

บทบาทของธรรมาภิบาลต่อการป้องกันการทุจริตในงานก่อสร้าง
LEVERAGING GOVERNANCE TO TACKLE CORRUPTION IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

ปริญธร ศรีเอี้ยวพิกุล

Parinthorn Sirieawphikul

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

E-mail: parinthorn@hitechthai.com



บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาการทุจริตในอุตสาหกรรมก่อสร้างถือเป็นปัญหาเร่งด่วนระดับโลกที่ส่งกระทบร้ายแรงต่อประสิทธิภาพโครงการ โอกาสการลงทุน และความน่าเชื่อถือของระบบเศรษฐกิจโดยรวม โดยเฉพาะเมื่ออุตสาหกรรมนี้ถูกจัดอันดับให้เป็นหนึ่งในภาคที่มีการทุจริตสูงที่สุดในโลก บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งวิเคราะห์บทบาทสำคัญของธรรมาภิบาลในการสร้างกลไกป้องกันที่มีประสิทธิภาพผ่านแนวทางหลากหลายมิติ เริ่มต้นด้วยการสร้างกลไกความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลที่ช่วยเสริมสร้างความรับผิดชอบและลดช่องทางการทุจริต ต่อยอดด้วยระบบตรวจสอบภายในและการถ่วงดุลแบบดิจิทัลที่เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุม และขยายผลผ่านการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายในการสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังและตรวจสอบ ขณะเดียวกันการบูรณาการมาตรฐาน ISO 37001 เข้ากับ Integrity Pact จะช่วยสร้างมาตรฐานสากลในการป้องกันการทุจริตที่เป็นที่ยอมรับ และเมื่อผนวกเข้ากับการสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมและระบบการเรียนรู้ที่ยั่งยืนภายในองค์กร รวมถึงการประยุกต์บทเรียนจากประเทศอื่นที่ประสบความสำเร็จ จะทำให้เกิดเป็นระบบนิเวศป้องกันการทุจริตที่ครอบคลุมและมีประสิทธิผล ความสำเร็จของการต่อต้านการทุจริตจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีสมัยใหม่กับการมีส่วนร่วมของมนุษย์อย่างสมดุล โดยองค์ความรู้ดังกล่าวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารโครงการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมก่อสร้าง โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยและประเทศกำลังพัฒนาที่กำลังมองหาแนวทางการป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล , การทุจริต , อุตสาหกรรมก่อสร้าง

*Received July 27, 2025; Revised August 14, 2025; Accepted August 25, 2025

Abstract

This article examines corruption in the construction industry, a critical global issue that severely impacts project efficiency, investment prospects, and the overall credibility of economic systems. The construction sector is consistently ranked among the most corruption-prone industries worldwide. This study analyzes the pivotal role of governance in establishing effective, multidimensional anti-corruption mechanisms. It highlights the importance of transparency and information disclosure in promoting accountability and reducing opportunities for corruption. The analysis further explores the implementation of internal audit systems and digital checks and balances to enhance oversight efficiency. Stakeholder participation is emphasized as a means to develop collaborative monitoring and surveillance networks. Moreover, integrating ISO 37001 standards with Integrity Pacts establishes internationally recognized benchmarks for anti-corruption. When combined with efforts to foster an ethical organizational culture, sustainable learning systems, and the adaptation of successful practices from other countries, these elements create a comprehensive and effective anti-corruption ecosystem. Achieving success in combating corruption requires a balanced integration of modern technologies and active human participation. The insights from this study are particularly valuable for policymakers, project managers, and stakeholders in the construction industry, especially in Thailand and other developing countries seeking practical and effective anti-corruption solutions.

Keywords: Good Governance , Corruption , Construction Industry

บทนำ

การทุจริตในอุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นปัญหาระดับโลกที่ส่งผลกระทบอย่างมหาศาลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (Koeswayo et al., 2024) โดยการศึกษาของธนาคารโลกพบว่าการทุจริตในภาคการก่อสร้างก่อให้เกิดความสูญเสียระหว่างร้อยละ 10-30 ของมูลค่าโครงการ และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 6 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ภายในปี 2030 (Prieto et al., 2025; World Economic Forum, 2016) สำหรับประเทศไทย สถานการณ์การทุจริตในภาคการก่อสร้างสะท้อนให้เห็นจากคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ที่ 34 คะแนนจาก 100 อันดับที่ 107 จาก 180 ประเทศในปี 2024 (Transparency International, 2024) ขณะที่ภาคการก่อสร้างมีส่วนสนับสนุน GDP ของประเทศกว่า 440,000 ล้านบาท และมีบริษัทก่อสร้างมากกว่า 141,600 แห่ง ดำเนินการอยู่ (Opoku et al., 2022) ปัญหาการทุจริตไม่เพียงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโครงการก่อสร้างเท่านั้น แต่ยังลดโอกาสการลงทุน สร้างความเสี่ยงต่อความปลอดภัย และทำลายความน่าเชื่อถือของโครงการ ดังเช่นกรณีอาคารสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ถล่มลงในเดือนมีนาคม 2025 ซึ่งการสอบสวนพบการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการใช้วัสดุก่อสร้างไม่ได้มาตรฐานและการลดความหนาของกำแพงโดยไม่ได้รับอนุญาตจากวิศวกร ส่งผลให้มีผู้เสียชีวิตกว่า 89 คน (Editorial Team, 2025)

หลักธรรมาภิบาลมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบควบคุมและป้องกันการทุจริตในงานก่อสร้างผ่านกลไกที่หลากหลายและเชื่อมโยงกัน การศึกษาล่าสุดของ Zarghami (2025) ใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพแบบ

ฟัชชีเซต (fsQCA) พบว่าการประยุกต์ธรรมาภิบาลอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย ความโปร่งใส (Transparency) ในการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ และผลการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ (Accountability) ที่สร้างกลไกการตรวจสอบและติดตาม การมีส่วนร่วม (Participation) จากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบโครงการ นิติธรรม (Rule of Law) ที่บังคับใช้กฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ในการจัดการทรัพยากร หลักการเหล่านี้ทำงานร่วมกันเป็นระบบที่ซับซ้อนในการป้องกันการทุจริต โดยงานวิจัยของ Han and Kim (2025) เสนอให้เน้นการเสริมสร้างระบบ e-governance และการตรวจสอบภายนอกเป็นกลไกสำคัญ ขณะที่การศึกษาในบริบทอาเซียนโดย Chetthamrongchai et al. (2022) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างมาตรการต่อต้านการทุจริตกับคุณภาพการบริหารจัดการที่ดี (Lustrilanang et al., 2022) ในทางปฏิบัติ ธรรมาภิบาลแปลงเป็นเครื่องมือป้องกันการทุจริตผ่านระบบการกำกับดูแลหลายระดับ การกำหนดกรอบการทำงานที่มีความโปร่งใส การสร้างกลไกการถ่วงดุลอำนาจ และการส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพ (Cheong, 2024)

การนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งข้อมูลนานาชาติและกรณีศึกษาในประเทศไทยสะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นในการชี้ให้เห็นว่าการทุจริตในภาคการก่อสร้างไม่ใช่เพียงปัญหาเชิงเศรษฐกิจที่วัดได้ด้วยตัวเลขการสูญเสียเท่านั้น แต่เป็นภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของประชาชนและความน่าเชื่อถือของระบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ การยกตัวอย่างเหตุการณ์อาคารสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ถล่มแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าการทุจริตสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ร้ายแรงถึงขั้นสูญเสียชีวิต ในขณะเดียวกัน การนำเสนอธรรมาภิบาลเป็นทางออกผ่านการอ้างอิงงานวิจัยที่ทันสมัยและหลากหลายแหล่งที่มาชี้ให้เห็นความเชื่อมั่นในศักยภาพของระบบการกำกับดูแลที่มีความโปร่งใสและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการเป็นเครื่องมือป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากได้รับการประยุกต์ใช้อย่างบูรณาการและต่อเนื่อง

งานวิจัยหลายชิ้นบอกว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลช่วยป้องกันการทุจริตได้ดี แต่ยังคงมีช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญในการเชื่อมโยงผลกระทบจากลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมก่อสร้างซึ่งมีโครงสร้างที่ซับซ้อน มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย และมีกระบวนการตัดสินใจแบบลำดับขั้นกับการออกแบบกลไกธรรมาภิบาลที่เหมาะสม ที่ผ่านมามักจะศึกษาเรื่องนี้แค่ภาพรวม (macro-level) แต่กลับไม่มีการลงลึกถึงระดับโครงการย่อย ๆ (micro-level) ซึ่งเป็นจุดที่มักจะเกิดการทุจริตขึ้นจริง ตรงจุดนี้ การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส จึงเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญระหว่างแนวคิดกับวิธีการปฏิบัติจริง โดยการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง รายละเอียดสัญญา กระบวนการคัดเลือกผู้รับเหมา และการติดตามความก้าวหน้าของโครงการแบบเรียลไทม์ สิ่งนี้ไม่เพียงแต่ทำให้คนทั่วไปช่วยตรวจสอบได้ แต่ยังช่วยลดโอกาสที่ผู้รับเหมากับเจ้าหน้าที่รัฐจะสมรู้ร่วมคิดกัน ซึ่งเป็นการทุจริตที่พบบ่อยในงานก่อสร้าง อย่างไรก็ตาม ต้องพิสูจน์ให้เห็นจริงว่าการเปิดเผยข้อมูลนี้ได้ผลแค่ไหน โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาที่ระบบดิจิทัลยังไม่พร้อม และประชาชนก็เข้าถึงข้อมูลได้ยาก

เนื้อหา

ธรรมาภิบาลและการป้องกันคอร์รัปชัน

ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล

ระบบเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างแบบดิจิทัลได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดโอกาสเกิดการทุจริตในโครงการก่อสร้าง ระบบ ProZorro ของยูเครนถือเป็นตัวอย่างที่โดดเด่นที่สุด โดยสามารถประหยัดงบประมาณภาครัฐได้ 6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และลดสัญญาผู้ขายรายเดียวจากร้อยละ 11 เหลือเพียงร้อยละ 5 ภายในปี 2015-2016 (Brick Murtazashvili et al., 2024) ระบบนี้ใช้หลักการ ทุกคนเห็นทุกอย่าง โดยเปิดเผยข้อมูลครบถ้วนหลังจากการประมูลเสร็จสิ้น ทั้งข้อเสนอที่ยื่น การตัดสินใจของคณะกรรมการ และ

เอกสารคุณสมบัติ ขณะที่สหราชอาณาจักรได้เปิดตัว Central Digital Platform ในเดือนกุมภาพันธ์ 2025 พร้อมกับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐฉบับใหม่ ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตั้งแต่ระบบสร้างสัญญาลายเซ็นดิจิทัล ไปจนถึงระบบกรองข้อมูลเพื่อจับคู่ผู้ซื้อภาครัฐกับข้อตกลงทางการค้าที่เหมาะสม (Hargreaves, 2024)

การวิจัยเชิงประจักษ์ยืนยันว่าความโปร่งใสสามารถลดการทุจริตได้อย่างมีนัยสำคัญผ่านการแก้ไขปัญหาคอมพิวเตอร์ของข้อมูล การศึกษาที่ตีพิมพ์ใน Taylor and Francis ปี 2024 พบว่า ธรรมชาติของการจัดซื้อจัดจ้างมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อการทุจริต โดยความโปร่งใสช่วยลดความไม่สมมาตรของข้อมูลระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้รับเหมา จึงลดการเลือกปฏิบัติในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (Suardi, Rossietta, Djakman, and Diyanity, 2024) งานวิจัยจาก MDPI ปี 2023 ที่วิเคราะห์บทความวิชาการ 94 เรื่อง ระบุว่าความไม่สมมาตรของข้อมูลในโครงการก่อสร้างสร้างความเสี่ยงสำคัญ และมาตรการความโปร่งใสเป็นกลยุทธ์หลักในการบรรเทาปัญหา (Ivić and Cerić, 2023) Open Contracting Data Standard (OCDS) ที่มีรัฐบาลกว่า 30 ประเทศนำไปใช้ ได้กลายเป็นมาตรฐานสำคัญในการจัดรูปแบบข้อมูลสัญญาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งช่วยให้สามารถตรวจสอบสัญญาผิดปกติและเปรียบเทียบข้อมูลข้ามโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ICAEW Insights, 2025)

การจัดการตรวจสอบภายในและการถ่วงดุล

ระบบควบคุมโครงการ (Project Control System: PCS) ที่มีประสิทธิภาพเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จและการป้องกันการทุจริตในโครงการก่อสร้าง การศึกษาเชิงประจักษ์ของ Alotaibi และคณะ (2025) ระบุปัจจัยสำคัญ 12 ประการและปัจจัยย่อย 29 ประการที่กำหนดประสิทธิผลของ PCS โดยจัดหมวดหมู่เป็นมิติองค์การ มนุษย์ เทคโนโลยี และปฏิบัติการ การกำกับดูแลโครงการ (Project Governance) เป็นองค์ประกอบ PCS ที่สำคัญที่สุด ในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านขอบเขต กำหนดเวลา และต้นทุนในทุกประเภทโครงการ (Alotaibi et al., 2025) การวิจัยสนับสนุนจาก Jawad, Ledwith, และ Khan (2024) ที่ศึกษาผู้จัดการโครงการ 400 คนในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและเคมีของซาอุดีอาระเบีย ยืนยันว่าการกำกับดูแลโครงการ การจัดการมูลค่าที่ได้รับ การวางแผนพื้นฐาน และการจัดสรรทรัพยากร เป็นองค์ประกอบ PCS ที่สำคัญที่สุดสี่ประการ โดยการขาดกระบวนการมาตรฐาน เป็นอุปสรรคสำคัญที่สุดต่อการนำระบบกำกับดูแลไปใช้

การตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพต้องใช้แนวทางหลายมิติตามแนวทางปฏิบัติของ Institute of Internal Auditors ปี 2021 ซึ่งเน้นการประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม การติดตามกิจกรรมควบคุม โปรโตคอลการประเมินตนเอง และระบบสารสนเทศสื่อสารที่เพิ่มประสิทธิผล การวิจัยชี้ให้เห็นว่า โครงการก่อสร้างมีความเสี่ยงต่อการทุจริตสูงเป็นพิเศษ เนื่องจากกระบวนการผลิตที่ซับซ้อนและไม่เป็นมาตรฐานสร้างความไม่สมมาตรของข้อมูลระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการ (de Chazal, 2025) โดยการวิเคราะห์ของธนาคารโลก แสดงให้เห็นว่าบริษัทก่อสร้างมักมีงบประมาณสินบนประมาณร้อยละ 1-2 ของรายได้ โดยร้อยละ 23 จัดสรรเพื่อรับสัญญาจากรัฐบาลเมื่อเทียบกับร้อยละ 15 ในอุตสาหกรรมอื่น โครงการบำรุงรักษาถนนของปารากวัยเป็นตัวอย่างการนำระบบป้องกันการทุจริตที่ครอบคลุมไปใช้ ผสมผสานกรอบการติดตามผลลัพธ์ มาตรการความรับผิดชอบผ่านสัญญาตามผลงาน ความโปร่งใสผ่านการเผยแพร่เอกสารจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยท้องถิ่นในการติดตามคุณภาพทางกายภาพ

การมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย (Multistakeholder Governance)

แบบจำลองธรรมาภิบาลหลายฝ่ายในโครงการก่อสร้างได้พัฒนาอย่างมีนัยสำคัญตั้งแต่ปี 2020 เพื่อรวมตัวแสดงที่หลากหลาย ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ บริษัทเอกชน องค์กรภาคประชาสังคม และชุมชนที่ได้รับผลกระทบในกระบวนการกำกับดูแลอย่างครอบคลุม การวิจัยจาก Mazher (2025) แสดงให้เห็นว่า ธรรมาภิบาลความร่วมมือภาครัฐเอกชน (PPP) ที่มีประสิทธิภาพต้องมีกรอบหลายฝ่ายที่ซับซ้อน ที่สร้างสมดุลความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างหน่วยงานจัดซื้อ บริษัทโครงการ นักลงทุนทุน ผู้ให้กู้ ผู้รับเหมา ผู้ประกัน ที่ปรึกษา หน่วยงานรัฐอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน ความสำเร็จของความร่วมมือเหล่านี้ขึ้นอยู่กับการจัดการความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างสำคัญ โดย PPP มีศักยภาพในการสร้างสภาพแวดล้อมของการร่วมมือและผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งการปรับปรุงและประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าให้กับรัฐบาล บริการคุณภาพสูงสำหรับผู้ใช้ปลายทาง และผลประโยชน์ทางการค้าสำหรับฝ่ายเอกชน การวิจัยของ Carnegie Endowment โดย Carothers และ Brechenmacher (2014) ระบุความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความครอบคลุมเป็นหลักการพื้นฐานที่เชื่อมโยงธรรมาภิบาล ประชาธิปไตย และแนวทางสิทธิมนุษยชนในโครงการพัฒนา

องค์กรภาคประชาสังคมและ NGO มีบทบาทที่ซับซ้อนมากขึ้นในการกำกับดูแลโครงการก่อสร้าง โดยใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มหลายฝ่ายเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบ Construction Sector Transparency Initiative (CoST) แสดงให้เห็นว่า ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง สามารถดำเนินการได้ผ่านกลุ่มทำงานหลายฝ่ายที่ประกอบด้วยตัวแทนรัฐบาล หน่วยงานภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยหลักฐานแสดงให้เห็นว่าการเปิดเผย การตรวจสอบ และการตัดสินใจแบบครอบคลุมที่เพิ่มขึ้นมีส่วนทำให้ผลลัพธ์ธรรมาภิบาลดีขึ้น (CoST, 2020) การมีส่วนร่วมของชุมชนในการตรวจสอบโครงการก่อสร้างแสดงให้เห็นแนวโน้มที่ดีในบริบทเฉพาะ โดยการศึกษาจากไนจีเรียบ่งชี้ว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างต่อเนื่องช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนของโครงการ แม้ว่าการวิจัยจะเปิดเผยความแตกต่างอย่างมากในแนวทางและผลลัพธ์ของการมีส่วนร่วม ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำท้องถิ่น ความเพียงพอของการสนับสนุน และประสิทธิภาพการสื่อสาร (Ewata et al., 2024) อย่างไรก็ตาม Carothers และ Brechenmacher (2014) ระบุว่าหลักฐานสำหรับผลกระทบทางการพัฒนายังคงมีจำกัดและไม่แน่นอน โดยโปรแกรมจำนวนมากประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายระดับกลาง แต่ยังดิ้นรนที่จะแปลความสำเร็จเหล่านี้เป็นความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจสังคมในระยะยาว

มาตรฐานระบบบริหารจัดการป้องกันลิบบน (ISO 37001)

การพัฒนาล่าสุดแสดงให้เห็นการเร่งนำ ISO 37001 ไปใช้ในภาคก่อสร้าง โดยขับเคลื่อนด้วยข้อกำหนดด้านกฎระเบียบและการรับรู้ของอุตสาหกรรมเกี่ยวกับความเสี่ยงจากการทุจริต มาเลเซียได้กำหนดให้บริษัททั้งหมดที่ขึ้นทะเบียนกับ Construction Industry Development Board (CIDB) ต้องได้รับการรับรองระบบจัดการต่อต้านการทุจริต ISO 37001 ภายในปี 2025 เพื่อเข้าประมูลสัญญาของรัฐที่มีมูลค่าเกิน 100 ล้านริงกิต ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงนโยบายสำคัญในการต่อสู้กับการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (Dr ISO Malaysia, 2024) ในทำนองเดียวกัน แอฟริกาใต้กำลังพิจารณานำ ISO 37001 ไปใช้อย่างแพร่หลายเพื่อต่อสู้กับองค์การมาเฟียด้านก่อสร้างที่สร้างความเสียหายประมาณ 63 พันล้านแรนด์ตั้งแต่ปี 2019 โดยผู้เชี่ยวชาญเรียกว่าอาจเป็น แนวป้องกันสุดท้ายของแอฟริกาใต้ สำหรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ปราศจากการทุจริต (Bizcommunity, 2025) อย่างไรก็ตาม การนำไปปฏิบัติยังประสบอุปสรรคสำคัญ การวิจัยบริษัทก่อสร้างนานาชาติของจีนเปิดเผยว่ามีเพียงร้อยละ 36.8 เท่านั้นที่มีแผนปฏิบัติตามกฎหมายที่เป็นอิสระ โดยอุปสรรคห้าอันดับแรกคือการขาดกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากรัฐบาลไม่เพียงพอ การ

