั้งประชาชนคนไทยทุกคนจะแสดงเจตจำนงต่อต้านการทุจริตอย่างเข้มข้นผ่านกระบวนการเลือกตั้งและกระบวนการเข้าสู่อำนาจของตัวแทนของประชาชนทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่นประชาชนจะให้ความสนใจในการตรวจสอบรัฐบาลและนักการเมืองในการดำเนินการตามเจตจำนงทางการเมืองมากขึ้น เป็นแรงกดดันให้รัฐบาลต้องบริหารประเทศอย่างสุจริตและโปร่งใสโดยกระบวนการนโยบายของรัฐบาลไม่สามารถเป็นช่องทางในการแสวงหาผลประโยชน์โดยจะมีกลไกการตรวจสอบการดำเนินนโยบายของรัฐที่เข้มข้นมากขึ้น

ตารางที่ 2 - 2 เป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนแม่บทย่อย การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

รหัส เป้าหมาย	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
			ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕	ปี ๒๕๗๖ - ๒๕๘๐
๒๑๐๑๐๑	ประชาชนมี วัฒนธรรม และพฤติกรรมซื่อสัตย์ สุจริต	สัดส่วนเด็กและเยาวชนไทย มีพฤติกรรมที่ยึด มั่นความ ซื่อสัตย์สุจริต ต่อเด็กและ เยาวชน ไทยทั้งหมด (ร้อยละต่อปี)	ไม่น้อยกว่า ๘๐	ไม่น้อยกว่า ๘๕	ไม่น้อยกว่า ๙๐
		สัดส่วนประชาชนที่มีวัฒนธรรม ค่านิยมสุจริต มีทัศนคติและ พฤติกรรมในการต่อต้านการ ทุจริตและประพฤติมิชอบ ต่อประชาชน ทั้งหมด (ร้อยละต่อปี)	ไม่น้อยกว่า ๘๐	ไม่น้อยกว่า ๘๕	ไม่น้อยกว่า ๙๐
		สัดส่วนหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์ การประเมิน คุณธรรมและความ โปร่งใสในหน่วยงาน ภาครัฐ ต่อหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด โดยมี คะแนนการประเมินฯ ดังนี้ (๑) ไม่น้อยกว่า ๘๕ คะแนน (๒) ไม่น้อยกว่า ๙๐ คะแนน (ร้อยละต่อปี)	ไม่น้อยกว่า (๑) ๑๐๐ (๒) -	ไม่น้อยกว่า (๑) - (๒) ๘๐	ไม่น้อยกว่า (๑) - (๒) ๑๐๐

๒๑๐๑๐๒	คดีทุจริตและ ประพฤติ มิชอบลดลง	คดีทุจริตในภาพรวม (ร้อยละ ภายในปี ๒๕๗๐/ ๒๕๗๕/๒๕๘๐)	ลดลง ไม่น้อย กว่า ๕๐	ลดลง ไม่น้อย กว่า ๗๐	ลดลง ไม่น้อย กว่า ๘๐
		คดีทุจริตรายหน่วยงาน - ข้อร้องเรียนเจ้าหน้าที่ ภาครัฐที่ถูกชี้มูลเรื่อง วินัย (ทุจริต) (ร้อยละ ภายในปี ๒๕๗๐/ ๒๕๗๕/๒๕๘๐) - ข้อร้องเรียนเจ้าหน้าที่ ภาครัฐที่ถูกชี้มูลว่า กระทำ การทุจริต (ร้อยละ ภายในปี ๒๕๗๐/ ๒๕๗๕/ ๒๕๘๐)	ลดลง ไม่น้อย กว่า ๕๐	ลดลง ไม่น้อย กว่า ๗๐	ลดลง ไม่น้อย กว่า ๘๐
		คดีทุจริตที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ดำรงตำแหน่งทาง การเมือง (ร้อยละ ภายในปี ๒๕๗๐/ ๒๕๗๕/ ๒๕๘๐)	ลดลง ไม่น้อย กว่า ๕๐	ลดลง ไม่น้อย กว่า ๘๐	ลดลง ไม่น้อย กว่า ๙๐

## 1.2) แนวทางการพัฒนา

1.2.1) ปลุกและปลุกจิตสำนึกการเป็นพลเมืองที่ดี มีวัฒนธรรมสุจริต และการ  
ปลูกฝัง และหล่อหลอมวัฒนธรรมในกลุ่มเด็กและเยาวชนทุกช่วงวัย ทุกระดับ

1.2.2) ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใส  
สะอาด ปราศจากพฤติกรรมที่สื่อไปในทางทุจริต เป็นภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

1.2.3) พัฒนาค่านิยมของนักการเมืองให้มีเจตนาธรรมที่แน่วแน่ในการท าดนเป็น  
แบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

1.2.4) ปรับ “ระบบ” เพื่อลดจ านวนคดีทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ

1.2.5) ปรับระบบงานและโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการลดการใช้ดุลยพินิจในการ  
ปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่

1.2.6) สนับสนุนกลไกและบูรณาการทำงานเพื่อการป้องกันการทุจริต

1.2.7) สนับสนุนมาตรการการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการป้องกันการทุจริต

## 2) แผนย่อยการปราบปรามการทุจริต

2.1) เป้าหมายเพื่อให้การดำเนินคดีทุจริต มีความรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส ไม่เลือก  
ปฏิบัติผ่านการพัฒนากลไกและกระบวนการปราบปรามการทุจริตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กฎหมายจะต้องมี  
ความทันสมัย การบังคับใช้กฎหมายและการดำเนินคดีจะต้องมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทำให้คดีความมี  
ปริมาณลดลง แนวทางในการปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ จึงควรมุ่งเน้นการส่งเสริมการปรับปรุง  
กระบวนการและกลไก ที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีความรวดเร็วและมี  
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง ปรับปรุงกฎหมายและตรากฎหมายใหม่เพื่อสนับสนุนให้การบังคับใช้กฎหมายมี  
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมุ่งทำให้ผู้กระทำความผิดได้รับการดำเนินคดีและลงโทษทั้งทางวินัยและอาญา  
อย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรม เพื่อให้สังคมเกิดความเกรงกลัวต่อการทุจริตควบคู่ไปกับการปรับปรุงระบบข้อมูล  
เรื่องร้องเรียนที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่อต้านการทุจริตที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินคดี  
โดยเฉพาะการวางกลไก หรือระบบการขับเคลื่อนแผนงานเชิงรุกของรัฐบาลในการยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้  
การทุจริต มุ่งเน้นให้มีระบบกลไกการขับเคลื่อนแผนงานเชิงรุกของรัฐบาลในการยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้

การทุจริตอย่างต่อเนื่องโดยดำเนินการปราบปรามอย่างจริงจังและมีระบบการลงโทษที่เข้มงวด เร่งรัดติดตามการดำเนินคดีใหญ่ คดีที่มีความสำคัญระดับประเทศ คดีทุจริตที่มีผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง หรือคดีที่สังคมให้ความสนใจ และรายงานผลการเร่งรัด ติดตามต่อสาธารณะอย่างต่อเนื่อง การบังคับใช้กฎหมายต้องมีความรวดเร็ว เด็ดขาด จริงจัง แม่นยำและเป็นธรรม

#### ตารางที่ 2-3 เป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนแม่บทย่อย การปราบปรามการทุจริต

รหัสเป้าหมาย	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
			ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕	ปี ๒๕๗๖ - ๒๕๘๐
๒๑๐๒๐๑	การดำเนินคดีทุจริต มีความรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ	สัดส่วนกระบวนการ ดำเนินคดีทุจริตที่ จำเป็นต้องขอขยาย ระยะเวลาเกินกว่า กรอบเวลาปกติ ที่กฎหมายกำหนด ต่อกระบวนการ ดำเนินคดีทุจริตทั้งหมด (ร้อยละต่อปี)	ไม่เกิน ๒๐	ไม่เกิน ๑๕	ไม่เกิน ๑๐
		สัดส่วนคดีอาญาที่ หน่วยงานใต้สวน คดีทุจริตถูกฟ้องกลับ ต่อคดีที่ส่งฟ้องทั้งหมด (ร้อยละต่อปี)	ไม่เกิน ๓	ไม่เกิน ๒	ไม่เกิน ๑

#### 2.2) แนวทางการพัฒนา

2.2.1) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการและกลไกการปราบปรามการทุจริต

2.2.2) ปรับปรุงกระบวนการปราบปรามการทุจริตให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และ บังคับใช้กฎหมายให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง

2.2.3) พัฒนาการจัดการองค์ความรู้ด้านการปราบปรามการทุจริต

### 3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

แผนป้องกันการทุจริต กระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี) พ.ศ. 2566 –2570 (มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 –2570) ในหมวดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ซึ่งมุ่งเน้นให้ภาครัฐต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงาน ให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในฐานะที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศบนหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งการพัฒนาตามหมวดหมายที่ 13 จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

**หมวดหมายที่ 13** ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

**เป้าหมายที่ 1** การบริการภาครัฐ มีคุณภาพ เข้าถึงได้

**กลยุทธ์ที่ 2** การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

**กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2** สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐ โดยเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่หลากหลาย มีการบูรณาการการบริหารจัดการและนำไปประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาร่วมกัน เพื่อลดการทุจริตคอร์รัปชัน



แผนภาพที่ 2 -5 แผนที่กลยุทธ์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

**4) แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570)**

แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 -2570 ) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการแปลงแนวทางการพัฒนาของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ) 21 (ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผลักดันไปสู่การปฏิบัติ และบริหารการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนแม่บทฯ ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด

ภาพรวมเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในภาพรวม

เป้าหมายภาพรวม : ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ตัวชี้วัด

1. ดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย (อันดับ/คะแนน)
2. คะแนนเฉลี่ยการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานในประเทศไทย

ตารางที่ 2 – 4 ภาพรวมเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในภาพรวมของแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 – 2570)

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย (อันดับ/คะแนน)	อยู่ในอันดับที่ 1 ใน 53 และ/หรือ ได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 51 คะแนน	อยู่ในอันดับที่ 1 ใน 51 และ/หรือ ได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 53 คะแนน	อยู่ในอันดับที่ 1 ใน 48 และ/หรือ ได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 55 คะแนน	อยู่ในอันดับที่ 1 ใน 45 และ/หรือ ได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 56 คะแนน	อยู่ในอันดับที่ 1 ใน 43 และ/หรือ ได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 57 คะแนน
คะแนนเฉลี่ยการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานในประเทศไทย	ไม่น้อยกว่า 89 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 89 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 89 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 89 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 89 คะแนน

เป้าหมายภายใต้แผนย่อยของแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 –2570) ประกอบด้วย 2 แผนย่อย 3 เป้าหมาย และ 9 ตัวชี้วัด โดยในการนี้ขอยกมาเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต ดังนี้

1) แผนย่อยการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประกอบด้วยเป้าหมายสำคัญ 2 เป้าหมายและตัวชี้วัดจำนวน 7 ตัวชี้วัด ได้แก่

เป้าหมายที่ 1 ประชาชนมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต

ตัวชี้วัดที่ 1.2 สัดส่วนประชาชนที่มีวัฒนธรรมค่านิยมสุจริต มีทัศนคติและพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ต่อประชาชนทั้งหมด กำหนดค่าเป้าหมายสัดส่วนของประชาชนมีวัฒนธรรมค่านิยมสุจริต มีทัศนคติและพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ต่อประชาชนทั้งหมด ดังนี้

พ.ศ.	ค่าเป้าหมาย
2566	สัดส่วนประชาชนมีวัฒนธรรมค่านิยมสุจริต มีทัศนคติและพฤติกรรมในการต่อต้าน การทุจริต และประพฤติมิชอบ ร้อยละ 80
2567	สัดส่วนประชาชนมีวัฒนธรรมค่านิยมสุจริต มีทัศนคติและพฤติกรรมในการต่อต้าน การทุจริต และประพฤติมิชอบ ร้อยละ 80
2568	สัดส่วนประชาชนมีวัฒนธรรมค่านิยมสุจริต มีทัศนคติและพฤติกรรมในการต่อต้าน การทุจริต และประพฤติมิชอบ ร้อยละ 80
2569	สัดส่วนประชาชนมีวัฒนธรรมค่านิยมสุจริต มีทัศนคติและพฤติกรรมในการต่อต้าน การทุจริต และประพฤติมิชอบ ร้อยละ 80
2570	สัดส่วนประชาชนมีวัฒนธรรมค่านิยมสุจริต มีทัศนคติและพฤติกรรมในการต่อต้าน การทุจริต และประพฤติมิชอบ ร้อยละ 80

**ตัวชี้วัดที่ 1.3 สัดส่วนหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ ต่อหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด กำหนดค่าเป้าหมายสัดส่วนหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสภาครัฐ เกณฑ์ 85 คะแนนขึ้นไป ดังนี้**

พ.ศ.	ค่าเป้าหมาย
2566	สัดส่วนหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
2567	สัดส่วนหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
2568	สัดส่วนหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
2569	สัดส่วนหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
2570	สัดส่วนหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100

**เป้าหมายที่ 2 คติทุจริตและประพถมิชอบลดลง**

**ตัวชี้วัดที่ 2.2 คติทุจริตรายหน่วยงานลดลง แบบเป็น 2 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่**

**ตัวชี้วัดที่ 2.2.1 ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลเรื่องวินัย (ทุจริต) ลดลง**  
กำหนดค่าเป้าหมายขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลเรื่องวินัย (ทุจริต) ลดลง ดังนี้

พ.ศ.	ค่าเป้าหมาย
2566	ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลเรื่องวินัย (ทุจริต) ลดลงร้อยละ 10
2567	ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลเรื่องวินัย (ทุจริต) ลดลงร้อยละ 20
2568	ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลเรื่องวินัย (ทุจริต) ลดลงร้อยละ 30
2569	ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลเรื่องวินัย (ทุจริต) ลดลงร้อยละ 40
2570	ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลเรื่องวินัย (ทุจริต) ลดลงร้อยละ 50

**ตัวชี้วัดที่ 2.2.2 ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลว่ากระทำการทุจริตลดลง** กำหนดค่าเป้าหมายขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลว่ากระทำการทุจริตลดลง ดังนี้

พ.ศ.	ค่าเป้าหมาย
2566	ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลว่ากระทำการทุจริต ลดลงร้อยละ 10
2567	ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลว่ากระทำการทุจริต ลดลงร้อยละ 20
2568	ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลว่ากระทำการทุจริต ลดลงร้อยละ 30
2569	ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลว่ากระทำการทุจริต ลดลงร้อยละ 40
2570	ขอร้องเรียนเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ถูกข้มูลว่ากระทำการทุจริต ลดลงร้อยละ 50

