



ถอดบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ  
กรณีศึกษา ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

LESSONS LEARNED SUCCESS IN INTEGRITY AND TRANSPARENCY  
IN THE OPERATIONS OF GOVERNMENT AGENCIES:  
A CASE STUDY OF A BANK IN THAILAND

อรุณ พานประเสริฐ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2566

ถอดบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ  
กรณีศึกษา ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย



อรุณ พานประเสริฐ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการจัดการสาธารณะ  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

LESSONS LEARNED SUCCESS IN INTEGRITY AND TRANSPARENCY  
IN THE OPERATIONS OF GOVERNMENT AGENCIES:  
A CASE STUDY OF A BANK IN THAILAND



ARUN PANPRASERT

A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION  
(Public Policy and Management)  
Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University

2023

Copyright of Srinakharinwirot University

สารนิพนธ์

เรื่อง

ถอดบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

กรณีศึกษา ธนาคารแห่งประเทศไทย

ของ

อรุณ พานประเสริฐ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการจัดการสาธารณะ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุลศักดิ์ ชาญณรงค์) (รองศาสตราจารย์ ดร.จุฬิณี ตันติกุลานันท์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.กัลยา แซ่อึ้ง)

ชื่อเรื่อง	ถอดบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย
ผู้วิจัย	อรุณ พานประเสริฐ
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2566
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. จุลศักดิ์ ชาญณรงค์

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้รับผิดชอบในการกำหนดมาตรการขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย จากวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ตามที่ได้ระบุในคู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จากวัตถุประสงค์ข้อที่สอง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำ (2) การตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (3) การสื่อสารแบบดิจิทัล (4) การมีส่วนร่วมของประชาชน (5) เทคโนโลยี (6) การเรียนรู้ (7) ความคล่องตัว (8) ความยืดหยุ่น (9) การยกระดับกลไกการป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ จากปัจจัยความสำเร็จทั้ง 9 ข้อ พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุด และสามารถสังเคราะห์ได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จยึดตามหลักการบริหารจัดการปัจจัยสำคัญของการบริหาร โดยปัจจัยด้านการบริหารข้อมูลข่าวสารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใส

คำสำคัญ : การดำเนินงาน, การถอดบทเรียน, การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ, ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

Title LESSONS LEARNED SUCCESS IN INTEGRITY AND  
TRANSPARENCY  
IN THE OPERATIONS OF GOVERNMENT AGENCIES:  
A CASE STUDY OF A BANK IN THAILAND

Author ARUN PANPRASERT

Degree MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION

Academic Year 2023

Thesis Advisor Associate Professor Chulasak Channarong

This research had the following objectives: (1) to study operations that reflected integrity and transparency in the operations of government agencies in a bank in Thailand; and (2) to study the success factors of integrity and transparency in the operations of government agencies in banks in Thailand. The qualitative research was conducted with key informants responsible for promoting integrity and transparency in the bank. From objective number one: the research findings indicated conformity with the criteria for evaluating and the attitudes of assessing integrity and transparency in the operations of governmental agencies, as outlined in the handbook for assessing integrity and transparency in the operations of governmental agencies From the second objective, success factors include: (1) Leadership; (2) Employee awareness and participation; (3) Digital communication; (4) Public involvement; (5) Technology; (6) Learning; (7) Adaptability; (8) Flexibility; and (9) 3 Lines of Defense enhancement. Among these, leadership emerges as the most significant success factor. It was found that the factors influencing success adhere to the principles of management, with data and information management being the most critical factor affecting the elevation of transparency and transparency.

Keyword : Operation, Lessons learned, Integrity and Transparency Assessment,  
Success factors

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จด้วยดีจากความกรุณาช่วยเหลือโดยคณาจารย์ประจำภาควิชา รัฐศาสตร์และคณาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่ให้ความรู้และให้คำแนะนำกับผู้วิจัย และที่สำคัญคืออาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.จุลศักดิ์ ชาญณรงค์ ที่คอยชี้แนะแนวทางและให้คำปรึกษาทางวิชาการผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งไม่สามารถเปิดเผยชื่อและ ตำแหน่งมา ณ ที่นี้ได้ ที่สละเวลามาให้ข้อมูลของงานวิจัย เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้ สมบูรณ์และสำเร็จ ลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณครอบครัวที่คอยให้กำลังใจ ส่งเสริมและสนับสนุนแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้ง เพื่อนร่วมรุ่นทุกท่านซึ่งคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่กันและกัน จนงานวิจัยประสบผลสำเร็จ

อนึ่ง ผู้วิจัยหวังอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเพื่อประโยชน์สำหรับผู้สนใจศึกษาในเรื่องที่ เกี่ยวข้อง และประสบประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยตั้งใจที่จะนำส่วนดีที่ได้มานี้มอบให้แก่คณาจารย์ทุกท่าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานวิจัยและส่งเสริมการพัฒนาใน องค์กร สุดท้าย ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณและความกตัญญูต่อบิดามารดาและผู้ที่มีส่วนร่วมใน การสนับสนุน ต่อทั้งนำเสนอความยินดีในการรับฟังคำแนะนำจากทุกท่าน ที่จะช่วยให้งานวิจัยนี้ สร้างคุณค่าและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความเจริญรุ่งเรืองและพัฒนาการ ของประเทศไทยในอนาคต

อรุณ พานประเสริฐ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตารางประกอบ .....	ฌ
สารบัญภาพประกอบ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	8
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	8
1.4 นิยามศัพท์ .....	9
1.5 ขอบเขตการวิจัย .....	10
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	11
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม .....	12
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการถอดบทเรียน .....	12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ .....	21
2.3 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ .....	28
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	30
2.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	33
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย .....	33
3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key Informants) .....	34



3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	34
3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	35
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	35
3.5 การตรวจสอบข้อมูล .....	36
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	37
4.1 การดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย.....	37
4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย.....	51
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	60
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	60
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	66
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	73
บรรณานุกรม .....	75
ประวัติผู้เขียน .....	79

## สารบัญตารางประกอบ

หน้า

ตาราง 1 มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการของธนาคาร (Service Level Agreement : SLA).....38



## สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 เปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน  
ของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย และปัจจัยสำคัญของการบริหาร .....72



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์การทุจริตและคอร์รัปชันในระดับโลกเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน ในปี 2022 ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ดัชนีที่สะท้อนภาพลักษณะการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จัดทำโดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International: TI) จัดอันดับ 180 ประเทศทั่วโลก ตามการรับรู้การทุจริตคอร์รัปชัน โดยให้คะแนนตั้งแต่ 0 (ทุจริตสูง) ถึง 100 (ไม่มีการทุจริต) ค่าเฉลี่ยทั่วโลกไม่มีความเปลี่ยนแปลงมาเป็นเวลากว่าทศวรรษ โดยได้คะแนนเฉลี่ยทั่วโลกเพียง 43 จาก 100 คะแนน ซึ่งหมายถึงมากกว่าจำนวน 2 ใน 3 ของประเทศทั่วโลกมีคะแนนต่ำกว่า 50 คะแนน และประเทศที่มีคะแนนต่ำที่สุด 26 ประเทศ แม้ว่าจะมีความพยายามร่วมกัน และประสบความสำเร็จบ้าง แต่อีก 150 ประเทศ กลับไม่ปรากฏความคืบหน้าอย่างมีนัยสำคัญในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ตั้งแต่ปี 2555 การทุจริตคอร์รัปชันทวีความรุนแรงขึ้นในระดับโลก ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ความไม่ปลอดภัย และปัญหาอื่น ๆ ซึ่งสาเหตุและผลลัพธ์มาจากการทุจริตคอร์รัปชัน ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกการทุจริตคอร์รัปชันบั่นทอนความสามารถในการบริหารประเทศของรัฐบาล รวมถึงทำลายความไว้วางใจของประชาชนที่มีให้แก่รัฐบาล ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางการเมือง และความพยายามในการชุมนุมเพื่อล้มล้างรัฐบาล แม้แต่ในประเทศที่พัฒนาแล้วและมีดัชนีการรับรู้การทุจริตอยู่ในระดับสูง ก็เป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในการทุจริตคอร์รัปชัน โดยเป็นระยะเวลาหลายทศวรรษที่มีความเกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน และปล่อยให้ผู้ทำการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อเพิ่มพูนความมั่งคั่ง อำนาจ และความทะเยอทะยานในการใช้การทุจริตคอร์รัปชันทำลายประเทศของตน ในขณะที่ทุกประเทศทั่วโลกประสบปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่แตกต่างกันออกไป ประกอบกับดัชนีการรับรู้การทุจริตมีสถานการณ์ที่ซบเซาอย่างต่อเนื่องทั่วโลก แม้แต่ประเทศในภูมิภาคที่ได้รับคะแนนสูงสุด ซึ่งได้แก่ ยุโรปตะวันตกและสหภาพยุโรป คะแนนหยุดนิ่งมานานกว่าทศวรรษหรือลดลงในช่วงที่ผ่านมา คุณภาพหลักนิติธรรมและบั่นทอนเสถียรภาพของรัฐบาล ในอีกด้านหนึ่งประเทศที่มีคะแนนต่ำก็ไม่สามารถพัฒนาเพื่อเพิ่มคะแนนได้อย่างมีนัยสำคัญ ในหลาย ๆ ประเทศ ในทวีปอเมริกา ยุโรปตะวันออก และเอเชียกลาง การทุจริตคอร์รัปชันส่งผลให้เกิดวิกฤตต่าง ๆ รวมถึงการจำกัดสิทธิและเสรีภาพขั้นพื้นฐานของประชาชน ซึ่งคุกคามความมั่นคงและเสถียรภาพของรัฐบาล ระบอบประชาธิปไตย และสิทธิมนุษยชน รวมถึงลัทธิเผด็จการคุกคามความคืบหน้าในการต่อต้านการทุจริต ในประเทศเอเชียแปซิฟิกแนวคิดอำนาจนิยมเพิ่มพูนมากขึ้น บั่นทอนการมี

ส่วนร่วมของภาคประชาสังคม โดยที่ผู้นำประเทศส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหา และฟื้นฟูเศรษฐกิจมากกว่าความพยายามในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ในตะวันออกกลาง และแอฟริกาเหนือ ความไม่เท่าเทียมกันในอำนาจทางการเมืองและเศรษฐกิจก่อให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ รวมถึงระบอบประชาธิปไตยซึ่งถูกการทุจริตคอร์รัปชันกัดกินอยู่ตลอดเวลา (International, 2022a)

ด้วยสถานการณ์ดังกล่าวจึงมีความพยายามในการจัดการปัญหา ซึ่งจะเห็นได้จากในระดับโลก มีการก่อตั้งองค์การเพื่อความโปร่งใสในทศวรรษ 1990 ซึ่งจากเดิมการทุจริตเป็นเรื่องที่ไม่ได้รับการพูดถึง บริษัทหลายแห่งยอมรับว่าการจ่ายเงินเป็นหนึ่งในค่าใช้จ่ายทางธุรกิจ และหน่วยงานระหว่างประเทศหลายหน่วยงานก็ตระหนักได้ว่าการทุจริตส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก หลังจากเห็นผลกระทบดังกล่าว นายปีเตอร์ ไอเกน กับพวก ได้จัดตั้งองค์การเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ขึ้นในปี 1993 เพื่อขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาการทุจริตทั่วโลก โดยมีสำนักงานเลขาธิการในกรุงเบอร์ลิน ประเทศเยอรมนี หลังจากการรวมประเทศได้ไม่นาน โดยองค์การเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ เป็นองค์กรนานาชาติที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรและเป็นองค์กรภาคประชาสังคมในเครือข่ายระหว่างประเทศต่าง ๆ กว่า 120 แห่งทั่วโลก อย่างไรก็ตาม จุดประสงค์หลักคือการทำให้การทุจริตเป็นวาระระดับโลก การมีบทบาทที่จำเป็นจำเป็นต้องมีอนุสัญญาต่อต้านการทุจริตและยกระดับมาตรฐานสำหรับทุกคน พร้อมทั้งจัดทำดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perceptions Index: CPI) เพื่อเป็นตัวชี้วัดปรากฏการณ์คอร์รัปชันในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ปี 1995 เป็นต้นมาด้วยความตระหนักของสหประชาชาติจึงเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการสร้างเครื่องมือเพื่อต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน สำนักงานว่าด้วยยาเสพติดและอาชญากรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Office on Drugs and Crime: UNODC) และในปี 2003 ที่ประชุมสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติ (United Nations General Assembly) ได้ยอมรับผลข้อตกลงการประชุม United Nations Convention against Corruption (UNCAC) พร้อมทั้งกำหนดให้สำนักงานว่าด้วยยาเสพติดและอาชญากรรมแห่งสหประชาชาติ ทำหน้าที่เลขานุการในที่ประชุมของการประชุม UNCAC ด้วยที่ได้กำหนดวันที่ 9 ธันวาคมของทุกปีเป็นวันแห่งการต่อต้านคอร์รัปชันในสากล (International Anti-Corruption Day) เพื่อให้ทุกภาคส่วนได้ทราบถึงความร้ายแรงของการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงกำหนดให้ประเทศสมาชิกออกกฎหมายกำหนดบทลงโทษเพิ่มความสอดคล้องกับกฎหมายระหว่างประเทศต่าง ๆ และให้ศาลในประเทศต่าง ๆ มีความช่วยเหลือในการ

ตรวจสอบที่มาและให้ข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้สามารถต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันด้วยความมีประสิทธิภาพในอนาคต (International, 2022b)

นอกจากความพยายามในระดับระหว่างประเทศดังได้กล่าวไปแล้ว มีหลายประเทศตัวอย่างที่เด่นมีในประเทศเกาหลีใต้ที่ประสบความสำเร็จมาก โดยเมื่อก้าวถึงประเทศเกาหลีใต้อ่อนทศวรรษที่ 1990 เกาหลีใต้เป็นอดีตหนึ่งในประเทศที่มีการทุจริตคอร์รัปชันอย่างรุนแรงภายหลังจากสงครามเกาหลีจบลง ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 ประเทศเกาหลีใต้มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมากถึงร้อยละ 7 - 8 ต่อปี เป็นระยะเวลาต่อเนื่องถึง 30 ปี จนถึงทศวรรษที่ 1980 ความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจได้รับความชื่นชมจากเวทีระดับประเทศ และเปลี่ยนจากประเทศที่ได้รับการบริจาคจากความร่วมมือเพื่อการพัฒนา (Official Development Assistance : ODA) เป็นประเทศผู้บริจาค แต่ในขณะที่เศรษฐกิจกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว การต่อต้านคอร์รัปชันกับถูกมองข้าม โดยที่รัฐบาลของเกาหลีใต้ในขณะนั้นให้ความสำคัญกับการเติบโตของเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว ถึงแม้ว่าเกาหลีใต้จะมีหน่วยงานทำหน้าที่คอยควบคุมและลงโทษการคอร์รัปชันแต่ก็ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเหตุให้ภาคประชาสังคมและสถาบันการศึกษามีการเรียกร้องให้มีการจัดตั้งหน่วยงานอิสระในการต่อต้านการทุจริตและออกกฎหมายต่อต้านการทุจริต ส่งผลให้เกิดการตราพระราชบัญญัติต่อต้านการทุจริต (Anti-Corruption Act) ขึ้นในปี 2001 เพื่อป้องกันและควบคุมการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ และคณะกรรมการอิสระแห่งเกาหลีเพื่อต่อต้านการทุจริต (Korea Independent Commission Against Corruption : KICAC) ถูกก่อตั้งขึ้นในปี 2002 ด้วยการตราพระราชบัญญัติต่อต้านการทุจริต และคณะกรรมการอิสระแห่งเกาหลีเพื่อต่อต้านการทุจริต รัฐบาลเกาหลีใต้จึงให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตและยกระดับบูรณาภาพของประเทศ และเริ่มยกระดับระบบการต่อต้านการทุจริตทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังส่งเสริมแนวทางการต่อต้านการทุจริต เช่น กำหนดนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันทั้งภาครัฐ แก่ไขสถาบันและกฎหมายที่เอื้อต่อการคอร์รัปชัน ประเมินความซื่อสัตย์ ให้ความรู้ด้านการต่อต้านคอร์รัปชัน ในปี 2018 ได้ก่อตั้งคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตและสิทธิพลเมือง (Anti-Corruption and Civil Rights Commission : ACRC) โดยการรวมหน่วยงานรัฐบาลที่เกี่ยวข้องสามแห่งเข้าด้วยกัน ได้แก่ ผู้ตรวจการแผ่นดินของเกาหลี คณะกรรมการอิสระแห่งเกาหลีเพื่อต่อต้านการทุจริต และคณะกรรมการอุทธรณ์การบริหาร การรวมองค์กรทั้งสามนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น สำหรับการยื่นเรื่องร้องเรียนต่อสาธารณะและการอุทธรณ์ด้านการบริหาร และเพื่อต่อสู้กับการทุจริต โดยมีความตั้งใจที่จะยกเครื่องกรอบกฎหมายและสถาบันเพื่อให้บริการสาธารณะ

ที่สะดวกและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแก่ประชาชนโดยการแก้ไขข้อร้องทุกข์อย่างรวดเร็วและเผยแพร่วัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์ (Portal, 2019)

เมื่อกล่าวถึงสถานการณ์การทุจริตคอร์รัปชันของประเทศไทย ในปี 2566 ดัชนีการรับรู้การทุจริต ได้คะแนนเพียง 36 คะแนน จัดอยู่ในอันดับที่ 101 ของโลก (คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2566) เป็นคะแนนที่ย่ำอยู่กับที่มานานนับทศวรรษ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวในการแก้ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ถึงแม้รัฐบาลจะมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน แต่สิ่งที่ปรากฏต่อสายตาประชาชน ยังมีข่าวที่เกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชันอย่างต่อเนื่อง

แม้จะมีกฎหมายต่อต้านการคอร์รัปชัน แต่ระบบราชการก็ไม่มีประสิทธิภาพในการบังคับใช้ รายงานจากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ร่วมกับองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) ได้เผยแพร่รายงานการประเมิน “ผลกระทบ” ของสถานการณ์การทุจริตคอร์รัปชันไทย ต่อ GDP (อัตราเติบโตทางเศรษฐกิจ) และ “ผลกระทบ” ของสถานการณ์การทุจริตคอร์รัปชันไทย ต่องบประมาณรายจ่ายของประเทศ พบว่า ในปี 2561 หากมูลค่าอัตราการคอร์รัปชัน (ติดสินบน) อยู่ที่ร้อยละ 15 จะส่งผลกระทบต่อ GDP ร้อยละ 1.23 จาก GDP รวมของประเทศที่ 16.11 ล้านล้านบาท และกระทบต่องบประมาณรายจ่ายร้อยละ 6.86 จากงบประมาณรายจ่ายรวม 2.9 ล้านล้านบาท หากมูลค่าอัตราการคอร์รัปชันอยู่ที่ร้อยละ 5 จะกระทบต่อ GDP ร้อยละ 0.41 และกระทบต่องบประมาณรายจ่ายร้อยละ 2.29 นอกจากนี้ จากการสำรวจเมื่อเดือนธันวาคม 2560 พบว่า อัตราส่วนการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษที่ผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจกับภาครัฐต้องจ่ายเพิ่มให้แก่ข้าราชการ/นักการเมืองที่ทุจริต เพื่อให้ได้สัญญาอยู่ที่ร้อยละ 5 - 15 อย่างไรก็ตาม อัตราที่ต้องจ่ายเคยพุ่งสูงขึ้นถึงร้อยละ 25 - 30 จากการสำรวจในปี 2553 - 2556 รายงานดังกล่าว ยังระบุว่า หากลดการเรียกรับสินบนทุก ๆ ร้อยละ 1 จะทำให้การคอร์รัปชันลดลง 1 หมื่นล้านบาท (กรุงเทพธุรกิจ, 2561)

ประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดคณะอนุกรรมการต่อต้านการทุจริตและสิทธิพลเมืองประเทศเกาหลีใต้ เข้ามาใช้แก้ไข้ปัญหาและลดความรุนแรงของการทุจริตเพื่อให้หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องมีความพยายามในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างต่อเนื่อง ภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 77 บัญญัติว่า “รัฐต้องจัดให้มีแผนพัฒนาการเมือง จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่” และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 มีการจัดตั้งเป็นสำนักงาน

คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ขึ้นเป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและมีภารกิจในการป้องกันการทุจริตและปลูกฝังค่านิยมและเจตคติด้านความซื่อสัตย์สุจริต และในปี 2545 มีการปฏิรูประบบราชการไทย ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม ครั้งใหญ่ และประกาศพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของประชาชน หน่วยงานราชการได้มีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และในการบริหารราชการแผ่นดินได้มีการนำแนวคิดวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) มาปรับใช้

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชันของประเทศไทย จึงได้ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเครื่องมือวัดระดับการทุจริต และเพื่อพัฒนาดัชนีวัดความโปร่งใส โดยได้ลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับคณะอนุกรรมการต่อต้านการทุจริตและสิทธิพลเมือง (Anti-Corruption and Civil Rights Commission : ACRC) เพื่อพัฒนาโครงการต่อต้านการทุจริตร่วมกัน เริ่มนำร่องทดลองใช้เครื่องมือดัชนีวัดความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Transparency Index) 8 หน่วยงาน (ราชการส่วนกลาง) ผลการนำร่องทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว นำมาสู่การพัฒนากรอบแนวคิดในการประเมินความโปร่งใส ในปี 2554 คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีมติให้บูรณาการเครื่องมือประเมินการต่อต้านการทุจริตทั้ง 2 ชุด เพื่อประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ในปี 2555 เริ่มนำเครื่องมือ ITA มาทดลองใช้ครั้งแรก โดยมีหน่วยงานภาครัฐ นำร่อง 4 ประเภท คือ ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ เมื่อรัฐบาลเล็งเห็นถึงความสำคัญของการประเมินในวันที่ 5 มกราคม 2559 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้ทุกส่วนราชการ จะต้องผ่านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้กำหนดให้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของแผนย่อยการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยในระยะที่ 2 ได้กำหนดให้ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 หน่วยงานที่เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ผ่านเกณฑ์ (85 คะแนนขึ้นไป) จำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2565b)



