

คู่มือการปลูกฝังเจตคติ และวัฒนธรรมสุจริต

ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
สำหรับผู้ปฏิบัติงานและประชาชน



องค์การธุรกิจ

สำนักงาน ป.ป.ช.

คู่มือการปลูกฝังเจตคติ และวัฒนธรรมสุจริต ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

สำหรับผู้ปฏิบัติงานและประชาชน

(Layman Guide)

องค์การธุรกิจ

คำนำ

ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) มีเป้าหมายบูรณาการความร่วมมือให้สังคมไทยทุกภาคส่วน ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรการศึกษา องค์กรศาสนา และองค์กรสื่อมวลชนร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ เพื่อให้องค์กรต่าง ๆ ทางสังคมได้มีความตื่นตัวในการที่จะร่วมมือในการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต การร่วมมือกันในการเฝ้าระวังเหตุการณ์ทุจริตได้ และสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตที่มีฐานมาจากการที่ประชาชนในทุกภาคส่วนมีวิถีคิด จิตสำนึกของความซื่อสัตย์สุจริต

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ในฐานะหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตได้กำหนดแนวทางการสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริต ยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกภาคส่วนแบบบูรณาการ และปฏิรูปกระบวนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทั้งระบบให้มีมาตรฐานสากล และในแผนงานบูรณาการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ พ.ศ. 2562 โดยกำหนดแนวทางการปลูกฝังวิถีคิด การสร้างจิตสำนึกให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติฯ ระยะที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตที่ให้ภาคประชาสังคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประชาชนมีจิตสำนึกสุจริต

ดังนั้น ทுகองการสังคมมีส่วนสำคัญในการปลูกฝังเจตคติ และวัฒนธรรมสุจริตให้บุคคลในองค์กร ยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อสัตย์ และจะส่งผลต่อการไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เป็น

การคดโกง องค์การจัดว่าเป็นสังคมย่อยที่มีวัฒนธรรมองค์การเป็น
หลักในการดำรงชีวิต ดังนั้น การปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต
ในคู่มือฉบับนี้จึงเชื่อมโยงกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การในองค์การ
ทางสังคมทั้ง 7 องค์การ ได้แก่ ครอบครัว องค์การทางการศึกษา
องค์การทางศาสนา องค์การชุมชน องค์การธุรกิจ องค์การ
ทางการเมืองการปกครอง และองค์การสื่อมวลชน

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจาก
การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและ
ต่างประเทศ การสนทนากลุ่มจากตัวแทนองค์การทางสังคม
ทั้งหมด 7 องค์การ และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 7 องค์การ
เพื่อระดมความคิดเห็นเพื่อค้นหารูปแบบ กลไก และแนวทาง
การปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต โดยเชื่อมโยงกับลักษณะ
ของวัฒนธรรมองค์การ และนำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์
การปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต ทั้งรูปแบบ กลไก และ
แนวทางตามลักษณะของวัฒนธรรมของทั้ง 7 องค์การ และ
จัดทำเป็นคู่มือการปลูกฝังเจตคติ และวัฒนธรรมสุจริตในการ
ป้องกันและปราบปรามการทุจริต สำหรับผู้ปฏิบัติงานและ
ประชาชน

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการปลูกฝังเจตคติ
และวัฒนธรรมสุจริตในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
สำหรับผู้ปฏิบัติงานและประชาชนฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ใน
การส่งเสริมความสุจริตให้เกิดขึ้นทุกองค์การทางสังคม

คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

	หน้า
ความหมายของคำศัพท์ในคู่มือฉบับนี้	1
บทที่ 1 ความเป็นมา	4
บทที่ 2 หลักการ แนวคิดในการปลูกฝังเจตคติและ วัฒนธรรมสุจริตกับวัฒนธรรมองค์การ	8
บทที่ 3 รูปแบบ กลไก และแนวทางการปลูกฝังเจตคติ และวัฒนธรรมสุจริตขององค์การธุรกิจ	12
บรรณานุกรม	35

ความหมายของคำศัพท์ในคู่มือฉบับนี้

1. วัฒนธรรมสุจริต หมายถึง คุณธรรม (Integrity) กับ ความโปร่งใส (Transparency)

2. องค์การทางสังคม หมายถึง ครอบครัว องค์การทางการศึกษา องค์การทางศาสนา องค์การชุมชน องค์การธุรกิจ องค์การทางการเมืองการปกครอง และองค์การสื่อมวลชน โดยการวิจัยได้กำหนดนิยามขององค์การทางสังคม ดังนี้

3. องค์การชุมชน ได้แก่ ชุมชนที่มาจากการจัดตั้งโดยประชาชน หรือการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ เอกชน หรือองค์กรพัฒนาเอกชน

4. การปลูกฝังวัฒนธรรมสุจริต หมายถึง รูปแบบ กลไก แนวทาง วิธีการ กลไกสร้างเจตคติ ค่านิยมความสุจริตสอดคล้องกับแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์การทางสังคม

5. รูปแบบการปลูกฝัง หมายถึง ลักษณะหรือตัวแบบที่ใช้ในการปลูกฝังเจตคติ และวัฒนธรรมความสุจริตในองค์การ

6. กลไกการปลูกฝังความสุจริต หมายถึง ระบบองค์ประกอบของการดำเนินงานปลูกฝัง ประกอบด้วย

6.1 กลไกบุคคล ได้แก่ ผู้นำ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการ คณะทำงาน

6.2 กลไกหน่วยงาน/เครือข่าย ได้แก่ หน่วยงานตรวจสอบ องค์การวิชาชีพ เครือข่ายทางสังคม

6.3 กลไกการบริหาร ได้แก่ โครงสร้างการบริหาร
องค์การ ระบบการบริหาร ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
นโยบาย และแผนปฏิบัติงานองค์การ

6.4 กลไกการควบคุม ได้แก่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ
ประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ข้อตกลง มาตรการลงโทษ
หลักธรรมทางศาสนา