2) แผนย่อยการปราบปรามการทุจริต ประกอบด้วยเป้าหมายสำคัญ 1 เป้าหมาย และตัวชี้วัด จำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

เป้าหมายที่ 3 การดำเนินคดีทุจริตมีความรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ

ตัวชี้วัดที่ 3.1 สัดส่วนกระบวนการดำเนินคดีทุจริตที่จำเป็นต้องขอขยายระยะเวลาเกินกว่ากรอบเวลาปกติที่กฎหมายกำหนด ต่อกระบวนการดำเนินคดีทุจริตทั้งหมด กำหนดค่าเป้าหมาย สัดส่วนกระบวนการดำเนินคดีทุจริตที่จำเป็นต้องขอขยายระยะเวลาเกิดกว่ากรอบเวลาปกติที่กฎหมายกำหนด ดังนี้

พ.ศ.	ค่าเป้าหมาย
2566	สัดส่วนกระบวนการดำเนินคดีทุจริตที่จำเป็นต้องขอขยายระยะเวลาเกิดกว่ากรอบเวลาปกติที่กฎหมายกำหนด ไม่เกินร้อยละ 20
2567	สัดส่วนกระบวนการดำเนินคดีทุจริตที่จำเป็นต้องขอขยายระยะเวลาเกิดกว่ากรอบเวลาปกติที่กฎหมายกำหนด ไม่เกินร้อยละ 20
2568	สัดส่วนกระบวนการดำเนินคดีทุจริตที่จำเป็นต้องขอขยายระยะเวลาเกิดกว่ากรอบเวลาปกติที่กฎหมายกำหนด ไม่เกินร้อยละ 20
2569	สัดส่วนกระบวนการดำเนินคดีทุจริตที่จำเป็นต้องขอขยายระยะเวลาเกิดกว่ากรอบเวลาปกติที่กฎหมายกำหนด ไม่เกินร้อยละ 20
2570	สัดส่วนกระบวนการดำเนินคดีทุจริตที่จำเป็นต้องขอขยายระยะเวลาเกิดกว่ากรอบเวลาปกติที่กฎหมายกำหนด ไม่เกินร้อยละ 20

ตัวชี้วัดที่ 3.2 สัดส่วนคดีอาญาที่หน่วยงานไต่สวนคดีทุจริตถูกฟ้องกลับ ต่อคดีที่ส่งฟ้องทั้งหมด กำหนดค่าเป้าหมายสัดส่วนคดีอาญาที่หน่วยงานไต่สวนคดีทุจริตถูกฟ้องกลับ ดังนี้

พ.ศ.	ค่าเป้าหมาย
2566	สัดส่วนคดีอาญาที่หน่วยงานไต่สวนคดีทุจริตถูกฟ้องกลับ ไม่เกินร้อยละ 3 ของจำนวนคดีที่ส่งฟ้อง
2567	สัดส่วนคดีอาญาที่หน่วยงานไต่สวนคดีทุจริตถูกฟ้องกลับ ไม่เกินร้อยละ 3 ของจำนวนคดีที่ส่งฟ้อง
2568	สัดส่วนคดีอาญาที่หน่วยงานไต่สวนคดีทุจริตถูกฟ้องกลับ ไม่เกินร้อยละ 3 ของจำนวนคดีที่ส่งฟ้อง
2569	สัดส่วนคดีอาญาที่หน่วยงานไต่สวนคดีทุจริตถูกฟ้องกลับ ไม่เกินร้อยละ 3 ของจำนวนคดีที่ส่งฟ้อง
2570	สัดส่วนคดีอาญาที่หน่วยงานไต่สวนคดีทุจริตถูกฟ้องกลับ ไม่เกินร้อยละ 3 ของจำนวนคดีที่ส่งฟ้อง

### 5) ยุทธศาสตร์ด้านมาตรฐานทางจริยธรรมและการส่งเสริมจริยธรรมภาครัฐ (พ.ศ. 2566 – 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ มี ๕ ยุทธศาสตร์ ครอบคลุมการสร้างมาตรฐานการพัฒนาผลักดันนโยบาย การส่งเสริมและบูรณาการรวมพลังกับทุกภาคส่วน ภายใต้ประเด็นท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ว่า “ไม่มีข้อยกเว้น ไม่มีข้อกังขา และไม่สูญเปล่า” ทั้งนี้ อาศัยการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการสื่อสารที่เข้าถึงและร่วมรณรงค์ สร้างสังคม-วัฒนธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมภายในหน่วยงานของ

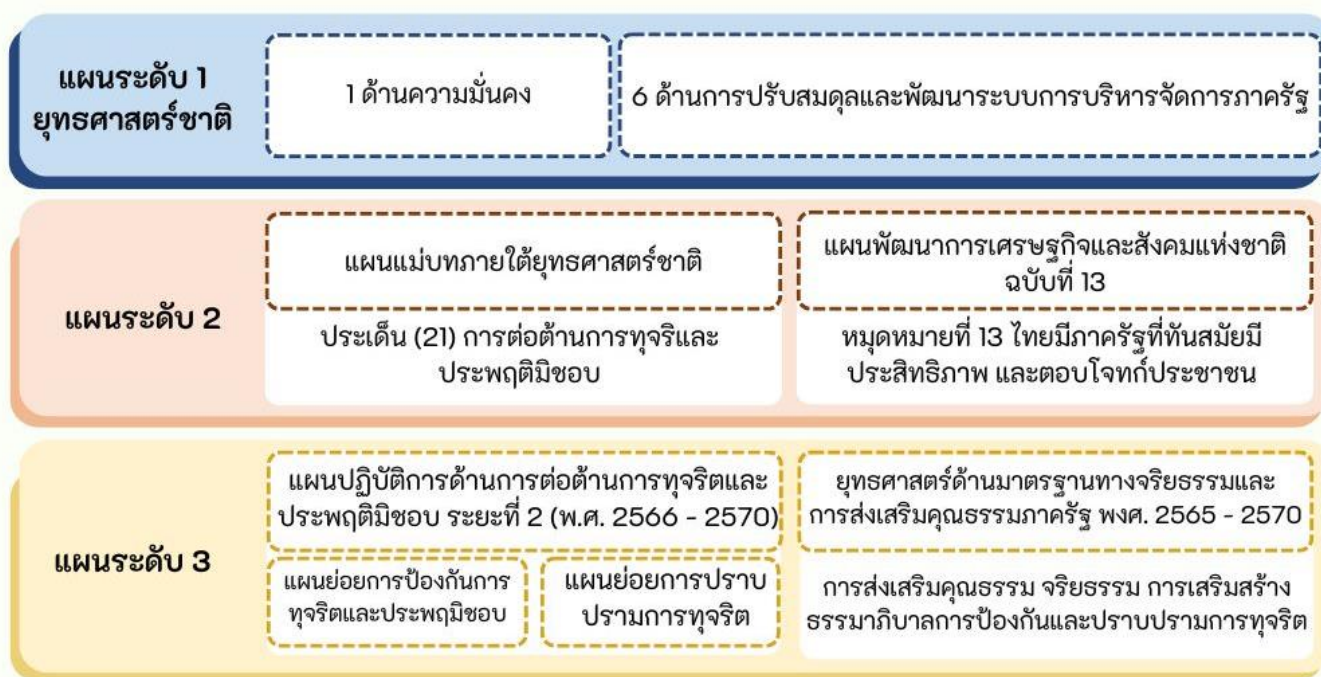
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาผลักดันนโยบายและระบบบริหารการส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมภาครัฐให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานและทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมการนำมาตรฐานทางจริยธรรมไปใช้ในการบริหารงานบุคคล มาตรฐานทางจริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การรวมพลังทุกภาคส่วนในการสร้างสังคม-วัฒนธรรมทางจริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเสริมสร้างทัศนคติเรื่องมาตรฐานทางจริยธรรมและการกระทำผิด

### แผนภาพที่ 2 – 6 สรุปความสอดคล้องของแผน 3 ระดับ





## 2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

### 2.2.1 ประวัติความเป็นมาของสำนักงานอัยการสูงสุด

พ.ศ. 2435 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ จัดตั้งกรมอัยการขึ้น โดยอยู่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม

พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 มีพระบรมราชโองการประกาศรวมพนักงานอัยการซึ่งแยกเป็นอัยการหัวเมืองกับอัยการกรุงเทพฯ มาไว้เป็นกรมอัยการ เมื่อวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2458

พ.ศ. 2459 ทรงมีพระราชดำริให้เปลี่ยนชื่อเรียกคำว่า “ยกกระบัตร” เป็นคำว่า “อัยการ”

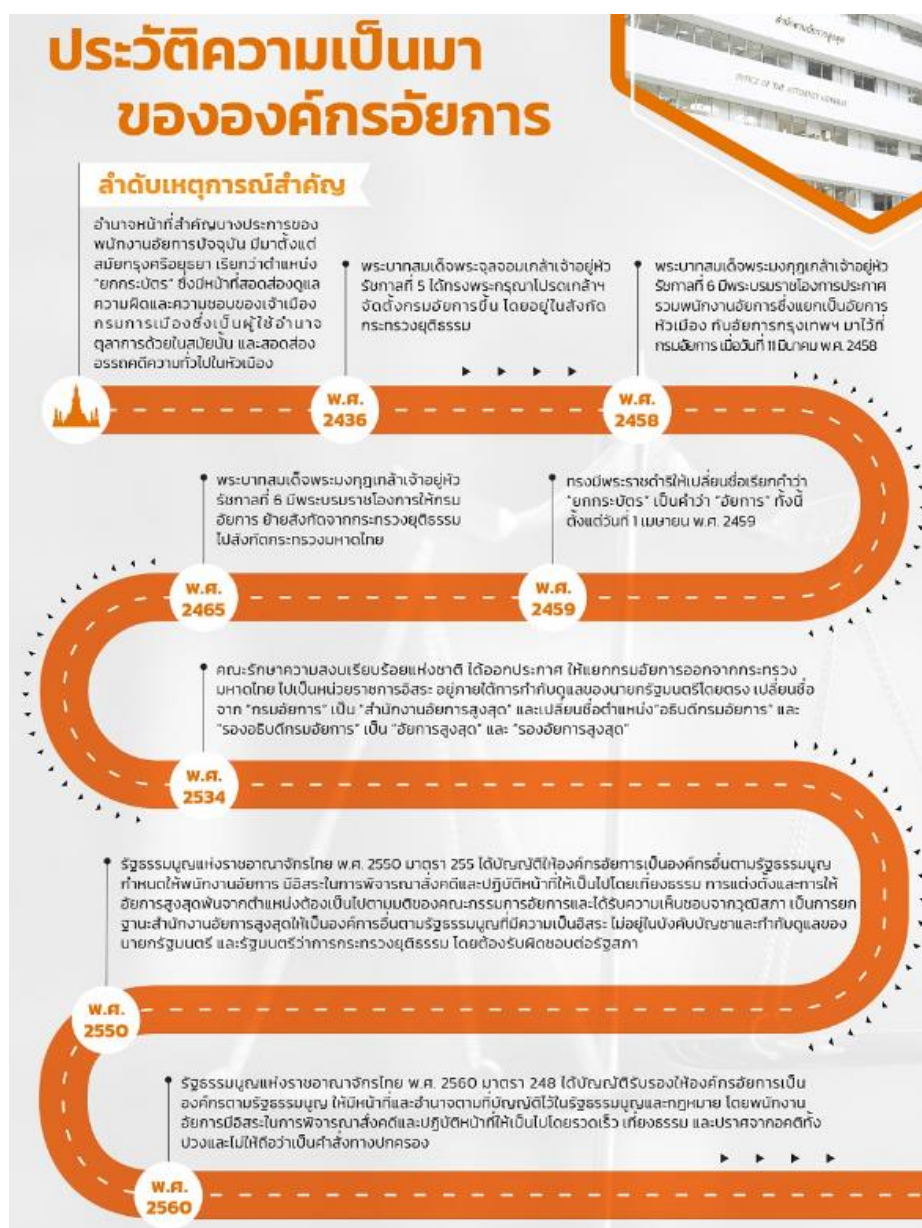
พ.ศ. 2465 กรมอัยการได้สังกัดอยู่ในกระทรวงยุติธรรม มาจนถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระบรมราชโองการให้ออนกรมอัยการจากกระทรวงยุติธรรมไปสังกัดกระทรวงมหาดไทย ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2465 กระทรวงยุติธรรมจึงกลายเป็นกระทรวงราชการศาลหรือกระทรวงศาลยุติธรรม

พ.ศ. 2534 คณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติได้มีประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติฉบับที่ 47 และฉบับที่ 49 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2534 แยกกรมอัยการออกจากกระทรวงมหาดไทย ไปเป็นหน่วยงานราชการอิสระไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวงใด อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีโดยตรง โดยเปลี่ยนชื่อจาก “กรมอัยการ” เป็น “สำนักงานอัยการสูงสุด” และเปลี่ยนชื่อตำแหน่ง “อธิบดีกรมอัยการ” และ “รองอธิบดีกรมอัยการ” เป็น “อัยการสูงสุด” และ “รองอัยการสูงสุด” ตามลำดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารงานยุติธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับงานอัยการให้มีความเป็นอิสระเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ยิ่งขึ้น และเพื่อมิให้อิทธิพลทางการเมืองก้าวกายการดำเนินคดีซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ประชาชนโดยส่วนรวมยิ่งขึ้น

พ.ศ. 2540 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ศาลยุติธรรมต้องแยกตัวออกไปจากกระทรวงยุติธรรม และเป็นผลให้ต้องจัดระเบียบบริหารราชการกระทรวงยุติธรรมกันใหม่ “สำนักงานอัยการสูงสุด” จึงได้ถูกจัดให้เป็นหน่วยงานอิสระที่ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

พ.ศ. 2550 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 255 ได้กำหนดให้องค์กรอัยการเป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญที่มีความเป็นอิสระ ไม่อยู่ในบังคับบัญชาและกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีโดยมีเจตนารมณ์ที่จะสร้างหลักประกันความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรฝ่ายบริหาร นิติบัญญัติ ตุลาการและอิทธิพลอื่นใด โดยบัญญัติให้พนักงานอัยการมีอิสระในการพิจารณาสั่งคดีและการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรม และให้องค์กรอัยการมีหน่วยงานธุรการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลการงบประมาณ และการดำเนินการอื่น โดยมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้รัฐธรรมนูญยังบัญญัติให้การแต่งตั้งและการให้อัยการสูงสุดพ้นจากตำแหน่งต้องเป็นไปตามมติของคณะกรรมการอัยการ และได้รับความเห็นชอบจากวุฒิสภาซึ่งเป็นจุดยึดโยงกับอำนาจของประชาชนเนื่องจากพนักงานอัยการมีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบถ่วงดุลผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยประชาชน

พ.ศ. 2560 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 248 ได้บัญญัติให้องค์กรอัยการเป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ ให้มีหน้าที่และอำนาจตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญและกฎหมาย โดยพนักงานอัยการมีอิสระในการพิจารณาคดีและปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปโดยรวดเร็ว เทียบธรรม และปราศจากอคติทั้งปวงและไม่ให้ถือว่าเป็นคำสั่งทางปกครอง อีกทั้งการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่นขององค์กรอัยการให้มีความเป็นอิสระ โดยให้มีระบบเงินเดือน และค่าตอบแทนเป็นการเฉพาะตามความเหมาะสมและการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับพนักงานอัยการต้องดำเนินการโดยคณะกรรมการอัยการ



แผนภาพที่ 2 – 7 ประวัติความเป็นมาขององค์กรอัยการ

## 2.2.2 ภารกิจอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุด

ภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุด แบ่งเป็น 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ ด้านการอำนวยความยุติธรรม ด้านการรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน และด้านการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ภารกิจทั้ง 3 ด้านนั้น สะท้อนผ่านอำนาจหน้าที่ขององค์กรอัยการและพนักงานอัยการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 14 ดังต่อไปนี้

- (1) อำนาจและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ
- (2) ในคดีอาญา มีอำนาจและหน้าที่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ
- (3) ในคดีแพ่ง หรือคดีปกครอง มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินคดีแทนรัฐบาล หน่วยงานของรัฐที่เป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ราชการส่วนกลาง หรือราชการส่วนภูมิภาคในศาล หรือในกระบวนการทางอนุญาโตตุลาการทั้งปวง กับมีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติว่าเป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดหรือพนักงานอัยการ
- (4) ในคดีแพ่ง คดีปกครอง หรือคดีอาญา ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐถูกฟ้องในเรื่องที่ได้กระทำไป ตามหน้าที่กิติ หรือในคดีแพ่งหรือคดีอาญาที่ราษฎรผู้หนึ่งผู้ใดถูกฟ้องในเรื่องที่ได้กระทำตามคำสั่งของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งได้สั่งการโดยชอบด้วยกฎหมาย หรือเข้าร่วมหรือช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งกระทำการในหน้าที่ราชการกิติ เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการจะรับแก้ต่างให้ก็ได้
- (5) ในคดีแพ่ง คดีปกครอง หรือกรณีมีข้อพิพาทที่ต้องดำเนินการทางอนุญาโตตุลาการที่ หน่วยงานของรัฐซึ่งมิได้กล่าวในข้อ 3 หรือนิติบุคคลซึ่งมิใช่หน่วยงานของรัฐ แต่ได้มีพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งขึ้นเป็นคู่กรณีและมีใช้กรณีที่เป็นข้อพิพาทกับรัฐบาลหรือระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการจะรับว่าต่างหรือแก้ต่างให้ก็ได้
- (6) ในคดีที่ราษฎรฟ้องเองไม่ได้โดยกฎหมายห้าม เมื่อเห็นสมควรพนักงานอัยการมีอำนาจเป็นโจทก์ได้
- (7) ดำเนินการตามที่เห็นสมควรเกี่ยวกับการบังคับคดีอาญาเฉพาะในส่วนของการดทรัพย์สินใช้ค่าปรับตามคำพิพากษา ในการนี้มีให้เรียกค่าฤชาธรรมเนียมจากพนักงานอัยการ
- (8) ในกรณีที่มีการผิดสัญญาประกันจำเลย หรือประกันรับสิ่งของไปดูแลรักษาตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินคดีในการบังคับให้เป็นไปตามสัญญานั้น ในการนี้มีให้เรียกค่าฤชาธรรมเนียมจากพนักงานอัยการ
- (9) อำนาจและหน้าที่อื่นตามที่ ก.อ .ประกาศกำหนดหรือเห็นชอบเพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือมติคณะรัฐมนตรี
- (10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการ
- (11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดตามที่ได้รับมอบหมายจากอัยการสูงสุด

พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 มาตรา 23 กำหนดให้สำนักงานอัยการสูงสุด นอกจากมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการและงานวิชาการ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอัยการข้างต้นแล้ว ให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้ด้วย

- (1) ให้ความช่วยเหลือประชาชนในการดำเนินการทางกฎหมายรวมทั้งในการคุ้มครองป้องกันสิทธิและเสรีภาพของประชาชน และการให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน
- (2) ให้คำปรึกษา และตรวจร่างสัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายให้แก่รัฐบาล และหน่วยงานของรัฐ
- (3) ให้คำปรึกษาและตรวจร่างสัญญาหรือเอกสารทางกฎหมายให้แก่นิติบุคคล ซึ่งมีใช้หน่วยงานของรัฐแต่ได้มีพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งขึ้น ทั้งนี้ ตามที่เห็นสมควร
- (4) ดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่งหรือคดีปกครองแทนรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งพนักงานอัยการได้รับดำเนินคดีให้
- (5) ดำเนินการตามที่คณะรัฐมนตรีร้องขอ เว้นแต่การดำเนินการนั้นจะขัดต่องานในหน้าที่ หรืออาจทำให้เกิดขัดต่อความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานอัยการ
- (6) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ
- (7) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการอำนวยความสะดวก การรักษาสภาพประโยชน์ของรัฐและประชาชน
- (8) ติดต่อและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศเกี่ยวกับเรื่องที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด
- (9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุด

ในการตรวจร่างสัญญาตาม(2) และ (3) ให้สำนักงานอัยการสูงสุดมีหน้าที่รักษาประโยชน์ของรัฐ ในการนี้ สำนักงานอัยการสูงสุดมีหน้าที่รายงานรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐตาม (2) หรือนิติบุคคลตาม (3) ที่ เป็นคู่สัญญาให้ทราบถึงข้อที่ควรปรับปรุงหรือแก้ไขให้สมบูรณ์ ข้อเสียเปรียบหรือข้อที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรแห่งความยุติธรรมของสังคมเพื่อความมั่นคงของชาติและความผาสุกของประชาชน”

### พันธกิจ

1. อำนวยความยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส พึ่งพิงได้บนพื้นฐานของความเสมอภาค
2. รักษาผลประโยชน์ของรัฐ เพื่อประโยชน์สาธารณะและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
3. รับรู้ ดูแล แก้ปัญหาในการคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ และเป็นที่ยังชีพของประชาชนในด้านกฎหมาย
4. พัฒนาศักยภาพองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกบนฐานความเชี่ยวชาญ

## 2.2.3 กฎหมาย ระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานอัยการสูงสุด

### (1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้องค์กรอัยการเป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญที่มีความเป็นอิสระ ไม่อยู่ในบังคับบัญชาและกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี โดยมีเจตนาารมณ์ที่จะสร้างหลักประกันความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซง โดยบัญญัติให้พนักงานอัยการมีอิสระในการพิจารณาสั่งคดีและการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรม และให้องค์กรอัยการมีหน่วยงานธุรการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น โดยมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชา

### (2) พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 เป็นกฎหมายที่ตราขึ้นเพื่อรองรับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยที่ได้บัญญัติให้องค์กรอัยการเป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ และพนักงานอัยการมีอิสระในการพิจารณาสั่งคดีและการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรมซึ่งได้บัญญัติให้องค์กรอัยการมีหน่วยงานธุรการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น โดยมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้น พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553 จึงได้กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรอัยการ และกำหนดให้มีสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานธุรการขององค์กรอัยการตามรัฐธรรมนูญ โดยมีอัยการสูงสุดเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอัยการแล้ว ยังให้มีอำนาจและหน้าที่อื่น ๆ ในด้านการรักษาผลประโยชน์ของรัฐและประชาชน และด้านการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนอีกด้วย

### (3) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553 ตราขึ้นโดยเป็นผลจากที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้บัญญัติให้องค์กรอัยการเป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ และมีหน่วยงานธุรการที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553 จึงกำหนดระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการทั้งในส่วนของประเภท การกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน อัตราเงินประจำตำแหน่ง ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอัยการไว้ด้วย

### (4) ประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2563

ประกาศคณะกรรมการอัยการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2563 ถือเป็นประกาศคณะกรรมการอัยการที่สำคัญ เพราะเป็นการกำหนดการแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรอัยการตามรัฐธรรมนูญเพื่ออำนวยความสะดวกในทางอาญา การรักษาผลประโยชน์ของรัฐและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพแก่ประชาชน ให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งเป็นสองส่วนหลักคือ หน่วยงานราชการอัยการ และหน่วยงานราชการธุรการ

## (5) นโยบายการบริหารงานของอัยการสูงสุด นายอรรถ เตนท์เจริญรักษ์ อัยการสูงสุดคนที่ 18

นโยบายที่ 1 “สังคม ประชาชน เชื่อมมั่น” สร้างความเชื่อมั่น นกระบวนการยุติธรรม การรักษาผลประโยชน์ของรัฐ และการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ด้วยการพัฒนาคุณภาพงานสอบสวนคดีอาญาขอพนักงานอัยการ ผลักดันให้กระบวนการบังคับคดีและการประนีประนอมยอมความระหว่างคู่พิพาทในชั้นพนักงานอัยการมีประสิทธิภาพ โดยยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส และไม่เลือกปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของสังคมและประชาชน

นโยบายที่ 2 “บริหารทันสมัย” เพิ่มกลไกการบริหารงานของสำนักงานอัยการสูงสุดให้มีความทันสมัยสร้างทัศนคติการทำงานเชิงรุกเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ ปรับปรุงรูปแบบการทำงานของสำนักงานอัยการสูงสุดให้มีความสะดวก รวดเร็ว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งพัฒนาทักษะความรู้ ศักยภาพของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพมีความพร้อมทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

นโยบายที่ 3 “บุคลากรมีคุณธรรม” พัฒนาและส่งเสริมให้ข้าราชการอัยการ และบุคลากรเป็นคนดีและคนเก่ง โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ มีคุณภาพชีวิตและขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

### 2.2.4 โครงสร้างองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด แบ่งเป็น

#### (1) หน่วยงานราชการอัยการ

หน่วยงานราชการอัยการ ประกอบด้วยหน่วยงานราชการภายในทั้งสิ้น 61 ลักษณะ หน่วยงาน แบ่งเป็น หน่วยงานในส่วนกลาง 39 ลักษณะหน่วยงาน และสำนักงานต่างจังหวัด ทั้งนี้ หน่วยงานในส่วนกลางแบ่งเป็น สำนักงานที่ไม่เกี่ยวกับคดี 6 สำนักงาน และสำนักงานคดี 33 สำนักงาน ส่วนสำนักงานต่างจังหวัดจะแบ่งเป็น สำนักงานอัยการภาค 1-9 สำนักงานคดีศาลสูงภาค 1-9 สำนักงานคดีแรงงานภาค 1-9 สำนักงานคดีปกครองภาค 1-9 สำนักงานคดีปราบปรามการทุจริตภาค 1-9 ซึ่งแต่ละสำนักงานภาคแบ่งโครงสร้างภายในเป็นสำนักงานอัยการพิเศษฝ่าย และสำนักอำนวยการ

ทั้งนี้ โครงสร้างของสำนักงานอัยการในสำนักงานอัยการภาค ยังแบ่งออกเป็น สำนักงานอัยการจังหวัด สำนักงานอัยการคดีศาลแขวง สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัด สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและบังคับคดีจังหวัด

หน่วยงานราชการอัยการ แบ่งเป็นหน่วยงานราชการภายในต่างๆ ได้แก่

- สถาบันนิติวัชร์
- สำนักงานบริหารและสนับสนุนงานอัยการสูงสุด
- สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ
- สำนักงานคณะกรรมการอัยการ
- สำนักงานต่างประเทศ
- สำนักงานที่ปรึกษากฎหมาย
- สำนักงานวิชาการ
- สำนักงานคดีอาญา

- สำนักงานคดีอาญากรุงเทพใต้
- สำนักงานคดีอาญาธนบุรี
- สำนักงานคดีอาญาตลิ่งชัน
- สำนักงานคดีอาญาพระโขนง
- สำนักงานคดีอาญามีนบุรี
- สำนักงานคดียาเสพติด
- สำนักงานคดีเศรษฐกิจและทรัพยากร
- สำนักงานคดีพิเศษ
- สำนักงานคดีแพ่ง
- สำนักงานคดีแพ่งกรุงเทพใต้
- สำนักงานคดีแพ่งธนบุรี
- สำนักงานคดีแพ่งตลิ่งชัน
- สำนักงานคดีแพ่งพระโขนง
- สำนักงานคดีแพ่งมีนบุรี
- สำนักงานการยุติการดำเนินคดีแพ่งและอนุญาโตตุลาการ
- สำนักงานคดีศาลแขวง
- สำนักงานคดีเยาวชนและครอบครัว
- สำนักงานคดีภาษีอากร
- สำนักงานคดีล้มละลาย
- สำนักงานคดีทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ
- สำนักงานคดีคุ้มครองผู้บริโภค
- สำนักงานชี้ขาดคดีอัยการสูงสุด
- สำนักงานคดีอัยการสูงสุด
- สำนักงานคดีกิจการอัยการสูงสุด
- สำนักงานการสอบสวน
- สำนักงานการบังคับคดี
- สำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน
- สำนักงานคดีแรงงาน
- สำนักงานคดีแรงงานภาค 1-9
- สำนักงานคดีศาลสูง
- สำนักงานคดีศาลสูงภาค 1-9
- สำนักงานคดีปราบปรามการทุจริต
- สำนักงานคดีปราบปรามการทุจริต ภาค 1-9
- สำนักงานคดีปกครองระยอง
- สำนักงานคดีปกครองนครราชสีมา

- สำนักงานคดีปกครองอุบลราชธานี
- สำนักงานคดีปกครองขอนแก่น
- สำนักงานคดีปกครองอุดรธานี
- สำนักงานคดีปกครองเชียงใหม่
- สำนักงานคดีปกครองพิษณุโลก
- สำนักงานคดีปกครองนครศรีธรรมราช
- สำนักงานคดีปกครองสงขลา
- สำนักงานคดีปกครองเพชรบุรี
- สำนักงานคดีปกครองนครสวรรค์
- สำนักงานคดีปกครองสุพรรณบุรี
- สำนักงานคดีปกครองภูเก็ต
- สำนักงานคดีปกครองยะลา
- สำนักงานอัยการภาค 1-9
- สำนักงานอัยการจังหวัด
- สำนักงานอัยการคดีศาลแขวง
- สำนักงานอัยการคดีเยาวชนและครอบครัวจังหวัด
- สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและการบังคับคดีจังหวัด

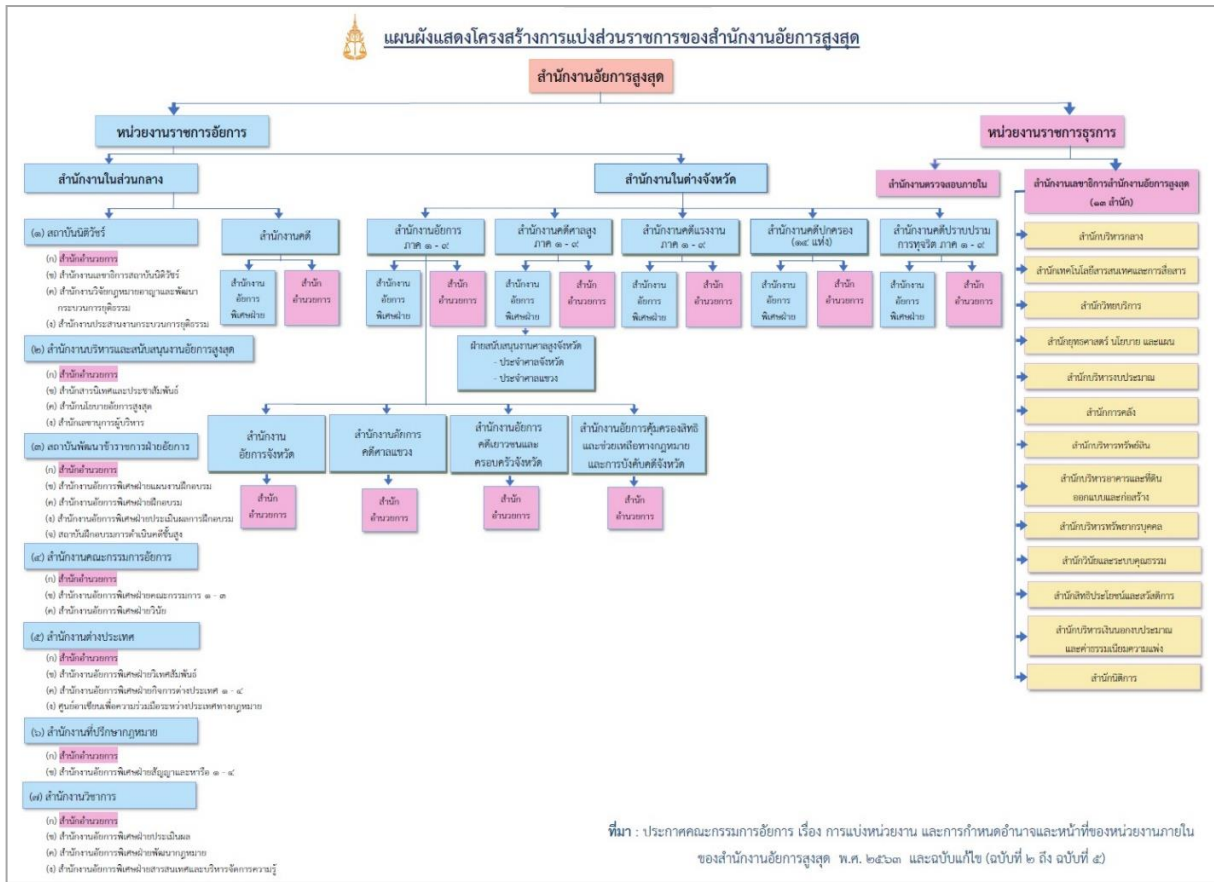
**(2) หน่วยงานราชการรัฐการ**

หน่วยงานราชการรัฐการประกอบด้วย 2 สำนักงานหลัก ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด และสำนักงานตรวจสอบภายใน

ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด ได้แบ่งโครงสร้างภายในออกเป็น

- สำนักบริหารกลาง
- สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- สำนักวิทยบริการ
- สำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน
- สำนักบริหารงบประมาณ
- สำนักการคลัง
- สำนักบริหารทรัพย์สิน
- สำนักบริหารอาคารและที่ดิน ออกแบบและก่อสร้าง
- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
- สำนักวินัยและระบบคุณธรรม
- สำนักสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ
- สำนักบริหารเงินนอกงบประมาณและค่าธรรมเนียมความแพ่ง
- สำนักนิติการ





แผนภาพที่ 2 – 8 แผนผังแสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานอัยการสูงสุด

2.2.5 วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุด

วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานอัยการสูงสุดที่เห็นได้เด่นชัด มีดังต่อไปนี้

(1) ความเป็นอิสระในการทำงาน

สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ การทำงานของพนักงานอัยการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งมีกฎหมายกำหนดไว้และมีกฎหมายรับรองในด้านของความเป็นอิสระในการสั่งคดี ทำให้ความเป็นอิสระเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญของสำนักงานอัยการสูงสุด

(2) ความสัมพันธ์แบบพี่น้อง

สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบพี่น้องในการทำงานผู้ที่อาวุโสกว่าจะคอยช่วยเหลือสนับสนุน และให้คำปรึกษากับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า ทำให้การถ่ายทอดความรู้และจัดการความรู้สามารถนำมาพัฒนาองค์กรจากรุ่นสู่รุ่นได้ วัฒนธรรมดังกล่าวส่งผลต่อการพัฒนาต่อยอดในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กรเพราะเป็นการทำงานร่วมกันข้ามรุ่น (Generation และเป็นการดึงเอาจุดเด่นของคนในแต่ละGeneration มาทำงานให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด)

### (3) ระบบอาวุโสในการแต่งตั้งโยกย้าย

วัฒนธรรมที่เป็นจุดเด่นประการสำคัญของสำนักงานอัยการสูงสุด และเป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความเข้มแข็ง คือ วัฒนธรรมที่ปลอดจากการเมืองในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร กล่าวคือ มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ยึดระบบอาวุโสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและแต่งตั้งโยกย้าย ซึ่งระบบอาวุโสดังกล่าวมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติในองค์กรอย่างเข้มแข็ง ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานรู้เส้นทางความก้าวหน้าและไม่มีปัญหาในเรื่องการวิ่งเต้นในการแต่งตั้งโยกย้าย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องห่วงหรือกังวลในเรื่องความมั่นคงของตำแหน่ง และยังสอดคล้องและเกื้อหนุนกับวัฒนธรรมการการปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระและไม่ต้องเกรงกลัวต่ออิทธิพลใดๆ

### (4) วัฒนธรรมจากค่านิยมร่วม

สำนักงานอัยการสูงสุดมีการกำหนดค่านิยมร่วมสำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 จนถึงปัจจุบัน ประกอบด้วย

ค่านิยมร่วมระหว่างปี พ.ศ. 2555-2558 ได้แก่ “เที่ยงธรรมเป็นกลาง สรรค์สร้างสามัคคี โปร่งใสในหน้าที่ รักดีต่อแผ่นดิน”

ในช่วงปี พ.ศ. 2559- 2562 มีการกำหนดค่านิยมร่วมไว้ในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี สำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2559-2562 ไว้เพื่อเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์และเพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวโดยกำหนดค่านิยมร่วมเป็นคำเพื่อให้จดจำง่ายโดยใช้คำว่า “JUSTICE” ซึ่งแต่ละคำมีความหมายดังนี้

J = Judgment การใช้ดุลพินิจอย่างรอบคอบ

U = Unity ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร

S = Service mind ความมีจิตใจให้บริการ

T = Transparency ความโปร่งใสและตรวจสอบได้

I = Integrity ความซื่อสัตย์และเชื่อถือได้

C = Contribution อุทิศตนต่อองค์กรและสังคม

E = Equality การปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน

ในช่วงปี พ.ศ. 2563- 2566 มีการกำหนดค่านิยมโดยใช้คำว่า “LOYALTY” ซึ่งแต่ละคำมีความหมาย ดังนี้

L = Leadership ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี (มีภาวะผู้นำและเป็นแบบอย่างทันการเปลี่ยนแปลง)

O = Our organization for our country เป็นองค์กรเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติ

Y = Yield to integrity มีคุณธรรม

A = Always academic development ใฝ่รู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

L = Let's turn pro มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

T = Together ความร่วมมือร่วมใจ

Y = Yes, we must! พวกเราข้าราชการฝ่ายอัยการต้องทำให้ได้

(5) การสร้าง Brand ของสำนักงานอัยการสูงสุด

นอกจากการกำหนดค่านิยมร่วมแล้ว สำนักงานอัยการสูงสุดยังสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยสร้างแบรนด์ขององค์กรขึ้น โดยนิยามของสำนักงานอัยการสูงสุดคือ “องค์กรตามรัฐธรรมนูญ ที่มีอิสระในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมทางอาญา รักษาผลประโยชน์ของรัฐ และคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือประชาชน อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว” และเชื่อว่า “ความยุติธรรมเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ทุกคนควรได้รับอย่างเสมอภาค” และยังกำหนดซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เป้าหมายขององค์กรไว้ว่า “องค์กรในกระบวนการยุติธรรมที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างความสงบสุขให้เกิดขึ้นในสังคมอย่างแท้จริง” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงเหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างชัดเจน บนบรรทัดฐานของความยุติธรรม ที่เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ทุกคนควรได้รับอย่างเสมอภาค เพื่อสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างความสงบสุข ให้เกิดขึ้นในสังคมอย่างแท้จริง สำนักงานอัยการสูงสุดจะเป็นทั้ง “ผู้พิทักษ์” และ “เพื่อน” ในฐานะที่เป็นที่พึ่งทางกฎหมาย (โดยพิจารณาสิ่งคดีและปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ สุจริต เทียงธรรม มุ่งคุ้มครองสิทธิของประชาชนอย่างทั่วถึง ไม่ล่าช้า และเป็นไปตามหลักนิติธรรม) โดยกำหนด DNA ขององค์กรไว้ว่า “PUBLIC” หมายถึง

P = People First	ประชาชนมาที่หนึ่ง
U = Uprightness	เป็นที่พึ่งความยุติธรรม
B = Betterment	คิดและทำเพื่อพัฒนา
L = Lawfulness	รักษากฎหมายด้วยเหตุผล
I = Integrity	ประพฤติตนซื่อสัตย์และโปร่งใส
C = Collaboration	ร่วมมือร่วมใจสู่เป้าหมาย

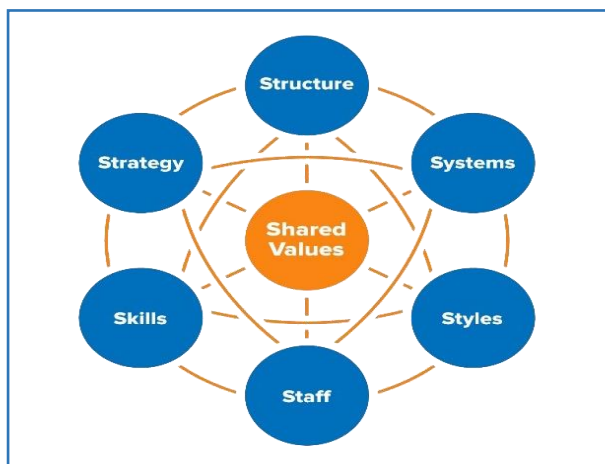
## 2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

### 2.3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสำนักงานอัยการสูงสุด

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของสำนักงานอัยการสูงสุดเพื่อศึกษาสถานการณ์ ค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 - 2571) ให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) รวมทั้งแผนระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสำนักงานอัยการสูงสุดในภาพรวม อันได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) โดยผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารของหน่วยงาน (ระดับผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป) จำนวน 5 คน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ (ระดับปฏิบัติการขึ้นไป) จำนวน 5 คน ใช้วิธีสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามความคิดเห็น โดยนำข้อคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามมาประกอบการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

#### 2.3.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของสำนักงานอัยการสูงสุดใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework ใน 7 มิติ ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบปฏิบัติงานขององค์กร (Systems) บุคลากรในองค์กร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร (Skills) รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร (Style) คุณค่าหรือค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared values) ซึ่งตัวแปรหรือปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบขององค์กร



แผนภาพที่ 2 - 9 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามหลักการ Mckinsey 7-S Framework

1) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) สำนักงานอัยการสูงสุดมีการดำเนินงานด้านอำนาจความยุติธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และพึงพิงได้ ตัวอย่างการพัฒนากระบวนการติดตามคดี การเพิ่มประสิทธิภาพการสอบสวนคดี การเปิดเผยข้อมูลคดีแก่ประชาชน ด้านการรักษาผลประโยชน์ของรัฐและ

ประชาชน ได้แก่ การดำเนินคดีอาญาต่อผู้ทุจริตคอร์รัปชัน การฟ้องร้องคดีแพ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของรัฐ ด้านการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมาย ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชนและให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน รวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตไปสู่การปฏิบัติ โดยการขับเคลื่อนให้สอดคล้องกับแผนแต่ละระดับ

2) โครงสร้างองค์กร (Structure) สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญที่มีความเป็นอิสระ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง มีโครงสร้างที่ชัดเจนทั้งในส่วนกลางและต่างจังหวัด เช่น การแบ่งหน่วยงาน สายการบังคับบัญชา และการมอบหมายหน้าที่ที่ความรับผิดชอบตามลักษณะงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านไม่ว่าคดีอาญา คดีแพ่ง คดีแรงงาน คดีปกครอง โครงสร้างองค์กรมีระบบอาวุโสที่ชัดเจน พนักงานอัยการที่มีอาวุโสจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ระบบนี้ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานอัยการที่มีประสบการณ์จะถ่ายทอดความรู้และทักษะให้กับพนักงานอัยการรุ่นใหม่ ถึงแม้ว่าสำนักงานอัยการสูงสุดจะมีโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ชัดเจนและมีหน่วยงานทั่วประเทศ แต่ด้วยลักษณะงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะและความหลากหลายของภารกิจงาน ทำให้โครงสร้างและอัตรากำลังยังไม่สัมพันธ์กัน

3) ระบบปฏิบัติงานขององค์กร (Systems) สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานอิสระในการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และดำเนินงานอื่น ๆ รวมทั้งมีระบบการทำงานที่หลากหลาย เช่น ระบบการบริหารงานบุคคล (ระบบการคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สารบบคดี ระบบการติดตามผลคดี รวมถึงมีระบบและช่องทางการแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ แต่ทั้งนี้ระบบบางระบบยังไม่เชื่อมโยงกันมากนัก ยังเป็นเอกเทศทำให้การรวบรวมผลการดำเนินงานเพื่อนำมาวิเคราะห์อาจทำได้ช้าเนื่องจากต้องขอจากหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ซึ่งไม่ได้เป็นข้อมูลกลาง ทำให้ระบบการบริหารจัดการ กระบวนการจัดการข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ รวมถึงการทำงานของแต่ละหน่วยงานยังทำงานไม่สอดคล้องกัน