ตั้งแต่ที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พัฒนาการประเมินฯ และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้ทุกส่วนราชการ จะต้องผ่านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ ตั้งแต่วันที่ 5 มกราคม 2559 จนถึงปัจจุบัน สถานการณ์การทุจริตและคอร์รัปชันของประเทศไทยยังไม่สามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม และสามารถจับต้องได้อย่างแท้จริง จากดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perceptions Index; CPI) โดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International: TI) ในปี 2559 (ปีแรกที่คณะรัฐมนตรีให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งเข้าร่วมการประเมิน) ได้ 35 คะแนน ในปี 2560 ได้ 37 คะแนน ในปี 2561 ได้ 36 คะแนน ในปี 2562 ได้ 36 คะแนน ในปี 2563 ได้ 36 คะแนน ในปี 2564 ได้ 35 คะแนน ในปี 2565 ได้ 36 คะแนน ซึ่งจากสถิติข้างต้นภาพลักษณ์คอร์รัปชันของไทยไม่ได้มีสถานะที่ดีขึ้น

และในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม โดยผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเป็นการให้บริการสาธารณะ และการผลิตงานสาธารณูปโภคขนาดใหญ่หรืองานที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหารายได้โดยไม่มุ่งหากำไรสูงสุดเหมือนกับบริษัทเอกชน และต้องมีการดำเนินกิจการในเชิงเศรษฐกิจหรือธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับบริษัทเอกชน โดยไม่เป็นภาระต่องบประมาณของรัฐบาลหรือการช่วยเหลืออื่น ๆ ที่อาจกระทบกระเทือนต่อเงินภาษีอากรของประชาชน ข้อมูล ณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 รัฐวิสาหกิจไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 56 แห่ง แบ่งออกเป็น 9 สาขาการผลิต โดยมีสินทรัพย์รวมจำนวน 15,807,000 ล้านบาท และหนี้สินรวมกันถึง 12,604,000 ล้านบาท โดยทำให้มีส่วนของทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการในแต่ละปีเพียงประมาณ 3,203,000 ล้านบาท ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 รัฐวิสาหกิจไทยสามารถสร้างรายได้รวม 4,169,000 ล้านบาท และหลังหักค่าใช้จ่ายรวมไปถึง 3,857,000 ล้านบาท จึงทำให้มีผลกำไรรวมจำนวน 312,000 ล้านบาท โดยมีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมที่ร้อยละ 1.97 จากข้อมูลการดำเนินงาน พบว่ามีรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรจำนวน 43 แห่ง และขาดทุนจำนวน 12 แห่ง โดยมีการนำส่วนของกำไรหรือเงินรายได้อื่นเข้าคลังเป็นรายได้แผ่นดินจำนวน 169,159 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 54.22 ของกำไรสุทธิ โดยรายได้ดังกล่าวคิดเป็นร้อยละ 6.63 ของรายได้สุทธิรัฐบาล (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2563) การวิเคราะห์แนวโน้มในระยะยาวพบว่า รัฐวิสาหกิจไทยมีแนวโน้มในการนำส่วนของกำไรหรือรายได้อื่นเข้าคลังอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำส่วนของกำไรหรือรายได้อื่นเข้าคลังมากกว่าเงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้ และเมื่อเปรียบเทียบ

เงินอุดหนุนและส่วนของกำไรหรือรายได้อื่นที่นำส่งคลังพบว่าส่วนของกำไรหรือรายได้อื่นมีจำนวนสูงกว่า อย่างไรก็ตาม ขนาดสินทรัพย์รวมของรัฐวิสาหกิจไทยมีมูลค่าสูงถึง 15 ล้านล้านบาท แต่สามารถทำกำไรรวมได้เพียง 3 แสนล้านบาท เทียบกับรายได้ต่อปีเพียง 4 ล้านล้านบาท แสดงให้เห็นถึงปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรและการดำเนินกิจการที่ยังไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งจะต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้สามารถบริหารสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพาเงินอุดหนุนจากงบประมาณ และเป็นแหล่งรายได้สำคัญของรัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม และผลกระทบจากการทุจริตในรัฐวิสาหกิจมีอิทธิพลต่อทุกภาคส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็นการลดความเชื่อถือของประชาชนในรัฐวิสาหกิจ การลดโอกาสทางธุรกิจที่เจริญเติบโต หรือการเสื่อมถอยของภาพลักษณ์ของประเทศในระดับนานาชาติ เพื่อแก้ไขปัญหาการทุจริตในรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบการควบคุมและการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การสร้างกฎหมายที่เข้มงวดและการใช้เทคโนโลยีเพื่อตรวจสอบการใช้จ่ายของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ เรายังต้องสร้างความตระหนักและความโปร่งใสให้กับประชาชน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการต่อต้านการทุจริตในรัฐวิสาหกิจในอนาคต ซึ่งคะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในหน่วยงานประเภทวิสาหกิจ ในปี 2562 ได้ 88.88 คะแนน ในปี 2563 ได้ 85.6 คะแนน ในปี 2564 ได้ 93.31 คะแนน ในปี 2565 ได้ 92.82 คะแนน แต่ในสถานการณ์ที่หน่วยงานรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยอยู่ระหว่างการพัฒนา ด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ได้ปรากฏหน่วยงานที่ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐดีเยี่ยม และสอดคล้องกับภาพลักษณ์ที่ปรากฏสู่สายตาประชาชน ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ สามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้เป็นอย่างดี ได้แก่ ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในปี 2557 ได้คะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเพียง 76.79 คะแนน แต่ด้วยการตระหนักถึงปัญหา การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ และด้วยภาวะผู้นำอันมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ทำให้ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยสามารถยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน เป็นผลให้คะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ในปี 2558 ได้ 94.50 คะแนน ปี 2559 ได้ 96.43 คะแนน และในปี 2560 ได้ 97.97 คะแนน ซึ่งเป็นปีแรกที่ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยได้ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เป็นอันดับหนึ่งของกลุ่มรัฐวิสาหกิจ ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในปี 2565 ได้ผลประเมินที่ 99.92 คะแนน อยู่ในระดับ AA คะแนนเฉลี่ยรวมร้อยละ 99.92 (เมื่อเทียบกับ

ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้คะแนนอยู่ที่ 93.31 คะแนน) ถือเป็นหน่วยงานที่ได้รับคะแนนประเมินสูงสุดอันดับ 1 ในกลุ่มรัฐวิสาหกิจต่อเนื่อง เป็นปีที่ 6 จากหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับ การประเมิน 8,303 หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ นับเป็นคะแนนสูงสุดที่ธนาคารได้รับนับตั้งแต่ เข้าร่วมการประเมิน ITA ในปี 2557 สะท้อนถึงการเป็นรัฐวิสาหกิจ และสถาบันการเงินชั้นนำ ของประเทศไทยที่มีมาตรฐานการบริหารจัดการและการดำเนินงานในทุกมิติอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม พัฒนาองค์กรให้แข็งแกร่งและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงบุคลากรภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผลการประเมินจะดีแล้ว ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ยังได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง ในปี 2565 ได้รับ 7 รางวัล เป็นรัฐวิสาหกิจดีเด่น (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติ, 2565a)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ในการศึกษาและถอดบทเรียนความสำเร็จ รวมไปถึง เจาะลึกและกระบวนการในการเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพื่อนำผลของการถอดบทเรียนดังกล่าว มาเป็น ต้นแบบให้รัฐวิสาหกิจอื่น ๆ รวมถึงแม้กระทั่งหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำความสำเร็จ ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ตลอดจนเพื่อให้ประเทศไทยเจริญรุ่งเรืองสถิตสถาพรตลอดไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. การดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นอย่างไร
2. อะไรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

## 1.4 นิยามศัพท์

**การดำเนินงาน** หมายถึง บุคลากรภายในหน่วยงานปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) ด้านการปฏิบัติหน้าที่ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ต้องเป็นไปอย่างมีความโปร่งใส และปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยไม่ว่าจะเป็นในการติดต่อกับผู้มาติดต่อทั่วไปหรือที่รู้จักกันเป็นการส่วนตัว การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างเข้มงวด เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น และเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อรักษาความเป็นคุณธรรม จำเป็นต้องประเมินการรับรู้ในเรื่องของพฤติกรรม การรับเงิน ทรัพย์สินของขวัญ หรือประโยชน์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ การให้หรือรับเงินเพื่อแลกเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่ จะต้องไม่ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรม และการให้รับของขวัญหรือสวัสดิการต่าง ๆ จะต้องไม่มีการผลักดันให้มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม หรือเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้ออำนาจและคาดหวังให้มีการตอบแทนในอนาคต

(2) ด้านการใช้งบประมาณ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณจะต้องมีความโปร่งใสตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมในกระบวนการนี้ และการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และไม่นำไปสู่ประโยชน์ส่วนตัวหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเบิกจ่ายเงินต้องเป็นไปตามข้อกำหนดและวิธีการที่ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้างหรือกระบวนการตรวจรับพัสดุด้วย

(3) ด้านการใช้อำนาจ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานและการคัดเลือกบุคลากรควรดำเนินอย่างเป็นธรรมและไม่เอื้อประโยชน์ส่วนตัว การสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาต้องไม่เกิดขึ้นในบริบทของฐานะส่วนตัวหรือการกระทำที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ การประเมินเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา บรรจุ แต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง ควรทำโดยเน้นที่ความสมเหตุสมผลและไม่ควรมีการเอื้อประโยชน์ส่วนตัวให้กับบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใด

(4) ด้านการใช้ทรัพย์สินของราชการ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทาง เพื่อให้การจัดการทรัพย์สินเป็นไปอย่างเป็นระเบียบและมีความโปร่งใส นโยบายและแนวทางในการใช้ทรัพย์สินควรถูกเผยแพร่และสื่อสารอย่างชัดเจนให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทุก ๆ ระดับ เพื่อให้พวกเขาเข้าใจและยึดถือปฏิบัติตาม การมีระบบตรวจสอบและกำกับดูแลที่เข้มงวดเป็นสิ่งสำคัญเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ โดยการ

ตรวจสอบและการวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรสิ้นควรจะเป็นกระบวนการที่สม่ำเสมอและเปิดเผยเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการใช้ทรัพยากรนั้นเป็นไปตามกฎหมายและนโยบายที่กำหนดไว้

(5) ด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริต ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญของผู้บริหารสูงสุดมีบทบาทสำคัญในการกำกับและสนับสนุนการต่อต้านการทุจริตอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะในการสร้างมาตรการภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความซื่อสัตย์และความโปร่งใสผ่านการนำเสนอข้อมูล การกำกับดูแล และการเปิดเผยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ถูกต้อง หน่วยงานยังต้องมีการจัดทำและปรับปรุงมาตรการต่าง ๆ ตลอดจนการใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในทิศทางที่ถูกต้อง การส่งเสริมการรายงานข้อเท็จจริง และการร้องเรียนเมื่อพบการกระทำทุจริต รวมทั้งมีการตรวจสอบและดำเนินการลงโทษอย่างเคร่งครัดเมื่อมีการพบเจ้าหน้าที่ทำผิดกฎระเบียบ

**การถอดบทเรียน** หมายถึง การจัดการความเข้าใจและความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ และจากบุคคล ความสำเร็จและความล้มเหลว เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

**การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ** หมายถึง เป็นเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริต และเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ** หมายถึง ตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) (3) การบริหารจัดการ (Management) (4) การบริหารวัสดุและอุปกรณ์ (Material) (5) การบริหารคุณธรรมหรือจริยธรรมของบุคลากรในหน่วยงาน (Morality) (6) การบริหารตลาดหรือผู้รับบริการ (Market) (7) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) (8) การบริหารวิธีการหรือเทคนิค (Method) (9) การบริหารเวลาหรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Minute) (10) การประสานงานหรือการประนีประนอม (Mediation) (11) การวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement)

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. มุ่งศึกษาการดำเนินงานที่สะท้อนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

2. วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

### **ขอบเขตด้านพื้นที่**

เลือกที่จะศึกษาเฉพาะพื้นที่ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย สำนักงานใหญ่

### **ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษา**

ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ ผู้รับผิดชอบในการกำหนดมาตรการขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

### **ขอบเขตด้านระยะเวลา**

เป็นการศึกษาด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ตั้งแต่เข้าร่วมประเมิน ITA เมื่อปี 2557 - 2565 ซึ่งเป็นปีที่ได้รับรางวัลล่าสุด

## **1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

(1) ทำให้ทราบถึงกระบวนการด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

(2) ทำให้ทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

(3) สามารถนำบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ไปประยุกต์ใช้กับรัฐวิสาหกิจของประเทศไทย

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ถอดบทเรียนความสำเร็จในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการถอดบทเรียน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ
- 2.3 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นแนวคิดและเครื่องมือ เพื่อสร้างการเรียนรู้ว่า เป็นอย่างไร หนึ่งในการจัดการความรู้ที่เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบในกลุ่มเพื่อดึงความรู้จาก ประสบการณ์ (Tacit Knowledge) องค์ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นขององค์กรและกลุ่มต่าง ๆ ออกเป็นบทเรียน/ความรู้ชัดแจ้งที่สามารถสรุปและสังเคราะห์เป็นชุดคู่มือความรู้หรือสื่อรูปแบบ ต่าง ๆ และเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ร่วมกระบวนการอันนำไปสู่การปรับวิธีคิดอีกด้วย เปลี่ยนวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพมากขึ้น

การถอดบทเรียนคือการนำเสนอความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาไม่ได้แค่เพียงการ กล่าวถึงเหตุการณ์เท่านั้น แต่ยังเป็นการประเมินอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้ และเพิ่มเติม ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หรือ แม้กระทั่งความรู้ใหม่ที่ได้รับจากการทำงานเอง โดยการนำเสนอจะต้องเน้นไปที่การวิเคราะห์ เชิงลึกเกี่ยวกับข้อความที่สำคัญ รวมถึงการบันทึกข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน ประสิทธิภาพ และความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นแนวทางในการ ปรับปรุงและสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง การนำเสนอบทเรียนจึงไม่ได้หมายถึงการระบุ เพียงแค่เหตุการณ์เท่านั้น แต่ยังเป็นการสังเกตและวิเคราะห์องค์ความรู้ที่สำคัญที่นำมาใช้ในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาตนเองอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการตีความจาก Fostering Transformative Learning เขียนโดย Edward W. Taylor และนำเสนอโดยศาสตราจารย์วิจารณ์ พานิช ในหนังสือ Learning to Change : Transformative Learning ได้อธิบายว่าการจะบรรลุ

การพัฒนาได้ต้องเปลี่ยนโลกทัศน์ทั้งหมด (Affective Attributes) คุณลักษณะทางปัญญา และ พฤติกรรม (Psychomotor Attributes) ความหมายต่อการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ในทุกด้าน อย่างสมบูรณ์ ในขณะที่มั่งคั่ง ยืนหยัด ได้อธิบายการถอดบทเรียนสอดคล้องกับความคิดเห็น ช่างต้น โดยพื้นฐานแล้วเป็นการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ อาจไม่ใช่แค่ความรู้ที่ได้รับจากตำราเรียน หากเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในสมองของมนุษย์หรือซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งต้องเรียนรู้ความสุข ของตนเองโดยยึดบทเรียนจากชีวิต การใส่ใจ และดูแลความสุขของคนรอบข้าง เมื่อคนมีความสุข มนุษย์ก็พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมด้วยการสร้างความรู้สู่สังคม แบ่งปันความรู้ที่ได้จากชีวิต ให้เป็นประโยชน์แก่สังคม (มั่งคั่ง วิริยะพินิจ, 2556)

ดังนั้นการถ่ายทอดหลักสูตรจึงเป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือในการสร้างการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง นี่คือนวัตกรรมที่มนุษย์จัดการความรู้เป็นกระบวนการกลั่นกรองความรู้ที่ได้มา เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ดังนั้น การเข้าชั้นเรียนคือการดึงความรู้ที่มีอยู่ของผู้คน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นหลักสูตรหรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งสร้างขึ้น ในชั้นเรียน จึงเกิดเป็นชุดของหลักสูตรในรูปแบบของความรู้เฉพาะ ซึ่งจะนำมาสู่การปรับวิธีคิด เปลี่ยนวิธีเรียนรู้ สร้างสรรค์ด้วยกระบวนการคิดและปฏิบัติ นำไปสู่การเรียนรู้ที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ความรู้ที่สามารถสอนและอธิบายได้ง่าย หรือสามารถแบ่งปันได้อย่างง่ายดายโดยใช้คำจำกัดความว่าเป็นความรู้ที่ชัดเจน ความรู้ชัดแจ้งนั้น ค่อนข้างตรงไปตรงมาและไม่ต้องการการคิดอย่างลึกซึ้ง ตัวอย่างของความรู้ที่ชัดเจนได้แก่ คู่มือการใช้งาน คู่มือที่ละขั้นตอน แผนที่ ตำราอาหาร ฯลฯ

ความรู้โดยปริยาย (Tacit Knowledge) ความรู้ที่ทำให้แต่ละคนแตกต่างกันโดยใช้คำ จำกัดความว่าความรู้โดยปริยาย เป็นความรู้ที่บุคคลได้รับจากประสบการณ์ส่วนตัวและ ประสบการณ์วิชาชีพเมื่อเวลาผ่านไป มันไม่ง่ายเลยที่จะแบ่งปันหรือแสดงออกเพราะมันได้รับ อิทธิพลอย่างมากจากความเชื่อ ความคิดเห็น ค่านิยม และจริยธรรมส่วนบุคคล

คำว่า “ความรู้โดยปริยาย” มีสาเหตุมาจาก Michael Polanyi เขาบัญญัติศัพท์นี้ใน หนังสือของเขาเรื่อง “Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy” ในปี 1958 ต่อมาในหนังสือของเขาเรื่อง “The Tacit Dimension” เขายืนยันว่า “เรารู้ได้มากกว่าที่เราจะบอกได้” เป็นครั้งแรกที่เขาแยกแยะความรู้ระหว่างโดยปริยายและชัดเจน และยังกล่าวถึงความรู้ทั้งหมด ที่มีรากฐานมาจากความรู้โดยปริยาย หรืออาจกล่าวได้ว่าความรู้ที่อยู่ในหัวของมนุษย์เรียกว่า ความรู้โดยปริยาย ความรู้โดยปริยายเป็นข้อมูลที่ยากต่อการแสดง ทำให้เป็นทางการ หรือแบ่งปัน มันตรงกันข้ามกับความรู้ชัดแจ้งซึ่งมีสติและสามารถอธิบายเป็นคำพูดได้ ความรู้โดยปริยายนั้น



ได้มาโดยไม่รู้ตัวจากประสบการณ์ที่มีในขณะที่อยู่ในสภาพแวดล้อม ความรู้โดยปริยายคือ “รู้อย่างไร” และ “รู้ว่าทำไม” ในขณะที่ความรู้ชัดแจ้งคือ “รู้อะไร” มันรวบรวมทุกสิ่งที่เรารู้วิธีการทำ แต่บางทีเราไม่รู้จะอธิบายอย่างไร ตามคำกล่าวของ Michael Polanyi ความรู้โดยปริยายคือ ความรู้ที่นึกแสดงรู้ว่าเรามี แต่ไม่สามารถอธิบายเป็นอย่างอื่นได้นอกจากสมรรถนะของมันเอง เช่น ความรู้ในการขับรถ ความรู้โดยปริยายเป็นความรู้เฉพาะบุคคลและบริบทของบุคคลที่อยู่ ในจิตใจ พฤติกรรม และการรับรู้ของมนุษย์ (Polanyi, 1966)

### ความหมายของการถอดบทเรียน

บทเรียนที่ได้รับคือความรู้หรือความเข้าใจที่ได้มาจากประสบการณ์ ประสบการณ์ อาจเป็นแง่บวก เช่น ในการทดสอบหรือภารกิจที่ประสบความสำเร็จ หรือเป็นแง่ลบ เช่น ในอุบัติเหตุหรือความล้มเหลว บทเรียนต้องมีนัยสำคัญว่าสิ่งนั้นมีผลกระทบจริงหรือสันนิษฐาน ต่อการปฏิบัติงาน ถูกต้องตามข้อเท็จจริงและถูกต้องทางเทคนิค และนำไปใช้ในการระบุน การออกแบบ กระบวนการ หรือการตัดสินใจเฉพาะที่ลดหรือกำจัดศักยภาพของความล้มเหลว และความผิดพลาด หรือเสริมผลลัพธ์ในเชิงบวก

นิคม สุวพงษ์ (2565) การถอดบทเรียน คือ กระบวนการทบทวน สรุปประสบการณ์ ดึงความรู้จากผลงานที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) จากผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยกระบวนการต่าง ๆ มากมาย สำเร็จหรือล้มเหลวในการค้นคว้าหาความรู้จากการทำงานโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกระบวนการที่เน้นความร่วมมือและการสร้างสรรค์ร่วมกัน เช่น การเขียนรายงานที่สร้างขึ้นจาก การทำงานเป็นตัวแสดงขององค์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยทั้งการบันทึก รายละเอียดขั้นตอนและผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญ จึงเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการ ปรับปรุงผลงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่และสามารถนำไปใช้เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น ได้เรียนรู้ด้วย

วรางคณา จันทร์คง (2557) การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นแนวคิดและ เครื่องมือในการสร้างการเรียนรู้ วิธีจัดการความรู้วิธีหนึ่งคือกระบวนการดึงความรู้มาใช้เป็นทุน ในการพัฒนางานต่อไป ดังนั้นการเรียนรู้คือการดึงความรู้จากผู้คน เป็นหลักสูตร/ระบบความรู้ ที่ชัดเจน ผลของการสกัด หลักสูตรเป็นชุดความรู้เฉพาะและเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของ ผู้เข้าอบรมซึ่งนำไปสู่การปรับวิธีคิดและการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และมีคุณภาพมากขึ้น หัวใจของบทเรียนคือการแบ่งปันความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์ร่วมกัน มีความไว้วางใจ เชื่อใจในตนเองและผู้อื่น มีการเรียนรู้

