

การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารงาน
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ พื้นที่ภาคเหนือตอนบน *

Application of the Sufficiency Economy Philosophy to
Administrative of the Government Housing Bank (GHB),
Upper Northern Region

พรรณปพร สุรินทร์มงคล¹, ภัทรวุฒิ สมยานะ², วัชรพงษ์ วัฒนกุล³, และ ถนัด บุญชัย⁴

Phanpaphorn Surinmongkhon¹, Phatharawuth Somyana²,

Watcharapong Wattanakul³ and Thanat Boonchai⁴

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่¹

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่²

คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่³

วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่⁴

Graduate School, Chiang Mai Rajabhat University¹

Faculty of Management Sciences, Chiang Mai Rajabhat University²

Faculty of Agricultural Technology, Chiang Mai Rajabhat University³

Mae Hong Son Collage, Chiang Mai Rajabhat University⁴

Corresponding Author: E-mail address: 62886004@cmru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy: SEP) กับการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ พื้นที่ภาคเหนือตอนบน และศึกษาแนวทางการยกระดับการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ตามแนวทาง SEP โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ประกอบด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามพนักงานทั้งหมด (100%) จำนวน

* ได้รับความเห็นชอบ: 25 เมษายน 2568; แก้ไขบทความ: 9 มิถุนายน 2568; ตีพิมพ์: 10 มิถุนายน 2568



178 คน จาก 17 สาขา ครอบคลุม 20 สายงาน และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสังเกตการณ์ และการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้ SEP ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.70$, $\sigma = 0.52$) โดยด้านปัจจัยนำเข้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.95$, $\sigma = 0.43$) รองลงมาคือกระบวนการ ($\mu = 4.93$, $\sigma = 0.25$) ผลผลิต ($\mu = 4.63$, $\sigma = 0.48$) ผลลัพธ์ ($\mu = 4.61$, $\sigma = 0.68$) และผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย ($\mu = 4.38$, $\sigma = 0.76$) โดยเฉพาะ 7 สายงานหลัก ได้แก่ สายงานวิเคราะห์สินเชื่อ สินเชื่อ ปรับโครงสร้างหนี้ การตลาด การพัฒนาธุรกิจ ปฏิบัติการ และกฎหมาย มีระดับการประยุกต์ใช้ SEP สูง ขณะที่สายงานอื่น ๆ อีก 13 สายงานยังสามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้โดยอาศัยแนวทางการยกระดับการบริหารงาน จำนวน 24 ตัวชี้วัด แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ เข้าข่าย เข้าใจ และเข้าถึง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า SEP เป็นกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกสายงานของธนาคาร จึงมีความจำเป็นต้องให้บุคลากรรู้จักและเข้าใจแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการดำเนินงาน โดยส่งเสริมธรรมาภิบาล การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการช่วยเหลือทางการเงินต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายต่อไป

คำสำคัญ: ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง; ธนาคารอาคารสงเคราะห์; การบริหารงาน

Abstract

This study aimed to examine the application of the Sufficiency Economy Philosophy (SEP) in the management of the Government Housing Bank (GHB), in the upper Northern Region, and to propose a structured approach to enhance management practices aligned with SEP principles. A mixed-methods approach was employed, combining quantitative data collected from questionnaires administered to 178 employees (100%) across 17 branches and 20 departments, and qualitative data gathered through in-depth interviews, focus group discussions, participant observations, and expert evaluations from six professionals.



The research findings revealed that the overall application of SEP within the organization was at a high level ($\mu = 4.70$, $\sigma = 0.52$). Among the five SEP dimensions, the input dimension had the highest mean score ($\mu = 4.95$, $\sigma = 0.43$), followed by process ($\mu = 4.93$, $\sigma = 0.25$), output ($\mu = 4.63$, $\sigma = 0.48$), outcome ($\mu = 4.61$, $\sigma = 0.68$), and ultimate outcome ($\mu = 4.38$, $\sigma = 0.76$). Notably, seven core departments including Credit Analysis, Credit, Debt Restructuring, Marketing, Business Development, Operations, and Legal Affairs demonstrated a high level of SEP implementation. The remaining 13 departments showed potential for further development. Additionally, the study proposed a framework of 24 indicators for elevating management practices, categorized into three progressive levels: compliant, understanding, and integration. The findings indicated that SEP could serve as a strategic framework applicable across all departments within the bank, promoting good governance, effective organizational management, and sustainable development in the long term.