ขาดอำนาจให้แผนกปฏิบัติตาม การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติตาม และการขาดกรณีศึกษา (Luo et al., 2022)

หลักฐานเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าระบบ ISO 37001 ที่ดำเนินการอย่างถูกต้องให้ประสิทธิผลสำคัญในการป้องกันและตรวจพบการทุจริต มาตรฐานสร้างกรอบการทำงานที่ครอบคลุม ต้องมีความมุ่งมั่นจากผู้นำระดับสูง การประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ การควบคุมทางการเงินที่เข้มงวด ขั้นตอนการตรวจสอบสถานะ และระบบรายงานที่เป็นความลับที่ปรับปรุงแบบวัฒนธรรมองค์กรอย่างแข็งแกร่ง เกินกว่าการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพียงอย่างเดียว (PECB, 2024) หลักฐานกรณีศึกษาจากอิรักแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลในทางปฏิบัติของ ISO 37001 ซึ่งบริษัทรักษาความปลอดภัยที่ถูกโจมตีจากเจ้าหน้าที่รัฐบาลที่คอร์รัปชัน สามารถใช้มาตรฐานเพื่อล้างชื่อให้ตนเองได้สำเร็จผ่านการตรวจสอบโปร่งใสที่เปิดเผยมการกระทำผิด และนำไปสู่การจำคุกเจ้าหน้าที่ ซึ่งแสดงให้เห็น อำนาจของกรอบต่อต้านการติดสินบนที่แข็งแกร่งและเป็นมาตรฐาน (Bizcommunity, 2025) ดัชนีการรับรู้คอร์รัปชัน 2023 โดย Transparency International แสดงให้เห็นว่ากว่าสองในสามของประเทศต่างๆ ได้คะแนนต่ำกว่า 50 จาก 100 บ่งชี้ปัญหาการทุจริตที่แพร่หลายซึ่งทำให้แนวทางเป็นระบบของ ISO 37001 มีความสำคัญมากขึ้น (Transparency International, 2025)

การอบรมคุณธรรมจริยธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การรวบรวมผลจากหลายการศึกษาวิเคราะห์ให้หลักฐานที่แข็งแกร่งสำหรับประสิทธิผลของโปรแกรมฝึกอบรมจริยธรรมที่ออกแบบมาอย่างดี การทบทวนอย่างครอบคลุมของการศึกษาเชิงประจักษ์ 66 เรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรจริยธรรม 106 หลักสูตรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม 10,069 คน พบว่า การสอนจริยธรรมให้ผลประโยชน์ที่มีขนาดใหญ่แก่ผู้เข้าร่วมและมีการปรับปรุงอย่างมากในทศวรรษที่ผ่านมา (Watts et al., 2017) การวิจัยบ่งชี้ว่าประสิทธิผลการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับลักษณะการออกแบบโปรแกรมอย่างมาก โดยโปรแกรมที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดเป็นแบบกรณีศึกษา มีปฏิสัมพันธ์ และดำเนินการเป็นสัมมนาเฉพาะแทนที่จะฝังอยู่ในหลักสูตรที่มีอยู่ ทำให้ผู้เข้าร่วมสามารถ เรียนรู้และฝึกฝนการประยุกต์ใช้ทักษะการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในโลกแห่งความจริง การศึกษาล่าสุดแสดงให้เห็นว่าพนักงานในองค์กรที่มีโปรแกรมฝึกอบรมจริยธรรมที่แข็งแกร่งมีแนวโน้มสูงกว่าร้อยละ 272 ในการรายงานการประพฤติมิชอบ ซึ่งเน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของการฝึกอบรมในการสร้างกำลังแรงงานจริยธรรมที่ควบคุมตนเอง (Compliance Training Group, 2023) รายงานประสิทธิผลโปรแกรมจริยธรรมและการปฏิบัติตาม 2024 พบว่าโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพสูงมีแนวโน้ม 1.9 เท่าที่จะมีระบบฝึกอบรมที่ดีขึ้นซึ่งใช้งานง่ายกว่าและเพิ่มประสิทธิผลโดยรวม (Grace, 2024)

การวิจัยแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทรงอิทธิพลมากที่สุดที่มีผลต่อการปฏิบัติที่คอร์รัปชัน โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการป้องกันการทุจริตอย่างยั่งยืน การทบทวนอย่างครอบคลุมของคตินิยมคอร์รัปชันแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และแรงจูงใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทรงอิทธิพลมากที่สุดที่ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลงใหลในการปฏิบัติที่คอร์รัปชันอย่างเป็นระบบ ทำให้การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมมีความสำคัญมากกว่าขั้นตอนการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพียงอย่างเดียว (Corporate Compliance Insights) การวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับองค์กรที่คอร์รัปชันเปิดเผยว่าพวกเขามักพัฒนา ความคิดแบบสงคราม ที่มีสมมติฐานพื้นฐานว่า จุดจบนำหนทาง นำไปสู่ค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยมากกว่าจริยธรรมและการทำให้พฤติกรรมคอร์รัปชันเป็นเรื่องปกติผ่านการลงโทษพฤติกรรมที่ไม่คอร์รัปชัน แนวทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดผสมผสานวิธีการที่เน้นความซื่อสัตย์กับกรอบการปฏิบัติตาม ต้องการให้ฝ่ายบริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่ไม่กำกวม ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมวัฒนธรรมจริยธรรมทั่วทั้งบริษัทผ่านการแสดงให้เห็นจริง และการให้รางวัลแก่พฤติกรรมจริยธรรม