จตุพร วิศิษฎ์โชติอังกูร (2561) การถอดบทเรียน คือ การสกัด/กลั่น ข้อมูลจากประสบการณ์ ปฏิบัติที่ผ่านมา เพื่อนำมาร้อยเรียงให้เกิดเป็น “ชุดความรู้” นำไปพัฒนาต่อและเป็นต้นทุน ทางปัญญาขององค์กร

### **ความสำคัญของการถอดบทเรียน**

นักวิชาการให้ความสำคัญกับการถอดบทเรียนว่า สิ่งที่เกิดขึ้นจากการถอดบทเรียน คือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ปรับวิธีคิด และระบบคุณค่าที่เกิดจากการเรียนรู้เป็นที่เข้าใจดีสรุปสาระสำคัญคือ

- บทเรียนเป็นเป้าหมายสำคัญของการทำงาน กล่าวคือ เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การเรียนรู้ ปรับวิธีการเรียนรู้ เปลี่ยนวิธีคิด (Conceptualization) เสริมระบบคุณค่า (Values) อันเกิดจากการเรียนรู้ (Learning) ความเข้าใจอันเป็นผลจากการใช้ชีวิต

- เป็นการเรียนรู้ (Learning) การรับรู้ (Reception) ความเข้าใจ (Comprehension) โดยเชื่อมโยงจากสิ่งที่เรารับรู้กับความรู้เดิม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transformation) เป็นสิ่งสำคัญของการเรียนรู้

- การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นการสร้างการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดและเครื่องมือเป็นวิธีหนึ่งในการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ดึงความรู้จากประสบการณ์และการทำงานมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

- บทเรียน (Lesson) เป็นการสรุปบทเรียนที่ได้รับ (What) และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลและระดับองค์กร องค์ความรู้ที่ได้รับจากการดำเนินงานคืออะไร (ความรู้) สร้างโอกาสและเป็นเวทีในการใช้ภูมิปัญญาและทุนทางสังคมวัฒนธรรมที่มีอยู่

### **จุดมุ่งหมายของการถอดบทเรียนเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้**

1. เพื่อสังสมประสบการณ์ที่เกิดจากการไตร่ตรองอย่างจริงจังผ่านโลกทัศน์ ความรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นอย่างถาวรผ่านการปฏิบัติของตนเอง

2. เป็นวิธีการช่วยให้เกิดการเรียนรู้

3. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ให้มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีศักยภาพ และมีความสุข ซึ่งเป็นเป้าหมาย ความสำคัญของการถอดบทเรียนเพื่อการเรียนรู้

4. เพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยพึ่งตนเอง สะท้อนความคิด ความรู้ และประสบการณ์ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตให้ดีขึ้นเพื่อความอยู่รอดในสังคม

## ประโยชน์ของการถอดบทเรียน

ผลของการถอดบทเรียน คือ การเกิดความรู้/นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีกระบวนการพัฒนางาน มีกระบวนการแก้ปัญหา มีแผนที่ความรู้ในการผลักดันในด้านนโยบายและการดำเนินงานผ่านกลไกและเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปประโยชน์จากการถอดบทเรียนได้ดังนี้

- 1) ประโยชน์ระยะสั้น คือ การถอดเอาประสบการณ์ที่เรียนรู้จากการทำงานกลุ่ม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้มีส่วนร่วมทุกคนมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ การทำงานเชิงกลุ่มช่วยในการขับเคลื่อนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำคัญอย่างมากที่สุดคือการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ทางสังคม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) ประโยชน์ระยะกลาง คือ สร้างความมั่นใจในการทำงานและรับมือมากขึ้น อีกทั้งยังรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อเห็นการปรับปรุงโครงการหลังจากนำบทเรียนที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนา
- 3) ประโยชน์ระยะยาว คือ การสร้างรูปแบบงานที่ดีสามารถพัฒนาเป็นระบบหรือรูปแบบได้เข้าใจกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพในปัญหาและกลยุทธ์การพัฒนางานในระยะต่อไป

## กระบวนการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนทำได้ 3 ระยะ คือ

1. ถอดบทเรียนก่อนดำเนินการ คือ การเรียนรู้ก่อนเกิดข้อผิดพลาด
2. บทเรียนระหว่างการปฏิบัติงาน คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน
3. การถอดบทเรียน หลังปฏิบัติการ คือ การเรียนรู้ที่จะทำการทำงานครั้งต่อไป

## วิธีการถอดบทเรียนประกอบด้วย

- การเรียนรู้แบบช่วยเพื่อน (Peer Assist - PA) เป็นการเริ่มต้นกิจกรรมด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันผ่านการประชุมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพ เราได้เรียนรู้จากพวกเขาเช่นเดียวกับที่พวกเขาได้เรียนรู้จากการแบ่งปันและการสร้างความรู้

- การเล่าเรื่อง (Story Telling) คือการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นก่อนหรือระหว่างทำกิจกรรมเท่านั้น แทนที่จะเน้นการสอนแบบเดิม ๆ เราสามารถปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของเราผ่านการปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่เพียงแต่เส้นทางสอนเท่านั้น เมื่อเรามีการแลกเปลี่ยน ความเข้าใจก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย การฝึกฝนที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์จะช่วยสร้างชุดความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

- การถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น เมื่อทำกิจกรรมแล้วจะนำไปสู่การวางแผนครั้งต่อไป ทำให้คนทำงานรู้สึกตื่นตัวและมีความรู้สึกผูกพันกับงาน โครงการ/กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวจบ ไม่ต้องทำ AAR สามารถลงมือปฏิบัติได้ทั้งระหว่างทำกิจกรรม ปรับปรุง/แก้ไข ระหว่างทำ กำลังทำ กำลังคิด แก้ไข และหลังจบแต่ละกิจกรรม เพื่อนำไปวางแผนงานต่อไป

### ขั้นตอนการถอดบทเรียน

1. การเตรียมบทเรียนผู้เรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทเรียนที่ต้องถอดบทเรียน ดังนี้

1.1 สร้างกลุ่มผู้เรียนที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจริงอย่างน้อย 3 - 6 คนเพื่อจัดทำคำสั่งแต่งตั้งเป็นหนังสือและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

1.2 การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่เต็มไปด้วยความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นภายในทีม โดยการเน้นความเคารพและความไว้วางใจระหว่างสมาชิก

1.3 การวิเคราะห์โครงการเพื่อให้ทีมงานมีความเข้าใจตรงกันในแต่ละมุม โดยการอธิบายหลักการและเหตุผลของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ กลุ่มเป้าหมาย แผนงานการดำเนินงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในโครงการ

1.4 ทีมต้องรับผิดชอบในการถอดบทเรียนและทำหน้าที่ตามบทบาทที่กำหนดไว้ในกระบวนการนี้ ซึ่งประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการความสะดวกได้รับหน้าที่ในการดำเนินการบทเรียนเพื่อให้มันเกิดขึ้นอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- กรรมการกระบวนการเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นจากกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ ดังนั้น จึงต้องมีทักษะในการตั้งคำถามที่กระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมถอดบทเรียนวิเคราะห์เหตุผล ความสำเร็จ อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน

- ผู้จัดบันทึก เป็นผู้แบ่งปันบทเรียนพร้อมทั้งเขียนและเรียบเรียงเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ

- ผู้ประสานงานระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อถอดบทเรียนเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ดีรวมทั้งประสานความร่วมมือจากบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องในการถอดรหัส

1.5 จัดทำแผนภูมิเพื่อสรุปขั้นตอนการถอดบทเรียนที่ประกอบด้วย

1) การกำหนดหัวข้อกิจกรรมที่ต้องการให้เกิดการถอดบทเรียน

2) การระบุกลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนร่วมในการถอดบทเรียน

- 3) การเลือกวิธีการถ่ายทอดบทเรียนที่เหมาะสมต่อกลุ่มเป้าหมาย
- 4) การกำหนดขั้นตอนการแปลและถอดบทเรียนตามลำดับที่เหมาะสม
- 5) การตั้งคำถามที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบของการเรียนรู้
- 6) การกำหนดผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากการเรียนรู้บทเรียน พร้อมทั้งการเตรียมเอกสารประกอบการเรียนที่เหมาะสม

1.6 การเลือกเทคนิคในการถอดบทเรียนควรเป็นเช่นเดียวกับการเลือกเทคนิคที่ช่วยให้ทีมสามารถนำเสนอและให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ๆ ขณะที่พวกเขา กำลังทำงานและศึกษาบทเรียน ซึ่งเป็นวิธีที่จะช่วยในการพัฒนาวิธีการทำงาน เช่น การวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ดำเนินการแล้ว (After Action Review: AAR)

1.7 รวบรวมและศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการถอดบทเรียน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการถอดบทเรียนและระบุประเด็นในการถอดบทเรียน จากนั้นจึงกำหนดแนวคำถาม สำหรับการถอดบทเรียน

1.8 เตรียมการถอดบทเรียนโดยเริ่มต้นจากการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงที่ระบุของแต่ละบทเรียน และดำเนินการถอดความรู้จากบทเรียนนั้น ๆ จนถึงการสรุปและการจัดทำเนื้อหาในปฏิทินการเรียนรู้

## 2. ทักษะที่ใช้ในการถอดบทเรียน

2.1 ทักษะการตั้งคำถามที่มีประสิทธิภาพ คำถามของผู้ถอดควมมีส่วนกระตุ้นให้ผู้เรียนตอบคำถามหรือเล่าเรื่องได้อย่างครอบคลุมและตรงประเด็น

2.2 ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง การฟังที่ดี ให้ผู้ถอดบันทึกข้อมูลบทศึกษาอย่างถ่องแท้ และการฟังที่ดียังส่งผลต่อการตั้งคำถามเพื่อการไต่ตรองที่ดีอีกด้วย

2.3 ความสามารถในการคิดเชิงระบบ ผู้ถอดควมต้องมีความสามารถมองปรากฏการณ์โดยรวมจะเห็นรายละเอียดของโครงสร้างระบบ จะช่วยถอดบทเรียนครบถ้วนและครอบคลุม

2.4 ทักษะการสนทนาเชิงสุนทรีย์ คือ การพูดคุยมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเข้าใจและเชื่อมโยงกับผู้อื่น การสนทนาที่ให้ความสำคัญกับการฟังและไม่เร่งการตอบกลับช่วยให้เรามองเห็นมุมมองใหม่และเปิดโอกาสใหม่ การใช้ความเข้าใจและการคิดเป็นของตนเองในการประเมินความคิดเห็นของผู้อื่นช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกันมากขึ้นในสังคม

2.5 ทักษะการแสดง บทบาทผู้อำนวยความสะดวกที่ดีคือทักษะที่กล่าวข้างต้นทั้งหมดนี้เป็นทักษะของผู้อำนวยความสะดวกและเป็นทักษะที่สำคัญมากในการถอดบทเรียน

ทักษะการเป็นวิทยากรประกอบด้วยการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทรงพลัง ทักษะการเขียนสรุปประเด็น การสะท้อนบทเรียน การจัดการความขัดแย้ง และการจัดการบรรยากาศ

### 3. ขั้นตอนการถอดบทเรียน

การจัดตารางเวลาและสถานที่สำหรับการถอดบทเรียนควรเป็นส่วนสำคัญของการเตรียมการ การเลือกสถานที่ที่เหมาะสมและตารางเวลาที่เหมาะสมจะช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรดำเนินการล่วงหน้าดำเนินการดังนี้

#### 3.1 การถอดบทเรียนมีขั้นตอนสำคัญ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนรู้ฝึกฝนคลายและเป็นกันเอง นอกจากนี้ยังสามารถใช้เพลงหรือเกมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ และชี้แจงความเท่าเทียมและสิทธิในการเรียน

2) การกำหนดหลักเกณฑ์การถอดบทเรียนให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการถอดบทเรียน เช่น การระดมสมองและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมโครงการ และห้ามการทะเลาะเบาะแว้ง ตลอดจนห้ามการตำหนิหรือประณามผลงานของผู้เข้าร่วม

3) การดำเนินการถอดบทเรียนซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการสกัดความรู้จากผู้ร่วมโครงการและถอดบทเรียนออกมาในรูปแบบที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนดังนี้

- (1) การเล่าประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมการอบรมที่ได้รับมอบหมายจริง ๆ
- (2) การเปรียบเทียบระหว่างวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดกับปฏิบัติงานจริง
- (3) การวิเคราะห์ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน
- (4) การเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคต
- (5) การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน
- (6) การเสนอแนะข้อควรปฏิบัติที่เหมาะสม
- (7) การประเมินความพึงพอใจในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

ขณะดำเนินการทุกขั้นตอนนี้ จะมีการบันทึกข้อมูลทุก ๆ รายละเอียด การบันทึกเสียง และการสังเกตอารมณ์และสภาพอารมณ์ขณะทำงาน เพื่อใช้ในการจัดทำรายงานที่ถอดบทเรียนให้เหมาะสม

#### 3.2 การบันทึกบทเรียนประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การเตรียมตัวก่อนบันทึกการเรียน เป็นขั้นตอนที่ผู้จัดบันทึกควรเตรียมตัวให้พร้อมก่อนการ 4 ประการ ได้แก่



- (1) ค้นคว้ารายละเอียดของโครงการ/กิจกรรมที่จะวิจัย
  - (2) ศึกษารายละเอียดบทเรียนจากกรอบแนวคิดการวิจัย ขั้นตอนการถอดบทเรียนและคำถามที่จะใช้ถอดบทเรียน
  - (3) เตรียมอุปกรณ์ถอดความ
  - (4) เตรียมร่างกายและจิตใจให้พร้อม
- 2) บันทึกรายการถอดบทเรียน ข้อมูลที่ต้องบันทึกในระหว่างการถอดบทเรียน ได้แก่
- (1) ข้อมูลขั้นตอนและวิธีการจัดกิจกรรม
  - (2) ข้อมูลการเล่าเรื่อง การวิเคราะห์ และการอภิปรายของผู้เข้าร่วม
  - (3) ข้อมูลบรรยากาศขณะถอดบทเรียน
- 3) วิเคราะห์บทเรียน โดยวิเคราะห์เนื้อหา/ประเด็นที่ได้รับจากบทเรียน ทำอะไร ทำไมต้องทำ ทำอย่างไร (ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อะไร) ความสำเร็จ และข้อควรระวัง
- 4) สรุปและรายงานผลการเรียนรู้ ผู้จัดบันทึกต้องอ่านรายงาน ถอดบทเรียน ให้ที่ประชุมผู้เข้าร่วมประชุมและทีมงานถอดความรับทราบข้อมูลที่บันทึกไว้เพื่อนำไปแก้ไขเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ต้องสรุปบทเรียนที่ได้อย่างน้อย 2 ประเด็น คือ
- (1) การศึกษาและติดตามผลลัพธ์ของงานวิจัยเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อกำหนดหน้าในการพัฒนาและวางแผนการดำเนินงานในด้าน D&R (Development and Research) ที่มีอยู่แล้ว
  - (2) เมื่อพบจุดอ่อนในกระบวนการหรือผลงาน ควรพิจารณาความพร้อมในการปรับปรุงและจำเป็นต้องทำวิจัยเพื่อค้นหาแนวทางการปรับปรุงต่อไปหากความรู้ปัจจุบันยังไม่เพียงพอ
4. การรายงานผลการถอดบทเรียนไม่ใช่การรวบรวมผลการถอดบทเรียน แต่เป็นการเสนอรายละเอียดของกระบวนการถอดบทเรียนตามรูปแบบที่กำหนดไว้ ส่วนการเขียนรายงานการถอดเสียงเป็นการบันทึกการถอดเสียงและเขียนรายงานตามรูปแบบที่กำหนด ส่วนรูปแบบการกำจัดบทเรียนได้แบ่งออกเป็นส่วยย่อย ๆ ดังนี้
- 4.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการเรียนรู้
  - 4.2 การเตรียมตัวก่อนเข้าร่วมบทเรียน รายละเอียดขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน
- วิธีการทำงานเป็นทีมและบทบาทของแต่ละบุคคล กรอบแนวคิดและเทคนิคการถอดบทเรียน กลุ่มเป้าหมายที่ร่วมโครงการและปฏิทินบันทึกบทเรียน
- 4.3 สถานการณ์ในการดำเนินการเรียน เล่าเรื่องราวจากประสบการณ์ในการปฏิบัติจริง เนื้อหาที่ครอบคลุมโดยละเอียด การปฏิบัติตามแผนการดำเนินการ เปรียบเทียบ

ผลลัพธ์และปรับปรุงผลงาน การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การประเมินความพึงพอใจในผลงานที่ผ่านมา

#### 4.4 บันทึกการถอดเสียงและรายงานผล

5. การนำเรียนรู้จากปฏิบัติการทำงานมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป เป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานควรให้คำแนะนำและติดตามการดำเนินงานเป็นระยะเวลาเพื่อตรวจสอบว่าการนำเรียนรู้มีประโยชน์อย่างไร โดยการสรุปประสบการณ์การทำงานในมุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นรายละเอียดของสถานการณ์และปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน การค้นหาความรู้จากปฏิบัติการทำงาน และการสร้างความเข้าใจจากประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและประสานงานในอนาคต โดยข้อมูลจะถูกบันทึกเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการมีผลต่อความสำเร็จในองค์กรและชุมชนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจจะไม่เห็นได้โดยตรง แต่สามารถวัดและประเมินได้ผ่านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น ความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้ เกิดประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตของบุคคลในชุมชน ทั้งนี้ พนิตพร กลางประพันธ์ (2557) อ้างถึงใน ภิชญาดา พิชญะวรโชติ (2563) กล่าวว่า การจัดการที่เหมาะสมที่สุดต้องใช้วิทยาศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร วิทยาศาสตร์ใช้ในการวิเคราะห์และมีทฤษฎีที่ชัดเจน ใช้หลักการและเหตุผลจากข้อมูลที่เป็นจริง และมีการจัดระเบียบความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ เช่น การบัญชี การเงิน การบริหารบุคคล เป็นต้น ส่วนศิลป์ของการจัดการใช้ความรู้และทักษะในการบริหาร ใช้ประสบการณ์ที่มีมาและนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถโน้มน้าวและจูงใจบุคลากรให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งผู้บริหารควรมีภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบังคับบัญชา นอกจากนี้ยังต้องมีการใช้วิธีการจูงใจและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการบริหารมาประยุกต์ใช้อย่างเสมอโดยให้คำแนะนำว่าเราควรใช้การบริหารที่เป็นวิทยาศาสตร์และศิลป์อย่างไรในสถานการณ์ใดบ้าง ซึ่งทั้งสองด้านนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสำเร็จและความเป็นไปได้ในองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืน โดยที่ผู้บริหารจะเป็นตัวนำและผู้มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นที่เหมาะสมที่สุด ต่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและชุมชนในระยะยาว ผลของการจัดการที่ดีและเหมาะสมนี้จะส่งผลให้คุณภาพชีวิตดีขึ้นไม่เพียงแต่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้ชุมชนรอบข้างมีความเจริญรุ่งเรืองไปพร้อมกัน



### 2.2.1 ความหมายของการจัดการ

สุพัตรา ดำรงรัตน์ (2558) ได้กล่าวว่า การจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้สามารถดำเนินงานและทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการมีดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency): การใช้ทรัพยากร (เช่น เวลา แรงงาน และเงิน) ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยลดการสูญเสียหรือการสูญเปล่าในกระบวนการต่าง ๆ
2. ประสิทธิภาพ (Effectiveness): การทำให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. กระบวนการ (Process): การวางแผน การจัดองค์กร การนำน้ำขององค์กร และการควบคุมทั้งหมดเป็นส่วนสำคัญของการจัดการ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร

มีทนา วิไลลักษณ์ (2560) ได้กล่าวว่า การบริหารมักใช้ร่วมกับการบริหารงานของส่วนราชการหรือการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบายหรือเรียกอีกอย่างว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) คำว่า การจัดการ (Management) มักใช้กับธุรกิจภาคเอกชน ความหมายของคำว่าบริหารมีลักษณะสากลหลายประการ ดังนี้

- 1) มักมีวัตถุประสงค์
- 2) มักอาศัยปัจจัยมนุษย์เป็นส่วนประกอบ
- 3) ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- 4) มีลักษณะการทำงานเป็นขบวนการ
- 5) เป็นการดำเนินงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- 6) อาศัยความร่วมมือ กล่าวคือ ร่วมใจ (Collective Mind) ก่อให้เกิดการร่วมมือ (Group Cooperative) จะสร้างพลังกลุ่ม (Group Effort) ส่งผลต่ออำนาจของกลุ่ม (Group Effort) ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
- 7) มีความร่วมมือโดยเน้นเหตุและผลในการทำงานร่วมกัน
- 8) เป็นการทบทวนผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์
- 9) สัมผัสไม่ได้ (Intangible) แต่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามหลักการบริหารอย่างมีความรับผิดชอบจะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร

องค์กรมักพึ่งพาการบริหาร เพราะกิจกรรมในแต่ละวันของผู้คน ไม่มีอะไรสำคัญไปกว่าการบริหาร เพราะงานด้านการบริหารถือเป็นงานสำคัญในการอำนวยความสะดวกแก่มนุษยชาติ จะเห็นได้ว่าองค์กรต่าง ๆ ดำรงอยู่ และดำรงอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกแห่ง เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนความพยายามของกลุ่มคนที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในวิชาชีพมาผสมผสานกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งคนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำได้ ทำได้ดีเพียงลำพัง และองค์กรหรือหน่วยงานนั้นดีแค่ไหน จะสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้ทำหน้าที่บริหารในองค์กรหรือหน่วยงาน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า “การบริหารจัดการ” เป็นสิ่งที่คู่ขนานและเกี่ยวข้องกับองค์กรอยู่เสมอ