Keywords: Sufficiency Economy Philosophy; Government Housing Bank (GH); management

1. บทนำ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ จัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติ พ.ศ. 2496 เพื่อบริการกิจการตามพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล อดุลยเดช ด้านที่อยู่อาศัย “เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ” โดยการให้กู้ยืมเงิน และ จัดสรรที่ดินเพื่อก่อสร้างที่เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ประกอบธุรกิจในการส่งเสริมและช่วยเหลือประชาชนนำเงินไปลงทุนเกี่ยวกับการสร้างอาคารและที่ดินโดยตรงทำหน้าที่เสมือนสื่อกลางในการนำเงินไปใช้ประโยชน์ ในกิจการเคหะและเป็นสถาบันการเงินที่ดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ สนับสนุนให้ประชาชนมีที่อยู่เป็นของตนเอง (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2566) โดยส่งเสริมให้นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy; SEP) มาใช้ในการดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นหนึ่งใน



นโยบายของธนาคารเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาตามโครงการ “ไทยนิยม ยั่งยืน” (ประเด็นวิถีไทยพอเพียง) การสร้างวินัยการออมในทุกกลุ่มช่วงวัย และ เพื่อให้ธนาคารได้ดำเนินธุรกิจตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ ความพอประมาณ การมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกัน มีความรู้และจริยธรรม สามารถเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาวและยั่งยืน นำไปสู่การพัฒนาและการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ทางธุรกิจกับผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดให้จัดทำรายงานแห่งความยั่งยืนเป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินใหม่ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ซึ่งจะถูกนำมาใช้สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปี พ.ศ. 2563 โดยกำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืนตามมาตรฐานของ GRI (Global Reporting Initiative) (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2563)

ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นสาขาที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในภูมิภาค และมีจำนวนพนักงานมากถึง 178 คนใน 17 สาขา โดยมุ่งเน้นการประเมินระดับการนำ SEP มาใช้ในการบริหาร และหาแนวทางในการยกระดับการบริหารงานให้มีความยั่งยืนและตอบโจทย์เป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบ แต่เนื่องจากยังไม่มีเกณฑ์วัดเฉพาะทาง SEP ที่ใช้ในธนาคารทำให้เกิดความจำเป็นต้องทำการวิจัยเรื่องนี้

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบน

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการในการยกระดับการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบน ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้รับอนุมัติการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เลขที่ IRBCMRU 2025/157.14.03 โดยข้อมูลเชิงปริมาณเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากกรอบ



แนวคิดตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์สุดท้าย (ธนาการอาคารสงเคราะห์, 2566) กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมดคือพนักงานของธนาคารจำนวน 178 คน จากทั้ง 17 สาขาในภาคเหนือตอนบน โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง (Cronbach's Alpha = 0.991) และความตรงเชิงเนื้อหา (Item-Objective Congruency: IOC = 0.98) (Rovinelli & Hambleton (1977) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ได้แก่ แบบสอบถามตามมาตราส่วน (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบ ลิเคิร์ท (Likert Scale) แสดงผลเป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (เพ็ญแข ศิริวรรณ, 2551) และระดับการน้อมนำ SEP ในแต่ละมิติของการบริหาร (อภิชัย พันธเสน, 2563) โดยเกณฑ์การประเมินระดับการประยุกต์ใช้ SEP แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) "เข้าข่าย" คือระดับที่บุคลากรเริ่มมีพฤติกรรมหรือความคิดที่สอดคล้องกับหลักการ SEP ในบางประเด็น โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21–4.50 คะแนน 2) "เข้าใจ" คือระดับที่บุคลากรสามารถอธิบายและเชื่อมโยง SEP กับบริบทของตนเองได้ มีพฤติกรรมต่อเนื่อง โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.51–4.80 คะแนน และ 3) "เข้าถึง" คือระดับที่บุคลากรสามารถบูรณาการ SEP เข้ากับกระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบ มีผลลัพธ์ปรากฏชัดเจน โดยมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4.80 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)

ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) การสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม (Participant Observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับตัวแทนสายงานต่าง ๆ ของธนาคาร จำนวน 20 สายงาน ๆ ละ 1 คน (ตารางที่ 1) และประเมินความเหมาะสมของแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญจากธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 6 คน (Expert Adjustment และ Stakeholder Adjustment) เพื่อให้ได้แนวทางที่สามารถนำไปใช้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550; ธนาการอาคารสงเคราะห์, 2566) ดังภาพที่ 1

