



นโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคาร
แห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากร
สายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

โดย

นายเอกชัย ตั้งจิตต์พิสุทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคาร
แห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากร
สายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

โดย

นายเอกชัย ตั้งจิตต์พิสุทธิ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

BANK OF THAILAND MARKET CONDUCT POLICY: A CASE STUDY
OF IMPLEMENTING BANGKOK BANK PUBLIC COMPANY LIMITED
CONSUMER DIVISION POLICY

BY

MR. EKACHAI TANGJITPISUT



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF POLITICAL SCIENCE
(PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS)
EXECUTIVE PROGRAM IN PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2020
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายเอกชัย ตั้งจิตต์พิสุทธิ

เรื่อง

นโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย

: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากร สายลูกค้าบุคคล

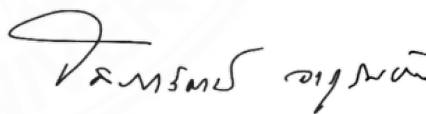
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)

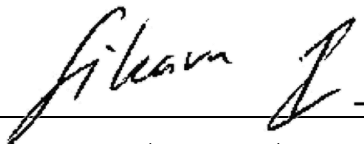
เมื่อ วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2564

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



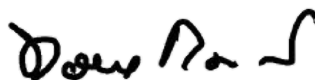
(รองศาสตราจารย์ ดร.โสภารัตน์ จารุสมบัติ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ อิสสระชัยยศ)

คณบดี



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิตา กมลเวช)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	นโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็น ธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการ นํานโยบายไปปฏิบัติของบุคลากร สายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นายเอกชัย ตั้งจิตต์พิสุทธิ์
ชื่อปริญญา	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ อัสสระชัยยศ
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “นโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนํานโยบายไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคลธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนํานโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติในองค์กร ในการศึกษาวิจัยจะใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดยใช้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) จำนวน 3 ท่าน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนของธนาคาร และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในด้านการบริการลูกค้าของธนาคารที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี

2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่สาขาของธนาคารทั้งในเขตนครหลวง จำนวน 190 ราย และเขตต่างจังหวัด จำนวน 190 ราย รวมทั้งสิ้น 380 ราย ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้น คือ ต้องปฏิบัติงานที่สาขาของธนาคารในลักษณะที่ต้องมีการบริการลูกค้าที่มาใช้บริการกับทางธนาคารโดยตรง เช่น การเลือกใช้บริการด้านการเงินจากธนาคาร หรือ การใช้บริการทางด้านผลิตภัณฑ์ประกันภัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อาศัยตัวแบบเชิงบูรณาการของวรเดช จันทรศร เป็นตัวแบบในการศึกษาค้นคว้า ใช้การสืบค้นแหล่งข้อมูลจากราชกิจจานุเบกษาในเรื่องของนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย รายงานประจำปีของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสายลูกค้าบุคคล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กร ประกอบไปด้วยปัจจัย ปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสรุปรายละเอียดของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กร โดย ผลการศึกษาในการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นการสรุปผลการสัมภาษณ์และสอบถามตามกรอบแนวคิดงานวิจัยของบุคลากรในธนาคารทั้งผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กร

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าไปปฏิบัติ คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งมีความพร้อมทั้งโครงสร้าง และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ ส่วนในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ คือ หน่วยงานภายในองค์กรที่มีส่วนในการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กรยังมีประสิทธิภาพที่ไม่ดีพอ ยังไม่มีการควบคุมมาตรการ และยังขาดการประเมินผลที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยย่อยอีกบางประการในตัวแปรในด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ทักษะคติบางประการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยภายนอกคือนโยบายที่เข้มงวดของธนาคารแห่งประเทศไทย

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย (1) ควรตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมและร่วมกันผลักดันให้เกิดเป็นมาตรฐานหลักของวัฒนธรรมองค์กร (2) ควรมีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมอย่างจริงจัง เพื่อให้การปฏิบัติตามนโยบายนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติงาน (1) ควรระบุและกำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบายภายในองค์กรให้ชัดเจนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และควรมีสื่อการเรียนรู้ที่สร้างความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ที่ง่ายต่อความเข้าใจในเจตนาและวัตถุประสงค์ และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (2) ควรมีการติดตามและประเมินผลนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมที่นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนี้อย่างสม่ำเสมอ เพราะจะได้นำข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่าเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการบริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม มาปรับปรุงมาตรฐานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง ข้อเสนอแนะด้าน

บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (1) ควรมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการและความสามารถในการใช้บริการของลูกค้าแต่ละประเภท โดยต้องให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และให้ข้อมูลที่สำคัญครบถ้วน รวมถึงข้อจำกัดและเงื่อนไขที่เพียงพอต่อการตัดสินใจของลูกค้าของธนาคาร

คำสำคัญ: การนำนโยบายไปปฏิบัติ, สมรรถนะขององค์กร, นโยบายการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม



Independent Study Title	BANK OF THAILAND MARKET CONDUCT POLICY: A CASE STUDY OF IMPLEMENTING BANGKOK BANK PUBLIC COMPANY LIMITED CONSUMER DIVISION POLICY
Author	Mr. Ekachai Tangjitpisut
Degree	Master of Political Science (Public Administration and Public Affairs)
Major Field/Faculty/University	Executive Program in Public Administration and Public Affairs Political Science Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Sikarn Issarachaiyos, Ph.D.
Academic Year	2020

ABSTRACT

This mixed methods research studied factors affecting implementation of the Bank of Thailand's (BOT) market conduct policy to organizational customers through a case study of Bangkok Bank Public Company Limited (PCL) consumer division policy:

1) qualitative research with data collected by in-depth interviews with three key informants, including executives representing the bank and personnel working in the bank's customer service field with over five years of knowledge and expertise in providing customer service; and 2) quantitative research with data gathered by questionnaire. 190 samples were staff at Bangkok Metropolitan Area (BMA) and 190 at provincial branches, all working in direct customer service, such as choosing bank financial services or the insurance products.

Woradej Chantarasorn's definition of policy implementation as a matter of studying human organization or how related groups of people can lead and encourage administrative resources to work and achieve stated policy goals was

taken into account. Data sources included the Government Gazette on policies governing fair customer service, BOT announcements, Bangkok Bank PCL annual reports and related documents focusing on leadership and cooperation, political and administrative aspects of the external environment.

Results were that factors affecting the success of the customer service supervision policy included organizational competency in policy implementation structure, personnel knowledge and ability, and leadership and cooperation, in decreasing order of significance. Obstacles to successful policy implementation included inefficiency of internal departments involved in organizational policy implementation, lack of merger measures and clear evaluative criteria. Organizational policy implementation performance variable sub-factors included attitudes of personnel, while external factors included strict BOT policies. These findings suggest that 1) the importance of customer fair service policies should be recognized and promoted as the core standard of corporate culture; 2) there should be serious compliance control and monitoring on policy for providing fair customer service for best operational policy recommendation implementation; 3) internal policy objectives should be clearly identified and determined useful for evaluating policy implementation and learning materials provided for operative personnel to boost understanding of operational standards related to fair customer service that are easy to understand in intent, purpose, and implementation; 4) There should be regular follow-ups and policy evaluation on providing fair customer service available to top organizational management responsible for the policy to highlight problems or obstacles to improve standards for work effectiveness and efficiency. Personnel and operators should offer products meeting the needs and requirements of each type of customer, providing knowledge about products and essential information, including limitations and conditions needed for bank customers decision-making.

Keywords: Bank of Thailand, Market conduct policy, Organizational customers, Bangkok Bank Public Company Limited (PCL), Consumer division policy.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเป็นผลมาจากความรู้ที่ได้รับจากคณาจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ทว่าการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้เลยหากขาดบุคคลที่เป็นส่วนประกอบสำคัญที่คอยเป็นแรงผลักดันและให้ความช่วยเหลืออย่างดีตลอดระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้า

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงโดยดีเพราะความอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิกานต์ อิสสระชัยศ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ให้ความเมตตา และกรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้เพื่อนำมาแก้ไขเนื้อหางานวิจัยให้มีความถูกต้องสมบูรณ์จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี รวมทั้งข้าพเจ้า ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. โสภารัตน์ จารุสมบัติ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อมาเป็นประธานกรรมการการค้นคว้าอิสระที่ท่านให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำ งานวิจัยฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ EPA31 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือเรื่องเรียน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกัน ขอขอบคุณเพื่อน พี่ น้อง และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ธนาคารกรุงเทพ ที่ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีมาโดยตลอดจนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ป้า ม้า และทุกคนในครอบครัวที่คอยให้กำลังใจให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้

โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ หากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียวและกราบขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

นายเอกชัย ตั้งจิตต์พิสุทธิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(16)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	7
1.4 ประโยชน์ที่ได้จากงานวิจัย	7
1.5 ขอบเขตการวิจัย	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ	9
2.1.1 ความหมายของนโยบายสาธารณะ	9
2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะ	12
2.1.2.1 ทฤษฎีการตัดสินใจเลือก (Choice Theory)	13
2.1.2.2 ทฤษฎีหลักการและเหตุผล (The Rational-Comprehensive Theory)	14

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (Policy Implementation)	15
2.2.1 ความหมายของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (Policy Implementation)	15
2.2.2 กระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ	18
2.2.3 ผู้เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	21
2.2.4 ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ	23
2.2.4.1 ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model)	23
2.2.4.2 ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model)	24
2.2.4.3 ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model)	25
2.2.4.4 ตัวแบบกระบวนการระบบราชการ (Bureaucratic Process Model)	26
2.2.4.5 ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)	27
2.2.4.6 ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrative Model)	29
2.2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ	32
2.2.6 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ	33
2.3 ความหมายของการประเมินผลของนโยบายสาธารณะ (Policy Evaluation)	34
2.4 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของ การนำนโยบายไปปฏิบัติ	36
2.5 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม	44
2.5.1 ที่มาของแนวคิดนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม	44
2.5.2 ขอบเขตการบังคับใช้	45
2.5.3 หลักการสำคัญของนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม	46
2.5.4 หลักเกณฑ์สำคัญของนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม	46
2.5.5 การบริหารจัดการระบบงาน	47
2.5.6 แนวทางการนำหลักเกณฑ์ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับผู้ให้บริการแต่ละกลุ่ม (Proportionality Approach)	54
2.5.7 การเปิดเผยข้อมูล	55
2.5.8 การกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติม ชะลอ หรือระงับ	56
2.5.9 วันเริ่มต้นบังคับใช้นโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม	56
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะ	57
2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ	59
2.6.3 งานวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ	62
2.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า	63
2.7 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	65
 บทที่ 3 วิธีการวิจัย	 70
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	70
3.2 วิธีการศึกษา	72
3.2.1 วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	73
3.2.2 วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	73
3.3 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	73
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	75
 บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	 77
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	78
4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน	79
4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	88
4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ	95
4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก	104
4.6 ผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดงานวิจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน	111
4.6.1 บทสัมภาษณ์ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์ของนโยบาย	111
4.6.2 บทสัมภาษณ์ปัจจัยด้านการประเมินผลและควบคุม	112
4.7 บทสัมภาษณ์ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	113
4.7.1 บทสัมภาษณ์ด้านโครงสร้างขององค์กร	113
4.7.2 บทสัมภาษณ์ด้านบุคลากร	114
4.8 บทสัมภาษณ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ	116

4.9 บทสัมภาษณ์ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก	117
4.9.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้ความร่วมมือ	117
4.9.2 หน่วยงานทางสังคมและปัจจัยภายนอกองค์กร	118
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	121
5.1 สรุปผลการวิจัย	121
5.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติต่อบุคลากร และลูกค้าของธนาคาร	121
5.1.2 การนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติมีปัญหา หรืออุปสรรค หรือไม่อย่างไร	123
5.2 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัย	126
5.2.1 ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย	126
5.2.2 ข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติงาน	127
5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	127
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย	127
5.4.1 ปัญหาจากการสัมภาษณ์	128
5.4.2 ปัญหาจากการแจกแบบสอบถาม	128
รายการอ้างอิง	129
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก บทสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย	134
ภาคผนวก ข ชุดแบบสอบถาม	139
ภาคผนวก ค บทสัมภาษณ์	145
ประวัติผู้เขียน	148

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงจำนวนประชากรและขนาดตัวอย่างของบุคลากรในสายลูกค้าบุคคล	74
3.2 แสดงการแปลความหมายของช่วงค่าเฉลี่ย	76
3.3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	76
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องของเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุ ในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ณ ในปัจจุบัน และระยะเวลาการปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน	78
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน	80
4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน	82
4.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหน่วยงานมีการกำหนดแผนงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานในอนาคต	83
4.5 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านเกณฑ์การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ	84

- 4.6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านการ
ติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่าง
เป็นธรรม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน เช่น การติดตามผล
ประเมินซ้ำ ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงาน 85
- 4.7 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้าน
หน่วยงานของท่านมีกระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า
ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ 86
- 4.8 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้าน
หน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรกับมาตรฐานของ
นโยบาย เช่น ถ้าผลของการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุง
แก้ไขให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของนโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน 87
- 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านด้านสมรรถนะขององค์กร
ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 88
- 4.10 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้าน
โครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับนโยบายการกำกับ
การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กรมีความเหมาะสม 90
- 4.11 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านความ
พร้อมของบุคลากรในนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไป
ปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ 91

- 4.12 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้าน
หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดี
โดยสามารถปฏิบัติโดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นได้และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น
ในหน่วยงาน 92
- 4.13 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านมีการ
แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับสายงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย
การทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและ
บุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน 93
- 4.14 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านการ
แต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไป
ปฏิบัติ 94
- 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ 95
- 4.16 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหัวหน้า
งานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล
ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของงาน 97
- 4.17 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหัวหน้า
งานมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว มีการถ่ายทอด
นโยบายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมในทีมในการปรับปรุงคุณภาพและมี
การกระจายความรับผิดชอบให้กับบุคลากร 98

- 4.18 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย 99
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้ายบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหัวหน้า
งานมีการประสานงานเชื่อมโยงงานของบุคลากรได้บังคับบัญชาทุกคนให้เข้ากันได้และ
กำกับให้ผลลัพธ์ไปสู่จุดหมายเดียวกัน
- 4.19 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย 100
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้ายบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านท่านมี
ส่วนร่วมในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในงาน มีความสัมพันธ์ ความรู้สึกเกี่ยวข้องกั
งานที่ได้รับมอบหมายและเพื่อนร่วมงาน
- 4.20 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย 101
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้ายบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้าน
หน่วยงานมีการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีระบบให้บุคลากรช่วยเหลือกัน เปิดโอกาส
ให้แสดงความคิดเห็น
- 4.21 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย 102
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้ายบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้าน
หน่วยงานมีการสร้างความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเข้าใจอันดี รวมไปถึง
ความสามัคคี ในการก่อให้เกิดความรักใคร่ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 4.22 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย 103
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้ายบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านการ
ประสานงานในการปฏิบัติงานประจำวันในการให้บริการลูกค้า ระหว่าง ทีมพัฒนา
คุณภาพบริการ กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสายลูกค้ายบุคคล มีปัญหาในการ
ประสานงาน (ไม่สามารถติดต่อผู้รับผิดชอบในเรื่องของนโยบายได้, ตอบปัญหาไม่
ชัดเจน)
- 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเมืองและการบริหาร 105
สภาพแวดล้อมภายนอก

- 4.24 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้ายบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านการ
ประสานงานระหว่างหน่วยงานในธนาคาร และธนาคารแห่งประเทศไทยในเรื่องของ
นโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมอย่างดี ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำ
นโยบายไปปรับใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคาร 107
- 4.25 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้ายบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้าน
หน่วยงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรไม่ว่าจะเป็นการมอบหมาย ผลักดัน ช่วยเหลือและ
การตอบคำถามในการบังคับให้เป็นไปตามข้อกำหนดของนโยบายของธนาคารแห่ง
ประเทศไทย และกฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับนโยบายอื่น ๆ 108
- 4.26 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้ายบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านมีการ
แจ้งให้ทราบโดยทั่วถึง และมีการบังคับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของ
ธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการให้บริการแก่
ลูกค้าอย่างเป็นธรรม 109
- 4.27 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไป
ปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้ายบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านมีการ
แสวงหาผลประโยชน์จากหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอก ที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ต่อ
การให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กร เช่น การปิดบังผลประโยชน์ที่ลูกค้าควร
ได้จากการซื้อผลิตภัณฑ์จากธนาคาร 110

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค	18
2.2 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ	19
2.3 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรรคร: ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล	24
2.4 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรรคร: ตัวแบบทางด้านการจัดการ	25
2.5 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของ วรเดช จันทรรคร: ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร	26
2.6 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรรคร: ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ	27
2.7 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรรคร: ตัวแบบทางการเมือง	28
2.8 ตัวแบบทางทฤษฎีในการนำนโยบายไปปฏิบัติของ วรเดช จันทรรคร: ตัวแบบเชิงบูรณาการ	30
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย	70

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (Introduction or Problem Statement)

ความสำคัญของการดำเนินธุรกิจสถาบันการเงินคือการส่งเสริมการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าอันเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของลูกค้า โดยธนาคารมีการจัดการด้านการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่นได้ว่าธนาคารจะให้บริการอย่างเป็นธรรม บริการลูกค้าอย่างจริงใจ ไม่เอาเปรียบ ได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกต้อง โดยธนาคารมีการแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นธรรมทั้งด้านเงื่อนไข ราคา ได้รับความสะดวกสบายในการใช้บริการ และดูแลแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

ในการให้บริการลูกค้าที่ผ่านมามีการปรับเปลี่ยนการให้บริการทางการเงินและพัฒนาการด้านเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น พึ่งพาอาศัยจากค่าธรรมเนียมมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การบริการทางการเงินของธนาคารยังมีข้อบกพร่องในหลายด้านและพบข้อร้องเรียนในการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งมีการบังคับขายสินค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ไม่ชัดเจนจนอาจเกิดความเข้าใจผิด การเสนอขายที่อาจรบกวนสิทธิส่วนบุคคล ข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลของลูกค้าโดยไม่ได้รับความยินยอม

ธนาคารแห่งประเทศไทยถือเป็นองค์กรที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการเงินให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน มีการบริหารจัดการที่เหมาะสมเป็นธรรมเพื่อเป็นประโยชน์ในการคุ้มครองลูกค้าของสถาบันการเงิน เพื่อความปลอดภัย และเพื่อเป็นประโยชน์ในการกำกับดูแลและพัฒนาทางด้านการกำกับดูแลที่เข้มแข็ง ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการในระยะยาว มีความชัดเจน สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง มีการใช้อำนาจดำเนินการทางกฎหมาย รวมถึงการนำกรอบกติกาไปบังคับใช้ เปิดเผยโปร่งใส สนับสนุนให้สถาบันการเงินตระหนักและให้ความสำคัญต่อการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม สนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และคุณภาพของการให้บริการ และมีช่องทางสำหรับการให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าของสถาบันการเงินในกรณีที่ประสบปัญหา ทั้งนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยการบริหาร จัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมซึ่งมีการกำหนดแนวทางการนำหลักเกณฑ์ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับผู้ให้บริการแต่ละประเภท (proportionality approach) ที่อาจมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องขอบเขตการประกอบธุรกิจ ขนาดและลักษณะโครงสร้างองค์กร จำนวนบุคลากร ประเภทและการเสนอขาย ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงออกหลักเกณฑ์เพื่อให้ผู้ให้บริการที่เป็นสถาบันการเงิน เฉพาะกิจรวมถึงผู้ประกอบการธุรกิจบัตรเครดิตที่มีใช้สถาบันการเงิน ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคล ภายใต้ การกำกับที่มีใช้สถาบันการเงิน ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้ การกำกับที่มีใช้สถาบันการเงิน และมีได้เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน มีแนวทางที่ชัดเจนในการ พิจารณาว่าผู้ให้บริการแต่ละแห่งต้องถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในระดับใดเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ในการ จัดการ ด้านการให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบและเป็นธรรมตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยคาดหวัง โดยอาศัยอำนาจทางกฎหมายตามความในมาตรา 120/1 แห่งพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ธนาคารแห่งประเทศไทยโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงการคลังออกหลักเกณฑ์การกำหนดแนวทางการพิจารณานาหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ ด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปถือปฏิบัติให้เหมาะสมกับผู้ให้บริการแต่ละประเภทให้ สถาบันการเงินเฉพาะกิจถือปฏิบัติตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

ทั้งนี้ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดหลักการ มาตรฐานขั้นต่ำ รวมถึงตัวอย่าง พฤติกรรมที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับผู้ให้บริการ โดยครอบคลุมระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการ ให้บริการแก่ลูกค้าตั้งแต่ต้นจนจบ (end-to-end process) ทั้งหมด 9 ระบบ ได้แก่ (1) คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงผลักดันอย่างเป็นรูปธรรม กำหนดให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและมีผู้รับผิดชอบ ชัดเจน (2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องเหมาะสมกับลูกค้า ความสามารถของพนักงานขาย ช่องทางการ ขาย ระบบงานและการควบคุม และมีเงื่อนไขที่เป็นธรรม (3) การจ่ายค่าตอบแทนและมาตรการ ลงโทษต้องไม่ผลักดันให้เกิดการขายที่ไม่เหมาะสม (4) กระบวนการขายให้ข้อมูลครบถ้วนชัดเจน ไม่ บิดเบือน และไม่รบกวนลูกค้า (5) การสื่อสารและให้ความรู้พนักงานเกี่ยวกับการให้บริการอย่างเป็น ธรรมเป็นไปอย่างทั่วถึง (6) การดูแลข้อมูลลูกค้ามีความปลอดภัยและคำนึงถึงความเป็นส่วนตัว (7) การดูแลลูกค้าหลังการขายมีความเป็นธรรม (8) การควบคุม กำกับ และตรวจสอบมีความรัดกุม และ (9) ระบบการปฏิบัติงานและแผนฉุกเฉินมีประสิทธิภาพ ให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการเพื่อให้ ลูกค้ามีข้อมูลและสามารถเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงผู้ให้บริการได้อย่างเหมาะสม และใน กรณีที่ผู้ให้บริการไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำได้อย่างมีนัยสำคัญ ธนาคารแห่งประเทศไทย สามารถกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมให้ผู้ให้บริการปฏิบัติเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้าในวงกว้าง

วัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ได้แก่

1) การขยายขอบเขตการบังคับใช้หลักเกณฑ์ให้ครอบคลุมผู้ให้บริการทางการเงิน ประเภทอื่น ๆ ได้แก่ สถาบันการเงินเฉพาะกิจ ผู้ให้บริการที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อรายย่อยเพื่อการ ประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ และบริษัทบริหารสินทรัพย์ เพื่อให้ผู้ให้บริการทุกประเภทยกระดับ การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าที่เหมาะสมและเป็นธรรม

2) ปรับปรุงหลักเกณฑ์ให้มีความยืดหยุ่นและชัดเจน เหมาะสมในทางปฏิบัติมากขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น (2.1) เพิ่มเติมแนวทางการนำหลักเกณฑ์ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับผู้ให้บริการแต่ละกลุ่ม ที่อาจมีความแตกต่างกันในเรื่องของขอบเขตการประกอบธุรกิจ ขนาดและลักษณะโครงสร้างองค์กร จำนวนบุคลากร การเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยผู้ให้บริการสามารถพิจารณานำหลักเกณฑ์ไปปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และบริการ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ด้านการให้บริการที่เป็นธรรม เพื่อประโยชน์ในการคุ้มครองผู้บริโภคและเพื่อความปลอดภัยและความผาสุกของประชาชน (2.2) กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงให้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ให้มีการรายงานการดำเนินการเกี่ยวกับปัญหาการให้บริการและเรื่องร้องเรียนต่อคณะทำงาน หรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลเกี่ยวกับปัญหาการให้บริการและเรื่องร้องเรียนแทนการรายงานต่อคณะกรรมการ โดยผู้ให้บริการอาจพิจารณารายงานประเด็นที่มีนัยสำคัญ ต่อคณะกรรมการ แต่ยังคงมีการรายงานสรุปปัญหาการให้บริการและเรื่องร้องเรียน รวมถึงความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนนโยบาย และแผนกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมต่อไป (2.3) ปรับแนวทางการขอความยินยอมจากลูกค้าในกรณีมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่อาจทำให้ลูกค้าเกิดภาระหรือความเสี่ยงเพิ่มเติม กรณีการเพิ่มรายชื่อผู้รับข้อมูลหลังจากที่ลูกค้าได้ให้ความยินยอมในการเปิดเผยข้อมูลไปแล้ว เป็นต้น โดยลูกค้าที่ประสงค์จะรับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการตามที่ผู้ให้บริการเสนอ หรือยินยอมเปิดเผยข้อมูลตามที่กล่าวข้างต้น จะต้องให้ความยินยอมแก่ผู้ให้บริการภายในระยะเวลาที่ผู้ให้บริการกำหนด เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และลดปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลลูกค้าให้แก่บุคคลอื่นโดยที่ลูกค้าไม่ยินยอม (2.4) เพิ่มเติมตัวอย่างการกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานขาย และเพิ่มข้อยกเว้นในกรณีที่ลูกค้ายินดีที่จะรับการติดต่อจากผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการไม่ต้องแจ้งลูกค้าถึงสิทธิที่จะเลือกไม่รับการติดต่อจากผู้ให้บริการและช่องทางในการยกเลิกการติดต่อแก่ลูกค้า

โดยมีขอบเขตการบังคับใช้กับสถาบันการเงินทุกแห่งตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงินบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินและที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง โดยไม่รวมถึงผู้ประกอบการให้บริการการชำระเงินภายใต้การกำกับ และบริษัทที่ประกอบเฉพาะธุรกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับของหน่วยงานกำกับดูแลอื่น เช่น บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน บริษัทประกันวินาศภัย บริษัทประกันชีวิตสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม และบริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย ผู้ประกอบธุรกิจบัตรเครดิตที่มีใช้สถาบันการเงิน ตามประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กิจการที่ต้องขออนุญาตตามข้อ 5 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมีได้เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินและที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มีใช้สถาบันการเงิน ตามประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กิจการที่ต้องขออนุญาตตามข้อ 5 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 (เรื่อง สินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ) ลงวันที่ 9 มิถุนายน 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมีได้เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินและที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับที่มีใช้สถาบันการเงิน ตามประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กิจการที่ต้องขออนุญาตตามข้อ 5 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 (เรื่อง สินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมีได้เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินและที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง บริษัทบริหารสินทรัพย์ ตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีได้เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินและที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง¹

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ถือเป็นหนึ่งในธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้วยมูลค่าของสินทรัพย์รวม 3,216,743 ล้านบาท โดยเป็นผู้นำในการสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจขนาดใหญ่และเอสเอ็มอีในประเทศไทย โดยมีผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ตอบโจทย์ของลูกค้าโดยผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้ และความเชื่อมั่นให้กับองค์กรส่วนใหญ่ล้วนมาจากสายลูกค้าบุคคล สำนักธุรกิจ และสำนักธุรกิจย่อยกว่า 240 แห่ง อีกทั้งยังมีส่วนลูกค้ากว้างขวางที่สุดในตลาดลูกค้าบุคคลด้วยจำนวนลูกค้ากว่า 17 ล้านบัญชี มีเครือข่ายในต่างประเทศ 31 แห่ง ครอบคลุม 14 เขตเศรษฐกิจทั่วโลก นอกจากนี้ธนาคารยังได้กำหนดนโยบายกำกับดูแลกิจการ และหลักปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมและได้สื่อความให้ผู้บริหารและ

¹ ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่สกส 2.5/2563 เรื่องการกำหนดแนวทางการพิจารณานำหลักเกณฑ์การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปถือปฏิบัติให้เหมาะสมกับผู้ให้บริการแต่ละประเภท

พนักงานทุกระดับชั้นได้รับทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและเป็นไปในทิศทางเดียวกันผ่านช่องทางการสื่อสารภายในธนาคาร และได้เผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกธนาคารได้รับทราบผ่านเว็บไซต์ของธนาคาร

ธนาคารกรุงเทพจัดตั้งทีมคุณภาพบริการ สายลูกค้าบุคคล ทำหน้าที่พัฒนาและประเมินคุณภาพการให้บริการของบุคลากรสาขา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเมื่อเข้ามาใช้บริการ โดยธนาคารมุ่งส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกในงานบริการ มีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารอย่างถ่องแท้ ผ่านการจัดกิจกรรมให้ความรู้และการสื่อสารข้อมูลกับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในปี 2562 ธนาคารให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม โดยใช้นโยบายจากธนาคารแห่งประเทศไทย คือ ขายถูกกฎหมายร้อยละ 4 ไม่ : ไม่หลอก ไม่บังคับ ไม่รบกวน ไม่เอาเปรียบ เพื่อเน้นย้ำให้บุคลากรสาขาทุกคนตระหนักรู้และเข้าใจกระบวนการขายและบริการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย มุ่งเน้นถึงความต้องการของลูกค้าที่ลูกค้ามีสิทธิที่จะเลือกสิ่งที่ได้ประโยชน์แก่ลูกค้าอย่างแท้จริง ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการของบุคลากรสาขา ทีมคุณภาพบริการได้จัดให้มีการสำรวจประเมินคุณภาพการให้บริการของบุคลากรสาขาเป็นประจำทุกปี โดยธนาคารได้นำข้อมูลจากการสำรวจไปใช้ในการวางแผนพัฒนากุศลกร เพื่อให้ลูกค้าทุกคนได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพจากธนาคาร ได้แก่ การประเมินคุณภาพบริการโดยลูกค้าจำลอง (Mystery Shopping) โดยให้ลูกค้าจำลองเข้าสังเกตการณ์การให้บริการของบุคลากรในทุกสาขา ปีละ 2 ครั้ง ได้แก่ การให้บริการลูกค้าของบุคลากร โดยผลการประเมินคุณภาพบริการโดยลูกค้าจำลองในปี 2562 เท่ากับร้อยละ 86.48² นอกจากนี้ ธนาคารจัดให้มีทีมงานส่วนกลางทำหน้าที่โทรศัพท์สอบถามความพึงพอใจของลูกค้าหลังได้รับการแก้ไขปัญหามาจากธนาคาร โดยให้ความสำคัญเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม เพื่อสอบถามความพึงพอใจกับความช่วยเหลือที่ได้รับจากธนาคารและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าพึงพอใจและนำข้อมูลมาวางแผนปรับปรุงคุณภาพการบริการของธนาคารต่อไป

สายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานที่ให้บริการครอบคลุมกลุ่มลูกค้าของธนาคารอย่างกว้างขวาง โดยมีบริการลูกค้าทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และเขตต่างจังหวัด เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าอย่างสูงสุด โดยธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการที่กว้างขวางที่สุดในประเทศไทย มีสาขามากกว่า 1,000 แห่งทั่วประเทศ เครื่องเอทีเอ็ม (ATM) และเครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติ (ADM) รวมประมาณ 7,600 เครื่อง และมีสาขาไมโคร (Microbranch) ที่พร้อมให้บริการในห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาร์เก็ตชั้นนำ โดยที่สาขาไมโครจะเปิดให้บริการลูกค้า

² ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน), *รายงานความยั่งยืนปี 2562* (กรุงเทพฯ: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2562).

ทุกวันโดยไม่มีวันหยุด (ยกเว้นวันหยุดตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศวันหยุดเป็นกรณีพิเศษ) นอกจากนี้ ธนาคารมีบัวหลวงโฟน เป็นบริการธนาคารทางโทรศัพท์ให้แก่ลูกค้าธนาคารบริการตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน

ธนาคารกรุงเทพมีความพร้อมไปด้วยบุคลากร ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการให้บริการลูกค้า พร้อมให้คำแนะนำและช่วยเหลือลูกค้าในทุกเรื่อง เช่น สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและบริการด้านเงินตราต่างประเทศ ไปจนถึงการเบิกเงินสดล่วงหน้าและบริการโอนเงินควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาระบบของธนาคาร นอกจากนี้บุคลากรสายลูกค้าบุคคล จะได้รับการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพเพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริการทางการเงินที่ทันสมัยตลอดเวลา³

จากจุดแข็งของธนาคารกรุงเทพที่มีฐานลูกค้าขนาดใหญ่และลูกค้าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับธนาคารมาอย่างยาวนาน และการให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ผู้วิจัยจึงมีความสนใจการนำนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย ไปปฏิบัติในการบริหารจัดการคุณภาพบริการ กำหนดแนวทางการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม และกระบวนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ระบบการตรวจสอบคุณภาพการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ มีขั้นตอนที่ชัดเจนในการให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เพื่อสนับสนุนการให้บริการแบบมืออาชีพที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มนำไปสู่ความประทับใจและทำให้ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารหลักในใจของลูกค้าตลอดไป

1.2 คำถามการวิจัย (Research Question)

1.2.1 ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติต่อบุคลากร และลูกค้าของธนาคาร

1.2.2 การนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติมีปัญหา หรืออุปสรรค หรือไม่อย่างไร

³ เรื่องเดียวกัน

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objective)

1.3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ

1.3.2 เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ

1.3.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและการพัฒนาการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.4 ประโยชน์ที่ได้จากงานวิจัย (Contributions)

1.4.1 เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้ไปใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานภายในธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย

1.4.2 เพื่อให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจากธนาคาร รับทราบถึงการมีอยู่และมาตรฐานของการปฏิบัติงานตามนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนอุปสรรค และปัญหาในการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

1.5.2 ขอบเขตพื้นที่การศึกษา

การวิจัยนี้ศึกษานโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากร สายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

1.5.3 ขอบเขตด้านประชากร

บุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ (Definition)

1.6.1 การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดแนวทาง กระบวนการในการปฏิบัติงานให้ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดธนาคารเอารัดเอาเปรียบลูกค้า

1.6.2 นโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม⁴ หมายถึง การให้บริการทางการเงินอย่างมีคุณภาพและเป็นธรรมกับลูกค้าโดยมีแนวคิดที่ว่า ไม่บังคับ ไม่หลอกลวง ไม่รบกวน เปิดเผยโปร่งใส เจื่อนใจเป็นธรรม ดูแลดี และแก้ปัญหาได้ดี เช่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร, การพัฒนาผลิตภัณฑ์และจัดกลุ่มลูกค้าให้เหมาะสม, รับระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยกำหนดการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม, กระบวนการขายที่เป็นธรรมไม่รบกวนลูกค้า ไม่หลอกลวง ไม่บังคับ ให้ข้อมูลครบถ้วน บอกทางเลือกให้ครบ และหยุดขายเมื่อลูกค้าปฏิเสธ, สื่อสารและให้ความรู้กับพนักงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง, มีมาตรฐานความปลอดภัยในการดูแลข้อมูล และความลับของลูกค้า, การแก้ไขปัญหาและการจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นธรรม และมีกำหนดเวลาในการจัดการปัญหาที่ชัดเจน, การควบคุมและการตรวจสอบพนักงานต่อเนื่อง เพื่อป้องกันความเสี่ยงและลดความเสียหาย, มีแผนรองรับการเกิดปัญหากรณีฉุกเฉิน

1.6.3 สมรรถนะของหน่วยงานปฏิบัติ หมายถึง ความพร้อมด้านบุคลากรของธนาคารในการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติ

1.6.4 สายลูกค้าบุคคล⁵ หมายถึง หน่วยงานให้บริการทางการเงินที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกช่วงวัยผ่านเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ บริการเอทีเอ็มและบริการธนาคารอัตโนมัติ รวมถึงบริการธนาคารดิจิทัล เช่น บริการธนาคารทางอินเทอร์เน็ต (Bualuang I Banking) บริการธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ (Bualuang M Banking) และ บริการชำระเงินด้วย QR Code ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

⁴ ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สกส2, 4/2563 เรื่อง การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม

⁵ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน), *รายงานประจำปี 2562* (กรุงเทพฯ: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2562).

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “นโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้านักบุคคลธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ข้อมูล ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ
- 2.3 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2.4 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม
- 2.5 ข้อมูลทั่วไปธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ

2.1.1 ความหมายของนโยบายสาธารณะ

มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลายความหมายด้วยกัน ดังต่อไปนี้

Thomas R. Dye ¹ ได้ให้ความหมายของคำว่า นโยบายสาธารณะคือ กิจกรรมที่รัฐบาลสามารถเลือกที่จะทำหรือไม่ทำก็ได้ สำหรับส่วนที่รัฐเลือกที่จะทำนั้นจะ ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ของรัฐทั้งกิจกรรมที่เป็นกิจวัตร และที่เกิดขึ้นในบางโอกาส ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้กิจกรรมที่รัฐเลือกที่จะทำบรรลุเป้าหมายด้วยดีในการให้บริการแก่สมาชิกในสังคมในส่วนที่รัฐเลือกที่จะไม่ทำก็ถือว่าเป็นสาระสำคัญของนโยบาย

¹ Thomas R. Dye, *Understanding public policy* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1972), 1-3.

Lynton Caldwell² ได้ให้ความหมายของคำว่านโยบายสาธารณะคือ บรรดาการตัดสินใจอย่างสัมฤทธิ์ผลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่สังคมจะดำเนินการยินยอมอนุญาตหรือที่จะห้ามไม่ให้กระทำ ซึ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ นั้น อาจแสดงออกได้หลายรูปแบบ

Ira Scharf³ ได้ให้ความหมายของคำว่านโยบายสาธารณะคือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐ หรือองค์กรของรัฐจัดทำขึ้น เช่น การจัดบริการสาธารณะ การออกกฎ และการบังคับใช้กฎหมายต่าง ๆ ครอบคลุม 3 ประเด็น ดังนี้

- กิจกรรมที่เกี่ยวกับบริการสาธารณะด้านต่าง ๆ
- กิจกรรมนั้นต้องมีกฎข้อบังคับสำหรับบุคคลและหน่วยงานในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ
- กิจกรรมนั้นเกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการกำหนดนโยบายหรือ การกระทำทางการเมืองอื่น ๆ

William Greenwood⁴ ได้ให้ความหมายของคำว่า นโยบายสาธารณะ คือ การตัดสินใจขั้นต้นเพื่อที่จะกำหนดแนวทางกว้าง ๆ เป็นการทั่วไป เพื่อนำเอาไปเป็นแนวทางให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

David Easton⁵ ได้ให้ความหมายของคำว่า นโยบายสาธารณะ คือ อำนาจในการจัดสรรค่านิยมของสังคมทั้งหมดและผู้ที่มีอำนาจในการจัดสรร ก็คือรัฐ และสิ่งที่รัฐตัดสินใจที่จะทำหรือไม่ทำอันเป็นผลมาจากการจัดสรรค่านิยมของสังคม

สมบัติ อารังธัญวงศ์⁶ ได้ให้ความหมายของคำว่า นโยบายสาธารณะจะต้องเป็นกิจกรรมที่กระทำโดยรัฐ เป็นการตัดสินใจเลือกที่จะกระทำของรัฐต้องคำนึงถึงคุณค่าของสังคมเป็นเกณฑ์โดยตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

² Lynton K Caldwell, *Environment: A Challenge in modern Society* (New York Doubleday, 1970), 1.