จิตตานันท์ ติกุล และคณะ (2559) ได้กล่าวว่า การบริหารและการจัดการมีความหมายที่คล้ายคลึงกันและสามารถใช้แทนกันได้ในบางกรณี ซึ่งการบริหารมักใช้ในบริบทของภาครัฐ ในขณะที่การจัดการมักใช้ในภาคเอกชน แม้ว่าจะมีความแตกต่างเล็กน้อยในความสำคัญและการใช้งาน อย่างไรก็ตาม แนวทางวิชาการด้านการบริหารได้ถูกนำมาเพื่อกำหนดและอธิบายความหมายของทั้งสองคำนี้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย โดยแนวทางวิชาการด้านการบริหารที่นำมาใช้สำหรับการนิยามความหมายของการบริหารและการจัดการ มักมี 2 แนวทางหลัก คือ 1) ปัจจัยสำคัญต่อการบริหาร และ 2) ขบวนการบริหารและการจัดการหมายถึงกิจกรรมหรือการดำเนินงานใด ๆ ของหน่วยงานหรือบุคคลภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรผลิตภัณฑ์หรือบริการให้เกิดผลลัพธ์ที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่น่าสนใจ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) ปัจจัยกระบวนการ และ 3) ปัจจัยผลผลิต โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ตัวชี้วัดการจัดการที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากร โดยรวบรวมตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า แบ่งออกเป็น 9 กลุ่ม เริ่มตั้งแต่ 3M ถึง 11M

1. 3M ได้แก่ Man การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) Money การบริหารงบประมาณ (Budget Management) Management การบริหาร จัดการ (General Management or General Administration)

2. 4M ได้แก่ Man Money Management Material การบริหารวัสดุและอุปกรณ์ (Material and Equipment Management)

3. 5M ได้แก่ Man Money Management Material Morality การบริหารคุณธรรมหรือจริยธรรมของบุคลากรในหน่วยงาน (Personnel Ethics or Moral Management within the Organization)

4. 6M ได้แก่ Man Money Management Material Morality Market การบริหารตลาดหรือผู้รับบริการ (Marketing Management or Customer Service Management)

5. 7M ได้แก่ Man Money Management Material Morality Market Message การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Information Management)

6. 8M ได้แก่ Man Money Management Material Morality Market Message Method การบริหารวิธีการหรือเทคนิค (Method or Technique Management)

7. 9M ได้แก่ Man Money Management Material Morality Market Message Method Minute การบริหารเวลาหรือรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Time Management or Work Schedule Management)

8. 10M ได้แก่ Man Money Management Material Morality Market Message Method Minute Mediation การประสานงานหรือการประนีประนอม (Coordination or Negotiation Management)

9. 11M ได้แก่ Man Money Management Material Morality Market Message Method Minute Mediation Measurement การวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement or Work Evaluation)

2) กระบวนการ หมายถึง ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในขั้นตอนต่าง ๆ ตามทฤษฎีที่พัฒนามาโดยนักวิจัยและนักบริหารตั้งแต่สมัยต้นจนถึงปัจจุบัน ดังนี้

1. POLC (Plan, Organize, Lead, Control) ได้แก่ Planning (การวางแผน) การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน Organizing (การจัดองค์กร) การจัดสรรทรัพยากรและโครงสร้างที่จำเป็นในการทำให้แผนงานเป็นจริง Leading (การชี้นำ) การสร้างและส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และ Controlling (การควบคุม) การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้แน่ใจว่ามันไปในทิศทางที่ถูกต้องตามแผน

2. POCCC (Plan, Organize, Command, Coordinate, Control) เพิ่มการสั่งการ (Command) และการประสานงาน (Coordinating) เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ

3. POSDCoRB (Plan, Organize, Staff, Direct, Coordinating, Reporting, Budgeting) เพิ่มการจัดบุคคลเข้าไปในการบริหารจัดการ (Staffing) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมและการบริหาร

4. POSDC (Plan, Organize, Staff, Direct, Control) ลดส่วนที่เกี่ยวกับการประสานงานและการรายงานออกไป โดยเน้นไปที่การควบคุมเพียงอย่างเดียว

5. POSLC (Plan, Organize, Staff, Lead, Control) เพิ่มการชี้นำ (Leading) เข้าไปแทนที่การสั่งการ (Commanding) เพื่อเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพและความเชื่อมโยงในทีม

6. PAMS-POSDCORB พัฒนาต่อมาเพื่อรวมองค์ประกอบอื่น ๆ เข้าด้วยกัน เช่น การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และการวางแผนในด้านการตลาด (Marketing Planning) เป็นต้น

ดังนั้น การบริหารจัดการในองค์กรหรือหน่วยงานราชการควรใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับงานและขอบเขตของตนเอง เพื่อวางแผน ดำเนินการ และควบคุมการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพตามสถานการณ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา การปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดจากทฤษฎีและประสบการณ์ในการบริหารจัดการในอดีตจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสำเร็จในการทำงานอย่างยั่งยืนขององค์กรได้อย่างมากขึ้น

3) ปัจจัยนำออก หมายถึง ผลลัพธ์ของการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนหรือกำหนดการที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า การนิยามความหมายของการบริหารและการจัดการมักมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานและการบริหาร ด้วยการแบ่งตัวชี้วัดต่าง ๆ ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.2.2 ความสำคัญของการจัดการ

พนิตพร กลางประพันธ์ (2557) อ้างถึงใน ภิชญาดา พิษญะวโรชิต (2563) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารถือเป็นกิจกรรมที่เป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากมีเนื้อหาสำคัญมากมาย และการบริหารจัดการถือเป็นทักษะระดับสูงที่ควรถ่ายทอดและศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ ซึ่งมีความสำคัญในด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

1) การจัดการเป็นกระบวนการสำคัญที่นำไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กร

2) การจัดการ คือ วิธีการเลือกทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารจะต้องมีทักษะและการบริหารจัดการที่ดี

3) การจัดการ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและผลลัพธ์จากงาน ออกแบบในด้านต่าง ๆ การแบ่งงาน หรือมอบหมายหน้าที่งานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) การจัดการ เป็นทักษะระดับสูงที่ผู้บริหารต้องศึกษาเพื่อให้ได้ความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มเติม เตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

### 2.2.3 กิจกรรมหลักทางการจัดการ

Louis A. Allen (1958) อ้างถึงใน อรณิชา คชนา (2562) ได้ให้แนวคิดทฤษฎีการจัดการ POLC เพื่อให้การปฏิบัติงานมีระบบและระเบียบยิ่งขึ้น ได้แก่

1) การวางแผน (Planning) ไม่ได้เพียงแค่เป็นการกำหนดแผนการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน โดยมีแนวคิดและแผนย่อยต่าง ๆ เช่น "การวางแผนกลยุทธ์" (Strategic Planning) "การวางแผนยุทธวิธี" (Tactical Planning) และ "การวางแผนการจัดการ" (Operational Planning)

2) การจัดระเบียบ (Organizing) ไม่เพียงแต่หมายถึงการกำหนดโครงสร้าง และการจัดการในองค์กรเพื่อให้บทบาทและหน้าที่ของแต่ละบุคคลสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม แต่ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีระบบตามที่ต้องการ

3) การนำ (Leading) ไม่ได้หมายถึงการเป็นเพียงผู้รับบทบาทผู้นำเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงาน โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การควบคุม (Controlling) ไม่ได้เพียงแค่ดูแลและควบคุมการดำเนินงานตามแผน แต่ยังเป็นกระบวนการที่เน้นการติดตามและประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่างานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ และสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในการทำงานให้น้อยที่สุด

Bartol and Marin (1998) อ้างถึงใน ประวีณ ปานศุภวัชร (2559) ได้กล่าวถึงกิจกรรมหลักทางการจัดการถือเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีกระบวนการหลัก 4 ขั้นตอนดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานล่วงหน้า โดยระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน การวางแผนมีขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมาย แผนการปฏิบัติ วิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดทางเลือกและประเมินผล เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจัดองค์การ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบและการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงาน

3) การชี้นำ (Leading) เป็นการส่งเสริมพฤติกรรมที่ส่งผลต่อผู้อื่นโดยใช้ บารมีและอำนาจเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ

4) การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการที่วัดและประเมินการทำงานของบุคคลได้บังคับบัญชาเพื่อให้เข้ากับแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังสามารถมองได้ว่าการควบคุมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดแผนและประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมมีบทบาทสำคัญในการจัดการ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นเกิดขึ้นโดยมีระบบและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ มัทนา วิไลลักษณ์ (2560) ได้กล่าวสรุปกระบวนการจัดการไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการที่นำสถานการณ์ปัจจุบันและการพยากรณ์อนาคตมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่เหมาะสมในการบรรลุมัน รวมถึงการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการที่นำทรัพยากรการบริหาร มาประกอบกัน โดยการกำหนดโครงสร้างการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อสร้าง ประสิทธิภาพและประโยชน์ต่อองค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3) การชี้นำ (Leading) เป็นกระบวนการที่สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นบุคลากร ในองค์การให้ทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้ คำแนะนำและแนวทางในที่ที่เหมาะสม

4) การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับแผนหรือไม่ การควบคุมนี้ช่วยให้้องค์การปรับปรุงและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การสู่การ พัฒนาต่อไป



## 2.3 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) เป็นมาตรการที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาครัฐในด้านคุณธรรมและความโปร่งใส เพื่อป้องกันการทุจริต โดยมีวัตถุประสงค์ในการเผยแพร่สถานะการณเกี่ยวกับด้านคุณธรรมและความโปร่งใส เพื่อช่วยเสริมสร้างการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยงาน และยังช่วยให้หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลการปฏิบัติราชการสามารถเข้าใจสถานะการณเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพได้การกำกับดูแลอย่างเหมาะสมได้เช่นกันครับ

การประเมินความคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาภาครัฐ โดยใช้การพัฒนาระบบราชการไทยอย่างสร้างสรรค์เป็นหลัก การตรวจสุขภาพประจำปีของหน่วยงานราชการเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้หน่วยงานเข้าใจถึงมิติด้านคุณธรรมและความโปร่งใสและพร้อมที่จะปรับปรุง นอกจากนี้การประเมินยังต้องพิจารณาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและให้บริการ ตลอดจนช่วยติดตามช่องว่างที่ต้องปรับปรุง พัฒนา และพัฒนาต่อไป การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ไม่เพียงแต่เป็นการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังเน้นไปที่การให้บริการแก่ประชาชนและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การประเมินนี้เสนอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการในหน่วยงาน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเพิ่มความเข้ากันได้กับความทันสมัยของประชาชน สำคัญอย่างมากคือการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบและการเตรียมความพร้อมในการเผยแพร่ข้อมูล การพัฒนาการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมภาครัฐที่มีคุณธรรมและโปร่งใส โดยในแผนย่อยการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ การประเมินความซื่อสัตย์และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเป็นตัวชี้วัดหนึ่ง โดยเฉพาะในระยะที่สองภายในปีงบประมาณ 2570 การเข้าร่วมการประเมินต้องประสบความสำเร็จในเกณฑ์ 85 คะแนนขึ้นไป และทุกหน่วยงานที่เข้าร่วมการประเมินในปี พ.ศ. 2570 ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเรื่องการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 - 2580)

### เกณฑ์การประเมิน

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2565b) ได้กำหนดหลักการพื้นฐานในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

ใช้การเก็บข้อมูลอย่างรอบด้านและหลากหลายมิติ เพื่อกำหนดระเบียบวิธีการประเมินผลที่เชื่อถือได้ตามหลักการทางสถิติและวิชาการ เพื่อสะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรอย่างแท้จริงอย่าง โดยการเก็บข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด IIT โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรภาครัฐทุกระดับที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 1 ปี ได้มีโอกาสสะท้อนและแสดงความคิดเห็นต่อคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานตนเอง โดยสอบถามการรับรู้และความคิดเห็นใน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่

ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ

ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้อำนาจ

ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ

ตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต

ส่วนที่ 2 : แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด EIT โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการหรือผู้ติดต่อหน่วยงานภาครัฐในช่วงปีงบประมาณ ได้มีโอกาสสะท้อนและแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยสอบถามการรับรู้และความคิดเห็นใน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร

ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทำงาน

ส่วนที่ 3 : แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด OIT เป็นการตรวจสอบระดับการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐที่เผยแพร่ไว้ทางเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน แบ่งออกเป็น 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล โดยมีตัวชี้วัดย่อย ได้แก่

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.2 การบริหารงาน

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.3 การจัดซื้อจัดจ้าง

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ตัวชี้วัดย่อยที่ 9.5 การส่งเสริมความโปร่งใส



ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต มีตัวชี้วัดย่อย ได้แก่

ตัวชี้วัดย่อยที่ 10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต

ตัวชี้วัดย่อยที่ 10.2 มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส

### ผลการประเมินคะแนน

ผลการประเมินคะแนน โดยมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน และระดับผลการประเมิน โดยจำแนกออกเป็น 7 ระดับ ดังนี้ ระดับ AA ได้ 95.00 - 100 คะแนน ระดับ A ได้ 85.00 - 94.99 คะแนน ระดับ B ได้ 75.00 - 84.99 คะแนน ระดับ C ได้ 65.00 - 74.99 คะแนน ระดับ D ได้ 55.00 - 64.99 คะแนน ระดับ E ได้ 50.00 - 54.00 คะแนน ระดับ F ได้ 0 - 49.99 คะแนน ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดตามนโยบายและแผนงานระดับประเทศ ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งในระยะที่สองของแผนแม่บทฯ (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดให้หน่วยงานภาครัฐ มีผลการประเมิน ITA ผ่านเกณฑ์ (85 คะแนน) มีสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จะประกาศผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐต่อสาธารณะ และแจ้งรายละเอียดผลการประเมินให้หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินทราบเป็นลำดับต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2565b)

### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิชญ์ ศุภรัตน์ (2564) “แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก จังหวัดสมุทรสงคราม” สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินการด้านความซื่อสัตย์และความโปร่งใสขององค์กร และแนวทางการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสมบูรณ์และความโปร่งใสขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์ปัจจุบันและความท้าทายในการดำเนินการขององค์กรในเชิงคุณธรรมและความโปร่งใส คือ ภาพที่บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และความเข้าใจในหลักคุณธรรมและการเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง โดยทางองค์กรมุ่งเน้นในการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง และสร้างวัฒนธรรมที่เน้นคุณธรรมและ

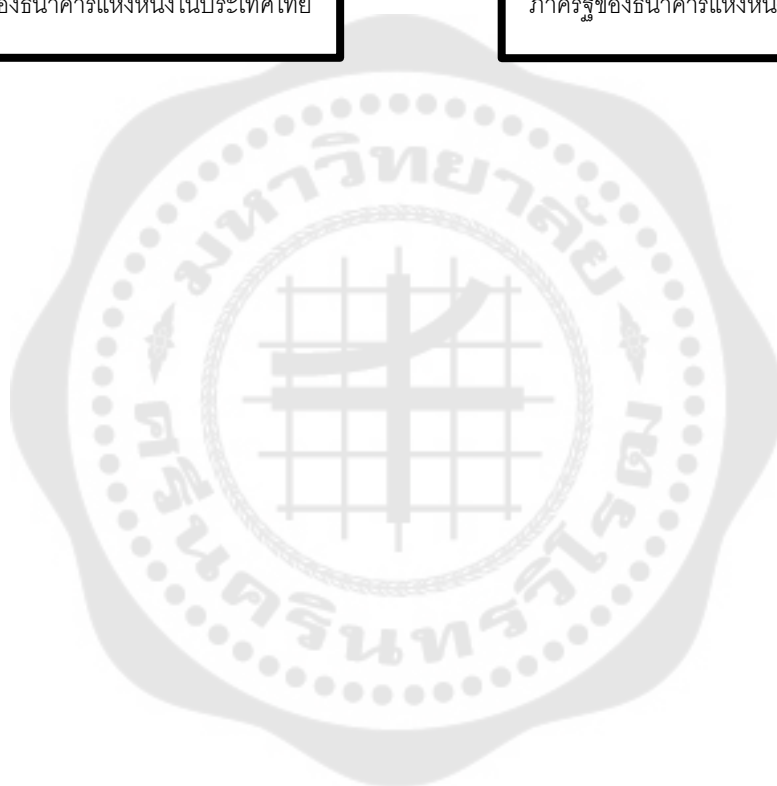
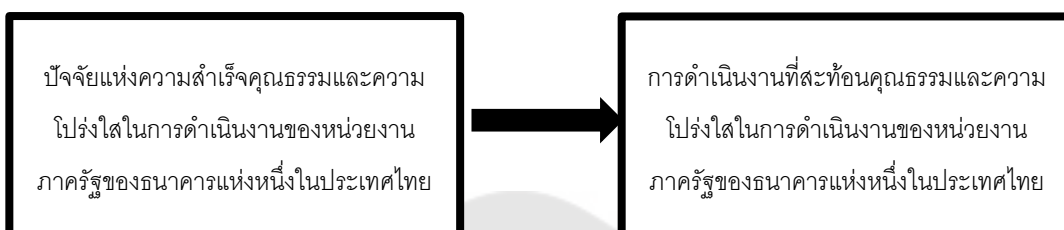
ความโปร่งใสอย่างมีค่าในองค์กร การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากการนำหลักคุณธรรมมาภิบาล 6 ประการมาใช้ในการพัฒนาและส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างระบบราชการที่เชื่อถือได้และโปร่งใส โดยการเปิดเผยข้อมูลและการบริหารจัดการโดยให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและเป็นธรรมและการให้บริการที่เป็นประโยชน์สำหรับประชาชนในทุกมิติ สอดคล้องกับผลการวิจัยว่า “การนำหลักคุณธรรมมาปฏิบัติในการทำงานในสำนักงานอัยการจังหวัดน่าน คือ การบริหารจัดการองค์กร โดยให้คำแนะนำด้านคุณธรรมเป็นหลัก โดยการให้ความสำคัญกับความดีและความถูกต้อง หลักการนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตนในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ” (กชรัญ อ้นยะ, 2563) และงานวิจัยของนรากร พลหาญ (2552) “การวิเคราะห์การบริหารงานตามหลักคุณธรรมมาภิบาลของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานตามหลักคุณธรรมมาภิบาลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้รับการยกย่องอย่างสูง เนื่องจากการดำเนินงานตามหลักหลักที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งรวมถึงหลักความรับผิดชอบ การเผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใส การมีส่วนร่วมและการทำงานตามหลักนิติธรรมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน 2. ความตระหนักและความมุ่งมั่นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการสร้างคุณธรรมมาภิบาลได้รับการยกย่องเนื่องจากความเข้าใจในนโยบายและการปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ความตั้งใจในการปฏิบัติตามภารกิจและรับผิดชอบต่องาน การอุทิศความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตามตำแหน่งและหน้าที่ การมุ่งมั่นในงานที่ปฏิบัติและการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน 3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักคุณธรรมมาภิบาลของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความเป็นที่ยอมรับเนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันที่มีการเข้าถึงข้อมูลอย่างสะดวก รวดเร็ว และหลากหลาย ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดแนวทางและพัฒนาการเผยแพร่ข้อมูลอย่างเชื่อถือได้ ส่งผลให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้และศึกษาเพื่อการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ในส่วนการถอดบทเรียนงานวิจัยของวัฒนา พองโนนสูง (2558) “การถอดบทเรียนกระบวนการเรียนรู้ชุมชนเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม สำหรับพ่อแม่วัยรุ่นจากกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กโดยชุมชน กรณีศึกษาคดลองสองต้นนุ่น” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บทเรียนจากกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนเป็นส่วนสำคัญที่มีผลกระทบ ต่อพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพ่อแม่วัยรุ่น ผ่านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กในชุมชน การที่ชุมชนมีการเปลี่ยนทัศนคติเชิงลบต่อพ่อแม่วัยรุ่นและแก้ไขปัญหาที่พ่อแม่วัยรุ่นเผชิญหน้านั้น เป็นการสร้างการเรียนรู้เชิงบวกในทุก ๆ ระดับ รวมถึงครอบครัวและชุมชน ผลลัพธ์ที่ได้จาก

งานวิจัยนี้ได้นำพาไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมสำหรับเด็ก วัยรุ่น และพ่อแม่วัยรุ่น และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนมีความสำคัญที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพ่อแม่ วัยรุ่น ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทั้งครอบครัวและชุมชนในระยะยาว และงานวิจัยของปรางทิพย์ เจียมกลิ่น (2564) “การถอดบทเรียนความสำเร็จของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนต้นแบบ อาหารกลางวันดีเด่นระดับประเทศในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง” นำเสนอถึงความสำคัญของการบูรณาการการจัดการเรียนรู้ และการจัดโครงการอาหารกลางวัน ซึ่งมีผลที่เชื่อถือได้ในการพัฒนาและดูแลโครงการ มิได้เพียงแต่สร้างความเข้าใจในการจัดการโครงการ แต่ยังส่งผลในการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ, การสร้างต้นทุนชีวิตเด็ก และปกป้องคุ้มครองเด็ก อย่างมีส่วนร่วม และงานวิจัยของภัทรานิชรัฐ บุญยงค์ และคณะ (2565) “ถอดบทเรียนความสำเร็จ การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน ในโรงเรียนโครงการกองทุนการศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านสันหีบ อำเภอศรีสัชชนาลัย จังหวัดสุโขทัย” ผลการวิจัยช่วยให้ได้เรียนรู้ถึงความสำเร็จ ในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียนโครงการกองทุนการศึกษา โดยการมีกระบวนการ ที่มุ่งเน้นทั้งการแต่งตั้งคณะกรรมการ การดำเนินการที่เน้นผลผลิต เครือข่ายการส่งเสริมคุณธรรม และผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ นั้นเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนว่าการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ในโรงเรียนไม่เพียงแต่เป็นหลักการแต่แท้จริงก็สามารถทำได้และส่งผลดีต่อการพัฒนาของนักเรียน และชุมชน