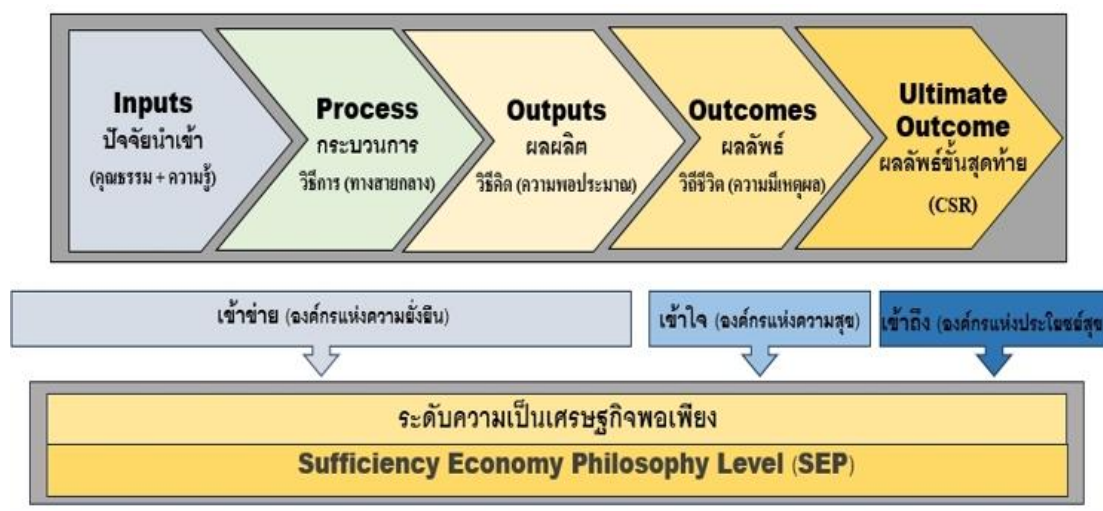


ตารางที่ 1 สายงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ประเภทสายงาน			
1.การเงินและการบัญชี	6. กลุ่มงานสาขา	11.สนับสนุน	16.พัฒนาระบบดิจิทัล
2.การตลาด	7.กลยุทธ์	12.ตรวจสอบ	17.บริหารทรัพยากรบุคคล
3.ปฏิบัติการ	8.วิเคราะห์สินเชื่อ	13.บริหารความเสี่ยง	18.ปฏิบัติการลูกค้ารายย่อย
4.ปรับโครงสร้างหนี้	9.บังคับคดี	14.การตลาดและพัฒนาธุรกิจ	19.สื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร
5.สินเชื่อ	10.กฎหมาย	15.เทคโนโลยีสารสนเทศ	20.เลขาผู้บริหารระดับสูง

ที่มา : ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2566

กรอบแนวคิดการวิจัยแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิด

4. สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาการประยุกต์ใช้ SEP กับการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบนของพนักงานทั้งหมด 178 คนเป็นพนักงานชาย 78 คน และหญิง 100 คน โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี และระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีโดยประเมินผ่านกรอบแนวคิด 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วย 13 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ องค์กรแห่งความเอื้ออาทร ความรอบรู้



พึ่งพาตนเอง การตัดสินใจทางธุรกิจ ความซื่อสัตย์ การคิดแบบโยงโยสายสัมพันธ์ ความสามารถในการแข่งขันได้ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ การสมดุลทางธุรกิจ ความสุขของบุคลากร ความสุขของประชาชนผู้รับบริการ การคำนึงถึงประโยชน์สุขส่วนรวม และความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการประเมินพบว่า ธอส. ภาคเหนือตอนบนมีการประยุกต์ใช้ SEP ในระดับมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ ($\mu = 4.70$, $\sigma = 0.52$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านปัจจัยนำเข้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 4.95$, $\sigma = 0.43$) รองลงมาคือด้านกระบวนการ ($\mu = 4.93$, $\sigma = 0.25$) ด้านผลผลิต ($\mu = 4.63$, $\sigma = 0.48$) ด้านผลลัพธ์ ($\mu = 4.61$, $\sigma = 0.68$) และผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย ($\mu = 4.38$, $\sigma = 0.76$) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยแสดงระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบน

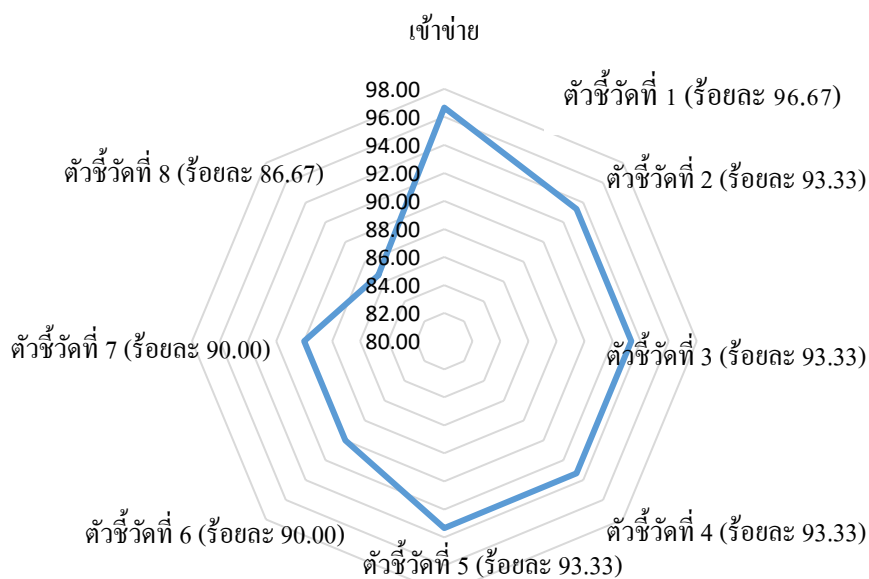
ปัจจัยแสดงระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง	แปลผล	(คะแนน)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std.)
ด้านปัจจัยนำเข้า	มากที่สุด	(4.95)	0.43
ด้านกระบวนการ	มากที่สุด	(4.93)	0.25
ด้านผลผลิต	มากที่สุด	(4.63)	0.48
ด้านผลลัพธ์	มากที่สุด	(4.61)	0.68
ผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย	มากที่สุด	(4.38)	0.76
คะแนนเฉลี่ยรวม	มากที่สุด	(4.70)	0.52

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบน ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ใน ด้านปัจจัยนำเข้า มากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต ด้านผลลัพธ์ และผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามระดับการเข้าถึงปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับเข้าถึง ($\mu = 4.29$, $\sigma = 0.76$) ผ่านเกณฑ์เข้าใจ ($\mu = 4.51$, $\sigma = 0.84$) และเข้าใจ ($\mu = 4.85$, $\sigma = 0.42$) ตามลำดับ ซึ่งแสดงถึงบุคลากรมีการประยุกต์ใช้แนวคิดในการบริหารงานขององค์กรอย่างทั่วถึงและครอบคลุม



ในการศึกษาด้านแนวทางการยกระดับ ได้จัดทำ Focus Group ผ่านกระบวนการกลุ่มกับพนักงาน 20 สายงาน และการประเมินความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ 6 ท่าน ได้ข้อเสนอแนวทางยกระดับ 24 ตัวชี้วัด แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การพัฒนาจาก "ไม่เข้าข่าย" เป็น "เข้าข่าย" จำนวน 8 ตัวชี้วัด การยกระดับจาก "เข้าข่าย" เป็น "เข้าใจ" อีก 8 ตัวชี้วัด และการยกระดับจาก "เข้าใจ" เป็น "เข้าถึง" อีก 8 ตัวชี้วัด โดยกลุ่มตัวชี้วัดระดับ "เข้าข่าย" ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วม การฝึกทักษะ การบริหารโปร่งใส การวางแผนตามวิสัยทัศน์ ผลการดำเนินงานตามพันธกิจ การพัฒนาคุณธรรม การจัดการอย่างเป็นระบบ และความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดดังภาพที่ 2

