



สำนักงาน ป.ป.ช.



คนไทยไม่ทนต่อการทุจริต

หลักสูตรต้านทุจริตศึกษา พ.ศ. 2567

องค์กรโปร่งใส ไร้ทุจริตและสินบน

(STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)

Sufficient

Realise

Nknowledge

Transperant

Onward

Generosity

สำนักต้านทุจริตศึกษา
สำนักงาน ป.ป.ช.

คำนำ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ประเด็น การต่อต้านการทุจริต และประพฤติมิชอบ แผนย่อยที่ ๑ การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนปรับ พฤติกรรม “คน” ทุกกลุ่มในสังคม โดยการบูรณาการต่อต้านการทุจริตของประเทศโดยมีสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นองค์กรหลักในการบูรณาการภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คณะรัฐมนตรีจึงได้ มีมติเห็นชอบหลักสูตรต้านทุจริตศึกษา (Anti-Corruption Education) เมื่อวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๑ และ เมื่อวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ ตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. เสนอให้มีหลักสูตรต้านทุจริตศึกษา ประกอบด้วย ๕ หลักสูตร ดังนี้ ๑) หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รายวิชาเพิ่มเติมการป้องกันการทุจริต) ๒) หลักสูตรอุดมศึกษา (วัยใสใจสะอาด “Youngster with good heart”) ๓) หลักสูตรกลุ่มทหารและตำรวจ (หลักสูตรตามแนวทางการรับราชการ กลุ่มทหารและตำรวจ) ๔) หลักสูตรวิทยาการ ป.ป.ช./บุคลากรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ (สร้างวิทยากรผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสู่สังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต) และ ๕) หลักสูตรโค้ช (โค้ชเพื่อการรู้คิดต้านทุจริต)

ในการขับเคลื่อนหลักสูตรต้านทุจริตศึกษาลงสู่สถานศึกษาทุกสังกัดทั่วประเทศได้กำหนดให้ทุกสถานศึกษา นำหลักสูตรฯ ไปใช้ในการเรียนการสอนตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๖๒ รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อน หลักสูตรต้านทุจริตศึกษา ทั้ง ๕ หลักสูตร และในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ได้มีการผลักดันหลักสูตรต้านทุจริตศึกษา อย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามผลสัมฤทธิ์ในการใช้หลักสูตรฯ เพื่อพัฒนาและขยายผลหลักสูตรต้านทุจริตศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาหลักสูตรต้านทุจริตศึกษาขึ้น อีกทั้งได้มีการพัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ จำนวน ๓ เรื่อง ได้แก่ ๑) เรื่อง การต้านทุจริต ในสถานการณ์การเปลี่ยนฉับพลันทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ๒) เรื่อง การพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ทางธรณี ๓) เรื่อง การพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติน้ำและน้ำบาดาล และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ จำนวน ๒ เรื่อง ได้แก่ ๑) เรื่อง การพิทักษ์ทรัพยากรป่าไม้ ๒) เรื่อง การพิทักษ์ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ สำนักงาน ป.ป.ช. ได้ดำเนินการพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษาโดยมี วัตถุประสงค์เพื่อให้ได้หลักสูตรหรือชุดวิชาการเรียนรู้ด้านการป้องกันการทุจริตเนื้อหาใหม่ที่มีความสอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อการสร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริตภายใต้กรอบแนวคิดผสานพลังต้านทุจริตและการพัฒนา อย่างยั่งยืน (Together against Corruption and Sustainable Development) โดยเรื่อง : องค์กรโปร่งใสไร้ ทุจริตและสินบน (STRONG Organization Anti-Corruption and Bribery) ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วย เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจนำไปสู่องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน ทั้งในมิติของการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อเป็นพื้นฐานในการนำไปสร้างวัฒนธรรมองค์กรและผลักดันให้เกิดองค์กร โปร่งใสไร้ทุจริตและสินบนอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้การมีแผนปฏิบัติการและกลไกการขับเคลื่อนในองค์กร ที่ชัดเจนพร้อมเทคนิคการบูรณาการทรัพยากร การกำหนดงบประมาณที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประเมินผล ความสำเร็จในแต่ละระยะ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ และสามารถยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ตามตัวชี้วัดของแผนการปฏิรูปราชการต่อไป

สำนักงานทุจริตศึกษา
สำนักงาน ป.ป.ช.
มีนาคม ๒๕๖๗

สารบัญ

หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗	หน้า
เรื่อง องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)	
ส่วนที่ ๑ กรอบโครงสร้าง	๑ - ๑๕
ส่วนที่ ๒ เนื้อหาและสื่อการเรียนรู้ บทที่	๑๖ - ๘๙
๑. ปรับฐานคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (Start to be STRONG Organization)	๑๖
๑.๑ STRONG Engine : องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสและ ไร้ทุจริตสินบน ด้วยหลักการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม	๑๖
๑.๑.๑ บริบทการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการความโปร่งใสขององค์กร (Corruption Disruption)	๑๖
๑.๑.๒ ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้วย หลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล	๒๖
๑.๑.๓ การบริหารจัดการสู่ “Zero COI Organization”	๒๙
๑.๒ แนวคิดในการยกระดับสู่การเป็น (STRONG Organization)	๓๔
๑.๒.๑ องค์กรพอเพียงต้านทุจริตสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน	๓๔
๑.๒.๒ กรณีศึกษาองค์กรพอเพียงต้านทุจริตที่ประสบความสำเร็จ	๓๙
๑.๒.๓ กรณีศึกษาเรื่องการรับสินบน	๔๖
๒. วัฒนธรรมองค์กรด้านทุจริตและสินบน (Culture to be STRONG)	๕๐
๒.๑ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน	๕๐
๒.๑.๑ ความหมาย รูปแบบ และความสำคัญ	๕๐
๒.๑.๒ องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	๕๓
๒.๒ การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน	๕๕
๒.๒.๑ การวิเคราะห์ค่านิยมองค์กรสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน	๕๕
๒.๒.๒ การประยุกต์โมเดล STRONG เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรการคิดแยกแยะระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม	๕๗

สารบัญ

หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗	หน้า
เรื่อง องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)	
ส่วนที่ ๒ เนื้อหาและสื่อการเรียนรู้ บทที่	๑๖ - ๘๙
๓. เครือข่ายความร่วมมือด้านทุจริตและสินบน (Connection to be STRONG)	๗๒
๓.๑ เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network & Communication	๗๒
๓.๑.๑ วิธีการสร้างความผูกพันและมีส่วนร่วมต่อการสร้างเครือข่าย	๗๒
๓.๑.๒ การเตรียมความพร้อมสู่การสร้างเครือข่าย STRONG	๗๓
๓.๑.๓ แนวทางการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอก	๗๗
๓.๒ คลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox)	๘๑
๔. องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (We are STRONG Organization)	๘๔
๔.๑ แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization PLAN)	๘๔
๔.๑.๑ เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization)	๘๔
๔.๑.๒ การประเมินผลและกำกับติดตาม (STRONG Organization Visit)	๘๗
๔.๒ ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization (Success Factor STRONG Organization)	๘๘
๔.๒.๑ ผู้บริหาร	๘๘
๔.๒.๒ บุคลากรในองค์กร	๘๙
๔.๒.๓ Eco System ระบบนิเวศที่เกี่ยวข้อง	๘๙
ส่วนที่ ๓ แผนการจัดการเรียนรู้	๙๑ - ๑๔๗

สารบัญ

หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗

หน้า

เรื่อง องค์การโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

(STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)

บรรณานุกรม

๑๔๘ - ๑๔๙

ภาคผนวก

- สื่อการเรียนรู้ประกอบชุดวิชา ๑๕๑ - ๑๕๘
- STRONG – จิตพอเพียงต้านทุจริต ๑๕๙ - ๑๗๘
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตร ๑๗๙ - ๑๘๒
และสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ และเพิ่มเติม
- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานยกร่างชุดหลักสูตร ๑๘๓ - ๑๘๔
และสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗
- คณะผู้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ ๑๘๕ - ๑๘๘

กรอบโครงสร้าง หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗

เรื่อง องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)

ผสานพลังต้านทุจริตและสินบนในสังคม
(Together against Corruption and Bribery in Society)

กลุ่มเป้าหมายของหลักสูตร : กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

หลักสูตรต้านทุจริตศึกษา

เรื่อง องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

(STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)

กลุ่มเป้าหมาย : กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

๑. ความเป็นมาของหลักสูตร

การทุจริตในสังคมไทยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อประเทศอย่างมหาศาล ซึ่งการทุจริตและประพฤตินิชอบในองค์กรภาครัฐและเอกชนเป็นปัญหาที่มีผลกระทบอย่างกว้างขวาง ต่อเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในรูปแบบการละเมิด (Abuse) ต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียหรือ ประโยชน์ของสาธารณะ เพื่อแสวงหาประโยชน์ให้กับบุคคลหรือกลุ่มคนเพียงบางกลุ่ม จึงเป็นอุปสรรคสำคัญ ต่อการพัฒนาประเทศในทุกมิติ ประเทศไทยได้มีความพยายามแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันโดยการสร้างความตื่นตัว และการเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ปรับความคิด สร้างความตระหนักรู้ใน ทุกภาคส่วนของสังคม โดยกำหนดหน้าที่ของรัฐในการส่งเสริม สนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนถึง อันตรายที่เกิดจากการทุจริตและประพฤตินิชอบทั้งภาครัฐและเอกชนโดยจัดให้มีมาตรการและกลไกที่มี ประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและขจัดการทุจริตและประพฤตินิชอบดังกล่าวอย่างเข้มงวด รวมทั้งการกำหนด ทิศทางการขับเคลื่อนประเทศตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (๒๑) การต่อต้านการทุจริตและ ประพฤตินิชอบซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคน ด้วยการปรับพฤติกรรม “คน” ทุกกลุ่มในสังคม

สำนักงาน ป.ป.ช. เป็นองค์กรหลักในการดำเนินการเพื่อให้เจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ดังกล่าวปรากฏ ขึ้นมาในสังคมไทยผ่านกลไกทางการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน กระบวนคิดของคน โดยที่ผ่านมาการสร้างหลักสูตรการเรียนรู้ด้านการป้องกันการทุจริต หรือหลักสูตร ด้านทุจริตศึกษา ได้นำหลักการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมมาปรับใช้ ร่วมกับ เครื่องมืออื่น ๆ เพื่อให้องค์กรเกิดความโปร่งใสเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล/บรรษัทภิบาล โดยสามารถ ประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านเครื่องมือการตรวจวัดผลต่าง ๆ เช่น การประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and transparency Assessment : ITA) ซึ่งสามารถชี้วัดการเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตและไม่ทนต่อการทุจริตได้ ทั้งนี้ การที่แต่ละองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่จุดหมายเดียวกันในการสร้างสังคมที่มี องค์กร โปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization) จะเกิดเป็นเครือข่ายใน การต้านทุจริตที่เข้มแข็งในระดับประเทศ

ดังนั้น การสร้างหลักสูตรต้านทุจริตศึกษา เรื่อง องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization) จึงเป็นเครื่องมือช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจนำไปสู่องค์กร โปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน ทั้งในมิติของการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อเป็นพื้นฐาน ในการนำไปสร้างวัฒนธรรมองค์กรและผลักดันให้เกิดองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้การมี แผนปฏิบัติการและกลไกการขับเคลื่อนในองค์กรที่ชัดเจนพร้อมเทคนิคการบูรณาการทรัพยากร การกำหนด งบประมาณที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประเมินผลความสำเร็จในแต่ละระยะ ซึ่งเรื่องดังกล่าวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรจะทราบบทบาทการขับเคลื่อนของตนและนำไปสู่องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต อย่างยั่งยืนต่อไป



๒. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

๒.๑ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการสร้างธรรมาภิบาล ทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล

๒.๒ เพื่อเสริมสร้างทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกัน จนนำไปสู่การกำหนดพฤติกรรมกรรมการแสดงออกและวิธีการทำงานที่โปร่งใส

๒.๓ เพื่อพัฒนาและสร้างเครือข่าย STRONG Organization และบูรณาการความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒.๔ เพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization) และการนำไปขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม

๓. โครงสร้างเนื้อหาสาระ

ลำดับ	เนื้อหาสาระ	ระยะเวลา (ชั่วโมง)
๑	ปรับฐานคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (Start to be STRONG Organization)	๒
	<p>๑. STRONG Engine : องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน ด้วยหลักการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม</p> <p>๑.๑ บริบทการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการความโปร่งใสขององค์กร (Corruption Disruption)</p> <p>๑.๒ ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล</p> <p>๑.๓ การบริหารจัดการสู่ “Zero COI Organization”</p> <p>๑) ปรับ Mindset บุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งประโยชน์ส่วนรวม</p> <p>๒) รู้จักความเสี่ยงขององค์กรผ่านรูปแบบของชดกันแห่งผลประโยชน์</p>	๑
	<p>๒. แนวคิดในการยกระดับสู่การเป็น (STRONG Organization)</p> <p>๒.๑ องค์กรพอเพียงด้านทุจริตสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน</p> <p>๒.๒ กรณีศึกษาขององค์กรพอเพียงด้านทุจริตที่ประสบความสำเร็จ</p> <p>๒.๓ กรณีศึกษาเรื่องการรับสินบน</p>	๑
๒	วัฒนธรรมองค์กรด้านทุจริตและสินบน (Culture to be STRONG)	๔
	๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน : ความหมาย รูปแบบ ความสำคัญ และองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	๐.๕
	<p>๒. การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน</p> <p>๒.๑ การวิเคราะห์ค่านิยมองค์กรสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน</p> <p>๒.๒ การประยุกต์โมเดล STRONG เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม</p>	๓.๕



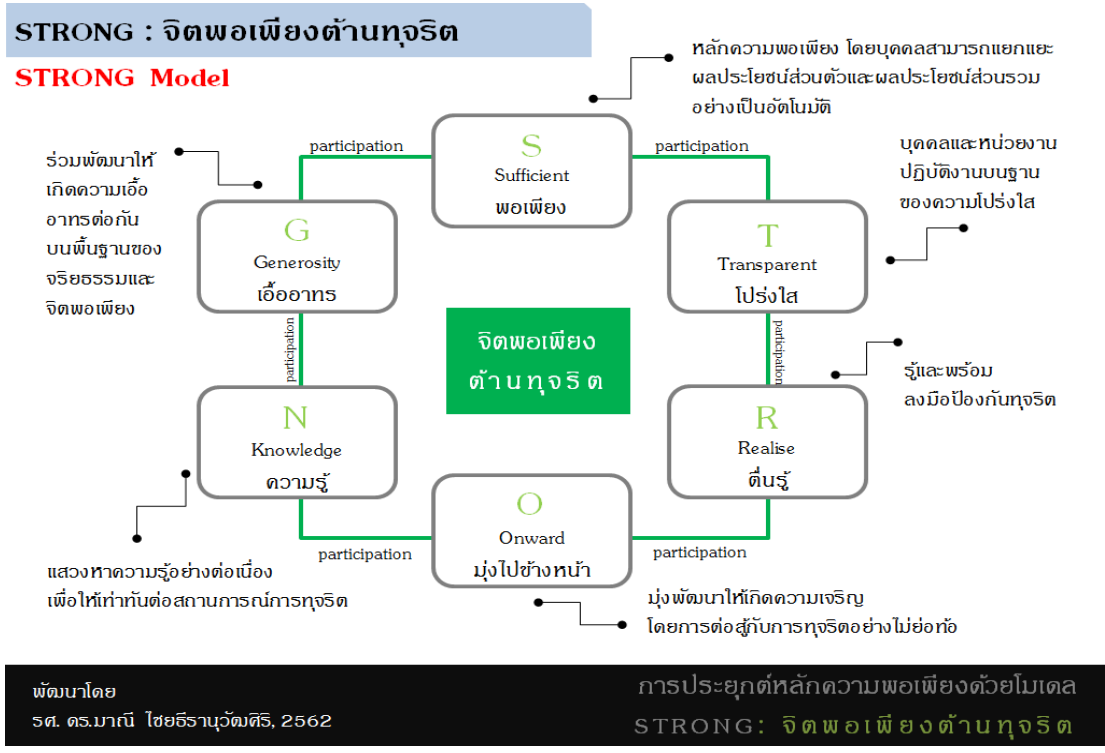
ลำดับ	เนื้อหาสาระ	ระยะเวลา (ชั่วโมง)
๓	เครือข่ายความร่วมมือด้านทุจริตและสินบน (Connection to be STRONG)	๒
	๑. เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network & Communication ๑.๑ วิธีการสร้างความผูกพันและมีส่วนร่วมต่อการสร้างเครือข่าย ๑.๒ การเตรียมความพร้อมสู่การสร้างเครือข่าย STRONG ๑.๓ แนวทางการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอก	๑
	๒. คลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox)	๑
๔	องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (We are STRONG Organization)	๔
	๑. แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization PLAN) ๑.๑ เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization) - เทคนิคการเขียนแผน - เทคนิคการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาระบบงาน (Quick Win) เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาล - เทคนิคการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางการแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม - เทคนิคการขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการแผนที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ๑.๒ การประเมินผลและกำกับติดตาม (STRONG Organization Visit) ๒. ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization (Success Factor STRONG Organization) ๒.๑ ผู้บริหาร ๒.๒ บุคลากรในองค์กร ๒.๓ Eco System ระบบนิเวศที่เกี่ยวข้อง	๔
	รวม	๑๒



STRONG Model : จิตพอเพียงต้านทุจริต

โมเดล STRONG เป็นการนำตัวอักษรแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษที่มีความหมายเชิงบวก จำนวน ๖ คำ มาประกอบเป็นคำศัพท์สื่อความหมายถึง “ความแข็งแกร่ง” ของบุคคลและองค์กรในการต่อต้านการทุจริต โดยมีความมุ่งหวังให้ชุมชนเกิดจิตพอเพียงต้านทุจริต ร่วมกันพัฒนาชุมชนให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยการประยุกต์ และบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับความโปร่งใส การแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม การตระหนักรู้และใส่ใจปัญหาการทุจริต และร่วมกันพัฒนาชุมชนให้มีความเอื้ออาทร บนพื้นฐานของจริยธรรมและจิตพอเพียง ตลอดจนเกิดเครือข่ายชุมชนจิตพอเพียงต้านทุจริตและเป็นแกนนำ สร้างวัฒนธรรมไม่ทนต่อการทุจริต ซึ่งโมเดล STRONG ได้มีการสร้างและพัฒนาโดย รองศาสตราจารย์ ดร. มาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๒ แสดงได้ดังแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ ๑ โมเดล STRONG – จิตพอเพียงต้านทุจริต ปี พ.ศ. ๒๕๖๒



จากแผนภาพข้างต้น สามารถอธิบายนิยามเชิงปฏิบัติการได้ดังนี้

(๑) พอเพียง (Sufficient: S)

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๒

ความพอเพียงของปัจเจกบุคคล ย่อมที่ระดับที่แตกต่างกันตามวิถีคิด สภาพความพร้อมและความสามารถ รวมทั้งตามสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคคลและครอบครัว

กลไกหลัก คือ ปรับวิถีคิดที่แยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวและส่วนรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นอัตโนมัติจะนำไปสู่จิตสำนึกที่พอเพียง ไม่กอบโกยผลประโยชน์โดยมิชอบ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ไม่เบียดบังรัฐ ไม่รับอามิสสินบนโดยมิต้องจำกัดขอบเขตของการประกอบอาชีพที่สุจริต สามารถหาทรัพย์สินเงินทองได้ตามความสามารถ ทั้งนี้ โดยไม่เดือดร้อนตนเองและผู้อื่น



(๒) โปร่งใส (Transparent: T)

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๒

ความโปร่งใส ทำให้เห็นภาพหรือปรากฏการณ์ชัดเจน

กลไกหลัก คือ สร้างความรู้ความเข้าใจ และวิธีสังเกตเกี่ยวกับความโปร่งใสของโครงการต่าง ๆ

(๓) ตื่นรู้ (Realize: R)

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๒

เมื่อบุคคลรู้พิษภัยของการทุจริต และไม่ทนที่จะเห็นการทุจริตเกิดขึ้น

กลไกหลัก การเรียนรู้สถานการณ์การทุจริตในพื้นที่ ในชุมชน หรือในกรณีที่ปรากฏการทุจริตขึ้น หรือกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นมาแล้วและมีคำพิพากษาถึงที่สุดแล้ว

(๔) มุ่งไปข้างหน้า (Onward: O)

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๒

การไม่มีการทุจริตของภาครัฐ จะทำให้เงินภาษีถูกนำไปใช้ในการพัฒนาอย่างเต็มที่

กลไกหลัก คือ การป้องกันและการป้องปราม ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังพื้นที่ที่มีความเสี่ยงในการทุจริต เช่น การบูรณาการพื้นที่สาธารณะ หรือเฝ้าระวังโครงการให้ดำเนินการด้วยความโปร่งใส

(๕) ความรู้ (Knowledge: N)

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๒

ความรู้ด้านต่าง ๆ มีความจำเป็นต่อการป้องกันและป้องปรามการทุจริต

กลไกหลัก คือ การให้ความรู้ในรูปแบบการฝึกอบรม หรือให้สื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น

(๑) ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทุจริตแบบต่าง ๆ ทั้งแบบสมัยอดีต แบบปัจจุบัน และแบบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

(๒) ความรู้เกี่ยวกับการทุจริตในต่างประเทศ

(๓) วิธีการป้องกัน - ป้องปรามแบบต่าง ๆ

(๔) ความรู้เกี่ยวกับการเฝ้าระวัง

(๕) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

(๖) เอื้ออาทร (Generosity: G)

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๒

การพัฒนาสังคมไทยให้มีน้ำใจ โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โดยไม่มีผลประโยชน์ตอบแทนหรือหวังผลตอบแทน ในฐานะเพื่อนมนุษย์

กลไกหลัก กิจกรรมจิตอาสา ช่วยเหลือบุคคล ชุมชน/สังคมในยามวิกฤติ หรือการร่วมมือในการร่วมพัฒนาชุมชน

จากนิยามข้างต้น STRONG: จิตพอเพียงต้านทุจริต จึงหมายถึง ผู้ที่มีความพอเพียง ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น (S) มุ่งอนาคตที่เจริญทั้งตนเองและส่วนรวม (O) โดยใช้หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (T) พื้นฐานจิตใจมีมนุษยธรรมเอื้ออาทร ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ต่างตอบแทน (G) ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อการดำรงชีวิตในทางที่ชอบ (N) แต่ตื่นรู้เรื่องภัยทุจริตที่ร้ายแรงส่งผลต่อสังคม รังเกียจการทุจริตประพฤติมิชอบทั้งปวง ไม่ยอมทนต่อการทุจริตทุกรูปแบบ (R)

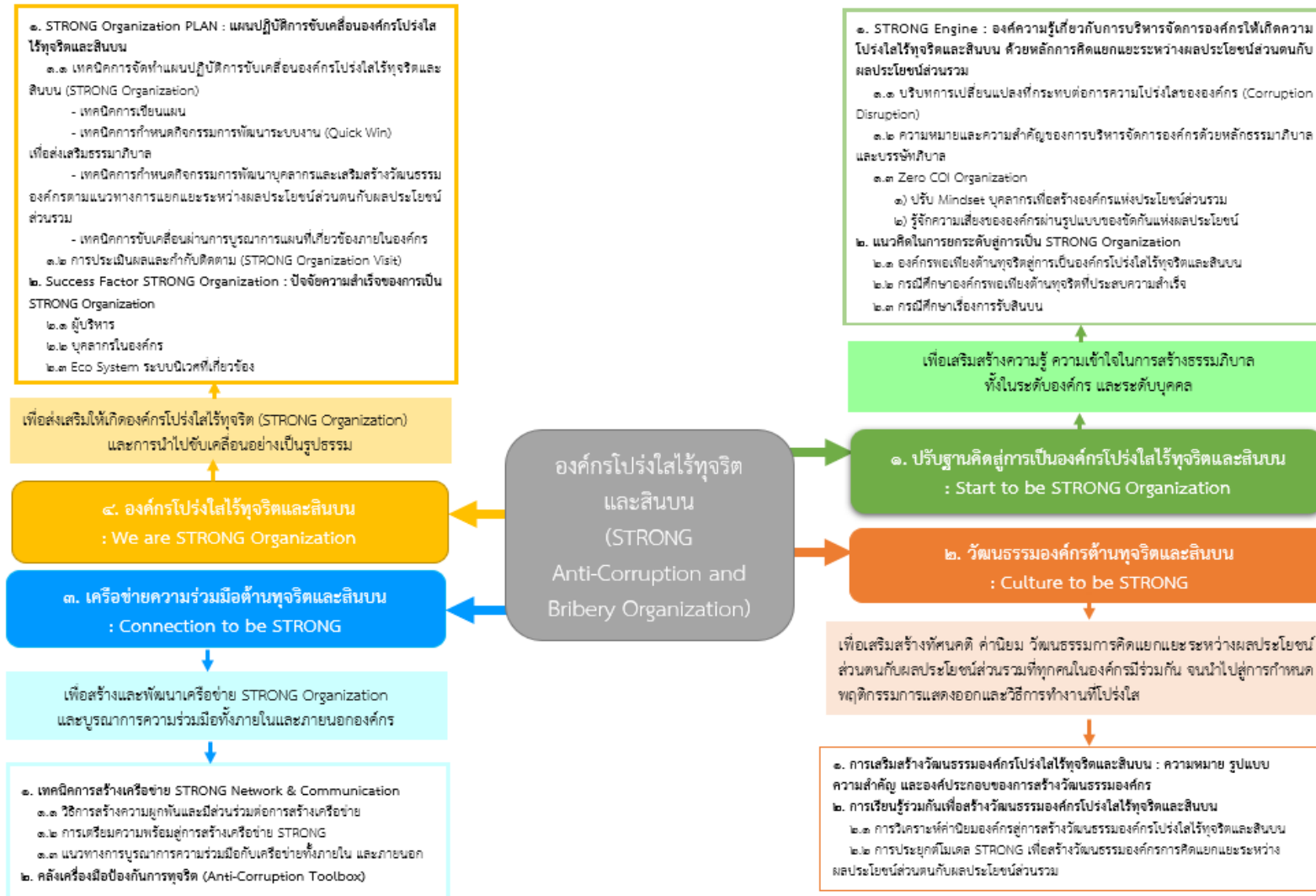
นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้มีการพัฒนาโมเดล STRONG โดยเพิ่มในเรื่องของการมีส่วนร่วม (Participation) อันเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนหลักการของโมเดล STRONG ไปสู่



การป้องกันการทุจริตได้เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเผยแพร่หลักการของโมเดล STRONG สู่ชุมชน จะดำเนินการโดยสำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัด และมีการคัดเลือกผู้แทน/ผู้นำชุมชนในจังหวัดที่มีเครือข่าย มีความสามารถและทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้มาอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโมเดล STRONG การนำไปประยุกต์ใช้ในการต่อต้านการทุจริต เช่น การคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ความไม่ทนและความอายต่อการทุจริต หลักการจิตพอเพียงด้วยวิธีการที่เหมาะสม เป็นต้น เพื่อให้ผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นโค้ช (coach) ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับหลักการของโมเดล STRONG และการต่อต้านการทุจริตให้แก่ผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชน รวมถึงยังมีการจัดตั้งชมรม STRONG เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีความตระหนักรู้ เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหาการทุจริตและมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังและแจ้งเบาะแสการทุจริต



แผนภาพที่ ๒ หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา เรื่อง องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)