จากการทบทวนวรรณกรรม การสร้างองค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสในภาครัฐ มีความสำคัญอย่างมาก เราพบว่าในปัจจุบัน บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐมักขาดความรู้และความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และการเข้าใจถึงความสำคัญของความโปร่งใสในการทำงานขององค์กร ดังนั้นเราต้องการแนะนำแนวทางในการแก้ไขปัญหาและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เน้นความเชื่อถือและความโปร่งใส เพื่อสร้างองค์กรที่มีความเป็นธรรมและปฏิบัติตามหลักการอย่างเหมาะสม เช่นการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเข้าใจและปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่เน้นค่านิยมและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมและความโปร่งใส การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการพัฒนาและสนับสนุนการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานตามหลักความซื่อสัตย์และความโปร่งใส สังคมปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลและการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เป็นโอกาสสำคัญในการสร้างความเข้าใจและการพัฒนาตนเองของบุคลากร อีกทั้งการถอดบทเรียนจากประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เราเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างความเข้าใจและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทฤษฎีของสังคมให้ยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างภูมิคุ้มกัน

ทางสังคม การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ หรือการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการศึกษา  
การนำไปใช้ในปฏิบัติจริงเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมที่แข็งแกร่งและยั่งยืนในอนาคต

## 2.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวได้อธิบายไว้ในบทก่อนหน้า ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดำเนินงานวิจัยเรื่องถอดบทเรียนความสำเร็จในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นการศึกษาที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Study) และเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field research) โดยมีกระบวนการและวิธีการวิจัย รายละเอียดดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การตรวจสอบข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับ การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดมาตรการขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรม และความโปร่งใสของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสารเป็นเครื่องมือที่ใช้บันทึกการวิเคราะห์เอกสาร และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) โดยจะทำการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นข้อมูลในการศึกษามาตรการขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของธนาคาร แห่งหนึ่งในประเทศไทย

2. แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth interview) สำหรับการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นฐานข้อมูลในการสร้างเครื่องมือ
2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนแรกประมวลและออกแบบในการสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เพื่อใช้เก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)
3. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข
4. นำแบบสัมภาษณ์ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
6. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีการ ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากเอกสารดังนี้
  - 1.1 คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
  - 1.2 การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งประเทศไทย
  - 1.3 รายงานประจำปี
  - 1.4 แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตประจำปี
  - 1.5 ข้อมูลในเว็บไซต์หลักของธนาคารแห่งประเทศไทย
2. การวิจัยภาคสนาม (Field research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interivew)

### 3.5 การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนการดำเนินงานโดยการตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยการใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) นำไป ตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล มีความ สอดคล้องหรือขัดแย้งกันของข้อมูล และเพิ่มเติมข้อมูลที่ขาดหายไปจนกระทั่งข้อมูลที่ได้มามีความ อิ่มตัว (Saturated Data)

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์รวบรวมให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

2. นำข้อมูลที่ได้มาจำแนกแยกแยะและจัดหมวดข้อมูล เพื่อศึกษาบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งประเทศไทย และนำข้อมูลมาเชื่อมโยงให้เห็นข้อสรุป ที่ได้จากการศึกษา ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จำแนกแยกแยะข้อมูลโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผล อาศัยการตีความ (Interpretation) เนื้อหาจากรื่องราวที่ปรากฏ และเชื่อมโยง ความเกี่ยวข้องของข้อมูล

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษา เรื่อง ถอดบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ผลการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้างต้น จึงแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 การดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

**4.1 การดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย**

### 4.1.1 ด้านการปฏิบัติหน้าที่

ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย เน้นการดำเนินงานด้วยหลักคุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อให้บริการที่มีคุณค่าและเป็นธรรมต่อลูกค้าและสังคม โดยมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานในลักษณะที่ยึดหลักมาตรฐานและสร้างระบบการทำงานที่มีความโปร่งใสและเป็นไปอย่างเท่าเทียมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(1) การปฏิบัติตามมาตรฐานและระยะเวลาที่กำหนด ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยมุ่งทำงานในลักษณะที่ยึดหลักตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการของธนาคาร (Service Level Agreement : SLA) ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด การปฏิบัติงานจะถูกดำเนินอย่างเป็นระเบียบตามขั้นตอนและระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ครบถ้วนเพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูงสุด



ตาราง 1 มาตรฐานระยะเวลาการให้บริการของธนาคาร (Service Level Agreement : SLA)

บริการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้อง
<b>ด้านการรับและดูแลเรื่องร้องเรียน</b>		
1. การยืนยันการรับเรื่องร้องเรียนผ่านช่องทางการร้องเรียนต่างๆ		
- การร้องเรียนผ่านช่องทาง Call Center	ทันที	พนักงานธุรกิจสาขา
- การร้องเรียนผ่านช่องทาง Web site	1 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
- การร้องเรียนช่องทาง Facebook	1 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
- การร้องเรียนผ่านช่องทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์	1 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
- การร้องเรียนเป็นหนังสือผ่านไปรษณีย์	7 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
- การร้องเรียนผ่านเจ้าหน้าที่ ณ ที่ทำการสำนักงานใหญ่หรือสาขา	ทันที	พนักงานธุรกิจสาขา
2. การแจ้งยุติหรือความคืบหน้าในการดำเนินการเพื่อแก้ไขเรื่องร้องเรียนสำหรับทุกช่องทางการร้องเรียน		
ธนาคารจะดำเนินการแก้ไขเรื่องร้องเรียน หรือแจ้งผลความคืบหน้า และกำหนดระยะเวลาที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จให้ลูกค้าทราบ ในกรณีที่ธนาคารยังดำเนินการแก้ไขเรื่องร้องเรียนไม่แล้วเสร็จ	15 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
<b>ด้านเงินฝาก</b>		
3. การทำธุรกรรม ฝาก/ถอนเงินสด ผ่านเครื่อง ATM/CDM ภายในธนาคารเดียวกัน แต่เกิดข้อผิดพลาด ไม่ได้รับเงินหรือยอดเงินไม่ตรงกับที่ทำรายการ (ไม่รวมกรณีที่สงสัยว่าเป็น Fraud หรือ ทูจจริต)		
- กรุงเทพฯและปริมณฑล ธนาคารจะตรวจสอบ แจ้งผล และปรับปรุง รายการให้ถูกต้อง (ถ้ามี)	5 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
- ต่างจังหวัด ธนาคารจะตรวจสอบ แจ้งผล และปรับปรุงรายการให้ถูกต้อง (ถ้ามี)	7 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
4. การทำธุรกรรม ฝาก/ถอน เงินสด ผ่านเครื่อง ATM/CDM ต่างธนาคาร แต่เกิดข้อผิดพลาด ไม่ได้รับเงินหรือยอดเงินไม่ตรงกับที่ทำรายการ (ไม่รวมกรณีที่สงสัยว่าเป็น fraud หรือทูจจริต)		
- กรุงเทพฯและปริมณฑล ธนาคารจะตรวจสอบ แจ้งผล และปรับปรุงรายการ ให้ถูกต้อง (ถ้ามี)	7 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
- ต่างจังหวัด ธนาคารจะตรวจสอบ แจ้งผล และปรับปรุงรายการให้ถูกต้อง (ถ้ามี)	10 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
5. การทำธุรกรรมโอนเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ATM / Internet / Mobile Banking ก่อนเวลา 22.00 น. แต่เกิดข้อผิดพลาดระบบขัดข้อง ผู้รับ โอนไม่ได้รับเงิน ธนาคารจะตรวจสอบ และปรับปรุงรายการให้ถูกต้อง (ถ้ามี) ของวันถัดไป		

บริการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้อง
6. การเติมเงินเข้ากระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ATM / CDM / Internet / Mobile Banking แต่เกิดข้อผิดพลาดระบบขัดข้อง ไม่ได้รับเงิน ธนาคารจะตรวจสอบ แจ้งผล และปรับปรุงรายการให้ถูกต้อง (ถ้ามี)		
- กรณีเลือกใช้บริการพร้อมเพย์	3 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
- กรณีเลือกใช้บริการอื่นที่ไม่ใช่พร้อมเพย์	5 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
7. การขอตรวจสอบรายการโอนเงินผิดบัญชี, การโอนเงิน/เติมเงินเข้ากระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ผิดบัญชี (ไม่รวมกรณีที่สงสัยว่าเป็น fraud หรือทุจริต) ธนาคารจะตรวจสอบและแจ้งผลการติดตามให้ลูกค้าทราบ กรณีต่างๆ ดังนี้		
- กรณีโอนเงินภายในธนาคารเดียวกัน	15 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
- กรณีโอนเงินต่างธนาคาร	20 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
- กรณีโอนเงิน/เติมเงินเข้ากระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet)	20 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
ด้านบัตรอิเล็กทรอนิกส์		
8. การอายัดบัตรอิเล็กทรอนิกส์		
- บัตร ATM ธนาคารจะดำเนินการอายัดบัตร ATM ภายในเวลา 5 นาที นับแต่เวลาที่ลูกค้าผู้ถือบัตรแจ้งทางโทรศัพท์ หรือโดยเครื่องมือสื่อสาร อื่นๆ ที่ธนาคารกำหนด โดยลูกค้าผู้ถือบัตรไม่ต้องรับผิดชอบ ในจำนวนเงินที่ถูกถอน ภายหลังจากการอายัด	5 นาที	พนักงานธุรกิจสาขา
ด้านสินเชื่อ		
9. การไถ่ถอนหลักประกันสำหรับลูกค้าบุคคลธรรมดารายย่อย		
กรณีชำระหนี้เสร็จสิ้น	15 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
กรณี Refinance	25 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
10. การพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ สำหรับสินเชื่อบุคคลธรรมดา รายย่อย ธนาคารจะแจ้งผลการพิจารณาเบื้องต้นให้ลูกค้าทราบ นับจากวันที่ธนาคารได้รับเอกสารครบถ้วน	25 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
11. การออกหนังสือยืนยันการชำระหนี้เสร็จสิ้น สำหรับลูกค้าบุคคลธรรมดา รายย่อย	15 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
12. การขอตรวจสอบสถานะบัญชีสินเชื่อของลูกค้าบุคคลธรรมดา รายย่อย เช่น เงินต้นคงเหลือ ค่างวดที่ถึงกำหนดชำระ		
ทางวาจา	ทันที	พนักงานธุรกิจสาขา
ลายลักษณ์อักษร	15 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา

บริการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้อง
ด้านบริการทั่วไป		
13. การขอข้อมูลประเภทต่างๆ สำหรับลูกค้าบุคคลธรรมดารายย่อย		
การคำนวณดอกเบี้ยเงินเชื่อ	15 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา
รายการเดินบัญชีเงินฝาก (Bank Statement)	3 วันทำการ	พนักงานธุรกิจสาขา

“คุณภาพการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญ เราต้องปฏิบัติตามมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการของธนาคาร (Service Level Agreement : SLA) ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ทั้งกระบวนการดำเนินงานทั่วไป และการรับเรื่องร้องเรียน ไม่ใช่ จะฝาก จะถอน เอาหมอนไปด้วย แบบนี้ไม่ได้”  
ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน

(2) ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมทุกประการ ไม่ว่าจะเป็นการรับรองลูกค้า การจัดการบุคลากรหรือการจัดทำนโยบายในทุกด้าน ทำให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมในการเข้าถึง และใช้บริการของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยได้จัดทำคู่มือประชาชนการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 เพื่อให้ประชาชนสามารถติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐภายใต้สิทธิและหน้าที่ในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และความโปร่งใสเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสร้างความไว้วางใจในสมาชิกและประชาชนทั่วไป ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยจึงเน้นการเผยแพร่ข้อมูลทั้งทางภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วนและทันเวลา ธนาคารได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานต่าง ๆ สู่อสาธารณชน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ธนาคารจัดให้มีคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการในธนาคาร ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการ บริหาร วินิจฉัย และการบริการข้อมูลข่าวสารของธนาคาร ซึ่งมีสาระสำคัญของ การดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 ดังนี้

- เพื่อนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนในการเข้าถึงข้อมูล เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของธนาคาร การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการประกวดราคาทั้งแบบปกติ และผ่านการประมูลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) ได้ดำเนินการผ่านระบบออนไลน์

- เพื่อร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีอำนาจตามกฎหมาย การให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อมูล ร้องขอเอกสารหลักฐานหรือเสนอความช่วยเหลือจากพนักงานของธนาคารในฐานะพยาน

- การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อให้บริการลูกค้า ลูกค้าสามารถแจ้งข้อเสนอนั้นหรือร้องเรียนต่อกรรมการผู้จัดการได้ผ่านช่องทางออนไลน์ของธนาคารและศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์

- เพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 ได้ทำการส่งรายงานผลการปฏิบัติตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติดังกล่าว ไปยังสำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการและกระทรวงการคลังทุกปี

- การจัดอบรมพนักงานเสริมความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 เสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน

(3) การปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบ พนักงานของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยจะต้องปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยในการสร้างบรรยากาศการทำงานและเสริมสร้างการพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่มีผลทำให้ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นสถานที่ที่พนักงานพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นในการทำงานของตนเอง โดยได้ตั้งนโยบายทางวัฒนธรรมที่ทำให้พนักงานได้รับการสนับสนุนในทุกระดับและเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทักษะระดับสูง การสร้างบรรยากาศในองค์กรนี้เน้นที่คุณธรรมและความโปร่งใส เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ดังนั้นจึงมีนโยบายวัฒนธรรมองค์กร (Culture Policy) เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจทั่วไปในเรื่องของความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความเป็นกลาง บทบาทของพนักงานเป็นตัวนำสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงาน ซึ่งพนักงานทุกคนต้องมีความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบต่อการพัฒนาทักษะของทีมและเพื่อนร่วมงาน พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาทักษะของตนเองผ่านการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา ทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานของตนเอง นอกจากนี้ นโยบายการพัฒนาทักษะในองค์กรระบุถึงการสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้ผ่านการศึกษาคู่ ซึ่งโปรแกรมส่งเสริมการศึกษาต่อนั้นจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่เน้นในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน พร้อมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันได้อย่างเปิดกว้าง บรรยากาศที่ตื่นตัวและการสร้างโอกาส

การเร่งให้ความสุขและความสำเร็จของพนักงานในที่ผลักดันการพัฒนาบรรยากาศขององค์กรและเสริมสร้างทักษะในบุคลากรภายในเพื่อเสริมความกระตือรือร้นในการทำงานและเพิ่มความมั่นใจในการเข้าร่วมในการเติบโตขององค์กร

(4) ธนาคารหนึ่งในประเทศไทยต่อเนื่องในการประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเงิน ของขวัญหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลอย่างไม่ยุติธรรมที่อาจส่งผลให้เกิดการกระทำที่ไม่เป็นธรรมได้ ซึ่งอาจมีผลต่อความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือบริการที่น่าเสนอได้ และอาจส่งผลให้เสื่อมความไว้วางใจจากลูกค้าและสังคม ซึ่งธนาคารได้กำหนดมาตรฐานการพึ่งตนเองในการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใส โดยมีนโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ซึ่งเป็นหนึ่งในมาตรการสำคัญที่ช่วยสร้างความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตภายในองค์กร นโยบายนี้มุ่งห้ามบุคลากรภายในธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยทั้งผู้บริหารและพนักงานทั้งหลายทั้งนอกและในสถานที่ทำงาน รับหรือให้ของขวัญใด ๆ ทั้งที่มีมูลค่าและเป็นที่ยุติหรือไม่ยุติ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการมีของขวัญที่อาจกระทบต่อความประพฤติของบุคลากรภายในองค์กรในทางที่ไม่เป็นธรรมหรือไม่ถูกต้อง นโยบายนี้เน้นการปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร โดยไม่ว่าจะเป็นการรับหรือให้ของขวัญ รวมถึงสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่า เพื่อป้องกันการแสวงหาอ้อมที่อาจสร้างความกดดันหรือความเสี่ยงในการตัดสินใจทางธุรกิจ นอกจากนี้ นโยบายยังทำการควบคุมและตรวจสอบเพื่อตรวจจับและป้องกันการละเมิด โดยเฉพาะการรับของขวัญที่อาจทำให้เกิดความผิดปกติทางธุรกิจหรือการทุจริต การส่งเสริมนโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ที่มีผลดีต่อองค์กรและสังคมในทั้ง 2 ทาง โดยมีการเน้นในการสร้างบรรยากาศที่ไม่มีการแบ่งแยก นโยบายยังเสริมสร้างความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในทางธุรกิจ ทำให้ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักการทางธุรกิจที่ถูกต้องและโปร่งใส ไม่เพียงเท่านั้น ในการดำเนินงานภายในนโยบายยังเป็นที่เคารพจากทางสังคมและหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ ยังนำนโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ มาประยุกต์ใช้ในระบบการจัดการภายในองค์กร โดยรวมถึงการศึกษาและอบรมพนักงาน การตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ และการสนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริต ทั้งนี้ นโยบายไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่เป็นการย้ำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเข้าใจถึงความสำคัญของการไม่อนุญาตให้หรือรับของขวัญ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพและรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อสาธารณชน และยังเป็นการ

พัฒนาทักษะและการพัฒนาเชิงวัฒนธรรมที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการรักษาความโปร่งใส และมีความน่าเชื่อถือในกลุ่มลูกค้าและคู่ค้าทั้งภายในและภายนอก

#### 4.1.2 ด้านการใช้งบประมาณ

กระบวนการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีขั้นตอนที่สะท้อนความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจนตั้งแต่การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี การเผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใส และการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม จนถึงลักษณะการใช้จ่ายของหน่วยงาน นับเป็นการกระทำที่ชัดเจนและมีความโปร่งใส ซึ่งทำให้องค์การหนึ่งในประเทศไทยเป็นตัวอย่างที่เด่นในการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและยึดมาตรฐานในการจัดการเงินงบประมาณอย่างเหมาะสม

(1) การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ กระบวนการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของธนาคารถูกดำเนินการอย่างรอบคอบและเปิดเผยทุกขั้นตอน การเตรียมแผนการใช้จ่ายจะให้ความสำคัญกับความจำเป็นและคุณค่าของแต่ละรายการ โดยการพิจารณาถึงการให้บริการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าและสังคม

(2) การเผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใสของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นการแสดงถึงการขับเคลื่อนที่แข็งแกร่งในการสร้างความเปิดกว้างและความเชื่อถือจากประชาชนและผู้ลงทุน ภายในเว็บไซต์ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่าข้อมูลทางการเงินถูกนำเสนออย่างครบถ้วน ทั้งรายได้และรายจ่ายถูกแสดงให้เห็นถึงสถานภาพการเงินของธนาคารอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้สังคมสามารถรับรู้ถึงของความโปร่งใสทางธุรกิจการเงินของธนาคาร และได้ทำการเผยแพร่ข้อมูลทางธุรกิจอื่น ๆ อย่างเช่น นโยบายและแผนการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กร และโครงการทางสังคมที่มีส่วนร่วม เพื่อให้ประชาชนและผู้ลงทุนสามารถทราบถึงทุกรายละเอียดของกิจกรรม นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการรายงานความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ถูกนำเสนอเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบทางสังคมและการจัดการทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่เพียงเฉพาะที่จะเปิดเผยข้อมูลทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังทำให้ข้อมูลทุกรายละเอียดเป็นที่เข้าใจและถูกนำเสนอในรูปแบบที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อสร้างสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืนระหว่างธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยกับประชาชนและผู้ลงทุน

(3) การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานสำคัญ โดยได้นำเสนออย่างเต็มที่ผ่านเว็บไซต์ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่ธนาคารได้ดำเนินการ เว็บไซต์ไม่เพียงแค่เปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมทางการเงินเท่านั้น แต่ยังนำเสนอโอกาสทางธุรกิจและสังคมที่เน้นการสร้างความสำเร็จและความร่วมมือระหว่างธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในแง่



ของการพัฒนาทางธุรกิจและการสร้างที่ยั่งยืนทางสังคม ในส่วนของโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตของชุมชน และยังเปิดโอกาสในการร่วมมือในโครงการส่งเสริมการศึกษา สุขภาพ และพัฒนาทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

(4) การใช้จ่ายงบประมาณของธนาคารในประเทศไทยถูกดำเนินการอย่างคุ้มค่า และมีการควบคุมอย่างเข้มงวดเพื่อไม่ให้เกิดการเสียหายและการใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม โดยเน้นการตรวจสอบและควบคุมอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การใช้จ่ายเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการขององค์กร ดังนี้

- มุ่งมั่นในการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าเงินงบประมาณถูกใช้ไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ มีการตรวจสอบโดยระบบภายในและหน่วยงานภายนอกเพื่อป้องกันความเสียหายและการใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม

- การใช้จ่ายงบประมาณได้รับการควบคุมอย่างเข้มงวดเพื่อไม่ให้เกิดการเอื้อประโยชน์แก่บุคคลหรือกลุ่มผู้มีอำนาจ มีการกำกับดูแลและตรวจสอบอย่างเคร่งครัด

- เมื่อมีการใช้จ่ายงบประมาณ ธนาคารมีนโยบายที่เน้นการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และความจำเป็นของโครงการ เพื่อให้การใช้จ่ายมีความมีความีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

- มุ่งเน้นการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการใช้จ่ายงบประมาณ โดยการเผยแพร่ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินให้กับสาธารณะ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูลและมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของธนาคาร

- ผลการตรวจสอบและการประเมินจะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการใช้จ่ายเงินในอนาคต เพื่อให้มีการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าอย่างยิ่ง