6.5 กลไกการผลักดัน ได้แก่ บันทึกความร่วมมือ
แผนงานโครงการส่งเสริมความสุจริต

6.6 กลไกการตรวจสอบ ได้แก่ ระบบการประเมิน
ผลงาน ระบบการตรวจสอบ ระบบการร้องเรียนและขอคำปรึกษา

7. แนวทางการปลูกฝังความสุจริต หมายถึง วิธีการปฏิบัติ
ในการปลูกฝังเจตคติ ประกอบด้วย

7.1 แนวทางการส่งเสริมความสุจริต ได้แก่ การเข้าร่วม
กิจกรรมอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์การเรื่องความสุจริต
การใช้กิจกรรมทางศาสนา การเข้าร่วมกิจกรรมสร้างแรงจูงใจ
การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน การจัดทำสื่อเพื่อให้ความรู้
การใช้แหล่งข้อมูลอ้างอิง การสร้างต้นแบบผู้นำในองค์การสร้างฐาน
สมาชิกเพื่อป้องกันการทุจริต การจัดทำบันทึกข้อตกลง
ความร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และการ
การปฏิญาณสาบานตน

7.2 แนวทางการสนับสนุนการดำเนินงาน ได้แก่ การสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโปร่งใส การสร้างเครือข่ายสนับสนุน การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

7.3 แนวทางการควบคุม ได้แก่ การนำหลักศาสนา จรรยาบรรณวิชาชีพ มาตรฐานจริยธรรม มาตรฐานวิชาชีพ ธรรมนูญ การใช้หลักธรรมาภิบาล การกำหนดแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติงาน การจัดทำข้อตกลงในการลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

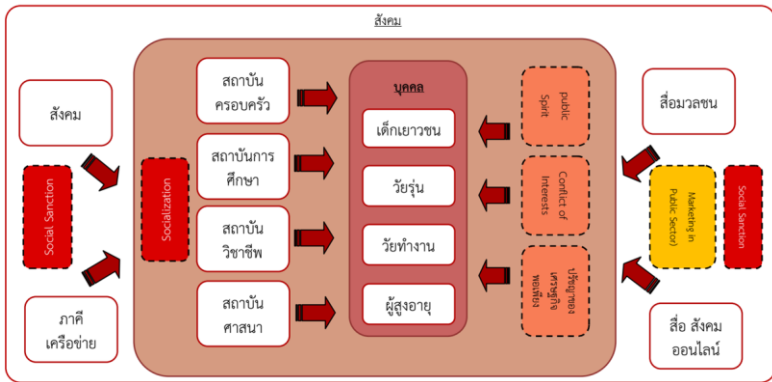
7.4 แนวทางการตรวจสอบ ได้แก่ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

7.5 แนวทางการสร้างความเข้าใจ ได้แก่ การประกาศเจตนารมณ์ต่อต้านการทุจริต การเผยแพร่ในสื่อต่าง ๆ สื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร การเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ การเสวนาหรือเปิดรับฟังความคิดเห็น การกำหนดแนวทางปฏิบัติ การสร้างความตระหนักและความเข้าใจไม่ยอมรับการทุจริต

บทที่ 1 ความเป็นมา

องค์การเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International-TI) รายงานว่าประเทศไทยถูกจัดอันดับด้วยดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) อันดับที่ 99 ของโลกด้วยคะแนน 36 คะแนนจากสาเหตุการรับสินบน ความอ่อนแอขององค์กรตรวจสอบการทุจริต การทุจริตมีรูปแบบซับซ้อน เช่น การทุจริตเชิงนโยบาย การหลีกเลี่ยงระบบการตรวจสอบของรัฐ การกระทำที่เป็น การขัดกันแห่งผลประโยชน์ และผลประโยชน์ทับซ้อนจากกลุ่มนักการเมือง และเครือข่าย กลุ่มธุรกิจ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2560)

รัฐบาลจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) กำหนดเป้าหมายการบูรณาการความร่วมมือสังคมไทยทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ เพื่อเพิ่มคะแนนความโปร่งใสตามดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์การทุจริตให้กับประเทศไทย สอดคล้องกับแนวทางของสภาปฏิรูปแห่งชาติกำหนดให้องค์การทางสังคม ได้แก่ ครอบครัว องค์กรทางศึกษา องค์กรทางศาสนา องค์กรชุมชน องค์กรธุรกิจ องค์กรทางการเมืองการปกครอง และองค์กรสื่อมวลชนร่วมมือสร้างค่านิยมความสุจริต ให้บุคคลสามารถแยกผลประโยชน์ส่วนตนออกจากผลประโยชน์สาธารณะ (สภาปฏิรูปแห่งชาติ, 2558) ดังปรากฏในภาพต่อไปนี้



กระบวนการสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริต

ที่มา: คู่มือการนำยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ.2560-2564) ไปสู่การปฏิบัติ (2560: 18)

จากภาพจะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์ชาติฯ ระยะที่ 3 กำหนดการสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตที่จะต้องมีฐานมาจากประชาชนในทุกองค์การทางสังคมมีวิถีคิด สร้างจิตสำนึกความซื่อสัตย์สุจริต โดยเชื่อมโยงให้ทุกองค์การทางสังคมต่าง ๆ สร้างวัฒนธรรมสุจริตให้เกิดขึ้น ส่งผลให้บุคคลไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เป็นการทุจริตคดโกง ทั้งการทุจริตในเรื่องเล็กจนถึงการทุจริตขนาดใหญ่ และเป็นการสร้างความตื่นตัวของสังคมในการป้องกันการทุจริต

จากหลักการดังกล่าว องค์การทางสังคมจึงมีหน้าที่หล่อหลอมขัดเกลาบุคคลในองค์การให้มีเจตคติสุจริต และสร้างรากฐานจากการปฏิบัติจากคนสู่คน จากกลุ่มสู่กลุ่ม จากสังคมสู่

สังคม และแสดงออกถึงพฤติกรรมสุจริต ทำให้บุคคล สังคมและวัฒนธรรม มีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยใช้วัฒนธรรมองค์การกำหนดค่านิยมและถ่ายทอดสู่บุคคลผ่านกระบวนการทางสังคม (Socialization)