4) บุคลากรในองค์กร (Staff) ผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานอัยการให้ความสำคัญเรื่องคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรทุกระดับของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความตื่นตัวต่อบรรณนโยบาย รวมถึงให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง แต่สำนักงานอัยการสูงสุดบางสำนักงานมีอัตรากำลังไม่เพียงพอทำให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจเชิงตั้งรับแบบงานประจำมากกว่าปฏิบัติงานเชิงรุก ทำให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานบางครั้งมีความล่าช้า

5) ทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากร (Skills) บุคลากรสายงานหลักด้านกฎหมายมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายที่หลากหลาย และสำนักงานอัยการสูงสุดมีแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญทางกฎหมายให้กับพนักงานอัยการอยู่เสมอ แต่ในส่วนของการยังขาดการพัฒนาความรู้หรือทักษะการปฏิบัติงานในสายงานหรือตำแหน่งเฉพาะ ให้ทำบุคลากรยึดแนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิม ไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ซึ่ง

อาจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือการกระทำผิดได้ และควรมีหลักสูตรเฉพาะเรื่องของการด้านการทุจริต และการคิดวิเคราะห์แบบองค์รวม

6) รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร (Style) สำนักงานอัยการสูงสุดมีโครงสร้างการบริหาร สายการบังคับบัญชา ทั้งในส่วนกลางและต่างจังหวัด มอบอำนาจในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถถ่ายทอดนโยบายการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง แต่ด้วยสายบังคับบัญชาที่มีลำดับชั้นหลายลำดับ ทำให้บางครั้งขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ทั้งผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเรื่องคุณธรรมและความโปร่งใส และนโยบายในการปฏิบัติงานเรื่องการให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส เสมอภาค และเท่าเทียม และสำนักงานอัยการสูงสุดยังมีกรายกย่อยและให้รางวัลแก่ผู้ประพฤติปฏิบัติตนด้านคุณธรรมเป็นประจำทุกปี

7) คุณค่าหรือค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Values) ได้แก่ สำนักงานอัยการสูงสุดมีค่านิยมร่วม ดังนี้ ยึดมั่นในความเป็นอิสระและความโปร่งใส พนักงานอัยการมีหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากอิทธิพลจากบุคคลหรือฝ่ายใด และต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตวิญญาณของความเป็นอัยการ พนักงานอัยการมีหน้าที่รักษาความยุติธรรม ช่วยเหลือประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของชาติ มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พนักงานอัยการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญทางกฎหมายอยู่เสมอ เนื่องจากสำนักงานอัยการสูงสุดมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนทั้งในส่วนการปฏิบัติงานและปฏิบัติตน แต่ยังคงขาดการถ่ายทอดการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง ยังขาดการทำงานเป็นทีมหรือการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงาน

ซึ่งผู้ศึกษาได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด ตามขอบเขตการศึกษาเพื่อหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ได้ผลลัพธ์ตามตารางที่ 2 - 5 ดังนี้

ตารางที่ 2 - 5 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในตามกรอบ McKinsey 7'S Framework

กรอบการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการสูงสุด	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (Strengths : S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses : W)
1. กลยุทธ์องค์กร (Strategy)	<p>S1 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีกลยุทธ์ที่ถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนพัฒนาฯ แผนอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>S2 : ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตไปสู่การปฏิบัติ</p>	<p>W1 : บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตขององค์กร</p>

กรอบการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการสูงสุด	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (Strengths : S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses : W)
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	<p>S3 : สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง และสามารถกำหนดการบริหารภายในของตนเองได้</p> <p>S4 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีโครงสร้างทั้งในส่วนกลางและต่างจังหวัด ทำให้สามารถให้บริการได้ทั่วถึงและตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร</p>	<p>W2 : โครงสร้างและอัตรากำลังที่กำหนดขึ้นยังไม่สัมพันธ์กับลักษณะงานหรือภาระงานที่มีความซับซ้อน</p> <p>W3 : โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นหลายชั้น ในการเสนองานทำให้ใช้เวลาและทรัพยากรเป็นจำนวนมาก</p>
3. ระบบปฏิบัติงานขององค์กร (Systems)	<p>S5 : สำนักงานอัยการสูงสุดนำระบบต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น สารบบคดี สารบัญอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการติดตามคดี OAG Tracking</p> <p>S6 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีช่องทางการร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ</p>	<p>W4 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ทำให้การรวบรวมข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เกิดความล่าช้า</p>
4. บุคลากรในองค์กร (Staff)	<p>S7 : บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความตื่นตัวในเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และคุณธรรมและความโปร่งใสมากขึ้น</p>	<p>W5 : บุคลากรปฏิบัติหน้าที่แบบเดิมไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ปฏิบัติงานแบบตั้งรับ (งานประจำ) มากกว่าปฏิบัติงานเชิงรุก</p> <p>W6 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีอัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนงาน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน</p>
5. ทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากร (Skills)	<p>S8 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีหน้าที่อำนวยความสะดวก คุ้มครองรักษาผลประโยชน์ของรัฐ โดยบุคลากรสามารถใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นมืออาชีพ</p> <p>S9 สำนักงานอัยการสูงสุดมีแผนการบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรบุคลากรอย่างชัดเจน</p>	<p>W7 : บุคลากรสายงานสนับสนุนบางส่วนขาดความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานอาจนำไปสู่การกระทำผิดได้</p> <p>W8 : สำนักงานอัยการสูงสุดขาดการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในบางสายงานหรือตำแหน่งเฉพาะด้าน</p>

กรอบการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการสูงสุด	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (Strengths : S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses : W)
6. รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร (Style)	<p>S10 : ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และคุณธรรมและความโปร่งใส</p> <p>S11 : สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการดำเนินงานอื่น ๆ</p> <p>S12 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีการยกย่องและให้ รางวัลแก่ผู้ประพฤติปฏิบัติตนด้านคุณธรรม</p>	<p>W9 : สายการบังคับบัญชาของสำนักงานอัยการสูงสุดมีหลายชั้น หลายชั้นตอน ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน</p>
7. คุณค่าหรือค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared Values)	<p>S13 : มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งเสริมให้สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีเอกภาพ</p>	<p>W10 : ขาดการถ่ายทอดและส่งเสริมค่านิยม ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W11 : ขาดการทำงานเป็นทีมและการบูรณาการร่วมกันในหน่วยงาน</p>

### 2.3.1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามกรอบ PESTEL มาวิเคราะห์หาผลกระทบต่อการบริหารจัดการและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานอัยการสูงสุด และนำประเด็นตามกรอบ PESTEL Analysis มาวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Treats) ที่สรุปผลได้ดังตาราง 6 ดังนี้

(1) ด้านการเมือง (Political) วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติ กฎหมายต่าง ๆ นโยบายและวิธีบริหารของรัฐบาลที่ส่งผลต่อเสถียรภาพทางการเมือง แผนปฏิบัติราชการ แผนแม่บท แผนงาน มาตรฐาน กฎและระเบียบ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร

(2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) วิเคราะห์สภาพและ แนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจ ภาวะการเงิน งบประมาณ การว่างงาน และอัตราการขยายตัวทาง เศรษฐกิจ

(3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural) วิเคราะห์ โครงสร้างประชากร ระบบทางสังคม ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณี แนวคิด สภาพและกระแสสังคม หรือชุมชนที่ล้อมรอบความต้องการของสังคม ปัญหาสังคม รูปแบบการใช้ชีวิต พฤติกรรม รวมถึงเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน



(4) ด้านเทคโนโลยี (Technological) วิเคราะห์ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การเข้าถึงเทคโนโลยีของคนในประเทศ การวิจัย และพัฒนา (Research and Development) เทคโนโลยีการสื่อสาร โปรแกรม และเทคโนโลยีการบริหาร หรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

(5) ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) วิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ทางธรรมชาติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

(6) ด้านกฎหมาย (Legal) วิเคราะห์กฎหมายต่างๆ ระเบียบ ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร

ตารางที่ 2 - 6 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกตามกรอบ PESTEL Analysis

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการสูงสุด	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities : O)	ประเด็นที่เป็นภัยคุกคาม (Threats : T)
1. ด้านการเมือง (Political)	<p>O1 : รัฐบาลได้กำหนดให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตเป็นวาระแห่งชาติ โดยกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ถือว่าเป็นการให้ความสำคัญ</p> <p>O2 : มีเครื่องมือและกระบวนการพัฒนาปรับปรุงในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต) การประเมิน ITA)</p>	<p>T1 : มีความพยายามทางการเมืองที่จะเข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงานซึ่งอาจทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การสังคตติและขาดอิสระในการใช้ดุลพินิจ</p> <p>T2 : การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เช่น ความขัดแย้งและความไร้เสถียรภาพทางการเมือง ความหลากหลายทางอุดมการณ์ เป็นความท้าทายในการพิจารณาใช้ดุลพินิจของพนักงานอัยการ</p>
2. ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	<p>O3 : ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ มีความตื่นตัว และเริ่มรวมตัวกันในการสร้างความโปร่งใส</p> <p>O4 : การพัฒนาทางเศรษฐกิจ เป็นโอกาสในการผลักดันกฎหมายใหม่ ให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเป็นโอกาสในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>T3 : เกิดรูปแบบการทุจริตที่ซับซ้อนมากขึ้น จากการดำเนินธุรกิจของเอกชน และการทุจริตเชิงนโยบาย</p>

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสำนักงานอัยการสูงสุด	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities : O)	ประเด็นที่เป็นภัยคุกคาม (Threats : T)
3. ด้านสังคม (Social)	<p>O5 : การนำเสนอประเด็นการทุจริตของสื่อมวลชน หรือภาคประชาชนมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในวงกว้างเนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์ที่ทันสมัย</p> <p>O6 : การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร สังคม และวัฒนธรรม ทำให้เกิดคตินิยมใหม่ๆ ขึ้น จึงเป็นโอกาสในการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงไป</p>	<p>T4 : ประชาชนไม่ทราบช่องทางการแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ และช่องทางการขอรับความช่วยเหลือจากสำนักงานอัยการสูงสุด</p> <p>T5 : การประชาสัมพันธ์ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมยังไม่สามารถสื่อสารกับประชาชนให้เข้าใจได้ทุกประเด็น</p>
4. ด้านเทคโนโลยี (Technology)	O7 : มีสื่อออนไลน์ที่ทันสมัยสามารถใช้เป็นช่องทางการสื่อสารและเป็นช่องทางส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของสำนักงานอัยการสูงสุด จะช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์กร	T6 : ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถูกใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการทุจริตรูปแบบใหม่ ๆ
5. สภาพแวดล้อม (Environment)	O8 : การร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศ จะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด และแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับระบบยุติธรรม	T7 : ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่รุนแรงขึ้น มลพิษทางอากาศทั้งภายในประเทศและมลพิษข้ามแดน
6. กฎหมาย (Legal)	<p>O9 : ไทยมีกฎหมายรัฐธรรมนูญมีการกำหนดการป้องกันและปราบปรามการทุจริตไว้อย่างชัดเจน และกำหนดบทบาทของประชาชนให้มีหน้าที่ในการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริต</p> <p>O10 : กฎหมายใหม่ จะส่งผลต่อการพัฒนาตัวเองของบุคลากรภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด</p>	<p>T8 : กฎหมายบางฉบับที่มีอยู่เอื้อประโยชน์แก่คนบางกลุ่มโดยอาศัยช่องว่างของกฎหมาย</p> <p>T9 : การแก้ไขกฎหมายเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้นยังเกิดขึ้นได้ยาก ทำให้กฎหมายบางฉบับล่าช้า</p>

## 2.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบสภาวะแวดล้อมภายใน และสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทางในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยผลสรุปการรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามจากทุกปัจจัย ได้ผลตารางดังนี้

ตารางที่ 2 – 7 การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทาง ยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีกลยุทธ์ที่ถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนพัฒนา แผนอื่นที่เกี่ยวข้อง	W1 : บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตขององค์กร
S2 : ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตไปสู่การปฏิบัติ	W2 : โครงสร้างและอัตรากำลังที่กำหนดขึ้นยังไม่สัมพันธ์กับลักษณะงานหรือภาระงานที่มีความซับซ้อน
S3 : สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง และสามารถกำหนดการบริหารภายในของตนเองได้	W3 : โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นหลายชั้น ในการเสนองานทำให้ใช้เวลาและทรัพยากรเป็นจำนวนมาก
S4 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีโครงสร้างทั้งในส่วนกลางและต่างจังหวัด ทำให้สามารถให้บริการได้ทั่วถึงและตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร	W4 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ทำให้การรวบรวมข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เกิดความล่าช้า
S5 : สำนักงานอัยการสูงสุดนำระบบต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น สารบบคดี สารบัญญอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการติดตามคดี OAG Tracking	W5 : บุคลากรปฏิบัติหน้าที่แบบเดิมไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ปฏิบัติงานแบบตั้งรับ (งานประจำ) มากกว่าปฏิบัติงานเชิงรุก
S6 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีช่องทางการร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ	W6 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีอัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนงาน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน
S7 : บุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุดมีความตื่นตัวในเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และคุณธรรมและความโปร่งใสมากขึ้น	W7 : บุคลากรสายงานสนับสนุนบางส่วนขาดความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานอาจนำไปสู่การกระทำผิดได้
S8 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีหน้าที่อำนวยความสะดวก ยุติธรรม รักษาผลประโยชน์ของรัฐ โดยบุคลากรสามารถใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นมืออาชีพ	W8 : สำนักงานอัยการสูงสุดขาดการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในบางสายงาน หรือตำแหน่งเฉพาะด้าน
S9 สำนักงานอัยการสูงสุดมีแผนกาบริหารงานและพัฒนาทรัพยากรบุคลากรอย่างชัดเจน	W9 : สายการบังคับบัญชาของสำนักงานอัยการสูงสุดมีหลายชั้น หลายชั้นตอน ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน
	W10 : ขาดการถ่ายทอดและส่งเสริมค่านิยม ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