บทเรียนจากต่างประเทศ

หลายประเทศกำลังพัฒนาได้ประสบความสำเร็จอย่างน่าทึ่งในการนำมาตรการต่อต้านการทุจริตภาคก่อสร้างไปใช้ระหว่างปี 2020-2025 โดย Construction Sector Transparency Initiative (CoST) เป็นตัวอย่างชั้นนำของการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ การนำ CoST ไปใช้ของไทยนำไปสู่การประหยัดต้นทุน 360 ล้านดอลลาร์สหรัฐผ่านความโปร่งใสที่เพิ่มขึ้น และการประมูลแข่งขันในโครงการโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญที่มีมูลค่าเกิน 150,000 ดอลลาร์ (CoST, 2025) ในทำนองเดียวกัน ฮอนดูรัสแสดงความก้าวหน้าที่สำคัญโดยเพิ่มการเปิดเผยข้อมูลโครงสร้างพื้นฐานจากร้อยละ 27 เป็นร้อยละ 82 ระหว่างปี 2014-2016 ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ SISOCs ซึ่งในที่สุดนำไปสู่การรื้อถอนกองทุนทางหลวงที่คอร์รัปชันและเปลี่ยนเป็นกรมอนุรักษ์มรดกทางหลวงที่โปร่งใส (CoST, 2025) ในจิเรียได้เกิดขึ้นเป็นผู้นำในด้านความโปร่งใสของเจ้าของผลประโยชน์ เป็นประเทศแอฟริกาแรกที่เก็บรวบรวมข้อมูลเจ้าของผลประโยชน์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลผ่าน Companies and Allied Matters Act (CAMA) 2020 ซึ่งจัดการโดยตรงกับการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างด้านก่อสร้างที่บริษัทผู้มั่งคั่งปิดบังความเป็นเจ้าของที่แท้จริง (Open Ownership, 2023)

กลยุทธ์ต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดผสมผสานแนวทางหลายฝ่ายกับมาตรการความรับผิดชอบตามผลลัพธ์และแพลตฟอร์มความโปร่งใสดิจิทัล แนวทางสี่คุณสมบัติของ CoST ได้แก่ การเปิดเผยการรับประกัน การทำงานหลายฝ่าย และความรับผิดชอบทางสังคม ได้รับการพิสูจน์ว่าสามารถปรับให้เข้ากับบริบทที่หลากหลาย ตั้งแต่ยุคหลังความขัดแย้งไปจนถึงเศรษฐกิจกำลังพัฒนาอย่างยั่งยืนดา ที่กิจกรรมชุมชนที่เรียกว่า barazas อำนาจความสะอาดในการสนทนาโดยตรงระหว่างพลเมืองและผู้ตัดสินใจ (CoST, 2025) การปฏิรูปเจ้าของผลประโยชน์ของไนจีเรียแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนที่ขับเคลื่อนโดยภาคประชาสังคมร่วมกับการสนับสนุนทางการเมืองระดับสูง เนื่องจากการปฏิรูปเริ่มต้นโดย CSO ที่ใช้คำร้องตาม Freedom of Information Act และยืนยันผ่านความมุ่งมั่นของ Open Government Partnership ด้วยผู้สนับสนุนอย่างรัฐมนตรี Clem Agba ที่ให้การสนับสนุนทางการเมืองที่สำคัญ (World Bank, 2024) ประสบการณ์ของจอร์เจียให้บทเรียนเตือนใจเกี่ยวกับความยั่งยืนของการปฏิรูป แสดงให้เห็นว่าแม้จะถูกเรียกว่า ความสำเร็จที่เป็นเอกลักษณ์ โดยธนาคารโลกในปี 2012 ในการกำจัดการทุจริตเล็กน้อยหลัง 2004 ความก้าวหน้าก็หยุดนิ่งเนื่องจากการยึดครองของรัฐและการลดลงของการแข่งขันทางการเมือง เน้นย้ำว่าการปฏิรูปสถาบันต้องฝังอยู่ในโครงสร้างการปกครองแบบประชาธิปไตยที่มีการแข่งขันเพื่อป้องกันการถอยหลัง (Kevkhishvili, 2021)

กลยุทธ์การสร้างธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาองค์กรที่โปร่งใสและยั่งยืน

ธรรมาภิบาลต้องนำมาใช้ในระดับโครงสร้างทั้งรัฐและเอกชน

การต่อต้านการทุจริตในงานก่อสร้างจะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อทั้งภาครัฐและเอกชนร่วมมือกันสร้างระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง การพึ่งพาเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถาวร ดังที่เห็นได้จากประสบการณ์ของหลายประเทศทั่วโลก ในบริบทของไทย ระบบ CoST (Construction Sector Transparency Initiative) เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการบูรณาการความร่วมมือข้ามภาคส่วน โดยมีคณะกรรมการต่อต้านการทุจริต กรมบัญชีกลาง และองค์กรภาคประชาสังคมเข้ามามีบทบาทในการกำกับดูแลร่วมกัน

ข้อเสนอแนะเน้นย้ำถึงความจำเป็นของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพในการต่อสู้กับการทุจริต โดยเฉพาะในภาคก่อสร้างที่มีความซับซ้อนสูง การบูรณาการเครื่องมือและกลไกจากทุกภาคส่วนจะ

ช่วยสร้างระบบการตรวจสอบถ่วงดุลที่แข็งแกร่ง ทำให้การป้องกันการทุจริตมีความยั่งยืนและเกิดผลในระยะยาว แทนที่จะเป็นเพียงมาตรการชั่วคราวที่ไม่สามารถรับมือกับรูปแบบการทุจริตที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ความโปร่งใสและระบบตรวจสอบต้องอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร

ความโปร่งใสที่แท้จริงต้องเป็นส่วนหนึ่งของดีเอ็นเอขององค์กร ไม่ใช่เพียงการทำตามกฎเกณฑ์เพื่อให้ผ่านการตรวจสอบ องค์กรที่ป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพจะปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใสและความรับผิดชอบลงไปในทุกระดับของการทำงาน จากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมด้านจริยธรรมควบคู่กับการสร้างระบบการสื่อสารสองทางที่ให้นักงงานสามารถแสดงความคิดเห็นและรับฟังการตอบกลับได้อย่างต่อเนื่องเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสกัดกั้นพฤติกรรมทุจริตได้อย่างยั่งยืน

การต่อสู้กับการทุจริตไม่สามารถพึ่งพาแค่กฎระเบียบหรือการลงโทษเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงจากภายในที่ทำให้ความซื่อสัตย์กลายเป็นค่านิยมหลักที่ทุกคนในองค์กรยึดถือปฏิบัติโดยธรรมชาติ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสื่อสารเปิดและการเรียนรู้ร่วมกันจะทำให้เกิดระบบป้องกันที่แข็งแกร่งและยั่งยืนกว่าการพึ่งพาการควบคุมจากภายนอกเพียงอย่างเดียว