ตัวอย่างการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต

วัฒนธรรมองค์การธุรกิจของประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญเรื่องการตรงต่อเวลาซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความซื่อสัตย์สุจริต กล่าวคือเป็นคนที่มีความประพฤติตรงต่อเวลาและต่อหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นเวลาเข้างาน หรือไปพบลูกค้า คนญี่ปุ่นจะต้องไปก่อนเวลานัดถือเป็นบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งวัฒนธรรมองค์การหล่อหลอมให้พนักงานมีเจตคติยึดถือวินัยเรื่องที่สำคัญเพราะทุกคนปฏิบัติจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของสังคม อีกทั้งคนญี่ปุ่นจะถูกปลูกฝังมาตั้งแต่ครอบครัว โรงเรียนอบรมสั่งสอนในเรื่องระเบียบวินัย และเมื่อเข้าทำงาน จะตั้งใจทำงาน ไม่มาสายรักษาเวลาอยู่เสมอ

จากตัวอย่างจะให้เห็นว่า การปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริตต้องอาศัยวัฒนธรรมในองค์การต่าง ๆ ทั้งตั้งแต่ครอบครัว องค์การทางการศึกษา และองค์การที่บุคคลทำงานหล่อหลอมเรื่องความสุจริต ทำให้เกิดเป็นแบบแผนทางสังคมหรือเรียกว่าเป็นการควบคุมทางสังคมให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต

ดังนั้น การปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมความสุจริตในคู่มือฉบับนี้จึงเชื่อมโยงกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การในองค์การทางสังคม เพราะองค์การเป็นสังคมย่อย ๆ ที่มีวัฒนธรรมของตนเป็นหลักในการดำรงชีวิต ดังนั้น บุคคลสามารถได้รับการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริตตั้งแต่เด็ก โดยการอบรมสั่งสอนจากพ่อแม่ เมื่อเข้าสังคมบุคคลถูกบังคับจากองค์การโดยปริยายให้ทำตามวัฒนธรรมองค์การที่สังคมยึดถือ แล้วปฏิบัติในแนวเดียวกัน

บทที่ 2 หลักการ แนวคิดในการปลูกฝังเจตคติและ วัฒนธรรมสุจริตกับวัฒนธรรมองค์การ

2.1 เจตคติคืออะไร

เจตคติเกิดจากการเรียนรู้ถึงสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมและ
ขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของสังคม เจตคติไม่ได้มีติดตัวมา
แต่กำเนิด และบุคคลนำเอาสิ่งที่เรียนรู้เหล่านั้นมาเป็นรากฐานของ
เจตคติ ความคิด ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Allport, 1967;
Shaw & Wright, 1967) และเจตคติเกิดจากประสบการณ์ อิทธิพล
ต่าง ๆ ของกลุ่มสังคมมีความสอดคล้องกับการขัดเกลาทางสังคม
เพื่อช่วยให้สมาชิกในสังคมได้เรียนรู้ และปฏิบัติตามบรรทัดฐานของ
สังคม เช่น การอบรมสั่งสอนของพ่อแม่ ครูอาจารย์ เพื่อนฝูง
เพื่อนร่วมอาชีพ หรือสื่อต่าง ๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้การ
กระทำของบุคคลต่อผู้อื่นเป็นไปอย่างเหมาะสม รู้จักปฏิบัติตนใน
ฐานะสมาชิกที่ดีของสังคม

แนวคิดต่าง ๆ ที่ช่วยอธิบายการปลูกฝังเจตคติ คือ
แนวคิดสังคมกระจกเงา (Social Mirror Theory) ที่อธิบายว่า
มนุษย์สามารถเรียนรู้จากการเลียนแบบพฤติกรรมของสังคม
เช่นเดียวกับแนวคิดการกล่อมเกลาทางสังคม (Socialization)
อธิบายว่า การสร้างค่านิยม และทัศนคติของบุคคลมาจากการ
เรียนรู้ผ่านหน่วยทางสังคม เช่น ครอบครัว โรงเรียน ศาสนา ชุมชน
กลุ่มเพื่อน และสื่อมวลชน และ **แนวคิดกระบวนการเรียนรู้บน
พื้นฐานการทำงานของสมอง (Brain Based Learning
Theory: BBL)** อธิบายอย่างชัดเจนว่า การปลูกฝังการเรียนรู้เจต

คติสู่ความคิดของบุคคลต้องถ่ายทอดด้วยวัฒนธรรมองค์การ เพราะบุคคลคิด รู้สึก เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ และจากการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การทางสังคม

เจตคติเป็นความคิดความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้สภาพแวดล้อม และอิทธิพลกลุ่มในสังคม

2.2 วัฒนธรรมองค์การคืออะไร

วัฒนธรรมองค์การ คือ แนวคิดอธิบายความเชื่อและค่านิยมภายในองค์การ และช่วยในการปรับพฤติกรรมของคนในองค์การได้ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติ และพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม และเป็นแบบแผนที่ให้บุคลากรในองค์การยึดถือ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีพฤติกรรมที่ดีสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การและมีพฤติกรรมที่แสดงออกสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

ดังนั้น องค์การสามารถสร้างคุณธรรมของคนในองค์การได้ผ่านวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนที่องค์การยอมรับ และยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนที่ใช้ร่วมกันในองค์การ
สามารถเรียนรู้ได้ และสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันให้เกิดขึ้น
ภายในองค์การ

2.3 การปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริตอย่างไร

การปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริตมีเจตนารมณ์ที่สำคัญคือ การปรับความเชื่อและค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสม กล่าวคือการไม่ยอมรับการทุจริตและยึดมั่นในความสุจริต อีกทั้งเจตคติเกิดขึ้นจากการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมทั้งกลุ่มทางสังคม วัฒนธรรม ค่านิยมในกลุ่มนั้น ๆ บุคคลมีแนวโน้มที่จะรับเอาเจตคติของสังคมที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์อยู่ ตัวอย่างเช่น ครอบครัวสอนลูกว่าสิ่งนั้นไม่ดี สิ่งนี้ดี การเล่นการพนันเป็นเรื่องไม่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ดี เป็นต้น