<p>S10 : ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และคุณธรรมและความโปร่งใส</p> <p>S11 : สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการดำเนินงานอื่น ๆ</p> <p>S12 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีการยกย่องและให้รางวัลแก่ผู้ประพฤติปฏิบัติตนด้านคุณธรรม</p> <p>S13 : มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งเสริมให้สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีเอกภาพ</p>	<p>W11 : ขาดการทำงานเป็นทีมและการบูรณาการร่วมกันในหน่วยงาน</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p>	<p><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p>
<p>O1 : รัฐบาลได้กำหนดให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตเป็นวาระแห่งชาติโดยกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ถือว่าเป็นการให้ความสำคัญ</p> <p>O2 : มีเครื่องมือและกระบวนการพัฒนาปรับปรุงในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต (การประเมิน ITA)</p> <p>O3 : ภาคเอกชน ภาคธุรกิจ มีความตื่นตัว และเริ่มรวมตัวกันในการสร้างความโปร่งใส</p> <p>O4 : การพัฒนาทางเศรษฐกิจ เป็นโอกาสในการผลักดันกฎหมายใหม่ ให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเป็นโอกาสในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>O5 : การนำเสนอประเด็นการทุจริตของสื่อมวลชนหรือภาคประชาชนมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในวงกว้าง เนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์ที่ทันสมัย</p> <p>O6 : การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร สังคม และวัฒนธรรม ทำให้เกิดคตินิยมใหม่ๆ ขึ้น จึงเป็นโอกาสในการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>O7 : มีสื่อออนไลน์ที่ทันสมัยสามารถใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารและเป็นช่องทางการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของ</p>	<p>T1 : มีความพยายามทางการเมืองที่จะเข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงานซึ่งอาจทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การสั่งคดีและขาดอิสระในการใช้ดุลพินิจ</p> <p>T2 : การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เช่น ความขัดแย้งและความไร้เสถียรภาพทางการเมือง ความหลากหลายทางอุดมการณ์เป็นความท้าทายในการพิจารณาใช้ดุลพินิจของพนักงานอัยการ</p> <p>T3 : เกิดรูปแบบการทุจริตที่ซับซ้อนมากขึ้น จากการดำเนินธุรกิจของเอกชนและการทุจริตเชิงนโยบาย</p> <p>T4 : ประชาชนไม่ทราบช่องทางการแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ และช่องทางการขอรับความช่วยเหลือจากสำนักงานอัยการสูงสุด</p> <p>T5 : การประชาสัมพันธ์ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมยังไม่สามารถสื่อสารกับประชาชนให้เข้าใจได้ทุกประเด็น</p> <p>T6 : ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถูกใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการทุจริตรูปแบบใหม่ ๆ</p> <p>T7 : ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่รุนแรงขึ้น มลพิษทางอากาศทั้งภายในประเทศและมลพิษข้ามแดน</p> <p>T8 : กฎหมายบางฉบับที่มีอยู่เอื้อประโยชน์แก่คนบางกลุ่มโดยอาศัยช่องว่างของกฎหมาย</p> <p>T9 : การแก้ไขกฎหมายเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่</p>

<p>สำนักงานอัยการสูงสุด จะช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์กร</p> <p>O8 : การร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศจะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด และแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับระบบยุติธรรม</p> <p>O9 : ไทยมีกฎหมายรัฐธรรมนูญมีการกำหนดการป้องกันและปราบปรามการทุจริตไว้อย่างชัดเจน และกำหนดบทบาทของประชาชนให้มีหน้าที่ในการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริต</p> <p>O10 : กฎหมายใหม่ จะส่งผลต่อการพัฒนาตัวเองของบุคลากรภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด</p>	<p>รวดเร็วขึ้นยังเกิดขึ้นได้ยาก ทำให้กฎหมายบางฉบับล่าช้า</p>
---	--

## 2.5 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

### 2.5.1 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ทำแบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก และส่งให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 10 ท่าน เพื่อให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรายประเด็น โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในตามกรอบ McKinsey 7'S Framework ดังตารางที่ 2 - 8 และสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกตามกรอบ PESTEL Analysis ดังตารางที่ 2 - 9

ตารางที่ 2 - 8 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในตามกรอบ McKinsey 7'S Framework

รายการปัจจัย สิ่งแวดล้อมภายใน	คนที่ 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\bar{X}$
S1 : กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.12	0.12	0.13	0.10	0.12	0.12	0.10	0.12	0.13	0.11	0.12
S2 : โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.19	0.20	0.22	0.14	0.19	0.19	0.20	0.16	0.19	0.16	0.18
S3 : ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	0.14	0.12	0.13	0.13	0.13	0.13	0.16	0.14	0.14	0.19	0.14
S4 : บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.10	0.09	0.10	0.14	0.11	0.13	0.09	0.11	0.09	0.08	0.10
S5 : ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)	0.16	0.18	0.18	0.17	0.15	0.15	0.18	0.18	0.17	0.15	0.17
S6 : แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style)	0.14	0.14	0.13	0.13	0.12	0.12	0.11	0.13	0.14	0.14	0.13
S7 : ค่านิยมร่วมกัน (Share Value)	0.15	0.16	0.11	0.19	0.18	0.16	0.16	0.16	0.14	0.17	0.16
น้ำหนักคะแนนรวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

จากตารางข้างต้น พบว่า ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสำนักงานอัยการสูงสุด เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้แก่ 1 โครงสร้างองค์กร (Structure) 2. ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill) 3. ค่านิยมร่วมกัน (Share Value) 4. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) 5. แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style) 6. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) และ 7. บุคลากรในองค์กร (Staff) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 - 9 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก ตามกรอบ PESTEL Analysis

รายการปัจจัย สิ่งแวดล้อมภายนอก	คนที่										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\bar{X}$
P : ด้านการเมือง (Political)	0.20	0.20	0.18	0.19	0.21	0.18	0.19	0.17	0.20	0.18	0.19
E : ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	0.14	0.13	0.14	0.13	0.14	0.17	0.13	0.14	0.14	0.14	0.14
S : ด้านสังคม (Social)	0.12	0.20	0.16	0.20	0.19	0.19	0.17	0.19	0.20	0.16	0.18
T : ด้านเทคโนโลยี (Technology)	0.15	0.13	0.16	0.15	0.14	0.13	0.16	0.15	0.13	0.16	0.15
E : ด้านสภาพแวดล้อม (Environment)	0.17	0.16	0.14	0.11	0.11	0.13	0.13	0.13	0.12	0.13	0.13
L : ด้านกฎหมาย (Legal)	0.22	0.18	0.22	0.22	0.22	0.20	0.22	0.22	0.21	0.23	0.21
<b>น้ำหนักคะแนนรวม</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.01</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>

จากตารางข้างต้น พบว่า ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสำนักงานอัยการสูงสุด เรียงลำดับจากมาก - น้อย ได้แก่ 1. กฎหมาย (Legal) 2. ด้านการเมือง (Political) 3. ด้านสังคม (Social) 4. เทคโนโลยี (Technology) 5. ด้านเศรษฐกิจ (Economic) และ 6. ด้านสภาพแวดล้อม (Environment) ตามลำดับ

#### 2.5.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์และสังเกตแบบประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกให้กลุ่มตัวอย่างประเมินประเด็นที่มีผลกระทบต่อการทำงานและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานอัยการสูงสุด ซึ่งสามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน McKinsey 7'S ดังตารางที่ 2 - 10 และสรุปคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก PESTEL Analysis ดังตารางที่ 2 - 11 โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ตารางที่ 2 – 10 สรุปคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน McKinsey 7'S

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	4.8	S1	2.8	W1
	4.4	S2		
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	4.5	S3	3.2	W2
	4.6	S4	3.9	W3
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)	4.8	S5	4.4	W4
	4.9	S6		
4. บุคลากร (Staff)	4.4	S7	3.8	W5
			3	W6
5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	4.6	S8	3.6	W7
	4.2	S9	3.2	W8
6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	4.7	S10	3.5	W9
	4.9	S11		
	4.5	S12		
7. คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value)	4.5	S13	3.3	W10
			3	W11

ตารางที่ 2 - 11 สรุปคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก PESTEL Analysis

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส		สภาพแวดล้อมภายนอก : ภาวะคุกคาม	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
1. ด้านการเมือง (Political)	4.7	O1	3.1	T1
	4.6	O2	3.8	T2
2. ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	4.1	O3	4	T3
	4.3	O4		
3. ด้านสังคม (Social)	4.5	O5	3.4	T4
	4.5	O6	3.8	T5
4. ด้านเทคโนโลยี (Technology)	4.5	O7	4.7	T6
5. สภาพแวดล้อม (Environment)	4	O8	3.6	T7
6. กฎหมาย (Legal)	4.3	O9	4.5	T8
	4.2	O10	4.2	T9

## 2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายใน ดังตารางที่ 2 – 12 และสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก ดังตารางที่ 2 – 13 ดังนี้

ตารางที่ 2 – 12 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง- จุดอ่อน)
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.12	4.6	2.8	0.55	0.34	0.22
S2: โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.18	4.55	3.55	0.82	0.64	0.19
S3: ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	0.14	4.85	4.4	0.68	0.62	0.06
S4: บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.10	4.4	3.4	0.44	0.34	0.10
S5: ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)	0.17	4.40	3.4	0.75	0.58	0.17
S6: แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style)	0.13	4.8	3.5	0.62	0.46	0.17
S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value)	0.16	4.5	3.15	0.72	0.50	0.22
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				+4.58	-3.47	
สรุปปัจจัยภายใน				+1.12		

ตารางที่ 2 - 13 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก

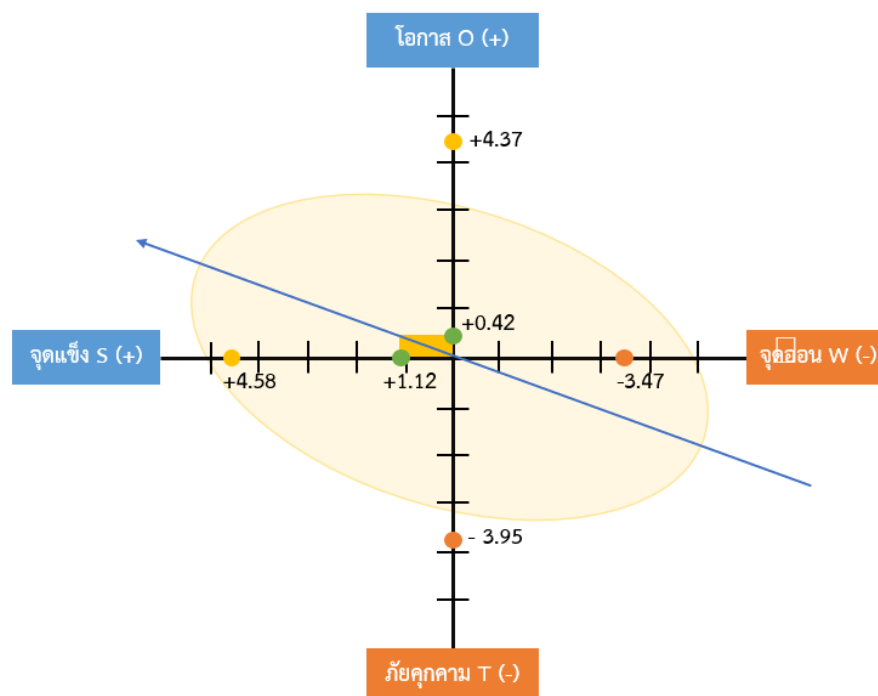
รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
P : การเมือง (Political)	0.19	4.65	3.45	0.88	0.66	0.23
E : เศรษฐกิจ (Economic)	0.14	4.2	4	0.59	0.56	0.03
S : สังคม (Social)	0.18	4.5	3.6	0.81	0.65	0.16
T : เทคโนโลยี (Technology)	0.15	4.5	4.7	0.68	0.71	-0.03
E : สภาพแวดล้อม (Environment)	0.13	4	3.6	0.52	0.47	0.05
L : กฎหมาย (Legal)	0.21	4.25	4.35	0.89	0.91	-0.02
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+4.37	-3.95	
สรุปปัจจัยภายนอก				+0.42		

จากตารางที่ 2 - 12 และตารางที่ 2 - 13 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก พบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.58 และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.47 ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +1.12 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.37 และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.95 สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +0.42



## 2.7 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายในและภายนอก ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของสำนักงานอัยการสูงสุด ปรากฏดังแผนภาพที่ 2 – 10 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุด



แผนภาพที่ 2 – 10 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานอัยการสูงสุด

จากแผนภาพที่ 2 - 10 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานอัยการสูงสุด พบว่าลูกศรจะอยู่ทางจุดแข็งและโอกาส ภาพรวมมีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและมีปัจจัยภายในที่แข็ง (เอื้อและแข็ง) แสดงให้เห็นว่าสำนักงานอัยการสูงสุดมีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของหน่วยงานที่องค์กรมีจุดแข็งภายในสอดคล้องกับโอกาสที่ดีจากปัจจัยภายนอกในการขับเคลื่อน ซึ่งตามทฤษฎีนั้นควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรเชิงรุก (Aggressive, SO) เพื่อรักษาความได้เปรียบขององค์กร รวมถึงการพัฒนาต่อยอดองค์กรในระยะต่อไป

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

3.1 แผนปฏิบัติการราชการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567-2571)

3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

#### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรนำแห่งความยุติธรรม มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการ ของประชาชน ด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส ปลอดภัยและประพฤติมิชอบ

#### พันธกิจ

1. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
2. ยกระดับการปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก พร้อมปฏิบัติงานบนฐานความเชี่ยวชาญ
3. บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาชนและภาคีต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนความร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์และตัวชี้วัดเป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างสังคมต่อต้านการทุจริต	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. องค์กรอัยการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
	จำนวนการเข้าถึงและการใช้แอปพลิเคชันการให้บริการประชาชนของสำนักงานอัยการสูงสุด
	สัดส่วนกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุงและ/หรือยกเลิกให้มีเนื้อหาที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
2. บุคลากรภายในหน่วยงานมีจิตสำนึกและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	จำนวนหลักสูตรที่บรรจุหัวข้อเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม และการเป็นข้าราชการที่ดี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานสร้างความเชื่อมั่นการอำนวยความสะดวก	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กร	ระดับความสำเร็จของระบบสนับสนุน (Support System) ศูนย์ข้อมูล (Data Center) ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความต้องการของประชาชน สร้างความเชื่อมั่น และภาพลักษณ์ที่ดี
2. องค์กรอัยการกลไกในการป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่ได้ดำเนินการแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบความคืบหน้าภายใน 15 วันนับแต่วันรับเรื่องร้องเรียน จำนวนช่องทางการสื่อสารหรือแอปพลิเคชันเพื่อช่วยในการปฏิบัติราชการและการให้บริการประชาชน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมบูรณาการความร่วมมือเพื่อดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตขององค์กร อย่างเป็นระบบ	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. องค์กรอัยการมีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสสูงขึ้นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละของหน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดที่ดำเนินกิจกรรมขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85
2. บูรณาการการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละการรายงานผลการดำเนินการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤตินิชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาที่กำหนด