(5) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยได้รับการควบคุมอย่างเคร่งครัด ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และข้อบังคับของธนาคาร เพื่อป้องกันการเปิดโอกาสให้เกิดการทุจริตและช่วยสร้างความเชื่อถือในกระบวนการทำธุรกรรม ด้วยคุณธรรมและความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ทำให้ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นแบบอย่างสำหรับการบริหารการเงินที่มีความรับผิดชอบและสร้างความไว้วางใจแก่ประชาชนและผู้ลงทุนทั่วไป ต่อไปนี้คือรายละเอียดการดำเนินการ

#### กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

- เปิดโอกาสและประกาศจัดซื้อจัดจ้าง โดยนำเสนอและเปิดโอกาสในการเข้าร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างผ่านการประกาศและเชิญชวนผู้ประกอบการที่สนใจในการเสนอราคาหรือการเข้าร่วมประมูล

- กระบวนการรับ ประมูลหรือเสนอราคา การประมูลหรือการเสนอราคา จะถูกดำเนินการอย่างเต็มที่เพื่อเพิ่มโอกาสและการแข่งขันในการเลือกผู้รับจ้างที่มีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม

- ประกาศผลการเลือกผู้รับจ้าง จะทำการประกาศผลการเลือกผู้รับจ้างอย่างเป็นทางการ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับผู้รับจ้างที่ได้รับการเลือก

#### กระบวนการตรวจรับพัสดุ

- การตรวจรับพัสดุ เมื่อพัสดุถึงที่จะมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของพัสดุ โดยใช้ทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการ

- บันทึกและรายงานผลการตรวจรับ ผลการตรวจรับจะถูกบันทึกและรายงานโดยทีมตรวจสอบเพื่อให้ทราบถึงสถานะของพัสดุ รวมถึงข้อผิดพลาดหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

#### 4.1.3 ด้านการใช้อำนาจ

เป็นไปตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อสร้างสังคมทางการเงินที่มีความยุติธรรมและเชื่อถือได้ เป็นไปตามหลักการทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม

(1) การมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยถูกดำเนินการด้วยความเปิดเผยและความโปร่งใส ทุกคนที่มีส่วนร่วมในโครงสร้างการทำงานของธนาคารได้รับการกำหนดหน้าที่และรายละเอียดงานอย่างชัดเจน บทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลได้รับการประเมินอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ทุกคนทราบถึงความคาดหวังที่มีต่อการปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นไม่เพียงแต่การบันทึกผลผลิตและการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมด้านทักษะการทำงาน การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

(2) กระบวนการคัดเลือกบุคลากรถูกดำเนินการอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เน้นที่ความสามารถ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถทางวิชาชีพของผู้สมัคร การปฏิบัติ



ต่อสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ไม่มีการแบ่งแยกหรือเลือกปฏิบัติต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทุกคนได้รับสิทธิเท่าเทียมและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามนโยบายที่กำหนดไว้

(3) การสั่งการให้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนของตัวของผู้บังคับบัญชาหรือในสิ่งที่ไม่ถูกต้องจะถูกตรวจสอบและมีการบันทึก เพื่อป้องกันการใช้คำสั่งอำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือมีการให้คำสั่งที่ไม่เหมาะสม ความโปร่งใสและความถูกต้องในการสั่งการทำให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่าการปฏิบัติงานถูกต้องตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนด

(4) กระบวนการบริหารงานบุคคลถูกทำอย่างประณีตและยึดหลักความเป็นธรรม การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่งทำตามหลักเป็นไปตามความสามารถและประสบการณ์ทางวิชาชีพของบุคคล การบริหารงานบุคคลยังได้มีการประเมินและพัฒนานักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะและความรู้ ทำให้มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ธนาคารแห่งประเทศไทยมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีความรับผิดชอบและมีทักษะที่เพียงพอในการปฏิบัติงานที่มอบหมาย ทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความเป็นธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยที่มีคุณธรรมและโปร่งใสในทุกด้าน

#### 4.1.4 ด้านการใช้ทรัพย์สินของราชการ

ได้รับแนวทางและกฎระเบียบที่สอดคล้องกับค่านิยมทางจริยธรรมและการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีความเข้าใจในการใช้ทรัพย์สินของรัฐและในการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในนโยบายการดำเนินงาน

(1) การกำหนดแนวทางในการใช้ทรัพย์สินของราชการเป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญที่ทำให้ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยมีการดำเนินงานที่โปร่งใสและปฏิบัติตามหลักการความถูกต้อง เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้รับการอบรมและสร้างความเข้าใจเพื่อทำให้ทรัพย์สินของราชการถูกใช้ในทางที่ถูกต้อง

(2) การใช้ทรัพย์สินต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสและมีการประชุมเพื่อร่วมกันพิจารณาถึงประโยชน์ที่สามารถได้รับจากการใช้ทรัพย์สิน ทำให้เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจและยอมรับการใช้ทรัพย์สินอย่างถูกต้อง

(3) การกำกับดูแลและตรวจสอบการใช้ทรัพย์สิน มีการกำกับดูแลและตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของราชการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประกันว่าการใช้ทรัพย์สินเป็นไปตามแนวทางและกฎระเบียบที่กำหนดไว้ โดยมีการตรวจสอบโดยบุคคลที่เป็นอิสระเพื่อความโปร่งใสและประสานงานอย่างเหมาะสม

(4) การป้องกันการใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว โดยต้องได้รับการอนุมัติและบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งที่มีการใช้ทรัพย์สิน

(5) การสร้างความสะดวกรวดเร็วในกระบวนการใช้ทรัพย์สินของราชการทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการกำกับดูแลและตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าทรัพย์สินถูกใช้ในทางที่ถูกต้องและประสานไปกับหลักการคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพย์สินของราชการถูกนำไปสู่ทางที่ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ ผ่านการกำหนดแนวทาง การเจรจา การกำกับดูแล และการป้องกันการใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าใจและยึดถือตามหลักการที่กำหนดไว้ในการใช้ทรัพย์สินของราชการอย่างถูกต้องและประสานไปกับหลักการคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

#### 4.1.5 ด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริต

การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและความพยายามในการป้องกันการทุจริตมีเป้าหมายในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(1) การต่อต้านการทุจริตเริ่มต้นจากการมีความตั้งใจและการนำทางจากผู้บริหารสูงสุดซึ่งเป็นตัวนำที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและค่านิยมของธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้บริหารมีความสำคัญในการปกป้องความถูกต้องและความเป็นธรรมในทุกกระบวนการขององค์กร โดยนโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานถือเป็นแนวทางปฏิบัติโดยเคร่งครัด ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

ด้านความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การดำเนินภารกิจของหน่วยงานต้องเน้นที่ความธรรมและจริยธรรม และต้องมีระบบบริหารบ้านเมืองที่ดี หลักการบริหารกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลอย่างชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วนเพื่อให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบอย่างเคร่งครัด ผู้รับผิดชอบต้องปฏิบัติหน้าที่โดยไม่มีความลำเอียงหรือการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวจากการจัดซื้อจัดจ้างทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และการแสวงหาผลประโยชน์จะต้องได้รับการดำเนินการเพื่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้กระทำผิดนั้น การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วน

ร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของธนาคารตั้งแต่การแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน และจัดทำแผนงาน รวมถึงการดำเนินงานร่วมและติดตามการดำเนินงานของธนาคารต้องเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และสร้างความเชื่อมั่นในที่ทำงาน

ด้านความพร้อมรับผิด (Accountability) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานในธนาคารต้องสอดคล้องตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองโดยมีการพิจารณาถึงความสำเร็จในงานและความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมทั้งมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานภายในธนาคาร เจ้าหน้าที่และผู้บริหารธนาคารต้องมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับทุกประการอย่างเคร่งครัดและครบถ้วน และมีความเสี่ยงอย่างมีเป็นกันเองในผลการปฏิบัติงานของตนเอง นโยบายและการบริหารของผู้บริหารธนาคารต้องเป็นแบบซื่อสัตย์และมีความพร้อมรับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาด เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคมว่าการดำเนินธนาคารจะเป็นไปอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้

ด้านความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน (Corruption Free) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในธนาคารควรปฏิบัติตามกระบวนการมาตรฐานอย่างมีคุณธรรม และมีความโปร่งใสเมื่อทำงาน เข้าใจถึงความสำคัญของการไม่เลือกปฏิบัติตามเงื่อนไขพิเศษหรือสิ่งกระตุ้นส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือกลุ่ม หน่วยงานควรมีมาตรการป้องกันกำกับการรับเงินหรือสิ่งของจากลูกค้าโดยไม่เหมาะสม และต้องมีการตรวจสอบอย่างเคร่งครัด เพื่อดูแลและป้องกันพฤติกรรมที่ไม่เพียงสมควร ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์และใส่ใจในการบริหารงาน และไม่อนุญาตให้นโยบายเกิดความไม่ซื่อสัตย์ และต้องเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตามกฎหมายและกำกับดูแลได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร (Integrity Culture) หมายถึง การปฏิบัติงานในธนาคารจะทำตามภารกิจที่กำหนดขึ้นโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมตามประมวลจริยธรรมจรรยาบรรณ และมีระบบการต่อต้านการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประสิทธิภาพในการป้องกันการมีประโยชน์ทับซ้อนในหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานธนาคารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนและวิธีการป้องกันการมีประโยชน์ทับซ้อนในการทำงาน และสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการมีประโยชน์ทับซ้อนในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานธนาคารยังต้องร่วมสร้างวัฒนธรรมที่ไม่ยอมรับการทุจริต โดยมีกระบวนการตรวจสอบและสมมูลภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความตระหนักในผลของการทุจริตและสร้างวัฒนธรรมในการร่วมกันต่อต้านการทุจริต

อย่างเป็นรูปธรรม ธนาคารจะต้องกำหนดและจัดทำแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบของการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในธนาคารให้มีการจัดการอย่างเป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบที่อาจเกิดขึ้นในธนาคาร

ด้านคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน (Work Integrity) หมายถึง ระบบการบริหารงานในธนาคารหนึ่งในประเทศไทยเน้นความเป็นธรรมและโปร่งใสในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน และมอบหมายงานเป็นไปอย่างเท่าเทียม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นการรับ เสริม และรักษาบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดการเงินทุนเน้นความโปร่งใสและความคุ้มค่าเพื่อประโยชน์สูงสุดของธนาคาร และเพื่อความเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การมอบหมายงานต้องพิจารณาความรู้และความสามารถ รวมถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ความเป็นธรรมในการบังคับบัญชา การใช้เงินทุน และการมอบหมายงานเป็นไปอย่างเท่าเทียมและเที่ยงตรงตามกฎหมาย ส่งผลให้มีความเข้าใจและรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้รับมอบหมาย พร้อมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในธนาคารให้มีผลงานที่ดีและประสบความสำเร็จในงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของธนาคาร

ด้านการสื่อสารภายในหน่วยงาน หมายถึง การมุ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการสื่อสารและการบริหารบุคลากรเพื่อการปลูกฝัง ถ่ายทอด เสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน การรายงานเกี่ยวกับการทุจริตต่อผู้บริหารอย่างถูกต้องและทันเวลา รวมถึงการกำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับแจ้งเบาะแสการทุจริตคอร์รัปชัน

ด้านการต่อต้านการให้หรือรับสินบน หมายถึง การดำเนินธุรกิจของธนาคารหนึ่งในประเทศไทยจำเป็นต้องเน้นความสำคัญของความมุ่งมั่นที่สูงสุดในการดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และศักยภาพทางธุรกิจที่แข็งแกร่ง โดยในกระบวนการดังกล่าว ความถูกต้องและความเที่ยงธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องมีในทุกขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความเข้าใจที่ดีในสังคมธุรกิจทั้งในวงการธนาคารและสังคมอุตสาหกรรมที่ใหญ่ขนาด โดยการพัฒนาและการรักษาความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจของธนาคารย่อมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง การเรียนรู้และการประยุกต์ใช้หลักการและมาตรฐานการดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุด

รวมถึงการระบุและการติดตามตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และศักยภาพของธนาคารในท้องถิ่นและสังคม และยังเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการเติบโตทางธุรกิจในระยะยาวด้วยความยั่งยืน ความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจจึงเป็นหัวใจสำคัญในการเชื่อมโยงความสำเร็จของธนาคารนี้กับการบรรลุวัตถุประสงค์ธุรกิจในทุกมิติ

(2) มาตรการภายในเพื่อการป้องกันการทุจริต ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยจัดทำมาตรการภายในที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันการทุจริต ซึ่งรวมถึงการจัดการระบบตรวจสอบภายใน การแจ้งเตือนและการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีความเข้าใจและยอมรับว่าการป้องกันการทุจริตเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ

(3) การเผยแพร่มาตรฐานทางจริยธรรมและกำกับติดตามการปฏิบัติตามมาตรฐานนี้มีความสำคัญ เพื่อให้ทุกคนภายในองค์กรมีความเข้าใจและทำตามตลอดเวลา การสร้างประสิทธิภาพในการเผยแพร่และติดตามจึงเป็นการสนับสนุนให้เกิดความโปร่งใสและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

(4) การปรับปรุงโดยการใช้ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการทำงาน เมื่อพบประการใดที่ทำให้ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรม นี่เป็นการทำให้มีความยืดหยุ่นในการปรับปรุงและป้องกันการทุจริต โดยมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นส่วนสำคัญที่มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนและสังคมที่ธนาคารนำร่องเป็นองค์กรภาครัฐ ซึ่งมาตรการเหล่านี้ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีความประสิทธิภาพและไม่มีการทุจริตใด ๆ ภายในหน่วยงาน หนึ่งในมาตรการสำคัญคือการกำหนดนโยบายและกระบวนการที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณธรรมและความโปร่งใส ทั้งในการสรรหาบุคลากร การดำเนินงานประจำวัน และการตัดสินใจทางกลยุทธ์ มีการเผยแพร่นโยบายนี้อย่างชัดเจนให้ทราบแก่บุคลากรทุกคนภายในองค์กร เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องและเป็นธรรมของการดำเนินงาน มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการใช้เครื่องมือและกระบวนการที่เข้มงวดเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นธรรมของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลและควบคุมที่เข้มงวด มีการสร้างระบบการรายงานที่เปิดเผยข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการเงินและการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงการดำเนินงาน การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรม



และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเป็นกระบวนการที่ต้องพิถีพิถันและเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคต โดยการวิเคราะห์นี้จะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและไม่มีการทุจริตใด ๆ จากนั้น ผลการประเมินนี้จะถูกส่งเสริมออกไปยังสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจในการดำเนินงานของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความไว้วางใจและเชื่อมั่นให้กับองค์กรและสังคมในการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและไม่มีการทุจริตใด ๆ

(5) การส่งเสริมการให้ข้อมูลเบาะแสหรือร้องเรียนการทุจริต การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างในการรับฟังและรับรู้เรื่องร้องเรียนหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต เพื่อให้พนักงานสามารถรายงานได้โดยไม่กังวล และมีมาตรการที่ช่วยปกป้องผู้ร้องเรียน

(6) การตรวจสอบและลงโทษต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเมื่อกระทำความผิด และให้ความคุ้มครองต่อผู้รายงานที่ทำตามข้อกล่าวหา

“เราเชื่อว่าผลลัพธ์ที่ดีต้องมาจากกระบวนการที่ดี ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยจึงดำเนินงานภายใต้หลักการ “Good Result Come Form Good Process” ซึ่งจากการดำเนินงานเราได้รับรางวัลอย่างมากมาย หากเราปรับตัวเข้ากับเกณฑ์หรือเปลี่ยนกระบวนการของตนเองตามเกณฑ์การประเมินไปเรื่อย ๆ องค์กรก็จะ เราจึงต้องปรับปรุงกระบวนการขององค์กรเราที่ทำอยู่ให้เป็นธรรมชาติ ทำให้แข็งแรง เมื่อกระบวนการแข็งแรงแล้วผลลัพธ์มันต้องออกมาดีแน่นอน” ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน

#### 4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

จากการศึกษาเรื่อง ถอดบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นการศึกษาที่มีความน่าสนใจ เนื่องจากธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ถือเป็นหน่วยงานที่ได้รับคะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐสูงสุดอันดับ 1 ในกลุ่มรัฐวิสาหกิจต่อเนื่องเป็นปีที่ 6 จากหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการประเมิน 8,303 หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ ซึ่งผลสำเร็จนี้ต้องอาศัยหลากหลายปัจจัยเข้าด้วยกัน ในการสืบค้นข้อเท็จจริงในประเด็นปัจจัย

แห่งความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตอบไม่แตกต่างกันมากนัก สามารถสรุปได้ 9 ปัจจัย ดังนี้

- (1) ภาวะผู้นำ
  - (2) การตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน
  - (3) การสื่อสารแบบดิจิทัล
  - (4) การมีส่วนร่วมของประชาชน
  - (5) เทคโนโลยี
  - (6) การเรียนรู้
  - (7) ความคล่องตัว
  - (8) ความยืดหยุ่น
  - (9) การยกระดับกลไกการป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ
- รายละเอียด ดังนี้

#### (1) ภาวะผู้นำ

การบริหารงานในหน่วยงานของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมภายในองค์กร ซึ่งบทบาทของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสร้างความเข้าใจในค่านิยมและความศรัทธาที่สูง หน้าที่ของผู้นำในองค์กรไม่เพียงแต่การบริหารจัดการและตัดสินใจเกี่ยวกับด้านการเงินและการลงทุนเท่านั้น แต่ยังให้ทำหน้าที่ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นธรรมและความโปร่งใส เพื่อให้สามารถรักษาความไว้วางใจของประชาชนและส่วนราชการต่าง ๆ ต่อธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างสิ่งทีคือ "บรรยากาศของความเป็นธรรมและความโปร่งใส" ซึ่งเป็นประการที่เน้นไว้ในนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของธนาคาร โดยมีหลักการเบื้องต้นคือการสร้างการพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับผู้นำ เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและค่านิยมขององค์กร การเสริมสร้างความคุณธรรมและความโปร่งใสในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย นอกจากจะต้องมีความเข้าใจในหลักการและนโยบายขององค์กรแล้ว ยังต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้นำสามารถเป็นตัวอย่างและสร้างผลกระทบในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร ดังนั้น การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสำเร็จในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

นอกจากจะต้องมีการพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับผู้นำแล้ว ยังต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้นำสามารถเป็นตัวอย่างและสร้างผลกระทบในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและครบวงจรในทุกชั้นตอน

“ความสำเร็จเกิดจากผู้นำต้องเอาด้วย ไม่ใช่พนักงานทุกคนอยากยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน แต่ผู้นำระดับสูงไม่เอาด้วย มันก็ไม่เกิดการขับเคลื่อน ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสนับสนุนและจุดรั้งปัจจัยความสำเร็จอื่น ๆ หากผู้นำหน่วยงานซึ่งในที่นี่หมายถึงผู้นำในทุกระดับตั้งแต่ คณะกรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่าย และผู้จัดการสาขา มีความมุ่งมั่นในการผลักดันให้เป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส องค์กรก็สามารถประสบความสำเร็จ และทำให้ปัจจัยความสำเร็จอื่น ๆ สามารถเกิดขึ้นตามไปด้วย”  
ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับกำกับการปฏิบัติงาน

### (2) การตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

การสร้างการรับรู้และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นพนักงานให้มีความตระหนักถึงการปฏิบัติงานด้วยความรักและความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง การเข้าใจและรับรู้ถึงพลังแห่งการทำงานนั้นจะช่วยเพิ่มพลังให้กับทีมงานในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการรับรู้และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน หนึ่งในวิธีที่องค์กรได้นำเสนอคือการเชิดชูและยกย่องผลงานที่ดีของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ว่าจะเป็นผลงานที่มีผลกระทบมากหรือน้อย การยกย่องและเชิดชูจะเป็นการตอบแทนที่ดีแก่ความพยายามและความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงาน จากข้อมูลที่มีในเว็บไซต์ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย การเชิดชูและยกย่องผลงานของพนักงานถูกเน้นไว้เป็นอย่างมาก โดยมีการแสดงผลงานที่สำคัญของพนักงานที่ได้รับการตอบรับและยินยอมจากองค์กร ซึ่งเป็นการขอบคุณและยอมรับในความสำเร็จของพนักงาน นอกจากนี้การสร้างการรับรู้และสร้างขวัญกำลังใจยังเกิดขึ้นผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงกันและระดมความคิดและความสามารถของทีมงานให้เกิดผลงานที่ยอดเยี่ยม ซึ่งธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีส่วนร่วม และเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทุกคนพัฒนาศักยภาพและประสบความสำเร็จในงานของตนอย่างยั่งยืน

### (3) การสื่อสารแบบดิจิทัล

ในยุคที่เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การสื่อสารแบบดิจิทัลกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้ใช้งานที่หลากหลายของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันต้องเน้นไปที่ความรวดเร็วและ



ความสะดวกสบาย เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญถูกส่งต่อไปยังกลุ่มเป้าหมายให้ทันท่วงทีหนึ่งในวิธีที่ธนาคารได้นำเสนอเพื่อปรับให้เข้ากับยุคใหม่คือการใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มทางดิจิทัลในการสื่อสาร เว็บไซต์ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นแหล่งข้อมูลหลักที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างสะดวกสบาย และสามารถรับทราบข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง และกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรได้ทันที นอกจากการใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางหลักในการสื่อสาร ธนาคารยังใช้ช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ เช่น การสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย เพื่อเสริมสร้างความใกล้ชิดและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือ ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ถูกส่งต่อ รวมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสื่อสารแบบดิจิทัลมีผลสัมฤทธิ์ในการสร้างการรับรู้และความมั่นใจให้กับพนักงาน โดยต้องทำการอบรมและสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานเกี่ยวกับวิธีการใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การสร้างขวัญใจและการยกย่องผลงานที่ดีของพนักงานเป็นอีกหนึ่งวิธีที่สำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร โดยการให้ความสำคัญกับการประเมินผลและการตอบรับต่อปฏิบัติการของพนักงาน ด้วยความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จในการสื่อสารแบบดิจิทัลขององค์กร ในทางปฏิบัติ ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยมีการติดตามและปรับปรุงกระบวนการสื่อสารแบบดิจิทัลของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการได้อย่างเหมาะสม และมุ่งเน้นไปที่การสร้างความร่วมมือและความสามัคคีระหว่างองค์กรกับพนักงาน ให้สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอย่างยั่งยืนและสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกทุกคนในองค์กร