³ Ira Sharkansky, *Policy Analysis in Political Science* (Chicago: Markham, 1970), 1.

⁴ William T. Greenwood, *Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach* (Ohio: South Western, 1965), 2.

⁵ David Easton, *The Political System: An Inquiry into the State of Political Science* (New York: Alfred A. Knopf, 1953), 129.

⁶ สมบัติ อารังธัญวงศ์, *นโยบายสาธารณะ: แนวคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ* (กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2557), 2.

มยุรี อนุมานราชธน⁷ ได้ให้ความหมายของคำว่า นโยบายสาธารณะ ว่าหมายถึง กิจกรรม หรือการกระทำของรัฐและมติการเลือกตัดสินใจของรัฐ ซึ่งรัฐได้ตัดสินใจและกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อชี้้นำให้มีกิจกรรมหรือหรือการกระทำต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีการวางแผน การจัดทำโครงการ วิธีการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการในแต่ละเรื่อง

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ⁸ ได้ให้ความหมายของคำว่า นโยบายสาธารณะว่า ภาครัฐและนโยบายสาธารณะของหน่วยงานเอกชนที่ไม่ได้แสวงหากำไร และไม่ได้สังกัดในภาครัฐ โดยนำมาผสมผสานกันอันมีรัฐบาลเป็นแกนนำในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ซึ่งมีการระบุถึงแนวทางในการปฏิบัติงานหรือโครงการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย แล้ววิธีการเพื่อให้บรรลุผล ทั้งนี้เพื่อรัฐจะได้จัดสรรคุณค่าต่าง ๆ ให้แก่สังคมโดยส่วนรวม ในขณะที่เดียวกันองค์การที่ไม่ได้แสวงหากำไรและไม่ได้สังกัดกับรัฐก็จะช่วยรัฐปฏิบัติงานเพื่อสาธารณประโยชน์

ทินพันธ์ นาคะตะ⁹ ได้ให้ความหมายของคำว่า นโยบายสาธารณะ ว่าเป็นสิ่งสำคัญสองประการ ประการแรก คือแนวทางในการปฏิบัติของรัฐ ประการที่สอง คือ โครงการที่สำคัญๆ ซึ่งรัฐจะต้องจัดให้มีขึ้นด้วยการกำหนดเป็นหมายและวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุสิ่งดังกล่าว

อาทิตย์ อุไรรัตน์¹⁰ ได้ให้ความหมายของคำว่า นโยบายสาธารณะ ออกเป็น 4 ประการดังนี้

1. นโยบายสาธารณะจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนสิ่งใดก็ตามที่จะยอมรับได้ว่าเป็นนโยบายสาธารณะได้นั้นจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นองค์ประกอบอันดับแรก และเป้าหมายนั้นๆ จะต้องสอดคล้องหรือตอบสนองตรงตามความต้องการของประชาชนเป็นส่วนรวมเป้าหมายใดที่เป็นการตอบสนองตรงตามความต้องการของประชาชนเป็นส่วนรวม เป้าหมายใดที่เป็นการตอบสนองโดยเฉพาะต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดโดยเฉพาะแล้วย่อมถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่ไม่ถูกต้องของการ

⁷ มยุรี อนุมานราชธน, *นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด กระบวนการ และการวิเคราะห์* (เชียงใหม่: คณินิจการพิมพ์, 2546), 15.

⁸ สร้อยตระกูล อรรถมานะ, *สาธิตบริหารศาสตร์* (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 144.

⁹ ทินพันธ์นาคะตะ, “นโยบายการพัฒนาและวิชาการ” *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์* 13, ฉ.1 (มกราคม 2526): 102.

¹⁰ อาทิตย์ อุไรรัตน์, “บทบาทของข้าราชการไทยในการกำหนดนโยบาย,” *วารสารข้าราชการ* 18, ฉ.11 (2526): 11-13.

บริหารประเทศตามระบอบประชาธิปไตย และไม่อาจยอมรับได้ว่าเป็นเป้าหมายที่แท้จริงของนโยบายสาธารณะ

2. นโยบายสาธารณะจะต้องมีลักษณะเป็นแนวทางหรือหลักการที่ประสงค์จะให้ เป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เป้าหมายใด ๆ ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ในนโยบายนั้น ย่อมจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือความปรารถนาที่จะให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งการที่จะให้ บรรลุผลสำเร็จดังกล่าว จะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือหลักการเพื่อนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ และ รายละเอียดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นแนวทางหรือหลักการนั้นจะต้องกำหนดเอาไว้ในนโยบายสาธารณะ ด้วย ดังนั้น นโยบายสาธารณะจึงควรที่จะมีข้อความที่อธิบายถึงขอบเขต บรรยากาศตลอดจนลักษณะ ของการปฏิบัติต่าง ๆ ตามที่ต้องการ ซึ่งลักษณะของรายละเอียดต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องเป็นเรื่องที่มีผล เป็นการทั่วไป มิใช่ก่อให้เกิดผลเฉพาะกรณี หรือเฉพาะต่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลใดเท่านั้น

3. นโยบายสาธารณะนั้น โดยแท้จริงแล้วก็คือทางเลือกทางหนึ่งของการ ตัดสินใจเพื่อให้มีการกระทำหรืองดเว้นไม่กระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งของรัฐบาล ดังนั้น แนว ทางเลือกในการตัดสินใจจึงเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งของนโยบาย และการเลือกแนวทางเลือก ใดนั้น จะต้องผ่านการพิจารณาตัดสินใจอย่างสุขุม รอบคอบแล้วว่าเป็นแนวทางที่นำไปสู่ผลสำเร็จตาม เป้าหมายได้อย่างดีที่สุด เหมาะสมที่สุด และถูกต้องมากที่สุด

4. นโยบายที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในวิสัยที่น่าจะเป็นไปได้ใน สภาพแวดล้อมทางสถานที่และตามกาลเวลาที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการนำเอา นโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งของนโยบาย ซึ่งถ้าหากมีสิ่งใดก็ตามที่กำหนดขึ้น แล้วไม่อยู่ในวิสัยที่จะกระทำให้สำเร็จได้ สิ่งนั้นก็มิใช่เป็นนโยบายสาธารณะ แต่จะเป็นเพียงความเพ้อฝัน หรือความปรารถนาลม ๆ แล้ง ๆ มากกว่า

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถผนวกรวมเอาแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญทั้ง ในต่างประเทศ และประเทศไทยทั้งหมดเข้าด้วยกัน พอสรุปได้ว่านโยบายสาธารณะ หมายถึง แนวทางปฏิบัติ อย่างกว้าง ๆ ที่รัฐประกาศหรือตัดสินใจเลือกกว่าจะกระทำ หรือไม่กระทำอันจะเป็น เครื่องชี้แนวทางปฏิบัติที่จะทำให้บรรลุผลงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ ทั้งนี้โดยต้อง คำนึงถึงการสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวมเป็นสำคัญ

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะ

นโยบายสาธารณะที่ถูกกำหนดขึ้นมักจะได้รับอิทธิพลจากผู้มีบทบาทหรือตัว แสดงในนโยบายสาธารณะ เช่น รัฐ ข้าราชการ กลุ่มผลประโยชน์ ภาคประชาชน เป็นต้น แม้ว่า นโยบายหนึ่ง ๆ ที่เกิดขึ้นมีตัวแสดงในนโยบายสาธารณะที่หลากหลาย แต่มักจะมีตัวแสดงใดตัวแสดง หนึ่งมีบทบาทที่โดดเด่นกว่าตัวอื่น ดังนั้นทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายสาธารณะจึงจำเป็นต้อง พิจารณาบทบาทการแสดงที่โดดเด่นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1.2.1 ทฤษฎีการตัดสินใจเลือก (Choice Theory)

“...Policy as collective decision making by self-interested individuals...” ทางเลือกสาธารณะเป็นแนวทางที่นำหลักเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการวินิจฉัยสั่งการในส่วนของภาครัฐ โดยมุ่งเน้นความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของตลาดมาอธิบายพฤติกรรม การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในภาครัฐ รวมทั้งนำกลไกของตลาดมาปรับปรุงเพื่อให้การตัดสินใจในส่วนของภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการศึกษาทางเลือกสาธารณะครอบคลุม 3 ด้านคือ

(1) พฤติกรรมของกลุ่มผลประโยชน์และแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม

(2) พฤติกรรมของหน่วยงานในการบริการสาธารณะและผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลสาธารณะ

(3) การแสวงหาวิธีการทางการบริหารหรือโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับการให้บริการสาธารณะ

ทั้งนี้ แนวทางการศึกษาแบบทางเลือกสาธารณะจะมีข้อสมมติฐานที่สำคัญ ทั้งที่เป็นเงื่อนไขเพื่อการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเป็นอุปสรรคในทางปฏิบัติดังนี้¹¹

(1) หน่วยพื้นฐานในการวิเคราะห์คือปัจเจกบุคคล

(2) ปัจเจกบุคคลมักจะใช้อำนาจทางการเมืองแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองในลักษณะที่เป็นผลประโยชน์สาธารณะ

(3) โครงสร้างการกระจายอำนาจตามรัฐธรรมนูญส่งผลให้แต่ละบุคคลในแต่ละตำแหน่ง แต่ละองค์กร จำเป็นต้องตัดสินใจให้เป็นไปในรูปของหลักเหตุผลและสามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด

(4) การจัดหาสินค้าและบริการสาธารณะ (Public Goods and Services) ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของกลุ่มหลากหลายและความเป็นไปได้ทางการเมือง

(5) สินค้าและบริการสาธารณะแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันจึงต้องมีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน

(6) ระบบบริหารขนาดใหญ่ไม่สามารถสนองต่อความต้องการที่หลากหลายได้

(7) ระบบบริหารขนาดใหญ่ทำให้การบริการไม่มีประสิทธิภาพ

¹¹ วรเดช จันทศร, *การนำนโยบายไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2540), 34.

(8) การกระจายอำนาจเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้¹²

2.1.2.2 ทฤษฎีหลักการและเหตุผล (The Rational -Comprehensive Theory)¹³

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์และวิทยาการจัดการที่นำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจของบุคคลและขององค์การ เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายสูงสุดซึ่งทฤษฎีหลักการและเหตุผลมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ คือ

- (1) ผู้ตัดสินใจจะต้องสามารถจำแนกปัญหาหนึ่ง ๆ ออกจากปัญหาอื่นได้ หรืออย่างน้อยก็สามารถพิจารณาเปรียบเทียบกับปัญหาอื่นได้อย่างมีเหตุผล
- (2) ผู้ตัดสินใจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าประสงค์ (Goals) ค่านิยม (Values) หรือวัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งจะทำให้การพิจารณาปัญหามีความชัดเจนขึ้น
- (3) การตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน
- (4) การตรวจสอบผลลัพธ์ทางด้านต้นทุน (Cost) ผลประโยชน์ (Benefits) ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง
- (5) การเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นของทางเลือกแต่ละทางเลือก
- (6) ผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกและผลลัพธ์ของทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะตอบสนองเป้าประสงค์ค่านิยม หรือวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การ ตลอดจนสามารถผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

การตัดสินใจแบบนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐาน อย่างน้อย 3 ประการ คือ

- (1) การมีข้อมูลที่เพียงพอและถูกต้อง
- (2) การตัดสินใจของแต่ละบุคคลมีลักษณะเป็นอิสระต่อกัน
- (3) การตัดสินใจตั้งอยู่บนมุมมองที่เป็นปัจเจกบุคคลมิใช่มุมมองของสังคม

ซึ่งผลจากการดำเนินกระบวนการตัดสินใจตามทฤษฎีหลักการและเหตุผล จะทำให้การตัดสินใจได้รับประโยชน์สูงสุดและมีความเป็นไปได้มากที่สุดและเหมาะสมกับเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน ทฤษฎีดังกล่าว แม้จะมีองค์ประกอบที่น่าสนใจหลายประการที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกนโยบาย แต่ขณะเดียวกันก็มีข้อจำกัดและอุปสรรคหลายประการ อาทิความยากที่จะทำให้ผู้ตัดสินใจได้ข้อมูลทั้งหมดที่จำเป็นต้องทราบ ตลอดจนมีความยากลำบากในการรวบรวม

¹² ธนวัฒน์ พิมลจินดา, “นโยบายสาธารณะ (Public Policy),” (เอกสารการสอน หลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา, ม.ป.ป.), 61.

¹³ เรื่องเดียวกัน.

ข้อมูลที่แม่นยำและน่าเชื่อถือ มีความสลับซับซ้อนในการวิเคราะห์และตีความตามหลักเหตุผลและต้องใช้เวลามากในการตัดสินใจ ซึ่งในความเป็นจริงปัญหาบางอย่าง อาจต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ การตัดสินใจยังต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านจิตวิทยาอีกด้วย นั่นคือ ผู้ตัดสินใจมักจะตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหรือความคิดเห็นของตนเป็นหลัก หรือตัดสินใจสอดคล้องกับสถานภาพทางสังคมของตนและของหน่วยงานที่ตนสังกัด เพราะไม่ต้องการให้นโยบายมีลักษณะ “สุดขั้ว” ด้วยเกรงว่าผู้ปฏิบัติและกลุ่มเป้าหมายจะต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนอาจถูกครอบงำด้วยอิทธิพลทางการเมืองหรืออิทธิพลของสื่อมวลชน และข้อจำกัดเรื่องเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ จึงอาจทำให้การตัดสินใจไม่เป็นไปตามหลักเหตุผลได้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (Policy Implementation)

การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายสาธารณะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ ผลกระทบจากการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จากผู้เชี่ยวชาญหลายท่านสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (Policy Implementation)

Thomas R. Dye¹⁴ ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ความต่อเนื่องของการเมือง การกำหนดนโยบายไม่ได้จบลงที่การออกเป็นกฎหมายโดยรัฐสภาและการลงนามโดยประธานาธิบดี จะต้องนำนโยบายไปสู่หน่วยงานของระบบราชการ เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติตามนโยบายนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความเกี่ยวเนื่องกับทุกกิจกรรม เช่น การจัดองค์กรแนวใหม่ การมีหน่วยงานหรือตัวแทนรับผิดชอบเพื่อให้สามารถดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ การนำนโยบายไปปฏิบัติยังต้องมีรูปแบบและกฎระเบียบเพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติด้วย

¹⁴ Thomas R. Dye, *Understanding public policy* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1972), 317-332.

E. S. Quade¹⁵ ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการกับแผนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรงตามอาณัติของนโยบาย โดยยอมรับต่อข้อกำหนดที่เกิดขึ้นจากการที่ได้มีการตัดสินใจไปก่อนแล้ว นั่นคือ การนำนโยบายไปปฏิบัติจะเริ่มเกิดขึ้นภายหลังที่มีการตัดสินใจยอมรับวิธีปฏิบัติเฉพาะเรื่องนั้น ๆ ไปแล้ว

Thomas B. Smith¹⁶ ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการนโยบาย เมื่อรัฐกำหนดนโยบายขึ้นก็ จะถูกนำไปปฏิบัติ เป็นการเข้าใกล้สิ่งที่ผู้กำหนดนโยบายคาดหวังไว้

Donal S. Van Meter and Carl E. Van Horn¹⁷ ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมุ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จโดยตรงตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ตัดสินใจกระทำไว้ก่อนหน้านั้นแล้ว

Jeffrey L. Pressman and Aaron Wildavsky¹⁸ ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการของปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีการกำหนดไว้ก่อนหน้านั้นแล้ว กับการกระทำหรือปฏิบัติการทั้งหลายที่มุ่งให้บังเกิดผลไปตามนั้น หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถในการจัดการและประสานสิ่งที่จะกระทำให้บังเกิดผลในลักษณะที่เป็นลูกโซ่ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลทั้งนี้เพื่อให้ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำเป็นไปตามที่มุ่งหวังเอาไว้

James E. Anderson¹⁹ ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง เมื่อได้ตัดสินใจเลือกนโยบายที่เห็นว่าดีที่สุดแล้ว ก็นำนโยบายที่เลือกแล้วไปปฏิบัติให้บรรลุผลและมีอะไรเป็นผลกระทบต่อเนื่องของนโยบาย

¹⁵ E. S. Quade, *Analysis for public decisions* (New York: North-Holland, Inc., 1982), 305.

¹⁶ Thomas B, Smith, อ้างถึงใน สมบัติ อารังธัญวงศ์, *นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์ และ กระบวนการ* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2555), 407.

¹⁷ Donal S. Van Meter and Carl E. Van Horn, อ้างถึงใน สมบัติ อารังธัญวงศ์, *เรื่องเดียวกัน*, 402.

¹⁸ J. L. Pressman and A. B. Wildavsky, *Implementation* (Sanfrancisco: University of California Press, 1973), 21.

¹⁹ James E. Anderson, *Politics and Economic Policy-Making, Reading* (Mass: Addison- Wesley, 1975), 26-27.

อุทัย เลาหิเชียร²⁰ ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนของการวิเคราะห์หาทางเลือกก็เพื่อจะได้นโยบายสาธารณะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติขั้นของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะนโยบายสาธารณะจะเป็นความจริงได้ก็ต่อเมื่อการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศุภชัย ยาวะประภาส²¹ ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การนำนโยบายไปปฏิบัติ มีประเด็นที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ 1. การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความต่อเนื่อง และมีขั้นตอนของดำเนินกิจกรรม ไม่ได้ชั่วคราวแล้วหายไป แต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง แต่ละขั้นตอนมีปฏิสัมพันธ์กัน และ 2. การปฏิบัติตามนโยบายจะเป็นการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ของนโยบายนั้น ๆ

วรเดช จันทรศร²² ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง องค์กรที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แค่นั้น เพียงใด

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถผนวกรวมเอาแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญทั้งในต่างประเทศ และประเทศไทยทั้งหมดเข้าด้วยกัน พอสรุปได้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการเป็นผลต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการกำหนดนโยบาย โดยต้องอาศัยองค์กรที่รับผิดชอบทำความเข้าใจหรือศึกษาว่า ทำอย่างไรองค์กรหรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ จะสามารถนำและผลักดันให้ทรัพยากรการบริหารปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จได้ และสามารถประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

²⁰ อุทัย เลาหิเชียร, *รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เสมาธรรม, 2544), 292-301.

²¹ ศุภชัย ยาวะประภาส, *นโยบายสาธารณะ* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 90.

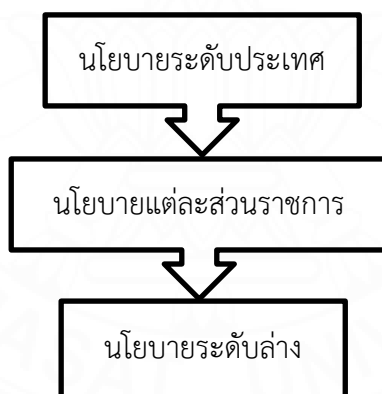
²² วรเดช จันทรศร และ ญัฐฐา วินิจนันภาค (บรรณาธิการ), *การบริหารโครงการ: กรณีศึกษาในประเทศไทย*, (กรุงเทพฯ: สหાયบลิคและการพิมพ์, 2540), 68.

2.2.2 กระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร²³ ได้ให้คำนิยามของ กระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นการศึกษาถึงปฏิสัมพันธ์ความเชื่อมโยง การพึ่งพา ตลอดจนความเป็นอิสระขององค์การและบุคคล

โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ระดับมหภาค (macro) และระดับจุลภาค (micro) โดยการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ให้บริการระดับล่าง ซึ่งมีสัมพันธ์แบบทางอ้อมกับหน่วยงานของรัฐในระดับสูง อยู่เหนือการควบคุมของรัฐ หน่วยงานของรัฐในระดับล่างจึงมีความเป็นอิสระในงานของตนเองมากพอสมควร ดังนั้น การนำนโยบายระดับชาติไปปฏิบัติจึงต้องอาศัย

- 1) หน่วยงานระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและต้องทำให้หน่วยงานระดับล่างต้องปฏิบัติตามนโยบายโดยใช้วิธีที่เหมาะสม เรียกว่า การปฏิบัติตามนโยบายระดับมหภาค
- 2) หน่วยงานระดับบนจะถ่ายทอดนโยบายไปยังหน่วยงานระดับล่าง และหน่วยงานระดับล่างกำหนดนโยบายภายในของตนเอง ให้สอดคล้องกับนโยบายของชาติ เรียกว่า การปฏิบัติตามนโยบายระดับจุลภาค

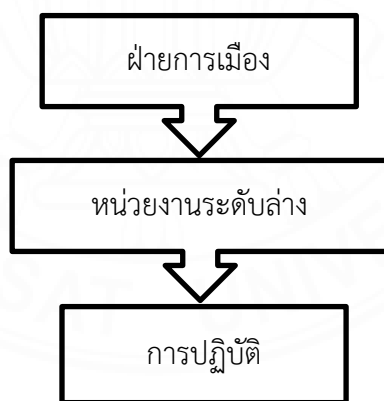


ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค

ที่มา: วรเดช จันทรศร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548).

²³ วรเดช จันทรศร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548), 34-44.

การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาคมีขอบเขตกว้างครอบคลุมไปจนถึงการปฏิบัติตามนโยบายระดับจุลภาค จึงทำให้เกิดปัญหาหลากหลายที่ตามมา และที่สำคัญคือปัญหาที่หน่วยงานในระดับสูงไม่สามารถทำให้หน่วยงานระดับล่างหรือหน่วยงานที่ให้บริการของรัฐนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างตรงตามเจตจำนงของนโยบาย ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือความล่าช้าในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การนำนโยบายระดับมหภาคไปปฏิบัติเกิดความไม่แน่นอนหรือความล้มเหลวนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ความขัดแย้งกันของเป้าหมาย การมีอำนาจการปฏิบัติที่แตกต่าง ทรัพยากรขาดแคลน และปัญหาในการสื่อสารระหว่างองค์การ นอกจากนี้ การนำนโยบายไปปฏิบัติยังขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเองด้วย หากเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานก็จะทำให้เกิดความต่อเนื่อง (continuation) ในการนำไปปฏิบัติ นโยบายระดับมหภาคส่วนใหญ่จะต้องอาศัยการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยหน่วยงานหลากหลายแห่ง ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้ส่งผ่านนโยบายมากเท่าใด ก็จะมีปัญหามากขึ้นเท่านั้น การปฏิบัติตามนโยบายในระดับมหภาค แยกออกเป็น 2 ช่วงเวลาหลัก ช่วงเวลาแรก ได้แก่ ช่วงเวลาในการแปลงกระบวนการของนโยบายออกเป็นการปฏิบัติหรือแสดงในรูปแบบของโครงสร้างหรือโครงการ และขั้นตอนที่สอง เป็นขั้นตอนในการทำให้หน่วยงานในระดับล่างยอมรับ (adopt) แนวทางของแผนงานหรือโครงการนั้นไปปฏิบัติต่อ



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ที่มา: วรเดช จันทรศร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548).

การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (Micro Implementation) การปฏิบัติตามนโยบายในระดับจุลภาคเริ่มจากหน่วยงานระดับล่างนำโครงการ หรือโครงการจากเบื้องบน แล้วนำนโยบายแผนงานหรือโครงการนั้นมาปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานโดยอาศัย

กระบวนการในการทำงานของแต่ละหน่วยงานก่อน โดยเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำได้ยาก เพราะในความเป็นจริงแล้ว เมื่อหน่วยงานได้รับนโยบายใด ๆ มาแล้วก็จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานโดยอัตโนมัติ ซึ่งสิ่งนี้เป็นปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติตามนโยบายระดับจุลภาค และการปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุผลนั้นจะต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการนั้นกับองค์กรระดับล่างที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญอีกประการในขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคนั้น ได้แก่ กระบวนการปรับตัวนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของบุคลากรระดับล่าง ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนในการตัดสินใจ จะเรียกว่า Path of Micro Implementation) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคจะประกอบไปด้วย 3 ระดับ ได้แก่ 1. ระดับในการระดมพลัง 2. ระดับในการนำไปปฏิบัติ และ 3. ระดับของการรวมเป็นปึกแผ่น หรือระดับของความต่อเนื่อง ในองค์กร

(1) ขั้นตอนการระดมพลัง ในขั้นตอนนี้หน่วยงานในระดับล่างจะต้องดำเนินการใน 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการรับนโยบาย และกิจกรรมเริ่มแรกของหน่วยงานในระดับล่างจะพิจารณาว่านโยบายจากส่วนกลางมีความเหมาะสม มีความสำคัญเร่งด่วน ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและสามารถสนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่เพียงใด การตัดสินใจดังนี้ ถือว่าเป็นความสำคัญในอนาคตของนโยบาย หากหน่วยงานระดับล่างเห็นว่านโยบายดังกล่าวไม่มีความสำคัญ ไม่เกี่ยวกับหน้าที่หลักของหน่วยงานความผูกพันของหน่วยงานในระดับล่างที่มีต่อนโยบายนั้นก็จะไม่มี

(2) ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนนี้ครอบคลุมถึงกระบวนการในการปรับเปลี่ยนโครงการหรือนโยบาย ที่ได้มีการยอมรับมาปฏิบัติจริง จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติโดยตรง ซึ่งในบางกรณีผู้ปฏิบัติอาจทำการตัดสินใจ หรือกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานประจำขึ้น หรืออาจนำเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เห็นว่าเหมาะสมเข้ามาใช้เพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดันของการทำงาน หรือความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น พฤติกรรมการตัดสินใจของจึงขึ้นอยู่กับความคิดส่วนบุคคลของแต่ละบุคคล โดยลักษณะในการปฏิบัติหรือให้บริการจึงไม่มีทางที่จะทำให้เป็นแบบฉบับเดียวกันได้ โดยเฉพาะในนโยบายด้านการสังคมผู้ปฏิบัติจะต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยตรงด้วยแล้ว ผู้ปฏิบัติย่อมจะมีดุลยพินิจในการบริหารอย่างมากมายจนผู้บังคับบัญชาไม่สามารถทำการควบคุมได้ ดังนั้น การสร้างความสำเร็จของการปฏิบัติให้เกิดขึ้นจึงต้องเกี่ยวข้องกับการหาแนวทางการปฏิบัติงานให้ตรงความต้องการ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละช่วงเวลา แต่ละพื้นที่ อีกทั้งต้องปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติระดับล่างให้เข้ากับนโยบายอีกด้วย

(3) ขั้นตอนการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่อง ความสำเร็จหรือผลลัพธ์ของนโยบายจะเกิดขึ้นได้ยากหากนโยบายนั้นไม่ได้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (continuation) โดยผู้ปฏิบัติ ถึงแม้ว่าระยะเวลาของนโยบายนั้นได้สิ้นสุดแล้ว แต่ก็ยังมีการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง หมายถึงว่านโยบายนั้น ๆ จะต้องเปลี่ยนแปลงและได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติด้วย ดังนั้นขั้นตอนนี้

จึงมีความสำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่ง เนื่องจากมีนโยบายเป็นจำนวนมากที่หน่วยปฏิบัติในระดับล่างมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติแต่ในช่วงเวลาอันสั้น ฉะนั้น การสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นใน การนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้เกี่ยวข้องต้องหาทางทำให้การปฏิบัติตามขั้นตอนที่สองสืบทอดมาสู่ขั้นตอนที่สาม คือการสร้างความเป็นปึกแผ่นเชิงสถาบัน (institutionalization) หรือความต่อเนื่องในการปฏิบัติให้เกิดขึ้นกับนโยบายนั้นให้ได้

สรุปขั้นตอนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติแบ่งได้เป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนในระดับมหภาค (macro) และขั้นตอนในระดับจุลภาค (micro) ซึ่งในระดับมหภาค (macro) ได้แก่ ขั้นตอนของการเปลี่ยนนโยบายโดยแยกเป็นการปฏิบัติหรือออกมาในรูปของแผนงานหรือโครงการ และขั้นตอนที่สอง เป็นขั้นตอนในการทำให้หน่วยงานในระดับล่างยอมรับ (adopt) แนวทางของแผนงานหรือโครงการนั้นไปปฏิบัติต่อ ส่วนในระดับจุลภาคประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนของการระดมพลัง (mobilization) ขั้นตอนการปฏิบัติตามนโยบาย (deliverer implementation) และการสร้างความเป็นปึกแผ่น (institutionalization) หรือความต่อเนื่อง (continuation) ในองค์กร

กล่าวโดยสรุปขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การแสวงหาวิธีการ และแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงาน ในโครงการให้ดีขึ้น เนื้อหาสาระของการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเน้นการแสวงหาคำอธิบาย เกี่ยวกับปรากฏการณ์ หรือสภาพความเป็นจริง ที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการของ ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อที่จะศึกษาบทเรียนพัฒนาแนวทางและสร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบังเกิดความสำเร็จ

2.2.3 ผู้เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร²⁴ ได้สรุปความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของความสลับซับซ้อนในตัวเอง ทั้งในแง่ของเนื้อหาสาระในการศึกษา ขอบข่าย และการพิจารณาความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องที่จะต้องเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน หรือมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระดับใดระดับหนึ่ง ผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้นต่างก็มีบทบาทและอิทธิพลต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติมากหรือน้อยต่างกัน ไปแต่ไม่มีใครที่จะสามารถควบคุมผลหรือทิศทางของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ด้วยตัวเองทั้งหมด องค์กรและผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้ ได้แก่

(1) ฝ่ายการเมือง บทบาทของฝ่ายการเมืองมีความสำคัญมากในกระบวนการของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ นโยบายใดที่ได้รับความเห็นชอบดูแล เอาใจใส่ ติดตามผลอย่างต่อเนื่องจากฝ่ายการเมือง หน่วยงานราชการต่าง ๆ ก็จะทำให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการ

²⁴ วรเดช จันทรศร, *การนำนโยบายไปปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์, 2545), 19-29.

นำไปปฏิบัติมากเป็นพิเศษ ซึ่งจะมีผลทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

(2) ระบบราชการ การเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติถือได้ว่าเป็นภารกิจหลักของระบบราชการ ซึ่งในที่นี้หมายถึงหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ โดยทั่วไปทุกหน่วยงานของรัฐมักวางแผนโครงการในส่วนที่รับผิดชอบและไม่ยอมให้หน่วยงานอื่นของรัฐมาช่วงชิงเอาไป และจะพยายามขยายขอบเขตแห่งภารกิจหรืออำนาจของตนให้กว้างขวางยิ่งขึ้นตามโอกาสและสถานการณ์ที่อำนวยให้ ยิ่งไปกว่านั้นระบบราชการมักมีแนวโน้มที่จะเลือกนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติแต่เฉพาะนโยบายที่จะเป็นประโยชน์แก่ตนเอง ความร่วมมือของระบบราชการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

(3) ข้าราชการนอกเหนือจากระบบราชการแล้ว ข้าราชการในฐานะบุคคลก็ถือได้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องหรือส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความเกี่ยวข้องและความสำคัญของข้าราชการในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับระดับหรือฐานะของข้าราชการ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้บริหารโครงการตลอดจนผู้ให้บริการตามโครงการหรือข้าราชการระดับล่าง

(4) ผู้รับบริการหรือผู้ได้รับผลจากนโยบาย จะทั้งในแง่ของบุคคลและในฐานะกลุ่มในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้รับบริการหรือผู้ได้รับประโยชน์จะเป็นผู้ที่ติดต่อกับปฏิสัมพันธ์กับข้าราชการในระดับล่างโดยตรง บทบาทของผู้รับบริการหรือผู้ได้รับผลประโยชน์ หากมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม จะมีความสำคัญส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติมาก

(5) บทบาทขององค์กรและผู้เกี่ยวข้องจะมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทต่าง ๆ ของนโยบายสาธารณะ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

(5.1) นโยบายที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรหรือผลประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม (distributive policies)

(5.2) นโยบายที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรเสียใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เสียเปรียบในสังคมมากยิ่งขึ้น (redistributive policies)

(5.3) นโยบายที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลหรือของภาคเอกชนเพื่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม (protective regulatory policies)

(5.4) นโยบายที่เกี่ยวกับการจำกัดหรือเลือกให้สิทธิในการบริการหรือผลประโยชน์แก่กลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะ ซึ่งแข่งขันซึ่งกันและกัน (competitive regulatory policies)

สรุปองค์การและผู้เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้แก่ฝ่ายการเมือง ระบบราชการ ข้าราชการผู้รับบริการหรือผู้ได้รับผลจากนโยบาย บทบาทขององค์กรและผู้เกี่ยวข้องจะมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทต่าง ๆ ของนโยบายสาธารณะ ซึ่งในกระบวนการของการ

น่านโยบายไปปฏิบัติ จะต้องมืองค์การและผู้เกี่ยวข้องที่จะต้องเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน หรือมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระดับใดระดับหนึ่ง องค์กรและผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้ต่างก็มีบทบาทและอิทธิพลต่อผลของการน่านโยบายไปปฏิบัติมากหรือน้อยต่างกันไป แต่ไม่มีใครที่จะสามารถควบคุมผลหรือทิศทางการน่านโยบายไปปฏิบัติได้ด้วยตัวเองทั้งหมด

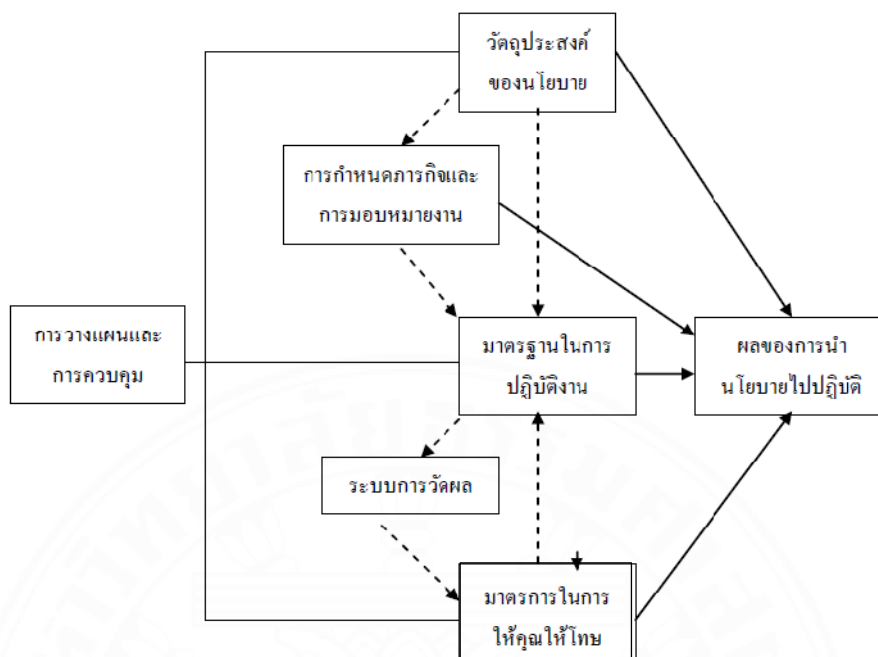
2.2.4 ตัวแบบการน่านโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร²⁵ ได้ทำการศึกษาการน่านโยบายไปปฏิบัติจากผลงานของนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านและสังเคราะห์ออกมาเป็นตัวแบบการน่านโยบายไปปฏิบัติที่ครอบคลุมในสิ่งที่นักวิชาการในอดีตกล่าวถึงมากพอสมควรโดยเสนอไว้ 6 ตัวแบบ ได้แก่ (1) ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (2) ตัวแบบทางด้านการจัดการ (3) ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร (4) ตัวแบบด้านกระบวนการของระบบราชการ (5) ตัวแบบการเมือง และ (6) ตัวแบบเชิงบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

2.2.4.1 ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model)

ตัวแบบนี้ยึดถือฐานคติ (assumptions) ที่ว่า “นโยบายที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และกำหนดมาตรฐานการทำงานให้แก่หน่วยย่อยต่าง ๆ ขององค์กร มีระบบวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนระบบการให้คุณให้โทษ” ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการน่านโยบายไปปฏิบัติเริ่มต้นมาจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่า อะไรคือเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถกำหนดภารกิจ มอบหมายงานหรือกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละฝ่ายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้การประสานการปฏิบัติงานไปได้โดยราบรื่น นอกจากนี้ การกำหนดมาตรฐานในการทำงานยังอำนวยความสะดวกให้เกิดระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ เป็นการง่ายที่ผู้บริหารนโยบายสามารถควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้อย่างตลอดเวลาและต่อเนื่องในประเด็นสุดท้าย ระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์และการมีมาตรฐานในการทำงานที่เด่นชัดย่อมส่งผลให้การใช้ระบบการให้คุณให้โทษเป็นไปอย่างเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น และการสร้างความเป็นธรรมในระบบจะช่วยเสริมสร้างให้มาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงขึ้นอีกด้วย

²⁵ เรื่องเดียวกัน, 135-154.