มาตรฐานสากลเช่น ISO 37001 ควรถูกรับรองเพื่อความยั่งยืน

การนำมาตรฐาน ISO 37001 มาปฏิบัติถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน มาตรฐานนี้ช่วยสร้างระบบการทำงานที่โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่ได้รับการรับรอง ISO 37001 ไม่เพียงแต่สามารถป้องกันปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังเสริมสร้างความไว้วางใจจากคู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ และลูกค้าได้อย่างเป็นรูปธรรม ข้อได้เปรียบเพิ่มเติมคือ ISO 37001 สามารถเชื่อมโยงและทำงานร่วมกับระบบการจัดการคุณภาพอื่น ๆ เช่น ISO 9001 และ ISO 14001 ได้อย่างราบรื่น ส่งผลให้องค์กรจัดการทรัพยากรและดำเนินงานได้อย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพสูงสุด

การยึดมั่นในมาตรฐานสากลเป็นเสมือนการลงทุนในอนาคตที่มั่นคงของธุรกิจ ซึ่งไม่ใช่เพียงการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อสังคม การบูรณาการระบบการจัดการต่าง ๆ เข้าด้วยกันแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่มองการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม โดยเชื่อมั่นว่าความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือจะนำไปสู่ความสำเร็จระยะยาวที่แท้จริง

บทบาทภาครัฐในการบังคับใช้และสนับสนุนสำคัญยิ่ง

การมีส่วนร่วมของภาครัฐถือเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกป้องกันการทุจริตให้เกิดผลจริง รัฐบาลสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความโปร่งใสผ่านการออกกฎหมาย การบังคับใช้อย่างเคร่งครัด และการให้การสนับสนุนเครื่องมือต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ประเทศไทยเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ เมื่อรัฐบาลกำหนดให้การใช้ระบบ CoST เป็นข้อบังคับสำหรับโครงการโครงสร้างพื้นฐานที่มีมูลค่าเกิน 1 ล้านบาท และขยายผลไปยังโครงการที่ส่งผลกระทบต่อสาธารณะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการนำแนวทางป้องกันการทุจริตไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในการต่อต้านการทุจริตไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือของภาคเอกชนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยพลังขับเคลื่อนจากภาครัฐที่มีวิสัยทัศน์และความเด็ดขาดในการบังคับใช้กฎระเบียบ การที่รัฐกำหนดให้เครื่องมือโปร่งใสเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางกฎหมายไม่เพียงแต่แสดงถึงเจตจำนงทางการเมือง แต่ยังเป็นการสร้างมาตรฐานใหม่ที่บังคับให้ทุกฝ่ายต้องปรับตัวและยอมรับความโปร่งใสเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ความสำเร็จของแนวทางนี้จึงขึ้นอยู่กับความแข็งแกร่งของระบบราชการและความต่อเนื่องของนโยบายข้ามรัฐบาล

การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลองค์กรที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

ระบบธรรมาภิบาลครอบคลุมได้ทั้งโครงสร้างและกระบวนการ

ระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันการทุจริตจำเป็นต้องดำเนินการในสองมิติหลัก คือ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย การสร้างกลไกการตรวจสอบถ่วงดุลที่เข้มแข็ง การกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนและโปร่งใส การพัฒนาระบบการรายงานที่เข้าถึงได้ และการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต การศึกษาจากประสบการณ์ของหลายประเทศยืนยันว่า ความสำเร็จในการต่อต้านการทุจริตต้องอาศัยการปฏิรูปแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทุกด้าน

การต่อต้านการทุจริตอย่างยั่งยืนต้องอาศัยมากกว่าการแก้ไขปัญหเฉพาะหน้า แต่ต้องเป็นการสร้างระบบป้องกันที่แข็งแกร่งตั้งแต่รากฐาน สิ่งสำคัญคือการเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการปรับปรุงทั้งกลไกการทำงานภายในและสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ส่งเสริมความโปร่งใสไปพร้อมกัน ประสบการณ์จากนานาประเทศสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการมองปัญหาในมุมมองกว้างและการลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

การบูรณาการมาตรฐานสากลเพิ่มความน่าเชื่อถือ

การนำมาตรฐานสากล เช่น ISO 37001 และ Integrity Pacts มาประยุกต์ใช้ ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ และกรอบการดำเนินงานที่เป็นที่ยอมรับทั่วโลก มาตรฐานเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพสูง เมื่อบูรณาการมาตรฐานต่างๆ เข้าด้วยกัน จะเกิดเป็นระบบป้องกันการทุจริตที่แข็งแกร่งและครอบคลุมทุกมิติ

หัวใจสำคัญที่สะท้อนออกมาคือการมองเห็นคุณค่าของมาตรฐานสากลในฐานะตัวขับเคลื่อนความโปร่งใสและธรรมาภิบาล การยึดมาตรฐานเหล่านี้ไม่เพียงแต่สร้างความเชื่อมั่นจากภายนอก แต่ยังเป็นการสร้างพื้นฐานการทำงานที่มั่นคงจากภายใน ความคิดนี้เน้นย้ำถึงการมองภาพรวมของการป้องกันการทุจริต ที่ต้องอาศัยการผสมผสานเครื่องมือหลากหลายรูปแบบเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหนือกว่าการใช้เครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งแยกเดี่ยว

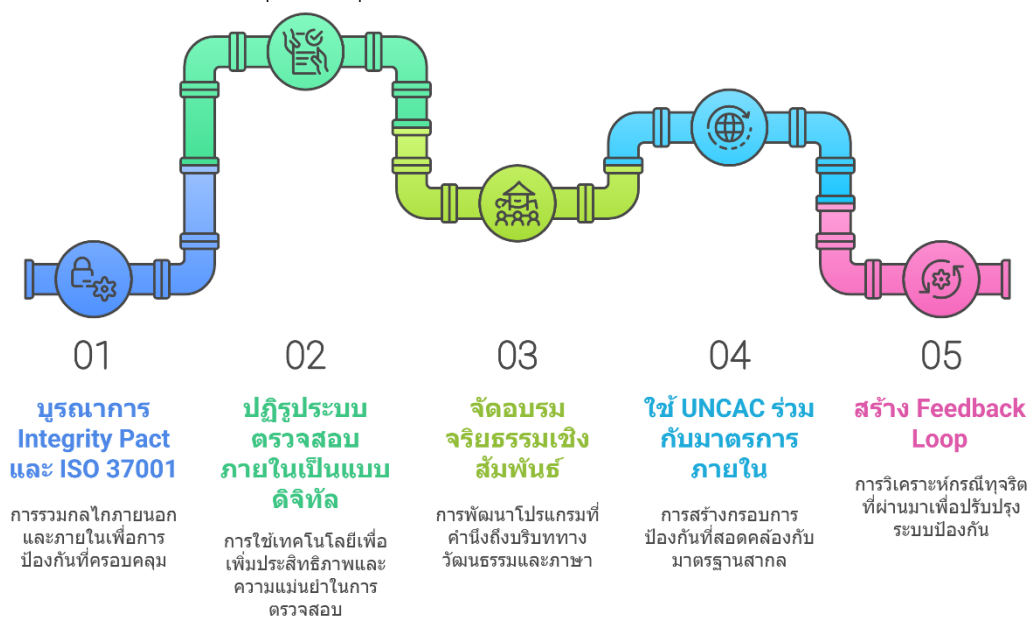
วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในความยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของความยั่งยืนทางธุรกิจ เมื่อองค์กรปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์ และความโปร่งใสเข้าไปในทุกระดับของการทำงาน ระบบป้องกันการทุจริตจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรประจำวันอย่างเป็นธรรมชาติ การสร้างเสาหลักที่แข็งแกร่งผ่านการฝึกอบรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง การเปิดช่องทางให้พนักงานรายงานปัญหาได้อย่างปลอดภัย และการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการกระทำที่ถูกต้อง จะทำให้ระบบธรรมาภิบาลไม่ใช่แค่กฎเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติตาม แต่เป็นวิถีการทำงานที่ทุกคนเข้าใจและยึดถือร่วมกัน

การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกิดขึ้นได้เมื่อจริยธรรมและความโปร่งใสไม่ใช่เพียงนโยบายที่เขียนไว้บนกระดาษ แต่กลายเป็นค่านิยมที่ยังรากลึกในจิตสำนึกของทุกคน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเชื่อถือได้ทำให้พนักงานกล้าที่จะยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง และเมื่อการกระทำเหล่านี้กลายเป็นธรรมชาติในชีวิตการทำงาน องค์กรจะสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากทุกภาคส่วน

สรุปองค์ความรู้

บทความนี้ได้ข้อค้นพบองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาแผนป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านแนวทางบูรณาการหลายมิติ ที่สำคัญคือ การผสมผสานระหว่าง Integrity Pact และมาตรฐาน ISO 37001 เพื่อสร้างกลไกการป้องกันแบบ 360 องศา การปฏิรูประบบตรวจสอบภายในสู่ระบบดิจิทัลด้วยเทคโนโลยี e-GP ที่มีอัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุนสูงถึง 142-473 การพัฒนาโปรแกรมอบรมจริยธรรมเชิงสัมพันธ์ที่คำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม และการสร้างระบบเรียนรู้จากกรณีทุจริตที่ผ่านมาผ่าน feedback loop สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรเอกชนที่ต้องการเสริมสร้างความโปร่งใสและความซื่อสัตย์ในการดำเนินงาน โดยควรให้ความสำคัญกับการบูรณาการมาตรฐานสากลอย่าง UNCAC เข้ากับมาตรการภายในองค์กร การปรับแต่งระบบให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร นักวางแผนนโยบาย และผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและการป้องกันการทุจริตในทุกระดับ



ภาพที่ 1 การพัฒนาแผนป้องกันการทุจริต
ที่มา : ปริณทร ศิริเอี้ยวพิกุล

เพื่อสร้างระบบป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด หน่วยงานภาครัฐและองค์กรต่างๆ ควรนำแนวทางการบูรณาการหลายมิติมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากการผสมผสานกลไก Integrity Pact ที่เน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมเข้ากับมาตรฐาน ISO 37001 เพื่อสร้างการตรวจสอบแบบ 360 องศา ควบคู่กับการปฏิรูประบบตรวจสอบภายในสู่ระบบดิจิทัล เช่น e-Government Procurement (e-GP) ที่สามารถลดต้นทุนและเพิ่มความแม่นยำในการตรวจจับการทุจริต พร้อมทั้งพัฒนาโปรแกรมการอบรมจริยธรรมเชิงสัมพันธ์ที่คำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมและระดับการศึกษาของผู้เข้าร่วมทุกระดับตำแหน่ง นอกจากนี้ การนำกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต (UNCAC) มาใช้ร่วมกับมาตรการภายในองค์กรจะช่วยให้เกิดมาตรฐานสากลที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานระหว่างประเทศ และที่สำคัญคือการสร้างระบบ Feedback Loop ที่เรียนรู้จากกรณีทุจริตที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์สาเหตุราก จุดอ่อนของระบบป้องกัน และนำมาปรับปรุงแนวทาง

ป้องกันให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการแบบบูรณาการนี้จะช่วยสร้างระบบป้องกันการทุจริตที่ครอบคลุม เป็นระบบ และยั่งยืน ตอบสนองต่อความท้าทายในยุคดิจิทัลได้อย่างแท้จริง

References

- Alotaibi, Rashed; Sohail, M; Edum-Fotwe, Francis; Soetanto, Robby (2025). Determining project control system effectiveness in construction project delivery. Loughborough University. *Journal contribution*. <https://hdl.handle.net/2134/28494104.v1>
- Bizcommuity. (2025). *How South Africa's construction mafia hijacked projects worth R63bn*. Retrieved July 23, 2025, from <https://www.bizcommunity.com/article/sas-infrastructure-crippled-can-iso-37001-fight-back-against-the-construction-mafia-695451>
- Brick Murtazashvili, J., Mylovanov, T., Shapoval, N., and Murtazashvili, I. (2024). The political economy of public procurement in Ukraine. *Journal of Public Finance and Public Choice*, 39(1), 118-138. Retrieved July 23, 2025, from <https://doi.org/10.1332/25156918Y2024D000000005>
- Carothers, T., and Brechenmacher, S. (2014). *Accountability, transparency, participation, and inclusion: A new development consensus?* Carnegie Endowment for International Peace. <https://carnegieendowment.org/research/2014/10/accountability-transparency-participation-and-inclusion-a-new-development-consensus?lang=en>
- Cheong, B. C. (2024). Transparency and accountability in AI systems: Safeguarding wellbeing in the age of algorithmic decision-making. *Frontiers in Human Dynamics*, 6, 1421273. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.1421273>
- Chetthamrongchai, P., Jermisittiparsert, K., and Piriyaikul, M. (2022). The role of control of corruption and quality of governance in ASEAN: Evidence from DOLS and FMOLS test. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), Article 2154060. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2154060>
- Compliance Training Group. (2023). *The importance of ethics training in the workplace in 2023 and beyond*. Retrieved July 23, 2025, from <https://compliancetraininggroup.com/2023/07/17/the-importance-of-ethics-training-in-the-workplace-in-2023-and-beyond/>
- CoST. (2020). *Transparency, participation and accountability as the building blocks of change*. <https://infrastructuretransparency.org/2020/12/07/transparency-participation-and-accountability-as-the-building-blocks-of-change/consensus?lang=en>
- CoST. (2025). *CoST impact stories*. Retrieved July 24, 2025, from <https://infrastructuretransparency.org/costimpact/>
- de Chazal, E. (2025). *Bribery in construction & how to prevent it*. Skillcast. <https://www.skillcast.com/blog/bribery-construction-prevention>
- Dr ISO Malaysia. (2024). *What is ISO 37001 and why every construction company needs it for compliance and integrity?* Retrieved July 23, 2025, from <https://dr->

iso.com.my/learn/what-is-iso-37001-and-why-every-construction-company-needs-it-for-compliance-and-integrity/