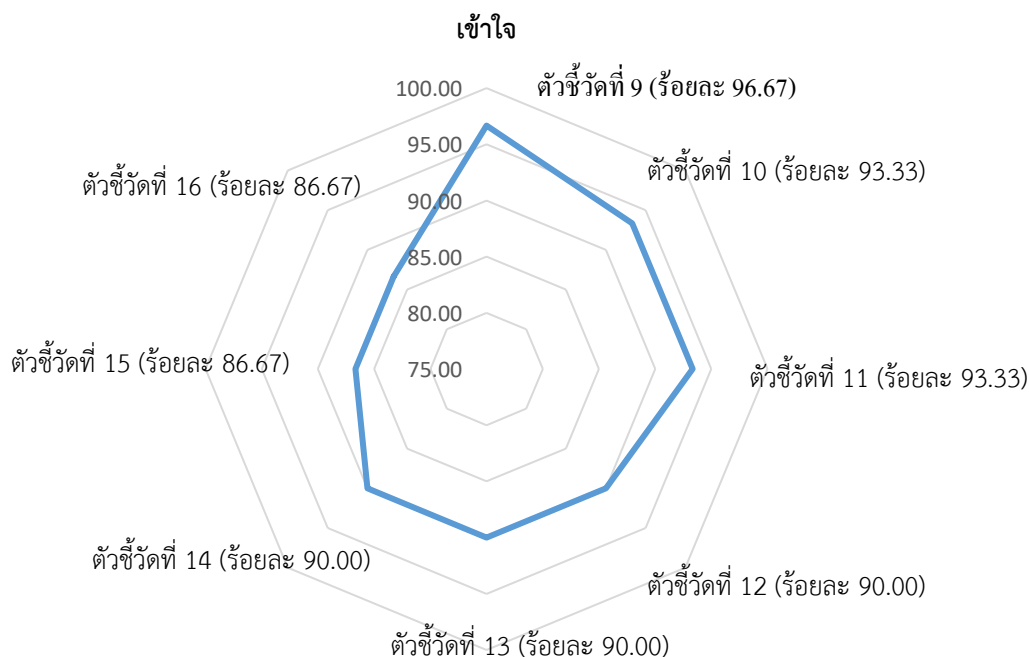


ภาพที่ 2. ตัวชี้วัดระดับเข้าข่ายความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (8 ตัวชี้วัด)

แสดงให้เห็นว่า หากต้องการยกระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบนสู่ระดับเข้าข่าย ควรจะต้องปรับปรุงตัวชี้วัดที่มีคะแนนน้อยสุดก่อน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 8, 7 และ 6 คือ ความสามารถในการเผชิญหรือ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานในองค์กรให้สูงขึ้น



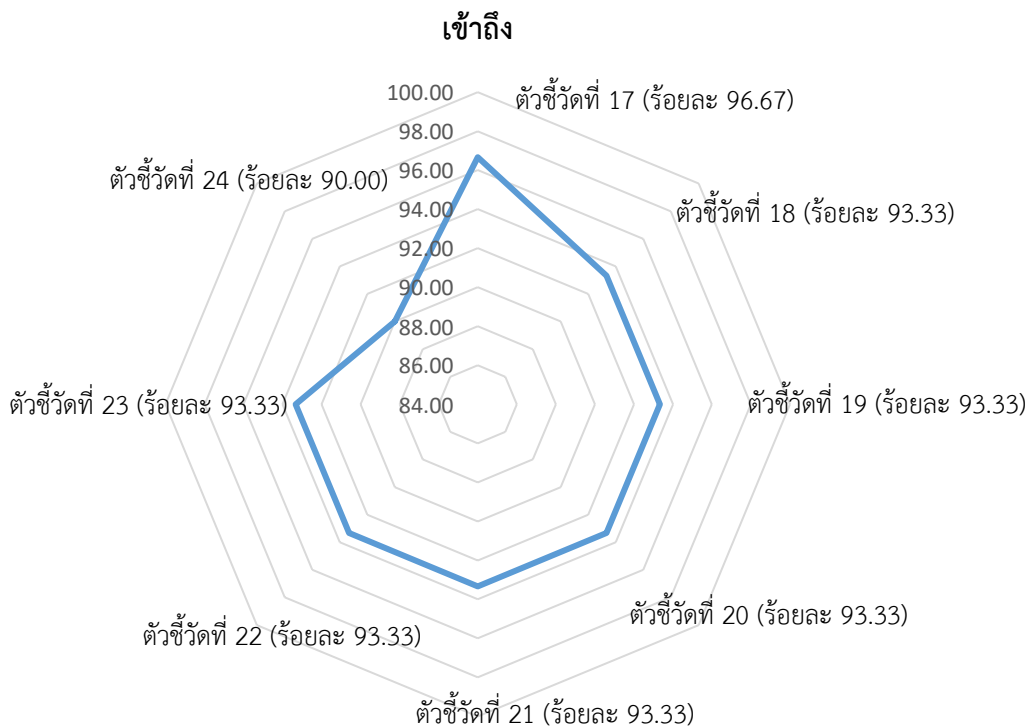
กลุ่มตัวชี้วัดระดับเข้าข่ายเป็น "เข้าใจ" ประกอบด้วย การบริหารที่เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสุขในองค์กร การบริหารต่อเนื่อง การดำรงชีวิตด้วยคุณธรรม การมีส่วนร่วมของเครือข่าย การวางแผนสอดคล้องนโยบายชาติ และการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3. ตัวชี้วัดระดับเข้าใจความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (8 ตัวชี้วัด)

แสดงให้เห็นว่า หากต้องการยกระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบนสู่ระดับเข้าใจ ควรจะต้องปรับปรุงตัวชี้วัดที่มีคะแนนน้อยสุดก่อน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 15 และ 16 คือ ผลการดำเนินงานบรรลุยุทธศาสตร์ประเทศ และการพัฒนาบุคลากรให้สามารถคิดเชิงวิเคราะห์คิดเชิงวิพากษ์ และคิดเชิงริเริ่มสร้างสรรค์