### 3.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)



### 3.4 แนวทางการดำเนินการ (WAYS : การกำหนดกลยุทธ์)

นำผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมด้วย SWOT Analysis จัดเรียงลำดับของจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และภัยคุกคาม (Threats : T) จากคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ผลดังนี้

#### จุดแข็ง (Strengths : S) 5 อันดับแรก

- S6 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีช่องทางการร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- S11 : สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการดำเนินงานอื่น ๆ
- S1 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีกลยุทธ์ที่ถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนพัฒนาฯ แผนอื่นที่เกี่ยวข้อง
- S5 : สำนักงานอัยการสูงสุดนำระบบต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น สารบบคดี สารบัญอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการติดตามคดี OAG Tracking
- S10 : ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และคุณธรรมและความโปร่งใส

#### จุดอ่อน (Weaknesses : W) 5 อันดับแรก

- W4 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ทำให้การรวบรวมข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เกิดความล่าช้า
- W3 : โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นหลายชั้น ในการเสนองานทำให้ใช้เวลาและทรัพยากรเป็นจำนวนมาก
- W5 : บุคลากรปฏิบัติหน้าที่แบบเดิมไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ปฏิบัติงานแบบตั้งรับ (งานประจำ) มากกว่าปฏิบัติงานเชิงรุก
- W7 : บุคลากรสายงานสนับสนุนบางส่วนขาดความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานอาจนำไปสู่การกระทำผิดได้
- W9 : สายการบังคับบัญชาของสำนักงานอัยการสูงสุดมีหลายชั้น หลายขั้นตอน ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

#### โอกาส (Opportunities : O) 5 อันดับแรก

- O1 : รัฐบาลได้กำหนดให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตเป็นวาระแห่งชาติโดยกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ถือว่าเป็นการให้ความสำคัญ
- O2 : มีเครื่องมือและกระบวนการพัฒนาปรับปรุงในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต (การประเมิน ITA)
- O5 : การนำเสนอประเด็นการทุจริตของสื่อมวลชน หรือภาคประชาชนมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในวงกว้าง เนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์ที่ทันสมัย

- O6 : การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร สังคม และวัฒนธรรม ทำให้เกิดคตินิยมใหม่ๆ ขึ้น จึงเป็นโอกาสในการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการ
- O7 : มีสื่อออนไลน์ที่ทันสมัยสามารถใช้เป็นช่องทางการสื่อสารและเป็นช่องทางการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของสำนักงานอัยการสูงสุด จะช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์กร

#### **ภัยคุกคาม (Threats : T) 5 อันดับแรก**

- T6 : ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถูกใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการทุจริตรูปแบบใหม่ ๆ
- T8 : กฎหมายบางฉบับที่มีอยู่เอื้อประโยชน์แก่คนบางกลุ่มโดยอาศัยช่องว่างของกฎหมาย
- T9 : การแก้ไขกฎหมายเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้นยังเกิดขึ้นได้ยาก ทำให้กฎหมายบางฉบับล้าหลัง
- T3 : เกิดรูปแบบการทุจริตที่ซับซ้อนมากขึ้น จากการดำเนินธุรกิจของเอกชนและการทุจริตเชิงนโยบาย
- T2 : การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เช่น ความขัดแย้งและความไร้เสถียรภาพทางการเมือง ความหลากหลายทางอุดมการณ์เป็นความท้าทายในการพิจารณาใช้ดุลพินิจของพนักงานอัยการ
- T5 : การประชาสัมพันธ์ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมยังไม่สามารถสื่อสารกับประชาชนให้เข้าใจได้ทุกประเด็น

## ตารางที่ 3 – 1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>S6 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีช่องทางการร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ</p> <p>S11 : สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นหน่วยงานที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคลงบประมาณ และการดำเนินงานอื่น ๆ</p> <p>S1 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีกลยุทธ์ที่ถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนพัฒนาฯ แผนอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>S5 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีระบบต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น สารบบคดี สารบัญ้ออิเล็กทรอนิกส์ ระบบการติดตามคดี OAG Tracking</p> <p>S10 : ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และคุณธรรมและความโปร่งใส</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <p>W4 : สำนักงานอัยการสูงสุดมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ทำให้การรวบรวมข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เกิดความล่าช้า</p> <p>W3 : โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นหลายชั้น ในการเสนองานทำให้ใช้เวลาและทรัพยากรเป็นจำนวนมาก</p> <p>W5 : บุคลากรปฏิบัติหน้าที่แบบเดิมไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบตั้งรับ (งานประจำ) มากกว่าปฏิบัติงานเชิงรุก</p> <p>W7 : บุคลากรสายงานสนับสนุนบางส่วนขาดความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานอาจนำไปสู่การกระทำผิดได้</p> <p>W9 : สายการบังคับบัญชาของสำนักงานอัยการสูงสุดมีหลายชั้นหลายขั้นตอน ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O1 : รัฐบาลได้กำหนดให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตเป็นวาระแห่งชาติโดยกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ถือว่าเป็นการให้ความสำคัญ</p> <p>O2 : มีเครื่องมือและกระบวนการพัฒนาปรับปรุงในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต) การประเมิน ITA)</p> <p>O5 : การนำเสนอประเด็นการทุจริตของสื่อมวลชน หรือภาคประชาชนมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในวงกว้างเนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์ที่ทันสมัย</p> <p>O6 : การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร สังคม และวัฒนธรรม ทำให้เกิดคตินิยมใหม่ๆ ขึ้น จึงเป็นโอกาสในการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการ</p> <p>O7 : มีสื่อออนไลน์ที่ทันสมัยสามารถใช้เป็นช่องทางการสื่อสารและเป็นช่องทางการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของสำนักงานอัยการสูงสุด จะช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์กร</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)</b></p> <p>S1+O1 สนับสนุนการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนพัฒนาฯ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของการป้องกันและปราบปรามการทุจริต</p> <p>S6+O7+O5 พัฒนาช่องทางทางการร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านสื่อออนไลน์ที่ทันสมัยเพื่อเป็นช่องทางการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานและช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์กร</p> <p>S5+O2 พัฒนาระบบต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการติดตามคดี OAG Tracking เพื่อเป็นเครื่องมือและกระบวนการพัฒนาปรับปรุงในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต</p> <p>S11+S10+O6 ส่งเสริมองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต ตามที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ และตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดในการบริหารงาน</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)</b></p> <p>W4+O2 พัฒนาระบบฐานข้อมูล บูรณาการระหว่างหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และเพียงพอ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาปรับปรุงในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต) การประเมิน ITA)</p> <p>W3+W9+W7+O1 พัฒนาความรู้ ทักษะ ขึ้นตอนในการปฏิบัติงาน ให้ความยืดหยุ่น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส เสมอภาค และเท่าเทียม ตอบสนองความต้องการของประชาชน สอดรับกับนโยบายที่รัฐบาลกำหนดในการเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริต</p> <p>W5+O5+O6+O7 จัดให้มีช่องทางการสื่อสารให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ) ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือต่อสำนักงานอัยการสูงสุด</p>
<p><b>ภาวะคุกคาม (Threats)</b></p> <p>T6 : ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถูกใช้ เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการทุจริตรูปแบบใหม่ ๆ</p> <p>T8 : กฎหมายบางฉบับที่มีอยู่เอื้อประโยชน์แก่คนบางกลุ่มโดยอาศัยช่องว่างของกฎหมาย</p> <p>T9 : การแก้ไขกฎหมายเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้นยังเกิดขึ้นได้ยาก ทำให้กฎหมายบางฉบับล้าหลัง</p> <p>T3 : เกิดรูปแบบการทุจริตที่ซับซ้อนมากขึ้น จากการดำเนินธุรกิจของเอกชนและการทุจริตเชิงนโยบาย</p> <p>T2 : การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เช่น ความขัดแย้งและความไร้เสถียรภาพทางการเมือง ความหลากหลายทางอุดมการณ์เป็นความท้าทายในการพิจารณาใช้ดุลพินิจของพนักงานอัยการ</p> <p>T5 : การประชาสัมพันธ์ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมยังไม่สามารถสื่อสารกับประชาชนให้เข้าใจได้ทุกประเด็น</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</b></p> <p>S6+S1+S11+T6+T3+T2 จัดทำช่องทางแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ แผนที่เกี่ยวข้อง และนโยบายของรัฐบาล เพื่อเป็นกลไกในการปราบปรามและป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ จากการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>S5 + T5 เพิ่มการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ถึงความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติธรรม รวมถึงระบบต่าง ๆ ที่สำนักงานอัยการสูงสุดนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการ แก่ประชาชน</p> <p>S10 + T8 + T9 ผลักดันการทบทวนกฎหมาย ผลักดันการแก้ไขกฎหมายให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต รูปแบบใหม่ ๆ</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</b></p> <p>W3+ W4+W9+T2 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการข้อมูลให้มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการนำไปใช้ในการพิจารณาตีของพนักงานอัยการ ที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างทันเวลา ลดขั้นตอน และประหยัดทรัพยากร เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</p> <p>T5+T6+ T8+ T9+ T3+W5+W7 พัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ รวมถึงการสื่อสารประชาสัมพันธ์ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมรวมถึงผลการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการสูงสุด ต่อประชาชน</p>

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ทั้งภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix แสดงสถานะของสำนักงาน อัยการสูงสุด เพื่อแสดงให้เห็นว่าหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ด้วยเทคนิค SWOT Analysis แล้ว จะประเมินสถานภาพของสำนักงานอัยการสูงสุดเป็นลักษณะใด ซึ่งจะบ่งบอกถึงสถานภาพ 4 ลักษณะ ดังนี้

#### 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและมีปัจจัยภายในที่แข็งแกร่ง (เอื้อและแข็ง) หรือเป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงพัฒนาต่อยอดต่อไปได้

#### 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและภัยคุกคามมาพิจารณาร่วมกัน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่ มีปัจจัยภายนอกที่มีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในหน่วยงานมีความพร้อม มีความเข้มแข็ง (ไม่เอื้อแต่แข็ง) หรือเป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายใน ขณะเดียวกันก็พบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นภัยคุกคามจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันภัยคุกคามที่มาจากภายนอกได้ องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะสามารถพัฒนาหน่วยงานนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็งต่อไปได้

#### 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในหน่วยงานอ่อน (เอื้อแต่อ่อน) หรือเป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรเพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขันซึ่งหากแก้ปัญหาจุดอ่อนของหน่วยงานได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็งต่อไปได้

#### 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและภัยคุกคามมาพิจารณาร่วมกัน เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน (ไม่เอื้อและอ่อน) เนื่องจากองค์กรเผชิญทั้งจุดอ่อนและภัยคุกคามภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อน หรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

ตารางที่ 3 – 2 แสดงประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างองค์กรต่อต้านการทุจริต			
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลยุทธ์
1.องค์กรอัยการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	เป็นองค์กรที่มีสังคมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	พัฒนาความรู้ ทักษะ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ให้มีความยืดหยุ่น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส เสมอภาค และเท่าเทียม ตอบสนองความต้องการของประชาชน สอดรับกับนโยบายที่รัฐบาลกำหนดในการเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
	จำนวนการเข้าถึงและ การใช้แอปพลิเคชัน การให้บริการประชาชนของสำนักงานอัยการสูงสุด		พัฒนาระบบต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการติดตามคดี OAG Tracking เพื่อเป็นเครื่องมือและกระบวนการพัฒนาปรับปรุงในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต
	สัดส่วนกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไขปรับปรุงและ/หรือยกเลิก ให้มีเนื้อหาที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน		ผลักดันการทบทวนกฎหมาย ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตรูปแบบใหม่ ๆ
2.บุคลากรภายในหน่วยงานมีจิตสำนึกและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	จำนวนหลักสูตรที่บรรจุหัวข้อเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมและการเป็นข้าราชการที่ดี	เป็นองค์กรที่มีสังคมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	ส่งเสริมองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต ตามที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ และตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดในการบริหารงาน



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานสร้างความเชื่อมั่นการอำนวยความสะดวก

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลยุทธ์
1.ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กร	ระดับความสำเร็จของระบบสนับสนุน (Support System) ศูนย์ข้อมูล (Data Center) ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความต้องการของประชาชน สร้างความเชื่อมั่น และภาพลักษณ์ที่ดี	ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กร	พัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพเพียงพอ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
2.องค์กรอัยการกลไกในการป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่ได้ดำเนินการแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบความคืบหน้าภายใน 15 วัน นับแต่วันรับเรื่องร้องเรียน	ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กร	จัดทำช่องทางแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานเป็นกลไกในการปราบปรามและป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ จากการปฏิบัติหน้าที่ สร้างความน่าเชื่อถือต่อองค์กร
	จำนวนช่องทางการสื่อสารหรือแอปพลิเคชันเพื่อช่วยในการปฏิบัติราชการและการให้บริการประชาชน		ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมบูรณาการความร่วมมือเพื่อดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตขององค์กร อย่างเป็นระบบ			
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลยุทธ์
1. องค์กรอัยการมีผล การประเมินคุณธรรม และความโปร่งใส สูงขึ้นเป็นไปตาม เป้าหมาย	ร้อยละของหน่วยงาน ภายในสังกัดสำนักงาน อัยการสูงสุดที่ดำเนิน กิจกรรมขับเคลื่อนการ ป้องกันและปราบปราม การทุจริต ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 85	การบูรณาการข้อมูล กับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องอย่างมี ประสิทธิภาพ	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรภายใน หน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญในการ ดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามการ ทุจริต อย่างต่อเนื่อง
2. บูรณาการการ ปฏิบัติงานด้านการ ป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต กับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องอย่างมี ประสิทธิภาพ	ร้อยละการรายงานผลการ ดำเนินการด้านการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต และประพัตติมิชอบของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนด		สนับสนุนการบูรณาการด้านการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต ร่วมกันหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง

### 3.5 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS: แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างองค์กรต่อต้านการทุจริต								
เป้าประสงค์ที่ 1.1	องค์กรอัยการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ							
กลยุทธ์ที่ 1	พัฒนาความรู้ ทักษะ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส เสมอภาค และเท่าเทียม ตอบสนองความต้องการของประชาชน สอดรับกับนโยบายที่รัฐบาลกำหนดในการเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริต							
แผนงานที่ 1	สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ และสร้างความเข้าใจในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	1 เพื่อส่งเสริมและพัฒนากระบวนการทำงาน 2 เพื่อยกระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมฯ (ITA)	เป็นองค์กรที่มีสังคมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 81	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 82	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 83	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 84	สพอ. , สบบ. , สนม.