- Editorial Team. (2025). *Bangkok State Audit Office collapse: Arrest warrants loom for 17 executives and engineers*. Thai.News. <https://thai.news/news/thailand/bangkok-state-audit-office-collapse-arrest-warrants-loom-for-17-executives-and-engineers>
- Ewata, T. O., Sakue-Collins, Y., Ubodiom, E., and Harcourt, E. H. (2024). Stakeholders' participation and the viability of public projects in Bayelsa State, Nigeria. *Journal of Humanities and Social Policy*, 10(4), 88–107.
<https://doi.org/10.56201/jhsp.v10.no4.2024.pg88.107>
- Grace, C. (2024). *5 key insights from the 2024 Ethics & Compliance Program Effectiveness Report*. LRN. <https://lrn.com/blog/5-key-insights-2024-ethics-compliance-program-effectiveness-report>
- Han, J., and Kim, C. (2025). Public sector corruption in South Asia: focusing on institutional factors with a two-step fsQCA. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 148. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04477-9>
- Hargreaves, L. (2024). *Central Digital Platform set to transform public procurement*. *Procurement Magazine*. Retrieved July 23, 2025, from <https://procurementmag.com/digital-procurement/central-digital-platform>
- ICAEW Insights. (2025). *Protecting public funds: Tackling procurement fraud*. ICAEW. Retrieved July 23, 2025, from <https://www.icaew.com/insights/viewpoints-on-the-news/2025/jan-2025/protecting-public-funds-tackling-procurement-fraud>
- Jawad, S., Ledwith, A., and Khan, R. (2024). Project control system (PCS) implementation in engineering and construction projects: An empirical study in Saudi's petroleum and chemical industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(13), 181–207. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2022-0114>
- Kevkhishvili, A. (2021). *Input Paper on Anti-Corruption Environment in Georgia*. Transparency International Georgia. Retrieved July 24, 2025, from <https://libmod.de/input-paper-on-anti-corruption-environment-in-georgia-d/>
- Koeswayo, P. S., Handoyo, S., and Hasyir, D. A. (2024). *Investigating the relationship between public governance and the Corruption Perception Index*. *Cogent Social Sciences*, 10(1), Article 2342513. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2342513>
- Luo, M., Hwang, B.-G., Deng, X., Zhang, N., and Chang, T. (2022). Major Barriers and Best Solutions to the Adoption of Ethics and Compliance Program in Chinese International Construction Companies: A Sustainable Development Perspective. *Buildings*, 12(3), 285. <https://doi.org/10.3390/buildings12030285>
- Lustrilanang, P., Suwarno, , Darusalam, , Rizki, L. T., Omar, N., and Said, J. (2022). The Role of Control of Corruption and Quality of Governance in ASEAN: Evidence from DOLS and FMOLS Test. *Cogent Business & Management*, 10(1).

- <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2154060>
- Mazher, K. M. (2025). Review of studies on risk allocation and sharing in public-private partnership projects for infrastructure delivery. *Frontiers in Built Environment*, 11, 1505891. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1505891>
- Open Ownership. (2023). *Nigeria adopts Beneficial Ownership Data Standard for its new national register*. <https://www.openownership.org/en/news/nigeria-adopts-beneficial-ownership-data-standard-for-its-new-national-register/>
- Opoku, A., Poshyanand, M., Elmualim, A., Kavishe, N., Mushtaha, E. S. N., and Abdalla, S. B. (2022). *Corruption in the construction industry: An insight from the Thai construction sector*. In A. Tutesigensi & C. J. Neilson (Eds.), *Proceedings of the 38th Annual ARCOM Conference* (pp. 307–316). Association of Researchers in Construction Management. https://www.researchgate.net/publication/363814909_Corruption_in_the_Construction_Industry_An_insight_from_the_Thai_Construction_Sector
- PECB. (2024). *ISO 37001 essentials: A step-by-step guide to enhancing your organization's integrity*. PECB. <https://pecb.com/article/iso-37001-essentials-a-step-by-step-guide-to-enhancing-your-organizations-integrity>
- Prieto, R., Boulos, P. F., Neimeyer, T. F., Bartolomeo, A. S., Pierson, G. J., DeNichilo, N. M., Warne, T. R., Thomopoulos, G. G., and Boeckmann, A. L. (2025). *Viewpoint: Engineering and construction ethics are not transactional*. *Engineering News-Record*. <https://www.enr.com/articles/60499-viewpoint-engineering-and-construction-ethics-are-not-transactional>
- Suardi, I., Rossieta, H., Djakman, C., and Diyanty, V. (2024). Procurement governance in reducing corruption in the Indonesian public sector: a mixed method approach. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2393744>
- Transparency International. (2024). *Corruption perceptions index 2024*. Transparency International. Retrieved July 23, 2025, from <https://tradingeconomics.com/thailand/corruption-index>
- Transparency International. (2025). *Corruption Perceptions Index 2024*. Retrieved July 23, 2025, from <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- vić, I., and Cerić, A. (2023). Risks Caused by Information Asymmetry in Construction Projects: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(13), 9979. <https://doi.org/10.3390/su15139979>
- Watts, L. L., Medeiros, K. E., Mulhearn, T. J., Steele, L. M., Connelly, S., and Mumford, M. D. (2017). Are Ethics Training Programs Improving? A Meta-Analytic Review of Past and Present Ethics Instruction in the Sciences. *Ethics & behavior*, 27(5), 351–384. <https://doi.org/10.1080/10508422.2016.1182025>

- World Bank. (2024). *Beneficial ownership registers: Implementation insights and emerging frontiers*. Equitable Growth, Finance & Institutions Insight. <https://www.worldbank.org>
- World Economic Forum. (2016). *Why is the construction industry so corrupt – and what can we do about it?* World Economic Forum. Retrieved July 23, 2025 from <https://www.weforum.org/stories/2016/02/why-is-the-construction-industry-so-corrupt-and-what-can-we-do-about-it/>
- Zarghami, S. A. (2025). The role of integrated governance principles in the fight against corruption: A configurational analysis. *Public Administration and Development*, 42(3), 145-168. <https://doi.org/10.1002/pad.2085>