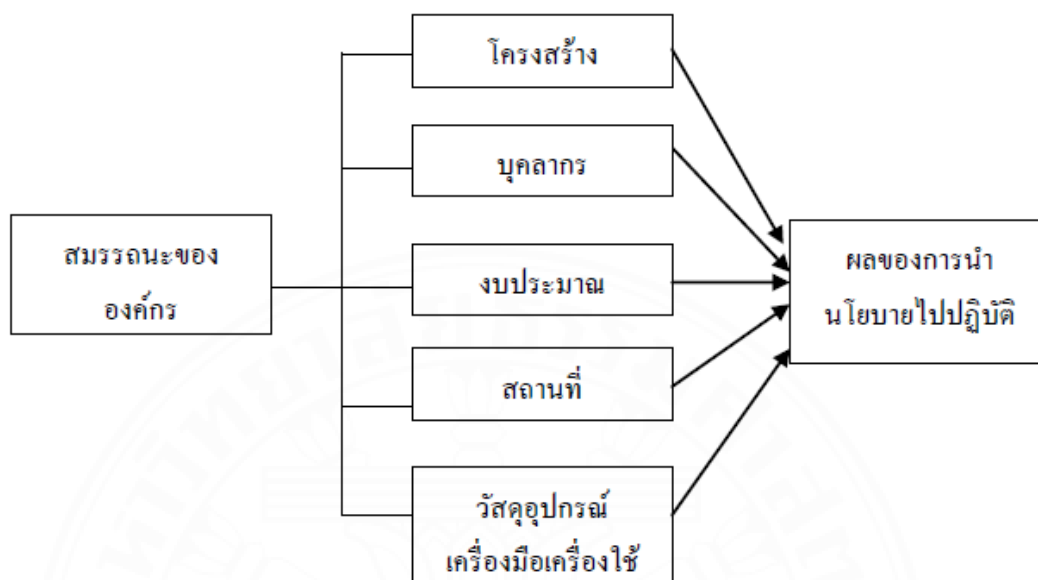
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรศร: ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล
ที่มา: วรเดช จันทรศร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548).

กล่าวโดยสรุปคือ ความสำเร็จและความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติในกรณีดังกล่าวนี้สามารถชี้ให้เห็นถึงการส่งประโยชน์ของตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผลได้อย่างถูกต้องกล่าวคือ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด มีการแยกวัตถุประสงค์ออกเป็นวัตถุประสงค์ย่อยอยู่ให้ความรับผิดชอบเฉพาะเพื่อการตรวจสอบควบคุม และประเมินผล

2.2.4.2 ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model)

ตัวแบบด้านการจัดการ (management model) ตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีองค์การ เน้นให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์การ เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใดในลักษณะนั้นนโยบายที่จะประสบความสำเร็จได้จึงต้องอาศัยโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์การจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหารและด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ องค์การยังต้องมีการวางแผนเตรียมการหรือมีความพร้อมทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ ตัวแบบนี้จึงเป็นความพยายามที่จะศึกษาหาแนวทางแก้ไขอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยการแก้ที่ตัว

องค์การ เช่น การขาดเงินทุน การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความล่าช้าในการจัดตั้งระบบงานต่าง ๆ เป็นต้น



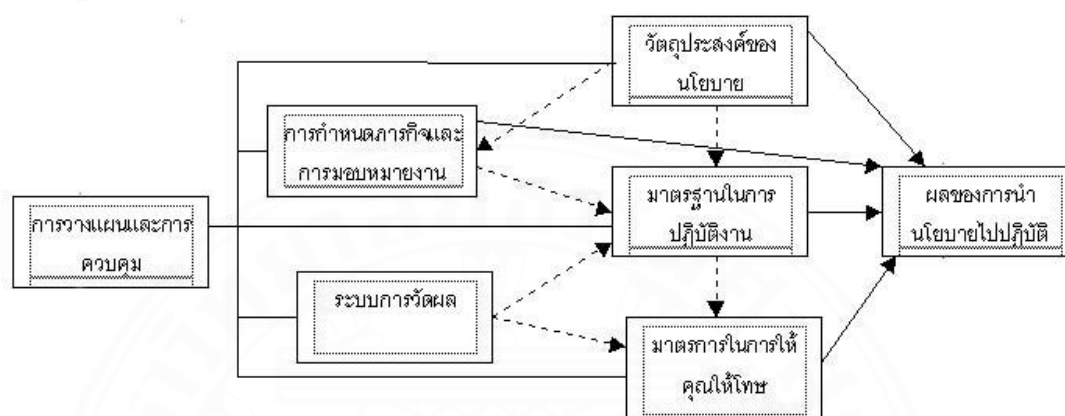
ภาพที่ 2.4 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรศร: ตัวแบบทางด้านการจัดการ

ที่มา: วรเดช จันทรศร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548).

2.2.4.3 ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model)

ตัวแบบนี้เน้นศึกษาปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติในแง่ของการสร้างความผูกพันและการยอมรับ เพื่อมุ่งสนองตอบความต้องการทางจิตวิทยาและทางสังคมของมนุษย์ความสนใจในลักษณะนี้จึงเป็นเรื่องของการนำตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (organization development model) มาประยุกต์โดยตรง ตัวแบบนี้จึงเน้นที่การมีส่วนร่วม (participation) ขององค์กรเป็นสำคัญ ภายใต้ฐานคติที่ว่า “การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายมาปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จจึงน่าจะเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมการสร้าง ความผูกพันของสมาชิกในองค์กร การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งใช้การควบคุม หรือใช้อำนาจทางรูปนัยของผู้บังคับบัญชา” ทั้งนี้เพราะการแบ่งแยกกว่าการกำหนดนโยบายเป็นเรื่องที่ควรมาจากระดับสูง และการปฏิบัติตามนโยบายเป็นเรื่องของผู้ที่อยู่ ในระดับล่างเป็นเรื่องที่ขัดกับสภาพความเป็นจริง การทำให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในความสำเร็จของนโยบายและเห็นว่าความสำเร็จของนโยบายคือความสำเร็จของ

ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจึงน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่ากลยุทธ์อื่น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบายโดยถือว่านโยบายเหล่านั้นมาจากตัวผู้ปฏิบัติเองโดยตรง

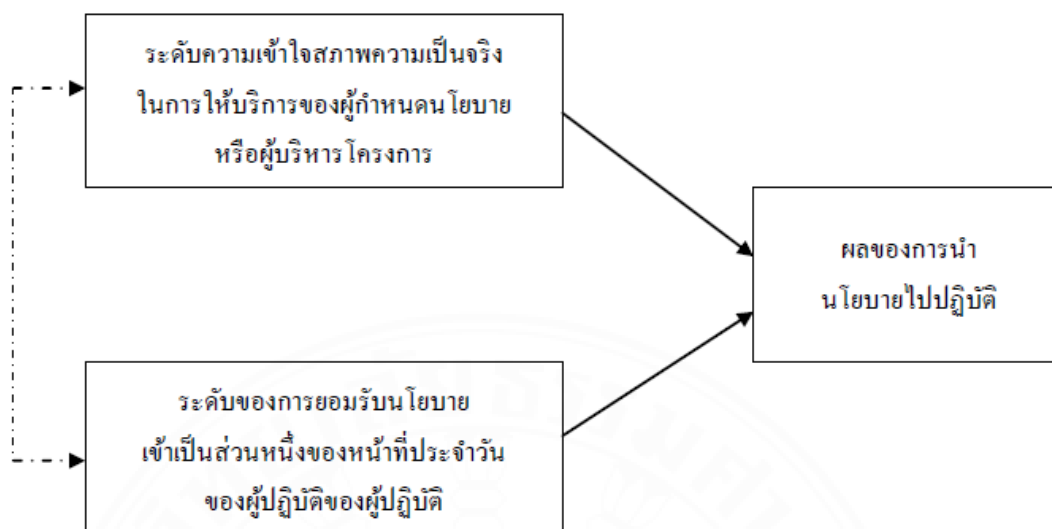


ภาพที่ 2.5 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของ วรเดช จันทรศร: ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร

ที่มา: วรเดช จันทรศร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548).

2.2.4.4 ตัวแบบกระบวนการระบบราชการ (Bureaucratic Process Model)

ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (bureaucratic processes model) พัฒนามาจากแนวคิดของนักสังคมวิทยาองค์กร ที่พยายามจะสร้างกรอบการมองหาสภาพความเป็นจริงทางสังคม (social reality) ในองค์กร ตัวแบบนี้เชื่อว่าอำนาจขององค์กรไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย (formal positions) แต่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์กร ในทฤษฎีนี้หมายความว่าสมาชิกขององค์กรทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณ์ญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่มีหน้าที่ต้องติดต่อและให้บริการประชาชน (street-level bureaucrats) โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ การยึดเหนี่ยวนโยบายใหม่ ๆ ที่จะไปมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้มักจะไร้ผล นอกเสียจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับหรือปรับนโยบาย แนวทางการปฏิบัติเหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันเอง โดยนัยนี้ ความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพ แต่เกิดจากผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารนโยบายที่ไม่เข้าใจว่าสภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติเกิดขึ้นในลักษณะใดมากกว่า



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรศร: ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ

ที่มา: วรเดช จันทรศร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548).

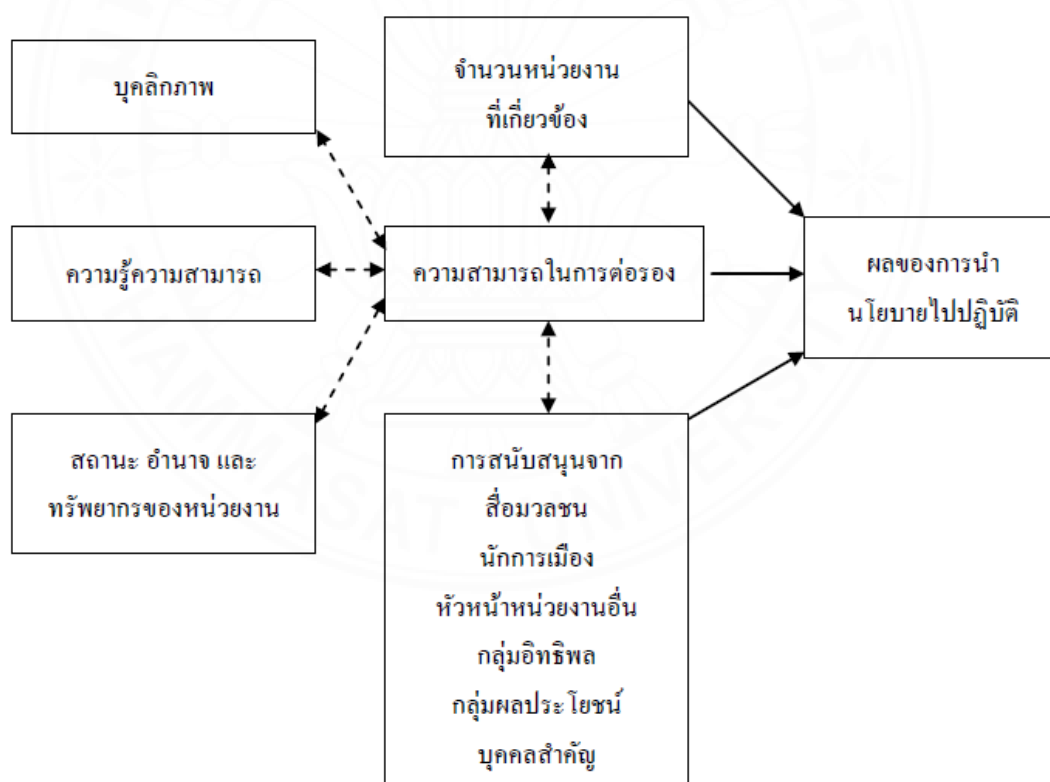
วรเดช จันทรศร ได้อาศัยข้อเท็จจริงเพื่อสนับสนุนตัวแบบนี้ว่า การนำแนวทางหรือตัวแบบที่ถือว่าเป็นพิมพ์เขียวมาใช้ในการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมนโยบายในบางครั้งยากที่จะเกิดขึ้นมาจากส่วนบนของโครงสร้างในสังคมได้ หรือแม้แต่ว่าเกิดขึ้นมาได้ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติยังเป็นเรื่องที่อยู่ห่างไกลจากความจริง ซึ่งหมายความว่าในบางครั้งการกำหนดนโยบายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติ หรือการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จำเป็นที่จะต้องพัฒนามาจากเบื้องล่างและการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์จำเป็นต้องผ่านกระบวนการของการเรียนรู้ (learning process) เพื่อให้เข้าใจสภาพความเป็นจริงและพฤติกรรม ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริง

2.2.4.5 ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)

ตัวแบบทางการเมือง (political model) เชื่อว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากความสามารถของผู้เล่น (players) หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนองค์กร กลุ่มหรือสถาบัน และความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กร ตัวแบบนี้เห็นได้ว่าการสร้างการยอมรับ (consensus) และการมีส่วนร่วม (participation) เป็นสิ่งที่ยากที่จะเกิดขึ้นได้ แต่ความขัดแย้ง (conflict) เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ในองค์กรและในระบบสังคมทั่วไป การหวังที่จะให้ทุกฝ่าย

เห็นชอบและปฏิบัติตามนโยบายจึงเป็นสิ่งยาก เพราะนโยบายคือการเมือง ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่สังคม ซึ่งย่อมจะมีทั้งผู้ได้ประโยชน์และผู้เสียประโยชน์ จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกฝ่ายจะต้องปกป้องผลประโยชน์ของตนเองก่อนเป็นอันดับแรก

ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการเผชิญหน้า การบริหารความขัดแย้ง การแสวงหาผู้สนับสนุนหรือยอมรับ การโฆษณาชวนเชื่อ การรู้จักสร้างเงื่อนไขและหาข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรทั้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน ตลอดจนองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความเป็นไปได้ของการสร้างความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติส่วนหนึ่ง จึงอยู่กับความสามารถในการพูดคุย และทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงานในการที่จะใช้เป็นเครื่องมือต่อรองบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การ (Players) จำนวนหน่วยงานที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากนักการเมือง สื่อมวลชน กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ บุคคลสำคัญต่าง ๆ รวมถึงสภาพความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการต่อรองของผู้เล่น (Players) แต่ละคน



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรศร: ตัวแบบทางการเมือง
ที่มา: วรเดช จันทรศร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548).

วรเดช จันทรศร ได้ทำการสำรวจข้อมูลจากประสบการณ์ในการพัฒนาของหลายประเทศ เพื่อมาสนับสนุนตัวแบบทางการเมืองนี้หลายประเด็นด้วยกันโดย

ในประเด็นแรก นโยบายที่สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้นั้น ไม่มีนโยบายใดเลยที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงในระบบการเมืองของประเทศนั้น

ประเด็นที่สอง หากบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์กร (players) มีความสามารถด้านการเจรจาต่อรองเพื่อหาการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง หรือความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนการหาแหล่งเงินทุน นโยบายนั้น ๆ จะสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ปราศจากปัญหาอุปสรรคใด ๆ

ประเด็นที่สาม สิ่งที่จะเป็นเครื่องประกันความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายในระยะยาวนั้นขึ้นอยู่กับ การยอมรับจากสื่อมวลชน กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ ตลอดจนหัวหน้าหน่วยอื่น ๆ ด้วย

ในประเด็นประสุดท้าย จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.2.4.6 ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrative Model)

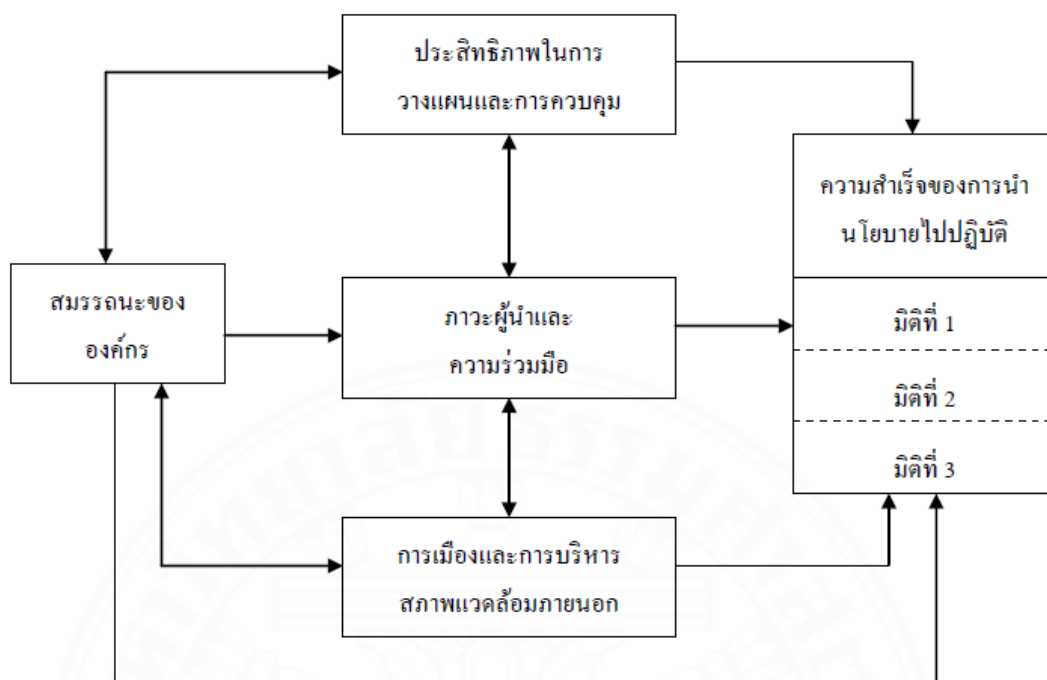
ตัวแบบเชิงบูรณาการ เป็นตัวแบบที่รวบรวมแนวคิดของทั้ง 5 ตัวแบบมาไว้ โดยมุ่งแสวงหาผลกระทบของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 มิติด้วยกัน ได้แก่

มิติที่หนึ่ง เป็นการวัดความสำเร็จและความล้มเหลวของนโยบายจาก ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้น

มิติที่สอง เป็นการวัดถึงผลกระทบของนโยบาย

มิติที่สาม เป็นการวัดว่าผลของนโยบายนั้นสามารถส่งประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวมได้หรือไม่

ส่วนตัวแปรอิสระที่นำมาพิจารณานั้น มาจาก 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ ประสิทธิภาพในการควบคุมและวางแผน ความร่วมมือและภาวะผู้นำ สมรรถนะขององค์กร และการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบทางทฤษฎีในการนำนโยบายไปปฏิบัติของ วรเดช จันทรศร: ตัวแบบเชิงบูรณาการ
ที่มา: วรเดช จันทรศร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัย
มหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548).

ตัวแบบการบูรณาการนี้เป็นเสมือนการผสมผสานตัวแปรที่เป็นตัวแปรสำคัญที่มาจากตัวแบบอื่น ๆ ทั้ง 5 ตัวแบบ เช่น มีการนำตัวแปรจากตัวแบบทางด้านการจัดการตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร และตัวแบบทางการเมือง โดยได้กำหนดตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรด้านประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม เป็นเงื่อนไขหนึ่งที่สำคัญในการสร้างให้เกิดความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแปรนี้ประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ คือ ความชัดเจนและความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบาย การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ระบบการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนโยบาย และความเป็นธรรมของมาตรการในการให้ทุนให้โทษ

ตัวแปรด้านสมรรถนะขององค์กร หรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแปรนี้จะประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย ๆ อีก 5 ปัจจัย คือ โครงสร้างองค์กร งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ นโยบายจะสามารถสำเร็จได้นั้นส่วนหนึ่งมาจากความแข็งแกร่งของสมรรถนะที่องค์กรมี กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีโครงสร้างภายนอกและภายในที่แข็งแกร่ง เช่น มีโครงสร้างที่มีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการตัดสินใจ และมีการสื่อสารที่ดีและบุคลากรมีความสามารถและมีจำนวนที่เพียงพอ มีงบประมาณที่เพียงพอและมีระบบการจัดสรรงบประมาณที่มี

ประสิทธิภาพ มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยให้การดำเนินงานนโยบายขององค์การมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และมีสถานที่สะดวกสบาย

ตัวแปรด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ กล่าวคือ การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารในหน่วยงานจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม รู้จักใช้วิธีจูงใจในเชิงบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีการให้รางวัล ชมเชย หรือยกย่อง สามารถสร้างให้สมาชิกในองค์การมีส่วนช่วยกันในการทำงาน เพื่อร่วมกันสร้างให้เกิดการยอมรับและความผูกพัน จากส่วนอื่น ๆ และสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ตัวแปรด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวแปรนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างให้เกิดความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะแนวคิดที่ว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นเกิดจากความสามารถของผู้เล่น (players) หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การ กลุ่มหรือสถาบันและความสัมพันธ์กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตัวแปรนี้ประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยอีกหลายประการ เช่น ระดับความสนับสนุนหรือต่อต้านจากฝ่ายต่าง ๆ จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและระดับการพึ่งพาที่ต้องมีระหว่างหน่วยงานความสามารถในการเจรจาต่อรองสภาพแวดล้อมภายนอก และเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

กล่าวโดยสรุป ตัวแบบของการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติเพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลวของการนโยบายสาธารณะ แต่เนื่องจากการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความสลับซับซ้อนมากมายทั้งในแง่บทบาทของหน่วยงานที่รับเอานโยบายไปปฏิบัติ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติหลายประการ เป็นต้น ว่าปัญหาด้านศักยภาพขององค์การซึ่งเป็นความพร้อมและความสามารถขององค์การในการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ เช่น ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ปัญหาด้านการควบคุมถือว่าเป็นความสามารถในการวัดความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติของนโยบาย แผนงานหรือโครงการ รวมไปถึงปัญหาด้านความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น ความไม่เข้าใจในนโยบาย ความไม่เชื่อนโยบาย การไม่เห็นด้วยกับวิธีการปฏิบัติ ระบบการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ไม่เกิดการขัดผลประโยชน์ของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การขาดความชอบธรรมของผู้ที่ตัดสินใจนโยบาย หรือกำหนดนโยบาย นอกจากนั้นยังมีปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและประสานงานขององค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากนโยบายสาธารณะบางนโยบายต้องอาศัยทั้งองค์การหลักและองค์การอื่นที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วยเช่นกัน

2.2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร²⁶ ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมีทั้งสิ้น 12 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ด้านนโยบาย ความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นเบื้องต้นต้องเกิดเป็นนโยบายที่มีความถูกต้องในทางทฤษฎีมารองรับ โดยนโยบายต้องมีคุณภาพในการแก้ไขปัญหาของเป้าหมายนโยบายได้
- 2) ด้านการมอบหมายงาน และกำหนดภารกิจ การปฏิบัติตามนโยบายต้องมีขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนนโยบายในรูปของโครงการและแผนการนั้นจะต้องตอบรับกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของนโยบาย
- 3) ด้านทรัพยากรด้านการเงิน คือความเหมาะสม หรือเพียงพอในการจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่สำคัญยังประกอบไปด้วย วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และสถานที่อีกด้วย
- 4) ด้านองค์การหรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะโครงสร้างองค์การ ระดับปฏิความสัมพันธ์ภายในองค์การหากมากจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติล่าช้าและล้มเหลว
- 5) ด้านผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำหนดนโยบายที่ดีควรมีทักษะ มีภาวะผู้นำและมีความเข้าใจในด้านบริหารงาน รวมถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน ผู้กำหนดนโยบายต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติซึ่งจะทำให้เข้าใจปัญหาของผู้ปฏิบัติดีขึ้น ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นการสร้างความผูกพันต่อผู้ปฏิบัติงาน
- 6) ด้านบุคลากรในด้านการสร้างทัศนคติที่ดี การปรับตัวและยอมรับ ต่อนโยบาย ในการพัฒนาความรู้ให้เหมาะสมกับนโยบายของบุคลากร
- 7) ด้านสภาพแวดล้อม ในการกำหนดนโยบาย ย่อมมีผลกระทบจากสภาพสังคมการเมือง เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ
- 8) ด้านประชาชนผู้มาใช้บริการ ถือเป็นเป็นที่มาของนโยบายต่าง ๆ ที่มีผลต่อนโยบายจากการสนับสนุนจากประชาชน
- 9) ด้านความร่วมมือประสานงาน ความสัมพันธ์ของการสื่อสารระหว่างองค์กร เพราะการมีหน่วยงานที่เข้ามาเกี่ยวข้องมีมากเท่าไร การปฏิบัติตามนโยบายก็就会有ความยากและซับซ้อนมากขึ้น

²⁶ เรื่องเดียวกัน, 513.

10) ด้านการประชาสัมพันธ์ นโยบายของภาครัฐต้องเน้นที่ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและรูปแบบของสื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์

11) ด้านการควบคุมและวางแผน ทั้งวิธีการดูแล ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานในมาตรการของการกระตุ้นการศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ เกิดขึ้นจากการนำมาตรการในการควบคุมมาใช้

12) ด้านมาตรการประเมินผล ที่อยู่ในกระบวนการออกแบบและวางแผน ของโครงการหรือนโยบายที่กำลังดำเนินอยู่ ซึ่งการประเมินผลจะทำให้ทราบถึงปัญหาและข้อผิดพลาดของการนโยบายไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วเพื่อสามารถแก้ไขปัญหได้ทัน่วงที

ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้

- (1) การสื่อสารและการประสานงานและความร่วมมือ
- (2) ทรัพยากร
- (3) ทักษะของบุคลากร
- (4) โครงสร้างองค์กร
- (5) นโยบายที่ดี
- (6) การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน
- (7) ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบาย
- (8) สภาพแวดล้อม
- (9) กลุ่มเป้าหมายและประชาชนผู้รับบริการ ที่มีทัศนคติต่อนโยบาย
- (10) ด้านการประชาสัมพันธ์
- (11) มาตรการในการตรวจประเมินผล

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติยังประกอบด้วย ลักษณะของนโยบาย ทั้งนี้การปฏิบัติตามนโยบายจะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่อนโยบายนั้นเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ น้อยที่สุด และมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ในระดับสูงระหว่างฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายผู้กำหนดนโยบาย หรือระหว่างฝ่ายประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในนโยบายกับฝ่ายรัฐผู้กำหนดนโยบาย โดยเปรียบเทียบได้ว่านโยบายที่กำหนดมีประโยชน์มากกว่านโยบายอื่นมีความสอดคล้องกับค่านิยม ประสพการณ์และความต้องการของผู้ที่จะรับผลกระทบจากนโยบาย โดยมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและมีข้อมูลแสดงความสำเร็จหรือล้มเหลวจากการปฏิบัติ

2.2.6 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีดังนี้

ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง (Top-Down Theories of Implementation) มองว่านโยบายคือปัจจัยนำเข้า (input) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นผลผลิต

(output) และให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย เน้นบทบาทการใช้อำนาจของผู้นำความสามารถของผู้กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายให้ ชัดเจน รวมถึงควบคุมการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นสำคัญ

ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Theories of Implementation) เชื่อว่าผลลัพธ์ อาจไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทฤษฎีนี้ศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในการรับบริการและสาเหตุที่แท้จริงที่มีผลต่อการปฏิบัติในระดับล่าง การศึกษาจากระดับล่าง โดยมองว่าเครือข่ายของตัวแสดงในการให้บริการที่แท้จริงเป็นอย่างไร ปฏิเสธแนวคิดที่ว่านโยบายเริ่มจากระดับบนแล้วส่งลงมาให้ผู้ปฏิบัติเพื่อปฏิบัติตามระดับบน แต่มองว่าการใช้ดุลพินิจในการให้บริการระดับล่างคือปัญหาที่แท้จริง เน้นผู้ปฏิบัติในพื้นที่ซึ่งเป็นผู้ให้บริการและมองการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการต่อรองในเครือข่ายของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบผสม (Hybrid Theories of Implementation) นักวิชาการพยายามสังเคราะห์ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบนเข้าด้วยกันโดยรวมทฤษฎีทั้งสองเข้าด้วยกันเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง เช่น ทฤษฎีแบบบนลงล่างยึดถือขั้นตอนนโยบายเน้นการนำการตัดสินใจระดับบนไปปฏิบัติ เป็นประชาธิปไตยแบบตัวแทนหรือผู้นำส่วนทฤษฎี แบบล่างขึ้นบนเริ่มจากล่างและขยายไปด้านข้าง มุ่งอธิบายปฏิกิริยาของตัวแสดงที่ให้บริการ มองว่า ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่สามารถแยกจากขั้นตอนการก่อรูป ยึดหลักการหลอมรวม มากกว่า กระจายออก และปฏิเสธขั้นตอนของนโยบาย เพราะระดับบนไม่สามารถคุมระดับล่างได้หมด เนื่องจากพวกเขามีดุลพินิจและผลประโยชน์ส่วนตัว ขณะที่ทฤษฎีแบบล่างขึ้นบนเน้นประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ระดับท้องถิ่น ภาคเอกชน และกลุ่มเป้าหมาย เกิดแนวทางบูรณาการ

2.3 ความหมายของการประเมินผลของนโยบายสาธารณะ (Policy Evaluation)

Thomas R. Dye²⁷ ได้ให้ความหมายของการประเมินนโยบายสาธารณะ ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการกำหนดนโยบายเพื่อค้นหาว่านโยบายประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเพียงใด ต้นทุนที่ใช้และผลที่ได้รับเป็นอย่างไร เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้ การประเมินผลจะทำได้โดยตัวแทนของรัฐเอง ที่ปรึกษาภายนอก สื่อสิ่งพิมพ์ และสาธารณะชน

²⁷ Thomas R. Dye, *Understanding public policy* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1972), 317.

William N. Dunn²⁸ ได้ให้ความหมายของการประเมินนโยบายสาธารณะ หมายถึง การประเมินนโยบายโดยมีหน่วยงานด้านการตรวจสอบและการบัญชีของรัฐ ซึ่งถูกกำหนดโดยผู้เป็นตัวแทนผู้บริหารโดยชอบด้วยกฎหมายและศาล อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นความชอบธรรมตามกฎหมายที่นโยบายจะต้องมีการประเมินผลว่าได้ทำสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด

James E. Anderson²⁹ ได้ให้ความหมายของการประเมินนโยบายสาธารณะ หมายถึง การประเมินนโยบายเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการประมาณการ (estimation) การประเมิน (assessment) หรือการประมาณค่า (appraisal) นโยบายซึ่งรวมถึงเนื้อหาสาระ (content) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (implementation) และผลกระทบ (effect) ในฐานะที่เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ (functional activity) การประเมินผลเกิดขึ้นตลอดกระบวนการของนโยบาย (policy process) การประเมินผลมิใช่เรื่องที่เรียบง่ายในฐานะที่เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการนโยบายเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนอื่นของกระบวนการนโยบายสาธารณะ

Joseph S. Wholey³⁰ ได้ให้ความหมายของการประเมินนโยบายสาธารณะ หมายถึง การพิจารณาถึงประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการของประเทศว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือเป็นการประเมินประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องกันระหว่างโครงการ 2 โครงการขึ้นไปว่า บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือไม่เพียงใด

อุทัย เลาหวิเชียร³¹ ได้ให้ความหมายของการประเมินนโยบายสาธารณะ หมายถึง กิจกรรมที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในเกือบทุกประเทศ การที่จะตรวจว่าได้มีการบรรลุเป้าหมายของโครงการแค่ไหน เพียงใด การประเมินต้องอาศัยความรู้ทางวิจัย แต่มีคนจำนวนไม่น้อยได้ประเมินผลโดยอาศัยหลักการเข้าข้อเท็จจริงโดยปราศจากเหตุผล (intuition) มักประเมินผลโดยไม่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ในวิจัย

กล่าวโดยสรุปการประเมินผลนโยบายสาธารณะ อาจหมายถึง กระบวนการวัดคุณค่าของการดำเนินการตามนโยบายโดยใช้ระเบียบวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจว่านโยบายที่กำหนดไว้จำเป็นหรือไม่ควรจะใช้หรือไม่ ดำเนินการไปตามที่วางไว้หรือไม่ รวมทั้งสามารถ

²⁸ William N. Dunn, *Public Policy Analysis: Introduction* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1981), 15-16.

²⁹ James E. Anderson, *Politics and Economic Policy-Making, Reading* (Mass: Addison- Wesley, 1975), 238.

³⁰ Joseph S. Wholey, *A Federal Evaluation Policy* (Washington, D.C.: Urban Institute, 1970), 111.

³¹ อุทัย เลาหวิเชียร, *รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ*, 292-301.

แก้ไขปัญหาคือสิ่งที่มุ่งหวังได้หรือไม่ โดยการประเมินผลนโยบายนั้นไม่ได้แยกเป็นเอกเทศจากขั้นตอนนโยบายอื่น หากแต่เกี่ยวข้องกันตลอดเวลา

2.4 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

กล้ำ ทองขาว³² ได้ให้ความหมายของ ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติที่สำคัญ ๆ มี 6 ประการ คือ ปัจจัยด้านข้อความนโยบาย ด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ และกลุ่มหลากหลายในสังคม ปัจจัยด้านความสามารถและศักยภาพขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติ ปัจจัยด้านผู้นำ คนสำคัญและปัจจัยด้านการกำกับตรวจสอบ การประเมินผล และการให้แรงเสริมผู้ปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านข้อความนโยบาย (Policy Statements) หมายถึง ข่าวสาร นโยบาย (Policy Messages) ที่ระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนโยบาย หรือระบุมาตรฐานนโยบายหรือ มาตรฐานแผนงาน หากพิจารณาถึงไปถึงแผนกลยุทธ์หรือแผนงานหรือโครงการที่รองรับนโยบาย ข้อความนโยบายจะหมายถึง เป้าหมายวัตถุประสงค์ รวมทั้งขั้นตอนหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้หรือหมายถึงแนวปฏิบัติที่อาจจัดทำ เป็นคู่มือแก่ผู้รับผิดชอบเพื่อนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น ข้อความนโยบายจะหมายรวมการระบุองค์การรับผิดชอบ ขอบข่ายที่นโยบาย ครอบคลุมถึงแม้กระทั่งระเบียบวิธีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล หากข้อความนโยบายมี ความชัดเจน ไม่คลุมเครือ โอกาสที่นโยบายจะประสบผลสำเร็จในขั้นนำไปปฏิบัติจะมีมาก แต่หากข้อความ นโยบายมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ของนโยบายไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งกัน อาจเป็นอุปสรรคในขั้นการนำไปปฏิบัติ ทำให้โอกาสที่นโยบายจะบรรลุผลสำเร็จเป็นไปได้ยาก

2) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มหลากหลายในสังคม ผู้นำ หรือผู้มีอำนาจมี บทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายบางนโยบายแม้ผู้เกี่ยวข้องจะมองว่าเป็น นโยบายที่ดีแต่หากแต่ผู้นำ หรือผู้มีอำนาจบารมี (Charisma) ไม่เห็นด้วย จะทำให้สำเร็จได้ยาก

3) ปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ศักยภาพ และ ความสามารถขององค์กรหรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ พิจารณาที่ลักษณะสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การมีโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความรู้ความสามารถและทักษะ ของทีมงาน ความสามารถและประสิทธิภาพของผู้นำองค์กร ระบบ

³² กล้ำ ทองขาว, *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ 6 เรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ* (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 54.

การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายในและระหว่างองค์กร การมีและใช้เทคโนโลยีการบริหารอย่างเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินและ อุปกรณ์การบริหารรวมทั้งความสามารถนำเงินและอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ได้ทันเวลาและสถานการณ์ ความสำคัญของปัจจัยด้านนี้ คือ หากปราศจากองค์กรรองรับนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติจะไม่มีโอกาส เกิดขึ้น หากองค์กรรองรับนโยบายขาดความสามารถและความพร้อม ความเป็นไปได้ที่นโยบายจะล้มเหลวก็มีมาก แต่ถ้านโยบายใดมีองค์กรเข้มแข็งรองรับ โอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบผลสำเร็จจะมีสูง เพราะองค์กรหรือหน่วยงานที่รองรับนโยบายคือกลไกสำคัญในการนำส่งนโยบายให้ถึงกลุ่มเป้าหมายตามเจตนาของนโยบาย

4) ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัตินโยบาย ความคิดนึกหรือเจตคติต่อนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคคลระดับผู้ปฏิบัติการ คือ ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย หากผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจหรือสงสัยในวัตถุประสงค์ของนโยบายว่าเพราะเหตุใดจึงต้องมีนโยบายอย่างนี้ หรือสงสัยว่าความต้องการที่แท้จริงของผู้กำหนดนโยบาย คืออะไร นโยบายที่ทำอยู่มีประโยชน์อย่างไร ใคร คือผู้ได้รับประโยชน์แท้จริงจากการดำเนินนโยบาย ฯลฯ ข้อสงสัยไม่เข้าใจนโยบายจะทำให้ผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจ ขาดความไว้วางใจต่อนโยบาย ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ยิ่งไปกว่านั้น หากผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อนโยบาย เพราะเห็นว่านโยบายที่รับผิดชอบไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ หรือบางที่อาจเห็นว่าเป้าหมายของนโยบายดี แต่วิธีการปฏิบัติไม่ค่อยดี อาจปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชา เพราะมีความรู้สึกไม่ชอบนโยบาย หากผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่มีความรู้สึกต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติเช่นนี้ นโยบายที่นำไปปฏิบัติมีโอกาส ที่จะไม่สำเร็จสูง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้านโยบายใดผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติชัดเจน รู้สึกพอใจสูง เพราะเห็นว่านโยบายที่ประกาศใช้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง และองค์กรก็จะ ได้ประโยชน์จากการดำเนินนโยบายนี้ การมีพื้นฐานความคิดต่อนโยบายเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ จะทุ่มเทความสามารถและอุทิศเวลาในการปฏิบัติ โดยอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะแนวปฏิบัติตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์แห่งความเป็นจริงจะส่งผลให้นโยบายบรรลุผล

5) ปัจจัยด้านผู้นำ คนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญ คือปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายปฏิบัติ ในฐานะที่ผู้นำคนสำคัญอาจมีส่วนริเริ่มนโยบาย เขาจะแสดงบทบาทในการผลักดัน นโยบายให้ได้รับการประกาศใช้ จะประสานความพยายามของบุคคลและองค์กรที่ร่วมรับผิดชอบในขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะคอยไกล่เกลี่ยและประนีประนอมปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะแสวงหาและใช้กลยุทธ์ในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายการเมือง นักกฎหมาย นักวิชาการ และบุคคลสำคัญอื่น ๆ เพื่อจูงใจให้เห็น

ความสำคัญและให้การสนับสนุนนโยบาย นอกจากนั้น ผู้นำคนสำคัญยังจะแสดงความสามารถให้ฝ่ายที่ดูแลงบประมาณเห็นความสำคัญของนโยบายที่นำไปปฏิบัติจนพร้อมที่จะจัดสรรเงินให้ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของนโยบาย จะส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนสำคัญจะได้รับเกียรติและยกย่องนับถือในหมู่ผู้ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความตั้งใจจริงที่จะทำงานให้บรรลุผล ถ้าหากนโยบายใดขาดแคลนผู้นำคนสำคัญที่เข้มแข็งโอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวมีความเป็นไปได้ค่อนข้างมาก

6) ปัจจัยด้านการกำกับตรวจสอบประเมินผล และการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีระบบการกำกับ การตรวจสอบ การปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรที่รับผิดชอบ การกำกับ ตรวจสอบมุ่งที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนโยบาย และป้องกันการบิดเบือนเป้าหมายและการหันเหทรัพยากรไปใช้ผิดทาง สำหรับการประเมินผลอย่างเป็นระบบจะสามารถ สะท้อนปัญหาในการกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ทุกขั้นตอน สามารถที่จะนำผลการประเมินไปแก้ไขและปรับปรุงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้นโยบายบรรลุผล ส่วนการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติงาน หากเป็นแรงเสริมทางบวกจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ มีขวัญในการทำงาน แรงเสริมทางบวกจะเป็นพลังจูงใจให้ผู้ปฏิบัติมุ่งมั่นตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้น หากเป็นการให้แรงเสริมทางลบจะช่วยยับยั้งพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์จะเห็นว่าปัจจัยด้านการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล และการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะนโยบายใดหากไม่ได้จัดระบบการกำกับ ตรวจสอบ ระบบการประเมินผล และการเสริมแรงผู้ปฏิบัติไว้ดีพอ โอกาสที่นโยบายจะบรรลุผลในขั้นการนำไปปฏิบัติจะมีความเป็นไปได้ค่อนข้างยาก

วรเดช จันทรศร³³ ได้ให้ความหมายของปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีดังนี้

1. ลักษณะของนโยบาย มีส่วนในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายได้แก่

1.1 ประเภทของนโยบาย การปฏิบัติตามนโยบายจะมีโอกาสประสบผลสำเร็จมากที่สุดหากนโยบายนั้นเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ น้อยที่สุด และมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ในระดับสูง

³³ วรเดช จันทรศร, *จากนโยบายสู่การปฏิบัติ: องค์ความรู้ ตัวแบบทางทฤษฎี และการประเมินความสำเร็จ ความล้มเหลว* (กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิก, 2551), 47.