กลยุทธ์ที่ 2	พัฒนาระบบต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการติดตามคดี OAG Tracking เพื่อเป็นเครื่องมือและกระบวนการพัฒนาปรับปรุงในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต							
แผนงานที่ 1	สร้างการมีส่วนร่วม							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ platform ให้บริการประชาชนและติดตามระบบงานคดี (OAG-Tracking)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบ OAG-Tracking ให้ผู้มาติดต่อราชการเลือกใช้เป็นช่องทางหลัก</li> <li>2. สื่อสารประชาสัมพันธ์ระบบ OAG-Tracking เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงการให้บริการเพิ่มมากขึ้น</li> <li>3. เพื่อให้การติดตามระบบงานคดีมีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้ทันที</li> </ol>	เป็นองค์กรที่มีสังคมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	80	85	90	95	100	สธธ.อส. (สทส.)

กลยุทธ์ที่ 3	ผลักดันการทบทวนกฎหมาย ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต รูปแบบใหม่ ๆ							
แผนงานที่ 1	สร้างการมีส่วนร่วม							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
โครงการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายและหรือระเบียบที่ไม่จำเป็นเป็นธรรม ไม่ทันสมัยหรือทำให้กระบวนการล่าช้า รวมทั้งกฎหมายที่เกิดขึ้นใหม่ในภายหลัง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อสำรวจกฎหมายหรือระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อความรวดเร็วในการปฏิบัติภารกิจ</li> <li>2. เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอยู่บนพื้นฐานของความทันสมัยรองรับการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลง</li> <li>3. เพื่อนำผลการศึกษาจากฐานข้อมูลคดีมาผลักดันให้เกิดการปรับปรุง/แก้ไขพัฒนากฎหมาย</li> </ol>	เป็นองค์กรที่มีสังคมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	-แต่งตั้งคณะกรรมาการเพื่อทำการศึกษารวบรวมข้อมูล-ทบทวนกฎหมาย (อย่างน้อย 1 เรื่อง)	-รับฟังความคิดเห็น-ผลักดันให้เกิดการแก้ไขปรับปรุง/พัฒนา	-ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลทบทวนกฎหมาย (อย่างน้อย 1 เรื่อง)	-ผลักดันให้เกิดการแก้ไข/ปรับปรุง/พัฒนา	ติดตามประเมินผลกฎหมายได้แก้ไขปรับปรุง/พัฒนา (จำนวน 2 เรื่อง)	สวท.(สฝพก.)

เป้าประสงค์ที่ 1.2	บุคลากรภายในหน่วยงานมีจิตสำนึกและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต							
กลยุทธ์ที่ 1	ส่งเสริมองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต ตามที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ และตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอัยการสูงสุดในการบริหารงาน							
แผนงานที่ 1	สร้างการมีส่วนร่วม							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
โครงการฝึกอบรมการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาลแก่บุคลากรสำนักงานอัยการสูงสุด	1. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ตระหนักรู้เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล ของสำนักงานอัยการสูงสุด 2. เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพ	เป็นองค์กรที่มีสังคมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	5 หลักสูตร	10 หลักสูตร	15 หลักสูตร	20 หลักสูตร	25 หลักสูตร	สพอ. , สบป.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานสร้างความเชื่อมั่นการอำนวยความสะดวก

เป้าประสงค์ที่ 2.1	ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กร							
กลยุทธ์ 1	พัฒนาและปรับปรุงระบบฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพเพียงพอ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ							
แผนงานที่ 2	การพัฒนาและปลูกจิตสำนึกแก่บุคลากร							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
โครงการจัดจ้างเพื่อจัดทำระบบสนับสนุน (Support System) ศูนย์ข้อมูล (Data Center) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมืออาชีพ	1 เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศที่มีอยู่เดิมให้มีความสามารถรองรับการปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2 มีระบบการจัดการแบบรวมศูนย์ข้อมูลที่บุคลากรสามารถเชื่อมโยงและใช้ข้อมูลร่วมกันตอบสนองการให้บริการประชาชน	ประชาชนเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงาน	ประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลความต้องการและดำเนินการส่งและเรียกจากระบบ	สรุปการศึกษาความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	คัดเลือกบริษัทที่จะดำเนินการร่าง TOR	จ้างจ้างพร้อมทดลองใช้ระบบ	ติดตามประเมินผล การติดตั้งระบบและการทำงาน	สสธ.อส. (สทส)

เป้าประสงค์ที่ 2.2	องค์กรอัยการกลไกในการป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ							
กลยุทธ์ที่ 1	จัดทำช่องทางแจ้งเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานเป็นกลไกในการปราบปรามและป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ จากการปฏิบัติหน้าที่ สร้างความน่าเชื่อถือต่อองค์กร							
แผนงานที่ 2	การพัฒนาและปลูกจิตสำนึกแก่บุคลากร							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
<p>โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการจัดการเรื่องร้องเรียน</p> <p>-กิจกรรมถ่ายทอดความรู้เรื่องการจัดการเรื่องร้องเรียน</p> <p>-กิจกรรมทอดบทเรียนจากข้อมูลสถิติเรื่องร้องเรียนเพื่อพัฒนาปรับปรุงและรายงานผลได้ภายในกำหนดระยะเวลา</p>	<p>1 เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจในการจัดการเรื่องร้องเรียน ตามแนวทางการจัดการเรื่องร้องเรียน</p> <p>2. เพื่อดำเนินการแจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบความคืบหน้าในการดำเนินงานภายใน 15 วัน นับแต่วันรับเรื่องร้องเรียน</p>	<p>ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กร</p>	●	●	●	●	●	<p>สพอ. , สบป. , สนม.</p>



กลยุทธ์ที่ 2	ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ							
แผนงานที่ 2	การพัฒนาและปลูกจิตสำนึกแก่บุคลากร							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
โครงการยกระดับช่องทางการให้บริการประชาชนและระบบงานคดีด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)	เพื่อให้การบริการประชาชนและระบบงานคดีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ตรงต่อความต้องการของผู้มาติดต่อราชการ จึงนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริการของสำนักงานอัยการสูงสุด	ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กร	ประชุมแนวทางการยกระดับช่องทางการให้บริการประชาชนและระบบงานคดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สรุปแนวทางคัดเลือกบริษัทที่จะจัดจ้าง ร่าง TOR	จัดจ้างผู้รับจ้าง	ทดลองใช้ระบบ	ติดตามประเมินผลการติดตั้งระบบและการทำงาน	สธธ.อส. (สทส.)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมบูรณาการความร่วมมือเพื่อดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตขององค์กร อย่างเป็นระบบ

เป้าประสงค์ที่ 3.1	องค์กรอัยการมีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสสูงขึ้นเป็นไปตามเป้าหมาย							
กลยุทธ์ที่ 1	ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต อย่างต่อเนื่อง							
แผนงานที่ 3	ขับเคลื่อนงานด้วยการบูรณาการการปฏิบัติงาน							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
กิจกรรมขับเคลื่อนตามประกาศเจตนารมณ์เรื่องไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ของสำนักงานอัยการสูงสุด	<ol style="list-style-type: none"> <li>เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจพร้อมทั้งลงนามตามประกาศเจตนารมณ์</li> <li>ส่งผลการดำเนินงานตามแบบรับทราบและขับเคลื่อนประกาศเจตนารมณ์ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด</li> </ol>	การบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ	●	●	●	●	●	สนผ.

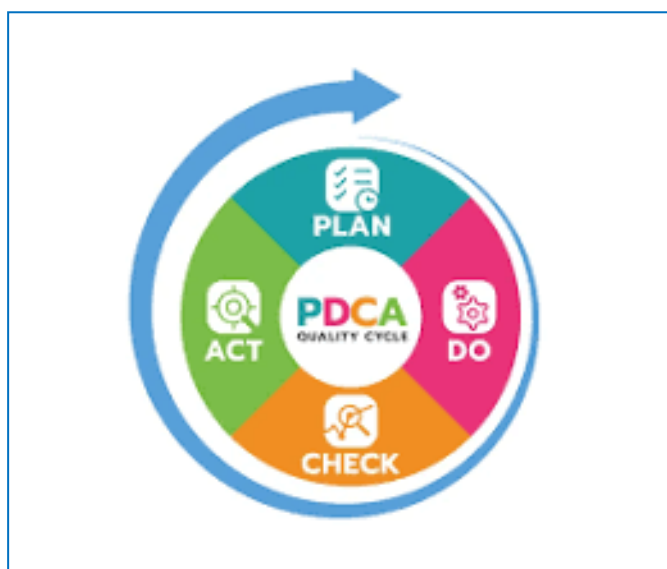
เป้าประสงค์ที่ 3.2	บูรณาการการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ							
กลยุทธ์ที่ 1	สนับสนุนการบูรณาการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ร่วมกันหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง							
แผนงานที่ 3	ขับเคลื่อนงานด้วยการบูรณาการการปฏิบัติงาน							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			67	68	69	70	71	
โครงการบูรณาการการจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต ของสำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีประสิทธิภาพ	<p>1.เพื่อจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานอัยการสูงสุด</p> <p>2.เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องกับแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ รวมทั้งการรายงานผลภายในระยะเวลาตามแผนฯ</p> <p>3.เพื่อสามารถนำผลการดำเนินงานของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง รายงานไปยังสำนักงาน ป.ป.ท. ได้อย่างมีคุณภาพและภายในระยะเวลาที่กำหนด</p>	การบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ	●	●	●	●	●	สนผ.

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### แนวทางการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้

ภายใต้การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) มีความจำเป็นต้องมีการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินนโยบาย เพื่อให้บรรลุแผนนโยบายตามแผนฯ รวมทั้งบรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรนำแห่งความยุติธรรม มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชน ด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส ปลอดภัย ทุจริตและประพฤติมิชอบ” ซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทาง แนวคิดหลักในการขับเคลื่อนฯ คือ “กระบวนการ PDCA” หรือในชื่อ “วงจรบริหารงานคุณภาพ (Plan – Do – Check – Act : PDCA)”



แผนภาพที่ 4 – 1 แสดงวงจรกระบวนการ PDCA

การนำกระบวนการ PDCA เพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan)

การวางแผนเพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) มีวัตถุประสงค์หลักสองประการ คือ การวางแผนเตรียมความพร้อมสำหรับการขับเคลื่อน และวางแผนเพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งนี้อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตให้ดีขึ้น

## ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติงาน (Do)

การลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำนักงานอัยการสูงสุด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยการจัดประชุมชี้แจงและประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายได้ทราบ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานและภารกิจที่ตนรับผิดชอบ เนื่องจากความสำเร็จของการนำตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติราชการมาปฏิบัติต้องอาศัยการปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกคน ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยในขั้นตอนนี้ ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปพร้อมด้วย หากพบอุปสรรคไม่สามารถปฏิบัติเป็นไปตามตัวชี้วัดและแผน อาจจะต้องมีการปรับปรุงตัวชี้วัดและแผนใหม่ ที่ไม่กระทบกับสาระสำคัญหลัก และไม่เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เดิม เมื่อปรับปรุงเรียบร้อยแล้วสามารถถือปฏิบัติต่อไป

## ขั้นตอนที่ 3 การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Check)

การตรวจสอบผลลัพธ์ว่าเมื่อปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดหรือตามแผนแล้ว ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการไม่บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดหรือไม่อาจปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการฯ ได้สำเร็จ อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจตัวชี้วัด หรือความรู้ในการปฏิบัติตามตัวชี้วัดยังไม่เพียงพอ การประสานงานผิดพลาด เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาแล้วให้หาแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว สภาพปัญหาเมื่อได้รับการแก้ไขแล้วเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

## ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงการปฏิบัติงานตามผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Act)

การนำผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Check) ในขั้นตอนที่ 3 มาดำเนินการ โดยหน่วยงานและกลไกที่เกี่ยวข้องนำผลการติดตามฯ ไปวิเคราะห์ผลสำเร็จของการดำเนินโครงการ และการตอบสนองต่อตัวชี้วัด ทำให้ทุกฝ่ายในสำนักงานฯ เข้าใจถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ของการดำเนินงาน และถอดบทเรียนของการดำเนินงานในขั้นต่อไปอันจะส่งผลให้สามารถยกระดับการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการสูงสุดได้จริง ตลอดจนพัฒนาต่อยอดเป็นองค์กรที่เป็นเลิศตามวิสัยทัศน์

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

- 1) การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ
- 2) ยกระดับปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์องค์กร
- 3) สร้างความร่วมมือทุกหน่วยงานในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามแผนอย่างจริงจัง
- 4) พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงและสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชน

## บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา). [https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2580) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม. <https://www.nesdc.go.th/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (21) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). สืบค้นจาก <http://nscr.nesdc.go.th/master-plans/>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570). <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13>
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต. (2565). แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570). <https://www.ops.go.th/en/acoc-all-media/pr-media/item/7678-2-2566-2570>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570). สืบค้นจาก <https://www.nsc.go.th/policy/>.
- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2567). ประกาศคณะกรรมการอัยการเรื่อง การแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานภายในของสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2563 และฉบับแก้ไข (ฉบับที่ 3). สืบค้นจาก <https://www.ago.go.th/>
- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2567). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553. สืบค้นจาก <https://www.ago.go.th/>
- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2567). พระราชบัญญัติองค์กรอัยการและพนักงานอัยการ พ.ศ. 2553. สืบค้นจาก <https://www.ago.go.th/>
- สำนักงานอัยการสูงสุด. (2567). วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วม และนโยบายการบริหารงานของอัยการสูงสุด. สืบค้นจาก <https://www.ago.go.th/>

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวสุรัสสา สอนประสม

วัน/เดือน/ปี 14 สิงหาคม 2525

### ประวัติการศึกษา

- ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
- ระดับปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### ประวัติตำแหน่งการทำงาน

- พ.ศ. 2556 นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานอัยการสูงสุด
- พ.ศ. 2558 นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ สำนักงานอัยการจังหวัดเวียงสระ
- พ.ศ. 2563 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานอัยการสูงสุด
- พ.ศ. 2565 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน  
สำนักงานเลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด

### ตำแหน่งปัจจุบัน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผน สำนักงาน  
เลขาธิการสำนักงานอัยการสูงสุด