#### (4) การมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นก้าวสำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจในการทำงานของธนาคารที่มีผลต่อการพัฒนาและเสริมสร้างสังคมให้เจริญรุ่งเรืองขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งในวิธีที่ที่ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานคือการใช้ข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญผ่านช่องทางออนไลน์ เว็บไซต์ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่ช่วยให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบริการทางการเงินได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงเป็นช่องทางในการเผยแพร่ นโยบาย โปรโมชัน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์

ของผู้ใช้บริการทั้งในด้านการลงทุน การออม หรือการใช้บริการทางการเงินอื่น ๆ และเว็บไซต์ ยังเป็นช่องทางในการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เพื่อให้ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยสามารถปรับปรุงบริการให้ดียิ่งขึ้นตามความต้องการผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของประชาชนยังสามารถช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในการให้บริการทางการเงินของธนาคาร โดยการเผยแพร่ข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัยผ่านช่องทางออนไลน์ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานของธนาคารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาให้ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยและผู้ใช้บริการมีประสิทธิภาพและความเป็นไปได้ในการพัฒนาด้านการเงินและสังคมอย่างยั่งยืนไปพร้อมกัน ดังนั้น ความมุ่งหวังที่ดีที่สุดของทุกฝ่ายคือการร่วมมือกันเพื่อสร้างสังคมที่ยั่งยืนและเจริญรุ่งเรืองขึ้นไปด้วยกัน

### (5) เทคโนโลยี

ในยุคที่เทคโนโลยีก้าวกระโดดไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง การปรับตัวของพนักงานในองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานไม่เพียงแต่เป็นความจำเป็นอีกต่อไป แต่เป็นหนทางที่จะทำให้องค์กรมีความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว คล่องตัว และสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ซึ่งเน้นไปที่ความยืดหยุ่นและความสามารถในการทำงานร่วมกันผ่านระยะทางที่ไกลกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยเหลือนั้น เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพขึ้นในยุคปัจจุบัน ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยได้นำเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาระบบและการทำงานขององค์กร ทำให้เกิดประสิทธิภาพและความสะดวกสบายในการทำงานมากยิ่งขึ้น และเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในสถานการณ์ที่ต่างไปจากเดิม หนึ่งในเทคโนโลยีที่ได้นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกันและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน คือ เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) ที่ช่วยให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาบริการเครือข่ายภายในองค์กร นอกจากนี้ยังมีการใช้งานซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อรองรับการทำงานระยะไกลและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ก็เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในยุคชีวิตวิถีใหม่ โดยอาจมองเห็นได้จากการพัฒนาและการใช้งานแอปพลิเคชันที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้อย่างสะดวกสบาย ไม่ว่าจะเป็นการโอนเงิน ชำระบิล หรือการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบัญชี ทำให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจ

ในการใช้บริการธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานในองค์กรไม่เพียงแต่เป็นเรื่องของการปรับตัวของพนักงานเท่านั้น แต่ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างทันที ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันถือเป็นหนทางที่จะทำให้องค์กรเติบโตและมั่นคงในระยะยาวในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

### (6) การเรียนรู้

ในโลกธุรกิจธนาคารที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่าง ๆ การประเมินผลและการพัฒนากระบวนการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ธนาคารสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งไม่เพียงแต่การให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจรแก่ประชาชนเท่านั้น แต่ยังเป็นศูนย์กลางที่สำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยให้ความสำคัญอย่างมาก โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับวงการเงิน ซึ่งจะถือเป็นประโยชน์อันยิ่งใหญ่ทั้งต่อบุคลากรภายในองค์กรและต่อประเทศชาติโดยรวมในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากร ธนาคารได้ดำเนินการสร้างสรรค์และนำเสนอหลากหลายโครงการการฝึกอบรมและสัมมนา เพื่อเสริมสร้างทักษะและความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ของวงการเงิน ทั้งเรื่องการวิเคราะห์สินเชื่อ การบริหารความเสี่ยง และการจัดการทรัพยากรทางการเงิน เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญที่สามารถรองรับและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและวงการเงินอสังหาริมทรัพย์ และยังเป็นที่ยอมรับในการเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในวงการ ผ่านการเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดทำรายงานสถานการณ์เศรษฐกิจและอสังหาริมทรัพย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมในการศึกษาดูงาน และการจัดประชุมสัมมนา เพื่อสร้างพื้นที่ให้กับนักศึกษาและผู้สนใจได้มีโอกาสเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญในวงการ การเรียนรู้ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยไม่เพียงเพื่อการพัฒนาบุคลากรภายในเท่านั้น แต่ยังเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้และความเข้าใจในวงการเงินในระดับชาติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการส่งเสริมเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศของเราอย่างยั่งยืนในอนาคต

### (7) ความคล่องตัว

ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นองค์กรทางการเงินที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมสังคมและการช่วยเหลือกลุ่มคนยากจนและคนที่มีรายได้น้อย ความคล่องตัวที่ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยยกตัวอย่าง เช่น การปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีในการบริการและการดำเนินธุรกิจของธนาคารก็เป็นหนึ่งในจุดเด่นที่ช่วยให้ธนาคารมีความคล่องตัวมากขึ้น การใช้แอปพลิเคชันมือถือและเว็บไซต์ในการทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์ การพัฒนาระบบการเงินดิจิทัล และการให้บริการทางด้านอื่น ๆ ที่ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงและใช้บริการได้อย่างสะดวกสบายและรวดเร็ว เนื่องจากธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาทางสังคมและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือในสังคมมีความสำคัญอย่างมาก จึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมและเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วก็เป็นอีกหนึ่งคุณสมบัติที่ช่วยให้มีความคล่องตัวโดยการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ และการทำงานร่วมกับสังคมและภาครัฐเพื่อให้การบริการของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างมากที่สุด ความคล่องตัวไม่เพียงแต่การปรับตัวในสถานการณ์และการใช้เทคโนโลยี แต่ยังเน้นที่การสร้างเชื่อมั่นและการเปลี่ยนแปลงในสังคมและเศรษฐกิจที่ทำให้ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยเป็นที่ยอมรับอย่างแน่นอนในวงกว้างของสังคมและตลาดที่แข็งแกร่งและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

### (8) ความยืดหยุ่น

ในยุคที่เทคโนโลยีและการเชื่อมโยงทางดิจิทัลเข้าสู่ทุก ๆ ด้านของการดำเนินธุรกิจ ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยก็ยืดหยุ่นตามภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าในยุคดิจิทัลเช่นกัน โดยมองเห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อปรับตัวและพัฒนาธุรกิจให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมและตลาด โดยนำเข้าระบบและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า โดยมุ่งเน้นไปที่การให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก และปลอดภัย เพื่อให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมการเงินได้โดยสะดวกและมีความมั่นใจ หนึ่งในความยืดหยุ่นของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยที่สำคัญคือการพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือเพื่อให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบยอดเงิน

คงเหลือ โอนเงิน หรือชำระบิล ทั้งยังมีการพัฒนาบริการการลงทุนที่ทันสมัย เช่น การลงทุนในกองทุนรวมผ่านแอปพลิเคชันของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นที่ยอมรับในด้านการใช้เทคโนโลยี Blockchain เพื่อเพิ่มความปลอดภัยให้กับการทำธุรกรรม และลดความเสี่ยงในการทำธุรกรรมทางการเงิน และยังมีการใช้งานระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม ธนาคารของแห่งหนึ่งในประเทศไทยรับรู้ถึงความสำคัญของการปรับตัวตามสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง การให้บริการที่เหมาะสมและตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อช่วยให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และมุ่งเน้นในการสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในระยะยาว

### (9) การยกระดับกลไกการป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ

ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยได้นำแนวทางกลไกการป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ (Three Lines of Defense) มาใช้ในการกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความเสี่ยงได้พัฒนาครอบคลุมทั่วถึงทั้งองค์กรและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยได้ดียิ่งขึ้น โดยระบบจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

แนวป้องกันระดับที่ 1 (First Line of Defense) หน่วยธุรกิจ (Business Unit) และหน่วยงานสนับสนุนตามสายงานธุรกิจ เช่น ฝ่ายงานและสาขาต่าง ๆ มีหน้าที่โดยตรงในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกิจกรรมประจำวัน (Day to Day Process) แต่งตั้งผู้อำนวยการฝ่าย / สำนักเป็นเจ้าหน้าที่ดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและระบบประจำฝ่าย / สำนัก (Operational Risk Officer) เพื่อทำหน้าที่ติดตามดูแลและรายงานความเสี่ยง รวมถึงรายงานเหตุการณ์ความเสียหายผ่านระบบ Risk Integrator (RI) มายังฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบในภาพรวม

แนวป้องกันระดับที่ 2 (Second Line of Defense) คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และฝ่ายบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ในการกำกับดูแลและประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยง โดยรวม (Risk Oversight)

แนวป้องกันระดับที่ 3 (Third Line of Defense) คณะกรรมการตรวจสอบ และกลุ่มงานตรวจสอบและกำกับ มีหน้าที่ให้ความเชื่อมั่นและประเมินประสิทธิภาพในการบริหาร

ความเสี่ยง โดยตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน (Risk Assurance)

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของธนาคาร เช่น คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALCO) คณะกรรมการสินเชื่อ คณะกรรมการตลาด คณะกรรมการบริหารหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เป็นต้น เพื่อให้มีการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงที่เข้มงวดและมีประสิทธิภาพอย่างเหมาะสมในทุกด้านของกิจกรรมของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง ถอดบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกรณีศึกษา ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ประกอบด้วย (1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยรายละเอียดสรุปผลการศึกษา อภิปราย ผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ได้ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมของประชาชนในการใช้บริการและการทำธุรกรรมกับธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยอย่างยิ่ง ซึ่งจะส่งผลเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการว่าธนาคารมีการบริหารจัดการและดำเนินงานอย่างเป็นธรรม พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลอย่างเต็มรูปแบบที่ทำให้ประชาชนมั่นใจว่าการทำธุรกรรมกับธนาคารนั้นเป็นไปตามหลักการและมีความโปร่งใสในกระบวนการทุกขั้นตอน ซึ่งเป็นประโยชน์สำคัญที่สุดต่อการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยและลูกค้าของพวกเขาอย่างยั่งยืนและมั่นคง ส่งผลให้เป็นหน่วยงานที่ได้รับคะแนนประเมินสูงสุดอันดับ 1 ในกลุ่มรัฐวิสาหกิจต่อเนื่อง เป็นปีที่ 6 จากหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการประเมิน 8,303 หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ สะท้อนถึงการเป็นรัฐวิสาหกิจ และสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศไทยที่มีมาตรฐานการบริหารจัดการและการดำเนินงานในทุกมิติอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม พัฒนาองค์กรให้แข็งแกร่งและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงบุคลากรภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากผลการประเมินจะดีแล้ว ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยยังได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง ในปี 2565 ได้รับ 7 รางวัล เป็นรัฐวิสาหกิจดีเด่น ซึ่งจากการประสบความสำเร็จ



ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่า การดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย มีดังต่อไปนี้

**ด้านการปฏิบัติหน้าที่** ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยมีการปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นที่คุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อให้บริการที่มีคุณค่าและเป็นธรรมต่อสมาชิกและสังคม โดยมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานในลักษณะที่ยึดหลักมาตรฐานและสร้างระบบการทำงานที่มีความโปร่งใสและเป็นไปอย่างเท่าเทียมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(1) การปฏิบัติตามมาตรฐานและระยะเวลาที่กำหนด (SLA) ในธนาคารนั้นเป็นการทำงานอย่างเคร่งครัดตามหลักของมาตรฐานการบริการที่กำหนดไว้ การดำเนินงานจะเป็นไปตามขั้นตอนและเวลาที่กำหนดเพื่อให้บริการมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง

(2) ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมทุกประการ ธนาคารมุ่งให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงและความเท่าเทียมทุกประการในการรับรองสมาชิก การจัดการบุคลากร และการจัดทำนโยบาย ทำให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้บริการของธนาคาร

(3) การปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบ บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างบรรยากาศและเสริมสร้างการพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กร

(4) การประเมินการรับรู้ในเรื่องการเรียกรับเงินและของขวัญ ธนาคารมีการประเมินอย่างต่อเนื่องในเรื่องการรับรู้ต่อพฤติกรรมกรเรียกรับเงิน ทรัพย์สิน ของขวัญ หรือผลประโยชน์ที่อาจส่งผลให้มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เป็นธรรม นโยบาย No Gift Policy เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักการทางธุรกิจที่ถูกต้องและโปร่งใส โดยช่วยสร้างความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตภายในองค์กร นอกจากนี้ยังมีผลดีต่อองค์กรและสังคม โดยเฉพาะการเสริมสร้างความซื่อสัตย์และความไว้วางใจในทางธุรกิจ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรต่อสาธารณชนและลูกค้า

**ด้านการใช้งบประมาณ** ให้ความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมายและมีความรับผิดชอบต่อการใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และการเปิดเผยข้อมูลและโอกาสให้แก่สาธารณะ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสในการบริหารจัดการเงินของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

(1) การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พิจารณาความจำเป็นและคุณค่าของแต่ละรายการในแผนการใช้จ่ายเพื่อให้บริการที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและสังคม

(2) การเผยแพร่ข้อมูลอย่างโปร่งใส เว็บไซต์ของธนาคารเปิดเผยข้อมูลทางการเงินอย่างครบถ้วนและชัดเจนเกี่ยวกับรายได้และรายจ่าย

(3) การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ประชาชนและผู้ลงทุนมีส่วนร่วมในกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ

(4) การใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมการใช้จ่ายอย่างเข้มงวดเพื่อป้องกันการเสียหายและการเอื้อประโยชน์ที่ไม่เหมาะสม และเน้นการให้เงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และความจำเป็นของโครงการ

(5) การจัดซื้อจัดจ้างที่มีความเชื่อถือ มีกระบวนการประกาศและเลือกผู้รับจ้างที่มีคุณภาพและเหมาะสม รวมถึง การตรวจรับพัสดุอย่างเคร่งครัดเพื่อให้แน่ใจว่ามีความถูกต้องและครบถ้วน

**ด้านการใช้อำนาจ** มุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบและมีทักษะที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความเป็นธนาคารที่รับผิดชอบและโปร่งใสในทุกด้าน การเชื่อมโยงระหว่างการใช้อำนาจและความรับผิดชอบต่อสังคมในทางนี้เป็นการสร้างฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนและมีความยั่งยืนในระยะยาว การใช้อำนาจเพื่อสร้างสังคมทางการเงินที่มีความยุติธรรมและเชื่อถือได้ตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใสได้อย่างชัดเจน ดังนี้

(1) การมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้ดำเนินอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ทุกคนในองค์กรได้รับการกำหนดหน้าที่และรายละเอียดงานอย่างชัดเจน และมีการประเมินผลการทำงานอย่างพิถีพิถันที่ครอบคลุมด้านทักษะการทำงานและพัฒนาตนเอง

(2) กระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยเน้นที่ความสามารถ ประสบการณ์ และความรู้โดยไม่มีการแบ่งแยกหรือเลือกปฏิบัติต่อบุคคลใด ๆ ทุกคนได้รับสิทธิเท่าเทียมและมีโอกาสเท่าเทียมในการแข่งขัน

(3) การสั่งการให้ปฏิบัติงาน การสั่งการนั้นได้รับการตรวจสอบและบันทึกเพื่อป้องกันการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว และเพื่อให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงความถูกต้องและนโยบายที่กำหนด

(4) การบริหารงานบุคคล กระบวนการนี้ดำเนินอย่างประณีตและยึดหลักความเป็นธรรมโดยการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งตามความสามารถและประสบการณ์ และมีการประเมินและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง

**ด้านการใช้ทรัพย์สินของราชการ** แนวทาง การกำกับดูแล และการป้องกันการใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าใจและยึดถือตามหลักการที่กำหนดไว้ในการใช้ทรัพย์สินของราชการอย่างถูกต้องและประสานไปกับหลักการคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

(1) การกำหนดแนวทางการใช้ทรัพย์สินของราชการ หนึ่งในแนวทางสำคัญที่ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทยมีการดำเนินงานที่โปร่งใสและปฏิบัติตามหลักการความถูกต้องคือการกำหนดแนวทางการใช้ทรัพย์สินของราชการอย่างชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้รับการอบรมและสร้างความเข้าใจเพื่อปฏิบัติตามนโยบายนี้ในการใช้ทรัพย์สินให้ถูกต้องและโปร่งใส

(2) การใช้ทรัพย์สินอย่างโปร่งใสและมีการประชุมเพื่อร่วมกันพิจารณา การใช้ทรัพย์สินต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส โดยมีการประชุมเพื่อร่วมกันพิจารณาถึงประโยชน์ที่สามารถได้รับ ทำให้เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจและยอมรับการใช้ทรัพย์สินอย่างถูกต้อง

(3) การกำกับดูแลและตรวจสอบการใช้ทรัพย์สิน มีการกำกับดูแลและตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของราชการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประกันว่าการใช้ทรัพย์สินเป็นไปตามแนวทางและกฎระเบียบที่กำหนดไว้

(4) การป้องกันการใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว โดยต้องได้รับการอนุมัติและบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งที่มีการใช้ทรัพย์สิน

(5) การสร้างความสะดวกในกระบวนการใช้ทรัพย์สิน เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างความสะดวกในกระบวนการใช้ทรัพย์สิน รวมถึงการกำกับดูแลและตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าทรัพย์สินถูกใช้ในทางที่ถูกต้องและประสานไปกับหลักการความโปร่งใสและคุณธรรมในการดำเนินงาน

**ด้านการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน** การแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันและการต่อต้านการทุจริตในองค์กรมีหลายด้านที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาและดำเนินการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร โดยมีหลักการและมาตรการการดำเนินงานตามหลักการและมาตรการจะช่วยในการสร้างองค์กรที่มีความโปร่งใส มีความซื่อสัตย์ และไม่มีการทุจริต ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับองค์กรและสังคมในการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและไม่มีการทุจริต องค์กรจะได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับจากสังคมอย่างแท้จริงด้วยการทำงานที่โปร่งใสและถูกต้องทุกประการ

(1) การกำหนดทิศทางและค่านิยมของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารสูงสุดมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและค่านิยมขององค์กร ซึ่งต้องมีความตั้งใจและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความถูกต้องและความเป็นธรรมในทุก ๆ กระบวนการขององค์กร

(2) การสร้างนโยบายและกระบวนการที่ชัดเจน การกำหนดนโยบายและกระบวนการที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณธรรมและความโปร่งใสในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและปฏิบัติตามตลอดเวลา

(3) การฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการป้องกันและต่อต้านการทุจริต เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและยอมรับว่าการป้องกันการทุจริตเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ

(4) การสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมและความโปร่งใส สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่เน้นความเป็นธรรมและความโปร่งใส โดยสร้างการสื่อสารที่เปิดเผยมและสนับสนุนให้เกิดความโปร่งใสและความเชื่อถือในการทำงาน

(5) การสนับสนุนการรายงานและการรับฟัง สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างในการรับฟังและรับรู้เรื่องร้องเรียนหรือข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตโดยมีมาตรการที่ช่วยปกป้องผู้ร้องเรียน

(6) การตรวจสอบและลงโทษ ตรวจสอบและลงโทษอย่างจริงจังเมื่อมีการกระทำ ความผิด โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเมื่อกระทำความผิด

### 5.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยยึดตามหลักการบริหารจัดการปัจจัยสำคัญของการบริหาร และยังพบว่าปัจจัยด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### (1) ภาวะผู้นำ

ผู้นำมีหน้าที่ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นธรรมและความโปร่งใส ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานทั้งภายในองค์กรและต่อสังคมโดยรวม

## (2) การตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

การเชิดชูและยกย่องผลงานของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร และการสร้างการรับรู้และสร้างขวัญกำลังใจผ่านการบริหารข้อมูลข่าวสาร

## (3) การสื่อสารแบบดิจิทัล

เว็บไซต์ของธนาคารเป็นแหล่งข้อมูลหลักที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและช่วยให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกสบาย โดยใช้ช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ เช่น โซเชียลมีเดีย เพื่อเสริมสร้างความใกล้ชิดกับลูกค้าและเพิ่มความเชื่อมั่นโดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องในทุกช่องทางสื่อสาร

## (4) การมีส่วนร่วมของประชาชน

เว็บไซต์ของธนาคารเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ช่วยให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นช่องทางในการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน

## (5) เทคโนโลยี

การใช้เทคโนโลยีคลาวด์และแอปพลิเคชันเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญในองค์กรในยุคปัจจุบัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อสถานการณ์ New Normal และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและบริการในระยะยาว

## (6) การเรียนรู้

การเรียนรู้เกี่ยวกับการตลาดและบริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธนาคารเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพและการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การวัดผลและการประเมินผลที่เหมาะสมจะช่วยให้ธนาคารสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## (7) ความคล่องตัว

การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในสังคมและเศรษฐกิจต้องครอบคลุมการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารการเงินและงบประมาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ

### (8) ความยืดหยุ่น

การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างเหมาะสมโดยการนำเข้าระบบและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าและความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงิน

### (9) การยกระดับกลไกการป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ

โครงสร้างและการบริหารจัดการขององค์กรมีการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมภายในสามระดับ มอบความเชื่อมั่นและประเมินประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษา เรื่อง ถอดบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย สามารถนำมาอภิปรายผล โดยอ้างอิงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งการอภิปรายผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

### 5.2.1 การดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

จากผลการวิจัยการดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่า (1) ด้านการปฏิบัติหน้าที่ ธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยมีการปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นที่คุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อให้บริการที่มีคุณค่าและเป็นธรรมต่อสมาชิกและสังคม โดยมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานในลักษณะที่ยึดหลักมาตรฐานและสร้างระบบการทำงานที่มีความโปร่งใสและเป็นไปอย่างเท่าเทียมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร (2) ด้านการใช้งบประมาณ ให้ความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมายและมีความรับผิดชอบในการใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และการเปิดเผยข้อมูลและโอกาสให้แก่สาธารณะ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสในการบริหารจัดการเงินของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนหลัก ๆ (3) ด้านการใช้อำนาจ มุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบและมีทักษะที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความเป็นธนาคารที่รับผิดชอบต่อสังคมและโปร่งใสในทุกด้าน การเชื่อมโยงระหว่างการใช้อำนาจและความรับผิดชอบต่อสังคมในทางนี้เป็นการสร้างฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนและมีความยั่งยืนในระยะยาว การใช้อำนาจเพื่อสร้างสังคมทางการเงินที่มีความยุติธรรมและเชื่อถือได้ตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใสได้อย่าง



ชัดเจน (4) ด้านการใช้ทรัพย์สินของราชการ แนวทาง การกำกับดูแล และการป้องกันการ  
 ใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าใจและยึดถือตามหลักการที่กำหนดไว้ใน  
 การใช้ทรัพย์สินของราชการอย่างถูกต้องและประสานไปกับหลักการคุณธรรมและความโปร่งใส  
 ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (5) ด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริต การแก้ไขปัญหาการ  
 ทุจริตและการต่อต้านการทุจริตในองค์กรมีหลายด้านที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาและดำเนินการ  
 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและ  
 ภายนอกองค์กร โดยมีหลักการและมาตรการการดำเนินงานตามหลักการและมาตรการจะช่วย  
 ในการสร้างองค์กรที่มีความโปร่งใส มีความซื่อสัตย์ และไม่มีการทุจริต ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่น  
 และความไว้วางใจให้กับองค์กรและสังคมในการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมี  
 ประสิทธิภาพและไม่มีการทุจริต องค์กรจะได้รับการยอมรับและเป็นที่เคารพจากสังคมอย่างแท้จริง  
 ด้วยการทำงานที่โปร่งใสและถูกต้องทุกประการ ซึ่งจากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า สอดคล้องกับ  
 หลักเกณฑ์การประเมินและเจตนารมณ์ของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการ  
 ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ตามที่ได้ระบุในคู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส  
 ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (สำนักงาน  
 คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2565b) ซึ่งกล่าวว่า การประเมิน  
 คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการ  
 สนับสนุนนโยบายรัฐ เพื่อสร้างระบบราชการไทยที่เชื่อถือได้และสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น เสมือนการ  
 ตรวจสอบสุขภาพประจำปีขององค์กร การประเมินนี้ไม่เพียงช่วยให้หน่วยงานรับรู้ถึงสถานะและปัญหา  
 ที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการ  
 ให้บริการแก่ประชาชน เรียกว่าการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของภาครัฐ เป็นการประเมิน  
 ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างชัดเจนในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้  
 การประเมินยังช่วยลดโอกาสในการเกิดการทุจริตหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจากเจ้าหน้าที่รัฐ  
 สร้างเสริมการเติบโตในด้านความซื่อสัตย์และความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐได้ด้วยเช่นกัน  
 ในทางตรงกันข้าม การประเมินยังส่งผลให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลและตรวจสอบ  
 งานของภาครัฐอีกด้วย

#### 5.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งประเทศไทย

จากผลการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการ  
 ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า ธนาคารแห่งหนึ่ง  
 ในประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่ได้รับคะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน



ของหน่วยงานภาครัฐสูงสุดอันดับ 1 ในกลุ่มรัฐวิสาหกิจต่อเนื่องเป็นปีที่ 6 จากหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการประเมิน 8,303 หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ ซึ่งผลสำเร็จนี้ต้องอาศัยหลากหลายปัจจัยเข้าด้วยกัน ในการสืบค้นข้อเท็จจริงในประเด็นปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า ปัจจัยสำคัญประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) การตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (3) การสื่อสารแบบดิจิทัล (4) การมีส่วนร่วมของประชาชน (5) เทคโนโลยี (6) การเรียนรู้ (7) ความคล่องตัว (8) ความยืดหยุ่น (9) การยกระดับกลไกการป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ ทั้งนี้จากปัจจัยความสำเร็จทั้ง 9 ข้อ พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดเนื่องจากมีอิทธิพลในการเปิดทางสู่ความสามารถในการนำทีมและสร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่ติดตาม การมีภาวะผู้นำที่มีค่านิยมคุณธรรมและความโปร่งใส สามารถเป็นแบบอย่างในการกระทำอย่างเชื่อถือ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและส่งเสริมให้ทีมงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผู้นำที่มีความเข้าใจและเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกในทีมมีโอกาสสูงที่จะทำให้การทำงานเป็นเรื่องที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานอย่างชัดเจน การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารที่เป็นระบบ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ทีมมีการทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและให้ผลลัพธ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพงษ์สันติ บุญสุวรรณ (2015) เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวพบความสัมพันธ์ที่มีระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสำเร็จของ ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นบวกตามการวิเคราะห์สถิติและมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีและมีความสามารถในการเชื่อมโยง และแนะนำ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่มีผลทำให้บริษัท

ทั้งนี้จากการพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย สามารถสังเคราะห์ได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยยึดตามหลักการบริหารจัดการปัจจัยสำคัญของการบริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### (1) ภาวะผู้นำ

สอดคล้องกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (Management) และด้านการบริหารคุณธรรมหรือจริยธรรมของบุคลากรในหน่วยงาน (Morality) เนื่องจากสอดคล้องกับความต้องการของธนาคารในการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและมีความเป็นธรรม และให้ผู้นำ

มีหน้าที่ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นธรรมและความโปร่งใส ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานทั้งภายในองค์กรและต่อสังคมโดยรวม การบริหารจัดการความเป็นธรรมมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นประโยชน์และมีความเป็นธรรมในองค์กร โดยที่การสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรยากาศของความเป็นธรรมและความโปร่งใสสามารถเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้อย่างแท้จริงในองค์กร

#### (2) การตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

สอดคล้องกับปัจจัยด้านการบริหารคุณธรรมหรือจริยธรรมของบุคลากรในหน่วยงาน (Morality) และด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) เนื่องจากการตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน การสร้างการรับรู้และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เชิดชูและยกย่องผลงานของพนักงาน ซึ่งเป็นด้านของจริยธรรมและการสื่อสารข้อมูลข่าวสารในองค์กร การเชิดชูและยกย่องผลงานของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร และการสร้างการรับรู้และสร้างขวัญกำลังใจผ่านการบริหารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร

#### (3) การสื่อสารแบบดิจิทัล

สอดคล้องกับปัจจัยด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) เนื่องจากการสื่อสารแบบดิจิทัลของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ระบุถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มทางดิจิทัลในการสื่อสาร เว็บไซต์ของธนาคารเป็นแหล่งข้อมูลหลักที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรและช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างสะดวกสบาย และสามารถรับทราบข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง และกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรได้ทันทั่วถึง นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงการใช้ช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ เช่น การสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย เพื่อเสริมสร้างความใกล้ชิดและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และการตอบสนองต่อความต้องการและความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการโดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและครอบคลุม เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือ ดังนั้น การจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อการสื่อสารแบบดิจิทัลเป็นส่วนสำคัญในการบริหารธุรกิจของธนาคารในยุคปัจจุบันโดยต้องให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ถูกส่งต่อ รวมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

#### (4) การมีส่วนร่วมของประชาชน

สอดคล้องกับปัจจัยด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) เนื่องจากการให้ข้อมูลและข่าวสารผ่านช่องทางออนไลน์ เว็บไซต์ของธนาคารเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่ช่วยให้

ประชาชนเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบริการทางการเงินได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงเป็นช่องทางในการเผยแพร่นโยบาย โปรโมชัน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ของผู้ใช้บริการทั้งในด้านการลงทุน การออม หรือการใช้บริการทางการเงินอื่น ๆ และเป็นช่องทางในการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เพื่อให้ธนาคารสามารถปรับปรุงบริการให้ดียิ่งขึ้นตามความต้องการผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง ดังนั้น การบริหารข้อมูลข่าวสารเป็นส่วนสำคัญในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานของธนาคารและในการสร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการทางการเงินของธนาคารด้วยความเป็นไปได้ในการพัฒนาอย่างยั่งยืนในสังคมและในด้านการเงินด้วยกัน

#### (5) เทคโนโลยี

สอดคล้องกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (Management) และด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) เนื่องจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปรับตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงการนำเทคโนโลยีคลาวด์มาใช้งานเพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการใช้แอปพลิเคชันและซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นเพื่อรองรับการทำงานระยะไกล และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร ดังนั้น การใช้เทคโนโลยีในการจัดการและการบริหารข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ในยุค New Normal ได้ดีขึ้นในการดำเนินธุรกิจและให้บริการลูกค้าอย่างเป็นประสบการณ์ในระยะยาว

#### (6) การเรียนรู้

สอดคล้องกับปัจจัยด้านการบริหารตลาดหรือผู้รับบริการ (Market) และด้านการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) เนื่องจากการเรียนรู้เกี่ยวกับการตลาดและบริการลูกค้า รวมถึงการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแผนกลยุทธ์การตลาดจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธนาคาร เพื่อเพิ่มพลังในการแข่งขันในตลาดและประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ และเข้าถึงลูกค้าและตลาดได้อย่างเหมาะสม โดยจะช่วยให้ธนาคารเข้าใจความต้องการของลูกค้าและสร้างแผนกลยุทธ์ในการตลาดที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า นอกจากนี้ การวัดผลและการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ธนาคารมีการพัฒนาและปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจ ช่วยให้ธนาคารสามารถติดตามและปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยการใช่วิธีการที่เหมาะสมในการวัดผล จะช่วยให้ธนาคารมีการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## (7) ความคล่องตัว

สอดคล้องกับปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) ด้านการบริหารงบประมาณ (Money) ด้านการบริหารงานจัดการ (Management) ด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) และด้านการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) โดยเน้นไปที่การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในสังคมและเศรษฐกิจ ไม่ได้เพียงแค่เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของธนาคารและลูกค้าในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง และเพื่อสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบริหารข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อให้สามารถตัดสินใจและดำเนินการในฐานะที่มีข้อมูลที่ถูกต้องและครอบคลุม นอกจากนี้ การวัดผลและประเมินผล

## (8) ความยืดหยุ่น

สอดคล้องกับปัจจัยด้านการบริหารตลาดหรือผู้รับบริการ (Market) และด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ซึ่งการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างเหมาะสม โดยการนำระบบและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า ซึ่งนั่นสอดคล้องกับการบริหารตลาด โดยให้ความสำคัญกับการปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงในสังคมและตลาด เพื่อให้บริการลูกค้าอย่างเหมาะสมและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างมีคุณภาพ และการบริหารข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงความปลอดภัยในการทำธุรกรรมและลดความเสี่ยง การนำเข้าระบบ Blockchain ก็เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารข้อมูลข่าวสารเพื่อเพิ่มความมั่นใจและความปลอดภัยให้กับลูกค้า

## (9) การยกระดับกลไกการป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ

สอดคล้องกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งเน้นที่โครงสร้างและการบริหารจัดการขององค์กรรวมถึงการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งสามระดับ โดยคณะกรรมการตรวจสอบและกลุ่มงานตรวจสอบและกำกับ (Third Line of Defense) มีหน้าที่ให้ความเชื่อมั่นและประเมินประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการขององค์กร และยังมีภารกิจที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของ

ธนาคาร โดยเฉพาะเรื่องการทำกับดูแลและประเมินความเสี่ยงในระดับทั้งหมดขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบในภาพรวม และการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน (Risk Assurance)

ปัจจัยสำคัญของการบริหาร ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ	Man	Money	Management	Material	Morality	Market	Message	Method	Minute	Mediation	Measurement
(1) ภาวะผู้นำ			●		●						
(2) การตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน					●		●				
(3) การสื่อสารแบบดิจิทัล							●				
(4) การมีส่วนร่วมของประชาชน							●				
(5) เทคโนโลยี			●				●				
(6) การเรียนรู้						●					●
(7) ความคล่องตัว	●	●	●				●				●
(8) ความยืดหยุ่น						●	●				
(9) การยกระดับกลไกการป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ			●								

ภาพประกอบ 1 เปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย และปัจจัยสำคัญของการบริหาร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภุริทัต บุญเจือ (2564) เรื่อง ธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ซึ่งผลการวิจัยเล่มดังกล่าวพบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมีปัจจัยที่สำคัญทั้งในการสนับสนุนและการจัดตั้ง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ในมิติการสนับสนุน ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยการกำหนดนโยบายและดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรมจะช่วยลดข้อร้องเรียนในการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรมได้ เช่นการตั้งงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการสวัสดิการกำลังคนอย่างเพียงพอต่อความต้องการ ในมิติการจัดตั้งการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร บุคลากรบางส่วนอาจไม่เข้าใจหลักธรรมาภิบาลและการนำมาประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและลดประสิทธิภาพในการ



บริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ การลดการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเมื่อมีการเก็บภาชนะ  
น้อยลงก็ต้องลดการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมลงด้วย

และผลการวิจัยยังได้ข้อสรุปว่าปัจจัยด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) เป็นปัจจัยด้านการบริหารที่เป็นจุดสำคัญที่สุดที่มีผลต่อการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ การจัดการข้อมูลข่าวสารอย่างเหมาะสมและประสิทธิภาพสามารถช่วยให้หน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใสในการดำเนินงาน ลดความเสี่ยงทางกฎหมายทางสังคม และสร้างความเชื่อมั่นในประชาชนต่อการทำงานของหน่วยงานดังกล่าวได้ดีขึ้น การส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาความเชื่อมั่นและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพในระยะยาวสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจริสา ตันเจริญ (2019) เรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรสำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวพบว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน มันไม่เพียงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการส่งผ่านข้อมูลเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่เครื่องบริหารจัดการต้องใช้ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วยความประสิทธิภาพ หากไม่มีการสื่อสารอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการองค์กรก็จะไม่สามารถดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะมีความยากลำบากในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ผู้บริหารที่มีความเข้าใจและสามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้ได้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ จะเป็นผู้ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

(1) นำผลการวิจัยในส่วนของภาวะผู้นำเสนอให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการวางรากฐานในการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยเริ่มจากการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีค่านิยมคุณธรรมและความโปร่งใส ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญช่วยให้องค์กรเกิดบรรยากาศการทำงานและค่านิยมขององค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส

(2) นำผลการวิจัยไปยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ด้วยปัจจัยด้านการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านการบริหารที่เป็นจุดสำคัญที่สุดที่มีผลต่อการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพในระยะยาว

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นเพียงการถอดบทเรียนความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐเพียงแห่งเดียวเท่านั้น ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้

(1) ควรศึกษาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐจากหน่วยงานแห่งอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จมาเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้เห็นถึงมุมมองด้านการดำเนินงานที่สะท้อนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐแห่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น

(2) ควรศึกษาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐจากหน่วยงานแห่งอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อนำมาสนับสนุนกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ





## บรรณานุกรม

International, T. (2022a). *CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX*

<https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

International, T. (2022b). *OUR STORY*. <https://www.transparency.org/en/our-story>

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension* (1st.). Doubleday.

Portal, C. (2019). *History of Korea's Anti-Corruption Policy*.

<https://www.clean.go.kr/menu.es?mid=a20106020000>

Taylor, E. W. (2006). *Teaching for change : fostering transformative learning in the classroom*. Jossey-Bass. <http://onlinelibrary.wiley.com/>

เบญจริสา ตันเจริญ. (2019). กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรสำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 7(1), 192-205.

กชัญญ์ อ้นยะ. (2563). การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด กรณีศึกษา สำนักงานอัยการจังหวัดน่าน [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง]. [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563\\_1629861064\\_6214832035.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1629861064_6214832035.pdf)

กรุงเทพธุรกิจ. (2561, 28 เมษายน). 'คอรัปชัน' บั่นทอนเศรษฐกิจไทย.

<https://www.bangkokbiznews.com/business/800170>

จตุพร วิศิษฏ์โชติอังกูร. (2561, 30 กรกฎาคม). ถอดบทเรียนคืออะไร ทำไมถึงต้อง"ถอด".

GotoKnow. <https://www.gotoknow.org/posts/169036>

จิตตานันท์ ติกุล, ดารณี คำสวัสดิ์, จุไรรัตน์ พุ่มไพสิฐวรรณ, และ อนุรักษ์ ผะยกกลาง. (2559). รายงานวิจัยสถาบันเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมของศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (58-02-02;).

<http://sutir.sut.ac.th:8080/sutir/bitstream/123456789/7919/2/Fulltext.pdf>

นรากร พลหาญ. (2552). การวิเคราะห์การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].

[http://cmuir.cmu.ac.th/bitstream/6653943832/31914/2/mpa0252np\\_abs.pdf](http://cmuir.cmu.ac.th/bitstream/6653943832/31914/2/mpa0252np_abs.pdf)

นิคม สุวพงษ์. (2565). การถอดบทเรียน : เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้. วารสารบัณฑิตสาเกตปริทรรศน์, 7(1), 47-60.

- ประวีณ ปานศุภวัชร. (2559). เอกสารประกอบการสอน วิชา GM11101 หลักการจัดการ (*Principles of Management*). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ปรางทิพย์ เจียมกลิ่น. (2564). การถอดบทเรียนความสำเร็จของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนต้นแบบ อาหารกลางวันดีเด่นระดับประเทศในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(7), 14-30.
- พงษ์สันต์ บุญธรรม. (2015). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา*, 9(2), 39-49.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่ม 120 ตอนที่ 100ก, น. 1-16).  
<https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/130026.pdf>
- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542. (2542, 11 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่ม 116 ตอนที่ 114ก, น. 1-41).  
<https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/1709097.pdf>
- ภัทรานิชฐ์ บุญยงค์, วจี ปัญญาใส, และ พิมพกา ธรรมสิทธิ์. (2565). ถอดบทเรียนความสำเร็จการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน ในโรงเรียนโครงการกองทุนการศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านสันหีบ อำเภอศรีสัชนาลัย จังหวัดสุโขทัย. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(10), 103-115.
- ภิญญาดา พิษณะวรโชต. (2563). การถอดบทเรียนความสำเร็จของกระบวนการจัดการขยะมูลฝอยชุมชนบ้านรางพลับ ตำบลกรับใหญ่ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี [ปริญญาานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. iThesis Srinakharinwirot University.  
<http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2045/1/gs631130138.pdf>
- ภูริทัต บุญเจือ. (2564). ธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเหมือง. อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี [ปริญญาานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. <http://ir.buu.ac.th/dspace/bitstream/1513/366/1/62930037.pdf>
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2556). รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์การแห่งการเรียนรู้และจัดการความรู้ ภาควิชาการ. ส่องสยาม.
- มัทนา วิไลลักษณ์. (2560). การจัดการองค์การทางศิลปวัฒนธรรม: กรณีศึกษา มูลนิธิดุริยประณีต [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].  
[https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU\\_2017\\_5423034247\\_8217\\_7271.pdf](https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5423034247_8217_7271.pdf)

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540. (2540, 11 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 114 ตอนที่ 55ก, น. 1-99). <https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2540/A/055/1.PDF>
- วรางคณา จันทร์คง. (2557). การถอดบทเรียน ตอนที่ 1. จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ออนไลน์, 1. <https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book571/rsearch571.pdf>
- วัฒนา พงษ์โนนสูง. (2558). การถอดบทเรียนกระบวนการเรียนรู้ชุมชนเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม สำหรับพ่อแม่ผู้ปกครองจากกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กโดยชุมชน กรณีศึกษา คลองสองต้น นุ่น [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/550/1/55260313%20%e0%b8%a7%e0%b8%b1%e0%b8%92%e0%b8%99%e0%b8%b2%20%e0%b8%9e%e0%b8%ad%e0%b8%87%e0%b9%82%e0%b8%99%e0%b8%99%e0%b8%aa%e0%b8%b9%e0%b8%87.pdf>
- วิจารณ์ พานิช. (2558). การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง: *Transformative Learning*. มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิชญ์ ศรรัตน์. (2564). แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก จังหวัดสมุทรสงคราม [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง]. [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564\\_1649654253\\_6314830060.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2564_1649654253_6314830060.pdf)
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ส. (2563). รัฐวิสาหกิจไทยแหล่งรายได้รัฐบาลหรือภาระงบประมาณของแผ่นดิน. สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2565a). คะแนน รัฐวิสาหกิจ. <https://itas.nacc.go.th/report/rpt0401?Year=2022&AssessmentId=121&IsPublic=True&DepartmentCatId=7&ScopeDimId=>
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2565b). คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. บริษัท กรังด์ปรีซ์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด (มหาชน).
- สุพัตรา ดำรงรัตน์. (2558). การศึกษาระบบการจัดการและรูปแบบการปฏิบัติงานในองค์กร ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน(ย่านสีลม) [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ]. <http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1146/7/supattra.damr.pdf>

อรณิชา คชนา. (2562). การบริหารจัดการงานสวนป่าในโรงเรียน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศิลปากร]. [http://thesis-  
ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2605/1/57252918.pdf](http://thesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2605/1/57252918.pdf)



ประวัติผู้เขียน