1.2 ผลประโยชน์ของนโยบายนั้น ๆ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นกับประสบการณ์ที่ผ่านมา น้ำหนักของผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่นโยบายนั้นผลักดันให้เกิดขึ้นมา ถ้าการรับรู้มีมากกว่านโยบาย ให้ประโยชน์มากกว่านโยบายอื่น โอกาสความสำเร็จก็จะมีมาก

1.3 ความสอดคล้องกับค่านิยมที่มีอยู่ และความต้องการของผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากนโยบายนั้น

1.4 ความเป็นไปได้ในการนำมาทดลองก่อนในเชิงปฏิบัติในลักษณะของโครงการทดลอง โอกาสสำเร็จจะมีมากกว่านโยบายที่ไม่สามารถทำเป็นโครงการทดลองก่อนได้

1.5 ความเห็นผลได้ของนโยบาย นโยบายที่สามารถส่งผลที่สามารถเห็นได้ชัดเจน จะมีโอกาสในการประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติมากกว่านโยบายที่ไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลที่ชัดเจน

1.6 คุณภาพของการส่งข้อมูลย้อนกลับ คุณประโยชน์ของการส่งข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของนโยบายโดยเฉพาะถ้าเป็นนโยบายที่เสนอการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย เป็นส่วนหนึ่งในการที่จะให้กำหนดนโยบายไปปฏิบัติ นั้นสำเร็จแยกพิจารณาได้ดังนี้

2.1 ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หากวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน โอกาสการตีความผิดจะเป็นเหตุทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติล้มเหลวได้

2.2 ความสอดคล้องต้องกันของวัตถุประสงค์ นอกจากวัตถุประสงค์จะชัดเจนแล้วยังจำเป็นต้องมีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.3 ความง่ายในการรับรู้วัตถุประสงค์ คือ ง่ายต่อความเข้าใจ ความรับรู้ ของผู้ที่จะนำไปปฏิบัติว่า นโยบายนั้น ๆ มีวัตถุประสงค์อย่างไร

2.4 ตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบาย จะทราบว่าความสำเร็จของนโยบายนั้นแสดงให้เห็นได้อย่างไร อะไรคือตัวชี้วัดว่านโยบายนั้นประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต้องมีดัชนีชี้วัดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของนโยบายนั้น ๆ

2.5 ความไม่เที่ยงตรงของข่าวสารต่อผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ หากแหล่งข้อมูลข่าวสารให้ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องในการแปลวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานต่าง ๆ ของนโยบาย ข้อขัดแย้งเหล่านั้นจะทำให้การปฏิบัติเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่แท้จริง

3. ความเป็นไปได้ทางการเมือง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้ทางการเมืองได้แก่

3.1 การเจรจาระหว่างรัฐบาลและเอกชน ความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนหรือคัดค้านที่เอกชนมีต่อนโยบาย ถ้านโยบายใดจำเป็นต้องมีการเจรจากับกลุ่มธุรกิจเอกชนอยู่เสมอ โอกาสที่จะประสบปัญหาจะมีเมื่อนำไปปฏิบัติ

3.2 ความสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นโยบายที่ขาดการสนับสนุนจากกลุ่มผลประโยชน์ และบุคคลที่สำคัญในวงการรัฐบาลและรัฐสภา โอกาสที่จะถูกคัดค้านเมื่อนำเข้าพิจารณาในกระบวนการทางนิติบัญญัติ

3.3 ผลกระทบของนโยบายที่มีต่อกลุ่มอาชีพที่มีอิทธิพล กลุ่มอิทธิพลจะใช้วิถีทางทั้งการเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อที่จะยับยั้งการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย

3.4 การสนับสนุนจากชนชั้นผู้นำ โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาหากการสนับสนุนจากชนชั้นผู้นำ โอกาสนโยบายไปปฏิบัติก็เกิดขึ้นได้ยาก

3.5 การสนับสนุนจากสื่อมวลชน นโยบายที่ขาดการสนับสนุนจากสื่อมวลชนมักประสบปัญหาในทางปฏิบัติ

3.6 การสนับสนุนจากผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง ว่าชอบหรือไม่กับนโยบายนั้น

4. ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเกิดขึ้นเร็วและแต่ละครั้งจะส่งผลต่อการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย เทคโนโลยีที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติตามนโยบายที่วางเอาไว้ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ หรือภาวะแวดล้อมที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ ข้อเสนอของนักวิชาการ ที่ปรัชาชาวต่างประเทศ จะต้องนำมาพิจารณาให้รอบคอบ เพราะอาจไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในประเทศกำลังพัฒนาที่เป็นได้

5. ความพอเพียงของทรัพยากร นโยบายที่จะนำไปปฏิบัติให้สำเร็จนั้นต้องได้รับการสนับสนุนทางทรัพยากร ทั้งด้านเงิน คน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะกระทบกับประสิทธิภาพของนโยบาย

6. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ โครงสร้างของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายนั้น ซึ่งพิจารณาได้เป็น

6.1 ประเภทของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีกำลังคน ทรัพยากรอื่น ๆ พร้อม อยู่แล้ว มีโอกาสที่นโยบายจะประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติมากกว่าหน่วยงานที่ไม่พร้อม

6.2 โครงสร้างและลำดับชั้นการบังคับบัญชา หน่วยงานขนาดเล็กที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย จำนวนผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามาก จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระดับชั้นและสายการบังคับบัญชามาก แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย

6.3 ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างหน่วยงานที่กำหนดและหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ถ้าความสัมพันธ์มีมากโอกาสความสำเร็จก็จะมีมากด้วย

7 กลไกภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

7.1 จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หากจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีมากขึ้นเท่าใด ปัญหาในเรื่องการประสานงานจะมีมากขึ้น และหากไม่สามารถประสานกันได้อีกโอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวก็มีมากขึ้น และหากไม่ประสานกันได้อีกโอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวก็มีมากขึ้น

7.2 จำนวนจุดตัดสินใจ จำนวนจุดตัดสินใจของนโยบายถ้ามีมากขึ้นเท่าใดความล่าช้าในการปฏิบัติก็มีมากขึ้นเท่านั้น

7.3 ความสัมพันธ์ดั้งเดิมของหน่วยงานที่ร่วมปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย ถ้าร่วมมือกันดีก็จะทำให้นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลสำเร็จ ตรงกันข้ามกับความขัดแย้งดั้งเดิมซึ่งถ้ามีก็จะนำไปสู่ความล้มเหลว

7.4 การแทรกแซงของหน่วยงานระดับนโยบายอาจประสบปัญหาหากถูกแทรกแซงจากหน่วยงานระดับบนมากเกินไป

8 ทักษะของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายที่ขัดกับความรู้สึกพื้นฐานหรือผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติอาจได้รับการคัดค้านหรือปฏิบัติอย่างไม่เต็มใจ ทักษะที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายพิจารณาได้ดังนี้

8.1 ทักษะที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย นโยบายที่ผู้ปฏิบัติจะนำไปปฏิบัติได้ดีต้องเป็นนโยบายที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจ เห็นด้วยและมีความรู้สึกผูกพัน

8.2 ผลกระทบที่จะมีต่อพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายที่มีผลให้ผู้ปฏิบัติ ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากแนวคิดที่เคยปฏิบัติเป็นเวลานาน มักประสบความล้มเหลว

8.3 ความขัดแย้งที่มีต่อค่านิยมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ถ้าผู้นำนโยบายไปปฏิบัติไม่เห็นด้วยกับนโยบาย หรือเลือกปฏิบัติเฉพาะส่วนที่ไม่ขัดต่อค่านิยมที่ตนยึดถือ โอกาสที่จะทำให้นโยบายล้มเหลวก็สูง

8.4 ผลกระทบที่มีต่องาน อำนาจ ศักดิ์ศรีและผลประโยชน์ของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมักจะหลีกเลี่ยงหรือดื้อไม่ปฏิบัติตามนโยบายที่ขัดกับผลประโยชน์ของตน

สุรสิทธิ์ วชิรจร³⁴ ได้ให้ความหมายของปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่

ประการแรก ปัญหาด้านสมรรถนะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับปัจจัยย่อยอีกหลายประการได้แก่

³⁴ สุรสิทธิ์ วชิรจร, *นโยบายสาธารณะเบื้องต้น* (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549), 105-110.

1) ปัจจัยด้านบุคลากร ที่มักจะพบว่าหน่วยงานภาครัฐมักจะมีบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับงานที่ได้รับผิดชอบ

2) ปัจจัยด้านงบประมาณ โดยจะพบว่าฝ่ายกำหนดนโยบายมักจะพยายามกำหนดนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็จะพบว่างบประมาณที่จัดสรรให้มักจะไม่เป็นไปตามภาระหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้น

3) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนปัจจัยด้านวิชาการหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องในนโยบาย

ประการที่สอง ปัญหาด้านการควบคุม หมายถึงความสามารถในการวัดความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ

ประการที่สาม ปัญหาด้านความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัญหาที่เกิดจากการต่อต้านของผู้ปฏิบัตินั้นมาจากสาเหตุสำคัญ 7 ประการ ได้แก่

1) การที่นโยบายนั้นไม่ได้มาจากรากฐานความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกในองค์กร หรือสมาชิกไม่ให้ความสำคัญต่อนโยบายนั้น

2) นโยบายส่งผลให้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานตลอดจนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไป

3) หัวหน้าหน่วยปฏิบัติไม่ได้ให้การสนับสนุนนโยบายเท่าที่ควร

4) สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติทำการต่อต้าน เห็นว่าการปฏิบัติตามนโยบายจะส่งผลให้งบประมาณและอัตรากำลังของหน่วยต้องลดลงในระยะยาว อีกทั้งอาจก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนภารกิจและหน้าที่ของบุคลากรอย่างมาก

5) สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติเห็นว่านโยบายถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหารที่ไม่เข้าใจสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน

6) สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่เห็นด้วยกับสาระหรือวิธีปฏิบัติในนโยบาย เพราะไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

7) สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือและต่อต้านเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจว่าจะปฏิบัติตามนโยบายนั้นอย่างไร

ประการที่สี่ ปัญหาด้านอำนาจและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ปัญหาอีกด้านหนึ่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติคือ ปัญหาด้านนี้จะมียากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยย่อยหลายประการ เช่น

1) ลักษณะของการติดต่อและความสัมพันธ์ที่หนึ่งงานปฏิบัติมีกับหน่วยที่ควบคุมนโยบายดังกล่าว

2) ระดับความจำเป็นที่หน่วยปฏิบัติจะต้องแสวงหาความร่วมมือหรือทำการตกลงกับหน่วยงานอื่น ๆ และ

3) ระดับของความเป็นไปได้ที่เจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยจะสามารถทำงานร่วมกันได้
 ประการที่ห้า ปัญหาด้านความสนับสนุนและความผูกพันขององค์การหรือบุคคลสำคัญ องค์การหรือบุคคลสำคัญที่กล่าวมานี้ หมายถึง กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์นักการเมือง ข้าราชการระดับสูง ตลอดจนสื่อมวลชน เป็นต้น องค์การหรือบุคคลสำคัญดังกล่าวอาจให้การสนับสนุนทางการเงิน งบประมาณ ตลอดจนสามารถสร้างอุปสรรคหรือการต่อต้านได้ตลอดเวลาตามสภาวะอำนาจและสถานการณ์ กล่าวโดยสรุปคือ การนำนโยบายไปปฏิบัติจะเกิดอุปสรรคมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับ

1) ผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับฝ่ายการเมืองหรือฝ่ายบริหารหรือไม่

2) กลุ่มอิทธิพลกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของนโยบายมากขึ้นเพียงใด

3) ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติกับสื่อมวลชนมีความสำคัญในการสร้างแนวร่วม และความน่าเชื่อถือของนโยบาย และ

4) บุคคลสำคัญให้ความสนับสนุนนโยบายเพียงใด

ประการที่หก ปัญหาความซ้ำซ้อนของนโยบายและผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นก็คือ การแย่งงานกันทำ หรือเกิดการแข่งขันในการให้บริการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ โดยอาจเป็นไปในรูปแบบของการให้บริการมากเกินไป หรือไม่ก็เป็นการบังคับใช้กฎระเบียบในลักษณะที่หย่อนยานกว่าที่ควรจะเป็น นอกจากนี้แล้วความซ้ำซ้อนของนโยบายจะเพิ่มปัญหามากขึ้นในกรณีที่นโยบายที่กำหนดขึ้นภายหลังขัดแย้งกับนโยบายที่กำหนดขึ้นก่อนโดยไม่มีการยกเลิกนโยบายเดิม

ศุภชัย ยาวะประภา³⁵ ได้ทำการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่กำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่

ประการแรก ลักษณะของนโยบาย

ประการที่สอง วัตถุประสงค์ของนโยบาย

ประการที่สาม ความเป็นไปได้ทางการเมือง

³⁵ ศุภชัย ยาวะประภา, *นโยบายสาธารณะ*, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 121.

ประการที่สี่ ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี ประการที่ห้า ความพอเพียงของทรัพยากร ประการที่หก ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ประการที่เจ็ด ทศนคติของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ประการที่แปด กลไกภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

จากแนวทางดังกล่าวในเบื้องต้นนั้น พอสรุปได้ว่า การวัดความสำเร็จและล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ สามารถดูได้จากแหล่งที่มาของนโยบาย ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ความซับซ้อนในการบริหารงาน สิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร การประสานงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และหรือการพิจารณาผลการปฏิบัติหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นได้

2.5 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม

2.5.1 ที่มาของแนวคิดนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม

ธนาคารแห่งประเทศไทยจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การจัดการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้ามีความเหมาะสม เป็นธรรม เพื่อประโยชน์ในการคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้ให้บริการทางการเงินสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการสนับสนุนให้ผู้ให้บริการสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน มีการบริหารจัดการที่เหมาะสมเป็นธรรมเพื่อประโยชน์ในการคุ้มครองผู้บริโภค เพื่อความปลอดภัยและความผาสุกของประชาชน และเพื่อประโยชน์ในการกำกับดูแล จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งในด้าน (1) การกำกับดูแลที่เข้มแข็ง ซึ่งครอบคลุมทั้งการกำหนดกรอบกติกาที่เน้นการยกระดับการบริหารจัดการของผู้ให้บริการเพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการในระยะยาว มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงโดยไม่เป็นภาระจนเกินควร เป็นองค์รวม ไม่กระจายอยู่ในหลักเกณฑ์หลายฉบับ และมีอำนาจในการดำเนินการทางกฎหมาย รวมถึงการติดตามนำกรอบกติกาไปบังคับใช้ให้เห็นผล เปิดเผยโปร่งใส ดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานกำกับดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ (2) การสนับสนุนให้ผู้ให้บริการตระหนักและให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้รายได้ของผู้ให้บริการมีการเติบโตอย่างยั่งยืน และ (3) การสนับสนุนให้ผู้ให้บริการมีข้อมูลทั้งด้านผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการเพื่อให้สามารถเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และผู้ให้บริการได้ตรงกับความประสงค์

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดหลักการ มาตรฐานขั้นต่ำ รวมถึงตัวอย่างพฤติกรรมที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับผู้ให้บริการ โดยครอบคลุมระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้าตั้งแต่ต้นจนจบ (end-to-end process) ทั้งหมด 9 ระบบ ได้แก่ (1) คณะกรรมการ

และผู้บริหารระดับสูงผลักดันอย่างเป็นรูปธรรม กำหนดให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและมีผู้รับผิดชอบชัดเจน (2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องเหมาะสมกับลูกค้า ความสามารถของพนักงานขาย ช่องทางการขาย ระบบงานและการควบคุม และมีเงื่อนไขที่เป็นธรรม (3) การจ่ายค่าตอบแทนและมาตรการลงโทษต้องไม่ผลักดันให้เกิดการขายที่ไม่เหมาะสม (4) กระบวนการขายให้ข้อมูลครบถ้วนชัดเจน ไม่บิดเบือน และไม่รบกวนลูกค้า (5) การสื่อสารและให้ความรู้พนักงานเกี่ยวกับการให้บริการอย่างเป็นธรรมเป็นไปอย่างทั่วถึง (6) การดูแลข้อมูลลูกค้ามีความปลอดภัยและคำนึงถึงความเป็นส่วนตัว (7) การดูแลลูกค้าหลังการขายมีความเป็นธรรม (8) การควบคุม กำกับ และตรวจสอบมีความรัดกุม และ (9) ระบบการปฏิบัติงานและแผนฉุกเฉินมีประสิทธิภาพ ให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยยังได้กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการเพื่อให้ลูกค้ามีข้อมูลและสามารถเลือกใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงผู้ให้บริการได้อย่างเหมาะสม และในกรณีที่ผู้ให้บริการไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำได้อย่างมีนัยสำคัญ ธนาคารแห่งประเทศไทยสามารถกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมให้ผู้ให้บริการปฏิบัติเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้าในวงกว้าง

2.5.2 ขอบเขตการบังคับใช้

1. สถาบันการเงินทุกแห่งตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551
2. บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินและที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง โดยไม่รวมถึงผู้ประกอบการให้บริการการชำระเงินภายใต้การกำกับ และบริษัทที่ประกอบเฉพาะธุรกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับของหน่วยงานกำกับดูแลอื่น เช่น บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน บริษัทประกันวินาศภัย บริษัทประกันชีวิต
3. สถาบันการเงินเฉพาะกิจ ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม และบริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย
4. ผู้ประกอบธุรกิจบัตรเครดิตที่มีใช้สถาบันการเงิน ตามประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กิจการที่ต้องขออนุญาตตามข้อ 5 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมีได้เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินและที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง
5. ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มีใช้สถาบันการเงิน ตามประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กิจการที่ต้องขออนุญาตตามข้อ 5 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 (เรื่อง สินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ) ลงวันที่ 9 มิถุนายน 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และ

มิได้เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินและที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง

6. ผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับที่มีใช้สถาบันการเงิน ตามประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง กิจการที่ต้องขออนุญาตตามข้อ 5 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 (เรื่อง สินเชื่อย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และมีได้เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินและที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง

7. บริษัทบริหารสินทรัพย์ตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีได้เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินและที่เกี่ยวข้องทุกแห่ง

2.5.3 หลักการสำคัญของนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม

มุ่งหมายให้ลูกค้าได้รับการอย่างเป็นธรรม เพื่อประโยชน์ในการคุ้มครองผู้บริโภคและเพื่อความปลอดภัยและความผาสุกของประชาชน คือ

1. ลูกค้าเชื่อมั่นได้ว่าผู้ให้บริการมุ่งเน้นการให้บริการอย่างเป็นธรรม บริการลูกค้าอย่างจริงใจและไม่เอาเปรียบ
2. ลูกค้าได้รับคำแนะนำที่ตรงกับความประสงค์ ความสามารถทางการเงินและความสามารถในการทำความเข้าใจของลูกค้า โดยไม่รบกวนลูกค้า และได้รับข้อมูลที่ชัดเจน ครบถ้วนเพียงพอในการตัดสินใจด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการขาย รวมถึงสามารถเปรียบเทียบข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการระหว่างผู้ให้บริการได้อย่างสะดวก
3. ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นธรรม ทั้งด้านราคาและเงื่อนไข ตรงกับความประสงค์และความสามารถของลูกค้า และเป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงข้อมูลและสินทรัพย์ของลูกค้าได้รับการดูแลไม่ให้นำไปใช้ในทางไม่เหมาะสม
4. ลูกค้าสามารถดำเนินการต่าง ๆ ภายหลังจากการขายได้อย่างสะดวกและได้รับความเป็นธรรม เช่น เปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการ เปลี่ยนผู้ให้บริการ แจ้งปัญหา ยื่นเรื่องร้องเรียน ได้รับการชดเชยเยียวยา
5. ลูกค้ามีความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการใช้บริการทางการเงิน โดยผู้ให้บริการมีส่วนสำคัญในการช่วยส่งเสริมความรู้ทางการเงิน

2.5.4 หลักเกณฑ์สำคัญของนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม

หลักเกณฑ์การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ประกอบด้วยหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้า 9 ระบบ การเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการ และการกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติม ฯลฯ

หรือระงับการให้บริการ ทั้งนี้ ในกรณีผู้ให้บริการมอบหมายงานให้ผู้ให้บริการภายนอก (outsourcing) หรือตัวแทนของผู้ให้บริการ (agent) เป็นผู้ดำเนินงานแทนตนเอง หรือกรณีที่ผู้ให้บริการภายนอกหรือตัวแทนของผู้ให้บริการมอบหมายงานให้ผู้รับจ้างช่วงงานต่อ (subcontract) เป็นผู้ดำเนินงานแทนอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการยังคงต้องรับผิดชอบเสมือนเป็นผู้ดำเนินการเอง

2.5.5 การบริหารจัดการระบบงาน

การบริหารจัดการระบบงานที่สนับสนุนให้เกิดการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมประกอบด้วยมาตรฐานขั้นต่ำ 9 ระบบ สรุปสาระสำคัญและผลลัพธ์ที่คาดหวังได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร และบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (Corporate culture and roles and responsibilities of board of directors and senior management) คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของผู้ให้บริการรับผิดชอบการผลักดันการให้บริการที่เป็นธรรมอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล การให้บริการอย่างเป็นธรรมเป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร

1.1 กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่แสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการอย่างเป็นธรรมที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารในตำแหน่งสูงสุดเป็นผู้อนุมัตินโยบายดังกล่าว รวมถึงสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบ ทั้งนี้ ควรมีการทบทวนนโยบายอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

1.2 เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารในตำแหน่งสูงสุดต้องเป็นผู้รับผิดชอบการผลักดันการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมให้เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล โดยมีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ทราบและตระหนักถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม โดยหากมีการมอบหมายความรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว ต้องมั่นใจได้ว่า ได้มอบหมายให้แก่คณะทำงาน หรือบุคลากรที่สามารถผลักดันการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้

1.3 กรณีมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ต้องมีการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยให้คำนึงถึงหลักการที่ต้องมีการสอบทานและถ่วงดุลการปฏิบัติงาน

1.4 มีบุคลากรและเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่มีความพร้อม และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทันการณ์

1.5 เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารในตำแหน่งสูงสุดต้องติดตามและควบคุมภาพรวมการดำเนินธุรกิจให้เกิดการให้บริการอย่างเป็นธรรม โดยอาจติดตามผ่านแนวโน้มเรื่อง

ร้องเรียน ระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน และผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการจัดกลุ่มลูกค้า (Product development and client segmentation) ผู้ให้บริการมีผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความประสงค์ ความสามารถทางการเงิน และความสามารถในการทำความเข้าใจของลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เหมาะสมกับความสามารถในการขายของพนักงาน และเหมาะสมกับระบบงาน รวมถึงความสามารถในการควบคุม ดูแลคุณภาพการขายให้เป็นธรรมกับลูกค้า ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นธรรมทั้งราคาและเงื่อนไข

2.1 การพัฒนาหรือคัดเลือกผลิตภัณฑ์เพื่อมาเสนอขาย ผู้ให้บริการต้องพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1.1 ความเหมาะสมกับความประสงค์ ความสามารถทางการเงิน และความสามารถในการทำความเข้าใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2.1.2 การกำหนดเงื่อนไข สิทธิประโยชน์ ราคา และค่าธรรมเนียมของผลิตภัณฑ์ต้องกำหนดอย่างเหมาะสม เป็นธรรม คำนึงถึงต้นทุนที่แท้จริงและไม่เอาเปรียบลูกค้า ทั้งนี้ลูกค้าต้องสามารถเข้าใจและเปรียบเทียบเงื่อนไขและมูลค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการได้โดยง่าย

2.1.3 ความเหมาะสมกับช่องทางการขาย รวมทั้งมีระบบงานหรือกระบวนการขายต่าง ๆ ที่สามารถรองรับการขายให้มีคุณภาพ

2.1.4 ความสามารถในการทำความเข้าใจผลิตภัณฑ์และการให้ข้อมูลหรือคำแนะนำของพนักงานขาย

2.1.5 เรื่องร้องเรียน และสาเหตุของปัญหาของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น (ถ้ามี)

2.1.6 ประเด็นการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ประเด็นทางกฎหมาย ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง และประเด็นอื่น ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาหรือคัดเลือก

2.1.7 แนวทาง กระบวนการ หรือวิธีการดูแลแก้ไขปัญหาหรือชดเชยความเสียหายให้ลูกค้า

2.2 กรณีผู้ให้บริการมีการขายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้เป็นผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์เอง ผู้ให้บริการต้องวิเคราะห์รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ (product due diligence) โดยประเมินลักษณะเงื่อนไข และความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทั้งนี้ หากผู้ให้บริการเห็นว่าข้อมูลไม่เพียงพอที่จะวิเคราะห์รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ ผู้ให้บริการต้องปฏิเสธการขายผลิตภัณฑ์นั้น

2.3 การให้บริการหรือนำเสนอผลิตภัณฑ์ต้องไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

3. การจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration scheme) ผู้ให้บริการกำหนดค่าตอบแทนและมาตรการลงโทษที่คำนึงถึงคุณภาพการให้บริการอย่างมีนัยสำคัญสำหรับพนักงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้า รวมถึงผู้บริหารที่มีหน้าที่ควบคุมดูแล เพื่อผลักดันให้เกิดการให้บริการที่เป็นธรรม มีการกำหนดแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนหรือเงินรางวัลจูงใจที่พิจารณาถึงคุณภาพการขายหรือการให้บริการ ซึ่งไม่ควรคำนึงถึงแต่ยอดขายเพียงอย่างเดียว รวมทั้งต้องกำหนดมาตรการตักเตือนและการลงโทษที่เหมาะสมควบคู่ด้วย

4. กระบวนการขาย (Sales process) ลูกค้าได้รับการเสนอขายที่ไม่รบกวนความเป็นส่วนตัว ได้รับข้อมูลสำคัญครบถ้วน ไม่เกินจริง ไม่บิดเบือน เพียงพอต่อการตัดสินใจด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง และเพียงพอต่อการใช้บริการต่อไป ได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมกับความประสงค์ ความสามารถทางการเงิน และความสามารถในการทำความเข้าใจของลูกค้า

4.1 กระบวนการเตรียมความพร้อมเพื่อการขายและให้บริการ

4.1.1 ความพร้อมของระบบงานในกระบวนการขาย

1. มีการกำหนดวิธีการขายอย่างชัดเจน ครบถ้วน เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ช่องทาง การขาย และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยต้องมีการเสนอขายที่ไม่รบกวนความเป็นส่วนตัวของลูกค้า กรณีมีการติดต่อลูกค้ารายใหม่ข้อมูลที่ใช้ในการติดต่อต้องได้มาอย่างถูกกฎหมาย

2. มีเครื่องมือหรือมีระบบที่ช่วยให้การขายมีประสิทธิภาพ เช่น เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขาย หรืออุปกรณ์เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ระบบงานโปรแกรมคอมพิวเตอร์

3. จำกัดขอบเขตหน้าที่ของพนักงานขายให้ชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ที่ทำได้และทำไม่ได้ โดยหากผู้ให้บริการมีการเสนอขายผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่อยู่ภายใต้หน่วยงานกำกับดูแลอื่น เช่น ประกันชีวิต หรือประกันวินาศภัย ต้องมีการสื่อสารให้ลูกค้าทราบว่าพนักงานขายนั้นเป็นพนักงานขายที่ได้รับการแต่งตั้งให้ขายผลิตภัณฑ์ดังกล่าวหรือไม่ เช่น จัดทำเป็นป้ายรายชื่อพนักงานขายแบบติดผนัง ป้ายตั้งโต๊ะ หรือป้ายติดเสื้อ

4. กรณีมีการเสนอขายที่ผู้ให้บริการเป็นผู้ติดต่อไปยังลูกค้า เช่น tele-sale อีเมล หรือข้อความสั้นซึ่งส่งผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ (SMS) จะต้องแจ้งลูกค้าอย่างชัดเจนทุกครั้งว่าลูกค้า มีสิทธิเลือกที่จะไม่รับการติดต่อจากผู้ให้บริการอีก รวมถึงแจ้งช่องทางในการยกเลิกการติดต่อแก่ลูกค้า โดยหากลูกค้าเลือกไม่รับการติดต่อ ต้องดำเนินการเพื่อไม่ให้เกิดการติดต่อลูกค้าให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว ยกเว้นกรณีที่ลูกค้ายินยอมที่จะรับการติดต่อจากผู้ให้บริการ ไม่ต้องแจ้งสิทธิเลือกที่จะไม่รับการติดต่อและช่องทางในการยกเลิกการติดต่อแก่ลูกค้า

4.1.2 คัดเลือกพนักงานขายที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ที่จะเสนอขาย มีทักษะในการสื่อสาร และมีใจรักในการบริการ จัดให้มีเครื่องมือที่ช่วยอธิบายลักษณะของผลิตภัณฑ์ เพื่อแสดงข้อมูลที่สำคัญอย่างครบถ้วนทั้งเจ็อนไซ สิทธิประโยชน์ และข้อควรระวัง ข้อมูลมีความถูกต้อง ชัดเจน ไม่เกินจริง ไม่บิดเบือน และเพียงพอต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ เช่น แผ่นพับ สื่อโฆษณา แผ่นประชาสัมพันธ์ที่โต๊ะพนักงานขาย

4.1.3 จัดให้มีเครื่องมือที่ช่วยอธิบายลักษณะของผลิตภัณฑ์ เพื่อแสดงข้อมูลที่สำคัญอย่างครบถ้วนทั้งเจ็อนไซ สิทธิประโยชน์และข้อควรระวัง ข้อมูลมีความถูกต้อง ชัดเจน ไม่เกินจริง ไม่บิดเบือน และเพียงพอต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ เช่น แผ่นพับ สื่อโฆษณา แผ่นประชาสัมพันธ์ที่โต๊ะพนักงานขาย

4.2 กระบวนการในการขายและให้บริการ

4.2.1 มีกระบวนการในการทำความรู้จักกับลูกค้า เพื่อให้รู้จักตัวตนของลูกค้าและสามารถให้คำแนะนำและนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถทางการเงิน และความสามารถในการทำความเข้าใจของลูกค้า หากผู้ให้บริการได้รับข้อมูลไม่เพียงพอหรือข้อมูลมีลักษณะน่าสงสัยทำให้ไม่สามารถระบุตัวตนที่แท้จริงของลูกค้าได้ ผู้ให้บริการต้องปฏิเสธการให้บริการแก่ลูกค้ารายดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้ให้บริการต้องตรวจสอบข้อมูลของลูกค้า เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าเป็นผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดต้องลงนามหรือได้รับความยินยอมโดยลูกค้าหรือผู้ที่มีอำนาจลงนามแทนลูกค้าเท่านั้น

4.2.2 อธิบายให้ลูกค้าได้รับทราบข้อมูลที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนออย่างครบถ้วน ทั้งเจ็อนไซ สิทธิประโยชน์และข้อควรระวัง ข้อมูลมีความถูกต้อง ชัดเจน ไม่เกินจริง ไม่บิดเบือน เพียงพอต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ โดยเน้นให้ความสำคัญกับเจ็อนไซ และข้อควรระวังที่สำคัญ กรณีการเสนอขายและให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มเปราะบางให้มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติในการติดต่อและเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ

4.2.3 ไม่บังคับขายผลิตภัณฑ์ในลักษณะพ่วงผลิตภัณฑ์หนึ่งกับอีกผลิตภัณฑ์หนึ่ง หรือกำหนดให้การซื้อผลิตภัณฑ์พ่วงเป็นเจ็อนไซในการให้ใช้ผลิตภัณฑ์หลักที่ลูกค้ายื่นคำขอ เว้นแต่กรณีที่การขายผลิตภัณฑ์นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันความเสี่ยงสำหรับผลิตภัณฑ์หลักอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ขายประกันภัยรถยนต์ร่วมกับสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับประเภทสินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกัน โดยห้ามบังคับลูกค้าทำประกันภัยกับบริษัทใดบริษัทหนึ่งเป็นการเฉพาะเจาะจงหรือกำหนดการทำประกันภัยกับบริษัทใดบริษัทหนึ่งเป็นเจ็อนไซในการพิจารณาสินเชื่อ และต้องให้สิทธิลูกค้าเลือกที่จะทำประกันภัยกับบริษัทใดก็ได้

4.2.4 หลังจากผู้ให้บริการเสนอขายผลิตภัณฑ์และให้บริการแก่ลูกค้าแล้ว หากมีการตกลงทำธุรกรรมที่มีผลผูกพันทางกฎหมาย ผู้ให้บริการจะต้องมอบหลักฐานในการทำธุรกรรมแก่ลูกค้าทุกครั้ง

4.2.5 การให้ข้อมูลหลังการขาย ผู้ให้บริการต้อง

1. แจ้งลูกค้าทุกครั้งเกี่ยวกับรายการใช้ผลิตภัณฑ์ที่จะต้องชำระหรือจะมีการเรียกเก็บ เพื่อให้ลูกค้าทราบล่วงหน้าก่อนถึงวันครบกำหนดชำระ และมีระยะเวลาที่เพียงพอให้ลูกค้าตรวจสอบหรือโต้แย้งรายการดังกล่าว โดยแจกแจงรายละเอียดรายการที่จะต้องชำระหรือจะมีการเรียกเก็บให้ลูกค้าทราบ เช่น ค่างวด ยอดหนี้คงเหลือ ดอกเบี้ย เบี้ยปรับผิดนัดชำระ ค่าธรรมเนียมการทวงถามหนี้ ค่าเบี้ยประกัน (ถ้ามี) รวมทั้งแจ้งเตือนถึงผลของการผิดนัดชำระทั้งหมดหรือบางส่วนด้วย

2. มอบหลักฐานการชำระเงินให้แก่ลูกค้าทุกครั้ง โดยแจกแจงรายละเอียดรายการ ที่ลูกค้าได้ชำระให้ลูกค้าทราบ

3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่มีผลกระทบต่อการใช้บริการของลูกค้า เช่น การปรับค่าธรรมเนียมการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินเนื่องจากมีต้นทุนเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงช่องทางในการให้บริการ การเปลี่ยนแปลงวันครบกำหนดชำระหนี้ ต้องสื่อสารหรือแจ้งข้อมูลอันเป็นสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนให้ลูกค้าทราบล่วงหน้าในระยะเวลาที่เพียงพอ เช่น 30 วัน

ทั้งนี้ หากการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการส่งผลให้ลูกค้าเกิดภาระหรือความเสี่ยงเพิ่มเติม เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการแจ้งข้อมูล การจัดส่งข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ จากเดิมที่อาจอยู่ในรูปแบบสิ่งพิมพ์ จดหมาย จดหมายลงทะเบียน มาอยู่ในรูปแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ให้บริการต้องให้สิทธิลูกค้าตัดสินใจเลือกที่จะเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยลูกค้าที่ประสงค์จะเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการดังกล่าวจะต้องให้ความยินยอมแก่ผู้ให้บริการภายในระยะเวลาที่ผู้ให้บริการกำหนด

5. การสื่อสารและการให้ความรู้แก่พนักงาน (Communication and training) พนักงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้าได้รับการสื่อสารที่ช่วยให้ตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการอย่างเป็นธรรม มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อการให้บริการอย่างเป็นธรรมและนำไปปฏิบัติจริง

5.1 เจ้าของกิจการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้รับผิดชอบในการสื่อสารและให้ความรู้แก่พนักงาน โดยเนื้อหาที่ใช้สื่อสารกับพนักงานต้องมีความครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยง่าย สอดคล้องกับหน้าที่ของพนักงาน และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

5.2 มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานขายเพื่อเติมเต็มจุดอ่อนด้านความรู้หรือทักษะที่จำเป็นของพนักงานขาย เพื่อเน้นย้ำการให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ผลประโยชน์ เงื่อนไข ข้อจำกัด ข้อควรระวังที่ลูกค้าอาจเสียประโยชน์ และสิทธิที่ลูกค้าพึงมี โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย

6. การดูแลข้อมูลของลูกค้า (Data privacy) ข้อมูลของลูกค้าได้รับการดูแลอย่างปลอดภัย มีการคำนึงถึงความเป็นส่วนตัวของลูกค้าและการรักษาความลับ การส่งข้อมูลลูกค้าต่อให้ผู้อื่นต้องไม่กระทบความเป็นส่วนตัวของลูกค้า