๔. หน่วยการเรียนรู้

ที่	ชื่อหน่วยการเรียนรู้	จุดประสงค์การเรียนรู้	เวลา ชม.	เนื้อหาสาระ		วิธีการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	แหล่งการเรียนรู้	การประเมินผล
				STRONG Organization	STRONG model				
๑	ปรับฐานคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (Start to be STRONG Organization)	๑. เพื่ออธิบายและเข้าใจความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบนได้ ๒. เพื่ออธิบายและเข้าใจแนวคิดในการการยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization ได้	๑	๑. STRONG Engine : องค์ความรู้เกี่ยวกับ การบริหารจัดการองค์กร ให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริต และสินบน ด้วยหลักการคิด แยกแยะระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนกับ ผลประโยชน์ส่วนรวม ๑.๑ บริบทการเปลี่ยนแปลง ที่กระทบต่อการความโปร่งใส ขององค์กร (Corruption Disruption) ๑.๒ ความหมายและ ความสำคัญของการบริหาร จัดการองค์กรด้วยหลักธรรมา- ภิบาลและบริษัทภิบาล ๑.๓ การบริหารจัดการสู่ “Zero COI Organization” ๑) ปรับ Mindset บุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่ง ประโยชน์ส่วนรวม ๒) รู้จักความเสี่ยงของ องค์กรผ่านรูปแบบของซัดกัน แห่งผลประโยชน์	๑. พอเพียง (Sufficient : S) ๒. โปร่งใส (Transparent : T) ๓. ความรู้ (Knowledge : N)	- Self Learning - Case study - Role play	- คลิปวิดีโอ - ภาพยนตร์สั้น - เอกสารความรู้ - สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ - เอกสาร ประกอบการ บรรยาย - สื่อดิจิทัล - กรณีศึกษา	- ห้องสมุด - คู่มือ - เว็บไซต์ของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง - Digital Platform	- Pre-Test Post-Test - การตรวจสอบ ผลงาน



ที่	ชื่อหน่วยการเรียนรู้	จุดประสงค์การเรียนรู้	เวลา ชม.	เนื้อหาสาระ		วิธีการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	แหล่งการเรียนรู้	การประเมินผล
				STRONG Organization	STRONG model				
			๑	๒. แนวคิดในการยกระดับสู่การเป็น (STRONG Organization) ๒.๑ องค์กรพอเพียงด้านทุจริตสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน ๒.๒ กรณีศึกษาขององค์กรพอเพียงด้านทุจริตที่ประสบความสำเร็จ ๒.๓ กรณีศึกษาเรื่องการรับสินบน	๑. พอเพียง (Sufficient : S) ๒. โปร่งใส (Transparent : T) ๓. ตื่นรู้ (Realize : R) ๔. มุ่งไปข้างหน้า (Onward : O) ๕. ความรู้ (Knowledge : N) ๖. เอื้ออาทร (Generosity : G)	- E-Learning - On-Site - Case study - Role play	- คลิปวิดีโอ - เอกสารความรู้ - สื่อสิ่งพิมพ์ - สื่อดิจิทัล - กรณีศึกษา	- ห้องสมุด - คู่มือ - เว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - Digital Platform - เว็บไซต์	- การสังเกต พฤติกรรมการเรียนรู้
๒	วัฒนธรรมองค์กรด้านทุจริตและสินบน : Culture to be STRONG	เพื่ออธิบายและเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบนได้	๐.๕	๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน : ความหมาย รูปแบบ ความสำคัญ และองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	๑. พอเพียง (Sufficient : S) ๒. ตื่นรู้ (Realize : R) ๓. ความรู้ (Knowledge : N)	- การบรรยาย - การอภิปราย - การใช้สถานการณ์จำลอง - การใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem based Learning) - การใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon based Learning)	- คลิปวิดีโอ - ภาพยนตร์สั้น - เอกสารความรู้ - สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ - สื่อดิจิทัล	- ห้องสมุด - เว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- การทดสอบ - การใช้คำถามและให้ข้อมูลย้อนกลับ - การสังเกตการปฏิบัติงานกลุ่ม/การอภิปราย - การสังเกตพฤติกรรมระหว่างการจัดการเรียนรู้



ที่	ชื่อหน่วยการเรียนรู้	จุดประสงค์การเรียนรู้	เวลา ชม.	เนื้อหาสาระ		วิธีการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	แหล่งการเรียนรู้	การประเมินผล
				STRONG Organization	STRONG model				
						- การสืบเสาะหา ความรู้ (Inquiry based Learning)			- การประเมินผล งานและตรวจ ผลงาน
			๓.๕	๒. การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อ สร้างวัฒนธรรมองค์กร โปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน ๒.๑ การวิเคราะห์ค่านิยม องค์กรสู่การสร้างวัฒนธรรม องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและ สินบน ๒.๒ การประยุกต์โมเดล STRONG เพื่อสร้าง วัฒนธรรมองค์กรการคิด แยกแยะระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนกับ ผลประโยชน์ส่วนรวม	๑. พอเพียง (Sufficient : S) ๒. โปร่งใส (Transparent : T) ๓. ตื่นรู้ (Realize : R) ๔. มุ่งไปข้างหน้า (Onward : O) ๕. ความรู้ (Knowledge : N) ๖. เอื้ออาทร (Generosity : G)	- การบรรยาย - การอภิปราย - การใช้สถานการณ์ จำลอง - การใช้ปัญหาเป็น ฐาน (Problem based Learning) - การใช้ปรากฏการ เป็นฐาน (Phenomenon based Learning) - การสืบเสาะหา ความรู้ (Inquiry based Learning) - การใช้กรณีศึกษา (case study)	- คลิปวิดีโอ - ภาพยนตร์สั้น - เอกสารความรู้ - สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ - สื่อดิจิทัล - กรณีศึกษา	- ห้องสมุด - เว็บไซต์ของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	- การทดสอบ - การใช้คำถาม และให้ข้อมูล ย้อนกลับ - การสังเกตการ ปฏิบัติงานกลุ่ม/ การอภิปราย - การสังเกต พฤติกรรมระหว่าง การจัดการเรียนรู้ - การประเมินผล งานและตรวจ ผลงาน
๓	เครือข่ายความ ร่วมมือด้านทุจริต และสินบน (Connection to	๑. เพื่ออธิบายและเข้าใจ เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network รวมถึงเทคนิคการสื่อสาร Communication อย่าง	๑	๑. เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network & Communication ๑.๑ วิธีการสร้างความ ผูกพันและมีส่วนร่วมต่อการ	๑. พอเพียง (Sufficient : S) ๒. โปร่งใส (Transparent : T) ๓. ตื่นรู้	- การบรรยาย - การอภิปราย - การใช้สถานการณ์ จำลอง - การใช้ปัญหาเป็น	- คลิปวิดีโอ - ภาพยนตร์สั้น - เอกสารความรู้ - สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ - สื่อดิจิทัล	- ห้องสมุด - เว็บไซต์ของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	- การทดสอบ - การใช้คำถาม และให้ข้อมูล ย้อนกลับ - การสังเกตการ



ที่	ชื่อหน่วยการเรียนรู้	จุดประสงค์การเรียนรู้	เวลา ชม.	เนื้อหาสาระ		วิธีการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	แหล่งการเรียนรู้	การประเมินผล
				STRONG Organization	STRONG model				
	be STRONG)	มีประสิทธิภาพ ๒. เพื่ออธิบายและเข้าใจขั้นตอนการเข้าใช้ระบบคลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox)		สร้างเครือข่าย ๑.๒ การเตรียมความพร้อมสู่การสร้างเครือข่าย STRONG ๑.๓ แนวทางการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก	(Realize : R) ๔. มุ่งไปข้างหน้า (Onward : O) ๕. ความรู้ (Knowledge : N) ๖. เอื้ออาทร (Generosity : G)	ฐาน (Problem based Learning) - การใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon based Learning) - การสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry based Learning)			ปฏิบัติงานกลุ่ม/ การอภิปราย - การสังเกต พฤติกรรมระหว่างการจัดการเรียนรู้ - การประเมินผลงานและตรวจผลงาน
			๑	๒. คลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox)	๑. พอเพียง (Sufficient : S) ๒. โปร่งใส (Transparent : T) ๓. ตื่นรู้ (Realize : R) ๔. มุ่งไปข้างหน้า (Onward : O) ๕. ความรู้ (Knowledge : N) ๖. เอื้ออาทร (Generosity : G)	- การบรรยาย - การอภิปราย - การใช้สถานการณ์จำลอง - การใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem based Learning) - การใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon based Learning) - การสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry based Learning)	- คลิปวิดีโอ - ภาพยนตร์สั้น - เอกสารความรู้ - สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ - สื่อดิจิทัล	- ห้องสมุด - เว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - เว็บไซต์	- การทดสอบ - การใช้คำถามและให้ข้อมูลย้อนกลับ - การสังเกตการปฏิบัติงานกลุ่ม/ การอภิปราย - การสังเกตพฤติกรรมระหว่างการจัดการเรียนรู้ - การประเมินผลงานและตรวจผลงาน



ที่	ชื่อหน่วยการเรียนรู้	จุดประสงค์การเรียนรู้	เวลา ชม.	เนื้อหาสาระ		วิธีการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	แหล่งการเรียนรู้	การประเมินผล
				STRONG Organization	STRONG model				
๔	องค์กรโปร่งใส ไร้ทุจริตและ สินบน : We are STRONG Organization	๑. วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ประเด็นท้าทาย เพื่อนำไปสู่การเขียน แผนปฏิบัติการขับเคลื่อน องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต และสินบน (STRONG Organization) ได้ ๒. ออกแบบและสร้าง กลไกในการขับเคลื่อน STRONG Organization ได้	๔	๑. STRONG Organization PLAN : แผนปฏิบัติการ ขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใส ไร้ทุจริตและสินบน ๑.๑ เทคนิคการจัดทำ แผนปฏิบัติการขับเคลื่อน องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและ สินบน (STRONG Organization) - เทคนิคการเขียนแผน - เทคนิคการกำหนด กิจกรรมการพัฒนาระบบงาน (Quick Win) เพื่อส่งเสริม ธรรมาภิบาล - เทคนิคการกำหนด กิจกรรมการพัฒนาคูคลากร และเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรตามแนวทางการ แยกแยะระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนกับ ผลประโยชน์ส่วนรวม	๑. ความรู้ (Knowledge: N) ๒. ตื่นรู้ (Realize : R) ๓. พอเพียง (Sufficient : S) ๔. มุ่งไปข้างหน้า (Onward : O) ๕. โปร่งใส (Transparent : T) ๖. เอื้ออาทร (Generosity : G)	- Self Study - Blended Learning by doing - Workshop - Role play	- คลิปวิดีโอ - ภาพยนตร์สั้น - เอกสารความรู้ - สื่อสิ่งพิมพ์ ต่าง ๆ - ใบความรู้ - ใบกิจกรรม - สื่อดิจิทัล	- เว็บไซต์ของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง - platform ที่เกี่ยวข้อง	- การใช้คำถาม และให้ข้อมูล ย้อนกลับ - การสังเกตการ ปฏิบัติงานกลุ่ม /การอภิปราย - การสังเกต พฤติกรรมระหว่าง การจัด การเรียนรู้ - การประเมิน ผลงานและตรวจ ผลงาน



ที่	ชื่อหน่วย การเรียนรู้	จุดประสงค์การเรียนรู้	เวลา ชม.	เนื้อหาสาระ		วิธีการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	แหล่งการเรียนรู้	การประเมินผล
				STRONG Organization	STRONG model				
				<p>- เทคนิคการ ขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการ แผนที่เกี่ยวข้องภายใน องค์กร</p> <p>๑.๒ การประเมินผลและ กำกับติดตาม (STRONG Organization Visit)</p> <p>๒. Success Factor STRONG Organization : ปัจจัยความสำเร็จของการ เป็น STRONG Organization</p> <p>๒.๑ ผู้บริหาร ๒.๒ บุคลากรในองค์กร ๒.๓ Eco System ระบบนิเวศที่เกี่ยวข้อง</p>					



๕. สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของหลักสูตร

๕.๑ Clip

๕.๑.๑ คลิป Clip ที่มาของสื่อ ของข้อมูล

๕.๑.๒ หน่วยงานต้นแบบ

๕.๒ Case

๕.๒.๑ Hub KM

๕.๒.๒ สื่อความรู้องค์กร STRONG

๕.๓ Role play

๕.๓.๑ บทละคร

๕.๓.๒ สถานการณ์จำลอง แต่ละ case

๕.๔ วิทยากรตัวคุณ สื่อใช้อย่างไร คำพูดใช้อย่างไร เพื่อเสริมสร้างความรู้กับวิทยากรตัวคุณ

๕.๕ Mini case

๕.๖ Show and Share

๖. การประเมินผลของหลักสูตร

การวัดและประเมินผล เน้นการประเมินเพื่อพัฒนา การประเมินตามสภาพจริง โดยมีวิธีการประเมินจากการทดสอบ การสังเกตการปฏิบัติงานกลุ่ม/การอภิปราย การสังเกตพฤติกรรม การประเมินผลงานและตรวจผลงาน การตรวจสอบใบกิจกรรม

เครื่องมือประเมินและกลยุทธ์ทางการประเมิน ที่ส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้สอนสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนในชั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ๑) เกณฑ์การประเมิน (Rubric) ๒) การประเมิน การปฏิบัติงาน (Performance based Assessments: PBAs) ๓) การประเมินตนเอง (Student self-assessment) ๔) การประเมินเพื่อน (Peer-Assessment) ๕) การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่นักเรียน (Student Response)

การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนด้วยวิธีการที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ผู้เรียนไปเรียนรู้ต่อยอดด้วยตนเองและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้รวมถึงการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ

๗. เกณฑ์การผ่านหลักสูตร

๗.๑ คะแนนผ่าน Pre-Test / Post-Test (ร้อยละ ๖๐)

๗.๒ ระยะเวลาการเข้าเรียน (ร้อยละ ๘๐)

๘. เอกสารอ้างอิง

๘.๑ หลักสูตรการป้องกันการกระทำผิดเกี่ยวกับการชดกันแห่งผลประโยชน์

<https://www.nacc.go.th/coi/>

<https://www.nacc.go.th/coi/categorydetail/๒๐๑๙๑๑๒๔๑๒๓๗๓๑๙๙/elearningcoi?>

๘.๒ OCSC Learning Space

๘.๓ ITAGC Course Online

๘.๔ คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาคเอกชน



- ๘.๕ ระบบทดสอบความรู้ธรรมาภิบาลออนไลน์ (สำนักงาน ป.ป.ช.), <https://ggde.nacc.go.th/>
๘.๕.๑ คู่มือแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงต้านทุจริต, <https://aced.nacc.go.th/about>
๘.๕.๒ คู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
๘.๕.๓ คู่มือการวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริต
๘.๕.๔ หลักสูตรต้านทุจริตศึกษา ๒๕๖๔, <https://www.nacc.go.th/aced/>
๘.๕.๕ Digital Government Learning Porta, สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.)

๙. แนวทางการนำหลักสูตรไปใช้

- ๙.๑ การเรียนการสอนในห้องเรียน / การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- ๑) การบรรยาย / อภิปราย
 - ๒) การถ่ายทอดประสบการณ์
 - ๓) กรณีศึกษา
- ๙.๒ การเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์ (e - Learning) สื่อการเรียนรู้ออนไลน์



เนื้อหาและสื่อการเรียนรู้
หลักสูตรต้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗

เรื่อง องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)

ผลงานต้านทุจริตและสินบนในสังคม
(Together against Corruption and Bribery in Society)

กลุ่มเป้าหมายของหลักสูตร : กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

บทที่ ๑

ปรับฐานคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (Start to be STRONG Organization)

๑.๑ STRONG Engine : องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตด้วย
หลักการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

๑.๑.๑ บริบทการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการความโปร่งใสขององค์กร (Corruption Disruption)

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ซึ่งส่งผลเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะต่าง ๆ ทั้งในเชิงรูปแบบ วิธีการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด เจริญเติบโตและพัฒนาสู่การแข่งขันได้ในระดับต่าง ๆ สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐ เป็นการรับมือกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และพัฒนาให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐจึงมีความสำคัญ ทั้งต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนผู้มาใช้บริการ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่และการบริหารการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ

เป็นที่ยอมรับกันว่าในช่วงปลายทศวรรษ ๑๙๘๐ ถึงช่วงทศวรรษ ๑๙๙๐ ได้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภาครัฐในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่พัฒนาแล้ว กล่าวคือ รูปแบบการบริหารรัฐกิจแบบระบบราชการ ซึ่งมีโครงสร้าง สายการบังคับบัญชาที่มีลักษณะแข็งตัวขาดความยืดหยุ่น ได้เปลี่ยนไปสู่การบริหารราชการภายใต้กระบวนทัศน์แบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่น มีรากฐานอยู่ที่ระบบตลาดหรืออาจเรียกอีกอย่างว่าการบริหารปกครองแบบผู้ประกอบการซึ่งเน้นความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นจากแนวคิดที่สำคัญคือการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของการบริหารภาครัฐ

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public Management) เป็นกลุ่มแนวคิดที่ได้รับการนำมาปรับใช้ในการบริหารภาครัฐตั้งแต่ยุคทศวรรษที่ ๑๙๘๐ เป็นต้นมา โดยเริ่มต้นในประเทศสหราชอาณาจักร นิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย ซึ่งคริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood, ๑๙๙๑ : ๑๘๗) ได้นำมาใช้เป็นครั้งแรก ได้อธิบายว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีจุดเน้นที่สำคัญคือ การปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐเนื่องจากมีแนวความคิดที่ว่ารูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิม (A Traditional Model of Public Administration) กล่าวคือการบริหารจัดการภาครัฐในแบบระบบราชการ ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาที่ตายตัว ไม่ยืดหยุ่น และไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของประชาชนได้อย่างเพียงพอ นอกจากนี้ ฮิวจ์ (Hughes, ๑๙๘๘ : ๕๒) ได้กล่าวว่า จากสภาพข้อจำกัดของระบบการบริหารภาครัฐ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยต้องมีการเอาแบบความคิดเสรีนิยมใหม่ที่มุ่งลดบทบาทอำนาจหน้าที่ของรัฐให้น้อยลง โดยให้ภาคเอกชนและประชาชนได้มีบทบาทในการพัฒนาร่วมกับภาครัฐมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้นำเอาแนวความคิด



และเทคนิคการจัดการของภาคเอกชนที่ได้ใช้แล้วประสบความสำเร็จมาใช้ในภาครัฐ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐด้วย

ทั้งนี้ นักวิชาการที่จัดอยู่ในกลุ่มการจัดการภาครัฐแนวใหม่นอกจากคริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) แล้ว ยังมี คริสโตเฟอร์ โพลิต (Christopher Pollitt) ไมเคิล บาร์ซีเลย์ (Michael Barzeley) ปีเตอร์ โอคอยน์ (Peter Aucoin) เดวิด ออสบอร์น และ เทด แกเบล (David Osborn & Ted Gaebler)

หลักการของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักการของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานให้บริการสาธารณะในหลาย ๆ ด้านซึ่งโอเวน ฮิวจ์ (Owen E. Hughes, ๑๙๙๘ : ๕๒-๕๓) ได้กล่าวถึงหลักการของการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังนี้

๑) การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารภาครัฐแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) ที่เน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงผลลัพธ์และการตระหนักในความรับผิดชอบของผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น

๒) การเปลี่ยนแปลงการบริหารภาครัฐจากระบบราชการภายใต้แนวคิดแบบเก่า (Classic Bureaucracy) ที่เน้นความเป็นทางการระดับชั้นการบังคับบัญชาการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรเน้นกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ฯลฯ ไปสู่การทำให้องค์กรภาครัฐข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐหรือการจ้างงานมีความยืดหยุ่นและเกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการผ่อนคลายกฎระเบียบหรือข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้น

๓) การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เนื่องจากที่กำหนดไว้ครอบคลุม หรือคลุมเครือขาดความชัดเจนไปสู่ความเป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรภาครัฐและข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมโดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดหลักที่สำคัญคือความประหยัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔) การเปลี่ยนแปลงบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรภาครัฐระดับสูงจากการเป็นข้าราชการและความเป็นกลางไปสู่ความรับผิดชอบทางการเมืองต่อรัฐบาลมากกว่าเดิมดังจะเห็นได้จากการจัดทำข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระหว่างรัฐมนตรีกับปลัดกระทรวง หรืออธิบดีซึ่งเป็นผู้กำกับให้ผู้บริหารองค์กรภาครัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อฝ่ายการเมืองมากขึ้น

๕) การเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจจากการที่องค์กรภาครัฐข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นผู้ดำเนินการเองไปสู่การใช้หลักการทดสอบตลาด ในการดำเนินงานเช่นการจ้างเหมาเอกชน เป็นต้น ทำให้ลดต้นทุนหรือต้องการควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้

๖) การเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจขององค์กรภาครัฐที่ดำเนินการกิจกรรมสาธารณะในทุก ๆ เรื่อง ไปสู่การลดบทบาทภารกิจขององค์กรภาครัฐ ไปสู่การแปรรูปให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินงานหรือรูปแบบอื่น ๆ ทำให้สามารถควบคุมหรือลดงบประมาณในการดำเนินการลงได้ ในการดำเนินงานลงได้

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood, ๑๙๙๑ อังในนครินทร์ เมฆไตรรัตน์และคณะ, ๒๕๔๘ : ๒-๙) ได้สรุปลักษณะสำคัญของหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

๑) เป็นกระบวนการการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมีอาชีพ ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน



๒) เป็นกระบวนการการบริหารงานที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อผลงาน

๓) เป็นกระบวนการการบริหารงานที่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงเข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

๔) เป็นกระบวนการการบริหารงานที่พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้มีขนาดเล็กลง และเกิดความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยมีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป

๕) เป็นกระบวนการการบริหารงานที่เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ อันจะช่วยให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

๖) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบของภาคเอกชนในหลักการดังกล่าว สรุปได้ว่า เป็นการจัดการภาครัฐที่มีลักษณะ ๑) การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Drive) โดยเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานภาครัฐให้มีความทันสมัยเลียนแบบการบริหารงานแบบภาคเอกชน ๒) การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (Downsizing and Decentralization) โดยพยายามให้กลไกตลาดได้เข้ามาทดแทนภาครัฐมากขึ้น ๓) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Search of Excellence) โดยพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมขององค์การเพื่อยกระดับมาตรฐานในการแข่งขันและ ๔) ให้ความสำคัญกับการบริการประชาชน (Public Service) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชนต่อการให้บริการของรัฐ

ลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้นจากระบบราชการจากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นนี้ทำให้การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะที่แตกต่างไปจากการบริหารราชการในรูปแบบเดิม โดยที่การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะดังต่อไปนี้ (Graham C. Scott, ๒๐๐๐ อ้างในเพ็ญศรีมีสมนัย, ๒๕๕๗ : ๑๕-๑๖)

ลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในทัศนะของเกรแฮม ซี. สก๊อต (Graham C. Scott) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญของธนาคารโลกและเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการของประเทศนิวซีแลนด์เห็นว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะเฉพาะที่สำคัญดังนี้

- บทบาทภารกิจภาครัฐที่ชัดเจน
- กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจน
- ข้าราชการเป็นมืออาชีพและเป็นกลาง
- มอบอำนาจการบริหาร
- ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน
- การตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานภายนอก
- เน้นความต้องการของลูกค้า
- ใช้กลไกตลาด
- การจัดโครงสร้างองค์การและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- การบริหารงานภาครัฐและเอกชนไม่แตกต่างกัน
- การมอบอำนาจควบคู่กับความรับผิดชอบ
- ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการและกฎระเบียบ



- เน้นการจัดหน่วยงานเพื่อภารกิจเฉพาะเรื่อง
- แปรรูปให้เอกชนการจ้างมาให้ภาคอื่น ๆ รับผิดชอบดำเนินการแทนภาครัฐ
- มีที่มาและบทบาทของอำนาจที่ชัดเจน
- การทำสัญญาปฏิบัติงาน
- ประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารภาคเอกชน

การเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐ

เมื่อไม่นานมานี้ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐเป็นอย่างมาก อาจมีคำถามว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นเพื่ออะไร คำตอบของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความจำเป็นอันเนื่องมาจากการโจมตีภาครัฐ ทั้งในเรื่องของขนาดที่มีการขยายใหญ่โตจนเกินไปทำให้ขาดประสิทธิภาพในการให้บริการ และการเปลี่ยนผ่านจากศตวรรษที่ ๒๐ เข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ นั้น สังคมโลกได้เข้าสู่ยุคสังคมสารสนเทศ จึงเป็นช่วงเวลาที่หลายประเทศได้มีการปฏิรูปและจัดระบบการปกครองของประเทศให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป ภาครัฐหรือระบบราชการเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมก็ได้มีการปฏิรูปการจัดการภาครัฐดังตัวอย่างที่เกิดขึ้นในประเทศต่าง ๆ เช่น ประเทศอังกฤษ นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และรวมไปถึงประเทศไทยด้วย

ความหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐ

สำหรับความหมายของการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป และความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐ มีดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒ (๒๕๔๖ : ๗๑๑) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การทำให้ลักษณะต่างออกไป

ชลธิศ ชีระฐิติ (๒๕๕๑ : ๑๔๘) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงคือการเข้าไปจัดการกับความสลับซับซ้อนของทางเดินนั้น เพื่อให้การเดินทางนั้นเป็นไปด้วยความสำเร็จราบรื่น

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (๒๕๕๙ : ๑๐๓) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงคือการมุ่งไปสู่สภาวะใหม่ที่ต้องการ โดยสภาวะเดิมเป็นภาพที่ไม่เหมาะสมหรือเหมาะสมน้อยกว่าสภาวะในอนาคตโดยมีการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกันปัจจัยต่าง ๆ

วิลเลียม เจ รุทเวลล์ และคณะ (William J. Rothwell et al., ๑๙๙๕ : ๙) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการออกจากสภาวะเดิม เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือสภาพที่ต้องการหรือวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น และมีการเคลื่อนจากสภาพปัจจุบัน ความเชื่อหรือทัศนคติ

เมื่อกล่าวโดยสรุปถึงความหมายของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐ จึงหมายถึงการทำให้องค์การมีลักษณะต่างออกไปจากเดิมโดยการแทนที่ด้วยของแปลกใหม่ด้วยลักษณะหรือวิธีการที่ต่างออกไปจากเดิมเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันบนเวทีโลกในบริบทของโลกาภิวัตน์กับประเทศ หรืออีกนัยหนึ่งหมายถึงการบริหารองค์การภาครัฐด้วยวิธีการที่ต่างออกไปจากเดิมเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นองค์การประสิทธิภาพ (High Performance Organization)

ดังนั้นการบริหารปกครองประเทศและการบริหารราชการให้ได้มาตรฐานโลกจึงจะต้องปรับเปลี่ยน และเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยของแปลกใหม่ (นวัตกรรม) ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงด้วยความเร็วและรุนแรงทุกขณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมโลกที่บีบบังคับให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัย แข่งขัน และขัดแย้ง ทั้งทางด้าน การส่งออก นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และให้



ความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่ต้องทำให้ครบวงจรในเวลาเดียวกันโดยให้มีลักษณะสมดุลในสัดส่วนที่เหมาะสม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการสำคัญที่ทำให้ประเทศชาติ หรือองค์การดำรงอยู่ได้ในสังคม หรือเวทีโลกอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐของไทยก็เช่นเดียวกัน

แนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐ

จากสภาพความเปลี่ยนแปลงของระบบการเมืองการปกครอง ระบบสังคมและระบบเศรษฐกิจ รวมถึงเทคโนโลยี ได้ส่งผลให้สังคม การเมือง เศรษฐกิจกับปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น การมีรัฐบาลและระบบราชการไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ขาดความรวดเร็ว ยืดถ่วงระเบียบ เคยชินกับการดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงมากนัก จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการบริหารการปกครองที่ตอบสนองกับกระแสโลกาภิวัตน์

ดังนั้น การปฏิรูประบบราชการจึงเป็นเครื่องมือสร้างการเปลี่ยนแปลง และเป็นระบบการเปลี่ยนแปลงระบบราชการที่เกิดขึ้นเสมอในการบริหารราชการของทุกประเทศ ซึ่งเจอร์ราร์ด ไซเดน (Gerard E. Caiden, ๑๙๖๙ : ๘) ได้กล่าวว่าการปฏิรูประบบราชการ คือ การจูงใจชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการบริการ และอัล กอร์(Gore, ๑๙๙๓ : ๑) รองประธานาธิบดีสหรัฐอเมริการะหว่าง พ.ศ. ๒๕๓๖ - ๒๕๔๐ ได้อธิบายว่า การปฏิรูประบบราชการ เป็นการทำให้ราชการสามารถทำงานได้ดีขึ้นโดยมีค่าใช้จ่ายที่ถูกลง ซึ่งในการนี้มีความจำเป็นที่จะต้องลดการสูญเสีย กำจัดภารกิจที่ล้าสมัยปรับปรุงการให้บริการของราชการเพื่อประชาชนซึ่งเป็นผู้เสียภาษีให้แก่ประเทศ และเสริมสร้างให้เกิดระบบราชการที่เล็กกลง แต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นตัวอย่างของการสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐโดยใช้เครื่องมือชนิดเดียวกับการบริหารงานภาคเอกชน จะเห็นได้ว่ากลไกการสร้างการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมักจะมุ่งเน้นการสร้างระบบใหม่ อย่างน้อย ๔ ประเด็น การขจัดความล่าช้าในการดำเนินงาน การให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นอันดับแรก การเสริมอำนาจ การตัดสินใจให้แก่ข้าราชการ และการตัดทอนค่าใช้จ่ายให้ลดน้อยลง ซึ่งกระแสดังกล่าวนำสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐของไทยเช่นเดียวกัน

การเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐ จะมีความเกี่ยวข้องกับมิติของคน (People) ซึ่งหมายรวมไปถึงบุคลากรภาครัฐผู้ให้บริการและประชาชนผู้รับบริการทั้งระบบนั่นเอง ในส่วนของบุคลากรภาครัฐผู้ให้บริการ หากจะก้าวข้ามผ่านให้พ้นระบบราชการ (Beyond Bureaucracy) เดิมองค์ประกอบที่จำเป็นในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จ ควรประกอบด้วยระบบการให้บริการลูกค้า (Client-System) ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง (Change Effort) แผนการเปลี่ยนแปลง (Change Program) ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือการนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)เป็นผู้ช่วยลดแรงต้านในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงได้ (Bennis, ๑๙๙๓ : ๒๐๖) หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงก็คือ ผู้นำต้องเป็นศูนย์กลางหรือผู้อุปถัมภ์ การเปลี่ยนแปลง (Sponsor) “ผู้นำที่พิถีพิถันจะถ่วงโยงการบริหารไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้” (Kaplan and Norton (a), ๒๐๐๔ : ๒๘๙) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงให้บังเกิดผลสำเร็จจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของผู้นำให้บริหารองค์การโดยใช้การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)และยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งอาจแปลงไปสู่เบื้องต้นของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมดังนี้

(๑) ใช้หลักการบริหารจัดการโดยยึดหลักกลไกตลาด ซึ่งจะนำไปสู่ความสนใจในความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ส่งผลให้เกิดแนวคิดการมุ่งเน้นประชาชนเป็นหลัก (People Focus) ทำให้ทุกการ



กระทำของราชการเปลี่ยนไป มุ่งการตอบสนองความพึงพอใจของประชาชน (People Satisfaction) ผลสำเร็จก็คือ ประโยชน์สุขของประชาชนนั่นเอง

(๒) **บริหารงานอย่างมียุทธศาสตร์** มีการกำหนดแผนการบริหารภาครัฐเพื่อให้มีประสิทธิภาพ โดยมรการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนปฏิบัติการเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับกำหนดนโยบายและปฏิบัติราชการ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถจัดการบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

(๓) **ใช้การวัดผลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง** วัฒนธรรมการบริหารจึงขับเคลื่อนไปสู่วัฒนธรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน(Performance Management Culture) กำหนดเป้าหมายในการทำงาน การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

(๔) **เน้นการปฏิบัติงานด้วยความเร็ว** ด้วยประสิทธิภาพ เพื่อความสามารถในการแข่งขันบนเวทีโลกที่สูงขึ้น มีการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างสมเหตุสมผลเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ

(๕) **ยึดหลักบูรณาการไร้พรมแดน** ของหน่วยงาน สนับสนุนทรัพยากรซึ่งกันและกันมุ่งประโยชน์ของประชาชนผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง

(๖) **พัฒนาองค์การภาครัฐเป็นองค์การที่เรียนรู้** ด้วยการยึดหลักการบริหารองค์ความรู้ในองค์การ (Knowledge Management) เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้ทันโลกทันสมัยและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี เนื่องจากผลิตภาพ (Productivity) ที่เพิ่มสูงขึ้น คือ ผลลัพธ์ขององค์การที่เรียนรู้ ดังนั้นหากองค์การภาครัฐเป็นองค์การที่เรียนรู้ ผลผลิตในภาพรวมขององค์การที่จะเพิ่มสูงขึ้น ระบบราชการก็จะเป็นระบบที่เรียนรู้ ระบบแห่งสังคมความรู้และภูมิปัญญาที่จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันได้ในเวทีโลกนั่นเอง

(๗) **แปลงหลักคุณธรรมและนิติธรรมไปสู่การบริหารราชการ** โดยสร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทุกระดับและสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสและความพร้อมรับผิดในการบริหารราชการ โดยจัดทำเป็นแผนการสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการ (Integrated Change Management Program) ก็จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการปฏิบัติราชการภายใต้กระบวนการที่ทันสมัยอย่างยั่งยืน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงคือกาดำเนินการจากสถานะเก่าไปสู่สถานะใหม่ที่ต้องการในอนาคต โดยที่การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อระบบความคิดและโครงสร้างหรือวิธีปฏิบัติทั้งนี้กระแสการปฏิรูประบบราชการจึงนำไปสู่การลดบทบาทขององค์การภาครัฐการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผล มีความรับผิดชอบ มีความโปร่งใส และมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ขององค์การภาครัฐซึ่งเป็นไปตามลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต (United Nations Convention against Corruption – UNCAC) เป็นกฎหมายระหว่างประเทศด้านการต่อต้านการทุจริตในระดับนานาชาติฉบับแรก โดยมีพันธกรณีต่อรัฐภาคีแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ (๑) พันธกรณีที่รัฐภาคีจะต้องปฏิบัติตาม (๒) พันธกรณีที่รัฐภาคีมีสิทธิเลือกที่จะกระทำหรือไม่ก็ได้ และ (๓) พันธกรณีที่รัฐภาคีจะต้องพิจารณา โดยแบ่งเนื้อหาหลักในอนุสัญญา UNCAC ได้ ๘ หมวด คือ

หมวดที่ ๑ บทบัญญัติทั่วไป

หมวดที่ ๒ มาตรการป้องกันการทุจริต



- หมวดที่ ๓ การกำหนดให้เป็นความผิดทางอาญาและการบังคับใช้กฎหมาย
- หมวดที่ ๔ ความร่วมมือระหว่างประเทศ
- หมวดที่ ๕ การติดตามสินทรัพย์คืน
- หมวดที่ ๖ ความช่วยเหลือทางวิชาการและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
- หมวดที่ ๗ กลไกในการปฏิบัติตามอนุสัญญา
- หมวดที่ ๘ บทบัญญัติสุดท้าย

ได้วางหลักการสำหรับการป้องกันการทุจริตและวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวโดยให้สอดคล้องกับกฎหมายภายในรัฐภาคี โดยรัฐภาคีจะต้องกำหนดนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตตามแนวทางที่กำหนดซึ่งใน “**หมวดที่ ๒ มาตรการป้องกันการทุจริต (Preventive measures)**” ได้ระบุถึงพันธกรณีของรัฐภาคีที่จะต้องจัดทำนโยบายป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐและเอกชนตั้งแต่การจัดตั้งองค์กรพิเศษ เพื่อการต่อต้านการทุจริต นโยบายและแนวทางการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ในการส่งเสริมธรรมาภิบาล หลักนิติธรรม ความโปร่งใสตรวจสอบได้

เป้าหมายสุดท้ายของอนุสัญญาฉบับนี้คือ ประเทศสมาชิกสหประชาชาติได้ ให้สัตยาบันอนุสัญญาฉบับนี้อย่างทั่วถึงครอบคลุมทั่วทุกภูมิภาคของโลก เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างกัน อันจะทำให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตทั้งระดับภายในประเทศและในระดับสากลเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสาระสำคัญของ **หมวดที่ ๒ มาตรการป้องกันการทุจริต (Preventive measures)** มีรายละเอียดดังนี้

อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ. ๒๐๐๓ ได้วางเป้าหมายหลักสำหรับการป้องกันการทุจริตและวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวโดยให้สอดคล้องกับกฎหมายภายในของรัฐภาคี ทั้งนี้ โดยให้รัฐภาคีกำหนดนโยบายและมาตรการในการต่อต้านการทุจริต ดังนี้

- รัฐภาคีต้องพัฒนาและปฏิบัติตาม ตลอดจนคงไว้ซึ่งนโยบายการประสานงานในการต่อต้านการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสังคมและสะท้อนหลักการของหลักนิติธรรม การบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองและทรัพย์สินของรัฐอย่างเหมาะสม ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งนี้ โดยให้เป็นไปตามหลักการพื้นฐานของระบบกฎหมายของรัฐภาคีนั้น

- รัฐภาคีต้องพยายามจัดให้มีและส่งเสริมแนวปฏิบัติในการป้องกันการทุจริต

- รัฐภาคีต้องพยายามประเมิน “เครื่องมือทางกฎหมาย” และมาตรการทางบริหารที่เกี่ยวข้องเป็นระยะ เพื่อพิจารณาว่าเพียงพอต่อการป้องกันและต่อต้านการทุจริตหรือไม่

ทั้งนี้ นอกจากการดำเนินงานภายในของแต่ละประเทศแล้ว รัฐภาคียังต้องประสานความร่วมมือทั้งระหว่างรัฐภาคีด้วยกันเอง และองค์การระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากลในการส่งเสริมและพัฒนามาตรการต่าง ๆ ข้างต้นตามความเหมาะสมและเป็นไปตามหลักการพื้นฐานของระบบกฎหมายของตน ความร่วมมือดังกล่าวนี้อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในแผนการดำเนินงานและโครงการระหว่างประเทศซึ่งมุ่งป้องกันการทุจริต

อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ. ๒๐๐๓ ได้กำหนดให้รัฐภาคีจัดตั้งหรือคงไว้ซึ่งองค์กรที่มีหน้าที่ในการป้องกันและต่อต้านการทุจริตตามหลักการพื้นฐานของระบบกฎหมายภายในที่มีความเป็นอิสระและได้รับการสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ทั้งนี้



เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติเชิงป้องกันเพื่อต่อต้านการทุจริตตามที่ได้เสนอข้างต้น นอกจากภารกิจตามแนวนโยบายและแนวปฏิบัตินั้น องค์กรเพื่อการต่อต้านการทุจริตเชิงป้องกันนี้ยังมีภารกิจในการดูแลและประสานการดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าว ตลอดจนจัดทำและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริต โดยให้รัฐภาคีแจ้งชื่อและที่อยู่ขององค์กรดังกล่าวให้เลขาธิการสหประชาชาติทราบด้วย

การดำเนินการในภาครัฐ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในภาครัฐนั้น อนุสัญญาฯ ได้กำหนดให้รัฐภาคีพยายามดำเนินการในภาครัฐไว้หลายประการด้วยกัน ทั้งนี้ โดยให้เป็นไปตามหลักการพื้นฐานของระบบกฎหมายภายในของรัฐภาคี ดังต่อไปนี้

- ส่งเสริมระบบการสรรหาแต่งตั้ง การจ้างงาน การดำรงสถานภาพ การเลื่อนระดับและการเกษียณอายุของเจ้าหน้าที่ฝ่ายพลเรือนของรัฐอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ อาจรวมถึงเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้มาจากการเลือกตั้งด้วย
- จัดให้มีมาตรการทางนิติบัญญัติและทางบริหารซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เหมาะสมเกี่ยวกับการสมัครรับเลือกตั้งของบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งในภาครัฐ
- ดำเนินมาตรการทางนิติบัญญัติและทางบริหารที่เหมาะสมเพื่อความโปร่งใสในการสนับสนุนทางการเงินให้แก่บุคคลผู้สมัครรับเลือกตั้งและพรรคการเมือง
- ส่งเสริมสนับสนุนระบบเพื่อความโปร่งใสตรวจสอบได้ และการป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

การดำเนินการในภาครัฐตามทีอนุสัญญาฯ ได้กำหนดให้รัฐภาคีพยายามดำเนินการนี้ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหลักการกว้าง ๆ ในการปฏิบัติงานของภาครัฐ เพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต แต่หลักการสำคัญที่ได้มีการกำหนดไว้ในข้อนี้ คือ “หลักการขัดกันแห่งผลประโยชน์” หรือ “Conflict of Interest” ซึ่งถือเป็นมูลเหตุสำคัญของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน เพราะอาจมีการใช้ตำแหน่งหน้าที่เข้าไปจัดการเอื้อประโยชน์แก่กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้อำนาจและขัดแย้งกับผลประโยชน์ของรัฐได้

ประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ

อนุสัญญาฯ กำหนดให้รัฐภาคีต้องดำเนินการอย่างจริงจังโดยสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของระบบกฎหมายภายในของตน ในการส่งเสริมค่านิยม ความมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และความรับผิดชอบในหมู่เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามความในอนุสัญญาเกี่ยวกับประมวลจริยธรรมนี้ รัฐภาคีต้องพิจารณาถึงแนวคิดริเริ่มที่เกี่ยวข้องขององค์การระหว่างประเทศระดับภูมิภาค ระดับระหว่างภูมิภาค และในระดับพหุภาคีร่วมด้วย เช่น ประมวลจริยธรรมระหว่างประเทศของเจ้าหน้าที่ของรัฐ (International Code of Conduct for Public officials) ซึ่งแนบท้ายเป็นภาคผนวกในข้อมติสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติที่ ๕๑/๕๙ เมื่อวันที่ ๑๒ ธันวาคม ค.ศ. ๑๙๙๖ นอกจากนี้ รัฐภาคีต้องพยายามดำเนินการภายใต้หลักการพื้นฐานของกฎหมายภายในแห่งรัฐ ในการจัดให้มีเรื่องดังต่อไปนี้

- ประมวลจริยธรรมหรือมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความถูกต้องเหมาะสมอย่างเต็มภาคภูมิ
- มาตรการและระบบที่อำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐในการรายงานการกระทำการทุจริตที่พบในการปฏิบัติหน้าที่



- มาตรการและระบบที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่ของรัฐจัดทำค่าแกลงต่อเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง นอกจากประการอื่นแล้วให้รวมถึงกิจกรรมนอกเหนือจากการทำงาน การลงทุน สินทรัพย์ และของขวัญหรือผลประโยชน์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- การพิจารณานำมาตรการทางวินัยหรือมาตรการอื่นใดมาใช้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมหรือมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมซึ่งได้จัดทำขึ้นตามข้อบของอนุสัญญาฯ

การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดการการคลังภาครัฐ

อนุสัญญาฯ ได้กำหนดหลักการในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดการการคลังภาครัฐไว้ในข้อ ๙ ซึ่งได้กำหนดหลักการเกี่ยวกับการตรวจสอบการเงินของหน่วยงานภาครัฐ โดยกำหนดให้รัฐภาคีต้องดำเนินการอย่างจริงจังอย่างสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของระบบกฎหมายภายใน ดังต่อไปนี้

- ดำเนินขั้นตอนที่จำเป็นในการจัดทำระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งระบบการป้องกันการทุจริตบนพื้นฐานของความโปร่งใส การแข่งขัน และหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ
- ดำเนินมาตรการที่เหมาะสมเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการจัดการการคลังภาครัฐ
- ดำเนินมาตรการทางแพ่งและทางปกครองเท่าที่จำเป็นเพื่อรักษาสมุดบัญชี บันทึกการรายงานการเงิน หรือเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับรายจ่ายและรายรับของรัฐให้ครบถ้วนและสมบูรณ์ และเพื่อป้องกันการปลอมแปลงเอกสารดังกล่าว

การรายงานต่อสาธารณะ

หลักการรายงานต่อสาธารณะนี้ ถือเป็นหลักการที่รับรอง “สิทธิได้รู้” ของสาธารณชน ซึ่งได้กำหนดให้รัฐภาคีต้องดำเนินการที่จำเป็นทั้งปวงตามหลักการพื้นฐานของระบบกฎหมายภายใน เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการบริหารงานภาครัฐ กระบวนการปฏิบัติงานและตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของรัฐ

มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการเข้ารับหน้าที่ฝ่ายตุลาการและอัยการ

กำหนดให้รัฐภาคีต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ในการดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความมีคุณธรรมและป้องกันการทุจริตในส่วนของผู้ดำรงตำแหน่งฝ่ายตุลาการ โดยมาตรการเช่นว่านี้อาจรวมถึงกฎเกณฑ์เกี่ยวกับความประพฤติของตุลาการ ทั้งนี้ โดยให้เป็นไปตามหลักการพื้นฐานของระบบกฎหมายของรัฐนั้น ภายใต้หลักความเป็นอิสระของฝ่ายตุลาการและบทบาทที่สำคัญของตุลาการในการต่อต้านการทุจริต และรัฐภาคีที่ฝ่ายอัยการมิได้เป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายตุลาการแต่มีความเป็นอิสระเช่นเดียวกับฝ่ายตุลาการย่อมอาจนำมาตรการดังกล่าวข้างต้นนี้มาใช้แก่ฝ่ายอัยการได้เช่นกัน

มาตรการที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชน

ในส่วนของการต่อต้านการทุจริตในภาคเอกชนนั้น อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ. ๒๐๐๓ ได้กำหนดหลักการกว้าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องตามกฎหมายและสามารถตรวจสอบได้ โดยเน้นย้ำการป้องกัน “การขัดกันแห่งผลประโยชน์” ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งแม้เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งพ้นจากหน้าที่แล้วก็ตามก็ต้องอยู่ภายใต้หลักดังกล่าวนี้ด้วย ทั้งนี้ อนุสัญญาฯ ได้กำหนดให้รัฐภาคีต้องดำเนินการอย่างจริงจังในการดำเนินการป้องกันการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชน เพิ่มมาตรฐานทางบัญชีและการตรวจสอบบัญชีในภาคเอกชน และกำหนดบทลงโทษทั้งทางแพ่ง ทางอาญา และทางปกครองที่มีประสิทธิภาพ ได้สัดส่วน และมีผลเป็นการห้ามปรามยับยั้งสำหรับการไม่ปฏิบัติตามมาตรการดังกล่าว



การมีส่วนร่วมของภาคส่วนทางสังคมในการป้องกันการทุจริต

กำหนดให้รัฐภาคีต้องดำเนินการอย่างจริงจังในการดำเนินมาตรการที่เหมาะสมตามหลักการพื้นฐานทางกฎหมายภายใน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ของบุคคล และภาคส่วนต่าง ๆ นอกจากภาครัฐ เช่น ประชาสังคม องค์กรเอกชน และองค์กร ระดับชุมชนท้องถิ่นในการป้องกันและต่อต้านการทุจริต ตลอดจนเพื่อให้สาธารณชนเพิ่มความตระหนักเกี่ยวกับสาเหตุและความร้ายแรงของการทุจริต นอกจากนี้ อนุสัญญาฯ ได้กำหนดให้รัฐภาคีดำเนินการอย่างเหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานต่อต้านการทุจริตเป็นที่รู้จักของสาธารณชนและให้ประชาชนสามารถเข้าถึงหน่วยงานนั้นได้ เพื่อประโยชน์ในการรายงานการกระทำความผิดที่อนุสัญญานี้กำหนดขึ้น

มาตรการป้องกันการฟอกเงิน

มาตรการที่สำคัญอีกอย่างที่กำหนดในอนุสัญญานี้ คือ เรื่องการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน โดยกำหนดให้มีการจัดตั้งหน่วยงานในการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ และดำเนินการต่าง ๆ ตามอนุสัญญานี้ ซึ่งได้กำหนดหลักการให้รัฐภาคีนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายภายในต่อไป ดังต่อไปนี้

- รัฐภาคีต้องจัดให้มีระบบควบคุมดูแลอย่างทั่วถึงสำหรับธนาคาร สถาบันการเงินซึ่งมิใช่ธนาคาร บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลที่ให้บริการในการโอนเงินหรือมูลค่า และหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจเกิดการฟอกเงินได้ ทั้งนี้ เพื่อยับยั้งและสืบเสาะการฟอกเงินทุกรูปแบบ

- รัฐภาคีต้องรับรองได้ว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง เจ้าหน้าที่ผู้ออกข้อบังคับเจ้าหน้าที่ผู้บังคับใช้กฎหมาย และเจ้าหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการฟอกเงินรวมถึงเจ้าพนักงานในการยุติธรรม มีความสามารถในการให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในระดับประเทศ และระหว่างประเทศได้ ภายใต้ขอบเขตที่กำหนดโดยกฎหมายภายในได้

- ให้รัฐภาคีพิจารณาจัดตั้งหน่วยข่าวกรองทางการเงินเพื่อเป็นศูนย์กลางแห่งชาติในการรวบรวม วิเคราะห์ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับการฟอกเงินที่อาจเกิดขึ้น

- ให้รัฐภาคีพิจารณาดำเนินมาตรการในการสืบเสาะและควบคุมดูแลการเคลื่อนย้ายเงินสด และตราสารซึ่งข้ามพรมแดนของตนโดยไม่เป็นการขัดขวางการเคลื่อนย้ายทุนอันชอบด้วยกฎหมาย

- ให้รัฐภาคีพิจารณาดำเนินการกำหนดให้สถาบันการเงินและผู้ส่งเงินระบุข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผู้โอนในแบบการโอนเงินและในการส่งข้อความที่เกี่ยวข้องทางอิเล็กทรอนิกส์ และเก็บรักษาข้อมูลดังกล่าวไว้ตลอดวงจรการจ่ายเงิน และเพิ่มการตรวจสอบการโอนเงินซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้โอนเงินที่ไม่สมบูรณ์

- ให้รัฐภาคีนำแนวคิดริเริ่มขององค์การต่อต้านการฟอกเงินระดับภูมิภาค ระหว่างภูมิภาคและระดับพหุภาคีมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดข้อบังคับและระบบการควบคุมดูแลเกี่ยวกับการป้องกันการฟอกเงินตามอนุสัญญานี้ เท่าที่ไม่ขัดต่อข้อบทอื่นของอนุสัญญา

- ให้รัฐภาคีพยายามพัฒนาและส่งเสริมความร่วมมือเพื่อต่อต้านการฟอกเงินระหว่างเจ้าพนักงานในการยุติธรรม ผู้บังคับใช้กฎหมาย และผู้ควบคุมดูแลด้านการเงินทั้งในระดับทวีปภาคี ระดับอนุภูมิภาค ระดับภูมิภาคและระดับโลก

ในการดำเนินการตามข้อบทเกี่ยวกับการฟอกเงินนี้ รัฐภาคีจะกำหนดมูลฐานความผิดอย่างครอบคลุมรวมถึงมูลฐานความผิดทางอาญาที่กำหนดขึ้นตามอนุสัญญานี้ โดยอนุสัญญาได้ให้คำจำกัดความของความผิดมูลฐานว่า เป็นความผิดใด ๆ ซึ่งผลจากการกระทำดังกล่าวทำให้เกิดรายได้ที่อาจจะนำไปฟอกเงินได้



โดยการพอกเงินตามอนุสัญญาฯนี้ หมายถึง การแปลงหรือโอนย้ายทรัพย์สินทั้งที่ทราบว่าเป็นรายได้จากการกระทำความผิด โดยมีวัตถุประสงค์ในการปกปิดหรืออำพรางที่มาโดยผิดกฎหมายของทรัพย์สิน หรือช่วยเหลือบุคคลใดที่เกี่ยวข้องกับความผิดในการหลบหนีผลทางอาญาจากการกระทำของบุคคลนั้น หรือ การปกปิดอำพรางลักษณะที่แท้จริง ที่มา แหล่งที่ตั้ง การจำหน่าย การเคลื่อนที่ หรือการเป็นเจ้าของ หรือการได้สิทธิซึ่งทรัพย์สิน ทั้งที่ทราบว่าเป็นทรัพย์สินดังกล่าวเป็นรายได้จากการกระทำความผิด

๑.๑.๒ ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล และบรรษัทภิบาล

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน เพราะธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน เป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและสร้างความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งทำให้การบริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ

หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถช่วยลดความเหลื่อมล้ำ ความขัดแย้ง และสร้างความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีคุณธรรม เกิดความโปร่งใส ทั้งนี้ ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยประกอบด้วย ๔ แนวคิด ๑๐ หลักการ ได้แก่

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

(๑) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

(๒) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม



ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

(๑) หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

(๒) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

(๓) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

(๔) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

(๑) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

(๒) หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

(๑) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย ๘ ประการ (I AM READY) ได้แก่

I - Integrity	ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
A - Activeness	ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
M - Morality	ศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
R - Responsiveness	คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง



E - Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A - Accountability	ตรวจสอบได้
D - Democracy	ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
Y - Yield	มุ่งผลสัมฤทธิ์

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน เพราะธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน เป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและสร้างความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งทำให้การบริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ

ประโยชน์ต่อองค์กร

(๑) องค์กรมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และสามารถบริหารจัดการการปฏิบัติการกิจกรรมในมิติต่าง ๆ ได้อย่างรอบด้าน ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

(๒) องค์กรสามารถปรับปรุง พัฒนา เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีระบบการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ประโยชน์ต่อประชาชน/ผู้รับบริการ

(๑) ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับการบริการและการอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส มีการปรับลดขั้นตอนการเข้ารับบริการที่เกินความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน/ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๒) ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมและได้รับการบริการด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย สถานะของบุคคล ฐานะทางสังคม ส่งผลให้ประชาชน/ผู้รับบริการมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

(๓) เปิดโอกาสให้ประชาชน/ผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการในกระบวนการต่าง ๆ ที่อาจมีข้อขัดแย้งหรือผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง ส่งผลให้การบริหารราชการเป็นไปด้วยความราบรื่น ประชาชน/ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

ประโยชน์ต่อสังคม/ประเทศชาติ

(๑) ระบบบริหารของภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

(๒) สังคมมีความเข้มแข็ง เกิดเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ ช่วยลด บรรเทา หรือแก้ปัญหาความรุนแรงในสังคม

(๓) ทำให้ทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งภายใต้ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ

(๔) ลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศ ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และได้รับความไว้วางใจจากทุกภาคส่วน รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลส่งผลให้การพัฒนาของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืน และช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศสู่ระดับสากล



๑.๑.๓ การบริหารจัดการสู่ “Zero COI Organization”

คำว่า **Conflict of Interest** มีผู้ให้คำแปลเป็นภาษาไทยไว้หลากหลาย เช่น “การขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวม” หรือ “การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม” หรือ “การขัดกันระหว่างผลประโยชน์สาธารณะและผลประโยชน์ส่วนบุคคล” หรือ “ประโยชน์ทับซ้อน” หรือ “ผลประโยชน์ทับซ้อน” หรือ “ผลประโยชน์ขัดกัน” หรือบางท่านแปลว่า “ผลประโยชน์ขัดแย้ง” หรือ “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์”

การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม หรือที่เรียกว่า Conflict of Interest นั้นก็มีลักษณะทำนองเดียวกันกับกฎศีลธรรม ขนบธรรมเนียมจารีตประเพณี หลักคุณธรรม จริยธรรม กล่าวคือ การกระทำใด ๆ ที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงไม่ควรจะกระทำ แต่บุคคลแต่ละคน แต่ละกลุ่ม แต่ละสังคม อาจเห็นว่าเรื่องใดเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมแตกต่างกันไป หรือเมื่อเห็นว่าเป็นการขัดกันแล้วยังอาจมีระดับของความหนักเบาแตกต่างกัน อาจเห็นแตกต่างกันว่าเรื่องใดกระทำได้กระทำไม่ได้แตกต่างกันออกไปอีก และในกรณีที่มีการฝ่าฝืนบางเรื่องบางคนอาจเห็นว่าไม่เป็นไร เป็นเรื่องเล็กน้อย หรืออาจเห็นเป็นเรื่องใหญ่ ต้องถูกประณาม ตำหนิ ตีฉิน นินทา ว่ากล่าว ฯลฯ แตกต่างกันไปตามสภาพของสังคม

(๑) ปรับ Mindset บุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งประโยชน์ส่วนรวม

โดยพื้นฐานแล้ว เรื่องการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม เป็นกฎศีลธรรมประเภทหนึ่งที่บุคคลไม่พึงละเมิดหรือฝ่าฝืน แต่เนื่องจากการฝ่าฝืนกันมากขึ้น และบุคคลผู้ฝ่าฝืนก็ไม่มีความเกรงกลัวหรือละอายต่อการฝ่าฝืนนั้น สังคมก็ไม่ลงโทษหรือลงโทษไม่เพียงพอที่จะมีผลเป็นการห้ามการกระทำดังกล่าว และในที่สุดเพื่อหยุดยั้งเรื่องดังกล่าวนี้ จึงมีการตรากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขัดกันแห่งผลประโยชน์มากขึ้น ๆ และเป็นเรื่องที่สังคมให้ความสนใจมากขึ้นตามลำดับ

“ประโยชน์ส่วนบุคคล” (Private Interests) คือ การที่บุคคลทั่วไปในสถานะเอกชนหรือเจ้าหน้าที่ ของรัฐในสถานะเอกชนได้ทำกิจกรรมหรือได้กระทำการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนตน ครอบครัว เครือญาติ พวกพ้อง หรือของกลุ่มในสังคมที่มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประกอบอาชีพ การทำธุรกิจ การค้า การลงทุน เพื่อหาประโยชน์ในทางการเงินหรือในทางธุรกิจ เป็นต้น”

“ประโยชน์ส่วนรวมหรือประโยชน์สาธารณะ” (Public Interests) คือ การที่บุคคลใด ๆ ในสถานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานของรัฐ) ได้กระทำการใด ๆ ตามหน้าที่หรือได้ปฏิบัติหน้าที่อันเป็นการดำเนินการในอีกส่วนหนึ่งที่แยกออกมาจากการดำเนินการตามหน้าที่ในสถานะของเอกชน การกระทำการใด ๆ ตามหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐจึงมีวัตถุประสงค์หรือมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม หรือการรักษาประโยชน์ส่วนรวมที่เป็นประโยชน์ของรัฐ การทำหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐจึงมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและจะมีรูปแบบของความสัมพันธ์หรือมีการกระทำในลักษณะต่าง ๆ กันที่เหมือนหรือคล้ายกับการกระทำของบุคคลในสถานะเอกชน เพียงแต่การกระทำในสถานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐกับการกระทำในสถานะเอกชน จะมีความแตกต่างกันที่วัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือประโยชน์สุดท้ายที่แตกต่างกัน”

“การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมหรือผลประโยชน์ทับซ้อน” (Conflict of interests) คือ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการใด ๆ หรือดำเนินการในกิจการสาธารณะที่เป็น การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบในกิจการของรัฐหรือองค์กรของรัฐ เพื่อประโยชน์ของรัฐ



หรือเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม แต่เจ้าหน้าที่ของรัฐได้มีผลประโยชน์ส่วนตัวเข้าไปแอบแฝง หรือเป็นผู้ที่มีส่วนได้เสียในรูปแบบต่าง ๆ หรือนำผลประโยชน์ส่วนตัวหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลหรือเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจหน้าที่หรือดุลพินิจในการพิจารณาตัดสินใจในการกระทำการใด ๆ หรือดำเนินการดังกล่าวนั้นเพื่อแสวงหาประโยชน์ในการทางเงินหรือประโยชน์อื่น ๆ สำหรับตนเองหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง”

การควบคุมการบริหารจัดการภาครัฐ “Zero COI Organization” ภายใต้กฎหมาย ป.ป.ช.