จากการศึกษาของต่างประเทศหลายเรื่อง พบความเชื่อมโยงกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการสร้างเจตคติ และเจตคติจะสอดคล้องกับค่านิยมหรือความเชื่อขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งคนส่วนใหญ่นิยมชมชอบหรือให้การสนับสนุน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงช่วยในการปรับพฤติกรรมของคนในองค์การได้ (Deal and Kennedy, 1982; Kotter and Heskett, 1992; Klein, 1996)

ดังนั้น การปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริตจึงใช้การเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์การองค์การต่าง ๆ เพราะบุคลากร

ในองค์การต้องมีพฤติกรรมที่ยึดถือร่วมกันเป็นค่านิยมร่วมกันที่สร้างรากฐานจากการปฏิบัติจากคนสู่คน จากกลุ่มสู่กลุ่ม จากสังคมสู่สังคม และแสดงออกถึงพฤติกรรม ดังปรากฏในภาพ

การปลูกฝังผ่านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความคิด และพฤติกรรม



ดังนั้น องค์การสามารถใช้วัฒนธรรมองค์การส่งเสริมความสุจริต ถ่ายทอดข้อมูลให้ไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และหล่อหลอมความซื่อสัตย์สุจริต ทำให้คนในองค์การประพฤติตามบรรทัดฐานเหล่านั้น เพื่อให้ความสุจริตซึมซับและมีผลต่อการรับรู้ของสมองพัฒนาเป็นวิถีคิด ก่อให้เกิดบุคลิกลักษณะของคนที่มีความสุจริตและแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม

บทที่ 3 รูปแบบ กลไก และแนวทางการปลูกฝังเจตคติ และวัฒนธรรมสุจริตขององค์การทางการศึกษา

องค์การธุรกิจ

การส่งเสริมให้เกิดความ
สุจริตขึ้นในองค์การธุรกิจ ก่อให้เกิด
ภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในด้านตัวสินค้า
และบริการ และเป็นการสร้างโอกาส
ทางการตลาดให้สามารถแข่งขัน



ในเชิงธุรกิจได้อย่างเข้มแข็ง ในองค์การธุรกิจสามารถปลูกฝังเจตคติ
และวัฒนธรรมสุจริตให้แก่บุคลากรได้อย่างหลากหลาย เนื่องจาก
ลักษณะและขนาดของธุรกิจที่แตกต่างกัน ดังนั้นคู่มือฉบับนี้จึงได้
นำเสนอรูปแบบ กลไก และแนวทางการปลูกฝังเจตคติและ
วัฒนธรรมสุจริตแบ่งตามลักษณะของธุรกิจ ซึ่งแต่ละองค์การจะมี
การปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็น
ปัจจุบันและวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ

1.กลุ่มเป้าหมาย

องค์การธุรกิจต่าง ๆ ที่มีความสนใจที่จะส่งเสริมความสุจริตให้
เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจครอบครัว ธุรกิจ
ขนาดใหญ่ ธุรกิจเฉพาะทาง เป็นต้น

1. ธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจครอบครัว มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการรายย่อย และบริษัททุกประเภทที่ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ในพื้นที่เล็ก ๆ ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวครอบคลุมผู้ชมในพื้นที่จำกัด กิจกรรมที่มีบุคลากรไม่มาก ทำให้ควบคุมดำเนินการไม่สลับซับซ้อน มีความคล่องตัวสูงในการตัดสินใจดำเนินงาน กิจกรรมมีขนาดเล็กกว่าธุรกิจประเภทอื่น

1.1 รูปแบบในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสู่จิต



1. การให้ความรู้เรื่องความสุจริต

1.1 ตามลักษณะขององค์การธุรกิจขนาดเล็ก บุคลากรมีสัมพันธ์เหมือนเครือญาติมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ดังนั้นเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารต้องเน้นย้ำถึงความสำคัญของความสุจริตและเจตคติที่ดีต่อความสุจริตโดยพูดคุยด้วยวาจา ผ่านการประชุมภายใน ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนัก

1.2 องค์การธุรกิจขนาดเล็กสามารถให้ความรู้แก่บุคลากรเป็นรายบุคคล หรือยกตัวอย่างการกระทำใดบ้างที่ถือเป็นการทุจริต และการทุจริตนั้นส่งผลกระทบต่อองค์การและตนเองอย่างไร

2. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เนื่องจากองค์การที่มีวัฒนธรรมในลักษณะนี้มีพนักงานไม่มากนัก บทบาทสำคัญอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความสุจริตเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างสุจริต โปร่งใส และต้องแสดงออกถึงความเอาใจจริงในการส่งเสริมความสุจริต เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน

1.2 กลไกในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต

ผู้นำองค์การ (กลไกบุคคล)

1. สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก ผู้นำเป็นกลไกสำคัญ ผู้นำต้องตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมความสุจริตเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การไม่เอาเปรียบพนักงาน ลูกค้าหรือคู่ค้า ดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส เป็นต้น



2. ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการส่งเสริมความสุจริตและส่งเสริมบรรยากาศในองค์การโดยเน้นการพูดคุยและการมีปฏิสัมพันธ์ เช่น มีการสนทนาหรือพูดคุยกันแบบเปิดอกกันให้มากขึ้น และการให้คำแนะนำเรื่องการปฏิบัติให้สุจริตต่อหน้าที่วิธีการนี้ช่วยเพิ่มความตระหนักและพนักงานร่วมมือส่งเสริมความสุจริตได้

1.3 แนวทางในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต

1. การสร้างการมีส่วนร่วม (แนวทางการสนับสนุนการดำเนินงาน) ระหว่างเจ้าของกิจการและพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรักและความภักดีต่อองค์กร จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ การทำงานที่ดี มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ เช่น มีการสนทนาหรือพูดคุยกันแบบเปิดอกกัน วิธีการนี้ช่วยเพิ่มการยอมรับมากขึ้น และบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญ ประพฤติตนอย่างสุจริตในองค์กร