6.1 ในการดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า ผู้ให้บริการต้องมีนโยบาย วิธีปฏิบัติ กระบวนการหรือระบบงานการดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า โดยต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ของพนักงานในการดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า และการส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของการดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า

2. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล มีการเข้ารหัสข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เก็บรักษาหรือทำลายข้อมูลอย่างเหมาะสม

3. การรักษาความมั่นคงของระบบงานเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานมีความปลอดภัยพร้อมใช้งาน

4. การควบคุมการเข้าถึงระบบงาน การบริหารจัดการสิทธิของพนักงานให้เป็นปัจจุบัน จัดเก็บและเข้าถึงข้อมูลเท่าที่จำเป็น

6.2 การเปิดเผยข้อมูลลูกค้าให้แก่บุคคลอื่นเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดหรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นที่ไม่ใช่การตลาด

7. การแก้ไขปัญหาและจัดการเรื่องร้องเรียน (Problem and complaint handling) การแก้ไขปัญหา การจัดการเรื่องร้องเรียน และการชดเชยเยียวยาของผู้ให้บริการมีความชัดเจน รวดเร็ว เป็นอิสระ มีประสิทธิภาพ และยุติธรรม

7.1 การรับและดำเนินการเกี่ยวกับปัญหาการให้บริการและเรื่องร้องเรียน

1. มีบุคลากรที่ทำหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนซึ่งลูกค้าสามารถติดต่อได้อย่างสะดวก มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้า

2. มีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการรับและดำเนินการเกี่ยวกับปัญหาการให้บริการและเรื่องร้องเรียน พิจารณาเรื่องร้องเรียนจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด บันทึกข้อมูลอย่างครบถ้วน

3. แก้ไขปัญหาการให้บริการและเรื่องร้องเรียนด้วยความเป็นธรรม วิเคราะห์ข้อมูลและหาสาเหตุที่แท้จริง มีกระบวนการสอบสวนที่เป็นธรรม ตามแนวทางที่กำหนด ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

4. มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการติดตามแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการให้บริการและเรื่องร้องเรียน รวมถึงติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

7.2 ผู้ให้บริการมีมาตรการในการแก้ไขปัญหายา เหยี่ยวา หรือชดเชยให้แก่ลูกค้า โดยกำหนดเป็นมาตรฐานสำหรับปัญหาที่มีลักษณะคล้ายกัน มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการด้วยความเหมาะสมและไม่ชักช้า แจ้งให้ลูกค้าทราบความคืบหน้าเป็นระยะ กำหนดระยะเวลาและปัจจัยในการพิจารณาแก้ไขเวยาหรือชดเชยให้เป็นธรรม และปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในกรณีที่มีลักษณะเดียวกัน

7.3 การป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาหรือเรื่องร้องเรียนซ้ำ

1. บันทึกข้อมูลปัญหาการให้บริการและเรื่องร้องเรียนทั้งหมดที่ได้รับให้ครบถ้วน

2. เจ้าของกิจการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการให้บริการหรือเรื่องร้องเรียน และนำผลการวิเคราะห์ไปดำเนินการแก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้น

3. ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเป็นผู้รายงานการดำเนินการเกี่ยวกับปัญหาการให้บริการและเรื่องร้องเรียนให้เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารในตำแหน่งสูงสุดทราบ รวมทั้งรายงานข้อมูลปัญหาการให้บริการและเรื่องร้องเรียนมายังธนาคารแห่งประเทศไทยตามแนวทางที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

8. การควบคุม กำกับ และตรวจสอบ (3 Lines of defense) ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์ทางการ และแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัติงานภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ให้บริการได้ให้บริการที่เป็นธรรมแก่ลูกค้า และป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีโอกาสดังขึ้น เช่น ความเสี่ยงที่เกิดการทุจริตกับลูกค้า ความเสี่ยงที่ข้อมูลลูกค้าจะไม่ได้รับความปลอดภัย ความเสี่ยงที่ลูกค้าจะถูกเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ไม่เหมาะสมจนเกิดความเสียหาย โดยหากพบว่ามี การปฏิบัติงานหรือการให้บริการที่ไม่เหมาะสม ผู้ให้บริการต้องตรวจสอบหาสาเหตุ และดำเนินการแก้ไข ทบทวน หรือปรับปรุงให้ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ชักช้า

9. การปฏิบัติงานและแผนรองรับการปฏิบัติงาน (Operation and business continuity) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการให้บริการแก่ลูกค้ามีระบบปฏิบัติการ การบริหารความเสี่ยงและแผนรองรับการปฏิบัติงาน ทั้งกรณีปกติและกรณีเหตุฉุกเฉินที่เชื่อมั่นได้ว่า คำสั่งหรือความ

ประสงค์ของลูกค้าได้รับการดำเนินการอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา ลูกค้าได้รับการอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม

9.1 มีเครื่องมือหรือกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ดำเนินงานอย่างครบถ้วนและถูกต้อง เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการดำเนินงาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน รายการตรวจสอบ (checklist) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การสอบทานการปฏิบัติงานโดยบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน

9.2 กรณีที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน จะต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยของระบบ มีแผนสำรองหากเกิดเหตุขัดข้องกับระบบ

2. ความปลอดภัยของข้อมูล มีการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลและการใช้ข้อมูล เช่น การกำหนดรหัสผ่าน (password) ในการใช้งานระบบ เพื่อป้องกันข้อมูลรั่วไหลหรือการถูกนำไปใช้โดยผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต

9.3 มีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ หรือหลักฐานที่สามารถยืนยันได้ว่าลูกค้ามีการทำธุรกรรมจริง โดยไม่ละเมิดความเป็นส่วนตัวของลูกค้า

9.4 มีแผนงานหรือกระบวนการรองรับหากเกิดเหตุฉุกเฉินในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ ต้องทบทวนแผนงานหรือกระบวนการดังกล่าวให้เป็นปัจจุบันและเหมาะสมกับสถานการณ์

2.5.6 แนวทางการนำหลักเกณฑ์ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับผู้ให้บริการแต่ละกลุ่ม (Proportionality Approach)

เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทยบังคับใช้กฎเกณฑ์กับผู้ให้บริการหลายประเภทซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในด้านขอบเขตการประกอบธุรกิจ ขนาดและลักษณะโครงสร้างองค์กร จำนวนบุคลากร การเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงกำหนดให้ผู้ให้บริการแต่ละกลุ่มถือปฏิบัติโดยพิจารณาจากแนวทางดังต่อไปนี้

1. พิจารณาลักษณะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
2. พิจารณาลักษณะผลิตภัณฑ์

2.1 กรณีเข้าข่ายเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้ให้บริการเป็นผู้ออก ผู้แนะนำ หรือผู้ขายให้แก่ลูกค้ารายย่อยหรือลูกค้าธุรกิจขนาดเล็กที่มีโอกาสได้รับการอย่างไม่เป็นธรรม เช่น เงินฝาก บัตรเดบิต/บัตรเครดิต สินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ (personal loan) สินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ (nano-finance) สินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกัน (car for cash) สินเชื่อบ้านแลกเงิน (home for cash) สินเชื่อเช่าซื้อ (hire purchase) สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อธุรกิจแก่บุคคลธรรมดาและวิสาหกิจขนาดย่อม การรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ การบริหาร

สินทรัพย์ การรับจ้างบริหารสินทรัพย์และการรับเป็นที่ปรึกษาในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ผลลัพธ์ที่อยู่ภายใต้การกำกับของหน่วยงานอื่น เช่น ตราสารหนี้ กองทุนรวม ประกันวินาศภัย และประกันชีวิต รวมถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีลักษณะเช่นเดียวกับที่กล่าวไว้แต่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น

2.2 กรณีเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้น เช่น ธุรกรรมอนุพันธ์ การขายหรือให้เช่าสินทรัพย์ที่ผู้ให้บริการถือครองไว้เพื่อเป็นที่ทำการ หรือได้รับมาจากการชำระหนี้ หรือการประกันการให้สินเชื่อ เช่น การขายอสังหาริมทรัพย์หรือการขาย (NPA) การนำอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นสถานที่สำหรับการดำเนินธุรกิจซึ่งยังมีได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ออกให้เช่า การขายทอดตลาดรถยนต์ที่ได้รับมาจากการชำระหนี้ ผู้ให้บริการสามารถใช้ดุลยพินิจในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด ไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับโอกาสที่จะได้รับบริการอย่างไม่เป็นธรรมของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งอาจแตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้า และลักษณะและความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์

2.5.7 การเปิดเผยข้อมูล

เพื่อประโยชน์ในการคุ้มครองผู้บริโภค และเพื่อความปลอดภัยและความผาสุกของประชาชน ผู้ให้บริการต้องเปิดเผยข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลการถูกเปรียบเทียบปรับหรือถูกกล่าวโทษ อันเนื่องมาจากการปฏิบัติฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามประกาศให้ผู้ให้บริการถือปฏิบัติ ดังนี้

1.1 กรณีผู้ให้บริการดังกล่าวถูกเปรียบเทียบปรับโดยคณะกรรมการเปรียบเทียบหรือถูกกล่าวโทษโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้ให้บริการต้องเปิดเผยข้อมูลบนเว็บไซต์ของผู้ให้บริการ ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเปิดเผย โดยต้องมีข้อมูลเช่นเดียวกับข้อมูลที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเปิดเผย และต้องมีจุดเชื่อมโยงจากหน้าเว็บไซต์หลักที่เห็นได้ชัดเจนและเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย โดยในกรณีไม่มีเว็บไซต์ให้เปิดเผยที่สถานประกอบการทุกแห่ง ทั้งนี้ ยกเว้นกรณีผู้ให้บริการที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ ให้ผู้ให้บริการเปิดเผยข้อมูลบนเว็บไซต์ของผู้ให้บริการภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่ทราบผลการถูกเปรียบเทียบปรับโดยคณะกรรมการเปรียบเทียบหรือถูกกล่าวโทษโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ด้วยถ้อยคำที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้ความเห็นชอบแล้ว โดยในกรณีไม่มีเว็บไซต์ให้เปิดเผยที่สถานประกอบการทุกแห่ง

1.2 กรณีผู้ให้บริการดังกล่าวถูกเปรียบเทียบปรับหรือถูกดำเนินคดีโดยพนักงานสอบสวนหรือศาล อันเนื่องมาจากธนาคารแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการกล่าวโทษ ผู้ให้บริการต้องเปิดเผยข้อมูลข้างต้นบนเว็บไซต์ของผู้ให้บริการ ภายใน 5 วันทำการ นับจากวันที่ทราบผลการถูกเปรียบเทียบปรับหรือผลการดำเนินคดีของพนักงานสอบสวน ศาลชั้นต้น ศาลอุทธรณ์ ศาลฎีกาแล้วแต่กรณี ด้วยถ้อยคำที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้ความเห็นชอบแล้ว โดยในกรณีไม่มีเว็บไซต์ให้เปิดเผยที่สถานประกอบการทุกแห่ง

ทั้งนี้ สำหรับผู้ให้บริการที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจบัตรเครดิตและผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ ธนาคารแห่งประเทศไทยจะประกาศกำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้ให้บริการดังกล่าวเปิดเผยข้อมูลต่อไป

2. กรณีผู้ให้บริการที่เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจตามที่กำหนด ปฏิบัติฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ให้ผู้ให้บริการเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามประกาศบนเว็บไซต์ของผู้ให้บริการภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่ได้รับแจ้งจากธนาคารแห่งประเทศไทย ด้วยถ้อยคำที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้ความเห็นชอบแล้ว โดยในกรณีไม่มีเว็บไซต์ให้เปิดเผยที่สถานประกอบการทุกแห่ง

3. ข้อมูลผลิตภัณฑ์และข้อมูลคุณภาพการให้บริการ ให้ผู้ให้บริการเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะลักษณะ เงื่อนไข และข้อจำกัดสำคัญ เพื่อให้ลูกค้าเข้าใจและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ได้ง่าย และให้เปิดเผยข้อมูลคุณภาพการให้บริการตามแนวทางและรูปแบบที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

2.5.8 การกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติม ชะลอ หรือระงับ

ธนาคารแห่งประเทศไทยอาจพิจารณากำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติม ชะลอ หรือระงับการให้บริการบางส่วนหรือทั้งหมด ในกรณีดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้บริการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย

2. กรณีอื่น ๆ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเห็นว่ากระทบกับความปลอดภัยหรือความผาสุกของประชาชน

ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายกำหนดให้อำนาจธนาคารแห่งประเทศไทยดำเนินการในเรื่องของนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม

2.5.9 วันเริ่มต้นบังคับใช้นโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม

ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะ

ระพี พริงลำภู³⁶ ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของธุรกิจขนาดย่อมต่อนโยบายปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ของลูกค้ำกลุ่มธุรกิจขนาดย่อม ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมได้รับผลกระทบด้านต้นทุนการผลิตในระดับมาก ด้านสวัสดิการและด้านการลงทุน ได้รับผลกระทบในระดับปานกลาง ขณะที่ด้านการบริการงานบุคคลได้รับผลกระทบในระดับน้อย การปรับตัวของธุรกิจขนาดย่อม พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม มีการปรับตัวด้านต้นทุนการผลิต ในระดับปานกลาง ขณะที่ด้านสวัสดิการ ด้านการบริการงานบุคคล และด้านการลงทุน มีการปรับตัวในระดับน้อย ความต้องการช่วยเหลือในการบรรเทาปัญหา และผลกระทบจากการดำเนินนโยบายปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม มีความต้องการช่วยเหลือในด้านการช่วยเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การควบคุมราคาสินค้าอุปโภคและบริโภค และช่วยเพิ่มความสามารถในการควบคุมต้นทุนการผลิตและต้นทุนธุรกิจของผู้ประกอบการ

ปาริชาติ สุวรรณ์³⁷ ศึกษาเรื่อง การตอบสนองของตลาดการเงินไทยที่มีต่อการประกาศอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐอเมริกา พบว่า การตอบสนองของตลาดการเงินไทยที่มีต่อการประกาศอัตราดอกเบี้ย นโยบายของธนาคารกลางสหรัฐอเมริกา โดยใช้อัตราดอกเบี้ยล่วงหน้า Fed Funds Future มา ประเมินการคาดการณ์ของตลาด ซึ่งตลาดการเงินไทยที่ศึกษาประกอบด้วย ตลาดอัตรา แลกเปลี่ยน ตลาดหลักทรัพย์ ตลาดเงินกู้ยืมระหว่างธนาคารและตลาดพันธบัตร โดยมีช่วงเวลา ในการศึกษาตั้งแต่ พฤศจิกายน 2542 - สิงหาคม 2551 ผลการศึกษาพบว่า ผลการประกาศอัตราดอกเบี้ยนโยบายของ Fed ที่ไม่เป็นไปตาม คาดการณ์ ส่งผลให้ดัชนีราคาหลักทรัพย์ อัตราดอกเบี้ยกู้ยืมข้ามคืนระหว่างธนาคาร และอัตรา ผลตอบแทนพันธบัตรทุกอายุการไถ่ถอนมีการตอบสนองอย่างมากอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ผล การประกาศอัตราดอกเบี้ยนโยบายของ Fed ที่เป็นไปตามคาดการณ์จะส่งผลให้อัตราแลกเปลี่ยน ดัชนีราคาหลักทรัพย์ อัตราดอกเบี้ยกู้ยืม

³⁶ ระพี พริงลำภู, “การปรับตัวของธุรกิจขนาดย่อมต่อนโยบายปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ของลูกค้ำกลุ่มธุรกิจขนาดย่อม ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด, มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2556), บทคัดย่อ.

³⁷ ปาริชาติ สุวรรณ์, “การตอบสนองของตลาดการเงินไทยที่มีต่อการประกาศอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐอเมริกา,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

ข้ามคืนระหว่างธนาคาร และอัตราผลตอบแทนพันธบัตร บางอายุการไถ่ถอนมีการปรับตัวตอบสนองเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เมื่อพิจารณาทิศทางในการตอบสนองแล้วพบว่า ระดับราคาและอัตราผลตอบแทนในทุกตลาดมีการตอบสนองเป็นไปตาม ทฤษฎีอัตราดอกเบี้ยเสมอภาค (Interest Rate Parity) ในด้านความผันผวนพบว่า ผลการประกาศอัตราดอกเบี้ยนโยบายของ Fed ที่ไม่เป็นไป ตามคาดการณ์จะส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยก็ยิ่งข้ามคืนระหว่างธนาคาร และอัตราผลตอบแทน พันธบัตรส่วนใหญ่มีความผันผวนลดลง ในขณะที่ผลการประกาศอัตราดอกเบี้ยนโยบายของ Fed ที่เป็นไปตามคาดการณ์จะส่งผลให้ อัตราแลกเปลี่ยนและอัตราผลตอบแทนพันธบัตรบางอายุการ ไถ่ถอนมีความผันผวนมากขึ้น ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานตลาดมีประสิทธิภาพ (Efficient Market Theory)

จันทกานต์ แซ่ล่อ³⁸ ศึกษา เรื่อง ผลกระทบของการดำเนินนโยบายการเงินรูปแบบพิเศษของธนาคารกลางสหรัฐฯ ต่อราคาสินทรัพย์ในตลาดเกิดใหม่ในเอเชียโดยการศึกษาในแง่ศึกษากลไกและประเมินผลกระทบของการดำเนินนโยบายการเงินรูปแบบพิเศษของธนาคารกลางสหรัฐฯ ในช่องทางการปรับพอร์ตการลงทุนของนักลงทุนในตลาดทางการเงินต่อราคาสินทรัพย์ในตลาดทางการเงินของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ในเอเชีย โดยอ้างอิงวิธีการศึกษาของ Wright ซึ่งใช้แบบจำลอง Vector Autoregression ของ Bernanke and Kuttner ที่กำหนดให้ผลกระทบของการดำเนินนโยบายการเงินรูปแบบพิเศษของธนาคารกลางสหรัฐฯ เป็นตัวแปรภายนอกและมีลักษณะเป็น Heteroskedasticity และใช้องค์ประกอบหลักจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนของตราสารหนี้ระยะยาวที่อ้างอิงในสัญญาซื้อขายล่วงหน้ารอบการประกาศเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารกลางสหรัฐฯ เป็นตัวชี้วัดการดำเนินนโยบายการเงินรูปแบบพิเศษของธนาคารกลางสหรัฐฯ และเปรียบเทียบผลกระทบดังกล่าวกับผลกระทบของการดำเนินนโยบายการเงินรูปแบบปกติของธนาคารกลางสหรัฐฯ ผลการศึกษาสรุ้ได้ว่าการดำเนินนโยบายการเงินรูปแบบพิเศษของธนาคารกลางสหรัฐฯ จะมีผลให้ราคาสินทรัพย์ในตลาดทางการเงินของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ในเอเชียโดยส่วนใหญ่ปรับตัวเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะราคาสินทรัพย์ในตลาดตราสารหนี้ของประเทศไทยและมาเลเซีย ขณะที่การเปรียบเทียบผลกระทบของการดำเนินนโยบายการเงินรูปแบบพิเศษกับรูปแบบปกติของธนาคารกลางสหรัฐฯ พบว่าการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินนโยบายการเงินรูปแบบปกติของธนาคารกลางสหรัฐฯ ที่แตกต่างกันจะให้ผลการศึกษาแตกต่างกัน

³⁸ จันทกานต์ แซ่ล่อ, “ผลกระทบของการดำเนินนโยบายการเงินรูปแบบพิเศษของธนาคารกลางสหรัฐฯ ต่อราคาสินทรัพย์ในตลาดเกิดใหม่ในเอเชีย,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), บทคัดย่อ.

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

กรณีศึกษา ฤทธิบุตร³⁹ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การควบคุมธนาคารพาณิชย์โดยธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีผลวิจัยว่า ระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเป็นระบบสาขา มีทั้งธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย และสาขาจากต่างประเทศ ในยุคแรก ๆ ของการก่อตั้งธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย การดำเนินงานอยู่ภายใต้อิทธิพลของชนต่างชาติ จนภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กระทั่งปัจจุบันนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงมีบทบาทขึ้นด้วยการดำเนินงานของคงไทยเป็นส่วนใหญ่ บทบาทของธนาคารพาณิชย์เท่าที่ผ่านมา มีวิวัฒนาการที่ก้าวหน้าและขยายตัวจนเป็นสถาบันการเงินที่สำคัญที่สุดในประเทศ การขยายตัวของธนาคารพาณิชย์ทางด้านเงินฝากและเงินให้กู้ยืมนั้น ทางด้านปริมาณนับว่าได้ผลดี แต่อย่างไรก็ตามทางด้านคุณภาพของเครดิตหรือประเภทของธุรกิจที่ธนาคารพาณิชย์ให้กู้ยืมไป ทำให้ธนาคารพาณิชย์ของเรายังไม่มีบทบาทในการพัฒนาประเทศเท่าที่ควร ซึ่งเป็นเพราะสาเหตุสำคัญดังนี้ 1) ระบบสาขาที่เป็นอยู่ และมาตรการในการอนุญาตให้ก่อตั้งธนาคารในประเทศไทยเป็นเหตุให้เกิดการผูกขาด มีธนาคารใหญ่เพียงไม่กี่ธนาคาร 2) ผู้ถือหุ้นของธนาคารพาณิชย์เป็นบุคคลกลุ่มน้อยเพียงไม่กี่ราย นโยบายต่าง ๆ ในการดำเนินงานจึงมักเป็นการรักษาสถานะประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม 3) ยังไม่มีมาตรการใดที่ใช้บังคับให้ธนาคารพาณิชย์ให้ความร่วมมือแก่ภาคเศรษฐกิจภาคใดภาคหนึ่งได้ มีแต่การชักจูงใจเท่านั้น เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการดำเนินงานแล้ว นับว่าระบบธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบดำเนินงานได้ดี เป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในด้านการแสวงหากำไร และการสร้างความเจริญให้แก่กิจการของตน อย่างไรก็ตาม จุดมุ่งหมายของการศึกษาครั้งนี้ ก็เพื่อจะวิเคราะห์ว่าธนาคารพาณิชย์ไม่สมควรที่จะได้รับความสำเร็จเฉพาะในแง่ของการแสวงหากำไรเท่านั้น แต่ควรได้มีบทบาทในการเข้าร่วมมีส่วนร่วมสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจแขนงต่าง ๆ ที่สำคัญของชาติมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นสถาบันการเงินใหญ่ และมีโอกาสที่จะทำได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงมาพิจารณาถึงมาตรการต่าง ๆ ที่มีอยู่ว่ามีอำนาจเพียงพอหรือไม่ในอันที่จะเข้าควบคุมธนาคารพาณิชย์ให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ คือสามารถสนองความต้องการของสาธารณชนได้อย่างเต็มที่ มาตรการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น ผู้ทำหน้าที่โดยตรงคือธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเข้ากระทำการภายใต้ความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง วิธีการปฏิบัติปรากฏว่ามีทั้งนโยบายควบคุม นับตั้งแต่การขอเริ่มก่อตั้งธนาคารพาณิชย์ นโยบายการดำเนินงาน หลักเกณฑ์กำหนดต่าง ๆ เพื่อรักษาความมั่นคง ปลอดภัย และดำรงสภาพคล่องให้แก่ธนาคารพาณิชย์ ขณะเดียวกันก็ให้สอดคล้องกับนโยบายการเงินของประเทศด้วย นอกจากนี้แล้วก็มี การควบคุมโดยการตรวจตราผล

³⁹ กรณีศึกษา ฤทธิบุตร, “การควบคุมธนาคารพาณิชย์โดยธนาคารแห่งประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), บทคัดย่อ.

ของการควบคุม ว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้หรือไม่ เช่น มีระเบียบบังคับให้เสนอรายงาน มีการส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปตรวจสอบกิจการงานของธนาคารพาณิชย์เป็นระยะ ๆ รวมทั้งกำหนดข้อลงโทษว่าถ้าไม่มีการปฏิบัติตามแล้ว ในที่สุดอาจถึงกับสั่งหยุดดำเนินการหรือเลิกกิจการได้ จากการวิเคราะห์ของมาตรการต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในขณะนี้เห็นว่ามีบางมาตรการยังไม่เกิดผลเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะยังขาดความสมบูรณ์ในตัวของมันเอง จำเป็นต้องอาศัยมาตรการอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น การจะใช้นโยบายกำหนดเงินสดสำรองเพื่อควบคุมปริมาณเครดิตให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะ แต่ขณะเดียวกันธนาคารแห่งประเทศไทยก็ไม่มีอำนาจในการควบคุมเงินนำเข้ามาจากต่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ ธนาคารพาณิชย์จึงสามารถขยายเครดิตออกไปอีกได้โดยไม่ต้องหวังพึ่งจากเงินฝากเท่านั้น และแม้ว่าจะมีมาตรการอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงบีบไว้อีกชั้นหนึ่งก็ตาม แต่ก็อาจมีบางธนาคารที่ยังมีสัดส่วนดังกล่าวเหลือพอที่จะขยายเครดิตขึ้นไปได้โดยการกู้ยืมเงินจากต่างประเทศ เข้ามา เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะมีปัญหาได้ เพราะในแง่ของธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว ย่อมพิจารณาธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบว่าไม่ควรขยายเครดิตต่อไป ดังนั้นหากมีแม้แต่ธนาคารเพียง 2-3 แห่ง ที่ยังขยายเครดิตออกไปได้อีกโดยไม่ขัดต่อกฎหมายเช่นนี้ ก็นับว่าเกิดข้อบกพร่องในทางปฏิบัติแล้ว ในบทสรุปและข้อคิดเห็นจากการวิเคราะห์ปัญหาบางประการที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือที่อาจเกิดขึ้นได้ต่อไปในอนาคตแล้วก็เห็นว่าควรเริ่มดำเนินการในสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) ให้มีการปรับปรุงโครงสร้างของธนาคารที่เป็นอยู่เดิมให้มีสภาพเป็นมหาชนมากขึ้น 2) เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยกับธนาคารพาณิชย์เพื่อชักจูงใจให้มีการร่วมมือกันอย่างเต็มที่ในทางปฏิบัติ 3) เพิ่มอำนาจในกฎหมายบางประการให้แก่ธนาคารแห่งประเทศไทยในอันที่จะกำหนดหรือควบคุมการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้มีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศมากยิ่งขึ้น 4) ปรับปรุงพระราชบัญญัติบางมาตราเพื่อให้เหมาะสมในทางปฏิบัติ เช่น เรื่องเกี่ยวกับการห้ามกรรมการกู้ยืมเงิน 5) เจ้าหน้าที่ควบคุมธนาคารพาณิชย์ก็ต้องอยู่ในสภาพที่พร้อมด้วยอำนาจ ความรู้ ความสามารถ และความอิสระพอที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง

อิสรา สุจาร์⁴⁰ วิทยานิพนธ์ เรื่อง ประเด็นปัญหา นโยบายและกฎหมายเกี่ยวกับการกำกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่เป็นตัวกลางทางการเงิน มีผลการศึกษาวิจัย ดังนี้ สถาบันการเงินเฉพาะกิจเป็นสถาบันการเงินของรัฐหรือรัฐถือหุ้นร่วมอยู่ด้วย จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายเฉพาะ โดยอยู่ภายใต้กำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ซึ่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มุ่งศึกษาเฉพาะสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่เป็นตัวกลางทางการเงิน ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อ

⁴⁰ อิสรา สุจาร์, “ประเด็นปัญหา นโยบายและกฎหมายเกี่ยวกับการกำกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่เป็นตัวกลางทางการเงิน,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558), บทคัดย่อ.

การเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย แต่เนื่องด้วยปัญหาทางนโยบายและกฎหมายที่ใช้ในการกำกับดูแลแต่ละสถาบันการเงินเฉพาะกิจแตกต่างกันไปในแต่ละฉบับ และปัญหาการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม เพื่อให้การกำกับดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งด้านความมั่นคง นโยบาย ความเป็นเจ้าของ และปัญหาการทำธุรกรรมของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ที่เป็นตัวกลางทางการเงินอันมีลักษณะล่องล้าไปแย่งการทำธุรกรรมของสถาบันการเงินเอกชนอีกด้วย ดังนั้น การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจควรปรับแก้บทบัญญัติในระดับพระราชบัญญัติให้มีความมาตรฐานเดียวกัน มีกฎเกณฑ์ที่ใช้เฉพาะ ครอบคลุมทั้งด้านความมั่นคง นโยบาย ความเป็นเจ้าของ การทำธุรกรรมต่าง ๆ และควรให้อำนาจแก่ธนาคารแห่งประเทศไทยในการสั่งการแก้ไข กรณีสถาบันการเงินเฉพาะกิจฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่ตรวจสอบ รวมถึงกรณีรัฐบาลใช้นโยบายกึ่งการคลังผ่านสถาบันการเงินเฉพาะกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม จะต้องสอดคล้องกับวินัยการเงินการคลัง เพื่อให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐมีความมั่นคง เกิดการแข่งขันในภาคการเงินที่เป็นธรรม และสามารถแก้ไขจุดอ่อนในระบบการเงินของประเทศเพื่อให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

อัจฉริยา พัฒนสรระคุ⁴¹ ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดีที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานการเงินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของกลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดีกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสายงานการเงินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานสายงานการเงินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 136 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดี ด้านการวางแผนการบริหารงานมีความสัมพันธ์และกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม 2) กลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดี ด้านการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์และกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม 3) กลยุทธ์ การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดี ด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์และกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม 4) กลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดี ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์และกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม

⁴¹ อัจฉริยา พัฒนสรระคุ, “ผลกระทบของกลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดีที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานการเงินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 2562), บทคัดย่อ.

2.6.3 งานวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

อลิสรา กังวล⁴² ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำนโยบายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินไปปฏิบัติ ศึกษากรณี ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำนโยบายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินไปปฏิบัติกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินไปปฏิบัติ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ ผู้บริหารศูนย์ปฏิบัติการธุรกิจส่งออกและนำเข้า ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ลูกค้าผู้ใช้บริการกับธนาคาร และ นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวนทั้งสิ้น 4 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัย และการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานศูนย์ปฏิบัติการธุรกิจส่งออกและนำเข้า ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 181 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลจากการวิจัยพบว่า (1) ความสำเร็จของการนำนโยบายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินไปปฏิบัติมีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก และ (2) ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์ของนโยบาย การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ระบบการวัดผลและการประเมินผลงาน และ มาตรการในการให้คืนให้โทษ มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินไปปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรพัชร ชุมวรฐายี⁴³ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีต่อคุณภาพการให้บริการผ่านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญของเจ้าหน้าที่บริการ ลูกค้า บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในเขตจังหวัดนครปฐม พบว่าเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า มีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะงานในระดับสูงมีความคิดเห็นด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญและคุณภาพการให้บริการในระดับสูงมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าคุณลักษณะงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ และ คุณลักษณะงานมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพการให้บริการ และพบว่า

⁴² อลิสรา กังวล, “การนำนโยบายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินไปปฏิบัติ ศึกษากรณี ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, มหาชน,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562), บทคัดย่อ.

⁴³ วรพัชร ชุมวรฐายี, “อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีต่อคุณภาพการให้บริการผ่านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญของเจ้าหน้าที่บริการ ลูกค้า บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในเขตจังหวัดนครปฐม,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานและคุณภาพการให้บริการ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปปรับปรุงการ พัฒนาคุณลักษณะงานของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า และคุณภาพการให้บริการต่อไปเพื่อสร้างศักยภาพทางการ แข่งขันให้กับธนาคาร

2.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ายังไม่มีงานวิจัยที่มี ศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมโดยตรงมากนัก โดยพบ งานวิจัยที่อ้างถึงการให้บริการในเชิงคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานในการบริการลูกค้า ดังนี้

สากุล แก้วนพรัตน์⁴⁴ ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ศึกษาในระดับคุณภาพการให้บริการ ของหน่วยงานบริการลูกค้า 1) ในภาพรวม 2) จำแนกตามลักษณะของข้อมูลทั่วไปและลักษณะธุรกิจ ของผู้รับบริการ และ 3) จำแนกตามรูปแบบและประเภทการใช้บริการของผู้รับบริการ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มลูกค้าที่มีการ ติดต่อรับการให้บริการจากหน่วยงานบริการลูกค้าของกลุ่มบริษัทอินโฟเน็ท (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 235 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานบริการลูกค้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ผู้รับบริการที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทธุรกิจ และสถานที่ตั้ง แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานบริการลูกค้าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ประเภทการใช้บริการสื่อสารข้อมูล ขนาดความเร็วของวงจรการใช้บริการสื่อสารข้อมูลและจำนวน ครั้งที่ติดต่อหน่วยงานบริการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานบริการ ลูกค้าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิมลรัตน์ หงส์ทอง⁴⁵ ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการ ความคาดหวังและ การรับรู้คุณภาพการให้บริการลูกค้า ธนาคารออมสิน สาขาวัชรพล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน Independent Sample t-test, One-

⁴⁴ สากุล แก้วนพรัตน์, “คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานบริการลูกค้ากลุ่มบริษัท อินโฟ เน็ท, ประเทศไทย) จำกัด,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557), บทคัดย่อ.

⁴⁵ วิมลรัตน์ หงส์ทอง, “ความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการให้บริการลูกค้าธนาคารออมสิน สาขาวัชรพล,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี, 2555), บทคัดย่อ.

way ANOVA และ Dependent Sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ใช้บริการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41 ปี ขึ้นไป สถานภาพโสด มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ส่วนใหญ่มีการใช้บริการด้านเงินฝากเพื่อเรียก เงินฝากประจำ 3 เดือน สลากออมสินพิเศษ 3 ปี บริการด้านสินเชื่อบุคคล และบริการด้านสงเคราะห์ชีวิตประเภทออมสินเงินได้รายเดือน ผู้ใช้บริการมีความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการให้บริการโดยรวมและรายด้านทุกด้านในระดับมาก ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ ความเป็นรูปธรรมของบริการ การตอบสนอง การให้ความมั่นใจต่อลูกค้าและการเอาใจใส่ลูกค้า และพบว่า การรับรู้คุณภาพการให้บริการมากกว่าความคาดหวังที่มีต่อคุณภาพการให้บริการของธนาคารออมสินทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 ผู้ใช้บริการที่มี อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้แตกต่างกัน มีความคาดหวังคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างกัน ส่วน ผู้ใช้บริการที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ที่แตกต่างกัน มีการรับรู้คุณภาพการให้บริการที่แตกต่างกัน

วรรณพร สืบบุญสนธิ⁴⁶ ได้ทำการศึกษาระดับการตัดสินใจของลูกค้าระดับคุณภาพการบริการของธนาคารไทยพาณิชย์ และความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าที่มีผลต่อคุณภาพการบริการของธนาคารไทยพาณิชย์ กลุ่มตัวอย่างใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้ใช้บริการธนาคารไทยพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 400 ตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ และเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Independent Samples t-test, One-Way ANOVA ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตัดสินใจเลือกใช้บริการของธนาคารไทยพาณิชย์จากสาขาภายนอกอำเภอเมืองขอนแก่น ในวันทำการจันทร์-ศุกร์ประเภทธุรกรรมที่ใช้บริการคือ ธุรกรรมฝาก-ถอน และพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากตัดสินใจเลือกใช้บริการในช่วงเช้า ตั้งแต่เวลา 8.30-11.30 น. และพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวกับการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าที่มีผลต่อคุณภาพการบริการของธนาคารไทยพาณิชย์ จังหวัดขอนแก่น ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าที่มีผลต่อคุณภาพการบริการของสาขาภายในห้างสรรพสินค้ามีสูงกว่าสาขาภายในอำเภอเมืองขอนแก่นและสาขานอกอำเภอเมืองขอนแก่น วันที่ใช้บริการมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริการของธนาคารไทยพาณิชย์ โดยวันเสาร์-อาทิตย์มีระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าที่มีผลต่อคุณภาพการบริการ

⁴⁶ วรรณพร สืบบุญสนธิ, “การตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าที่มีผลต่อคุณภาพการบริการของธนาคารไทยพาณิชย์ จังหวัดขอนแก่น,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556), บทคัดย่อ.

สูงกว่าวันทำการจันทร์-ศุกร์ เวลาที่ใช้บริการธนาคารช่วงเช้าตั้งแต่ 8.30-11.30 น. มีสูงกว่าเวลาที่ใช้บริการธนาคารช่วงเที่ยงตั้งแต่ 11.30-13.00 น. และช่วงบ่ายตั้งแต่ 13.00-16.00 น. สำหรับประเภทธุรกรรมที่ใช้บริการไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริการของธนาคารไทยพาณิชย์ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากการสังเกตต่าง ๆ เบื้องต้นของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสะท้อนให้เห็นว่าการให้บริการต่อลูกค้าขององค์กรที่ส่งผลต่อเนื่อง ในการที่ลูกค้าจะตัดสินใจเลือกใช้บริการขององค์กรด้วยความจงรักภักดี (Royal Customer) อาจประกอบไปด้วยปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ความน่าเชื่อถือ ความเป็นรูปธรรมของบริการ การตอบสนอง การให้ความมั่นใจต่อลูกค้าและการเอาใจใส่ลูกค้า โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้า และมาตรฐานการให้บริการต่อลูกค้าเดิม และสามารถเพิ่มศักยภาพในการหาลูกค้ารายใหม่ ๆ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรในระยะยาวได้อีกทางหนึ่งด้วย

2.7 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกรุงเทพ⁴⁷ ก่อตั้งในปี 2487 ปัจจุบันเป็นหนึ่งในธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้วยมูลค่าของสินทรัพย์รวม 3,216,743 ล้านบาท โดยเป็นผู้นำในการสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจขนาดใหญ่และเอสเอ็มอีในประเทศไทย ผ่านสำนักธุรกิจและสำนักธุรกิจย่อยกว่า 240 แห่ง อีกทั้งยังมีฐานลูกค้ากว้างขวางที่สุดในตลาดลูกค้าบุคคลด้วยจำนวนลูกค้ากว่า 17 ล้านบัญชี

บริการของธนาคารกรุงเทพเพื่อลูกค้าธุรกิจประกอบด้วย การจัดการสินเชื่อร่วม การรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารทุน สินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ สินเชื่อโครงการ บริการรับฝากหลักทรัพย์ บริการเพื่อเอสเอ็มอีและร้านค้า และบริการให้คำแนะนำทางธุรกิจ นอกจากนี้ ยังให้บริการทางการเงินหลายรูปแบบและครบวงจรกับลูกค้าธุรกิจ และลูกค้าบุคคล ผ่านเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ บริการธนาคารทางโทรศัพท์ ธนาคารทางอินเทอร์เน็ต และธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ ที่ใช้ง่ายและลูกค้าสามารถเลือกทำธุรกรรมในภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ ซึ่งเอื้ออำนวยให้ลูกค้าสามารถจัดการเรื่องการเงินได้อย่างรวดเร็วตลอด 24 ชั่วโมง

คุณค่าหลักที่ทำให้ธนาคารเป็นธนาคารชั้นนำของประเทศมาอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ทุกคนในธนาคารจะต้องร่วมกันรักษาไว้ โดยจะต้องคำนึงถึงและนำมาใช้ในทุกกรณีคือ “ให้บริการทาง

⁴⁷ ธนาคารกรุงเทพ, “ข้อมูลธนาคาร,” สืบค้นเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564, <https://www.bangkokbank.com/th-TH/About-Us/Corporate-Profile>.