หมวด ๖ การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม

มาตรา ๑๒๖ นอกจากเจ้าพนักงานของรัฐที่รัฐธรรมนูญกำหนดไว้เป็นการเฉพาะแล้ว ห้ามมิให้กรรมการ ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระ และเจ้าพนักงานของรัฐที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ประกาศกำหนดดำเนินกิจการดังต่อไปนี้

๑) เป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นเจ้าพนักงานของรัฐซึ่งมีอำนาจไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในการกำกับ ดูแลควบคุม ตรวจสอบหรือดำเนินคดี

๒) เป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เข้าเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นเจ้าพนักงานของรัฐซึ่งมีอำนาจไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในการกำกับ ดูแล ควบคุม ตรวจสอบหรือดำเนินคดี เว้นแต่จะเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดไม่เกินจำนวนที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

๓) รับสัมปทานหรือคงถือไว้ซึ่งสัมปทานจากรัฐ หน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น หรือเข้าเป็นคู่สัญญากับรัฐ หน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น อันมีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอน หรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่รับสัมปทานหรือเข้าเป็นคู่สัญญาในลักษณะดังกล่าว ในฐานะที่เป็นเจ้าพนักงานของรัฐซึ่งมีอำนาจไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในการกำกับ ดูแล ควบคุม ตรวจสอบหรือดำเนินคดี เว้นแต่จะเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดไม่เกินจำนวนที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

๔) เข้าไปมีส่วนได้เสียในฐานะเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงานหรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่หรือปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นเจ้าพนักงานของรัฐ ซึ่งโดยสภาพของผลประโยชน์ของธุรกิจของเอกชนนั้นอาจขัดหรือแย้งต่อประโยชน์ส่วนรวม หรือประโยชน์ทางราชการ หรือกระทบต่อความมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้น

ให้นำความในวรรคหนึ่ง มาใช้บังคับกับคู่สมรสของเจ้าพนักงานของรัฐตามวรรคหนึ่งด้วยโดยให้ถือว่าการดำเนินกิจการของคู่สมรสเป็นการดำเนินกิจการของเจ้าพนักงานของรัฐ เว้นแต่เป็นกรณีที่คู่สมรสนั้นดำเนินการอยู่ก่อนที่เจ้าพนักงานของรัฐจะเข้าดำรงตำแหน่ง

คู่สมรสตามวรรคสองให้หมายความรวมถึงผู้ซึ่งอยู่กินกันฉันสามีภริยาโดยมิได้จดทะเบียนสมรสด้วย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

เจ้าพนักงานของรัฐที่มีลักษณะตาม (๒) หรือ (๓) ต้องดำเนินการไม่ให้มีลักษณะดังกล่าวภายในสามสิบวันนับแต่วันที่เข้าดำรงตำแหน่ง



มาตรา ๑๒๗ ห้ามมิให้กรรมการ ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงและ ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด ดำเนินการใดตามมาตรา ๑๒๖ (๔) ภายในสองปี นับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่ง

มาตรา ๑๒๘ ห้ามมิให้เจ้าพนักงานของรัฐผู้ได้รับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดอันอาจคำนวณ เป็นเงินได้จากผู้ใด นอกเหนือจากทรัพย์สินหรือประโยชน์อันควรได้ตามกฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับที่ออกโดย อาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เว้นแต่การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาตาม หลักเกณฑ์และจำนวนที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

ความในวรรคหนึ่งมิให้ใช้บังคับกับการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากบุพการี ผู้สืบสันดาน หรือญาติที่ให้ตามประเพณี หรือตามธรรมจรรยาตามฐานะตามรูป

บทบัญญัติในวรรคหนึ่งให้ใช้บังคับกับการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ซึ่งพ้นจาก การเป็นเจ้าพนักงานของรัฐมาแล้วยังไม่ถึงสองปีด้วยโดยอนุโลม

(๒) รู้จักความเสี่ยงขององค์กรผ่านรูปแบบของขัดกันแห่งผลประโยชน์

รูปแบบของการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม

การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมมิได้หลายรูปแบบไม่จำกัดอยู่ เฉพาะในรูปแบบของตัวเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน หรือทรัพย์สินด้วย ทั้งนี้ John Langford และ Kenneth Kernaghan ได้จำแนกรูปแบบของการขัดกันระหว่าง ประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ออกเป็น ๙ รูปแบบ ดังนี้

๑) การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting benefits) ซึ่งผลประโยชน์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ทรัพย์สิน ของขวัญ การลดราคา การรับความบันเทิง การรับบริการ การรับการฝึกอบรม หรือสิ่งอื่นใดใน ลักษณะเดียวกันนี้ และผลจากการรับผลประโยชน์ต่าง ๆ นั้น ได้ส่งผลให้ต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่

๒) การทำธุรกิจกับตนเอง (Self - dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts) เป็นการที่ เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเฉพาะผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เข้าไปมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานที่ตนสังกัด โดยอาจจะเป็นเจ้าของบริษัทที่ทำสัญญาเอง หรือเป็นของเครือญาติ สถานการณ์เช่นนี้เกิดบทบาทที่ขัดแย้ง หรือเรียกได้ว่าเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในเวลาเดียวกัน

๓) การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งหน้าที่สาธารณะหรือหลังเกษียณ (Post - employment) เป็นการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐลาออกหรือพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่จากหน่วยงานของรัฐ และไป ทำงานในบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันหรือบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานเดิม โดยใช้ อิทธิพลหรือความสัมพันธ์จากที่เคยดำรงตำแหน่งในหน่วยงานเดิมนั้น หาประโยชน์ให้กับบริษัทและตนเอง

๔) การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting) ในรูปแบบนี้มิได้หลาย ลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจ ที่เป็นการแข่งขันกับหน่วยงานหรือองค์การ สาธารณะที่ตนสังกัด หรือการรับจ้างพิเศษเป็นที่ปรึกษาโครงการ โดยอาศัยตำแหน่งในราชการสร้างความ น่าเชื่อถือว่าโครงการของผู้ว่าจ้างจะไม่มีปัญหาติดขัดในการพิจารณาจากหน่วยงานที่ปรึกษาสังกัดอยู่

๕) การรู้ข้อมูลภายใน (Inside information) เป็นสถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้ประโยชน์ จากการที่ตนเองรับรู้ข้อมูลภายในหน่วยงาน และนำข้อมูลนั้นไปหาผลประโยชน์ให้กับตนเองหรือพวกพ้อง อาจจะไปหาประโยชน์โดยการขายข้อมูลหรือเข้าเอาประโยชน์เสียเอง



๖) การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage) เป็นการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐนำเอาทรัพย์สินของราชการซึ่งจะต้องใช้เพื่อประโยชน์ของทางราชการเท่านั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง หรือการใช้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปทำงานส่วนตัว

๗) การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง (Pork - barreling) เป็นการที่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองหรือผู้บริหารระดับสูงอนุมัติโครงการไปลงพื้นที่หรือบ้านเกิดของตนเอง หรือการใช้งบประมาณสาธารณะเพื่อหาเสียง

๘) การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism) หรืออาจจะเรียกว่าระบบอุปถัมภ์พิเศษ เป็นการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อิทธิพลหรือใช้อำนาจหน้าที่ของตนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่เครือญาติหรือพวกพ้องของตน

๙) การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น (influence) คือ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐอาศัยตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง เข้าแทรกแซงหรือกีดกันการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อื่น เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบด้วยระเบียบและกฎหมายหรือฝ่าฝืนจริยธรรม

การทดลองประเมินความเสี่ยงด้านการขัดกันขององค์กร โดยมีขั้นตอน ดังนี้

การกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยใช้หลักการจากรูปแบบของการขัดกันแห่งผลประโยชน์ หรือการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ทั้ง ๔ รูปแบบ นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยง ดังนี้

รูปแบบที่ ๑ การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting benefits) : ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การรับทรัพย์สินที่อาจคำนวณเป็นเงินได้จากผู้ใด นอกเหนือจากทรัพย์สินที่ควรได้ตามกฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับ
๒. การรับของขวัญ ของฝากจากบุคคลที่มาติดต่อราชการ
๓. การรับบริจาคเพื่อประโยชน์ส่วนตนจากบุคคลภายนอก
๔. การรับประโยชน์อื่นใดจากบุคคลภายนอก

รูปแบบที่ ๒ การทำธุรกิจกับตนเอง (Self - dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts) : ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การเข้าเป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ อาทิ การเป็นคู่สัญญากับตนเอง การซื้อของจากบริษัทของพรรคพวก เพื่อน ญาติ นอมินี
๒. การกระทำอันมีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนทางการค้า ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม
๓. การปฏิบัติหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจของตนเองหรือพวกพ้อง หรือใช้อำนาจของตนในการหาผลประโยชน์ทางอ้อม

รูปแบบที่ ๓ การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งหน้าที่สาธารณะหรือหลังเกษียณ (Post - employment) : ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การเข้าเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่



๒. การเข้าเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่หลังจากตำแหน่ง

๓. การใช้ประโยชน์จากการที่เคยมีตำแหน่งหน้าที่เข้ามาแทรกแซงการทำงานของหน่วยงาน ผู้ได้บังคับบัญชาเดิม ให้เอื้อประโยชน์แก่บริษัทที่ตนไปทำงานหลังเกษียณ หรือใช้ความสัมพันธ์เพื่อติดต่อกับบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน

รูปแบบที่ ๔ การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting) : ตัวอย่างเหตุการณ์ ความเสี่ยง

๑. การอาศัยตำแหน่งหน้าที่ไปรับงานพิเศษให้กับเอกชน โดยขัดต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง
๒. จัดตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับหน่วยงานที่ตนสังกัดหรือปฏิบัติหน้าที่อยู่
๓. รับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการ โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ในราชการสร้างความน่าเชื่อถือว่าโครงการของผู้ว่าจ้างจะไม่มีปัญหาติดขัดในการพิจารณาจากหน่วยงานที่ปรึกษาสังกัดอยู่

รูปแบบที่ ๕ การรู้ข้อมูลภายใน (Inside information) : ตัวอย่างเหตุการณ์ ความเสี่ยง

การรู้ข้อมูลภายในและการนำข้อมูลไปใช้เพื่อแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเวนคืนที่ดินแก่ญาติพี่น้อง เพื่อให้ไปกว้านซื้อที่ดินในราคาถูกและขายต่อให้รัฐในราคาแพง หรือการให้ข้อมูลของบริษัทอื่นที่เข้ามายื่นซองประมูลกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่แก่บริษัทที่ของญาติหรือคนที่รู้จัก เพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

รูปแบบที่ ๖ การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage) : ตัวอย่างเหตุการณ์ ความเสี่ยง

๑. การนำทรัพย์สินของราชการไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น รถยนต์ส่วนบุคคล วัสดุ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ฯลฯ
๒. การไม่รักษาเวลาและการใช้เวลาราชการไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น การใช้เวลาราชการไปเพื่อประกอบอาชีพเสริม การลงชื่อปฏิบัติงานนอกเวลาราชการโดยมิได้อยู่ปฏิบัติงานจริง การไปราชการต่างจังหวัดโดยไม่คำนึงถึงจำนวนวันที่เหมาะสม

รูปแบบที่ ๗ การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง (Pork - barreling) : ตัวอย่างเหตุการณ์ ความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารใช้งบประมาณไปเพื่อกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการประชาสัมพันธ์ตนเอง
๒. ผู้บริหารอนุมัติโครงการที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ที่ให้การสนับสนุน (หัวคะแนน)
๓. ผู้บริหารอนุมัติโครงการสาธารณะ เช่น ถนน หรือสะพาน โดยใช้ชื่อหรือนามสกุลของตนเป็นชื่อของถนน หรือสะพาน

รูปแบบที่ ๘ การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism) : ตัวอย่างเหตุการณ์ ความเสี่ยง

๑. การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือหรือรับบุคคลใกล้ชิดของตนเองเข้าทำงานโดยไม่ได้คำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถ
๒. การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือญาติหรือพวกพ้องให้ได้เป็นคู่สัญญากับหน่วยงานที่ตนสังกัด



๓. การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือญาติหรือพวกพ้องให้พ้นจากความรับผิดชอบ หรือได้รับ โทษน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

๔. การใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาแต่งตั้ง หรือเลื่อนชั้นเงินเดือน หรือพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลบางรายโดยไม่เหมาะสม ไม่โปร่งใส หรือไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อการนั้น ๆ

รูปแบบที่ ๙ การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น (influence) : ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสียหาย

การอาศัยอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเข้าไปมีอิทธิพลในหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐนั้นกระทำการ หรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง อันเป็นการแทรกแซงการทำงานภายในของหน่วยงานรัฐนั้น เช่น นายกเทศมนตรีใช้อำนาจในตำแหน่ง กดดันให้ผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในพื้นที่ รัับบุตรหลานของตนเองเข้าเป็นนักเรียนโดยไม่ต้องสอบ

ทั้งนี้ การกำหนดเหตุการณ์ความเสียหายโดยใช้รูปแบบของการขัดกันแห่งผลประโยชน์เป็นแนวทางในการกำหนดเหตุการณ์ความเสียหายนั้น หน่วยงานสามารถกำหนดเหตุการณ์ความเสียหายเพิ่มเติมได้ โดยพิจารณาจากบริบทของหน่วยงานตามความเหมาะสม

๑.๒ แนวคิดในการยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization



๑.๒.๑ องค์กรพอเพียงต้านทุจริตสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ในฐานะองค์กรหลักในการต่อต้านการทุจริตของประเทศ ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ประกอบหลักการต่อต้านการทุจริตอื่น ๆ เพื่อสร้างฐานคิดจิตพอเพียงต่อต้านทุจริตให้เกิดขึ้นของปัจเจกบุคคล และประยุกต์โมเดล “STRONG” (รศ.ดร. มาณี ไชยธีรานุกุลศิริ, ๒๕๖๑) อันประกอบด้วย พอเพียง (Sufficient: S) โปร่งใส (Transparent: T) ตื่นรู้ (Realise: R) มุ่งไปข้างหน้า (Onward: O) ความรู้ (Knowledge: N) และเอื้ออาทร



(Generosity: G) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมชุมชนโปร่งใสไร้การทุจริต โดยมีกระบวนการเผยแพร่หลักการ “STRONG” ไปสู่ชุมชนด้วยการสร้างโค้ช (Coach) ที่มีความสามารถและทักษะเพื่อเป็นตัวแทนของสำนักงาน ป.ป.ช. ในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ความไม่ทนและความอายต่อการทุจริต และหลักการจิตพอเพียงด้วยวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ทุกภาคส่วนมีความตระหนักรู้และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการทุจริต อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเกิดค่านิยมต่อต้านทุจริตในสังคมไทย โดยได้สร้างแนวทางขับเคลื่อนโมเดล “STRONG” ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

กลยุทธ์การขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงด้านทุจริต

การปรับใช้โมเดล STRONG-จิตพอเพียงด้านทุจริต เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงด้านทุจริตสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน พบว่า เมืองค์ประกอบหลายประการที่เกี่ยวข้องและต้องอาศัยกลไกในการสร้างความร่วมมือ ต้องมีกระบวนการป้องกันหรือการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงต่อการทุจริต และสนับสนุนให้ทุกองคาพยพในองค์กรมีส่วนร่วมดำเนินการ เพื่อเป้าหมายการมุ่งเน้นการสร้างความรู้ โปร่งใส ไร้สินบนภายในองค์กรอย่างยั่งยืน เมืองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

๑) **ผู้บริหารองค์กร** – ต้องมีนโยบายชัดเจนในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เปิดโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการต่อต้านการทุจริต สนับสนุนการรวมตัวกันของบุคลากรเพื่อเป็นกลไกหลัก ในการจับตามองและแจ้งเบาะแส (Watch and Voice) มุ่งสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสและไร้สินบน พร้อมทั้งจะประยุกต์ใช้แนวคิดจากโมเดล STRONG - จิตพอเพียงด้านทุจริต รวมถึงการแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมในการดำเนินงานเป็นสำคัญ เพื่อเป็นกรอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งนี้ ไม่เพียงแต่การลงนามแสดงเจตจำนงสุจริตเท่านั้น แต่ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารควรมีนโยบายขับเคลื่อนการดำเนินงานของชมรมที่ชัดเจน สร้างการรับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามบริบทของตำแหน่งอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจต่อทีมงานชมรม และปฏิบัติตามเจตจำนงที่ประกาศไว้โดยเริ่มต้นจากตนเอง

๒) **โค้ช** – มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง และต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทีมในการขับเคลื่อน ถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมกับสำนักงาน ป.ป.ช. ไปสู่การวางแนวทางปฏิบัติ ขยายผลการรวมกลุ่มของบุคลากรภายในองค์กร โดยการสร้างทีม รวมถึงการสร้างความเข้าใจและสื่อสารแนวคิดของโครงการ STRONG - องค์กรพอเพียงด้านทุจริตต่อผู้บริหารในระดับนโยบายขององค์กร เพื่อประกอบการตัดสินใจแสดง ความประสงค์ และยืนยันที่จะเข้าร่วมเป็นองค์กรพอเพียงด้านทุจริตกับสำนักงาน ป.ป.ช. อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ในการถ่ายทอด ให้ทีมงานและบุคลากรในองค์กร ควรเน้นการปรับใช้แนวคิดจากโมเดล STRONG - จิตพอเพียงด้านทุจริตการแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม การป้องกันการทุจริตเชิงรุกผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความเสียหายจากการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตแม้เพียงเล็กน้อย หรือตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงต่อความไม่โปร่งใสในแง่มุมต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เชื่อมโยงถึงการแก้ไขปัญหาที่ช่วยลดความเสี่ยงต่อความไม่โปร่งใสภายในองค์กรได้

ทั้งนี้ ควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of interest) และนำแผนที่คิดไว้ขยายผลสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรทุกระดับ ควรมีกกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ



ทีมงานและบุคลากรในองค์กร ปฏิบัติตามแผนงานให้บรรลุเป้าหมายตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประโยชน์ขององค์กรในมิติต่าง ๆ

เส้นทางก้าวสู่การเป็นโค้ช STRONG - องค์กรพอเพียงด้านทุจริต

โค้ช เกิดจากการคัดสรรบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถและมีใจที่ตระหนักรู้ มีความพร้อมในการขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาองค์กรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านความโปร่งใสไร้สินบนในองค์กร ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรพอเพียงด้านทุจริต สนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรในสังกัด มีหน้าที่ไม่ร่วมมือหรือสนับสนุนการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ

โค้ช ถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาหน่วยงานก้าวไปสู่การเป็นองค์กรพอเพียงด้านทุจริต เป็นตัวแทนขององค์กรที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้บริหารในระดับนโยบายให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งต้องเข้าร่วมกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพโค้ช STRONG - องค์กรพอเพียงด้านทุจริต จัดโดยสำนักงาน ป.ป.ช. มีหน้าที่เป็นผู้นำในการสร้างทีมหรือชมรมภายในองค์กร ถ่ายทอดองค์ความรู้ สื่อสารแนวคิดต่อผู้บริหารและคนในองค์กร วางแผนกิจกรรม ดำเนินการจัดกิจกรรม ขยายผลในองค์กร ถอดบทเรียนเพื่อนำมาสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการดำเนินงานร่วมกันภายในองค์กรและนอกองค์กร



ผังเส้นทางก้าวสู่การเป็นโค้ช STRONG-องค์กรพอเพียงด้านทุจริต

๓) **ชมรม** กลุ่มคน/ทีม เป็นกลไกสำคัญต่อการขับเคลื่อนกระบวนการตามแผนงานองค์กรพอเพียง ด้านทุจริต ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดโมเดล STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริต การแยกแยะระหว่างประโยชน์ส่วนตัวและประโยชน์ส่วนรวม การป้องกันการทุจริตเชิงรุกผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักถึงความ



เสียหายจากการเข้าไปเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่ไม่โปร่งใส หรือการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร รวมถึงการสร้างค่านิยมร่วม ปลุกฝังจิตสำนึกให้มีการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายการสร้างเสริมความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ความซื่อสัตย์สุจริตในกระบวนการดำเนินงานให้แก่ผู้บริหาร พนักงานเจ้าหน้าที่ และผู้เกี่ยวข้องขององค์กรจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรสุจริต เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่โปร่งใสไร้ทุจริต

นอกจากนี้ ชมรมยังมีบทบาทหลักต้นให้มีการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการนำไปปฏิบัติสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติของคนในองค์กรทุกระดับ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติเพื่อนำมาสู่การมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจ ปฏิบัติงานตามแผน รายงานผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน ถอดบทเรียนความสำเร็จ อุปสรรคปัญหา ถ่ายทอดไปยังคนในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสื่อสารข้อมูลการปฏิบัติเพื่อสร้างการรับรู้ในวงกว้าง และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมสร้างองค์กรพอเพียงด้านทุจริตได้อย่างยั่งยืน



ผังการสร้างชมรม/ทีมงาน ขับเคลื่อน STRONG-องค์กรพอเพียงด้านทุจริต

๔) บุคลากรภายใน ทุกคนในองค์กรสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรพอเพียงด้านทุจริต แม้มีนโยบาย มีโค้ช มีชมรม มีระบบและเทคโนโลยีในการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพแต่ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายในก็ไม่อาจทำให้องค์กรโปร่งใส ไร้สินบนได้อย่างแน่นอน เพราะการตระหนักรู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ย่อมไม่ละเลยหรือปล่อยผ่านให้องค์กรเกิดการทุจริตโดยไม่ได้รับการแก้ไข หรือลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

๕) การมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการหัวใจหลักของการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงด้านทุจริต มีหลายวิธีที่องค์กรสามารถเลือกใช้ให้เกิดการมีส่วนร่วม เช่น นโยบาย ข้อสั่งการ ข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย



กิจกรรม/โครงการ เป็นต้น แต่การมีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจ จากแรงจูงใจภายในบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะความร่วมมือที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ต้องอาศัยการเห็นคุณค่า พร้อมเป็นส่วนหนึ่งของการทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ

๖) เป้าหมาย การกำหนดเป้าหมาย เป็นธงนำที่ทำให้ทุกคนในองค์กรมุ่งมองไปที่จุดเดียวกัน และต้องการไปให้ถึงเป้าหมายได้ดีกว่าการไม่กำหนดเป้าหมายใดๆ ของการดำเนินงาน ทั้งนี้ในการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงด้านทุจริต โดยมีชมรม STRONG เป็นทีมงานหลักในการวางแนวทางการกำหนดกิจกรรม ก็ควรกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาว เป้าหมายหลัก เป้าหมายย่อย เพื่อสนับสนุนให้ทั้งองค์กรบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ โดยมีการวัดผล แก่ไข ปรับปรุงแผนงาน ขั้นตอน วิธีการ เพื่อให้เป้าหมายสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

๗) งบประมาณสนับสนุน การขับเคลื่อนกิจกรรมของชมรม STRONG ในองค์กรพอเพียงด้านทุจริต ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมรูปแบบใด ส่วนใหญ่จำเป็นต้องใช้เงินทุนสนับสนุนการขับเคลื่อนทั้งในระดับชมรม และองค์กร จำนวนมากน้อยต่างกันไปตามรูปแบบและกลุ่มเป้าหมาย วิธีการ บุคลากรหรือเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอด สร้างระบบ และผลักดันการดำเนินกิจกรรมของชมรมให้บรรลุวัตถุประสงค์และได้ค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนด ในการขับเคลื่อนงานของชมรม ที่ผ่านมามีทั้งรูปแบบใช้งบประมาณและไม่ใช้งบประมาณ แต่อย่างไรก็ตาม การมีเงินสนับสนุนการทำงานจะช่วยลดข้อจำกัดในการดำเนินงานและการขยายผลภายในองค์กรได้

ในการนี้ สำนักงาน ป.ป.ช. พร้อมสนับสนุนหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยใช้เงินจากกองทุนป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (กองทุน ป.ป.ช.) จัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจตามความในพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๑๖๒ หมวด ๑๐ กองทุนป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (มาตรา ๑๖๒ - มาตรา ๑๖๖) เพื่อเป็นทุนสำหรับใช้จ่ายในการสนับสนุนและส่งเสริมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยมีสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน ป.ป.ช. เป็นหน่วยบริหารงานกองทุน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกองทุนป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (คณะกรรมการกองทุน ป.ป.ช.)

๘) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโมเดล STRONG-จิตพอเพียงด้านทุจริต เมื่อเข้าใจโมเดล STRONG-จิตพอเพียงด้านทุจริต อย่างถ่องแท้มากขึ้น ชมรมควรนำแนวคิดจากโมเดลดังกล่าวไปปรับใช้ อย่างมีกลยุทธ์ ตามบริบทขององค์กร ตามประเด็นที่องค์กรสนใจ ทั้งนี้ ชมรม ควรมองหาประเด็นที่คนภายในองค์กรตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสที่เกิดขึ้น และสนใจที่จะแก้ปัญหาให้ได้เสียก่อน จากนั้นจึงประยุกต์ใช้แนวคิดของโมเดล STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริต ในการกำหนดรูปแบบกิจกรรม



๑.๒.๒ กรณีศึกษาองค์กรพอเพียงด้านทุจริตที่ประสบความสำเร็จ
องค์กรต้นแบบ ประกอบด้วย

ประเภทองค์กร	รายชื่อหน่วยงาน
องค์กรภาครัฐ	1. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 2. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3. เทศบาลเมืองหัวหิน
องค์กรเอกชน	4. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
องค์กรอิสระ	5. สำนักงาน ป.ป.ช.