กลุ่มตัวชี้วัดระดับเข้าใจเป็น "เข้าใจถึง" ได้แก่ การสร้างประโยชน์สุขแก่ผู้รับบริการ ผลลัพธ์เชิงสังคม ความเป็นต้นแบบด้านคุณธรรม การสร้างเครือข่ายการพึ่งตนเอง การวางแผนแบบมีส่วนร่วมของสังคม การกำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมสังคม การคิดริเริ่มนวัตกรรม และการบริหารสร้างคุณค่าแก่สาธารณะ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4. ตัวชี้วัดระดับเข้าถึงความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง (8 ตัวชี้วัด)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า หากต้องการยกระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบนสู่ระดับเข้าถึง ควรจะต้องปรับปรุงตัวชี้วัดที่มีคะแนนน้อยสุดก่อน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 24 คือ นวัตกรรมการบริหารจัดการภายในองค์กรที่สร้างสรรค์ ประโยชน์แก่เครือข่าย และประชาชนในสังคม

ทั้งนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า มี 7 สายงานหลักที่ประยุกต์ใช้ SEP ในระดับสูงมาก ได้แก่ สายงานวิเคราะห์สินเชื่อ สินเชื่อ ปรับโครงสร้างหนี้ การตลาด การตลาดและพัฒนาธุรกิจปฏิบัติการ และกฎหมาย ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพในการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจริงอย่างครอบคลุม จึงมีความจำเป็นที่ช่วยให้พนักงานรู้จักและเข้าใจแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาดำเนินงาน เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการช่วยเหลือทางการเงินต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายต่อไป แนวทางการบริหาร



องค์กรที่ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านนโยบาย CSR ของธนาคารที่สอดคล้องกับแนวทางของ ISO 26000 และการขับเคลื่อนโครงการ “ไทยนิยม ยั่งยืน” ตามประเด็นวิถีไทยพอเพียง เพื่อปลูกฝังวินัยทางการเงินและการดำเนินชีวิตที่สมดุลในทุกช่วงวัย (ด้วยการวิเคราะห์ตนเอง ปรับเปลี่ยนกรอบความคิด หรือ Mindset และปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินชีวิต)

5. อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การประยุกต์ใช้ SEP กับการบริหารงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบน" พบว่า การบริหารงานของธนาคารสามารถสะท้อนหลัก SEP ได้ในเชิงระบบ โดยใช้กรอบแนวคิด SEP ที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย ซึ่งแสดงถึงการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความยั่งยืน (ณดา จันทร์สม, 2562; ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2566)

5.1 ปัจจัยที่สะท้อนความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ข้อมูลผู้จัดส่งวัตถุดิบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผู้รับบริการ เพื่อเชื่อมโยงระบบงานและการบริหารคุณภาพบริการให้ตอบสนองลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยพบว่าประชากรเป็นพนักงานชาย 78 คน และหญิง 100 คน โดยส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งสะท้อนถึงกลุ่มแรงงานที่มีวุฒิภาวะและความรู้พื้นฐานที่สามารถเข้าใจแนวคิดและกระบวนการของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายชล แป้นชาตรี (2562) ที่ระบุว่า กลุ่มพนักงานรุ่นใหม่มีแนวโน้มเข้าใจแนวคิดการวางแผนทางการเงินและการดำเนินชีวิตตามหลัก SEP มากขึ้น

5.2 วิธีการหรือกระบวนการบริหารงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบน ได้น้อมนำ SEP มาบริหารใน 13 ประเด็นหลัก เช่น ความเอื้ออาทร ความรู้ การพึ่งพาตนเอง ความสมดุล การคิดแบบโยงโย และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสายงานที่ประยุกต์ใช้ SEP ได้ อย่างเข้มแข็งมี 7 สายงาน ซึ่งการจัดการเชิงคุณธรรมเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งสุขภาวะของ Walton (1975) อ้างถึงใน อภิชัย พันธเสน (2563) ที่เน้นการพัฒนาพนักงานทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และจริยธรรม และ สุขสรรค์ กันตะบุตร (2561) ที่ระบุว่า ความซื่อสัตย์และการบริหารร่วมกันคือหัวใจของความอยู่รอดในองค์กรธุรกิจที่ใช้ SEP ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ



งานของ วีระศักดิ์ สมยานะ (2556) ซึ่งศึกษาการประยุกต์ใช้คุณธรรมตามหลัก SEP ในองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า คุณธรรมสำคัญ เช่น ความซื่อสัตย์ ความอดทน และความขยันหมั่นเพียร สามารถยกระดับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในชุมชนได้อย่างมีนัยสำคัญ

5.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการยกระดับ พบว่า SEP สามารถยกระดับใน 3 ระดับ ได้แก่ เข้าข่าย เข้าใจ และเข้าถึง โดยแต่ละระดับมีตัวชี้วัดเฉพาะด้าน เช่น การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Mutua & Ail, 2017) ซึ่งชี้ว่า การกำกับดูแลที่ดีและการมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องสามารถเสริมสร้างความยั่งยืนทางการเงินขององค์กรการเงินรายย่อยและธนาคาร