การเงินที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า” ตามแนวทาง “เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน” โดยมีปรัชญาการทำงานดังนี้

1. ให้บริการที่เป็นเลิศในทัศนะของลูกค้า
2. ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
3. ปฏิบัติงานในลักษณะของผู้มีจรรยาบรรณและมีมืออาชีพ
4. มุ่งมั่นที่จะร่วมมือกันทำงานเป็นทีมด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
5. ให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงาน

ธนาคารมีเครือข่ายในต่างประเทศ 31 แห่ง ครอบคลุม 14 เขตเศรษฐกิจทั่วโลก ประกอบด้วย กัมพูชา จีน ฮองกง อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น ลาว มาเลเซีย เมียนมา ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไต้หวัน สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา และเวียดนาม รวมทั้งมีเครือข่ายความร่วมมือกับธนาคารตัวแทนต่างประเทศกว่า 1,000 แห่ง และเป็นธนาคารธนาคารไทยเพียงแห่งเดียวที่มีรากฐานมั่นคงในประเทศจีน โดยมีธนาคารกรุงเทพ (ประเทศจีน) จำกัด ซึ่งมีธนาคารกรุงเทพเป็นผู้ถือหุ้นเต็ม 100%

ธนาคารที่ธนาคารกรุงเทพยังคงเป็นผู้นำในภาคการธนาคารไทยมาโดยตลอด เป็นผลมาจากปรัชญาของธนาคารที่มุ่งเน้นการพัฒนาสายสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนการพัฒนาบริการธนาคารดิจิทัลที่ปลอดภัย รวมทั้งยังมีบริษัทย่อยอย่างบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม บัวหลวง จำกัด (กองทุนรวมบัวหลวง) และบริษัทหลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน) ที่ช่วยคัดสรรโอกาสทางการลงทุนเพื่อลูกค้าของธนาคารโดยเฉพาะ นอกจากนี้ ธนาคารยังมีความเป็นเลิศในด้านการประกอบกิจการที่ดีและถูกต้อง ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับความท้าทายในอนาคต พร้อมทั้งร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง อย่างยั่งยืน

โดยเฉพาะลูกค้าคือคนสำคัญสำหรับธนาคาร คุณภาพของการให้บริการเป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดให้ลูกค้าเลือกใช้บริการของธนาคาร โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่การแข่งขันระหว่างธนาคารต่าง ๆ มีความเข้มข้นมาก บริการที่ดีกว่า สะดวกรวดเร็วกว่า ตรงต่อความต้องการมากกว่า เป็นกุญแจสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ธนาคารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของการให้บริการเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดและสะดวกรวดเร็ว โดยอาศัยการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ และตรงความต้องการแก่ลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและการรักษามาตรฐานการบริการที่ดีเป็นสิ่งที่ธนาคารให้ความสำคัญสูงสุดมาโดยตลอด ธนาคารมีการปรับกลยุทธ์การให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมการบริการลูกค้าแต่ละช่องทางเพื่อให้พนักงานทุกระดับยึดถือปฏิบัติและมีการประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งครอบคลุมทุกสาขาทั่ว

ประเทศ พร้อมทั้งนำผลการประเมินที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงการบริการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าซึ่งเป็นรากฐานความยั่งยืนของธนาคาร

แนวทางการบริหารจัดการ

พฤติกรรมของผู้ใช้บริการธนาคารได้เปลี่ยนแปลงไปมากเนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมการให้บริการใหม่ ๆ ที่ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวกและรวดเร็วผ่านช่องทางดิจิทัล ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการให้บริการของธนาคาร โดยเน้นการนำเสนอบริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสมกับลูกค้า การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และการให้บริการที่มีคุณภาพและรวดเร็ว เพื่อให้ธนาคารเป็นธนาคารหลักของลูกค้าตลอดไป

ธนาคารเชื่อมั่นว่าความพึงพอใจของลูกค้าเกิดจากความประทับใจเมื่อได้รับบริการที่ดี และได้รับการเอาใจใส่จากพนักงาน ดังนั้นธนาคารจึงให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอย่างมาก พนักงานทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคารและทำงานอย่างมีความสุข จึงจะสามารถให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าได้ เกิดเป็นความประทับใจสมคำว่า “เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน”

ความมุ่งมั่นในการเป็นธนาคารหลักของลูกค้า

การเป็นธนาคารหลักของลูกค้าที่ให้บริการ

ด้านการเงินที่มีคุณภาพ ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ธนาคารมีความมุ่งมั่น ดังนี้

- การมอบประสบการณ์ที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า (Customer Experience) โดยกำหนดให้ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ เพื่อให้ธนาคารเป็นผู้นำด้านการมอบความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางให้บริการ (Development of Product and Distribution Channel) เพื่อตอบสนองความต้องการทางการเงินของลูกค้าทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม (Segment) และการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาเครือข่ายช่องทางการให้บริการโดยอาศัยหลายช่องทางประกอบกัน (Omni-Channel Network)

การให้บริการลูกค้า

ธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมการให้บริการอย่างเป็นธรรมชาติแก่ลูกค้า และเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบและเป็นธรรมชาติ ธนาคารได้จัดทำนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งครอบคลุมช่องทางการให้บริการและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคารเพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างชัดเจน รวมถึงได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่าง

เหมาะสมทั้งด้านราคาและเงื่อนไข ตรงกับความต้องการและเป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวคือ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างที่ปรึกษา ตลอดจนผู้ได้รับมอบหมายให้กระทำหน้าที่ในนามธนาคารซึ่งธนาคารมุ่งหวังให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้มีความเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด

โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ธนาคารได้จัดตั้งทีมคุณภาพบริการและทีมวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลขึ้นเพื่อช่วยกันดูแลให้การบริการของพนักงานทั่วประเทศมีคุณภาพมาตรฐาน และหาช่องทางพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ลูกค้าของธนาคารได้รับความพึงพอใจสูงสุด

ทีมคุณภาพบริการ

การดูแลให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพและเป็นธรรม ธนาคารได้จัดตั้งทีมคุณภาพบริการขึ้นเพื่อทำหน้าที่ดูแลการให้บริการของพนักงานสาขาทั่วประเทศให้เป็นไปตามมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้โดยมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติดังกล่าวจะได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและความคาดหวังของลูกค้าที่เป็นปัจจุบัน ทีมคุณภาพบริการยังจัดกิจกรรมเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงานให้แก่พนักงาน จัดกิจกรรมรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของพนักงาน และจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษาภายนอกเพื่อสังเกตการณ์ให้บริการของพนักงานทุกสาขาทั่วประเทศ และนำไปใช้ต่อยอดวางแผนปรับปรุงคุณภาพบริการ นอกจากนี้ทีมคุณภาพบริการยังทำหน้าที่ประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการในสาขาของธนาคาร (Voice of Customer) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของลูกค้า อันจะนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขงานบริการให้ดียิ่งขึ้น

ทีมวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล

ทีมวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการผ่านช่องทางต่าง ๆ ของธนาคาร รวมทั้งการวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อหาช่องทางพัฒนาการบริการผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น การประเมินความพึงพอใจดังกล่าวจัดทำเป็นประจำทุกปีเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินสามารถนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับของธนาคารอื่นได้ ทำให้ธนาคารทราบว่าสถานะ จุดอ่อน และจุดแข็งของธนาคารอยู่ที่ใดเมื่อเทียบกับธนาคารอื่น ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวางกลยุทธ์การให้บริการของธนาคาร

การบริหารจัดการด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ธนาคารได้กำหนด นโยบายการให้บริการจากบุคคลภายนอกด้านงานทั่วไป เพื่อเป็นหลักเกณฑ์และแนวทางการให้บริการจากบุคคลภายนอก (Outsource) ครอบคลุมขอบเขตของงานที่อาจใช้บริการจากบุคคลภายนอก หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้บริการ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการรักษาความปลอดภัยและการรักษาความลับของข้อมูลของธนาคารและของลูกค้า

ธนาคาร ธนาคารทบทวนนโยบายดังกล่าวเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญอันจำเป็นต้องทบทวน นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดระเบียบบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติตามนโยบายการใช้บริการจากบุคคลภายนอกด้านงานทั่วไป

ธนาคารได้จัดตั้ง คณะกรรมการกลั่นกรองการใช้บริการจากบุคคลภายนอก เพื่อทำหน้าที่พิจารณาความเหมาะสมของการใช้บริการจากบุคคลภายนอกและผู้ให้บริการภายนอก กำกับดูแลการใช้บริการจากบุคคลภายนอกให้เป็นไปตามนโยบายและระเบียบของธนาคาร รวมทั้งพิจารณาทบทวนนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคาร โดยหน่วยงานที่มีความจำเป็นต้องใช้บริการจากบุคคลภายนอกมีหน้าที่พิจารณาและนำเสนองานที่ต้องการใช้บริการและผู้ให้บริการที่มีความเหมาะสมต่อคณะกรรมการกลั่นกรองฯ กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการรักษาข้อมูลความลับของธนาคารและของลูกค้าธนาคาร ดูแลให้ผู้ให้บริการภายนอกปฏิบัติตามสัญญาจ้าง ตลอดจนติดตามและประเมินผลการใช้บริการและผู้ให้บริการ นอกจากนี้ หน่วยงานกำกับดูแล ทำหน้าที่กำกับดูแลการใช้บริการจากบุคคลภายนอกให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับของทางการ และระเบียบของธนาคาร ส่วนหน่วยงานตรวจสอบทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

รางวัลแห่งความสำเร็จแห่งปี 2563

- ธนาคารยอดเยี่ยมด้านส่งออกและนำเข้าในประเทศไทย จาก นิตยสาร Alpha Southeast Asia
- ธนาคารยอดเยี่ยมด้านส่งออกและนำเข้าในประเทศไทย จาก นิตยสาร Asian Banking & Finance
- ธนาคารยอดเยี่ยมด้านการค้าระหว่างประเทศในประเทศไทย
- ธนาคารยอดเยี่ยมด้านการให้บริการรับฝากทรัพย์สินในประเทศไทย
- ธนาคารยอดเยี่ยมด้านการชำระเงินในประเทศไทย

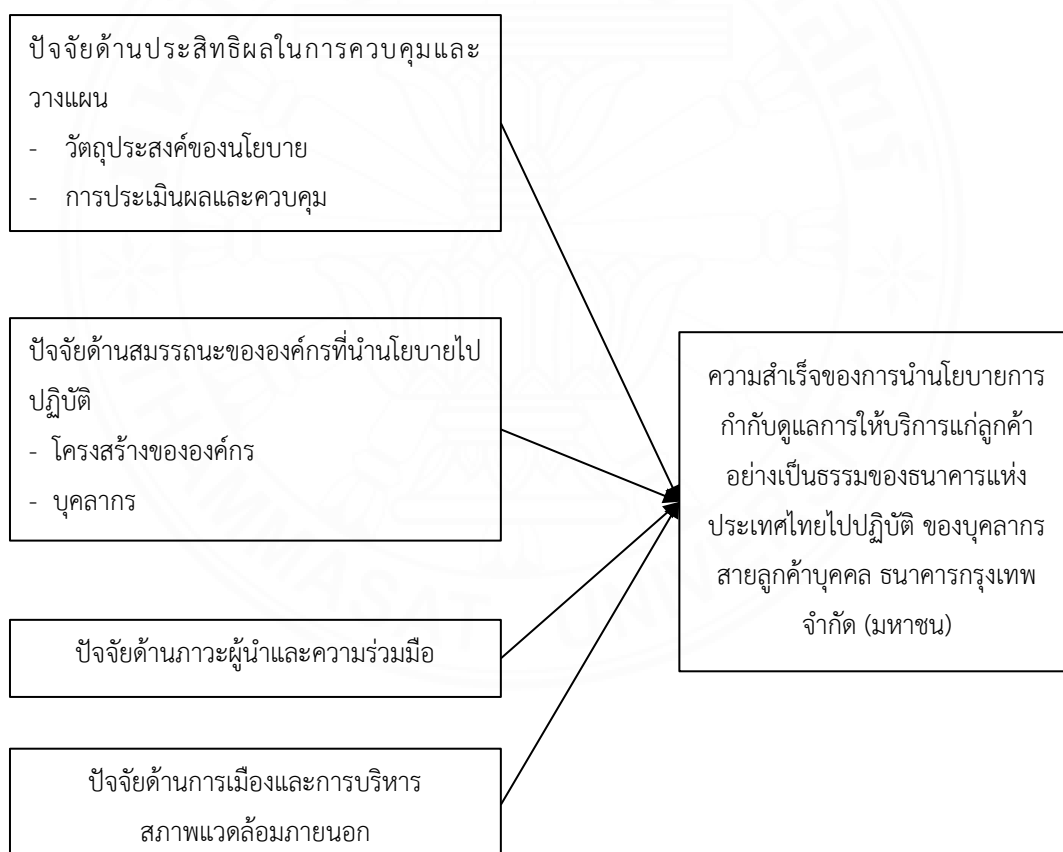
จากนิตยสาร The Asian Banker

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากแนวคิด การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำแนวความคิดจากผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากร สายลูกค้ายุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ผลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย:

ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จากแนวคิดของตัวแบบเชิงบูรณาการของ วรเดช จันทรร¹ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปสู่การปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร ดังนี้

1. ปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน จากภาพกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยอธิบายได้ว่า คือความเป็นไปได้และความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการควบคุมนโยบายในองค์กร การติดตามการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินผลของบุคลากรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และปฏิบัติต่อลูกค้าของธนาคาร เพื่อพิจารณาว่ามีผลดีต่อองค์กรหรือไม่ ซึ่งการพิจารณาถึงผลดังกล่าวย่อมส่งผลต่อองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และจะส่งผลถึงความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ

2. ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติจากภาพกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยอธิบายได้ว่า ในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องขึ้นอยู่กับ การสร้างความสัมพันธ์ และการปรับเปลี่ยนเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือระหว่างองค์กรผู้ออกนโยบายนั้น กับองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งในการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือในการนำนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ 2 หน่วยงาน ในการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติ ได้แก่

2.1 ทีมคุณภาพบริการ สายลูกค้าบุคคล

การดูแลให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพและเป็นธรรม ธนาคารได้จัดตั้งทีมคุณภาพบริการขึ้นเพื่อทำหน้าที่ดูแลการให้บริการของพนักงานสาขาทั่วประเทศให้เป็นไปตามมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้โดยมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติดังกล่าวจะได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมและความคาดหวังของลูกค้าที่เป็นปัจจุบัน ทีมคุณภาพบริการยังจัดกิจกรรมเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงานให้แก่พนักงาน จัดกิจกรรมรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของพนักงาน และจ้างบริษัทที่ปรึกษากายนอกเพื่อสังเกตการณ์ให้บริการของพนักงานทุกสาขาทั่วประเทศ และนำไปใช้ต่อยอดวางแผนปรับปรุงคุณภาพบริการ นอกจากนี้ทีมคุณภาพบริการยังทำหน้าที่ประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการในสาขาของธนาคาร (Voice of Customer) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของลูกค้าอันจะนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขงานบริการให้ดียิ่งขึ้น

¹ วรเดช จันทรร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548), 87.

2.2 ทีมวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล สายลูกค้าบุคคล

ทีมวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการผ่านช่องทางต่าง ๆ ของธนาคาร รวมทั้งการวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อหาช่องทางพัฒนาการบริการผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น การประเมินความพึงพอใจดังกล่าวจัดทำเป็นประจำทุกปีเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินสามารถนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับของธนาคารอื่นได้ ทำให้ธนาคารทราบว่าสถานะ จุดอ่อน และจุดแข็งของธนาคารอยู่ที่ใดเมื่อเทียบกับธนาคารอื่น ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวางกลยุทธ์การให้บริการของธนาคาร

3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ จากภาพกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยอธิบายได้ว่า คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ ผู้นำในหน่วยงานจะต้องใช้วิธีการที่เหมาะสมในการที่จะรู้จักใช้วิธีจูงใจในเชิงบวกแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนได้เสียกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในทุกระดับ เช่น มีการให้รางวัล ชมเชย หรือยกย่อง สามารถสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างให้เกิดความผูกพัน และการยอมรับจากสมาชิกคนอื่น ๆ และรู้จักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4) ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก จากภาพกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยอธิบายได้ว่า คือองค์ประกอบต่าง ๆ ของสังคมภายนอกองค์กร อันหมายถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจรวมถึงลูกค้าของธนาคารที่มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับการใช้บริการจากธนาคารภายใต้การนำนโยบายการกำกับทำให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติของธนาคาร อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ

3.2 วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) โดยใช้ทั้งวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากร สายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

3.2.1 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1. ทบทวน และค้นคว้าจากเอกสาร โดยการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และรายงานประจำปีของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ราชกิจจานุเบกษา ประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม
2. เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจากสายลูกค้าบุคคลธนาคารกรุงเทพและใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.2.2 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาความ (Descriptive Analysis) เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้สัมภาษณ์ที่ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key Factor) คือ สัมภาษณ์กับผู้บริหารของธนาคารกรุงเทพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม จำนวน 3 คน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติ จำนวน 3 คน โดยเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์ในปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

3.3 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ สัมภาษณ์กับผู้บริหารของธนาคารกรุงเทพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม จำนวน 3 คน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติ จำนวน 3 คน โดยเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์ในปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป
2. กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม คัดเลือกจากบุคลากรสายลูกค้าบุคคลของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 9,412 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2564) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 380 คน โดยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการกำหนดค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 95% (ระดับความเชื่อมั่น 0.05 (มีค่าความคาดเคลื่อนเท่ากับ + 5%) โดยใช้สูตรคำนวณกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ (Yamane, 1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

สูตรการคำนวณ

โดยที่ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนกลุ่มประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่กำหนดไว้ที่ 0.05

จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรยามาเน่ (Yamane) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเท่ากับ 380 คน และผู้วิจัยเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างภายในธนาคารเป็นหลัก เพื่อคำนวณหาสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและขนาดตัวอย่างของบุคลากรในสายลูกค้าบุคคล

สายลูกค้าบุคคล	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ลูกค้าบุคคลนครหลวง	3,820	175
ลูกค้าบุคคลต่างจังหวัด	5,446	175
บริหารความสัมพันธ์และการขาย	146	30
รวม	9,412	380

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.4.1 จากแบบสัมภาษณ์ สัมภาษณ์กับผู้บริหารของธนาคารกรุงเทพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม จำนวน 3 คน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติ จำนวน 3 คน โดยเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์ในปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

3.4.2 จากแบบสอบถาม

1. ผู้วิจัยติดต่อไปยังเลขานุการของ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่บริหารงานด้านบริหารความสัมพันธ์ และการขาย ลูกค้าบุคคล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลประกอบการทำวิจัย

2. หลังจากได้รับความอนุเคราะห์ให้เข้าเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเข้าเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายลูกค้าบุคคล ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยขอ

ความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับจากบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืน เพื่อประมวลผลข้อมูลทางสถิติ

3. โดยผู้วิจัยจะยึดหลักจริยธรรมการทำวิจัยเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- ผู้วิจัยเคารพในการขอความยินยอมโดยให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนและให้อาสาสมัครตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ ไม่มีการบังคับ ช่มชู้ หรือการให้รางวัล (Respect for free and informed consent และ Respect to autonomy of decision making)

- ผู้วิจัยเคารพในความเป็นส่วนตัวของอาสาสมัคร (Respect for privacy) สิทธิส่วนบุคคล พฤติกรรมส่วนตัว พฤติกรรมปกปิด

- ผู้วิจัยเคารพในการเก็บรักษาความลับของข้อมูลส่วนตัวของอาสาสมัคร (Respect for confidentiality) คือ รักษาความลับของข้อมูลส่วนบุคคล ของอาสาสมัครโดยมีข้อจำกัดของข้อมูลเหล่านั้น ได้แก่ การบันทึกข้อมูล (case report form) แบบฟอร์มยินยอม (consent form) ขั้นตอนการบันทึกภาพหรือเสียง (tape, video and photo) มาตรการรักษาความลับ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เก็บแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทำการตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องของแบบสอบถาม เพื่อนำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องมาลงรหัส (Coding) แล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติพรรณนา เพื่อการวิเคราะห์อธิบายลักษณะของข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน

- วิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์ตัวแปรของค่าสถิติพื้นฐาน ด้วย ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยมี ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยผู้ศึกษาใช้มาตรวัด 4 ระดับ ซึ่งแปลผล คะแนนเฉลี่ย แปลความหมายตามช่วงของค่าเฉลี่ย โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เป็นแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ซึ่งนำตัวแบบมาจากส่วนประมาณค่าตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมี หลักเกณฑ์การให้คะแนนตามระดับความคิดเห็นดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงการแปลความหมายของช่วงค่าเฉลี่ย

ช่วงของค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
3.26 – 4.00	มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับมากที่สุด
2.51 – 3.25	มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับมาก
1.76 – 2.50	มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับปานกลาง
1.00 – 1.75	มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติระดับน้อย

และการหาความสัมพันธ์ระหว่างสหสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Correlation Coefficient) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R)	ระดับความสัมพันธ์
0.80 ขึ้นไป	ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันระดับสูงมาก
0.60 – 0.79	ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างสูง
0.40 – 0.59	ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง
0.20 – 0.39	ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างต่ำ
ต่ำกว่า 0.20	ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “นโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคลธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการกำกับให้การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติในองค์กร ในการศึกษาวิจัยจะใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดยใช้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) จำนวน 3 ท่าน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนของธนาคาร และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในด้านการบริการลูกค้าของธนาคารที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี

2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่สาขาของธนาคารทั้งในเขตนครหลวง จำนวน 190 ราย และเขตต่างจังหวัดจำนวน 190 ราย รวมทั้งสิ้น 380 ราย ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้น คือ ต้องปฏิบัติงานที่สาขาของธนาคารในลักษณะที่ต้องมีการบริการลูกค้าที่มาใช้บริการกับทางธนาคารโดยตรง เช่น การเลือกใช้บริการด้านการเงินจากธนาคาร หรือ การใช้บริการทางด้านผลิตภัณฑ์ประกันภัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อาศัยตัวแบบเชิงบูรณาการของวรเดช จันทรศร เป็นตัวแบบในการศึกษาค้นคว้า ใช้การสืบค้นแหล่งข้อมูลจากรายงานประจำปีของธนาคารแห่งประเทศไทย รายงานประจำปีของธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) เอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสายลูกค้าบุคคล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กร ประกอบไปด้วยปัจจัย ปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสรุปรายละเอียดของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กร โดย ผลการศึกษาในการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นการสรุปผลการสัมภาษณ์และสอบถามตามกรอบแนวคิดงานวิจัยของบุคลากรในธนาคารทั้งผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กร

โดยมีแบ่งข้อมูลการรายงานผลศึกษาวิจัย ดังนี้

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องของเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ณ ในปัจจุบัน และระยะเวลาการปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน

ข้อมูล		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	87	23
	หญิง	293	77
	รวม	380	100
อายุ	25 – 30 ปี	83	22
	31 – 40 ปี	204	54
	41 – 50 ปี	68	18
	50 ปี ขึ้นไป	25	6
	รวม	380	100
ระดับการศึกษา	มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	0	0
	ปวส.	0	0
	ปริญญาตรี	262	68
	ปริญญาโท	118	32
	สูงกว่าปริญญาโท	0	0
	รวม	380	100
ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน	บุคลากรปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก CSO, เจ้าหน้าที่การตลาด MO)	165	43
	บุคลากรอาวุโส (เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกอาวุโส, เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส)	43	11
	บุคลากรชำนาญการ	9	2
	ผู้บริหาร	139	37
	ลูกจ้าง	24	7
	รวม	380	100
ระยะเวลาปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน	0- 5 ปี	84	22.11
	6 – 10 ปี	117	30.79
	11 - 15 ปี	84	22.11
	16 – 20 ปี	41	10.79
	มากกว่า 20 ปี	54	14.21
	รวม	380	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงถึงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยครอบคลุมถึงระดับผู้บริหาร บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และลูกจ้างที่มีส่วนเกี่ยวกับการบริการลูกค้าของธนาคาร โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 77 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 23 โดยกลุ่มอายุเฉลี่ยส่วนมากอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี อันดับรองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 25 – 30 ปี ช่วงอายุ 41 – 50 ปี รองลงมาตามลำดับ และที่เหลือจะเป็นช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป ในเรื่องของวุฒิการศึกษาจะมีระดับการศึกษาอยู่ 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรีที่ร้อยละ 68 และระดับการศึกษาระดับปริญญาที่ร้อยละ 32 ส่วนระดับการศึกษาอื่น ๆ ไม่พบจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา อันเนื่องมาจากการบริการลูกค้าจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ระดับการศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อการให้บริการลูกค้า โดยตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้แก่ บุคลากรปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก CSO, เจ้าหน้าที่การตลาด MO) ร้อยละ 43 รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 37 และตำแหน่งที่มีน้อยที่สุดคือ บุคลากรชำนาญการที่ร้อยละ 2 โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ ระหว่าง 16-20 ปี ร้อยละ 31 รองลงมาระยะเวลาการปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบันที่ 0-5 ปี และ 6-10 ปีที่ร้อยละ 22 และน้อยที่สุดที่ 11-15 ปีร้อยละ 11

4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการควบคุมและวางแผน

เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการควบคุมและวางแผนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย ในการควบคุมนโยบายในองค์กร การติดตามการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินผลของบุคลากรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และปฏิบัติต่อลูกค้าของธนาคาร เพื่อพิจารณาว่ามีผลดีต่อองค์กรหรือไม่ ซึ่งการพิจารณาถึงผลดังกล่าวย่อมส่งผลต่อองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และจะส่งผลถึงความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ทั้งนี้จากการศึกษา การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ได้ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน

ปัจจัยด้านประสิทธิผล ในการควบคุมและวางแผน	ระดับความคิดเห็น				S.D. $\bar{x}$	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปาน กลาง (2)	น้อย (1)			
1. วัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับกร ให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมมีความ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน	207 (54.47)	155 (40.79)	18 (4.74)	0	3.79 (0.58)	มาก ที่สุด	1
2. หน่วยงานมีการกำหนดแผนงานหรือรูปแบบ การปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนา ประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็น แนวทางของการปฏิบัติงานในอนาคต	171 (45.00)	153 (40.26)	46 (12.11)	10 (2.63)	3.27 (0.77)	มาก ที่สุด	5
3. เกณฑ์การประเมินผลและติดตามการ ดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การกำกับกรให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ	177 (46.58)	178 (46.84)	15 (3.95)	10 (2.63)	3.37 (0.68)	มาก ที่สุด	3
4. การติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ นโยบายการกำกับกรให้บริการแก่ลูกค้าอย่าง เป็นธรรม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ประจำวันของท่าน เช่น การติดตามผลประเมิน ซ้ำ ๆ ในระหว่างกรปฏิบัติงาน	126 (33.16)	183 (48.16)	49 (12.89)	22 (5.79)	3.08 (0.82)	มาก	6
5. หน่วยงานของท่านมีกระบวนการในการ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า ปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ หรือไม่	214 (56.32)	137 (36.05)	19 (5.00)	10 (2.63)	3.46 (0.71)	มาก ที่สุด	2
6. หน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลของการ ปฏิบัติงานของบุคลากรกับมาตรฐานของนโยบาย เช่น ถ้าผลของการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของนโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน	171 (45.00)	167 (43.95)	42 (11.05)	0 (0.00)	3.33 (0.66)	มาก ที่สุด	4
ภาพรวม	$\bar{x} = 3.38, S.D. = 0.21$					มาก ที่สุด	

จากข้อมูลตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงผลของการศึกษาปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผนแสดงให้เห็นถึงกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผนอยู่ในเกณฑ์ระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 3.38$, S.D. = 0.21) ซึ่งหากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า 1) วัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.58), 2) หน่วยงานของท่านมีกระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ($\bar{x} = 3.46$, S.D. = 0.71), 3) เกณฑ์การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.37$, S.D. = 0.68), 4) หน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรกับมาตรฐานของนโยบาย เช่น ถ้าผลของการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของนโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.33$, S.D. = 0.66), 5) หน่วยงานมีการกำหนดแผนงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานในอนาคต ($\bar{x} = 3.27$, S.D. = 0.77) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ 6) การติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน เช่น การติดตามผลประเมินซ้ำ ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.08$, S.D. = 0.82) อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายปัจจัยพบว่า ปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกประเด็น ทั้งเรื่องของวัตถุประสงค์ของนโยบาย กระบวนการตรวจสอบในการทำงาน เกณฑ์การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงาน เนื่องจากการดำเนินการของธนาคารมีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์อันแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญในการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมการให้บริการอย่างเป็นธรรมที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ธนาคารยังให้ความสำคัญในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นธรรม และถือปฏิบัติให้สอดคล้องกันในองค์กรและหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้อง ส่วนปัจจัยด้านการติดตามผลการดำเนินงานมีผลระดับมากเนื่องจากประสิทธิภาพของการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอาจจะอยู่ที่ปริมาณงาน (Quantity) โดยงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้และควรมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้

การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
1.วัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน	0.792**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาพบว่าวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานประจำวันของท่านมีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (R = 0.792)

ตารางที่ 4.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหน่วยงานมีการกำหนดแผนงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานในอนาคต

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
2. หน่วยงานมีการกำหนดแผนงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานในอนาคต	0.881**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานมีการกำหนดแผนงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานในอนาคตมีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงมาก (R = 0.881)

ตารางที่ 4.5 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านเกณฑ์การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
3. เกณฑ์การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ	0.879**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาพบว่าเกณฑ์การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติมีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงมาก (R = 0.879)

ตารางที่ 4.6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านการติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน เช่น การติดตามผลประเมินซ้ำ ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงาน

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
4. การติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน เช่น การติดตามผลประเมินซ้ำ ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงาน	0.689**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาพบว่า การติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน เช่น การติดตามผลประเมินซ้ำ ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงาน มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (R = 0.689)

ตารางที่ 4.7 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหน่วยงานของท่านมีกระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
5. หน่วยงานของท่านมีกระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่	0.844**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานของท่านมีกระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงมาก (R = 0.844)

ตารางที่ 4.8 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรกับมาตรฐานของนโยบาย เช่น ถ้าผลของการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของนโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
6. หน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรกับมาตรฐานของนโยบาย เช่น ถ้าผลของการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของนโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน	0.823**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรกับมาตรฐานของนโยบาย เช่น ถ้าผลของการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของนโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงมาก (R = 0.823)

หากพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผนและควบคุมการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอาจต้องใช้อองค์ประกอบหลาย ๆ ด้านมาเป็นช่วยผลักดันให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น การวัตถุประสงค์ของนโยบาย การตรวจสอบการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลและติดตาม

การดำเนินงาน การกำหนดแผนงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ประสิทธิภาพของการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอาจจะอยู่ที่ปริมาณงาน (Quantity) โดยงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้และควรมีการวางแผนบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้

4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กร ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				S.D. $\bar{x}$	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)			
1. โครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กรมีความเหมาะสม	112 (29.47)	208 (54.74)	52 (13.68)	8 (2.11)	3.11 (0.70)	มาก	5
2. ความพร้อมของบุคลากรในนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ	132 (34.74)	164 (43.16)	84 (22.11)	0 (0.00)	3.12 (0.74)	มาก	4
3. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีโดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นได้และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในหน่วยงาน	155 (40.79)	137 (36.05)	68 (17.89)	20 (5.26)	3.12 (0.88)	มาก	3
4. มีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับสายงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย การทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน	192 (50.53)	123 (32.37)	65 (17.11)	0 (0.00)	3.33 (0.75)	มากที่สุด	1
5. การแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ	145 (38.16)	201 (52.89)	32 (8.42)	2 (0.53)	3.28 (0.63)	มากที่สุด	2
ภาพรวม	$\bar{x} = 3.19$, S.D. = 0.10					มาก	

จากข้อมูลตารางที่ 4.9 แสดงถึงผลของการศึกษาปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติแสดงให้เห็นถึงกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติโดยภาพรวมพบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = 0.10) โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 1) มีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับสายงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย การทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.75), 2) การแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.63) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ 3) หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีโดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นได้และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = 0.88), 4) ความพร้อมของบุคลากรในนโยบายไปปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = 0.74) และ 5) โครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับนโยบายการกำกับ การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กรมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 0.70) อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายปัจจัยพบว่า ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการควบคุมและวางแผน ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุดในทุกประเด็น ทั้งเรื่องการรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย การแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน กิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดี และมีโครงสร้างการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันที่เหมาะสมเนื่องจาก ในการปฏิบัติงานประจำวันของธนาคารมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในการบริการลูกค้าทุกสาขา ทั้งในเขตนครหลวง และเขตต่างจังหวัด อย่างทั่วถึง เพื่อเติมเต็มจุดอ่อนด้านความรู้หรือทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อให้การบริการแก่ลูกค้าของธนาคารมีความเป็นธรรมแก่ลูกค้า รวมถึงฝึกปฏิบัติวิธีการบันทึกข้อมูลเพื่อเก็บหลักฐานการให้คำแนะนำและการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าของธนาคาร และยังมีการวัดผลการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และความเข้าใจในเรื่องที่อบรมและสามารถนำไปบริการลูกค้าได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงการให้บริการลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นได้ในครั้งต่อไป

การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.10 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านโครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กรมีความเหมาะสม

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
1. โครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กรมีความเหมาะสม	0.457**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กรมีความเหมาะสม มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง (R = 0.457)

ตารางที่ 4.11 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการน่านโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านความพร้อมของบุคลากรในน่านโยบายไปปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการน่านโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

รายการ	ความสำเร็จของการน่านโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
2. ความพร้อมของบุคลากรในน่านโยบายไปปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการน่านโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ	0.329**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาพบว่าความพร้อมของบุคลากรในน่านโยบายไปปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการน่านโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จมีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการน่านโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ (R = 0.329)

ตารางที่ 4.12 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ประสพการณ์ และทัศนคติที่ดีโดยสามารถปฏิบัติโดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นได้ และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในหน่วยงาน

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
3. หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ประสพการณ์ และทัศนคติที่ดีโดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นได้และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในหน่วยงาน	0.360**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ประสพการณ์ และทัศนคติที่ดีโดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นได้และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในหน่วยงาน มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ (R = 0.360)

ตารางที่ 4.13 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านมีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับสายงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย การทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
4. มีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับสายงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย การทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน	0.392**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ และทัศนคติที่ดีโดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นได้และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในหน่วยงาน มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ (R = 0.392)

ตารางที่ 4.14 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านการแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
5. การแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ	0.412**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.14 ผลการศึกษาพบว่า การแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง (R = 0.412)

หากพิจารณาจากปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องอาศัยศักยภาพและความสามารถขององค์กรหรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติโดยพิจารณาที่ลักษณะสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร เช่น มีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับสายงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย การทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน การมีโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร ความสามารถและประสบการณ์ของผู้นำขององค์กร การเข้าถึงของข้อมูลข่าวสารภายในและระหว่างองค์กรการมีและใช้เทคโนโลยีการบริหารอย่างเหมาะสมนำอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ได้ทันเวลาและสถานการณ์ หากองค์กรรองรับนโยบายขาดความสามารถและความพร้อม ความเป็นไปได้ที่นโยบายจะล้มเหลวก็มีมาก แต่ถ้านโยบายใดมีองค์กรเข้มแข็งรองรับโอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบผลสำเร็จจะมีสูง เพราะองค์กรหรือหน่วยงานที่รองรับรับนโยบายคือกลไกสำคัญในการนำส่งนโยบายให้ถึงกลุ่มเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย

4.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น				S.D. $\bar{x}$	แปลผล	อันดับ
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)			
1. หัวหน้างานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของงาน	159 (41.84)	170 (44.74)	49 (12.89)	2 (0.53)	3.27 (0.70)	มากที่สุด	2
2. หัวหน้างานมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว มีการถ่ายทอดนโยบายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมในทีมในการปรับปรุงคุณภาพและมีการกระจายความรับผิดชอบให้กับบุคลากร	171 (45.00)	136 (35.79)	60 (15.79)	13 (3.42)	3.22 (0.83)	มาก	5
3. หัวหน้างานมีการประสานงานเชื่อมโยงงานของบุคลากรได้บังคับบัญชาทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ผลลัพธ์ไปสู่จุดหมายเดียวกัน	161 (42.37)	163 (42.89)	43 (11.32)	13 (3.42)	3.24 (0.78)	มาก	3
4. ท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในงาน มีความสัมพันธ์ ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายและเพื่อนร่วมงาน	155 (40.79)	206 (54.21)	19 (5.00)	0 (0.00)	3.35 (0.57)	มากที่สุด	1
5. หน่วยงานมีการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีระบบให้บุคลากรช่วยเหลือกัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น	136 (35.79)	192 (50.53)	51 (13.42)	1 (0.26)	3.21 (0.67)	มาก	6
6. หน่วยงานมีการสร้างความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเข้าใจอันดี รวมไปถึงความสามัคคี ในการก่อให้เกิดความรักใคร่ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน	137 (36.05)	199 (52.37)	42 (11.05)	2 (0.53)	3.23 (0.66)	มาก	4
7. การประสานงานในการปฏิบัติงานประจำวันในการให้บริการลูกค้า ระหว่าง ทีมพัฒนาคุณภาพบริการ กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสายลูกค้าบุคคล มีปัญหาในการประสานงาน (ไม่สามารถติดต่อผู้รับผิดชอบในเรื่องของนโยบายได้, ตอบปัญหาไม่ชัดเจน)	137 (36.05)	167 (43.95)	75 (19.74)	1 (0.26)	3.15 (0.73)	มาก	7
ภาพรวม	$\bar{x} = 3.23$, S.D. = 0.06					มาก	