(๑) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญ ประกาศนโยบาย สร้างวัฒนธรรมสุจริต มุ่งสู่การเป็น “องค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส” มีคำสั่งให้เริ่มดำเนินการองค์กรพอเพียงด้านทุจริต จัดตั้งชมรม STRONG สม. องค์กรพอเพียงด้านทุจริต โดยเปิดรับสมัครสมาชิก ประชุมเลือกกรรมการบริหาร ร่างระเบียบข้อบังคับชมรม และเชิญผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เน้นการนำหลัก Watch and Voice การคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม และการปลูกจิตสำนึกคนในองค์กรมาปรับใช้ จัดทำสื่อสร้างสรรค์ สร้างช่องทางเผยแพร่ ให้อิสระในการรณรงค์ มีรางวัลจูงใจ กระตุ้นให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมได้ในที่สุด ทั้งนี้ ยังได้ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่าง สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนแผนและการดำเนินงาน สร้างความเข้มแข็งในการต่อต้านทุจริตอย่างยั่งยืน



ชมรม STRONG สนองคำรพเพียงด้านทุจริต มุ่งเน้นกิจกรรมตามแผนงานของชมรมฯ ใน ๔ ด้าน คือ

- ด้านเสริมสร้างความตระหนักรู้จับตามองและแจ้งเบาะแส (watch and voice) ชมรมฯ และหน่วยงานภายใน ดำเนินการสร้างความรู้ผ่านกิจกรรมของแต่ละสำนัก ร่วมรณรงค์สร้างความรู้ความเข้าใจ การป้องกันการทุจริต การประกาศนโยบายไม่รับของขวัญของรางวัล โดยชมรมฯ มีกิจกรรมประกวดคลิปวิดีโอสั้นส่งเสริม การขับเคลื่อน STRONG จิตพอเพียงด้านทุจริต ประกวดขับร้องเพลง “สุจริตไม่คิดโกง” และการประกวดคำขวัญ เป็นต้น

- ด้านการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ชมรมฯ มีการสื่อสารให้ เครือข่ายภายในองค์กร เข้าร่วมเป็นสมาชิกชมรมฯ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน ให้ตระหนักรู้ถึง การป้องกันการทุจริตเป็นหน้าที่และเป็นภารกิจสำคัญของคณะทำงานที่แต่ละสำนักแต่งตั้งขึ้น พร้อมกันนี้ยังได้ เสริมสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงด้านทุจริตร่วมกับหน่วยงานต่างๆ อาทิ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงาน กกต. ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) กรมการศาสนา เป็นต้น

- ด้านวิชาการ ชมรมฯ จัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริต เช่น การปาฐกถา การบรรยาย การอภิปราย และการสัมมนาเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องโมเดล STRONG รวมถึงพฤติกรรมการ ทุจริตและแนวทางป้องกันเพื่อการเฝ้าระวังการทุจริต อย่างต่อเนื่องทุกปี



- ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และประเมินผล ชมรมฯ มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประกวดคลิปวิดีโอสั้น ขับร้องเพลง “สุจริตไม่คิดโกง” คำขวัญส่งเสริมการขับเคลื่อนฯ รวมทั้งสื่อประชาสัมพันธ์ ที่ชมรมฯ จัดทำขึ้นเอง เช่น คลิปวิดีโอ เรื่อง ไม่ให้ไม่รับ ไม่ทับซ้อน, แอนิเมชัน จิตพอเพียง นำเสนอผ่านสื่อของ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เฟซบุ๊กชมรมฯ ไลน์ชมรมฯ และสถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุ โทรทัศน์รัฐสภา โดยประชาสัมพันธ์ผลงานที่เข้าร่วมกิจกรรม สรุปผลและประเมินผลการดำเนินการทุกปี

(๒) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

เริ่มจาก ใช้หลัก SWOT วิเคราะห์และสำรวจความพร้อมของหน่วยต่าง ๆ ในองค์กร มีเป้าหมาย “ทุจริตเป็นศูนย์” ชมรมเน้นทำงานเชิงบวก ใช้มาตรการเข้มข้น ดำเนินการเข้มข้น ผ่านกิจกรรม ที่สนุกเพลิดเพลิน สร้างการมีส่วนร่วมให้ทุกคนต้องคิดว่าจะทำความดีอะไร และทำอย่างไรเพื่อป้องกันการ ทุจริต ได้เป็นพันธสัญญาร่วมกัน “สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสานพลัง มุ่งมั่นโปร่งใส ทุจริตเป็นศูนย์” กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Do) และไม่พึงประสงค์ (Don't) เป็นกลไกกำหนดพฤติกรรมร่วมกัน



ชมรม STRONG มีส่วนผลักดันให้เกิด ประกาศเรื่อง เจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้ทุกสำนักส่งตัวแทนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกลาง โดยที่แต่ละสำนักต้องมีคณะทำงานติดตามผล เกิดการกำหนดพฤติกรรมของตนเองและจับตามองกันเอง Watch and Voice ในเชิงสร้างสรรค์จากการมีส่วนร่วมของหน่วยย่อยเพื่อสนับสนุนเป้าหมายหลักขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังจากประยุกต์ใช้โมเดล STRONG ไม่พบปัญหาเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเบี้ยประชุม เนื่องจากมีกลไกสนับสนุนและมีเป้าหมายร่วมกัน



ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้ประกาศเจตจำนงสุจริตเพื่อเป็นแนวทางการบริหารราชการภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาโดยมีชมรม STRONG สว.องค์กรพอเพียงต้านทุจริต เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสนับสนุนการพัฒนาระบบเสริมความเข้มแข็งเชิงพฤติกรรม โดยใช้ Soft Power คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและพันธสัญญาพัฒนาองค์กรใสสะอาดเป็นพื้นฐานการเกื้อกูลระบบให้ดำเนินไปได้อย่างเข้มแข็ง และสร้างกลไกในการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริต ดังนี้

ระบบ Soft Power นอกจาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับทางวินัย ที่บัญญัติไว้ตามกฎหมายแล้ว หน่วยงานยังสร้างระบบที่อ่อนตัวเชิงลายลักษณ์อักษร แต่เข้มแข็งเชิงพฤติกรรม ได้แก่

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติตนและใช้ตรวจสอบเชิงพฤติกรรมของบุคลากร ได้แก่ “สามัคคีมีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งานสภา มีจิตอาสา มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์”
- จัดทำพันธสัญญาพัฒนาองค์กรใสสะอาด เพื่อเป็นทิศทางและค้ำประกันสัญญาว่าจะดำเนินการพัฒนาองค์กรใสสะอาดและไร้ทุจริต



สร้างกลไกผู้รับผิดชอบในการผลักดันและขับเคลื่อนการป้องกันและต่อต้านการทุจริต โดยจัดตั้งชมรม STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนตามที่เป้าหมายกำหนด จำแนกเป็น กลไก ๒ ระดับ

- กลไกระดับองค์กร สำหรับขับเคลื่อนภาพรวมขององค์กร ซึ่งสำนักงานฯ ได้แต่งตั้ง คณะกรรมการขับเคลื่อนชมรมองค์กร STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

- กลไกระดับหน่วยย่อย ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานฯ ได้แต่งตั้งคณะทำงาน STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสประจำหน่วย เพื่อรับผิดชอบการขับเคลื่อน การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการป้องกันและต่อต้านการทุจริต

การขับเคลื่อนชมรม STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ได้เน้นการมีส่วนร่วมทุกระดับตำแหน่ง โดยทุกคณะทำงานมีองค์ประกอบจากบุคลากรทุกหน่วยในสังกัด และได้ร่วมกันจัดทำแผนขับเคลื่อนชมรม STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ส่งเสริมคุณธรรม และความโปร่งใสของสำนักงานฯ ร่วมกันดำเนินโครงการ/ กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยทุกหน่วยงานจะรับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมภายในของ ตนเอง เป็นส่วนสำคัญต่อการเชื่อมโยงภาพรวมการดำเนินงานของสำนักงานฯ ให้บรรลุเป้าหมายสำคัญเกิด ความมั่นคงโปร่งใสไร้ทุจริตภายในสำนักงานฯ ต่อไป

(๓) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ผู้บริหาร ยกให้ “ความซื่อสัตย์” และ “ความมีน้ำใจ” เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กร โดยยึดหลักบรรษัทภิบาล คำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และเชื่อว่าการดำเนินธุรกิจอย่างมี จริยธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้จะส่งผลให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายของการเป็นองค์กรที่เติบโต อย่างยั่งยืน ใช้อุปกรณ์ประกอบหลายด้านเพื่อผลักดันให้องค์กรโปร่งใสไร้สินบน กำหนดนโยบายการกำกับดูแล กิจการ และนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันไว้ในคู่มือ “จรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการ” (คู่มือ CoC) เน้นการให้องค์กรความรู้ จัดอบรมในหัวข้อ “Ethics in Workplace” แก่ระดับผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งเป็นบุคคลที่ต้องรับนโยบายจากผู้บริหารไปดำเนินการ และต้องดูแลพนักงานในแผนกจัดโปรแกรม E - Learning หลักสูตร “CPN Code of Conduct” อบรมพนักงานใหม่ให้ทราบถึงจรรยาบรรณ เน้นการ สื่อสารภายในองค์กร มีการประเมินบุคลากรทุกระดับผ่านระบบออนไลน์ในด้านการกำกับดูแลกิจการ เพื่อประเมิน ความรู้ความเข้าใจ และระดับการปฏิบัติ มีกลไกพัฒนาความโปร่งใสภายในองค์กร ด้วยระบบการรับเรื่อง ร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Watch and Voice) ใช้ศักยภาพเครือข่ายสมาชิกชมรม STRONG ในองค์กร (ทีมงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทั่วประเทศ) ร่วมตรวจสอบข้อเท็จจริง สร้างความเชื่อมั่นว่าระบบสามารถ ทำงานได้จริง มีการดำเนินการอย่างจริงจัง เปิดโอกาสให้คนในองค์กรและบุคคลนอกองค์กรสามารถร้องเรียนได้ โดยผู้ร้องไม่จำเป็นต้องเปิดเผยชื่อ และใช้ระบบหมุนเวียนผู้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน ทำให้ต่างฝ่าย ไม่ทราบว่าเป็นผู้ร้องและใครเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนนั้น ๆ บริษัทฯ ได้ดำเนินการในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

คณะกรรมการบริษัทกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ โดยกำหนดไว้ในคู่มือ “จรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการ” (คู่มือ CoC) เพื่อวางรากฐานการ



ปฏิบัติงานแก่บุคลากรของบริษัทฯ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ รวมทั้งมีการติดตามให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของบริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

การจัดอบรมให้ความรู้ บริษัทฯ จัดหลักสูตรอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ดังนี้ การจัดอบรมในหัวข้อ “Ethics in Workplace” ในรูปแบบการบรรยาย การจัดให้มีการอบรมผ่านบทเรียน E-Learning หลักสูตร “CPN Code of Conduct” ให้พนักงานทุกคนสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ตลอดทั้งปี และจัดอบรมปฐมนิเทศเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจพนักงานใหม่เป็นประจำทุกเดือน

การสื่อสาร บริษัทฯ มุ่งเน้นการสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เช่น นโยบายงดรับของขวัญ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสื่อสารถึงผู้บริหารและพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง โดยใช้แบบประเมินตนเองด้านการกำกับดูแลกิจการสำหรับผู้บริหารและพนักงานผ่านระบบออนไลน์ เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจและระดับการปฏิบัติตามของผู้บริหารและพนักงาน ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

- การประเมินตนเองตามหลักบรรษัทภิบาล (CG Individual Assessment) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวัดระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมและการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ

- การประเมินผลพฤติกรรม (Behavior Assessment) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวัดระดับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร

การขยายความร่วมมือไปยังคู่ค้าของบริษัทฯ ผ่านการสื่อสารจรรยาบรรณสำหรับคู่ค้า และมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันไปยังคู่ค้า โดยเปิดเผยไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ การส่งจดหมายโทรศัพท์ การส่งข้อความผ่านไลน์แอปพลิเคชัน เป็นต้น เพื่อแจ้งไปยังคู่ค้าและคู่ค้าของบริษัทฯ ให้รับทราบและถือปฏิบัติ และกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส ให้ผู้ที่จะเข้ามาเป็นคู่ค้าจะต้องผ่านการคัดกรองคุณสมบัติโดยการประเมิน Pre-Qualification ซึ่งกำหนดให้คู่ค้ามีการดำเนินการด้านความยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

กระบวนการรับเรื่องร้องเรียนและการจัดการเรื่องร้องเรียน บริษัทฯ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียน หรือพบเห็นการกระทำที่สงสัยว่ามีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และการทุจริตต่อหน้าที่ สามารถสอบถาม แจ้งเบาะแส หรือร้องเรียนพร้อมส่งรายละเอียดหลักฐานต่าง ๆ ถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล ทำหน้าที่กำกับดูแลให้มีกระบวนการรับแจ้งเบาะแส และสำนักตรวจสอบภายในร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามกระบวนการรับเรื่องร้องเรียนของบริษัทฯ และมีการรายงานสรุปประเด็นสำคัญให้คณะกรรมการบริษัท กรรมการอิสระ ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมพิจารณาบทลงโทษในกรณีที่มีความผิดจริงโดยเป็นไปตามกฎระเบียบของบริษัทฯ ที่กำหนดไว้





(๔) เทศบาลเมืองหัวหิน

วางกลยุทธ์ในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยนำโมเดล STRONG ซึ่งพัฒนาโดย รศ.ดร.มาณี ไชยธีรานวูฒศิริ มาปรับใช้สร้างกลไกขับเคลื่อนหลักในการดำเนินงานของชมรม STRONG เทศบาลเมืองหัวหิน และวางแนวทางการบริหารชมรมฯ ด้วยหลัก ๓ ประสาน กำหนดบทบาทโครงสร้างเสมือนทีมกีฬาฟุตบอล คือ ผู้จัดการ หมายถึง ผู้บริหารขององค์กร โค้ช (Coach) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ฝึกสอน พี่เลี้ยงของผู้เล่น เป็นผู้รับนโยบายของผู้จัดการไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ทักษะ ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญ พิเศษในการวางแผนเพื่อให้ผู้เล่นดำเนินงานหรือปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล และผู้เล่น หมายถึง สมาชิกชมรมฯ และคณะกรรมการบริหารชมรมฯ เป็นผู้ดำเนินงานหรือปฏิบัติการเชิงรุกตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการขยายผลไปยังบุคลากรภายในองค์กร ได้แก่ ทีมผู้บริหาร สมาชิกสภา พนักงาน ลูกจ้างของเทศบาลเมืองหัวหิน รวมทั้งโรงเรียนและสถานศึกษาในสังกัด และบุคลากรภายนอกองค์กร ได้แก่ หน่วยงานรัฐ องค์กรเอกชน และประชาชนในชุมชนเขตเทศบาลเมืองหัวหิน ช่วยเพิ่มค่าคะแนนการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ชมรม STRONG เทศบาลเมืองหัวหิน ได้ดำเนินการในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายในองค์กรเทศบาลเมืองหัวหิน ชมรมฯ จัดอบรมเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจบุคลากรตามหลักสูตรด้านทุจริตศึกษา (โค้ชเพื่อการรู้คิดด้านทุจริต) อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับ แนวทางการปฏิบัติราชการ เสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใส ฝึกปฏิบัติเพื่อการรู้คิดต่อต้าน การทุจริต ปลุกฝังวิธีคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม สร้างความเข้าใจในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานการเงิน การคลัง และการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดทำมาตรการป้องกันการทุจริตภายใน หน่วยงาน



การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายนอกองค์กรเทศบาลเมืองหัวหิน ชมรมฯ ถ่ายทอดองค์ความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายนอกอย่างต่อเนื่องผ่านการจัดอบรมแกนนำสมาชิกชมรม STRONG เทศบาลเมืองหัวหิน ที่มาจากกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจ ประชาชน นักเรียน นักศึกษาและเยาวชนในชุมชน เพื่อขยายเครือข่าย และสนับสนุนความรู้ในการจับตามองและแจ้งเบาะแส เพื่อลดปัญหาความเสี่ยงต่อการทุจริต และกำหนดมาตรการ แนวทางป้องกันการทุจริต

มีส่วนร่วมในการสังเกตการณ์และตรวจสอบโครงการ ผู้บริหารหน่วยงานสนับสนุนให้ชมรมฯ ร่วมสังเกตการณ์การดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน บูรณาการร่วมกับกลุ่มงานป้องกันการทุจริต สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัด ลงพื้นที่ที่ตรวจความครบถ้วนและสภาพความสมบูรณ์ของบรรจุภัณฑ์ การแจกจ่ายนมโรงเรียนการร่วมสำรวจการติดป้ายโฆษณาบนทางสาธารณะ ถนนเพชรเกษมที่ผ่านเขตเทศบาลว่ามีจำนวน ประเภทเท่าไร แล้วบันทึกภาพนำเสนอข้อมูลส่งให้สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัด เพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ รวมถึงร่วมสังเกตการณ์ตรวจรับงานก่อสร้างถนนและท่อระบายน้ำถนนเพชรเกษม และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบเพื่อพิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ ในกรณีปรากฏการดำเนินการไม่ถูกต้องตามแบบรูปรายการที่กำหนดไว้ในสัญญา ได้มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบข้อเท็จจริงและตั้งคณะกรรมการสอบวินัยในกรณีเจ้าหน้าที่ของเทศบาลเกี่ยวข้อง

การจัดกิจกรรมรณรงค์ให้ความรู้ ชมรมฯ จัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านการทุจริต ร่วมกับสำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัด อาทิ กิจกรรมเดินรณรงค์วันต่อต้านคอร์รัปชันสากล ๙ ธันวาคม กิจกรรมเดินรณรงค์ต่อต้านการทุจริต การจัดเวทีอภิปรายเรื่อง “จังหวัดประจวบคีรีขันธ์กับการขับเคลื่อนสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต” การจัดเสวนาประชาคม หัวข้อ “ไม่เพิกเฉย ไม่ทน และไม่ยอมคนเห็นแก่ตัว คนเอาเปรียบสังคม” มุ่งเน้นการปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ปลูกฝังวิถีคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมให้กับประชาชน รวมถึงกลุ่มเด็ก และเยาวชนในพื้นที่เทศบาลเมืองหัวหิน

ทั้งนี้ชมรม STRONG เทศบาลเมืองหัวหิน ทำหน้าที่สนับสนุนการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กร ในการสร้างการรับรู้ของประชาชนผู้รับบริการ นำมาปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยวิเคราะห์ผลจากการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร สร้างกิจกรรมสนับสนุนที่มีเหมาะสมเกิดประสิทธิภาพและยกระดับคะแนน ITA เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร สร้างความเชื่อมั่นกับภาคประชาชนที่มารับบริการ และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรที่เป็นต้นแบบร่วมสร้างสังคมสุจริตต่อไป



๑.๒.๓ กรณีศึกษาเรื่องการรับสินบน

การกำหนดความผิดตามกฎหมายในเรื่องการ "ให้ - รับสินบน"

๑) ความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา

มาตรา ๑๔๓ ผู้ใดเรียก รับหรือยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่น เป็นการตอบแทนในการที่จะจงใจหรือได้จงใจเจ้าพนักงาน สมาชิก สภานิติบัญญัติแห่งรัฐ สมาชิกสภาจังหวัดหรือสมาชิกสภาเทศบาล โดยทุจริตหรือผิดกฎหมาย หรือโดยอิทธิพลของตนให้กระทำการ หรือไม่กระทำการในหน้าที่อันเป็นคุณหรือเป็นโทษแก่บุคคลใด ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน ๕ ปี หรือปรับไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา ๑๔๔ ผู้ใดให้ ขอให้หรือรับว่าจะให้ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าพนักงาน สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งรัฐ สมาชิกสภาจังหวัดหรือสมาชิกสภาเทศบาล เพื่อจงใจให้กระทำการ ไม่กระทำการ หรือประวิงการกระทำอันมิชอบด้วยหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน ๕ ปี หรือปรับไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

มาตรา ๑๔๕ ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงาน สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งรัฐ สมาชิกสภาจังหวัด หรือสมาชิกสภาเทศบาล เรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ เพื่อกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่งไม่ว่าการนั้นจะชอบหรือมิชอบด้วยหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ ๕ - ๒๐ ปี หรือจำคุกตลอดชีวิต และปรับตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท หรือประหารชีวิต

มาตรา ๑๕๐ ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงาน กระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่ง โดยเห็นแก่ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ซึ่งตนได้เรียกรับหรือยอมจะรับไว้ก่อนที่ตนได้รับแต่งตั้งเป็นเจ้าพนักงานในตำแหน่งนั้น ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ ๕ - ๒๐ ปี หรือจำคุกตลอดชีวิต และปรับตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท

๒) ความผิดตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

มาตรา ๑๗๓ เจ้าพนักงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศ หรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ ผู้ใด เรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ เพื่อกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่งไม่ว่าการนั้นจะชอบหรือมิชอบด้วยหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ห้าปีถึงยี่สิบปี หรือจำคุกตลอดชีวิต และปรับตั้งแต่หนึ่งแสนบาทถึงสี่แสนบาท

มาตรา ๑๗๔ ผู้ใดเป็นเจ้าพนักงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศ หรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ กระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่ง โดยเห็นแก่ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดซึ่งตนได้เรียกรับ หรือยอมจะรับไว้ก่อนที่ตนได้รับแต่งตั้งในตำแหน่งนั้น ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ห้าปีถึงยี่สิบปี หรือจำคุกตลอดชีวิต และปรับตั้งแต่หนึ่งแสนบาทถึงสี่แสนบาท

มาตรา ๑๗๕ ผู้ใดเรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นเป็นการตอบแทนในการที่จะจงใจหรือได้จงใจ เจ้าพนักงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศ หรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ โดยวิธีอันทุจริตหรือผิดกฎหมายหรือโดยอิทธิพลของตน ให้กระทำการ หรือไม่กระทำการในหน้าที่อันเป็นคุณหรือเป็นโทษแก่บุคคลใด ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ



มาตรา ๑๗๖ ผู้ใดให้ ขอให้ หรือรับว่าจะให้ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าพนักงานของ รัฐเจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศ หรือเจ้าหน้าที่ขององค์การระหว่างประเทศ เพื่อจูงใจให้กระทำการ ไม่กระทำการ หรือประวิงการกระทำอันมิชอบด้วยหน้าที่ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินห้าปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ในกรณีที่ผู้กระทำความผิดตามวรรคหนึ่งเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับนิติบุคคลใดและ กระทำไปเพื่อประโยชน์ของนิติบุคคลนั้น โดยนิติบุคคลดังกล่าวไม่มีมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อ ป้องกันมิให้มีการกระทำความผิดนั้น นิติบุคคลนั้นมีความผิดตามมาตรา นี้ และต้องระวางโทษปรับตั้งแต่ หนึ่งเท่าแต่ไม่เกินสองเท่าของค่าเสียหายที่เกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่ได้รับนิติบุคคลตามวรรคสอง ให้หมายความถึง นิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทยและนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทย บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับนิติบุคคลตามวรรคสอง ให้หมายความถึงผู้แทนของนิติบุคคล ลูกจ้าง ตัวแทน บริษัทในเครือ หรือบุคคลใดซึ่งกระทำการเพื่อหรือในนามของนิติบุคคลนั้น ไม่ว่าจะมิหน้าที่และอำนาจในการ นั้นหรือไม่ก็ตาม

มาตรา ๑๗๗ (กล่าวโดยสรุป) ผู้ใดขัดขวางกระบวนการยุติธรรมตามพระราชบัญญัติ ประกอบรัฐธรรมนูญนี้ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในการสอบสวนหรือ ไต่สวน ฟ้องร้องหรือดำเนินคดี เพื่อมิให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ด้วยการ ให้ ขอให้ หรือรับว่าจะให้ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดแก่ผู้เสียหายหรือพยานเพื่อจูงใจให้ผู้นั้นไม่ไปพบเจ้าพนักงานผู้มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวข้อง กับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พนักงานสอบสวน พนักงานอัยการ หรือไม่ไปศาลเพื่อให้ข้อเท็จจริง หรือเบิกความ หรือเพื่อให้ข้อเท็จจริง หรือเบิกความอันเป็นเท็จ หรือมิให้ข้อเท็จจริงหรือเบิกความในการ ดำเนินคดีแก่ผู้กระทำความผิดต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสิบปี หรือปรับไม่เกินสองแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

ตัวอย่างการกระทำความผิดเกี่ยวกับการ "ให้ - รับสินบน"

(๑) คำพิพากษาศาลฎีกาที่ ๓๙๐๐/๒๕๖๒ สรุปเป็นกรณีศึกษาได้ว่า

เจ้าพนักงานจับกุมผู้กระทำความผิด (นาย ว.) ข้อหาหมิ่นเหม่หมิ่นเฟตตามินไว้ในครอบครองเพื่อ จำหน่ายและจำหน่าย นาย ว. เสนอให้สินบนแก่เจ้าพนักงานเป็นเงิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท แต่เงินอยู่ที่บ้านจึงขอ โทรศัพท์บอกให้จำเลย (นาย ส.) นำเงินมาให้เมื่อนาย ส. เดินทางมาถึงสถานีตำรวจแล้ว นาย ว. และนาย ส. ช่วยกันนับเงินครบ ๕๐๐,๐๐๐ บาท และส่งมอบเงินให้แก่เจ้าพนักงานจึงจับกุมและแจ้งข้อหาแก่ นาย ว. และ นาย ส. ว่าร่วมกันทำให้ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าพนักงานเพื่อจูงใจให้กระทำการโดยไม่ชอบด้วย กฎหมาย เป็นกรณีที่ นาย ว. เป็นผู้เสนอให้สินบนแก่ผู้เสียหายเองมิใช่ เจ้าพนักงานเป็นผู้เรียกร้อง นาย ว. จึงมี เจตนาที่จะกระทำความผิดอยู่แล้ว โดยเจ้าพนักงานไม่มีส่วนก่อให้เกิด การทำความผิด การที่เจ้าพนักงานยินยอมให้ โทรศัพท์ถูกยึดไปแล้วคืนแก่นาย ว. เพื่อให้โทรศัพท์ติดต่อไปยังนาย ส. ก็เป็นเพียงขั้นตอนในการรวบรวม พยานหลักฐานในการดำเนินคดีแก่ผู้กระทำความผิด ไม่ถือเป็นการแสวงหาพยานหลักฐานโดยมิชอบส่วนการที่ เจ้าพนักงานไม่ห้าม นาย ว. มิให้กระทำความผิดจึงไม่มีผลทำให้การกระทำของนาย ว. กับนาย ส. ไม่เป็น ความผิดไปได้ แต่เมื่อนาย ส. ไม่มีเจตนาจะมีส่วนร่วมกระทำความผิดกับนาย ว. มาตั้งแต่ต้น คงนำเงินมาให้ ตามที่นาย ว. โทรศัพท์ไปเท่านั้น เมื่อนำเงินมาถึงก็ส่งมอบเงินแก่นาย ว. มิได้ส่งมอบแก่เจ้าพนักงานโดยตรง การกระทำของนาย ส. จึงไม่ใช่ตัวการ แต่เป็นเพียงการช่วยเหลือหรือให้ความสะดวกในการที่ผู้อื่นกระทำความ ผิด



สรุป นาย ว. กระทำความผิดตามมาตรา ๑๔๔ ในพฤติการณ์ ให้ ขอให้หรือรับว่าจะให้ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าพนักงาน เพื่อจูงใจให้กระทำการ ไม่กระทำการ หรือประวิงการกระทำอัน มิชอบด้วยหน้าที่ ส่วนนาย ส. กระทำความผิดในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการกระทำความผิด ตามมาตรา ๘๖

(๒) คำพิพากษาฎีกาที่ ๒๒๒๑/๒๕๑๙ สรุปเป็นกรณีศึกษาได้ว่า

ผู้จัดการทั่วไปของบริษัทมอบเงินจำนวน ๕๐,๐๐๐ บาท แก่นายกเทศมนตรีเทศบาล ซึ่งมี อำนาจหน้าที่พิจารณาอนุญาตให้ทำการก่อสร้างอาคารในเขตเทศบาล เพื่อจูงใจให้นายกเทศมนตรีอนุมัติให้ จำเลยปลูกสร้างอาคารโดยเร็ว ทั้งที่เรื่องราวหลักฐานการขออนุญาตปลูกสร้างอาคารยังไม่เรียบร้อยพอที่จะ อนุญาตได้ อันเป็นการมิชอบด้วยหน้าที่ จำเลยจึงต้องมีความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา ๑๔๔

สรุป ผู้จัดการบริษัทกระทำความผิดตามมาตรา ๑๔๔ ในพฤติการณ์ ให้ ขอให้หรือรับว่าจะ ให้ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าพนักงาน เพื่อจูงใจให้กระทำการ ไม่กระทำการ หรือประวิงการกระทำ อันมิชอบด้วยหน้าที่ (นายกเทศมนตรีมีพฤติการณ์เข้าลักษณะของการ เรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือ ประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ เพื่อกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่งไม่ว่า การนั้นจะชอบหรือมิชอบด้วยหน้าที่)

(๓) คำพิพากษาฎีกาที่ ๓๐๙๖/๒๕๕๒ สรุปเป็นกรณีศึกษาได้ว่า

จำเลยทั้งสองไปติดต่อกับดาบตำรวจ ช. เพื่อขอให้ช่วยเหลือ พ. กับพวก โดยเปลี่ยนชื่อจาก หนักเป็นเบา ลง โดยเสนอให้เงิน ๗๐,๐๐๐ บาท ย่อมเป็นการกระทำที่มุ่งประสงค์ขอให้ทรัพย์สินเพื่อจูงใจให้ ดาบตำรวจ ช. ไปดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชากระทำการอันมิชอบด้วยหน้าที่ เมื่อพันตำรวจตรี ต. ผู้บังคับบัญชาทราบความประสงค์ของจำเลยทั้งสองจากดาบตำรวจช.และวางแผนจับกุม จึงถือได้ว่าจำเลย ทั้งสองได้ขอให้ทรัพย์สินแก่ดาบตำรวจ ช. และพันตำรวจตรี ต. เพื่อจูงใจให้กระทำการอันมิชอบด้วยหน้าที่อันเป็น ความผิดตาม ป.อ. มาตรา ๑๔๔

สรุป ความผิดตามมาตรา ๑๔๔ ในพฤติการณ์ ให้ ขอให้หรือรับว่าจะให้ทรัพย์สิน หรือ ประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าพนักงาน เพื่อจูงใจให้กระทำการ ไม่กระทำการ หรือประวิงการกระทำอันมิชอบด้วยหน้าที่

(๔) คำพิพากษาฎีกาที่ ๒๑๖๕/๒๕๖๑ สรุปเป็นกรณีศึกษาได้ว่า

รับเงิน ๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท จาก ป. ในตำแหน่งโดยมิชอบด้วยหน้าที่ เพื่อช่วยเหลือให้ ป. ไม่ต้อง ถูกย้ายออกจากจังหวัดขอนแก่น การกระทำของจำเลยจึงครบองค์ประกอบความผิดตาม ป.อ. มาตรา ๑๔๔ แม้ภายหลังจำเลยจะไม่กระทำอย่างใดในตำแหน่งเพื่อช่วยเหลือ ป. หรือไม่ก็ตาม ก็ถือว่าเป็นความผิดสำเร็จ ตั้งแต่ขณะที่จำเลยรับเงินดังกล่าวแล้ว

สรุป กระทำความผิดตามมาตรา ๑๔๙ พฤติการณ์เป็นเจ้าพนักงาน เรียก รับ หรือยอมจะรับ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ เพื่อกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใด ในตำแหน่งไม่ว่าการนั้นจะชอบหรือมิชอบด้วยหน้าที่

(๕) คำพิพากษาฎีกาที่ ๑๓๖๕๐/๒๕๕๘ สรุปเป็นกรณีศึกษาได้ว่า

แม้ก่อนบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานในเทศบาล จำเลยจะมีได้เกี่ยวข้องหรือมีอำนาจ หน้าที่ในการสอบคัดเลือก ควบคุมการสอบ การตรวจข้อสอบ และการให้คะแนนก็ตาม แต่เมื่อจำเลยมีอำนาจ ออกคำสั่งเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งพนักงานเทศบาลหรือการอื่นใดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ เทศบาล ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของจำเลย เมื่อจำเลยเรียกเงินและรับเงินจำนวน ๓๓๐,๐๐๐ บาท จาก ป.