2. การสื่อสารภายในองค์กร (แนวทางการสร้างความเข้าใจ) ใช้พูดคุยเกี่ยวกับประเด็นหรือสถานการณ์การทุจริต และผลเสียที่มีต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และไม่เป็นไปในลักษณะของการข่มขู่ เพื่อให้พนักงานซึมซับและเกิดความละเอียดและเกรงกลัวที่จะกระทำทุจริต



3. การปฏิบัติงานประจำ (แนวทางการส่งเสริมความสุจริต)

3.1 การปลูกฝังความสุจริตควรสอดแทรกอยู่กับการปฏิบัติประจำ เช่น การรับผิดชอบงานที่มอบหมายเสร็จตามเวลา การเข้างานตรงเวลา การไม่ถือเอาสิ่งของของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนทำหรือได้รับมอบหมายและทำให้ดีที่สุด

3.2 การกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ดีของบุคลากร
ที่แสดงออกถึงความสุจริต เช่น การปฏิบัติตนโดยคำนึงถึง
ความถูกต้อง ซื่อสัตย์ ไม่ลักขโมยสิ่งของส่วนรวมเป็นของตน
การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ ความละเอียดและเกรงกลัวต่อ
การกระทำความผิด เป็นต้น

2. ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดใหญ่

ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ธุรกิจ
อุตสาหกรรม ธุรกิจประเภทผลิต ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจการสื่อสาร
ธุรกิจการท่องเที่ยว บริษัทที่ทำกิจกรรมเชิงพาณิชย์ขยายไปทั่วเมือง
หรือแม้แต่ภูมิภาค หรือประเทศ เป็นต้น มีจำนวนปริมาณการผลิต
จำนวนพนักงานที่มีอยู่ที่มีมาก มีการเข้าร่วมลงทุนประกอบกิจการ
เช่น ห้างหุ้นส่วนจำกัด กิจการบริษัทจำกัด เป็นต้น ดังนั้น ลักษณะ
การปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริตจะดำเนินการโดยมีระเบียบ
แบบแผน มีกฎเกณฑ์ และมีความเป็นทางการสูง

2.1 รูปแบบในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต



1. การใช้หลักการบริหารในองค์การโปร่งใส

1.1 ผู้บริหารกำหนดนโยบายเรื่องความสุจริตให้ชัดเจน ทำให้พนักงานรับรู้และต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท เช่น นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy) นโยบายไม่รับของขวัญ ไม่จัดซื้อของขวัญ บริษัทการที่องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนนั้น ทำให้พนักงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท

1.2 การใช้หลักคุณธรรมในการประกอบธุรกิจเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เช่น กฎการเปิดเผยข้อมูล กฎการมีส่วนได้เสียและการขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นต้น

1.3 การกำหนดบริหารงานด้านกำกับดูแลกิจการผ่าน คณะกรรมการกำกับดูแล หรือคณะกรรมการบรรษัทภิบาล ซึ่งสามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมในระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

1.4 การทบทวนและปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแล กิจการเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่องเพื่อให้นโยบายมีความเหมาะสมกับสถานการณ์และการดำเนินธุรกิจ

2. การใช้บทลงโทษ

2.1 การกำหนดบทลงโทษต่อผู้ที่ฝ่าฝืน และต้องไม่ขัด ต่อกฎหมายเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง เช่น กฎการ เปิดเผยข้อมูล กฎการมีส่วนได้เสียและการขัดแย้งทางผลประโยชน์ การรับของกำนัลและการเลี้ยงรับรอง การเปิดเผยข้อมูลและการ สื่อสาร เป็นต้น

2.2 การกำหนดบทลงโทษนั้นควรเกิดจากการมีส่วนร่วม ของพนักงานให้แสดงความคิดเห็น และรับทราบกฎระเบียบและ แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ และกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน

2.3 หากพนักงานไม่ปฏิบัติตามหลักการและแนวปฏิบัติ ที่กำหนดไว้อาจมีความผิดทางวินัยหรือกฎหมายตามแต่ละกรณี และอาจถูกพิจารณาลงโทษตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อพนักงาน กระทำผิดต้องลงโทษอย่างรวดเร็วและยุติธรรม

2.4 การใช้บทลงโทษอาจเลือกบทลงโทษเบาไปหาหนัก ตามความเหมาะสม เช่น การใช้การตักเตือนด้วยวาจา พร้อมทั้ง บัณฑิตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร การพักงาน หรือการเลิก

จ้าง บริษัทต้องเขียนไว้ในข้อบังคับการทำงานเกี่ยวกับกระบวนการ
สอบสวนความผิด

3. การให้ความรู้เรื่องความสุจริต

3.1 การให้ความรู้ในเรื่องกฎหมายหรือกฎระเบียบ
ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเน้นย้ำให้เห็นว่าองค์กร
ให้ความสำคัญกับการประพฤติสุจริต และการไม่ประพฤติทุจริต
สร้างเจตคติที่ดีต่อการประพฤติสุจริตให้กับบุคลากรในองค์กรได้
เช่น การอบรมเรื่องนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และ
แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3.2 การให้ความรู้เรื่องจรรยาบรรณขององค์กร
(Code of Conduct) กับพนักงานในองค์กรโดยการมีส่วนร่วมใน
การแสดงความคิดเห็นในการวางแผนในกิจกรรมต่าง ๆ การอบรม
ให้พนักงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เช่น การรับของกำนัลและ
การเลี้ยงรับรอง การเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสาร เป็นต้น

2.2 กลไกในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต

1. กลไกบุคคล

1.1 ผู้นำและผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความสุจริตและ
โปร่งใส และต้องแสดงออกถึงความเอาใจจริงในการส่งเสริม
ความสุจริต ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและความเต็มใจ
ที่จะให้ความร่วมมือ เช่น การประกาศเจตนารมณ์ การจัดทำ
นโยบาย กฎระเบียบปฏิบัติ เพื่อให้
พนักงานทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการ
ปฏิบัติงาน



1.2 คณะทำงานบริหารงานด้านกำกับดูแลกิจการ โดยดำเนินงานผ่านคณะกรรมการหรือคณะกรรมการบรรษัทภิบาลทำหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลและการส่งเสริมความสุจริต และการถ่วงดุลอำนาจ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้