5.4 แนวทางการยกระดับการบริหารงาน จากการวิจัยพบตัวชี้วัดจำนวน 24 ตัว ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับการยกระดับ ได้แก่ 1) การยกระดับจากไม่เข้าข่ายเป็นเข้าข่าย เช่น การฝึกทักษะ ความโปร่งใส การพัฒนาคุณธรรม 2) จากเข้าข่ายเป็นเข้าใจ เช่น การบริหารที่เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วมของเครือข่าย และการคิดเชิงวิเคราะห์ 3) จากเข้าใจเป็นเข้าถึง เช่น การส่งผลกระทบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายพึ่งตนเอง และนวัตกรรมเพื่อสาธารณะ ซึ่งทั้งหมดสามารถประเมินผลด้วยกรอบ SEP อย่างชัดเจน (สุขสรณ์ กันตะบุตร, 2553; สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2553)

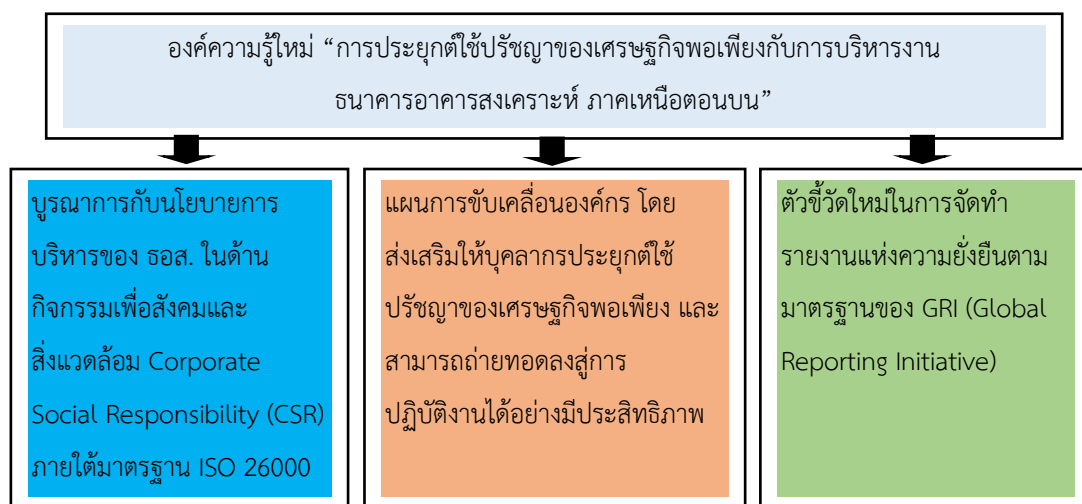
โดยสรุปพบว่าการประยุกต์ใช้ SEP ใน ธอส. ภาคเหนือตอนบน เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เพียงแต่ส่งเสริมธรรมาภิบาลและคุณภาพการบริหาร แต่ยังนำไปสู่การบริหารองค์กรที่ยั่งยืน โดยมีรากฐานจากคุณธรรม ความพอประมาณ ความรอบรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากทั้งงานวิจัยระดับประเทศและสากล (จักรปรุฬห์ วิชาอัครวิทย์, 2560; สุจินต์ ทรัพย์สิน, 2560; Mutua & Ail, 2017; วีระศักดิ์ สมยานะ, 2556) แม้ ธอส. จะมีการประยุกต์ใช้ SEP ในระดับสูง แต่ความยั่งยืนของพฤติกรรม ดังกล่าวอาจขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

6. องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้ SEP ในการบริหารงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ พื้นที่ภาคเหนือตอนบน สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการประเมินระดับการประยุกต์ใช้ SEP ในองค์กรรัฐวิสาหกิจผ่านเกณฑ์ 3 ระดับ (เข้าข่าย-เข้าใจ-เข้าถึง) ซึ่งสามารถนำไปเป็นต้นแบบในหน่วยงานภาครัฐอื่นได้ ได้แก่ การบูรณาการกับนโยบายการบริหารของ