จากข้อมูลตารางที่ 4.15 แสดงถึงผลของการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือแสดงให้เห็นถึงกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 0.06) ซึ่งหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในงาน มีความสัมพันธ์ ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.57) และ 2) หัวหน้างานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.70) และข้อที่รองลงมาได้แก่ 3) หัวหน้างานมีการประสานงานเชื่อมโยงงานของบุคลากรได้บังคับบัญชาทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ผลลัพธ์ไปสู่จุดหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.78), 4) หน่วยงานมีการสร้างความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเข้าใจอันดี รวมไปถึงความสามัคคี ในการก่อให้เกิดความรักใคร่ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 0.66), 5) หัวหน้างานมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว มีการถ่ายทอดนโยบายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมในทีมในการปรับปรุงคุณภาพและมีการกระจายความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.83), 6) หน่วยงานมีการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีระบบให้บุคลากรช่วยเหลือกัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 0.67) และ 7) การประสานงานในการปฏิบัติงานประจำวันในการให้บริการลูกค้า ระหว่าง ทีมพัฒนาคุณภาพบริการ กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสายลูกค้าบุคคล มีปัญหาในการประสานงาน (ไม่สามารถติดต่อผู้รับผิดชอบในเรื่องของนโยบายได้, ตอบปัญหาไม่ชัดเจน) ($\bar{X} = 3.15$, S.D. = 0.73) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

หากพิจารณารายละเอียดเป็นรายปัจจัยพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ถึงระดับมากที่สุดหลาย ๆ ประเด็น ทั้งเรื่อง การมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานการประสานงานเชื่อมโยงงานของบุคลากรได้บังคับบัญชาทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ผลลัพธ์ไปสู่จุดหมายเดียวกัน มีการกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว และมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนอื่น ๆ ในองค์กรเนื่องจากในการปฏิบัติงานประจำวันองค์กรมีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานในการปฏิบัติหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติ โดยมีการระบุนหาที่ ความรับผิดชอบ และผู้ควบคุมอย่างชัดเจน รวมถึงมีการแบ่งแยกหน่วยงานในการสอบทานในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระ และไม่มี ความขัดแย้งกันทางผลประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้านุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.16 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้านุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหัวหน้างานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของงาน

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้านุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
1. หัวหน้างานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของงาน	0.593**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้างานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของงานมีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้านุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง (R = 0.593)

ตารางที่ 4.17 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้านักบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหัวหน้างานมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว มีการถ่ายทอดนโยบายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมในทีมในการปรับปรุงคุณภาพและมีการกระจายความรับผิดชอบให้กับบุคลากร

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้านักบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
2. หัวหน้างานมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว มีการถ่ายทอดนโยบายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมในทีมในการปรับปรุงคุณภาพและมีการกระจายความรับผิดชอบให้กับบุคลากร	0.736**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.17 ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้างานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของงาน มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้านักบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (R = 0.736)

ตารางที่ 4.18 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหัวหน้างานมีการประสานงานเชื่อมโยงงานของบุคลากรได้บังคับบัญชาทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ผลลัพธ์ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
3. หัวหน้างานมีการประสานงานเชื่อมโยงงานของบุคลากรได้ บังคับบัญชาทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ผลลัพธ์ไปสู่จุดหมายเดียวกัน	0.663**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.18 ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้างานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของงานมีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (R = 0.663)

ตารางที่ 4.19 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในงาน มีความสัมพันธ์ ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายและเพื่อนร่วมงาน

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
4. ท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในงาน มี ความสัมพันธ์ ความรู้สึกเกี่ยวข้อง กับการทำงานที่ได้รับมอบหมายและ เพื่อนร่วมงาน	0.599**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.19 ผลการศึกษาพบว่าท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในงาน มีความสัมพันธ์ ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายและเพื่อนร่วมงาน มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (R = 0.599)

ตารางที่ 4.20 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหน่วยงานมีการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีระบบให้บุคลากรช่วยเหลือกัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
5. หน่วยงานมีการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีระบบให้บุคลากรช่วยเหลือกัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น	0.572**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.20 ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานมีการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีระบบให้บุคลากรช่วยเหลือกัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง (R = 0.572)

ตารางที่ 4.21 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหน่วยงานมีการสร้างความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเข้าใจอันดี รวมไปถึงความสามัคคี ในการก่อให้เกิดความรักใคร่ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
6. หน่วยงานมีการสร้างความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเข้าใจอันดี รวมไปถึงความสามัคคี ในการก่อให้เกิดความรักใคร่ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน	0.530**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.21 ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานมีการสร้างความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเข้าใจอันดี รวมไปถึงความสามัคคี ในการก่อให้เกิดความรักใคร่ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง ($R = 0.530$)

ตารางที่ 4.22 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านการประสานงานในการปฏิบัติงานประจำวันในการให้บริการลูกค้า ระหว่าง ทีมพัฒนาคุณภาพบริการ กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสายลูกค้าบุคคล มีปัญหาในการประสานงาน (ไม่สามารถติดต่อผู้รับผิดชอบในเรื่องของนโยบายได้, ตอบปัญหาไม่ชัดเจน)

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
7. การประสานงานในการปฏิบัติงานประจำวันในการให้บริการลูกค้า ระหว่าง ทีมพัฒนาคุณภาพบริการ กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสายลูกค้าบุคคล มีปัญหาในการประสานงาน (ไม่สามารถติดต่อผู้รับผิดชอบในเรื่องของนโยบายได้, ตอบปัญหาไม่ชัดเจน)	0.575**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.22 ผลการศึกษาพบว่า การประสานงานในการปฏิบัติงานประจำวันในการให้บริการลูกค้า ระหว่าง ทีมพัฒนาคุณภาพบริการ กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสายลูกค้าบุคคล มีปัญหาในการประสานงาน (ไม่สามารถติดต่อผู้รับผิดชอบในเรื่องของนโยบายได้, ตอบปัญหาไม่ชัดเจน) มีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง (R = 0.575)

หากพิจารณาการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายต้องมีความสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือ

กฎเกณฑ์เดิมเพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความกล้าหาญ และอาศัยความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจผู้นำหรือผู้บริหารมีความสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งหมายถึงคุณภาพของผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์และพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า อีกทั้งองค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพเพื่อประยุกต์ใช้ในองค์กร อีกทั้งการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาคความบกพร่องในด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรให้หมดไปเท่านั้น แต่ยังเป็นการแก้ไขปัญหามิให้เกิดขึ้นซ้ำอีกขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพที่ใช้แนวคิดสมรรถนะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้จริง เนื่องจากการฝึกอบรมต่าง ๆ ออกแบบขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและมีแรงจูงใจที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศที่สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก

เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน หรือบุคคลที่มีส่วนได้เสียกับการปฏิบัติตามนโยบายว่ามีผลต่อการนำนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติหรือไม่

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเมืองและการบริหาร
สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหาร สภาพแวดล้อมภายนอก	ระดับความคิดเห็น				S.D. $\bar{x}$	แปล ผล	อันดับ
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปาน กลาง (2)	น้อย (1)			
1. การประสานงานระหว่างหน่วยงานใน ธนาคาร และธนาคารแห่งประเทศไทยในเรื่อง ของนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็น ธรรมอย่างดี ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำ นโยบายไปปรับใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้า ของธนาคาร	125 (32.89)	219 (57.63)	36 (9.47)	0 (0.00)	3.23 (0.60)	มาก	4
2. หน่วยงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรไม่ว่าจะ เป็นการมอบหมาย ผลักดัน ช่วยเหลือและการ ตอบคำถามในการบังคับให้เป็นไปตาม ข้อกำหนดของนโยบายของธนาคารแห่ง ประเทศไทย และกฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับ นโยบายอื่น ๆ	152 (40.00)	205 (53.95)	23 (6.05)	0 (0.00)	3.33 (0.58)	มากที่สุด	2
3. มีการแจ้งให้ทราบโดยทั่วถึง และมีการ บังคับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย ของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมาย อื่นที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการให้บริการแก่ ลูกค้าอย่างเป็นธรรม	181 (47.63)	169 (44.47)	30 (7.89)	0 (0.00)	3.39 (0.63)	มากที่สุด	1
4. มีการแสวงหาผลประโยชน์จากหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอก ที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ ต่อการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมใน องค์กร เช่น การปิดบังผลประโยชน์ที่ลูกค้า ควรได้จากการซื้อผลิตภัณฑ์จากธนาคาร	142 (37.37)	133 (35.00)	54 (14.21)	51 (13.42)	2.96 (1.02)	มาก	3
ภาพรวม	$\bar{x} = 3.22$, S.D. = 0.19					มาก	

จากตารางที่ 4.23 แสดงถึงผลของการศึกษาปัจจัยด้านการเมืองและการบริหาร
สภาพแวดล้อมภายนอกแสดงถึงระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านการเมืองและการบริหาร
สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.22$, S.D. = 0.19) โดยพบว่ากลุ่ม
ตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยจากทางด้านการเมืองและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการ

กำกับทำให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติที่อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) มีการแจ้งให้ทราบโดยทั่วถึง และมีการบังคับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ($\bar{x} = 3.39$, S.D. = 0.63) และ 2) หน่วยงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรไม่ว่าจะเป็นการมอบหมาย ผลักดัน ช่วยเหลือและการตอบคำถามในการบังคับให้เป็นไปตามข้อกำหนดของนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับนโยบายอื่น ๆ ($\bar{x} = 3.33$, S.D. = 0.58) นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังมีความคิดเห็นในปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติในด้าน 3) การแสวงหาผลประโยชน์จากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก ที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ต่อการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กร เช่น การปิดบังผลประโยชน์ที่ลูกค้าควรได้จากการซื้อผลิตภัณฑ์จากธนาคาร ($\bar{x} = 2.96$, S.D. = 1.02) และ 4) การประสานงานระหว่างหน่วยงานในธนาคาร และธนาคารแห่งประเทศไทยในเรื่องของนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมอย่างดี ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปรับใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคาร ($\bar{x} = 3.23$, S.D. = 0.60) อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก

ในการพิจารณารายละเอียดเป็นรายปัจจัยพบว่า ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุดในทุกประเด็น ทั้งเรื่องการบังคับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การมอบหมาย ผลักดัน ช่วยเหลือและการตอบคำถามในการบังคับให้เป็นไปตามข้อกำหนดของนโยบาย การประสานงานระหว่างหน่วยงานในธนาคาร และธนาคารแห่งประเทศไทย เนื่องจากธนาคารมีนโยบาย วิธีปฏิบัติ และระบบงานการดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับแผนธุรกิจ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และธุรกิจที่ทำให้มั่นใจได้ว่าลูกค้า รวมถึงพันธมิตรทางธุรกิจที่ออกผลิตภัณฑ์ ร่วมกันในลักษณะ co-brand สามารถรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าได้อย่างรัดกุม เก็บข้อมูลลูกค้าเท่าที่จำเป็น และใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งลูกค้าไว้ โดยไม่รบกวนความเป็นส่วนตัวของลูกค้า อีกทั้งยังคำนึงถึงความสามารถในการควบคุมดูแลการดูแลข้อมูลของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญ

**การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอกมี
ความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็น
ธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้านักคิด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด
(มหาชน)**

ตารางที่ 4.24 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการ
กำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากร
สายลูกค้านักคิด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานใน
ธนาคาร และธนาคารแห่งประเทศไทยในเรื่องของนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมอย่าง
ดี ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปรับใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคาร

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของ บุคลากรสายลูกค้านักคิด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
1. การประสานงานระหว่าง หน่วยงานในธนาคาร และ ธนาคารแห่งประเทศไทยในเรื่อง ของนโยบายการให้บริการแก่ ลูกค้าอย่างเป็นธรรมอย่างดี ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำ นโยบายไปปรับใช้ในการ ให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคาร	0.638**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.24 ผลการศึกษาพบว่า การประสานงานระหว่างหน่วยงานในธนาคาร
และธนาคารแห่งประเทศไทยในเรื่องของนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมอย่างดี ส่งผล
ต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปรับใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคารมีค่าสหสัมพันธ์กับ
ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่ง
ประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้านักคิด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับ
ความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (R = 0.638)

ตารางที่ 4.25 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านหน่วยงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรไม่ว่าจะเป็นการมอบหมาย ผลักดัน ช่วยเหลือและการตอบคำถามในการบังคับให้เป็นไปตามข้อกำหนดของนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับนโยบายอื่น ๆ

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
2. หน่วยงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรไม่ว่าจะเป็นการมอบหมาย ผลักดัน ช่วยเหลือและการตอบคำถามในการบังคับให้เป็นไปตามข้อกำหนดของนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับนโยบายอื่น ๆ	0.508**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.25 ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรไม่ว่าจะเป็นการมอบหมาย ผลักดัน ช่วยเหลือและการตอบคำถามในการบังคับให้เป็นไปตามข้อกำหนดของนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับนโยบายอื่น ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปรับใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคารมีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง (R = 0.508)

ตารางที่ 4.26 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านมีการแจ้งให้ทราบโดยทั่วถึง และมีการบังคับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
3. มีการแจ้งให้ทราบโดยทั่วถึง และมีการบังคับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม	0.529**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.26 ผลการศึกษาพบว่ามีการแจ้งให้ทราบโดยทั่วถึง และมีการบังคับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปรับใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคารมีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง (R = 0.529)

ตารางที่ 4.27 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้านักบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้านมีการแสวงหาผลประโยชน์จากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก ที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ต่อการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กร เช่น การปิดบังผลประโยชน์ที่ลูกค้าควรได้จากการซื้อผลิตภัณฑ์จากธนาคาร

รายการ	ความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้านักบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
	R	P-value
4. มีการแสวงหาผลประโยชน์จากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก ที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ต่อการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กร เช่น การปิดบังผลประโยชน์ที่ลูกค้าควรได้จากการซื้อผลิตภัณฑ์จากธนาคาร	0.479**	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.27 ผลการศึกษาพบว่าการแสวงหาผลประโยชน์จากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก ที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ต่อการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กร เช่น การปิดบังผลประโยชน์ที่ลูกค้าควรได้จากการซื้อผลิตภัณฑ์จากธนาคาร ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปรับใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคารมีค่าสหสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ของบุคลากรสายลูกค้านักบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value = 0.000) โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์ปานกลาง (R = 0.479)

การพิจารณาถึงปัจจัยในด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมสำคัญที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนได้เสียกับนโยบาย โดยอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ของสังคมภายนอกองค์กร อันหมายถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจรวมถึงลูกค้าของธนาคารที่มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับการใช้บริการจากธนาคาร

ภายใต้การนำนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติของธนาคาร อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ

4.6 ผลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดงานวิจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน

จากการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เล็งเห็นถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์ของนโยบาย การประเมินผลและการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ต่อการให้บริการลูกค้าอย่างถูกต้องและเป็นธรรม อีกทั้งยังจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรอีกด้วยดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า

4.6.1 บทสัมภาษณ์ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์ของนโยบาย

นโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมถูกกำหนดขึ้นโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีความสำคัญและส่งเสริมให้ผู้ให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนมีการจัดการด้านการให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบและเป็นธรรม โดยมุ่งหมายให้ลูกค้าของธนาคารเชื่อมั่นได้ว่าผู้ให้บริการ(ธนาคาร) มุ่งเน้นการให้บริการอย่างเป็นธรรม บริการลูกค้าอย่างจริงจัง ไม่เอาเปรียบ ลูกค้าได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมและชัดเจน ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นธรรมทั้งด้านราคาและเงื่อนไข ลูกค้าสามารถใช้บริการได้สะดวกและได้รับการดูแลแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม และผู้ให้บริการช่วยให้ลูกค้าเข้าใจสิทธิและหน้าที่ของตนเอง จึงมีการกำหนดให้มีมาตรการเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับเอานโยบายไปปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ถึงวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ธนาคารรับมาดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของนโยบาย ดังนี้

“วัตถุประสงค์การให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมในธนาคารมุ่งเน้นไปที่ การนำวัตถุประสงค์ของนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยมาปฏิบัติ และการปฏิบัติต่อลูกค้าผู้รับบริการจากธนาคารหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการ โดยธนาคารของจะมีกระบวนการในการพัฒนา และคัดเลือกผลิตภัณฑ์สำหรับการบริการต่อลูกค้าโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของลูกค้า เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอในการตัดสินใจ ” บทสัมภาษณ์คุณเอกรัตน์ ไขวัญญ์ VP บริหารการปฏิบัติการ ออกแบบและจัดองค์กรสายลูกค้าบุคคล

จากวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย ได้มีการกำหนดถึงวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนโดยเริ่มตั้งแต่การประกาศในราชกิจจานุเบกษาโดยให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม และถูกต้องของธนาคาร จึงส่งผลให้ธนาคารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ความสำคัญกับ

วัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่นได้ว่าธนาคารจะให้บริการอย่างเป็นธรรม บริการลูกค้าอย่างจริงใจ ไม่เอารัดเอาเปรียบ ได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกต้อง โดยธนาคารมีการแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นธรรมทั้งด้านเงื่อนไข ราคา ได้รับความสะดวกสบายในการใช้บริการ และดูแลแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมซึ่งจะเป็นประโยชน์อันสูงสุดที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

4.6.2 บทสัมภาษณ์ปัจจัยด้านการประเมินผลและควบคุม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่าการประเมินผลและควบคุมเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัตินั้น ธนาคารมีการติดตามการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งหมด ตลอดจนมีการจัดเจ้าหน้าที่สุ่มลงพื้นที่เพื่อให้ได้ข้อมูลจากสถานที่จริง ดังปรากฏจากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารของธนาคาร ดังนี้

“ธนาคารมีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างครบถ้วน สอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการอย่างเป็นธรรม ตามหลักการของ 3 lines of defense ให้เกิดประสิทธิผล คือ 1. การควบคุมและการสอบทาน การปฏิบัติงานประจำวัน 2. การกำกับดูแลและตรวจสอบในลักษณะ oversight function ว่ามีการปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดหรือไม่ 3. การประเมินความเพียงพอของมาตรการต่าง ๆ โดยธนาคารมีความรู้ และความเข้าใจในการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น อีกทั้งมีการติดตามตรวจสอบภายหลังการขายและให้บริการอย่างเหมาะสมเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานในแต่ละวันมีระบบการบริหารจัดการอย่างถูกต้องและเป็นธรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้าอย่างสูงสุด” บทสัมภาษณ์คุณเอกรัตน์ โปวิบูลย์ VP บริหารการปฏิบัติการ ออกแบบและจัดองค์กร สายลูกค้าบุคคล

ดังนั้น จากผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลในการประเมินผลและการควบคุมเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติในองค์กร ประสบความสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเนื่องจากวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมภายในองค์กรมีการระบุไว้อย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการถ่ายทอดนโยบายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรที่ต้องนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ยังขาดการประเมินผลในเชิงนโยบายซึ่งในการวัดความสำเร็จของนโยบายในองค์กรเป็นการวัดเพียงแค่การปฏิบัติงานประจำวันเท่านั้น ไม่ได้มีการวัดถึงผลลัพธ์และผลกระทบของนโยบาย ซึ่งปัจจัยของความสำเร็จหรือล้มเหลวของการปฏิบัติตามนโยบายนั้นจะต้องมีการแยกวัตถุประสงค์ของนโยบายออกเป็นงานย่อย ๆ ภายใต้ความรับผิดชอบเฉพาะเพื่อความสะดวกในการประเมินผลและควบคุมการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4.7 บทสัมภาษณ์ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

หากพิจารณาจากสมรรถนะด้านองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ จะหมายถึง การพิจารณา รายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็น ธรรมไปปฏิบัติในธนาคาร ซึ่งประกอบไปด้วย โครงสร้างขององค์กรที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไป ปฏิบัติ ศักยภาพและทัศนคติของบุคลากร ซึ่งการปฏิบัติตามนโยบายให้ประสบความสำเร็จได้นั้นส่วน หนึ่งจะต้องมาจากความแข็งแกร่งของสมรรถนะที่องค์กรมี โดยอ้างอิงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

4.7.1 บทสัมภาษณ์ด้านโครงสร้างขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้แทนขององค์กรได้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้าง ขององค์กรว่า โครงสร้างของบุคลากรของธนาคารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติแบ่ง ออกเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการนำนโยบายจากธนาคารแห่งประเทศไทยมาปฏิบัติในองค์กร ประกอบ ไปด้วย ท่านรองผู้จัดการใหญ่รับผิดชอบงานทั่วไป และสายทรัพยากรบุคคล VP บริหารการ ปฏิบัติการ ออกแบบและจัดองค์กร สายลูกค้าบุคคล ผู้จัดการภาค/ผู้จัดการสาขาทั้งในเขตนครหลวง และเขตต่างจังหวัด และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานเฉพาะ เพื่อสรุปการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการของธนาคาร ดังบท สัมภาษณ์ที่ว่า

“ธนาคารให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งสื่อสารและเน้นย้ำให้เห็นถึงความเอาใจจริงเอาใจในเรื่องการให้บริการอย่างเป็น ธรรมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญและถือปฏิบัติให้สอดคล้องกันทั้งใน ระดับองค์กรและหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้า”

ถึงแม้จะมีการกำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจนตามที่ได้เสนอมานี้ แต่ใน การปฏิบัติงานประจำวันที่เกิดขึ้นจริงแล้วไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างนั้นทั้งหมด มีความยืดหยุ่นในการ กำหนดโครงสร้างทางการบริหารเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กร ดังปรากฏตามบท สัมภาษณ์ของผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กร ดังที่กล่าวว่า

“ธนาคารกำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถมอบหมายให้คณะทำงาน เป็น ผู้ปฏิบัติงานแทนได้เพื่อให้สามารถควบคุมดูแลการให้บริการอย่างเป็นธรรมได้อย่างเป็นระบบและ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทันทต่อเหตุการณ์ สามารถประเมินภาพรวมและความเสี่ยงของธุรกิจได้ ครบถ้วน สามารถวัดผลสำเร็จ วิเคราะห์จุดที่มีปัญหา และแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ” บทสัมภาษณ์คุณเอกรัตน์ โปวิบูลย์ VP บริหารการปฏิบัติการ ออกแบบและจัดองค์กรสายลูกค้าบุคคล

หากพิจารณาจากโครงสร้างขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีลักษณะเป็นแนวดิ่ง มีลำดับการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการจัดตั้งผู้รับผิดชอบ และหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะ ทำให้การสื่อสารในองค์กรทำได้โดยง่าย โดยโครงสร้างขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ หากเป็นหน่วยงานที่มีทรัพยากรเพียงพอการลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ความสำเร็จขององค์กรในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จมากกว่าหน่วยงานหรือองค์กรที่ไม่มีความพร้อมทั้งทรัพยากร และโครงสร้างขององค์กรที่มีความแข็งแกร่งมากพอ

4.7.2 บทสัมภาษณ์ด้านบุคลากร

จากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรให้ข้อมูลว่า อัตรากำลังของบุคลากรของสายลูกค้านักศึกษาที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีทั้งสิ้น 9,412 คน ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2564 โดยบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ผู้บริหารของธนาคาร คือ รองผู้จัดการใหญ่รับผิดชอบงานทั่วไปและสายทรัพยากรบุคคล และ VP บริหารการปฏิบัติการ ออกแบบและจัดองค์กร ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับบริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมโดยเฉพาะ

2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่สาขาของธนาคารทั้งในเขตนครหลวง และเขตต่างจังหวัด ทั้งนี้ จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กร ซึ่งมีความเห็นว่าธนาคารมีจำนวนบุคลากรที่มีความรู้ที่เพียงพอ ดังที่กล่าวว่า

“ธนาคารมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในการบริการลูกค้าทุกสาขาอย่างทั่วถึง เพื่อเติมเต็มจุดอ่อนด้านความรู้หรือทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อให้การบริการแก่ลูกค้าของธนาคารมีความเป็นธรรมแก่ลูกค้า เช่น เน้นย้ำทั้งการอธิบายข้อดี ผลประโยชน์ เงื่อนไข ข้อจำกัด ข้อควรระวังที่ลูกค้าอาจเสียประโยชน์ และสิทธิที่ลูกค้าพึงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เสนอขายและให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยงหรือความซับซ้อนกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำได้อย่างมีคุณภาพและนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้เหมาะสมกับลูกค้า มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ประเภทใหม่ ๆ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยงหรือความซับซ้อนกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป โดยการอบรมภายในองค์กรมีการพัฒนาหลักสูตร และกำหนดเป็นหลักสูตรบังคับให้พนักงานทุกคนต้องเข้าเรียน โดยเฉพาะพนักงานใหม่จะต้องเข้าเรียนให้ครบภายใน 30 วันหลังจากวันเริ่มงาน” บทสัมภาษณ์ คุณวิโรจน์ วิรุฬหารัตน์ AVP บริหารการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร สายทรัพยากรบุคคล

ในประเด็นเดียวกันจากการสัมภาษณ์บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ให้ความคิดเห็นว่า

“มีการฝึกอบรมปฏิบัติงานให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ภาษาที่ลูกค้าจะเข้าใจได้ง่าย โดยเฉพาะการอธิบายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยงหรือความซับซ้อนกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป รวมไปถึง

ถึงยังมีการวัดผลการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่อบรมและสามารถนำไปบริการลูกค้าได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงการให้บริการลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นได้ในครั้งต่อไป” บทสัมภาษณ์ คุณณงนุช โกมุลผล AVP ผู้จัดการสาขาพระที่นั่งอัมพรสถาน ภาคนครหลวง 3 สายลูกค้าบุคคล

จากข้อมูลที่ได้มาทั้งหมด สื่อให้เห็นว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของธนาคารมีจำนวนเพียงพอต่อการดำเนินงานนโยบายไปปฏิบัติ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความชำนาญในการนำนโยบายไปปฏิบัติต่อกลูกค้าซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดของ พงษ์เจตน์ มีปิ่น ที่กล่าวว่า “ความสำเร็จของนโยบายนั้น คุณภาพและปริมาณกำลังของบุคลากรที่นำนโยบายไปปฏิบัติต้องมีจำนวนที่พอเหมาะ และมีความรู้เฉพาะด้านนั้น ๆ ถ้าหากทรัพยากรที่มีนั้นไม่เพียงพอ ก็จะทำให้นโยบายเป็นเพียงแค่แผ่นกระดาษเท่านั้น”¹

อย่างไรก็ตามในมุมมองทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อนโยบายนั้น พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความถูกต้องในการบริการลูกค้า เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ วิลลาร์ด หงส์ทอง² ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการ ความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการให้บริการลูกค้า ธนาคารออมสิน สาขาวัชรพล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน Independent Sample t-test, One-way ANOVA และ Dependent Sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ใช้บริการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41 ปี ขึ้นไป สถานภาพโสด มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ส่วนใหญ่มีการใช้บริการด้านเงินฝากเพื่อเรียก เงินฝากประจำ 3 เดือน สลากออมสินพิเศษ 3 ปี บริการด้านสินเชื่อบุคคล และบริการด้านสงเคราะห์ชีวิตประเภทออมสินเงินได้รายเดือน ผู้ใช้บริการมีความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการให้บริการโดยรวมและรายด้านทุกด้านในระดับมาก ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ ความเป็นรูปธรรมของบริการ การตอบสนอง การให้ความมั่นใจต่อลูกค้าและการเอาใจใส่ลูกค้า และพบว่า การรับรู้คุณภาพการให้บริการมากกว่าความคาดหวังที่มีต่อคุณภาพการให้บริการของธนาคารออมสิน ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 ผู้ใช้บริการที่มี อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้แตกต่าง

¹ พงษ์เจตน์ มีปิ่น, “ศึกษากรณีการสร้างระบบการสื่อสารเพื่อการควบคุมบังคับบัญชา,” (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541), 24.

² วิลลาร์ด หงส์ทอง, “ความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการให้บริการลูกค้าธนาคารออมสิน สาขาวัชรพล,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2555), บทคัดย่อ.

กัน มีความคาดหวังคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างกัน ส่วน ผู้ใช้บริการที่มีเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ที่ต่างกัน มีการรับรู้คุณภาพการให้บริการที่แตกต่างกัน ซึ่ง สอดคล้องกับแนวความคิดของคูกซ์ ยาวะประภาส ที่ว่า ทศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะผู้ที่ปฏิบัติจะเพิกเฉยหรือเลือกที่จะปฏิบัติได้

4.8 บทสัมภาษณ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ

ในการพิจารณาถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ เป็นการพิจารณาถึงภาวะผู้นำ ของผู้บริหารในองค์กรว่ามีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติต่อบุคลากรในบังคับบัญชา ใน การสร้างแรงจูงใจในเชิงบวก การเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นริเริ่มใหม่ ๆ ใน การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ให้โอกาสโยกย้ายเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน หรือโอกาสศึกษาหา ความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน การสร้าง ความเข้าใจอันดี รวมไปถึงความสามัคคี เพื่อผลประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปรับใช้ร่วมกันหรือไม่

จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กร พบว่าผู้บริหารระดับสูงของ องค์กรมีการให้ความสำคัญต่อการให้บริการที่เป็นธรรมที่มีต่อลูกค้า โดยมีการมอบหมายให้ผู้บริหาร ระดับรองลงมาเป็นลำดับขั้นเพื่อดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับ บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กร นอกจากจะให้ความสำคัญต่อการให้บริการที่เป็น ธรรมที่มีต่อลูกค้าแล้ว ผู้บริหารขององค์กรยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทำงานกับเป็นทีม โดยจัดตั้งทีมคุณภาพบริการ สายลูกค้าบุคคล ทำหน้าที่พัฒนาคุณภาพการให้บริการของบุคลากร สาขา โดยมีการสอนงานซึ่งกันและกัน ส่วนในเรื่องการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนอกจาก จะได้เงินเดือนประจำตำแหน่งที่ปฏิบัติงานแล้ว ยังจะได้รับเงินรางวัลและคำชื่นชม หากปฏิบัติงาน ถูกต้องและเหมาะสม ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า

“ธนาคารมีการกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งค่าตอบแทนด้านเป้าหมาย รายบุคคลหรือรายกลุ่ม (KPI) และเงินรางวัลจูงใจ รวมทั้งมาตรการตักเตือนและลงโทษ โดยคำนึงถึง หลักการการให้บริการอย่างเป็นธรรม ต้องได้รับค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการ ชัดเจน สอดคล้องกับคุณภาพการให้บริการ (non-sales KPI) ในฐานะมีอาชีพ ไม่ใช่สนใจเฉพาะแต่ยอดขาย (sales KPI) เพียงอย่างเดียว หรือการกำหนด KPI ด้านการขายที่เน้นเป้าหมายผลิตภัณฑ์บาง ประเภทสูงเกินไปจนนำไปสู่การเสนอขายหรือการให้คำแนะนำที่ขาดคุณภาพและขาดความรับผิดชอบ ต่อลูกค้า (mis-selling) ได้” บทสัมภาษณ์คุณเอกรัตน์ โพธิ์บุญ VP บริหารการปฏิบัติการ ออกแบบ และจัดองค์กรสายลูกค้าบุคคล

จากข้อมูลและบทสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ผู้บริหารจะมีการสร้างแรงจูงใจโดยการชื่นชม และให้เงินรางวัลนอกเหนือจากเงินเดือนประจำตำแหน่งแล้ว แต่ก็ยังไม่ได้สร้างแรงจูงใจเพิ่มเติมให้แก่พนักงานเท่าใดนัก แต่โครงสร้างในการทำงานและการดูแลเอาใจใส่ของผู้บริหารขององค์กร ส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นไปตามตัวแบบเชิงบูรณาการของ วรเดช จันทรศร³ ที่ว่าการประสบความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น ส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารขององค์กรต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีการกล่าวชม ยกย่อง ให้รางวัล มีการเสริมสร้างในบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ในการสร้างความผูกพันและเป็นการสร้างการยอมรับจากบุคลากรอื่น ๆ อีกทั้งยังเป็นการรู้จักสร้างทีมงานคุณภาพอีกด้วย

4.9 บทสัมภาษณ์ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก

ในการพิจารณาในเรื่องปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก จะพิจารณาในมุมมองระดับของการสนับสนุน หรือต่อต้านจากหน่วยงาน หรือฝ่ายต่าง ๆ จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการเจรจา ต่อรอง ในเงื่อนไขของการเปลี่ยนทางสังคมและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งปรากฏดังบทสัมภาษณ์ดังนี้

4.9.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้ความร่วมมือ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่ามีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นลักษณะที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติงานแทน และลูกค้าผู้มาใช้บริการจากธนาคาร ซึ่งในการประสานงานร่วมกันนั้นไม่พบปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารตัวแทนขององค์กรที่ว่า

“ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารจะเน้นเรื่องการสร้าง Innovation Culture จากหน่วยงานที่ให้ความรู้จากภายนอกธนาคารเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม และลองนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยเริ่มจากบางขั้นตอน แล้วขยายผลเป็นทั้งกระบวนการ รวมถึงมีการจัดแชร์ต่อยอดองค์ความรู้ ผ่านกิจกรรม Awareness Campaign และ Sharing Session โดยจะมีการสื่อความเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่อ่อนไหว หรือที่มีความซับซ้อน เพื่อหาแนวทางการสื่อความให้มีทั้งเนื้อหาและรูปแบบที่บุคลากรในองค์กรจะสามารถเข้าใจตรงกัน โดยธนาคารมีสร้างโอกาสและช่องทางในการ

³ วรเดช จันทรศร, *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548), 57.

พูดคุยระหว่างกัน เพื่อให้มีข้อมูลที่เพียงพอ วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงได้ เพื่อหาทางออกร่วมกัน โดยยึดที่เป้าหมายรวมเป็นหลัก และต้องมั่นใจว่าทุก stakeholders ที่เกี่ยวข้องรับรู้ ได้มีส่วนร่วมในการพูดคุย และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น” บทสัมภาษณ์ คุณวีรพจน์ วิรุฬห์รัตน์ AVP บริหารการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร สายทรัพยากรบุคคล

จากบทการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่ามีหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องหลักเพียง 2 ส่วนเท่านั้น จึงไม่พบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานประจำวันร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ จงเจตน์ มีปิ่น ที่กล่าวว่า “จำนวนหน่วยงานที่มีจำนวนน้อยมักจะเกิดปัญหาในการประสานงานน้อย แต่ต่างจากหน่วยงานที่มีจำนวนหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาก จะทำให้มีโอกาสที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้น้อย”⁴

4.9.2 หน่วยงานทางสังคมและปัจจัยภายนอกองค์กร

ในการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรนั้น พบว่า ในบางครั้งมีผู้มีส่วนได้เสียกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ จงใจปกปิดถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าของธนาคารจะได้รับหากซื้อผลิตภัณฑ์จากธนาคาร ซึ่งการกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากร ดังบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กร ที่ว่า

“ในกรณีมีการเปิดเผยข้อมูลให้พันธมิตรทางธุรกิจที่ออกผลิตภัณฑ์ร่วมกัน (co-brand) ธนาคารต้องขอความยินยอมในการเปิดเผยข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดจากลูกค้า โดยการเปิดเผยข้อมูลลูกค้าซึ่งหากลูกค้าไม่ให้ความยินยอมจะกระทบต่อการปฏิบัติงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ หรือจะไม่สามารถให้บริการได้อย่างเป็นธรรมและต่อเนื่อง ในกรณีการเปิดเผยข้อมูลให้บริษัทพันธมิตรในลักษณะ co-brand ธนาคารจะกำหนดให้การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของเงื่อนไขในการขอใช้บริการได้ และการเปิดเผยข้อมูลลูกค้าซึ่งหากลูกค้าไม่ให้ความยินยอมจะไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานของธนาคาร” บทสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานตัวแทนธนาคาร

จึงอาจสรุปได้ว่า ปัจจัยทางด้านสังคมและสภาพแวดล้อมภายนอก กล่าวคือ ปัจจัยในการปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านลบ ส่วนลูกค้าที่มาใช้บริการกับธนาคารมีผลในแง่บวกต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามที่นักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ว่า การมีกลุ่มอิทธิพลจะผลด้านลบต่อกลุ่มของตน และใช้อิทธิพลนั้นยับยั้งการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลกับผลสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และในที่ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลที่มีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้นโยบายนั้นประสบความสำเร็จในการปฏิบัติได้

⁴ พงเจตน์ มีปิ่น, “ศึกษากรณีการสร้างระบบการสื่อสารเพื่อการควบคุมบังคับบัญชา,” (ภาคินพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541), 63.

หากกล่าวโดยรวมแล้ว จากการประเมินนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าไปปฏิบัติ คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งมีความพร้อมทั้งโครงสร้าง และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ ส่วนในด้านที่เป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ คือ หน่วยงานภายในองค์กรที่มีส่วนในการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กรยังมีประสิทธิภาพที่ไม่ดีพอ ยังไม่มีการควบคุมมาตรการ และยังขาดการประเมินผลที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยย่อยอีกบางประการในตัวแปรในด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ทักษะคติบางประการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยภายนอกคือนโยบายที่เข้มงวดของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งมีความสอดคล้องกับตัวแบบเชิงบูรณาการของ วรเดช จันทรรศ ที่ระบุว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ 1) ปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ 4) ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสอดคล้องกันผลการศึกษาวิจัยของ อัจฉริยา พัฒนสาระคุ⁵ ศึกษา เรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดีที่มีต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานการเงินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของกลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดีกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสายงานการเงินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานสายงานการเงินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 136 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดี ด้านการวางแผนการบริหารงานมีความสัมพันธ์และกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม 2) กลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดี ด้านการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์และกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม 3) กลยุทธ์ การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดี ด้านการติดตามและประเมินผล มีความสัมพันธ์

⁵ อัจฉริยา พัฒนสาระคุ, “ผลกระทบของกลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดีที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานการเงินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 2562), บทคัดย่อ.

และผลกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม 4) กลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดี ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “นโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้านักบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีการประเมินการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบเชิงบูรณาการของ วรเดช จันทรร โดยสืบค้นข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์ และ แบบสอบถามจากทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของสายลูกค้านักบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อเสนอเป็นแนะแนวทางในการปรับปรุงและการพัฒนาการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลจากการศึกษาวิจัยทั้ง 2 วิธีการวิจัยสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติต่อบุคลากร และลูกค้าของธนาคาร

จากการศึกษาพบว่า ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ มีการดำเนินงานตามมาตรการและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยการจัดตั้งบุคลากร หรือหน่วยงานรับผิดชอบในการควบคุมดูแล ให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ โดยในองค์กรจะมีหน่วยงานที่มีการกำหนดแผนงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานในอนาคต ประกอบกับธนาคารยังมีเกณฑ์การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรกับมาตรฐานของนโยบาย มีการแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยมีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับสายงานและอำนาจบังคับบัญชา รวมถึงการรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย การทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน บุคลากรขององค์กรมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในงาน มีความสัมพันธ์ ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายและเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งหัวหน้างานยังมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของงาน รวมไปถึงมีการกระตุ้นให้บุคลากรไม่ว่าจะเป็นการมอบหมาย ผลักดัน ช่วยเหลือและการตอบคำถามในการบังคับให้เป็นไปตามข้อกำหนดของนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับนโยบายอื่น ๆ เพื่อผลประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กรได้อย่างดีที่สุด แต่ก็มิอุปสรรคเล็กน้อยบางประการในเรื่องของสภาพแวดล้อมภายนอก คือ มีการแสวงหาผลประโยชน์จากหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอก ที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ต่อการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กร เช่น การปิดบังผลประโยชน์ที่ลูกค้าควรได้จากการซื้อผลิตภัณฑ์จากธนาคาร

โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติต่อบุคลากร และลูกค้าของธนาคาร มี 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ของนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานในและนอกองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากรปฏิบัติตามนโยบายในการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งผลการวิจัยในแต่ละด้านจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของการให้น้ำหนักของปัจจัยในแต่ละด้าน อันได้แก่

1. ด้านวัตถุประสงค์ของนโยบายจะเป็นการให้ความสำคัญในการมุ่งเน้นการส่งเสริมการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าอันเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของลูกค้า โดยธนาคารมีการจัดการด้านการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่นได้ว่าธนาคารจะให้บริการอย่างเป็นธรรม บริการลูกค้าอย่างจริงใจ ไม่เอารัดเอาเปรียบ ได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกต้อง โดยธนาคารมีการแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นธรรมทั้งด้านเงื่อนไข ราคา ได้รับความสะดวกสบายในการใช้บริการ และดูแลแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัย เลาหิเชียร, ศุภชัย ยาวะประภาส, และ วรเดช จันทรรศ ที่พบว่าวัตถุประสงค์ของนโยบายที่นำมาปฏิบัติเป็นผลต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการกำหนดนโยบาย โดยต้องอาศัยองค์กรที่รับผิดชอบทำความเข้าใจหรือศึกษาว่า ทำอย่างไรองค์กรหรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ จะสามารถนำและผลักดันให้ทรัพยากรการบริหารปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จได้ และสามารถประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

2. ด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และการประเมินผลงานจะให้น้ำหนักความสำคัญกับนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดมาให้ปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวัน และการพัฒนาความรู้ความสามารถในการพัฒนาในการให้บริการลูกค้าซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติของวรเดช จันทรรศ ที่ว่า การปฏิบัติตามนโยบายเริ่มจากหน่วยงานระดับล่างนำ

โครงการ หรือโครงการจากเบื้องบน แล้วนำนโยบายแผนงานหรือโครงการนั้นมาปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานโดยอาศัยกระบวนการในการทำงานของแต่ละหน่วยงานก่อน โดยเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำได้ยาก เพราะในความเป็นจริงแล้ว เมื่อหน่วยงานได้รับนโยบายใด ๆ มาแล้วก็จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานโดยอัตโนมัติ ซึ่งสิ่งนี้เป็นปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติตามนโยบายระดับจุลภาค และการปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุผลนั้นจะต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการนั้นกับองค์การระดับล่างที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญอีกประการในขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคนั้น ได้แก่ กระบวนการปรับตัวนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับความตั้งใจของบุคลากรระดับล่าง ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนในการตัดสินใจ จะเรียกว่า Path of Micro Implementation) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคจะประกอบไปด้วย 3 ระดับ ได้แก่ 1. ระดับในการระดมพลัง 2. ระดับในการนำไปปฏิบัติ และ 3. ระดับของการรวมเป็นปึกแผ่น หรือระดับของความต่อเนื่อง ในองค์การ

3. ด้านผลกระทบจากผู้มีส่วนได้เสียกับผลประโยชน์ที่อาจส่งผลการกระทบต่อการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคาร กล่าวคือปัจจัยในการปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านลบ ส่วนลูกค้าที่มาใช้บริการกับธนาคารมีผลในแง่บวกต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามที่นักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ว่า การมีกลุ่มอิทธิพลจะผลด้านลบต่อกลุ่มของตน และใช้อิทธิพลนั้นยับยั้งการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และในที่ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลที่มีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้นโยบายนั้นประสบความสำเร็จในการปฏิบัติได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรเดช จันทรรักษ์ ที่ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพอาจประกอบไปด้วยองค์การหรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะโครงสร้างองค์การ ระดับปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การหากมากจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติล่าช้าและล้มเหลว โดยรวมถึงด้านสภาพแวดล้อมในการกำหนดนโยบาย ย่อมมีผลกระทบจากสภาพสังคมการเมือง เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ จากภายนอก และรวมถึงลูกค้าผู้มาใช้บริการ ถือเป็นที่มาของนโยบายต่าง ๆ ที่มีผลต่อนโยบายจากการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร

5.1.2 การนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติมีปัญหา หรืออุปสรรค หรือไม่อย่างไร

จากการศึกษาพบว่า ไม่พบอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติ เพราะในการปฏิบัติงานประจำวันมีการพูดคุยกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในด้านการบริการลูกค้า เพื่อให้รับรู้ถึงความต้องการที่แท้จริง และ outcome ที่ต้องการ รวมถึงวิธีการทำงาน เนื่องจากธนาคารมีการจัดแบ่งโครงสร้างเป็นหน่วยงานที่ดูแลลูกค้าบุคคล ลูกค้าธุรกิจ และหน่วยงานที่สนับสนุน พนักงานที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจน

การจัดให้ทีมหน่วยงานสนับสนุน นิ่งปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานที่ให้บริการลูกค้าโดยตรง เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการรับงานไปดำเนินการต่อ เพื่อการสร้างโอกาสและช่องทางในการพูดคุยระหว่างกัน เพื่อให้มีข้อมูลที่เพียงพอ วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงได้ เพื่อหาทางออกร่วมกัน โดยยึดที่เป้าหมายรวมเป็นหลัก และต้องมั่นใจว่า ทุก stakeholders ที่เกี่ยวข้องรับรู้ ได้มีส่วนร่วมในการพูดคุย และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

โดยปัจจัยที่ส่งผลให้นำนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติไม่เป็นปัญหาหรืออุปสรรค เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน ด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ และด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน ในการนำนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติของธนาคารประสบความสำเร็จในการนำนโยบายมาปฏิบัติในองค์กรในอยู่ในเกณฑ์ดี เนื่องจากวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมภายในองค์กรมีการระบุไว้อย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการถ่ายทอดนโยบายไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรที่ต้องนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ยังคงขาดการประเมินผลในเชิงนโยบายในภาพรวมซึ่งในการวัดความสำเร็จของนโยบายในองค์กรที่ใช้อยู่เป็นการวัดเพียงแค่มาตรฐานการปฏิบัติงานประจำวันเท่านั้น ไม่ได้มีการวัดถึงผลลัพธ์และผลกระทบของนโยบาย หากไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่ไม่ส่งผลกระทบในวงกว้าง ผลกระทบต่อลูกค้า หรือชื่อเสียงของธนาคารตามที่กำหนดก็เพียงรายงานการประพฤติดังผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น แต่กล่าวโดยรวมแล้วปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในด้านความมีกฎระเบียบที่ชัดเจนในเรื่องของนโยบาย และการประเมินผลที่มีอยู่แล้วในองค์กร ล้วนแล้วแต่ส่งผลให้นำนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมประสบความสำเร็จในระดับองค์กรอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดี สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ อุทัยเลาหิเชียร ที่ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติคือขั้นของการวิเคราะห์หาทางเลือกก็เพื่อจะได้้นโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติขั้นของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะนโยบายที่องค์กรกำหนดขึ้นจะเป็นความจริงได้ก็ต่อเมื่อการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวได้ว่า ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องในการนำนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติ มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในด้านทรัพยากรทั้งบุคลากร และโครงสร้างขององค์กรที่แข็งแกร่งในการขับเคลื่อนและดำเนินงานตามนโยบาย รวมถึงในการปฏิบัติงานประจำวันนั้นจะมีการจัดตั้งผู้รับผิดชอบ และหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติตามนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กรประสบความสำเร็จ

อยู่ในระดับที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรเดช จันทรรศ ที่เห็นว่าสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติที่ดีนั้นจะต้องตั้งอยู่บนแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีองค์การ เน้นให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์การ เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใดในลักษณะนั้นนโยบายที่จะประสบความสำเร็จได้จึงต้องอาศัยโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์การจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหารและด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ องค์การยังต้องมีการวางแผนเตรียมการ หรือมีความพร้อมทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ ตัวแบบนี้จึงเป็นความพยายามที่จะศึกษาหาแนวทางแก้ไขอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยการแก้ที่ตัวองค์การ เช่น การขาดเงินทุน การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความล่าช้าในการจัดตั้งระบบงานต่าง ๆ เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ สรุปได้ว่าในการให้ความสำคัญในขั้นตอนกระบวนการทำงานของผู้บริหารในองค์การที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริการแก่ลูกค้าของธนาคารอย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การทั้งในระดับผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกันให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานประจำวันที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังต้องมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองอย่างดีและมีเหตุมีผลในการที่จะบริการลูกค้าของธนาคาร เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรเดช จันทรรศ ที่ว่าการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายมาปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จจึงน่าจะเป็นเรื่องของการตั้งใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์การ การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งใช้การควบคุม หรือใช้อำนาจทางรูปนัยของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะการแบ่งแยกว่าการกำหนดนโยบายเป็นเรื่องที่ควรมาจากกระตือรือร้น และการปฏิบัติตามนโยบายเป็นเรื่องของผู้ที่อยู่ ในระดับล่างเป็นเรื่องที่ขัดกับสภาพความเป็นจริง การทำให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในความสำคัญของนโยบายและเห็นว่าความสำเร็จของนโยบายคือความสำเร็จของผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจึงน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่ากลยุทธ์อื่น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบายโดยถือว่านโยบายเหล่านั้นมาจากตัวผู้ปฏิบัติเองโดยตรง

4. ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก สรุปได้ว่าผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กรในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมมีหน่วยงานหลักคือ ธนาคารแห่งประเทศไทย และอาจรวมไปถึงลูกค้าที่มาใช้บริการจากธนาคาร ซึ่งใน

การประสานงานหรือการให้บริการต่อลูกค้านั้นเป็นไปได้ด้วยดี ไม่มีอุปสรรคใด ๆ แต่จะมีปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ นายหน้าหรือตัวแทนที่มีส่วนได้เสียในผลประโยชน์ต่อการให้บริการทางการเงิน หรือการบริการทางด้านกองทุน ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น ในการปิดบังผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากการใช้บริการจากธนาคารโดยตรง ส่งผลให้ลูกค้าของธนาคารสูญเสียผลประโยชน์อันพึงได้ แต่ทั้งนี้ปัจจัยแวดล้อมอื่นนี้พบเพียงส่วนน้อยเท่านั้น แต่ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือการยึดมั่นในหลักการ และความถูกต้องของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคาร ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างสูงสุดต่อทั้งตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรเดช จันทรศร ที่ว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจเกิดจากบุคคลที่เป็นตัวแทนองค์กร กลุ่ม หรือสถาบัน และความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กร โดยการสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วม แต่ในการสร้างการยอมรับนั้นอาจเกิดความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ในองค์กรและในระบบสังคมทั่วไป การหวังที่จะให้ทุกฝ่ายเห็นชอบและปฏิบัติตามนโยบายจึงเป็นสิ่งยาก ซึ่งย่อมจะมีทั้งผู้ได้ประโยชน์และผู้เสียประโยชน์ จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกฝ่ายจะต้องปกป้องผลประโยชน์ของตนเองก่อนเป็นอันดับแรก ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการเผชิญหน้า การบริหารความขัดแย้ง การแสวงหาผู้สนับสนุนหรือยอมรับ การโฆษณาชวนเชื่อ การรู้จักสร้างเงื่อนไขและหาข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรทั้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความเป็นไปได้ของการสร้างความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติส่วนหนึ่ง จึงอยู่กับความสามารถในการพูดคุย และทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงานในการที่จะใช้เป็นเครื่องมือต่อรองบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์กรจำนวนหน่วยงานที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง รวมถึงสภาพความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการต่อรองของผู้มีส่วนได้เสียกับนโยบายแต่ละคน

5.2 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัย

5.2.1 ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

เพื่อให้นโยบายมีความเหมาะสมและตรงกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันให้ได้มากที่สุด และเพื่อประสิทธิภาพ รวมถึงประสิทธิผลในการนำนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติ ควรมีการเสนอแนะเพิ่มเติมนโยบายบางประการดังนี้

1. ควรตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมและร่วมกันผลักดันให้เกิดเป็นมาตรฐานหลักของวัฒนธรรมองค์กร
2. ควรมีการควบคุมและติดตามการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมอย่างจริงจัง เพื่อให้การปฏิบัติตามนโยบายนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.2.2 ข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติงาน

1. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ควรระบุและกำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบายภายในองค์กรให้ชัดเจนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และควรมีสื่อการเรียนรู้ที่สร้างความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติ ที่ง่ายต่อความเข้าใจในเจตนาและวัตถุประสงค์ และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

2. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ควรมีการติดตามและประเมินผลนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติที่นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนี้อย่างสม่ำเสมอ เพราะจะได้นำข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่าเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการบริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติ มาปรับปรุงมาตรฐานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

3. บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการและความสามารถในการใช้บริการของลูกค้าแต่ละประเภท โดยต้องให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และให้ข้อมูลที่สำคัญครบถ้วน รวมถึงข้อจำกัดและเงื่อนไขที่เพียงพอต่อการตัดสินใจของลูกค้าของธนาคาร

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติในภาพรวมทั้งองค์กร โดยอาจศึกษาเชิงลึกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อสะท้อนถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากบุคลากรตำแหน่งงานอื่นเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลในหลายมิติมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติในองค์กรได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการใช้วิธีเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สุ่มเก็บสัมภาษณ์จากผู้บริหารขององค์กร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมชาติ ปัญหาที่พบ คือ

5.4.1 ปัญหาจากการสัมภาษณ์

เนื่องด้วยปัจจุบันเกิดสถานการณ์ Covid-19 ทำให้ไม่สามารถสัมภาษณ์เชิงลึกในลักษณะที่พบปะกันได้ ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำเป็นต้องใช้การสัมภาษณ์ในรูปแบบ Online จึงอาจทำให้การสื่อสารแบบสองทางมีความคลาดเคลื่อนในข้อมูลบางประการ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างมีภารกิจที่ต้องประชุม และมีตารางเวลางานที่ค่อนข้างแน่นจึงทำให้การนัดสัมภาษณ์เป็นไปด้วยความล่าช้า

แนวทางการแก้ไขปัญหาคือผู้วิจัย มีการส่งแบบคำถามไปทางกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการสัมภาษณ์เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีเวลาการทำความเข้าใจในข้อคำถามการวิจัย เพื่อผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์ที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของคำถามวิจัย

5.4.2 ปัญหาจากการแจกแบบสอบถาม

ข้อมูลจากแบบสอบถามอาจมีความคลาดเคลื่อนเนื่องจาก จำนวนข้อในแบบสอบถามมีขึ้นข้อมูลค่อนข้างมาก เพราะผู้วิจัยคิดว่าควรมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องในแต่ละตัวแปรที่มีความสำคัญที่จะส่งผลต่อตัวแปรตาม จึงอาจเป็นผลให้กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามไม่ตั้งใจในการให้ข้อมูล

แนวทางการแก้ปัญหาเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำแบบสอบถามในรูปแบบ Microsoft Forms ภายในองค์กรเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถเข้าถึงแบบสอบถามและทำความเข้าใจได้ง่าย เพราะเป็นเครื่องมือที่บุคลากรในองค์กรทุกคนต้องใช้งานในการทำงานประจำวัน อีกทั้งผู้วิจัยมีการสื่อความไปยังต้นสังกัดของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจในข้อคำถามในการตอบคำถามวิจัย เพื่อป้องกันการตอบคำถามวิจัยที่คลาดเคลื่อนอันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการทำวิจัยในครั้งนี้

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- กล้า ทองขาว. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ 6 เรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551.
- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). รายงานความยั่งยืนปี 2562. กรุงเทพฯ: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2562.
- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2562. กรุงเทพฯ: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2562.
- มยุรี อนุมานราชชน. นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด กระบวนการ และการวิเคราะห์. เชียงใหม่: เคอีนิจการพิมพ์, 2546.
- วรเดช จันทรศร และ ญัฐฐา วินิจฉันท. (บรรณาธิการ). การบริหารโครงการ: กรณีศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์, 2540.
- วรเดช จันทรศร. การนำนโยบายไปปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์, 2545.
- วรเดช จันทรศร. จากนโยบายสู่การปฏิบัติ: องค์ความรู้ ตัวแบบทางทฤษฎี และการประเมินความสำเร็จ ความล้มเหลว. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิก, 2551.
- วรเดช จันทรศร. ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA), 2548.
- วรเดช จันทรศร. การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2540.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. นโยบายสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. นโยบายสาธารณะ: แนวคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2557.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์ และ กระบวนการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2555.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. สาธารณบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- สุรสิทธิ์ วชิรขจร. นโยบายสาธารณะเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549.

อุทัย เลาหิเชียร. *รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2544.

บทความวารสาร

ทินพันธุ์นาคะตะ. “นโยบายการพัฒนาและวิชาการ.” *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์* 13, ฉ.1 (มกราคม 2526): 102.

อาทิตย์ อุไรรัตน์. “บทบาทของข้าราชการไทยในการกำหนดนโยบาย.” *วารสารข้าราชการ* 18, ฉ.11 (2526): 11-13.

วิทยานิพนธ์

กรรณิกา ฤทธิบุตร. “การควบคุมธนาคารพาณิชย์โดยธนาคารแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517.

จันทกานต์ แซ่ล่อ. “ผลกระทบของการดำเนินนโยบายการเงินรูปแบบพิเศษของธนาคารกลางสหรัฐฯ ต่อราคาสินทรัพย์ในตลาดเกิดใหม่ในเอเชีย.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

ปาริชาติ สุริศรีมี. “การตอบสนองของตลาดการเงินไทยที่มีต่อการประกาศอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐอเมริกา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

พจนเจตน์ มีปิ่น. “ศึกษากรณีการสร้างระบบการสื่อสารเพื่อการควบคุมบังคับบัญชา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

ระพี พริงลำภู. “การปรับตัวของธุรกิจขนาดย่อมต่อนโยบายปรับขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ของลูกค้ากลุ่มธุรกิจขนาดย่อม ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด. มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2556.

วรพัชร ชุมวรฐายี. “อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีต่อคุณภาพการให้บริการผ่านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญของผู้ให้บริการ ลูกค้า บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในเขตจังหวัดนครปฐม.” การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.

วรรณพร สืบสุนธี. “การตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าที่มีผลต่อคุณภาพการบริการของธนาคาร
ไทยพาณิชย์ จังหวัดขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2556.

วิมลรัตน์ หงษ์ทอง. “ความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการให้บริการลูกค้าธนาคารออมสิน
สาขาชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลธัญบุรี, 2555.

สากล แก้วนพรัตน์. “คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานบริการลูกค้ากลุ่มบริษัท อินโฟเนท.
ประเทศไทย) จำกัด.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2557.

อลิสรา กังวล. “การนำนโยบายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินไปปฏิบัติ ศึกษากรณี ธนาคาร
กรุงเทพ จำกัด. มหาชน.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2562.

อัจฉริยา พัฒนสระคู. “ผลกระทบของกลยุทธ์การปฏิบัติงานทางการเงินที่ดีที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานสายงานการเงินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ
และการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, 2562.

อิสรา สุจารี. “ประเด็นปัญหานโยบายและกฎหมายเกี่ยวกับการกำกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ
ที่เป็นตัวกลางทางการเงิน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2558.

เอกสารอื่น ๆ

ธนวัฒน์ พิมลจินดา. “นโยบายสาธารณะ. Public Policy.” เอกสารการสอน หลักสูตรรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ. มหาวิทยาลัยบูรพา. ม.ป.ป.
ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สกส2.4/2563 เรื่อง การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่
ลูกค้าอย่างเป็นธรรม
ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่สกส2.5/2563 เรื่อง การกำหนดแนวทางการพิจารณนำ
หลักเกณฑ์การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปถือปฏิบัติให้
เหมาะสมกับผู้ให้บริการแต่ละประเภท

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ธนาคารกรุงเทพ. “ข้อมูลธนาคาร.” สืบค้นเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2564. <https://www.bangkokbank.com/th-TH/About-Us/Corporate-Profile>.

Books

Anderson, James E. *Politics and Economic Policy-Making*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1975.

Calwell, Lynton K. *Environment: A Challenge in modern Society*. New York: Doubleday, 1970.

Dunn, William N. *Public Policy Analysis: Introduction*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1981.

Dye, Thomas R. *Understanding public policy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1972.

Easton, David. *The Political System: An Inquiry into the State of Political Science*. New York: Alfred A. Knopf, 1953.

Greenwood, William T. *Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach*. Ohio: South Western, 1965.

Pressman, J. L. and A. B. Wildavsky. *Implementation*. San Francisco: University of California Press, 1973.

Quade, E. S. *Analysis for public decisions*. New York: North-Holland, Inc., 1982.

Sharkansky, Ira. *Policy Analysis in Political Science*. Chicago: Markham, 1970.

Wholey, Joseph S. *A Federal Evaluation Policy*. Washington, D.C.: Urban Institute, 1970.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
บทสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย

1. ปัจจัยด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน

- วัตถุประสงค์ของนโยบาย

- 1.1 ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น การแนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคารแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับลูกค้าอย่างถูกต้อง มีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่อย่างไร (หากท่านคิดว่าไม่เหมาะสม สมควรเป็นเช่นไร)

.....

.....

.....

.....

- การประเมินผลและควบคุม

- 1.2 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

- 1.3 จากการที่มีการประเมินผลและควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

- โครงสร้างขององค์กร

2.1 โครงสร้างการบริหารงานของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้า
 อย่างเป็นธรรมในปัจจุบัน ส่งผลหรือทำให้เกิดข้อจำกัดในการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน
 หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.2 โครงสร้างการบริหารงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่
 ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ลักษณะใดบ้างที่เอื้อประโยชน์ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จภายใน
 ระยะเวลาอันสั้น และมีปัจจัยใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแล
 การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมประสบผลสำเร็จ

.....

.....

.....

2.3 โครงสร้างการบริหารงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้า
 อย่างเป็นธรรม ลักษณะใดบ้างที่เป็นอุปสรรค แก้ไขได้ยาก หรือไม่สามารแก้ไขได้ และเห็นว่า
 ข้อจำกัดใดที่เป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแล
 การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างไม่สำเร็จ

.....

.....

.....

.....

- บุคลากร

2.4 หน่วยงานของท่านมีการอบรมเพิ่มความรู้แก่บุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการ
กำกับทำให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.5 ท่านคิดว่าองค์กรจัดตั้งบุคลากรในการให้บริการแก่ลูกค้าเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่
อย่างไร และสถานที่ปฏิบัติงานของบุคลากรเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ

3.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารหรือหัวหน้างานในหน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้
แสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบายการให้บริการ
แก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม และมีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นภายใต้
ขอบเขตอำนาจของตนเองและขอบเขตของงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานให้โอกาสโยกย้ายเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน หรือโอกาสศึกษาหา
ความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
เพื่อให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นหรือไม่ และมีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

3.3 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ และช่วยให้มีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน/หน้าที่การงาน รวมถึงช่วยให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในกลุ่มอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และมีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

3.4 หน่วยงานของท่านมีการสร้างความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน การสร้างความเข้าใจอันดี รวมไปถึงความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่ เพื่อผลประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปรับใช้ร่วมกันหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.5 ท่านสามารถแก้ไขข้อโต้แย้งในการปฏิบัติงาน และสามารถทำให้ผู้อื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานสามารถคิด และตัดสินใจในการเจรจาทางแก้ไขเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4. ปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก

4.1 ท่านคิดว่าปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับกำกับการให้บริการแก่ลูกค้า
 อย่างเป็นธรรมระหว่างหน่วยงานของท่านกับลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคาร มีปัญหาด้าน
 การให้บริการแก่ลูกค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4.2 การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของบุคลากรในหน่วยงาน
 ของท่าน เคยพบปัญหาการแสวงหาผลประโยชน์จากหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอก ที่
 ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ต่อการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กร เช่น การปิดบัง
 ผลประโยชน์ที่ลูกค้าควรได้จากการซื้อผลิตภัณฑ์จากธนาคารหรือไม่ อย่างไร และมีวิธีการ
 จัดการอย่างไร

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมไปปฏิบัติเพื่อให้ เกิดผลสำเร็จและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านอนุเคราะห์เวลาเพื่อให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้
 เอกชัย ตั้งจิตต์พิสุทธิ์

ภาคผนวก ข

ชุดแบบสอบถาม

เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้าบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง (1): แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยของหลักสูตร รัฐศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ปัญหา และอุปสรรคที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและการพัฒนาการนำนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทยไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จะใช้เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น อนึ่ง การแปลผลจะเสนอในภาพรวม จึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับเป็นจริงมากที่สุด

คำชี้แจง (2): แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 ด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน
- ส่วนที่ 3 ด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- ส่วนที่ 4 ด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ
- ส่วนที่ 5 ด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ☐ 1. ชาย☐ 2. หญิง**2. อายุ**☐ 1. 25 – 30 ปี☐ 2. 31 – 40 ปี☐ 3. 41 – 50 ปี☐ 4. 50 ปี ขึ้นไป**3. ระดับการศึกษา**☐ 1. มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.☐ 2. ปวส.☐ 3.ปริญญาตรี☐ 4. ปริญญาโท☐ 5. สูงกว่าปริญญาโท**4. ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน**☐ 1. บุคลากรปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก CSO, เจ้าหน้าที่การตลาด MO)☐ 2. บุคลากรอาวุโส (เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกอาวุโส, เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส)☐ 3. บุคลากรชำนาญการ☐ 4. ผู้บริหาร☐ 5. ลูกจ้าง**5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน**☐ 1. 0 – 5 ปี☐ 2. 6 – 10 ปี☐ 3. 11 - 15 ปี☐ 4. 16 – 20 ปี☐ 5. มากกว่า 20 ปี

ส่วนที่ 2 ด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคารแห่งประเทศไทย: ศึกษาเฉพาะการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากรสายลูกค้านักบุคคล ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ตามความเป็นจริงมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
ความคิดเห็นในด้านประสิทธิผลในการควบคุมและวางแผน					
1	วัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน				
2	หน่วยงานมีการกำหนดแผนงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานในอนาคต				
3	เกณฑ์การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ				
4	การติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานประจำวันของท่าน เช่น การติดตามผลประเมินซ้ำ ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงาน				
5	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
6	หน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรกับมาตรฐานของนโยบาย เช่น ถ้าผลของการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานก็จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานของนโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน				
ความคิดเห็นในด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ					
7	โครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับนโยบายการกำกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กรมีความเหมาะสม				
8	ความพร้อมของบุคลากรในนโยบายไปปฏิบัติ ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ				
9	หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีโดยสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นได้และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในหน่วยงาน				
10	มีการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับสายงานและอำนาจบังคับบัญชา การรับรู้ข่าวสารด้านนโยบาย การทำงาน และข่าวสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงาน				
11	การแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
ความคิดเห็นในด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือ					
12	หัวหน้างานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของงาน				
13	หัวหน้างานมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในการกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว มีการถ่ายทอดนโยบายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนอื่น ๆ ให้มีส่วนร่วมในทีมในการปรับปรุงคุณภาพและมีการกระจายความรับผิดชอบให้กับบุคลากร				
14	หัวหน้างานมีการประสานงานเชื่อมโยงงานของบุคลากรได้บังคับบัญชาทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ผลลัพธ์ไปสู่จุดหมายเดียวกัน				
15	ท่านมีส่วนร่วมในการทำงาน ความเกี่ยวข้องในงาน มีความสัมพันธ์ ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมายและเพื่อนร่วมงาน				
16	หน่วยงานมีการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีระบบให้บุคลากรช่วยเหลือกัน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น				
17	หน่วยงานมีการสร้างความราบรื่นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเข้าใจอันดี รวมไปถึงความสามัคคี ในการก่อให้เกิดความรักใคร่ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน				
18	การประสานงานในการปฏิบัติงานประจำวันในการให้บริการลูกค้า ระหว่าง ทีมพัฒนาคุณภาพบริการ กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสายลูกค้าบุคคล มีปัญหาในการประสานงาน ไม่สามารถติดต่อผู้รับผิดชอบในเรื่องของนโยบายได้, ตอบปัญหาไม่ชัดเจน(				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)
ความคิดเห็นในด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก					
19	การประสานงานระหว่างหน่วยงานในธนาคาร และธนาคารแห่งประเทศไทยในเรื่องของนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมอย่างดี ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปรับใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคาร				
20	หน่วยงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรไม่ว่าจะเป็นการมอบหมาย ผลักดัน ช่วยเหลือและการตอบคำถามในการบังคับให้เป็นไปตามข้อกำหนดของนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับนโยบายอื่น ๆ				
21	มีการแจ้งให้ทราบโดยทั่วถึง และมีการบังคับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม				
22	มีการแสวงหาผลประโยชน์จากหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอก ที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ต่อการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมในองค์กร เช่น การปิดบังผลประโยชน์ที่ลูกค้าควรได้จากการซื้อผลิตภัณฑ์จากธนาคาร				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านอนุเคราะห์เวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้
เอกชัย ตั้งจิตต์พิสุทธิ์

ภาคผนวก ค

บทสัมภาษณ์

ความคิดเห็นของผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้เป็นตัวแทนของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการควบคุมและวางแผนพบว่า วัตถุประสงค์การให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมในธนาคารมุ่งเน้นไปที่ การนำวัตถุประสงค์ของนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยมาปฏิบัติ และการปฏิบัติต่อลูกค้าผู้รับบริการจากธนาคารหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการ โดยธนาคารของจะมีกระบวนการในการพัฒนา และคัดเลือกผลิตภัณฑ์สำหรับการบริการต่อลูกค้าโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของลูกค้า เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับข้อมูลที่ต้องการและเพียงพอในการตัดสินใจ อีกทั้งธนาคารยังมีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างครบถ้วน สอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการอย่างเป็นธรรม ตามหลักการของ 3 lines of defense ให้เกิดประสิทธิผล คือ 1. การควบคุมและการสอบทานการปฏิบัติงานประจำวัน 2. การกำกับดูแลและตรวจสอบในลักษณะ oversight function ว่ามีการปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดหรือไม่ 3. การประเมินความเพียงพอของมาตรการต่าง ๆ โดยธนาคารมีความรู้ และความเข้าใจในการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งมีการติดตามตรวจสอบภายหลังการขายและให้บริการอย่างเหมาะสมเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานในแต่ละวันมีระบบการบริหารจัดการอย่างถูกต้องและเป็นธรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้าอย่างสูงสุด

ความคิดเห็นของผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้เป็นตัวแทนของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติพบว่า ธนาคารให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งสื่อสารและเน้นย้ำให้เห็นถึงความเอาใจจริงเอาใจในเรื่องการให้บริการอย่างเป็นธรรมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญและถือปฏิบัติให้สอดคล้องกันทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้า โดยธนาคารกำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถมอบหมายให้คณะทำงานเป็นผู้ปฏิบัติงานแทนได้เพื่อให้สามารถควบคุมดูแลการให้บริการอย่างเป็นธรรมได้อย่างเป็นระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทันทต่อเหตุการณ์ สามารถประเมินภาพรวมและความเสี่ยงของธุรกิจได้ครบถ้วน สามารถวัดผลสำเร็จ วิเคราะห์จุดที่มีปัญหา และแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นธนาคารมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในการบริการลูกค้าทุกสาขาอย่างทั่วถึง เพื่อเติมเต็มจุดอ่อนด้านความรู้หรือทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อให้การบริการแก่ลูกค้าของธนาคารมีความเป็นธรรมแก่ลูกค้า เช่น เน้นย้ำทั้งการอธิบายข้อดี ผลประโยชน์ เงื่อนไข

ข้อจำกัด ข้อควรระวังที่ลูกค้าอาจเสียประโยชน์ และสิทธิที่ลูกค้าพึงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เสนอขายและให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยงหรือความซับซ้อนกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำได้อย่างมีคุณภาพและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับลูกค้า มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ประเภทใหม่ ๆ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยงหรือความซับซ้อนกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป โดยการอบรมภายในองค์กรมีการพัฒนาหลักสูตร และกำหนดเป็นหลักสูตรบังคับให้พนักงานทุกคนต้องเข้าเรียน โดยเฉพาะพนักงานใหม่จะต้องเข้าเรียนให้ครบภายใน 30 วันหลังจากวันเริ่มงาน และยังมีการฝึกวิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ภาษาที่ลูกค้าจะเข้าใจได้ง่ายโดยเฉพาะการอธิบายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยงหรือความซับซ้อนกว่าผลิตภัณฑ์ทั่วไป รวมไปถึงยังมีการวัดผลการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่อบรมและสามารถนำไปบริการลูกค้าได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงการให้บริการลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นได้ในครั้งต่อไป

ความคิดเห็นของผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้เป็นตัวแทนของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านภาวะผู้นำและความร่วมมือพบว่า ธนาคารมีการกำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งค่าตอบแทนด้านเป้าหมายรายบุคคลหรือรายกลุ่ม (KPI) และเงินรางวัลใจรวมทั้งมาตรการดักเตือนและลงโทษ โดยคำนึงถึงหลักการการให้บริการอย่างเป็นธรรม ต้องได้รับค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความถูกต้อง ชัดเจน สอดคล้องกับคุณภาพการให้บริการ (non-sales KPI) ในฐานะมืออาชีพ ไม่ใช่สนใจเฉพาะแต่ยอดขาย (sales KPI) เพียงอย่างเดียว หรือการกำหนด KPI ด้านการขายที่เน้นเป้าหมายผลิตภัณฑ์บางประเภทสูงเกินไปจนนำไปสู่การเสนอขายหรือการให้คำแนะนำที่ขาดคุณภาพและขาดความรับผิดชอบต่อลูกค้า (mis-selling) ได้

ความคิดเห็นของผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้เป็นตัวแทนของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารจะเน้นเรื่องการสร้าง Innovation Culture จากหน่วยงานที่ให้ความรู้จากภายนอกธนาคารเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์ในการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม และลองนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยเริ่มจากบางขั้นตอน แล้วขยายผลเป็นทั้งกระบวนการ รวมถึงมีการจัดแชร์ต่อยอดองค์ความรู้ ผ่านกิจกรรม Awareness Campaign และ Sharing Session โดยจะมีการสื่อความเพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่อ่อนไหว หรือที่มีความซับซ้อนเพื่อหาแนวทางการสื่อความให้มีทั้งเนื้อหาและรูปแบบที่บุคลากรในองค์กรจะสามารถเข้าใจตรงกัน โดยธนาคารมีสร้างโอกาสและช่องทางในการพูดคุยระหว่างกัน เพื่อให้มีข้อมูลที่เพียงพอ วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงได้ เพื่อหาทางออกร่วมกัน โดยยึดที่เป้าหมายรวมเป็นหลัก และต้องมั่นใจว่าทุก stakeholders ที่เกี่ยวข้องรับรู้ ได้มีส่วนร่วมในการพูดคุย และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในกรณีมีการเปิดเผยข้อมูลให้พันธมิตรทางธุรกิจที่ออกผลิตภัณฑ์ร่วมกัน (co-brand) ธนาคารต้องขอความยินยอม

ในการเปิดเผยข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดจากลูกค้า โดยการเปิดเผยข้อมูลลูกค้าซึ่งหากลูกค้าไม่ให้ความยินยอมจะกระทบต่อการปฏิบัติงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ หรือจะไม่สามารถให้บริการได้อย่างเป็นธรรมและต่อเนื่อง ในกรณีการเปิดเผยข้อมูลให้บริษัทพันธมิตรในลักษณะ co-brand ธนาคารจะกำหนดให้การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของเงื่อนไขในการขอใช้บริการได้ และการเปิดเผยข้อมูลลูกค้าซึ่งหากลูกค้าไม่ให้ความยินยอมจะไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานของธนาคาร



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายเอกชัย ตั้งจิตต์พิสุทธิ์
วันเดือนปีเกิด	9 มกราคม 2531
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2553: ศิลปศาสตรบัณฑิต (สังคมวิทยา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2555: รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่ง	พนักงานวิเคราะห์ สายทรัพยากรบุคคล
ประสบการณ์ทำงาน	2556: พนักงานวิเคราะห์ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)