เพื่อช่วยเหลือให้ น. บุตร ป. เข้าทำงานเป็นพนักงานเทศบาล จำเลยจึงเป็นเจ้าพนักงานเรียกและรับทรัพย์สินสำหรับตนเองโดยมิชอบแล้วกระทำการในตำแหน่งเพื่อช่วยเหลือ น. ให้เข้าทำงานเป็นพนักงานเทศบาล อันเป็นการกระทำอันมิชอบด้วยหน้าที่ ครอบคลุมประกอบของความผิดตาม ป.อ. มาตรา ๑๔๙ แล้ว

สรุป กระทำความผิดตามมาตรา ๑๔๙ พฤติการณ์เป็นเจ้าพนักงาน เรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ เพื่อกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่งไม่ว่าการนั้นจะชอบหรือมิชอบด้วยหน้าที่



บทที่ ๒
วัฒนธรรมองค์กรด้านทุจริตและสินบน
(Culture to be STRONG)

๒.๑ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

๒.๑.๑ ความหมาย รูปแบบ และความสำคัญ

(๑) วัฒนธรรมองค์กร

๑) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ นิยามวัฒนธรรม คือ วัฒนธรรม หมายความว่า “สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย, วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชาวเขา”

เว็บไซต์สำนักงานราชบัณฑิตยสภาได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยคำว่า วัฒนธรรม กับคำว่า องค์กร โดยวัฒนธรรม หมายความว่าหนึ่งหมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่อยู่รวมกันเป็นหมู่คณะ หรือสิ่งที่หมู่คณะยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งแสดงถึงความเจริญของหมู่คณะนั้น ๆ **องค์กร** หมายถึง คณะบุคคลหรือหน่วยงานย่อยที่เป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำงานสัมพันธ์กัน เช่น สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรในรัฐสภา คณะวิชาต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรในมหาวิทยาลัย. ภาควิชาต่าง ๆ เป็นองค์กรในคณะวิชา เป็นต้น **วัฒนธรรมองค์กร** จึงหมายถึง สิ่งที่คณะบุคคลหรือหน่วยงานยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา เช่น ความเคารพตามลำดับอาวุโส ความรักใคร่กลมเกลียวกันฉันพี่น้อง ความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันฉันญาติ การเลื่อนตำแหน่งงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถประกอบกับความมีอาวุโส เป็นต้น

๒) พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๓ นิยามวัฒนธรรม หมายความว่า “วิธีการดำเนินชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จารีตประเพณี พิธีกรรม ภูมิปัญญา ซึ่งกลุ่มชน และสังคมได้ร่วมกันสร้างสรรค์ สั่งสม ปลูกฝัง สืบทอด เรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ทั้งด้านจิตใจวัตถุอย่างสันติสุข และยั่งยืน”

๓) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง องค์กรถูกก่อตั้งขึ้นมาโดยกลุ่มบุคคลและมีการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความหมายในกิจกรรมต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กรคือ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ค่านิยม และบรรยากาศที่สร้างได้ “ เป็นวิถีทางที่กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ”

ความหมายวัฒนธรรมขององค์กร คำว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง “สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะบุคคล ซึ่ง หมู่คณะรวมถึงคณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่ สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน” จากความหมายนี้ ชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามมีหลายลักษณะที่เกิดจากทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกัน และทั้งหมดนี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายขององค์กรให้เป็นภาพใหญ่ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียว ทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนด วิธีการทำงานของทุกคนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” จึงเป็นเหมือนหัวใจที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก



(๒) ทุจริตและสินบน

ความหมายของ “ทุจริต” และ “สินบน”

หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ พัฒนาหลักคิดเพื่อนำไปสู่การผสมผสานพลังด้านทุจริตและสินบนในสังคม จำเป็นต้องทำความเข้าใจความหมายของคำว่า ทุจริต สินบน และคำศัพท์อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเบื้องต้นขอทำความเข้าใจตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน และตามกฎหมาย ดังนี้

ทุจริต (อ่านว่า ทุด-จะ-หฺริด) น. ความประพฤติชั่ว ถ้าเป็นความประพฤติชั่วทางกายเรียกว่า กายทุจริต ถ้าเป็นความประพฤติชั่วทางวาจา เรียกว่า วจิตุจริต ถ้าเป็นความประพฤติชั่วทางใจ เรียกว่า มโนทุจริต ก. โกง เช่น ทุจริตในการสอบ คดโกง ฉ้อโกง เช่น ทุจริตต่อหน้าที่ ว. ไม่ซื่อตรง เช่น คนทุจริต (ป. ทุจริต)

ทุจริต หมายถึง ประพฤติชั่ว ประพฤติไม่ดี ไม่ซื่อตรง โกง คดโกง ฉ้อโกง โดยใช้อุบายหรือเล่ห์เหลี่ยมหลอกลวงเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ เช่น คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติสามารถเสนอข้อเท็จจริงและความเห็นไปยังวุฒิสภา เพื่อถอดถอนข้าราชการที่คอร์รัปชันให้พ้นจากตำแหน่งได้ ฝ่ายค้านยื่นอภิปรายไม่ไว้วางใจรัฐมนตรีที่มีหลักฐานการทุจริตคอร์รัปชัน หนังสือพิมพ์ลงข่าวข้าราชการระดับสูง ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่พัวพันการทุจริต กินค่าหัวคิวจากคนหางาน การเปิดเผยข้อมูลบริษัทอย่างละเอียด และการมีระบบบัญชีโปร่งใส เป็นการป้องกันผู้บริหารบริษัทไม่ให้กระทำการทุจริต เขาถูกกล่าวหาว่าทุจริตต่อหน้าที่ ถ้าประพฤติชั่วทางกาย เรียก กายทุจริต ถ้าประพฤติชั่วทางวาจา เรียก วจิตุจริต ถ้าประพฤติชั่วทางใจ เรียก มโนทุจริต

สุจริต (อ่านว่า สุด-จะ-หฺริด) หมายถึง ประพฤติชอบ ประพฤติในทางที่ถูกต้อง ตรงข้ามกับคำว่า “ทุจริต” เช่น เขาทำมาหากินด้วยความสุจริต ชีวิตจึงเต็มไปด้วยความสุขกายสบายใจ ธุรกิจที่สุจริตย่อมอยู่คงทนมากกว่าธุรกิจที่ทุจริต ในการใช้สื่อทางอินเทอร์เน็ตทุกคนควรเผยแพร่ข้อความหรือรูปภาพโดยสุจริต คำว่า สุจริต มักใช้ควบคู่กับคำว่า ซื่อสัตย์ เป็น ซื่อสัตย์สุจริต เช่น กฎหมายกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ขยันหมั่นเพียร และดูแลเอาใจใส่รักษาประโยชน์ของทางราชการ

“โดยทุจริต” ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา ๑ (๑) หมายความว่า เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น

“ทุจริตต่อหน้าที่” ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๔ หมายความว่า ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในตำแหน่งหรือหน้าที่ หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งที่ตนมิได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น หรือกระทำการอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการหรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรมตามประมวลกฎหมายอาญาหรือตามกฎหมายอื่น

คอร์รัปชัน หมายถึง ก. โกง, เปียดบัง, ทุจริต, ฉ้อราษฎร์บังหลวง, รับสินบน (อ. corruption)

สินบน หมายถึง (๑) (โบ) น. ทรัพย์สินหรือสิ่งของที่จะให้เป็นเครื่องบูชาคุณหรือตอบแทนผู้ที่จะช่วยให้อำนาจตามประสงค์ (๒) (กฎ) ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่บุคคลเพื่อจูงใจให้ผู้นั้นกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในตำแหน่ง ไม่ว่าจะการนั้นชอบหรือไม่ชอบด้วยหน้าที่ (๓) น. เงินที่จ่ายให้แก่ผู้นำจับ

นอกจากนี้ ได้มีการนิยาม/ความหมายในทางวิชาการ ของคำว่า “สินบน” เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาเรียนรู้หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ ขอยกมาบางส่วน ดังนี้



“ทุจริต” และ “สินบน” ในอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต (United Nations Convention against Corruption – UNCAC)

อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต (United Nations Convention against Corruption: UNCAC) เป็นกฎหมายระหว่างประเทศด้านการต่อต้านการทุจริตในระดับนานาชาติฉบับแรก โดยมีพันธกรณีต่อรัฐภาคีแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ (๑) พันธกรณีที่รัฐภาคีจะต้องปฏิบัติตาม (๒) พันธกรณีที่รัฐภาคีมีสิทธิเลือกที่จะกระทำหรือไม่ก็ได้ และ (๓) พันธกรณีที่รัฐภาคีจะต้องพิจารณา โดยแบ่งเนื้อหาหลักในอนุสัญญา UNCAC ได้ ๕ หมวดหมู่ คือ หมวดการป้องกันการทุจริต หมวดการกำหนดความผิดทางอาญาและการบังคับใช้กฎหมาย หมวดความร่วมมือระหว่างประเทศ หมวดการติดตามทรัพย์สินคืน และหมวดความช่วยเหลือด้านเทคนิคและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ปัจจุบัน มีรัฐภาคีรวม ๑๘๖ ประเทศ รวมประเทศไทย ซึ่งได้ลงนามและให้สัตยาบันเข้าเป็นภาคีอนุสัญญา UNCAC เมื่อวันที่ ๙ ธ.ค. ๒๕๔๖ และวันที่ ๑ มี.ค. ๒๕๕๔ ตามลำดับ

การดำเนินการของประเทศไทยต่ออนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ซึ่งมีสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) เป็นหน่วยงานหลักของประเทศไทยในการอนุวัติกฎหมายภายในประเทศที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับอนุสัญญา UNCAC โดยมีสำนักงานอัยการสูงสุด คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) และกระทรวงการต่างประเทศ เป็นหน่วยงานร่วมสนับสนุนการดำเนินการตามอนุสัญญาดังกล่าว ในฐานะรัฐภาคี ประเทศไทยมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามพันธกรณีของอนุสัญญาให้ได้ครบถ้วน โดยมีการแก้ไขร่างกฎหมายที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับอนุสัญญา UNCAC ได้แก่ (๑) พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ (๒) พ.ร.บ.แก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายอาญา (ฉบับที่ ๒๖) พ.ศ. ๒๕๖๐ (๒) ร่าง พ.ร.บ.แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ความร่วมมือระหว่างประเทศในเรื่องอาญา (ฉบับที่...) พ.ศ. ... (๔) ร่าง พ.ร.บ.ว่าด้วยทรัพย์สินที่ได้มาจากการกระทำความผิด พ.ศ. ...

ประเด็นเรื่อง “สินบน” ในอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ได้กำหนดให้รัฐภาคีแต่ละรัฐต้องไม่อนุญาตให้เจ้าหน้าที่เป็นสว่นหนึ่งของสินบน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผิดตามที่กำหนดโดยเป็นไปตามขอ ๑๕ (การให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ) และขอ ๑๖ (การให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศและเจ้าหน้าที่ขององค์การภาครัฐระหว่างประเทศ) เป็นค่าใช้จ่ายอื่นซึ่งเกิดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้มีการกระทำทุจริตมาห้กลดหย่อนภาษี

อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ยังได้กำหนดมาตรการที่สำคัญเกี่ยวกับประเด็น “สินบน” ในหมวด ๓ การกำหนดให้เป็นความผิดทางอาญาและการบังคับใช้กฎหมาย

ข้อ ๑๕ การให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ รัฐภาคีแต่ละรัฐต้องรับเอามาตรการทางนิติบัญญัติและมาตรการอื่น ๆ ที่อาจจำเป็นเพื่อกำหนดให้การกระทำดังต่อไปนี้เป็นความผิดทางอาญา เมื่อกระทำโดยเจตนา

(ก) การให้คำมั่นสัญญาการเสนอ หรือการให้แกเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยตรงหรือทางอ้อม ซึ่งประโยชน์ที่สมควรได้สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้นั้นเองหรือสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นใดเพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นกระทำการหรือละเว้นกระทำการใด ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน

(ข) การเรียก หรือการรับโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยตรงหรือทางอ้อม ซึ่งประโยชน์ที่สมควรได้ สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้นั้นเองหรือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นใด เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นกระทำการหรือละเว้นกระทำการใด ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน



ข้อ ๑๖ การให้สินบนแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศและเจ้าหน้าที่ขององค์การภาครัฐระหว่างประเทศ

(๑) รัฐภาคีแต่ละรัฐต้องรับเอามาตรการทางนิติบัญญัติและมาตรการอื่น ๆ ที่อาจจำเป็นเพื่อกำหนดให้เป็นความผิดทางอาญาเมื่อกระทำโดยเจตนา ซึ่งการให้คำมั่นสัญญาการเสนอ หรือการให้แกเจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การภาครัฐระหว่างประเทศโดยทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งประโยชน์ที่สมควรได้สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้นั้นเองหรือบุคคลหรือหน่วยของครอื่นใด เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นกระทำการหรือละเว้นกระทำการใด ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน เพื่อให้ได้มาหรือคงไว้ซึ่งประโยชน์ทางธุรกิจหรือประโยชน์อื่นใดที่มีควรได้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจระหว่างประเทศ

(๒) รัฐภาคีแต่ละรัฐต้องพิจารณาปรับเอามาตรการทางนิติบัญญัติและมาตรการอื่น ๆ เช่นที่อาจจำเป็นเพื่อกำหนดเป็นความผิดทางอาญาสำหรับการกระทำโดยเจตนาซึ่งการเรียกหรือการรับโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐต่างประเทศหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การภาครัฐระหว่างประเทศโดยทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งประโยชน์ที่สมควรได้สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้นั้นเองหรือบุคคลหรือหน่วยของครอื่นใด เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นกระทำการหรือละเว้นกระทำการใด ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน

ข้อ ๒๑ การให้สินบนในภาคเอกชน รัฐภาคีแต่ละรัฐต้องพิจารณาปรับเอามาตรการด้านนิติบัญญัติและมาตรการอื่นที่อาจจำเป็นในการกำหนดให้การกระทำดังต่อไปนี้ในการประกอบกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ การเงิน หรือการพาณิชย์ เป็นความผิดทางอาญาเมื่อกระทำโดยเจตนา

(ก) การให้คำมั่นสัญญาการเสนอ หรือการให้โดยตรงหรือโดยอ้อมซึ่งประโยชน์ที่สมควรได้แก่ บุคคลใด ๆ ซึ่งก้ากับการหรือทำงานในฐานะใด ๆ แกหน่วยงานภาคเอกชน แกบุคคลนั้นเองหรือแกบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลนั้นกระทำการหรือละเว้นกระทำการใด ๆ อันเป็นการผิดต่อหน้าที่ของบุคคลนั้น

(ข) การเรียกหรือการรับโดยตรงหรือโดยอ้อมซึ่งประโยชน์ที่สมควรได้โดยบุคคลใด ๆ ซึ่งก้ากับการหรือทำงานในฐานะใด ๆ แกหน่วยงานภาคเอกชนแกบุคคลนั้นเองหรือแกบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลนั้นกระทำการหรือละเว้นกระทำการใด ๆ อันเป็นการผิดต่อหน้าที่ของบุคคลนั้น

๒.๑.๒ องค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรมีความเหมาะสมกับค่านิยมองค์กร (Core Value) และพันธกิจ (Mission) รวมทั้งอุดมการณ์ที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น คำอธิบายส่วนหนึ่งจาก มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่กล่าวถึงคุณสมบัติสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีอยู่ ๖ ประการ ได้แก่ (๑) วิสัยทัศน์ (Vision) การที่จะมีวัฒนธรรมขององค์กรที่ดีควรเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ไปถึงการสร้างตัวตนขององค์กรตามพันธกิจที่ชัดเจน (๒) คุณค่า (Values) คือ การสร้างวัฒนธรรม องค์กรให้มีคุณค่าเหมาะสมกับทิศทางขององค์กร คุณค่าที่ดีจะช่วยจะปรับมุมมองและการทำงานของ พนักงานทุกคนให้เป็นหนึ่งเดียว (๓) การปฏิบัติ (Practices) เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ออกมาเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถจับต้องได้ เช่น การกำหนดข้อบังคับทางจริยธรรม หรือ คู่มือการทำงาน ช่วยในการทำงานไปสู่ทิศทางเดียวกัน (๔) พนักงานในองค์กร (People) เป็นมุมมองที่วิธีที่องค์กรดูแลพนักงาน หรือวิธีที่องค์กรใช้ในการแสวงหาพนักงานใหม่เข้ามาร่วมทำงานในองค์กร (๕) การเล่าเรื่อง (Narrative) การเล่าเรื่องหรือการสื่อสารก็เป็นส่วนสำคัญของการสร้างองค์กร หลายองค์กรเน้นเรื่องวัฒนธรรมที่มีรากฐานจากผู้ก่อตั้ง การสร้างองค์กรให้เติบโตมาจนถึงปัจจุบัน (๖) สถานที่ (Place) ในที่นี้หมายถึงตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร ตลอดไปจนถึงการออกแบบ สิ่งเหล่านี้จะช่วยบอกว่าองค์กร



ของเราทำงานแบบใด ตัวอย่างเช่น องค์กรที่เน้นด้านเทคโนโลยีจึงจำเป็นต้องมีอุปกรณ์ไอทีที่ทันสมัยเข้าไปในสำนักงาน เพื่อให้เหมาะกับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านไอที หรือองค์กรที่เน้นเรื่องการออกแบบ ก็จะต้องออกแบบออฟฟิศให้มีความสวยงามและดูมีรสนิยม ในการสะท้อนการออกแบบที่ทันสมัย สวย แปลกใหม่ สะดุดตา เป็นต้น (ที่มา : รองศาสตราจารย์ ดร. วิยาธร ท่อแก้ว หลักสูตรนวัตกรรมกรรมการสื่อสารทางการเมือง และการปกครองท้องถิ่น สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ เป็นดังนี้

๑) สามารถสังเกตได้ (Observable)

- ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics)

๒) ที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ (Unobservable)

- ธรรมเนียมปฏิบัติ ความเชื่อ ฐานคติ อุดมการณ์ ค่านิยม ความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกของ

องค์การ

การแบ่งประเภทของการสร้างวัฒนธรรม (Scholz's Typology of Culture Formation)

๑) มิติวิวัฒนาการ (Evolutionary Dimension)

๒) มิติภายใน (Internal Dimension)

๓) มิติภายนอก (External Dimension)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

๑) คุณค่าภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์การที่ดีต้องเริ่มต้นจากรากฐานที่แข็งแกร่งเสมอ ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือคุณค่าขององค์กรนั่นเอง องค์กรที่มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ แนวคิด หรือจุดประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อกำหนดคุณค่าด้านต่าง ๆ ให้กับองค์กรจะทำให้พนักงานหรือบุคลากรมี “เข็มทิศ” ในการดำเนินงาน ช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพการทำงานและผลผลิตในองค์กรให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานมีแนวปฏิบัติและรู้สึกมีเป้าหมายร่วมกับองค์กรอีกด้วย

๒) การสร้างความมีส่วนร่วมให้กับพนักงาน นอกจากการมีเป้าหมายร่วมกับองค์กรแล้ว การสร้างความผูกพันหรือความรู้สึกมีส่วนร่วมให้กับพนักงานก็เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญ ของวัฒนธรรมองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานด้วยกันเองหรือจะเป็นความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร เช่น การให้พนักงานได้รับรู้ประวัติ ความเป็นมา ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในอดีตขององค์กร การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยว การจัดงาน สังสรรค์ของพนักงาน เป็นต้น

๓) การให้รางวัลและการชื่นชม เมื่อมีพนักงานทำงานได้ดีหรือมีผลงานโดดเด่น การให้รางวัลและการชื่นชมก็คือตัวช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานคนนั้นเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานคนอื่น ๆ กระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมออีกด้วย

๔) ความเอาใจใส่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ปัจจัยสำคัญที่สุด ที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ก็คือพนักงาน ดังนั้นการเอาใจใส่พนักงานในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น การจดจำวันเกิดหรือวันสำคัญอื่น ๆ ก็คือตัวช่วยในการสร้างความรู้สึกดีให้กับพนักงาน และต้องไม่ลืมเรื่องของการแสดงความเอาใจใส่อย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าพนักงานจะอยู่ในตำแหน่งใด

๕) ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา ปัจจุบันนอกจากเรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการ ทัวไปแล้วพนักงานยุคใหม่ต่างมองหาสถานที่ทำงานที่มอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) เพราะคนเราต่างมองหาช่องทางในการเติบโตและการพัฒนา ทักษะให้กับตัวเองอยู่เสมอ องค์กรที่สนับสนุน



การเรียนรู้และพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการจับตอบรมหรือการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ทักษะใหม่จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและช่วยสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมให้พนักงานผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

๖) การสร้างความต่อเนื่อง การจัดการฝึกอบรม โครงการ หรือการบริหารจัดการเรื่องอะไรก็ตามควรมีความต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน สามารถประเมินผลได้

๗) สร้างความมีส่วนร่วมกับชุมชน องค์กรที่จะเติบโตอย่างมั่นคงได้ต้องมีความผูกพันกับชุมชนที่อยู่โดยรอบด้วย อาจใช้วิธีการทำประโยชน์ต่อสังคม (CSR) เพื่อคืนกำไรให้สังคม ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมให้ความรู้ การทำบุญ บริจาค ลงพื้นที่ชุมชนไปจนถึงการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์อื่น ๆ การสร้างความมีส่วนร่วมกับชุมชนนอกจากจะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเกิดความมีส่วนร่วมทั้งต่อองค์กรและชุมชนอีกด้วย

๒.๒ การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

๒.๒.๑ การวิเคราะห์ค่านิยมองค์กรสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

ค่านิยม (Value) ตามพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาอังกฤษ - ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พ.ศ. ๒๕๓๒ หน้า ๔๑๒ คือ สิ่งที่คุณคณียึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง

ค่านิยม (Value) ตามความหมายของอุทัย หิรัญโต, สารานุกรมศัพท์สังคมวิทยา - มานุษยวิทยา, ๒๕๒๖. หน้า ๒๓๑ คือ สิ่งที่คุณคณพอใจ หรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าแล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรืออยู่ในความสำนึก ค่านิยมจะสิงอยู่ในตัวบุคคลในรูปแบบความเชื่อหรือรู้สึกนึกคิดจนกว่าเจ้าตัวจะพบกับค่านิยมใหม่ซึ่งตนพอใจและยอมรับไว้ ค่านิยมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล จะติดตัวไปทุกหนแห่งจะเป็นเครื่องมือประเมินเหตุการณ์ จะช่วยในการตัดสินใจกระทำอย่างไรอย่างหนึ่ง

ค่านิยม (Value) ตามความหมายของสุพัตรา สุภาพ, สังคมและวัฒนธรรมไทย ค่านิยมครอบครัว ศาสนา ประเพณี, ๒๕๓๖. หน้า ๒๒ คือ สิ่งที่คุณคณพอใจ หรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การกระทำ น่ายกย่อง หรือเห็นว่าคุณต้อง ค่านิยมจึงเปรียบเสมือนหางเสือที่นำเรือไปในทิศทางที่สังคมต้องการ

ค่านิยม (Value) ตามความหมายของธีรศักดิ์ อัครบวร. ความเป็นครู. ๒๕๔๐. หน้า ๑๐๓ คือ แนวความคิดที่ควบคุมความประพฤติ หรือการกระทำของบุคคล หรือสังคม เป็นความนิยมชมชอบ และเห็นว่าการกระทำหรือสิ่งของนั้น ๆ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าแก่การประพฤติปฏิบัติหรือชื่นชม จึงยอมยึดถือมาเป็นแนวปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยก็ชั่วระยะเวลาหนึ่ง

ค่านิยม (Value) ตามความหมายของประเสริฐศิลป์, วิถีไทย, ๒๕๔๓. หน้า ๘๑ คือ แนวความคิด ความเชื่อ อุดมการณ์ ความต้องการของกลุ่มคนในสังคม ซึ่งยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นกรอบของการดำเนินชีวิต เพื่อประโยชน์สุขของตน และส่วนรวม

สรุปได้ว่าค่านิยม คือ สิ่งที่คุณคณหรือกลุ่มบุคคลนิยมยึดถือเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเมื่อปฏิบัติซ้ำ ๆ บ่อย ๆ จนเป็นวิถีชีวิต ที่อาจสืบทอดต่อ ๆ กันไปเป็นวัฒนธรรมได้

ค่านิยมสร้างสรรค์ (Core value) คือ ค่านิยมที่ดี มีประโยชน์ต่อสังคมที่ได้รับการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง นอกจากนั้น ยังหมายถึงค่านิยมใหม่ที่ยังไม่เคยมีมาก่อน และเข้ามาแทนที่ค่านิยมเก่าที่ไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นและที่ไม่สามารถแก้ปัญหาสังคมโลกาภิวัตน์ได้ (ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ ที่ปรึกษาด้านจริยธรรมของสำนักงาน ก.พ.)