2. ระบบการปลูกฝังพฤติกรรมความสุจริต (กลไกการบริหาร)

2.1 การป้องกันในเชิงพฤติกรรมของพนักงาน หรือ Behavior Based Anti-Corruption (BBAC) เป็นแนวทางปฏิบัติที่ทำได้จริง เริ่มต้นจากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติ และสมาชิกในองค์กรทุกคนต้องทำมีส่วนร่วมที่จะส่งเสริมความสุจริต

2.2 เริ่มต้นด้วยการบ่งชี้พฤติกรรมที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริต นำมารวบรวมเป็นแบบสำรวจ (Checklist)

2.3 จากนั้นให้พนักงานได้ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเฝ้าสังเกตและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมทั้งพฤติกรรมที่ดีและสุ่มเสี่ยงต่อการทุจริตภายในสถานที่ทำงาน

2.4 ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นี้จะถูกส่งให้คณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาการป้องกันทุจริตได้

3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (กลไกการตรวจสอบ)

3.1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) คำนึงถึงผลของงาน (Results) และพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงความสุจริต (Integrity Behaviors) เช่น การไม่เข้างานสาย การทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จ ตามเวลา เป็นต้น

3.2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเรื่องของความสุจริตเพื่อวัดผลการทำงานของพนักงาน ตามนโยบายของบริษัท ซึ่งมีเรื่องความสุจริต เพื่อวัตถุประสงค์ในการให้รางวัล การปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานความสุจริตต้องปรับให้เป็นเชิงพฤติกรรมที่ดี เช่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยและจรรยาบรรณที่บริษัทตั้งไว้ หรือไม่มีข้อร้องเรียนการทุจริต เป็นต้น

2.3 แนวทางในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต

1. การสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน (แนวทางการสนับสนุนการดำเนินงาน)

1.1 พนักงานต้องตระหนักและมีความเชื่อว่าผู้บริหารเอาจริงในเรื่องความสุจริต ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงความเอาจริงดังกล่าวด้วยการทำให้เห็นในการออกนโยบาย การประกาศเจตนารมณ์ การทำให้เห็นว่าได้จัดเตรียมหรือพร้อมที่จะให้อุปกรณ์เครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ

1.2 พนักงานควรมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือกับผู้บริหารเพื่อส่งเสริมความสุจริตในองค์การพนักงานร่วมคิดและสร้างคณะทำงานขับเคลื่อนการส่งเสริมความสุจริตและตรวจสอบการทุจริตในหน่วยงาน

1.3 พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดแผนยุทธศาสตร์ นโยบาย หลักการ มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงาน และแนวปฏิบัติที่ดีในด้านต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมทั้งคุณธรรมและความสุจริตให้เกิดขึ้นได้ เช่น นโยบายการแสดงเจตจำนงสุจริตด้านคุณธรรมและความโปร่งใส นโยบายการรับบุคลากรโดยมีเกณฑ์วัดคุณธรรม ข้อกำหนดการงดรับ งดให้ สิ่งของ รางวัล เงินผลประโยชน์อื่นใดที่มีราคาในทุก ๆ โอกาสหรือเทศกาล เป็นต้น

2. การสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ (แนวทางการสร้างความเข้าใจ)

2.1 การสื่อสารภายในองค์กร ที่ขนาดใหญ่ต้องสื่อสารผ่านเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการจัดทำแผนผังการสื่อสาร (Communication Flow) โดยมีการระบุถึงขั้นตอนการแจ้งข่าวสาร ผู้ใดบ้างที่ต้องทราบ ผู้ใดมีหน้าที่ต้องสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ รวมถึงเนื้อหาของข้อมูล ที่ต้องการสื่อสารออกไป เพื่อความถูกต้อง



2.2 การประกาศให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้รับรู้และนำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมเสมือนเป็นวินัยอย่างหนึ่ง

2.3 การเผยแพร่นโยบาย ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง และช่องทางแจ้งเหตุฯ บนระบบ Intranet, ป้ายและจอประชาสัมพันธ์ (Display Screen) ภายในบริษัท

2.4 สำหรับคู่ค้าของบริษัทฯ ควรส่งจดหมายแจ้งเรื่องการติดต่อธุรกิจตามมาตรการและนโยบายต่อต้านการทุจริต เพื่อให้ทราบถึงมาตรการและนโยบายการต่อต้านการทุจริตของบริษัท รวมถึงช่องการในการร้องเรียนกรณีที่ไม่ได้รับการปฏิบัติด้วยความเท่าเทียม

3. การใช้กิจกรรมเสริมแรงจิตใจ (แนวทางการส่งเสริมความสุจริต)

3.1 การเลื่อนเงินเดือนตามผลงานที่แสดงถึงความสุจริต รับผิดชอบหน้าที่เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มุ่งมั่นทำงานให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป

3.2 องค์การต้องให้ความสำคัญกับการรักษาจิตใจผู้ที่มีคุณธรรมและศักยภาพสูงขององค์กร การจูงใจให้บุคคลากรได้เห็น ว่าผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะได้รับรางวัลเป็น สิ่งตอบแทน ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจ ในการพัฒนา ผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น

3.3 การให้รางวัลอาจไม่จำเป็นต้องเงิน แต่เป็นการให้คำชมเชยหรือประกาศคุณงามความดี ผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ ในช่องทางการสื่อสารขององค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการให้กำลังใจในการทำงาน

4. การเข้าร่วมกิจกรรมอบรม (แนวทางการส่งเสริมความสุจริต)

4.1 การจัดกิจกรรมเสริมสร้างเจตคติที่ไม่ยอมรับทุจริตหรือการส่อทุจริต เช่น การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ในประเด็นความรู้ความเข้าใจ ประเพณี และผลกระทบของการกระทำที่ส่อการทุจริตในการปฏิบัติงาน