ธอส. ในด้านกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม Corporate Social Responsibility (CSR) ภายใต้มาตรฐาน ISO 26000 เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและเสริมความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน เช่น การขับเคลื่อนตามโครงการ “ไทยนิยม ยั่งยืน” ซึ่งเน้นการน้อมนำ SEP มาใช้ในการดำเนินชีวิตและสร้างวินัยทางการเงินในทุกช่วงวัย นอกจากนี้ยังสามารถนำไปสร้างแผนการขับเคลื่อนองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจต่อการประยุกต์ใช้ SEP และสามารถถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพระบบบริการและการพัฒนาองค์กรในระยะยาว รวมถึงการเพิ่มตัวชี้วัดใหม่ในการประยุกต์ใช้กับการจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืนตามมาตรฐานของ GRI (Global Reporting Initiative) ที่เป็นข้อบังคับของภาครัฐวิสาหกิจที่ต้องจัดทำทุกองค์กร



ภาพที่ 5. การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารงาน
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบน

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การประยุกต์ใช้ SEP ในการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ภาคเหนือตอนบน สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมทั้ง 20 ฝ่ายขององค์กร โดยเฉพาะ 7 สายงานหลักด้านความมั่นคงทางการเงินที่มีการนำ SEP ไปใช้ในระดับสูงสุด อย่างไรก็ตาม ยังมีอีก 13 สายงานที่



ประยุกต์ใช้ได้ไม่เต็มศักยภาพ จึงควรมีมาตรการส่งเสริมให้บุคลากรในตำแหน่งเหล่านี้เข้ามา SEP ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ควรมีการอบรม การสร้างระบบพี่เลี้ยง (mentoring) การประเมินผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม หรือการบูรณาการ SEP ลงใน KPI ของแต่ละสายงาน เพื่อให้เกิดการนำไปใช้ที่เป็นรูปธรรม

7.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ควรใช้ผลการวิจัยที่สะท้อนพฤติกรรมและแนวปฏิบัติของพนักงานในทุกสายงาน เป็นแนวทางในการสร้างความตระหนักรู้และเสริมสร้างการรณรงค์ SEP สู่ชีวิตประจำวันของบุคลากร ซึ่งจะช่วยสร้างเสถียรภาพทางการเงินส่วนบุคคล ลดความเสี่ยงด้านหนี้สิน และเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะต้นแบบด้านธรรมาภิบาล และควรเน้นกลไกการสื่อสารภายในองค์กร เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ SEP ระหว่างสายงาน หรือระบบ “ต้นแบบบุคลากร SEP” เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและแบบอย่างภายในองค์กร

7.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรให้มีการศึกษาถึงระดับความสุขของบุคลากรในการทำงานตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งในส่วนตัวคือชีวิตประจำวัน ส่วนงานที่ปฏิบัติในธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อให้เป็นการดำเนินชีวิตของพนักงาน ที่เรียกว่า “วิถีชีวิต” ตามแนวทาง SEP อย่างมีความสุข นอกจากนี้แล้ว ยังควรศึกษาไปถึงระดับความสุขของลูกค้าธนาคารอาคารสงเคราะห์จากการให้บริการของพนักงานทุกฝ่าย (20 ฝ่าย) ที่มีการนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหลังจากสะท้อนผลการประเมินไปแล้วไปประยุกต์ใช้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

จักรปรุฬห์ วิชาอัครวิทย์. (2560). รูปแบบการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต*, 2(17), 167-176.

ธนาคารอาคารสงเคราะห์.(2563). *คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ส่วนนโยบายและ แผนเพื่อความยั่งยืน ฝ่ายกิจกรรมเพื่อสังคมในสายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร.

ธนาคารอาคารสงเคราะห์, (2566). รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ปี 2566. สืบค้นจาก <https://www.ghbank.co.th/information>.



- ณดา จันทร์สม. (2562). เศรษฐกิจพอเพียง:หลักคิดสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://www.matichon.co.th/publicize>.
- เพ็ญแข ศิริวรรณ. (2551). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัลพับลิเคชั่น.
- วีระศักดิ์ สมยานะ. (2556). การประยุกต์ใช้คุณธรรมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงขององค์การบริหารส่วนตำบล จ.เชียงใหม่ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับตำบล. *วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่*, 14(1), 155-168.
- สายชล เป้นชาติ. (2562). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนทางการเงินส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ (Generation Y) (ค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ 21 เซ็นจูรี.
- สุขสรณ์ ก้นตะบุตร. (2553). *การพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สุขสรณ์ ก้นตะบุตร. (2561). *การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุจินต์ ทรัพย์สิน. (2560). *การน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในกองทัพไทย*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2553). *การศึกษาประเภทธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เื้อต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- อภิชัย พันธเสน. (2563). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: กรอบคิดและทฤษฎี*. (เอกสารประกอบการบรรยาย). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต.
- Mutua, F.M., & Ali, A. I. (2017). Factors influencing financial sustainability of microfinance institutions in Mombasa, Kenya. *International Journal of Social Sciences and Information Technology*, 3(8), 2261-2269.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.