4.2 การจัดกิจกรรมอบรมให้ความรู้และผลกระทบของการกระทำที่ทุจริตหรือการส่อทุจริตในการปฏิบัติงาน สถานการณ์การทุจริต และผลเสียที่มีต่อตัวบุคคล และต่อองค์การ

4.3 การทำกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายภายนอกเช่น ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดี ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ให้กับพนักงาน เช่น กิจกรรมสาธารณะประโยชน์ให้กับชุมชน

5. การจัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (แนวทางการส่งเสริมความสุจริต)

5.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกฝ่ายมีแนวทางปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

5.2 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักบริษัทหรือการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy) เป็นไปตามระเบียบขั้นตอนและมีระบบป้องกันและตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดทำผลการรายงานผลการปฏิบัติงาน



3. ธุรกิจที่เน้นผลงาน

ธุรกิจที่เน้นผลงาน เช่น บริษัทโฆษณา บริษัทที่ปรึกษา เป็นต้น ธุรกิจประเภทนี้เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมใช้ความสามารถ อาศัยทักษะ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญและความรู้ของคณะทำงาน การเน้นผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ หรือหาคำตอบอย่างเจาะจงที่สุด จนประสบความสำเร็จ โดยเริ่มจากการกำหนดปัญหา และหาคำตอบ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ

1. รูปแบบในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสู่จิต



1. การให้ความรู้เรื่องความสุจริต

1.1 การให้ความรู้เรื่องการปฏิบัติงานอย่างสุจริตโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานมีคุณธรรมสุจริตโปร่งใส เช่น พนักงานจำหน่ายหรือบริการด้วยคุณธรรมมีมารยาท ยุติธรรม ซื่อตรงลูกค้าการประกอบธุรกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์และเคารพสิทธิของบุคคลอื่นให้บริการแก่ลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

1.2 การใช้องค์ความรู้เรื่องความสุจริตจากการระดมสมองในเชิงการสร้างวัฒนธรรมสุจริต เพราะธุรกิจลักษณะนี้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม อันจะนำไปสู่การปลูกฝังเจตคติที่ดีต่อการประพฤติสุจริตและเจตคติที่ไม่ดีต่อการประพฤติทุจริตด้วย

2. การใช้หลักการบริหารในองค์การโปร่งใส

2.1 การกำหนดนโยบายเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการปลูกฝังวัฒนธรรมสุจริตในองค์การให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากรแต่ละคน

2.2 พนักงานร่วมกำหนดนโยบายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในการให้ผลตอบแทน ที่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน

2.3 องค์การธุรกิจลักษณะนี้เน้นการใช้เหตุผลเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ภายใต้กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ส่งเสริมความสุจริตขององค์การจะก่อให้เกิดการปลูกฝังเจตคติที่ดีของบุคลากรองค์การได้

2. กลไกในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต

1. นโยบายที่ส่งเสริมความสุจริต (กลไกการบริหาร)

นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปลูกฝังวัฒนธรรมสุจริตต้องเป็นนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย และกระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมในการถ่ายทอดวัฒนธรรมสุจริตในองค์การ โดยสอดแทรกในกระบวนการทำงานที่มีรูปแบบที่ไม่จำเจและเป็นกิจกรรมที่เน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เช่น นโยบายการบันทึกข้อมูลการทำงานของพนักงานในระบบออนไลน์ นโยบายการเปิดเผยข้อมูลบริษัทสู่สาธารณะผ่านเว็บไซต์ การเทคโนโลยีที่การให้ข้อมูลมีความปลอดภัย และเข้าถึงง่าย เป็นต้น

2. ระบบการบริหารและกำกับดูแล (กลไกการบริหาร)

2.1 การสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นได้ต้องใช้การบริหาร บริษัทต้องกำหนดกฎระเบียบหรือข้อบังคับของบริษัทที่แสดงถึงจริยธรรมทางบวกของพนักงานได้ เช่น การเข้างานตรงเวลา การใช้ทรัพยากรบริษัทอย่างคุ้มค่า เป็นต้น

2.2 การประกอบธุรกิจเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยการเปิดเผยข้อมูลการลดความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ เช่น ผู้บริหารเปิดเผยรายการที่สงสัยว่าตนเองหรือญาติที่มีความเกี่ยวข้องในครอบครัว มีผลประโยชน์ที่ขัดกันกับผลประโยชน์ของบริษัท

3. แนวทางในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต

1. การทำบันทึกข้อตกลง (MOU) สัญญาใจกับพนักงานในการลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (แนวทางการควบคุม)

1.1 ให้พนักงานได้เสนอพฤติกรรมที่ต้องการจะลด ละ เลิก เช่น การเข้างานสาย การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเอาเวลางานไปทำงานส่วนตัว เป็นต้น

1.2 พนักงานกำหนดแนวทางการแก้ไขด้วยตัวเองเพื่อแสดงความตระหนักรู้เท่าทันไม่ทนและต่อต้านการทุจริตด้วยการแสดงถึงเหตุและผลของการกระทำ ทำเป็นสัญญาใจกับหัวหน้างานว่าจะแก้ไขเป็นการสร้างมาตรฐานบุคลากรโดยความสมัครใจของบุคลากรที่ทำข้อตกลงตามสิ่งที่ตนเองอยากแก้ไขเป็นเฉพาะ

1.3 ถ้าหากพนักงานสามารถทำได้จะได้รับรางวัลโดยการประกาศชื่นชมความดีกับพนักงานที่ประพฤติดีมีความสุจริตในช่องทางการสื่อสารขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. การเข้าร่วมกิจกรรมอบรม (แนวทางการส่งเสริมความสุจริต)

2.1 การจัดกิจกรรมเน้นการมีส่วนร่วมจากการให้แสดงความคิดของผู้เข้าอบรมเสริมสร้างเจตคติที่ไม่ยอมรับการทุจริตหรือการส่อทุจริต โดยการให้ความรู้ความเข้าใจ และผลกระทบของการกระทำที่ทุจริตหรือการส่อทุจริตในการปฏิบัติงาน

2.2 การจัดการอบรมในประเด็นการประพาสสุจริต

ในเชิงสร้างสรรค์ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์กรณีศึกษา การใช้ตัวอย่างการส่งเสริมความสุจริตมาปรับใช้ในองค์กร การใช้สื่อสารผ่านเทคโนโลยีสร้างความตระหนักเรื่องความสุจริต และวิทยากรหรือทีมอบรมควรเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่สามารถสร้างสีสันในการอบรมได้ดี



3. การสร้างการมีส่วนร่วมกับเครือข่ายทางสังคม

(แนวทางการสนับสนุนการดำเนินงาน) เช่น ชุมชน โรงเรียน ศาสนา ภาครัฐ และภาคประชาสังคม เพื่อช่วยกันเกื้อหนุนการป้องกันการทุจริตได้อย่างครบวงจร เพราะลักษณะองค์การธุรกิจแบบนี้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม มีความรู้ความเชี่ยวชาญ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแนวทางการส่งเสริมความสุจริตกับเครือข่ายต่าง ๆ เป็นการเรียนรู้อาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อช่วยส่งเสริมความสุจริตได้

4. ธุรกิจเฉพาะทาง

ธุรกิจเฉพาะทาง เช่น โรงพยาบาลเอกชน บริษัทสถาปนิก สำนักงานกฎหมาย มหาวิทยาลัยเอกชน เป็นต้น ธุรกิจลักษณะนี้ เน้นการใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะทาง บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ยึดถือวิชาชีพของตน

4.1 รูปแบบในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสู่จริต



1. การใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ

1.1 การกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นแนวทางการปฏิบัติให้มีมาตรฐานและช่วยสร้างความรับผิดชอบต่อผลที่ผู้ปฏิบัติได้กระทำลงไป

1.2 การใช้จรรยาบรรณวิชาชีพให้อยู่ภายใต้การกำกับขององค์กรหรือสมาคมวิชาชีพนั้น ๆ เช่น จรรยาบรรณการประกอบธุรกิจ จรรยาบรรณนักลงทุนสัมพันธ์ จรรยาบรรณ

นักการตลาด เป็นต้น เพื่อเป็นการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใส และเป็นธรรมโดยยึดมั่นในอุดมการณ์บนพื้นฐานแห่งประโยชน์ส่วนร่วม

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีสัดส่วนของการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพพร้อมด้วย

2. การใช้หลักการบริหารในองค์การโปร่งใส การกำหนดนโยบายที่เป็นการส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ยึดถือปฏิบัติ ซึ่งในธุรกิจลักษณะนี้นโยบายถือเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติกว้าง ๆ ให้บุคลากรรู้ว่าต้องปฏิบัติตัวอย่างไรเพื่อสอดคล้องกับนโยบาย

4.2 กลไกในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต

1. กลไกบุคคล

1.1 ผู้นำกำหนดนโยบายและกำกับดูแลการปฏิบัติงานโดยยึดถือจรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงานเป็นสุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้

1.2 ผู้นำผลักดันให้มีการนำจรรยาบรรณวิชาชีพมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลในการประพฤติสุจริต

2. จรรยาบรรณวิชาชีพ (กลไกควบคุม)

2.1 จรรยาบรรณวิชาชีพเป็นแนวทางในการปฏิบัติของพนักงาน โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบข้อบังคับพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติ เช่น นโยบายมุ่งเน้นการบริหารจัดการ พัฒนาทรัพยากรที่เป็นระบบมีคุณธรรม จริยธรรม การรับ



บุคลากรใหม่โดยมีการประเมินคุณสมบัติด้านจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นต้น

2.2 จรรยาบรรณวิชาชีพใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีสัดส่วนของการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

4.3 แนวทางในการปลูกฝังเจตคติและวัฒนธรรมสุจริต

1. การเข้าร่วมกิจกรรมอบรม (แนวทางการส่งเสริมความสุจริต)

1.1 การจัดกิจกรรมเน้นการฝึกฝนปฏิบัติ โดยมีคณะวิทยากรควรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเช่น กิจกรรมวิเคราะห์ตนเองเป็นรายเดือน การใช้ตัวอย่างการดำเนินธุรกิจสุจริต กิจกรรมวิเคราะห์ความท้าทายหรือความเสี่ยงในกรทุจริต เป็นต้น

1.2 การจัดกิจกรรมทำแบบสำรวจพฤติกรรมสุจริตเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถบันทึกพฤติกรรมที่เป็นเป้าหมายเมื่อเกิดขึ้น

1.3 การจัดกิจกรรมค้นหามาตรการคุณธรรมจริยธรรมที่จะนำมาใช้พัฒนาพฤติกรรมเชิงบวกหรือเชิงลบ และติดตามประเมินความก้าวหน้า

2. การสื่อสารภายในองค์กร (แนวทางการสร้างความเข้าใจ)

2.1 การสื่อสารนโยบายจรรยาบรรณผู้บริหารให้กับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

2.2 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องไว้บนระบบ Intranet ให้บุคลากรมีความเข้าใจ ตระหนัก รู้เท่าทัน ไม่ทน และต่อต้าน การทุจริต โดยการใช้สื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโปสเตอร์ สื่อเคลื่อนไหว หนังสือ รวมถึงเพลง เป็นต้น โดยเนื้อหาควรมีลักษณะให้เห็นถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตัวบุคคล

2.3 การจัดช่องทางในการร้องเรียนกรณีที่ไม่ได้รับการปฏิบัติด้วยความเท่าเทียม ยุติธรรม หรือได้รับการเรียกร้องผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนใด ๆ จากบุคลากรขององค์การ



บรรณานุกรม

- Allport, Gordon W. (1967). *Reading in Attitude Theory and Measurement*. New York: John Welley and Sons.
- Deal,Terry., Kennedy, Allan. (1982). *Author Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison Wesley Publishing Company.
- Klein, Stuart M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management.*, 9(2), 32-46.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Shaw, M.E. and Wright, J.N. (1967). *Scale for the Measurement of Attitudes*. New York: McGraw-Hill.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). *Corporate Culture: Creating and Cultivate Organization Sustainability เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2562, จาก <https://bit.ly/2wSfyg4>.