ดังนั้น คำว่าค่านิยมสร้างสรรค์ จึงมีความหมายเป็นสองนัย คือ ค่านิยมที่เป็นคุณประโยชน์ และเป็นค่านิยมที่ปรับปรุงพัฒนาขึ้นมาใหม่

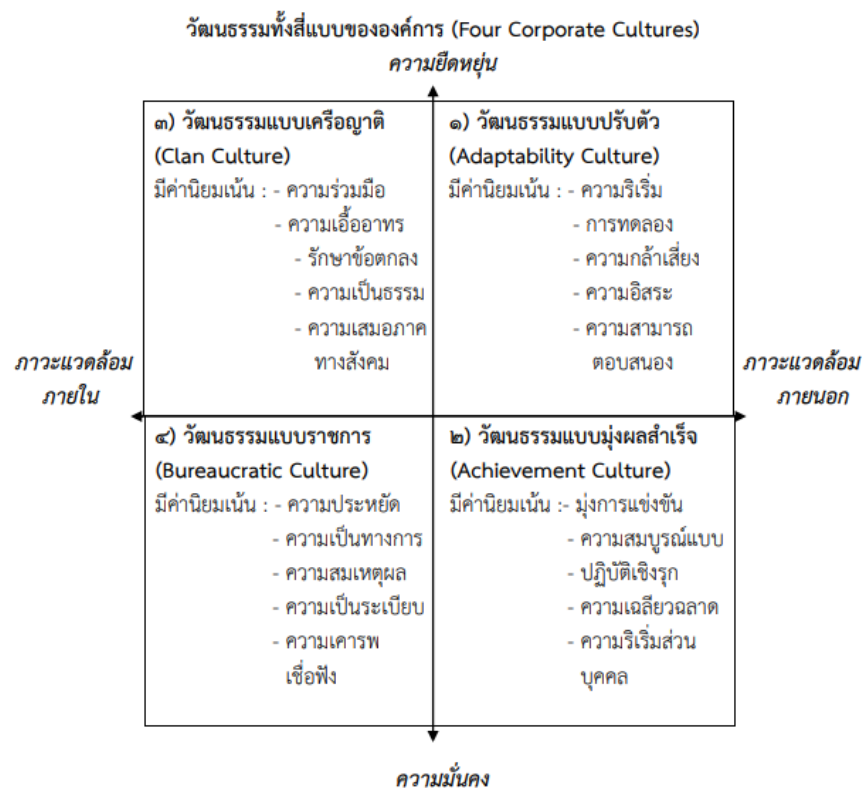
การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยมหลัก หรือ Core Values หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุนและขึ้นนำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม (ที่มา : ผศ.ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

- ๑) วัฒนธรรมใดที่ควรจจะรักษาไว้
- ๒) วัฒนธรรมใดที่ควรจจะขจัดให้หมดไป
- ๓) วัฒนธรรมใดที่ควรจจะนำมาปรับใช้
- ๔) วัฒนธรรมใดที่ควรจจะป้องกันไม่ให้เกิด

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ



ที่มา : Daft, R.L. (๒๐๐๒). The leadership experience.



๒.๒.๒ การประยุกต์โมเดล STRONG เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

ประยุกต์ใช้โมเดล STRONG สร้างกิจกรรมสู่ความโปร่งใสไร้ทุจริต มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่าง ๆ นำโมเดล STRONG - จิตพอเพียงต้านทุจริต การแยกแยะระหว่างประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม และการขยายผลการรับรู้ถึงผลเสียของการทุจริตในองค์กร ไปปรับใช้เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานทุกประเภทเป็นองค์กรโปร่งใสไร้สินบนปลอดจากการทุจริตทุกรูปแบบ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานทุกระดับ มีโค้ช องค์กร และชมรม ซึ่งเป็นบุคลากรและทีมงานภายในองค์กร ที่พร้อมดำเนินกิจกรรมเพื่อการสื่อสารสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต และกลไกการป้องกันความเสี่ยงต่อความไม่โปร่งใสขององค์กร ที่อาจทำให้เกิดปัญหาคอร์รัปชันตามมา รวมทั้งสนับสนุนการจับตามองและแจ้งเบาะแส (Watch and Voice) เพื่อการสร้างความโปร่งใสเชิงรุกผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของรัฐ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของภาคเอกชน

รวมถึงการใช้องค์ความรู้เกี่ยวกับการชดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๑๒๖ มาตรา ๑๒๗ และมาตรา ๑๒๘ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อเจ้าพนักงานของรัฐในการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

โค้ชองค์กร ตลอดจนชมรม/ทีมงานขององค์กร สามารถหาแนวทางการดำเนินงาน/รูปแบบการจัดกิจกรรมขององค์กรพอเพียงต้านทุจริต เพื่อสนับสนุนการสร้าง ความโปร่งใส ไร้การทุจริตให้องค์กร โดยปรับใช้แนวคิดจากโมเดล STRONG-จิตพอเพียงต้านทุจริต รวมถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับการชดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ประกอบกับการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ ร่วมเป็นกลไกสำคัญเพื่อลดการให้สินบน เพิ่มความโปร่งใสในองค์กร

อย่างไรก็ตาม สำนักงาน ป.ป.ช. ได้รวบรวมรูปแบบกิจกรรมตามที่หน่วยงานต่างๆ นำเสนอ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลของการประยุกต์ใช้โมเดล STRONG - จิตพอเพียงต้านทุจริต ในการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงต้านทุจริต เพื่อการสร้าง ความโปร่งใส ไร้สินบน ซึ่งมีแนวทางการประยุกต์ใช้แต่ละตัวอักษรในโมเดล สำหรับการคิดออกแบบกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ และสามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางการกำหนดกิจกรรมของชมรมในหน่วยงานภาคส่วนต่าง ๆ ได้ ดังนี้

S หมายถึง Sufficient

หลักความพอเพียง โดยบุคคลสามารถแยกแยะ
ผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม อย่างเป็นอัตโนมัติ

แนวทางการประยุกต์ใช้

หน่วยงานสามารถเลือกนำเสนอกิจกรรมเกี่ยวกับการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นกลไกหลักในการปรับวิธีคิด เพื่อนำไปสู่จิตสำนึกที่พอเพียง ทั้งนี้ ความพอเพียงของบุคคล แม้จะแตกต่างกันตามพื้นฐาน ตามวิธีคิด สภาพความพร้อม ความสามารถ สถานภาพทางเศรษฐกิจและ



สังคมของบุคคลและครอบครัว แต่การตัดสินใจให้ตนเองพอเพียง ต้องตั้งอยู่บนความมีเหตุผล ไม่เบียดเบียนตนเอง ผู้อื่นและส่วนรวม ซึ่งต้องให้ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) และการตื่นรู้ (Realise) ร่วมด้วย อีกทั้งควรนำ S - Sufficient พอเพียง ไปใช้ร่วมกับ O - Onward มุ่งไปข้างหน้าด้วย เพราะเมื่อบุคคลแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมได้ มีความพอเพียงในระดับปัจเจกบุคคลแล้ว ในฐานะที่ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก็ควรมุ่งพัฒนาสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร สร้างความโปร่งใสและการป้องกันการทุจริตให้เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร โดยมีพื้นฐานของจิตที่พอเพียง ทั้งนี้ หากพัฒนาองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการลดโอกาส ลดแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และมีความชัดเจนว่าสิ่งใดทำได้ สิ่งใดทำไม่ได้ จนกลายเป็นวัฒนธรรมสุจริตที่หล่อหลอมคนภายในองค์กร ก็จะช่วยให้หน่วยงานปลอดภัยจากการทุจริตได้ง่ายขึ้น

สร้างกิจกรรมจาก S - Sufficient

๑. หน่วยงานควรเริ่มต้น จากการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่อง การแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม เช่น จัดอบรมให้ความรู้ ศึกษาด้วยตนเองแบบ e - Learning และมีการประเมินผลความรู้ความเข้าใจเพื่อนำไปใช้

๒. สร้างกระบวนการปรับวิถีคิดของคนในองค์กร เป็นขั้นตอนต่อเนื่องเพื่อปรับความคิดโดยป้อนข้อมูลหรือสร้างกระบวนการปรับวิถีคิด ที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรทั้งระดับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่คิดตรงกัน ในเรื่องการแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม และเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อตนเองและองค์กรจากการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

๓. กระตุ้นการนำไปใช้ได้จริงในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรจนเกิดพฤติกรรมความพอเพียงเป็นอัตโนมัติ ทำให้เกิดความละเอียดต่อการทุจริต โดยที่แต่ละบุคคลจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทุจริตทั้งทางตรงและทางอ้อม และเกิดภาวะความไม่ทนต่อการทุจริตในระดับองค์กรได้ในที่สุด

ทั้งนี้ หัวใจสำคัญของ S คือ ปรับวิถีคิดสู่การปฏิบัติจริงจนเกิดความเปลี่ยนแปลงของคนและองค์กร โดยมีจิตพอเพียงเป็นพื้นฐาน ดังนั้น การคิดกิจกรรม เพื่อการเพิ่มคะแนน ITA หรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส โดยใช้ S หน่วยงานควรสอดแทรกวิถีคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม เข้าไปเป็นฐานของการดำเนินงานและการปฏิบัติงานในทุกเรื่อง เพื่อต่อยอดความเข้มแข็งของประมวลจริยธรรมองค์กร หรือ จรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร

T หมายถึง Transparent

บุคคลและหน่วยงานปฏิบัติงานบนฐานของความโปร่งใส

แนวทางการประยุกต์ใช้

T – Transparent ความโปร่งใส เป็นเรื่องสำคัญของทุกองค์กร ซึ่งบุคคลและหน่วยงานต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และอำนาจ บนฐานของความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ความโปร่งใสต้องมาพร้อมกับการตรวจสอบได้ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นฐานสำคัญที่ทุกประเภทหน่วยงานจำเป็นต้องมี



และต้องสร้างให้ประจักษ์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน มีกลไกหลัก คือ การสร้างความรู้ ความเข้าใจในข้อมูล ขั้นตอน ระเบียบ หลักปฏิบัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส และการเข้าถึงระบบหรือเครื่องมือที่สนับสนุนให้เกิดความโปร่งใส

ความโปร่งใสควรมาพร้อมกับการตรวจสอบได้ในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การปรับใช้ T – Transparent ความโปร่งใส ควรควบคู่กับ N – Knowledge ความรู้ กล่าวคือ หากหน่วยงานเปิดเผยแต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกไม่มีความรู้ไปตรวจสอบ หรือตรวจสอบแล้วก็อาจไม่รู้เท่าทัน ก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ขณะเดียวกัน ถ้าผู้ตรวจสอบมีความรู้ แต่องค์กรไม่ยอมเปิดเผย ไม่เปิดรับการตรวจสอบ ก็ย่อมไม่เกิดผลดีต่อองค์กรและสังคมส่วนรวม ถ้าขาดสิ่งหนึ่งไปก็จะส่งผลเสียต่อองค์กรได้ทันที ซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการทุจริตที่ร้ายแรงตามมาได้

สร้างกิจกรรมจาก T – Transparent

๑. หน่วยงานควรเริ่มจากการสร้างความรู้ความเข้าใจ และวิธีสังเกตเกี่ยวกับความโปร่งใสของขั้นตอนการดำเนินงานให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร เช่น อบรมให้ความรู้ในระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้รูปแบบการให้องค์ความรู้ควรปรับให้ตรงกับบริบทภารกิจงานของบุคลากรแต่ละระดับ แต่ละฝ่าย และประเมินผลการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ควรใช้การยกกรณีศึกษาที่เคยเกิดขึ้น และให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบว่าการดำเนินงานที่ถูกต้องโปร่งใสมีขั้นตอน วิธีการ เป็นอย่างไร และกลุ่มคนใดบ้างที่จัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการดังกล่าว

๒. ให้ความรู้ความเข้าใจ และวิธีสังเกตเกี่ยวกับความโปร่งใสที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรภายนอก เช่น การเปิดให้บุคคลภายนอกสามารถเข้ามาตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานในเรื่อง การจัดซื้อจัดจ้าง การเข้ารับสัมปทาน ควรจัดทำคู่มือ สร้างเครือข่ายการติดตามตรวจสอบที่มุ่งให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร

๓. สร้างระบบรับเรื่องร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้เกิดการมีส่วนร่วมตรวจสอบจากทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาให้องค์กรโปร่งใส ไร้สินบน ได้อย่างยั่งยืน เช่น ระบบการรับเรื่องร้องเรียนที่ไม่ร้องขอชื่อ-สกุล ของผู้ร้อง และไม่สามารถทราบได้ว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องร้องเรียนนั้น ระบบควรเปิดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องติดตามได้ว่าขณะนี้เรื่องที่ร้องเรียนดำเนินการถึงขั้นตอนใด ใช้ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนจำนวนกี่วัน ควรลดการใช้ดุลพินิจ และสร้างความเชื่อมั่นว่าระบบรับเรื่องร้องเรียนทำงานได้จริง ตามระเบียบ กฎหมาย โดยต้องเปิดเผยการจัดการเรื่องร้องเรียนให้สามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนอย่างเหมาะสม จัดทำและเผยแพร่คู่มือขั้นตอนการดำเนินงานของระบบรับเรื่องร้องเรียนอย่างกว้างขวาง เพื่อกระตุ้นการรับรู้ สร้างความเข้าใจ และทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมใช้งานระบบรับเรื่องร้องเรียนสำหรับเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการ Watch and Voice จับตามองและส่งเสียงเกี่ยวกับองค์กรในมิติต่างๆ เพื่อสร้างกลไกการตรวจสอบด้วยระบบงานที่มีความน่าเชื่อถือ

๔. เผยแพร่ วรรณคดีเพื่อสร้างการรับรู้นโยบาย กิจกรรม ข้อมูลด้านความโปร่งใสแก่คนในองค์กร ผ่านช่องทางต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงบุคลากรทุกระดับ ทุกฝ่ายได้ต่อเนื่อง มีการติดตามผลและพัฒนาการเผยแพร่ วรรณคดีให้อยู่ในการรับรู้ของคนภายในองค์กรตลอดเวลา

๕. จัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนความโปร่งใสในองค์กรแบบบูรณาการ เป็นไปตามบริบทขององค์กร ซึ่งสามารถนำข้อมูล ขั้นตอนงานของแต่ละฝ่าย มาร่วมกันแสวงหาจุดเหมือน และสวางจุดต่าง ในการเริ่มต้นสร้างกิจกรรมที่หลากหลาย แต่มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การสร้างความโปร่งใส ไร้สินบนให้เกิดขึ้นในองค์กรได้



R หมายถึง Realise รู้และพร้อมลงมือป้องกันการทุจริต

แนวทางการประยุกต์ใช้

R – Realise การตื่นรู้ ควรเริ่มจากผู้บริหาร และบุคคลทุกระดับขององค์กร มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักรู้ถึงรากเหง้าของปัญหา ภัยร้ายแรงของการทุจริตและประทุพติมิชอบในองค์กร รวมถึงการคอร์รัปชัน ในสังคมที่อาจเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ความตื่นรู้จะบังเกิดเมื่อได้พบเห็นสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการทุจริต เกิดปฏิกิริยาเฝ้าระวังและไม่ยินยอมต่อการทุจริต ซึ่งต้องให้ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) เกี่ยวกับสถานการณ์ทุจริตที่เกิดขึ้น ความร้ายแรงและผลกระทบต่อระดับบุคคลและส่วนรวม ทั้งนี้ เมื่อบุคคลรู้พิษภัยของการทุจริต ย่อมทำให้เกิดการไม่ทนต่อการทุจริต มีกลไกหลัก คือ การเรียนรู้สถานการณ์การทุจริตที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือในกรณีที่ปรากฏการทุจริตขึ้นแล้ว มีการตัดสินใจเพื่อให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ หรือมีคำพิพากษาจนถึงที่สุดแล้ว

การปรับใช้ R - Realise ตื่นรู้ ควรใช้ควบคู่กับ G - Generosity เอื้ออาทร เนื่องจาก หน่วยงานที่ตื่นรู้จะมุ่งเฝ้าระวังจนเกินไป ย่อมเป็นองค์กรที่ไร้ความสุข จึงต้องมีความเอื้ออาทรร่วมด้วย เพื่อทำให้องค์กรน่าอยู่ ในทางตรงกันข้าม การเอื้ออาทรเชิงระบบอุปถัมภ์ เกื้อกูลกัน เพราะความสัมพันธ์ที่มีมายาวนานหรือความเป็นพวกพ้อง โดยไม่สนใจสิ่งที่ถูกต้อง ก็ย่อมเกิดปัญหา สร้างความเดือดร้อน เกิดความเสียหายต่อองค์กรตามมาได้ หากไม่มีการตื่นรู้ ที่คอยเตือน และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่อการทุจริตในองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องตื่นรู้พร้อมลงมือปฏิบัติทันทีเพื่อป้องกันการทุจริต

สร้างกิจกรรมจาก R - Realise

๑. กิจกรรมที่ส่งเสริมการตื่นรู้ ด้วยวิธีการประเมินตนเอง เพื่อทำให้เห็นผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อตนเองและองค์กร หากไม่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเฝ้าระวังการทุจริตภายในหน่วยงาน การใช้แบบประเมินควรยกเคสตัวอย่างที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ย้ำความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน ระหว่างองค์กรและบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตื่นรู้ ร่วมเฝ้าระวังความเสี่ยงต่อการทุจริตเพื่อองค์กรและตนเอง

๒. กิจกรรมการให้ข้อมูล ความรู้กรณีศึกษาที่ปรากฏว่ามีการทุจริตภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้ทุกฝ่ายร่วมจับตามอง ตื่นรู้ ไม่พาดตนเองไปเกี่ยวข้อง รับทราบถึงวิธีป้องกันที่ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อระงับการทุจริตที่จะเกิดขึ้น

๓. กิจกรรมรณรงค์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้คนในองค์กรตื่นรู้ นำมาสู่การเฝ้าระวัง และต้องการมีส่วนร่วมลดความเสี่ยงต่อการทุจริตภายในองค์กร ทั้งนี้ ควรสร้างความเอื้ออาทรต่อกันในองค์กรร่วมด้วยเพื่อเสริมสร้างให้การเฝ้าระวังความเสี่ยงต่อการทุจริต มีบรรยากาศเชิงบวก



○ หมายถึง Onward

มุ่งพัฒนาให้เกิดความเจริญ โดยการต่อสู้กับการทุจริตได้อย่างไม่ย่อท้อ

แนวทางการประยุกต์ใช้

○ – Onward มุ่งไปข้างหน้า กลไกหลัก คือ การป้องกันและการป้องปราม ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังขั้นตอนการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริต หรือเฝ้าระวังการดำเนินงานของคนในองค์กรให้มีความโปร่งใส ไร้สินบน ทั้งนี้ ผู้บริหาร และบุคคลทุกระดับในองค์กร ควรมุ่งพัฒนา ปรับเปลี่ยนตนเองและส่วนรวมให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนบนฐานความโปร่งใส ความพอเพียง และร่วมสร้างวัฒนธรรมสุจริตให้เกิดขึ้นอย่างไม่ย่อท้อ ไม่มีการทุจริตเกิดขึ้นในองค์กร และทรัพยากรหรือทุนด้านต่าง ๆ ขององค์กรถูกนำไปใช้ในการพัฒนาอย่างเต็มที่ ซึ่งต้องมีความรู้ ความเข้าใจ (Knowledge) ในประเด็นดังกล่าวด้วย

การปรับใช้ ○ – Onward มุ่งไปข้างหน้า ควรใช้ควบคู่กับ S - Sufficient พอเพียง เพราะถ้าองค์กรมีแผนหรือโครงการเพื่อพัฒนาองค์กรจำนวนมาก แต่คนในองค์กรยังไม่รู้จักแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัว และผลประโยชน์ส่วนรวม ก็อาจเป็นเหตุให้ขาดจริยธรรมในองค์กร และก้าวข้ามสู่การทุจริตได้ ○ และ S จึงต้องนำไปปรับใช้พร้อมกัน กล่าวคือ เมื่อระดับบุคคลภายในองค์กรเกิดความพอเพียงแล้ว ต้องมุ่งสร้างองค์กรให้พอเพียงด้วย มุ่งสร้างความโปร่งใส สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ต่อสู้กับการทุจริตอย่างไม่ย่อท้อ โดยเริ่มจากสิ่งรอบตัว สิ่งที่ทำได้ และควรเริ่มต้นทำทันที ทั้งนี้องค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ลงมือทำอย่างต่อเนื่อง และเชื่อว่าจะทำได้สำเร็จ

สร้างกิจกรรมจาก ○ – Onward

๑. กิจกรรมส่งเสริมการมุ่งไปข้างหน้าที่ยั่งยืน ด้วยการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ MOU กับหน่วยงานพันธมิตร เพื่อประสาน ดำเนินงาน ติดตาม และให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร ทำให้เกิดความโปร่งใส ไร้สินบนในองค์กรอย่างยั่งยืน

๒. กิจกรรมให้ความรู้ความเข้าใจ สร้างกระบวนการ Watch and Voice ในเชิงป้องกันและป้องปรามควบคู่กัน เพื่อยกระดับการต่อสู้กับการทุจริตโดยไม่ย่อท้ออย่างเข้มข้น หวังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความโปร่งใส ไร้สินบน

๓. กิจกรรมพัฒนาทีม STRONG หัวใจโปร่งใส เตรียมความพร้อมสมาชิกชมรมให้มีใจเปิดกว้าง พร้อมรับการเรียนรู้ใหม่ สร้าง Growth Mindset เพื่อเป้าหมายขจัดความเสี่ยงต่อการทุจริตในองค์กรทุกรูปแบบ

๔. กิจกรรมส่งเสริมการสร้างเครือข่ายชมรม STRONG ปลุกพลังการพัฒนาองค์กรด้วยฐานของจิตพอเพียง บุคลากรภายในองค์กร พร้อมปฏิบัติงานและพัฒนางานในภารกิจให้มุ่งสู่ความโปร่งใส มีกรอบความคิดที่สามารถแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม ไปสู่การปฏิบัติ

๕. กิจกรรมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรภายในให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของการพัฒนาองค์กรปลอดการทุจริต



N หมายถึง Knowledge

แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เท่าทันต่อสถานการณ์การทุจริต

แนวทางการประยุกต์ใช้

N - Knowledge ความรู้ กลไกหลัก คือ การให้ความรู้ในรูปแบบการฝึกอบรม หรือให้สื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ

(๑) ความรู้เกี่ยวกับการทุจริตรูปแบบต่างๆ ทั้งรูปแบบการทุจริตในอดีต ปัจจุบันและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

(๒) ความรู้เกี่ยวกับการทุจริตในต่างประเทศ

(๓) วิธีการป้องกัน - ป้องปรามแบบต่างๆ

(๔) ความรู้เกี่ยวกับการเฝ้าระวัง

(๕) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ องค์กร และบุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำความรู้ไปใช้ สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินได้อย่างถ่องแท้ในสถานการณ์การทุจริต ผลกระทบที่มีต่อตนเองและส่วนรวมความพอเพียง ด้านทุจริต การแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมมีความสำคัญยิ่งต่อการลดทุจริตในระยะยาว รวมทั้งความอาย ไม่กล้าทำทุจริต และความไม่ทนเมื่อพบเห็นว่ามีกรทุจริตเกิดขึ้น เพื่อสร้างสังคมไม่ทนต่อการทุจริต

การปรับใช้ N - Knowledge ความรู้ ควรใช้ควบคู่กับ T – Transparent ความโปร่งใส เพราะถ้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องการติดตามตรวจสอบความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรมีความรู้ความเข้าใจอย่างดี ในกระบวนการทำงาน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดหาพัสดุ แต่องค์กรไม่ยอมเปิดเผยข้อมูล ไม่เปิดรับการตรวจสอบ ก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมส่วนรวม ดังนั้น การนำ N - Knowledge ความรู้ไปปรับใช้ องค์กรและบุคลากรทุกฝ่ายต้องร่วมกันติดตาม แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องในทุกมิติ ทั้งสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง กฎหมาย ค่านิยม ฯลฯ

สร้างกิจกรรมจาก N – Knowledge

๑. กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเพื่อนำไปปรับใช้กับการทำงานในเรื่องที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับความโปร่งใส ไร้สินบน เช่น เรื่องการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม โมเดล STRONG และการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร การทำความเข้าใจความผิดฐานให้สินบนและความรับผิดชอบของนิติบุคคล หลักสูตรการสร้างโค้ช STRONG เพื่อพัฒนาองค์กรพอเพียงด้านทุจริต

๒. จัดอบรมแบบ e – Learning ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตเชิงรุก และการสร้างความโปร่งใส ไร้สินบนในองค์กร

๓. กิจกรรมมีส่วนร่วมในการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความโปร่งใส ไร้สินบนภายในองค์กร จัดกลุ่ม แบ่งประเภท เพื่อเป็นแหล่งข้อมูล องค์ความรู้ และเครื่องมือที่สะดวก พร้อมใช้งาน และเป็นประโยชน์ต่อการสนับสนุนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสในองค์กร



๔. สร้างกิจกรรม Knowledge Exercise เพิ่มเติมฐานความรู้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ จนเกิดเป็นทักษะที่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อสนับสนุนการสร้างความรู้ในองค์กร เกิดการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นในการทำงาน (ReSkill) ให้สอดคล้องกับความต้องการสร้างความโปร่งใสในองค์กร และ เกิดการพัฒนา เพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น (UpSkill) เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต เป็นองค์กรโปร่งใส ไร้สินบน จากความร่วมมือของคนในองค์กร

G หมายถึง Generosity
ร่วมพัฒนาให้เกิดความเอื้ออาทรต่อกัน บนพื้นฐานของจริยธรรมและจิตพอเพียง

แนวทางการประยุกต์ใช้

G - Generosity เอื้ออาทร คือ การมีเมตตา มีน้ำใจต่อกันบนพื้นฐานของจิตพอเพียง ไม่เอื้อต่อการรับหรือการให้ผลประโยชน์ต่อตนเองหรือพวกพ้อง เอื้ออาทร เป็นการให้บนพื้นฐานของมนุษยธรรมไม่ใช่การให้ในระบบอุปถัมภ์ โดยไม่คำนึงถึงจริยธรรมหรือการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่ต้องการและหมายถึง การพัฒนาให้สังคมมีน้ำใจ โอบอ้อมอารี เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ ในฐานะเพื่อนมนุษย์ โดยไม่มีผลประโยชน์ตอบแทนหรือหวังผลตอบแทน

การปรับใช้ G - Generosity เอื้ออาทร ควรใช้ควบคู่กับ R- Realise ตื่นรู้ เนื่องจากสังคมไทยมีความเอื้ออาทรแบบระบบอุปถัมภ์มายาวนาน ทำให้เกิดการก่อกุลกันโดยไม่ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องได้ง่าย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องตื่นรู้ มีบุคลากรและระบบคอยตักเตือนเฝ้าระวัง พร้อมลงมือปฏิบัติ สร้างความโปร่งใส ในหน่วยงานทันที เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่อการทุจริตในองค์กร ต้องคิดเสมอว่าองค์กรที่เอื้ออาทรต่อกันจนเกินขอบเขต โดยไม่สนใจสิ่งที่ถูกต้อง แม้มีความสุขแต่จะหนีปัญหาเกี่ยวกับการทุจริตไปไม่ได้ เพราะความช่วยเหลือในเชิงอุปถัมภ์ย่อมมีผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ อาจทำให้เกิดการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติต่อตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจที่กฎหมายกำหนดเพื่อประโยชน์ขององค์กร

สร้างกิจกรรมจาก G – Generosity

๑. กิจกรรมจิตอาสา ช่วยเหลือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยไม่หวังผลตอบแทน โดยกำหนดแนวคิดของกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานและกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้ความช่วยเหลือ พร้อมสอดแทรกแนวคิดของความเอื้ออาทรบนพื้นฐานของจิตพอเพียง ที่สามารถแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวมได้ ไม่หวังผลตอบแทนในวันข้างหน้าเพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง

๒. กิจกรรมสร้างความร่วมมือช่วยสังคมแก้ปัญหาในยามวิกฤต โดยยึดมั่นในความถูกต้องของการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบ กฎหมาย ลดความเสี่ยงต่อการทุจริตในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และมุ่งเน้นให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร

จากการประยุกต์ใช้โมเดล STRONG-จิตพอเพียงต้านทุจริต ในการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงต้านทุจริต เพื่อสร้างความโปร่งใส ไร้สินบน จำเป็นต้องพิจารณาถึงบริบทภายในและภายนอกหน่วยงานให้สามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของชมรมในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม สอดรับกับ



นโยบายการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งสามารถส่งผลต่อการยกระดับคะแนน ITA ของหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงสร้างความโปร่งใสภายในหน่วยงานได้

STRONG Model กับการพัฒนาองค์กรพอเพียงด้านทุจริตอย่างยั่งยืน

ในการคิดค้น STRONG model พัฒนาโดย รศ.ดร.มาณี โขชัยธาภิวัฒน์ศิริ (2560, 2561, 2562) เกิดขึ้นจากการตกผลึกทางความคิดของความหมายของ "จิตพอเพียงด้านทุจริต" ที่ประกอบด้วยคำสำคัญ 3 คำ คือ จิต พอเพียง ด้านทุจริต

จิตพอเพียงด้านทุจริต ต้องเป็นจิตที่มีความแข็งแกร่ง ทำให้คิดถึงคำภาษาอังกฤษ คือ Strong ที่เป็นคำง่าย ๆ มีการใช้บ่อยๆ ความหมายเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป แต่ต้องคิดให้ตกผลึกในตัวอักษรทั้ง 6 ตัว ได้สามารถเชื่อมโยงกับคำว่า **พอเพียง** และคำว่า **ด้านทุจริต** จึงเป็นการตั้งต้นในการหาความหมายในตัวอักษรภาษาอังกฤษทั้ง 6 ตัว ที่มีความเชื่อมโยงกันและสามารถคิดกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมได้

S : เป็นตัวอักษรตัวแรกของ Strong ทำให้คิดถึงคำ Sufficient ซึ่งแปลว่า **พอเพียง** เป็นคำสำคัญ และเป็นหลักเป็นแก่นของจิตพอเพียงด้านทุจริต

คำสำคัญคำถัดไปคือ **ด้านทุจริต** ซึ่งจำเป็นต้องมีคำอธิบายหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อค้นหาคำที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องสำหรับใช้ในอักษรอังกฤษ T-r-o-n-g

การทุจริตเกิดขึ้นจากระบบและคน ระบบที่เน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้จะทำให้การทุจริตยากยิ่งขึ้น คนทุจริตที่ไม่บังเอิญ ไม่ยอมให้มีการทุจริตเกิดขึ้น ย่อมเป็นกลไกป้องกันการทุจริต และทำให้สังคมเจริญก้าวหน้าได้ยิ่งขึ้น การประกอบคำต่างๆ ในตัวอักษร T-r-o-n-g จึงเกิดขึ้นดังนี้

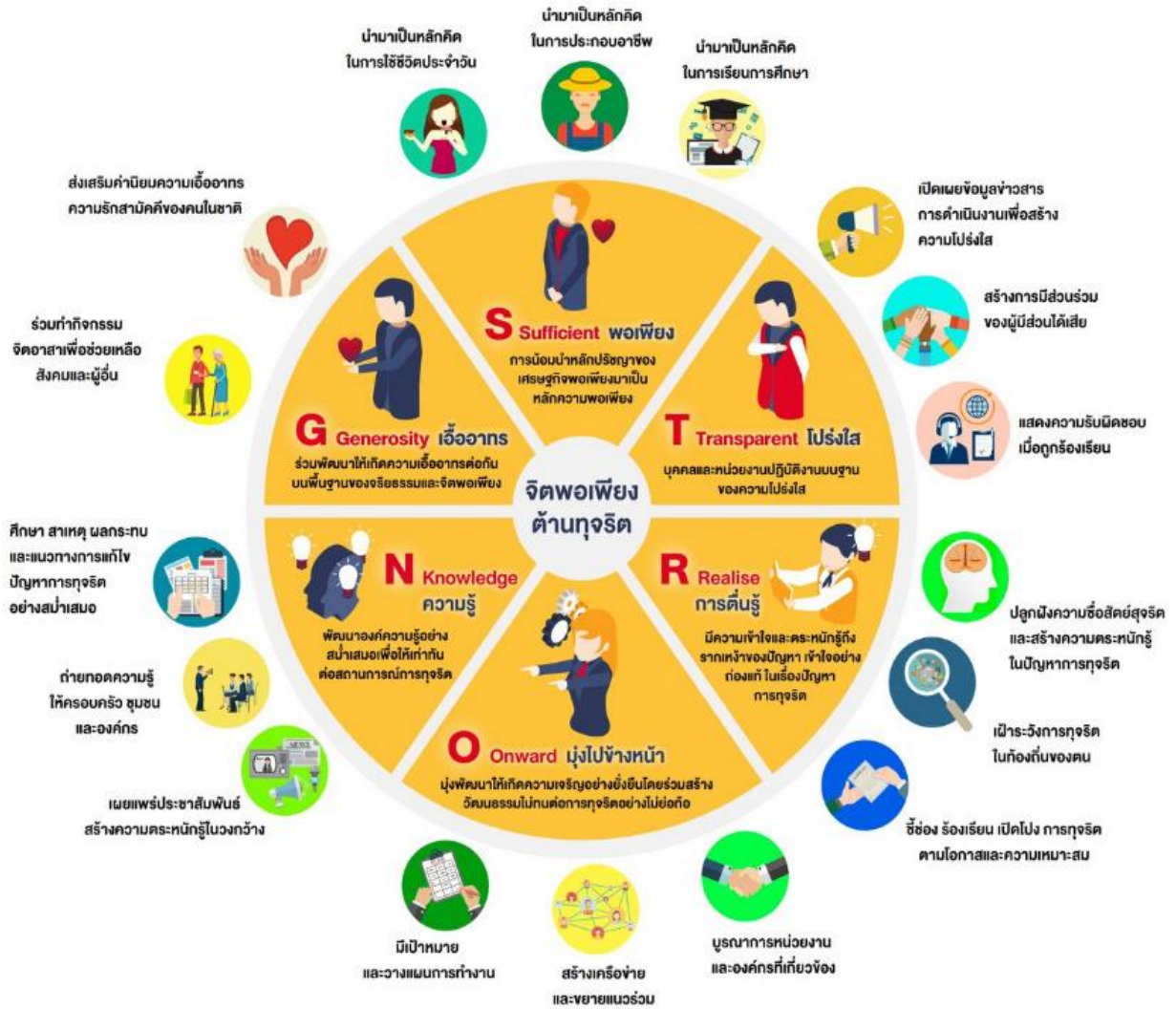
- T** : จงใช้คำ Transparent โปร่งใส
- R** : Realise ที่นรู้ รัฐบาลจะ รัฐเอทุการณี่จะเกิดการทุจริต และพร้อมจะต่อสู้มืองกันไม่ให้เกิดการทุจริต
- O** : เป็นตัวอักษรที่คิดหาคำยากที่สุด แต่ในที่สุดจึงเลือกคำ Onward มุ่งไปข้างหน้า มุ่งสร้างความเจริญ
- N** : เป็นคำความกล้ากับ K Knowledge ความรู้ เป็นปัจจัยจำเป็นสำหรับมนุษย์ มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความตระหนัก และพฤติกรรม การกระทำ
- G** : Generosity เอื้ออาทร เอื้อเอื้อเอื้อแก่พื้นฐานของเพื่อนมนุษย์ โดยมีใช้ต่างตอบแทนหรือต้องการผลประโยชน์

STRONG : จิตพอเพียงด้านทุจริต จึงหมายถึง ผู้ที่มีความพอเพียง ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น(S) มุ่งอนาคตที่เจริญทั้งตนเองและส่วนรวม(O) โดยใช้หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้(T) พื้นฐานจิตใจมีมนุษยธรรม เอื้ออาทรช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ต่างตอบแทน(G) ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการดำรงชีวิตในทางที่ชอบ(N) แต่ต้นรู้เรื่องภัยทุจริตที่ร้ายแรงส่งผลกระทบต่อสังคม จึงเกี่ยงการทุจริตประพฤดิมีชอบทั้งปวง ไม่ยอมทนต่อการทุจริตทุกรูปแบบ(R) โดยอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วม(Participation)



การประยุกต์หลักความพอเพียง ด้วยโมเดล

STRONG : จิตพอเพียงต้านทุจริต



แผนภาพแสดงการประยุกต์โมเดล STRONG



ประยุกต์ใช้โมเดล STRONG การยกระดับคะแนน ITA และสร้างความโปร่งใส

ในปัจจุบัน เป็นที่ทราบดีว่า ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ซึ่งเป็นเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการหนึ่งในการป้องกันการทุจริต และเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐ มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม ที่เริ่มดำเนินการต่อเนื่อง โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติในการประชุม เมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๑ เห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมิน ITA โดยใช้แนวทางและเครื่องมือการประเมินตามที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด ซึ่งเป็นเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการหนึ่งในการป้องกันการทุจริต และเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยใช้แบบประเมิน ๓ แบบ ดังนี้

๑) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในที่มีต่อหน่วยงานตนเอง (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT) ประกอบด้วย ๕ ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดการปฏิบัติหน้าที่ ตัวชี้วัดการใช้งบประมาณ ตัวชี้วัดการใช้อำนาจ ตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการ และตัวชี้วัดการแก้ไขปัญหาการทุจริต

๒) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ที่มีต่อหน่วยงานที่ตนเองติดต่อหรือใช้บริการ (External Integrity and Transparency Assessment : EIT) ประกอบด้วย ๓ ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการสื่อสาร และตัวชี้วัดการปรับปรุงระบบการทำงาน

๓) แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment : OIT) เพื่อเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยการประเมินระดับการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะของหน่วยงานเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลในเว็บไซต์หลักของหน่วยงานได้ ประกอบด้วย ๒ ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัด การเปิดเผยข้อมูล/มี ๕ ตัวชี้วัดย่อย (ข้อมูลพื้นฐาน การบริหารงาน การบริหารเงินงบประมาณ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการส่งเสริมความโปร่งใส) และตัวชี้วัดการป้องกันการทุจริต/มี ๒ ตัวชี้วัดย่อย (การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต และมาตรการภายในเพื่อป้องกันการทุจริต

จากรูปแบบตัวชี้วัดของการประเมิน ITA ข้างต้น มีความเชื่อมโยง สอดคล้องกับแนวทางการขับเคลื่อนโครงการ STRONG-องค์กรพอเพียงต้านทุจริต ซึ่งได้ออกแบบให้กิจกรรมต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานทุกระดับ โดยมีโค้ชองค์กร และชมรม ซึ่งเป็นบุคลากรและทีมงานภายในองค์กร ที่พร้อมดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการสื่อสารสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต และกลไกการป้องปรามการทุจริตตามบริบทความเสี่ยงต่อความไม่โปร่งใสขององค์กร ที่อาจทำให้เกิดปัญหาการทุจริตตามมา รวมทั้งสนับสนุนการจับตามองและแจ้งเบาะแส (Watch and Voice) ที่มุ่งเน้นการสร้าง ความโปร่งใสในองค์กรเชิงรุกผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์ต่อ แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในที่มีต่อหน่วยงานตนเอง (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT) ประกอบด้วย ๕ ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดการปฏิบัติหน้าที่ ตัวชี้วัดการใช้งบประมาณ ตัวชี้วัดการใช้อำนาจ ตัวชี้วัดการใช้ทรัพย์สินของราชการ และตัวชี้วัดการแก้ไขปัญหาการทุจริต โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดจากโมเดล STRONG-จิตพอเพียงต้านทุจริต ไปสู่กลุ่มบุคลากรในองค์กร และการใช้องค์ความรู้เกี่ยวกับการชดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๑๒๖ มาตรา ๑๒๗ และมาตรา ๑๒๘ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อเจ้าพนักงานของรัฐในการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย ดังนั้น โค้ชองค์กร ตลอดจนชมรม/ทีมงานของ



องค์กร สามารถหาแนวทางการดำเนินงาน/รูปแบบการจัดกิจกรรมขององค์กรพอเพียงด้านทุจริตเพื่อสนับสนุน การสร้างความโปร่งใสไร้การทุจริตให้กับองค์กร โดยปรับใช้แนวคิดจากโมเดล STRONG - จิตพอเพียงด้านทุจริต รวมถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับการชดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมประกอบกับการใช้ กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ ร่วมเป็นกลไกสำคัญเพื่อเพิ่มคะแนน ITA ได้ โดยเฉพาะแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในที่มีต่อหน่วยงานตนเอง (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT) และจากการดำเนินกิจกรรมขยายผล STRONG - องค์กรพอเพียงด้านทุจริต (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) โครงการ STRONG – องค์กรพอเพียงด้านทุจริต

พบว่า โมเดล STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริต มีความสอดคล้องในการกำหนดแนวทางเพื่อกำหนดระดับค่าคะแนน ITA ตามแบบการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT) ดังจะได้ประมวลสรุปในหัวข้อดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ ๑ การปฏิบัติหน้าที่ (IIT)

วัตถุประสงค์	ประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอื่นในหน่วยงานตนเอง
<p>ประเด็นการประเมิน</p>	<p>การปฏิบัติงานโดยยึดหลักตามมาตรฐาน มีความโปร่งใส ปฏิบัติงาน หรือดำเนินการตาม ขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัด และจะต้องเป็นไปอย่างเท่าเทียม ไม่ว่าจะ เป็นผู้มาติดต่อทั่วไปหรือผู้มาติดต่อที่รู้จักกันเป็นการส่วนตัว รวมถึงการปฏิบัติงานอย่าง มุ่งมั่น เต็มความสามารถและรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ นอกจากนี้ยังประเมินเรื่อง เกี่ยวกับพฤติกรรมกรเรียกรับเงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากรอื่นใน หน่วยงาน ทั้งกรณีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ และกรณีช่วงเทศกาลหรือวาระสำคัญต่าง ๆ ตามขนบธรรมเนียมประเพณี รวมถึงกรณีการให้เงิน ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่น ๆ ต่อบุคคลภายนอก ซึ่งถือเป็นความเสี่ยง อาจก่อให้เกิดการรับสินบนได้ในอนาคต</p>
<p>ปรับใช้ STRONG Model สร้างกิจกรรม</p>	
<p>Sufficient พอเพียง</p>	<p>: การอบรมพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้นำแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมา ปรับใช้ในชีวิตประจำวันแลในการทำงาน เช่น มาตรการประหยัดพลังงาน การไม่นำรถยนต์ ราชการ ไปใช้ในเรื่องส่วนตัว เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมบุคลากรปฏิบัติงานในการให้บริการ แก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ มีการ ประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นตัวชี้วัดโดยนำเสนอผู้บริหารทราบเพื่อนำมา พัฒนาการปฏิบัติงาน และปลูกฝังการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ ส่วนรวมโดยดำเนินการอบรมและเผยแพร่คู่มือให้บุคลากรทราบเพื่อป้องกันการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ</p>
<p>Transparent โปร่งใส</p>	<p>: มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเรื่องร้องเรียน โดยผู้ร้องเรียนสามารถติดตามผลเรื่อง การร้องเรียนได้อย่างสะดวก ปลอดภัย รวดเร็ว ตอบสนองต่อปัญหา และสามารถตรวจสอบ การดำเนินงานในการร้องเรียนได้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและก่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ ประชาชน</p>



Realise
ต้นรู้ : การจัดทำคู่มือการทำงานของข้าราชการ การดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน การรณรงค์เผยแพร่ประมวลจริยธรรมข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น หนังสือเวียน อินเทอร์เน็ต แผ่นพับ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนอยู่เสมอ

ปรับใช้ STRONG Model สร้างกิจกรรม

Realise
ต้นรู้ : จัดทำคู่มือเกี่ยวกับแนวทางการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน รวมทั้งจัดทำนโยบายการสร้างวัฒนธรรมองค์กร งดรับของขวัญ/กระเช้า ในช่วงเทศกาลหรือโอกาสอื่นใด “No Gift Policy” ส่งความปรารถนาดีผ่านบัตรอวยพรหรืออวยพรผ่านสื่อออนไลน์แทน สร้างค่านิยมในการประหยัด รณรงค์ประชาสัมพันธ์ โดยติดป้ายข้อความรณรงค์ ณ ประตูหน้าห้องผู้บริหารสูงสุด และหัวหน้าส่วนราชการทุกสำนัก/กอง

ตัวชี้วัดที่ ๒ การใช้งบประมาณ (IIT)

วัตถุประสงค์ ประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงานตนเองในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณ

ประเด็นการประเมิน การใช้จ่ายงบประมาณ นับตั้งแต่การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีและเผยแพร่อย่างโปร่งใส ไปจนถึงลักษณะการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานอย่างคุ้มค่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และไม่เอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือพวกพ้อง การเบิกจ่ายเงินของบุคลากรภายในในเรื่องต่างๆ เช่น ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าเดินทาง ฯลฯ ตลอดจนการจัดซื้อจัดจ้างและการตรวจรับพัสดุด้วย นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานตนเองได้

ปรับใช้ STRONG Model สร้างกิจกรรม

Transparent
โปร่งใส : ส่งเสริมและเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้ประชาชนทราบ จัดทำแผนและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี เพื่อแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ หากพบการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นการเบิกจ่ายที่เป็นเท็จ ปกปิดหรือไม่ตรงกับความเป็นจริง สามารถตรวจ สอบได้ พร้อมทั้งมีระเบียบ มาตรการการลงโทษเจ้าหน้าที่ผู้กระทำความผิดนั้น

Transparent
โปร่งใส : ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นทุกภาคส่วน ข้อเสนอแนะจากบุคลากรภายใน ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ประชาชน ภาคเอกชน เป็นต้น โดยมีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างผ่านช่องทางต่างๆ



ตัวชี้วัดที่ ๓ การใช้อำนาจ (IIT)

วัตถุประสงค์	ประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาของตนเอง
ประเด็นการประเมิน	การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ ซึ่งจะต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ รวมไปถึงการใช้อำนาจสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำธุระส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาหรือทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังประเมินเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่อาจเกิดการแทรกแซงจากผู้มีอำนาจการซื้อขาดตำแหน่ง หรือการเอื้อผลประโยชน์ให้กลุ่มหรือพวกพ้อง
ปรับใช้ STRONG Model สร้างกิจกรรม	
Transparent โปร่งใส	: หน่วยงานมีการมอบหมายงานตามคำสั่ง มีการแบ่งหน้าที่/ผู้รับผิดชอบในการทำงานที่มีความชัดเจน เป็นธรรม มีการกระจายงานสอดคล้องและตรงความสามารถของบุคลากรตามโครงสร้างสายบังคับบัญชา รวมทั้งมีประสบการณ์ ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น และยังมีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน
Realise ที่รับรู้	: ส่งเสริมให้ประชาชน และบุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ การทุจริต ประพฤติมิชอบ - การดำเนินการเปิดเผย ข้อมูลตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร - การรับฟังความคิดเห็น ของประชาชนเพื่อ ปรับปรุงระบบบริการ
Realise ที่รับรู้	: จัดให้มีช่องทางารับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ รวมถึงช่องทางาร้องเรียนการทุจริตของเจ้าหน้าที่ โดยสามารถร้องเรียนได้หลายช่องทาง เช่น กล้องรับเรื่องร้องเรียน ร้องเรียนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ร้องเรียนเป็นหนังสือ เป็นต้น
Knowledge ความรู้	: เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการอบรมอยู่เสมอ เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ต้องมีการแจ้งให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง และให้มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เท่าเทียม เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
Generosity เอื้ออาทร	: จัดให้มีช่องทางเสนอแนะการบริหารงานไว้ในเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงการบริหารของผู้บริหาร



ตัวชี้วัดที่ ๔ การใช้ทรัพย์สินของราชการ (IIT)

วัตถุประสงค์	ประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการใช้ทรัพย์สินของราชการ
ประเด็นการประเมิน	เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรภายใน ในการนำทรัพย์สินของราชการหน่วยงานไปเป็นของตนเองหรือนำไปให้ผู้อื่น และพฤติกรรมในการขอยืมทรัพย์สินของราชการ ทั้งการยืมโดยบุคลากรภายในหน่วยงานและการยืมโดยบุคคลภายนอกหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีกระบวนการในการขออนุญาตที่ชัดเจนและสะดวก นอกจากนี้ หน่วยงานจะต้องมีการจัดทำแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินของราชการที่ถูกต้องเพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรภายในได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ รวมไปถึง หน่วยงานจะต้องมีการกำกับดูแลและตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของราชการของหน่วยงานด้วย

ปรับใช้ STRONG Model สร้างกิจกรรม

Transparent โปร่งใส	: การจัดทำคู่มือแนวทางการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ มีการจัดทำหลักเกณฑ์ข้อปฏิบัติงานในการนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้มีแนวทางในการปฏิบัติระเบียบการยืมที่ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย รวมทั้งมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน มีแบบการขออนุญาต/การอนุมัติยืม ในรูปแบบที่สะดวก เปิดเผย และตรวจสอบได้ ทั้งยังมีการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินของทางราชการ เพื่อใช้ในการติดตามทวงคืน
----------------------------	---

ตัวชี้วัดที่ ๕ การแก้ไขปัญหาการทุจริต (IIT)

วัตถุประสงค์	ประเมินการรับรู้ของบุคลากรภายในหน่วยงานต่อการแก้ไขปัญหาการทุจริตของหน่วยงาน
ประเด็นการประเมิน	เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญของผู้บริหารสูงสุดในการต่อต้านการทุจริตอย่างจริงจัง โดยหน่วยงานต้องทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตในหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพ และจัดทำแผนงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาการทุจริตได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมไปถึงการประเมินประสิทธิภาพเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการทุจริตของหน่วยงาน ที่จะต้องทำให้การทุจริตในหน่วยงานลดลงหรือไม่มีเลย และจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรภายในในการร้องเรียนเมื่อพบเห็นการทุจริตภายในหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ หน่วยงานจะต้องมีกระบวนการเฝ้าระวัง ตรวจสอบการทุจริตภายในหน่วยงาน รวมถึงการนำผลการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบจากทั้งภายในและภายนอก หน่วยงานไปปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันการทุจริต

ปรับใช้ STRONG Model สร้างกิจกรรม

Transparent โปร่งใส	: ผู้บริหารแสดงเจตนารมณ์ในการบริหารงานอย่างโปร่งใส มุ่งให้ประชาชนเป็นสุขพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการป้องกันการทุจริตในหน่วยงาน
----------------------------	---



Realise
ต้นรู้

: มีการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตของหน่วยงาน และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรและประชาชนทราบ และตรวจสอบได้ รวมทั้งมีการจัดทำควบคุมภายใน การจัดทำควบคุมความเสี่ยงของแต่ละงานเพื่อนำความเสี่ยงของงานแต่ละงาน มาแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ภาคเอกชน ปัจจุบันภาคเอกชน ที่เป็นองค์กร (มหาชน) มีกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจ ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) รวมถึงข้อเสนอแนะจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการองค์กรไทย (IOD) เพื่อเสริมสร้างองค์กรให้มีระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดความโปร่งใส สร้างความเป็นธรรมและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการและการตรวจสอบ เพื่อเป็นพื้นฐานให้หน่วยงานพัฒนาไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม สำนักงาน ป.ป.ช. เล็งเห็นความสำคัญของเอกชน ถือเป็นภาคส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต จึงได้บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคเอกชนที่เป็นคู่สัญญากับหน่วยงานภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริม สนับสนุนเจตนารมณ์ของกฎหมายที่มุ่งหวังให้การดำเนินงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเป็นไปอย่างโปร่งใส ลดความเสี่ยงของโอกาสที่จะเกิดการทุจริตในมิติต่าง ๆ ในทุกภาคส่วน และกำหนดเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุกในระดับนโยบาย (Policy Agenda) เพื่อเป้าประสงค์ในการแก้ไขปัญหาการทุจริตของเจ้าหน้าที่รัฐต่อไป



บทที่ ๓
เครือข่ายความร่วมมือด้านทุจริตและสินบน
(Connection to be STRONG)

๓.๑ เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network & Communication

๓.๑.๑ วิธีการสร้างความผูกพันและมีส่วนร่วมต่อการสร้างเครือข่าย

๑) เริ่มที่ผู้บริหารก่อน

วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องเริ่มจากผู้นำ หากผู้บริหารมีจิตใจรักองค์กร พร้อมสร้าง ความสมานฉันท์ ทำงานเป็นทีม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีก็ย่อมจะสร้างบรรยากาศและพลังงานดี ๆ ในออฟฟิศ นอกจากนี้ยังมีการศึกษามากมายที่ระบุว่า ผู้ที่จะสร้างความผูกพันในองค์กรได้ต้องเริ่มจากบุคคลในระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานอาวุโส ที่มองเห็นคุณค่าของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและถ่ายทอดไปยังพนักงานที่มีตำแหน่งลดหลั่นกันลงไป

๒) สร้างความผูกพันกับหัวหน้า

หัวหน้างานที่ดีควรให้ความสำคัญกับลูกน้อง ทั้งในเรื่องของการทำงานและเรื่องชีวิตส่วนตัว หากหัวหน้ามองเห็นความสำคัญและให้คุณค่ากับงานที่ลูกน้องทำก็จะช่วยสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องได้ หรือถ้าหัวหน้ามีความเห็นอกเห็นใจลูกน้องในเรื่องส่วนตัว เช่น เมื่อมีคนในครอบครัวของลูกน้องเจ็บป่วย ก็อนุญาตให้ลาเพื่อให้ลูกน้องไปดูแลคนครอบครัว หรือคอยถามไถ่สารทุกข์สุขดิบ ก็จะช่วยซื้อใจลูกน้องและสร้างความผูกพันขึ้นมาได้

๓) โฟกัสที่การสื่อสาร

การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่หลาย ๆ คนให้ความสำคัญกับการสื่อสารมาก เพราะหากสื่อสารได้ดี เข้าใจเรื่องเดียวกันแล้ว ก็จะทำให้การทำงานง่ายขึ้นและประสบความสำเร็จได้ ยิ่งในการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรแล้ว การสื่อสารเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ขาดไม่ได้ เพราะยิ่งสื่อสาร ยิ่งเข้าใจและผูกพันกันแน่นแฟ้นมากขึ้น

๔) สร้างความผูกพันเฉพาะบุคคล

คุณควรตระว่าไม่ใช่ทุกคนจะชอบของอย่างเดียวกัน การปฏิบัติต่อพนักงานก็เช่นกัน คุณควรรู้ว่าพนักงานแบบไหนควรปฏิบัติด้วยอย่างไรถึงจะซื้อใจพวกเขาได้ ที่สำคัญไปกว่านั้นควรเอาความต้องการของพนักงานเข้ามาเป็นข้อในการพิจารณาด้วย เพราะสุดท้ายแล้วพนักงานจะรู้สึกดีกับองค์กรที่ปฏิบัติต่อพวกเขาแบบที่พวกเขาต้องการมากกว่า

๕) สร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจ

สมัยนี้เงินไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรอีกแล้ว และคนที่ดีอาจจะไม่สามารถซื้อได้ด้วยเงินด้วยซ้ำ ดังนั้นบริษัทจึงควรมุ่งสร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจ เช่น การทำงานที่นี้ให้อะไรได้มากกว่าเงิน มอบความก้าวหน้า พัฒนาความสามารถ หรือทำให้พนักงานเติบโตไปพร้อม ๆ กับบริษัทได้อย่างไรบ้าง



๖) สร้างวิธีการให้คำแนะนำติชม

นอกจากบริษัทจะมีสิทธิประเมินพนักงานแล้ว ถ้าอยากให้พนักงานรักในองค์กรก็ต้องอนุญาตให้พนักงานประเมินบริษัทได้ด้วยเช่นเดียวกัน ศึกษาอย่างจริงจังว่าพนักงานชอบอะไร ไม่ชอบอะไร ผ่านแบบสำรวจ เพื่อมองหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กรเอามาพัฒนาปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างความผูกพัน และวัฒนธรรมองค์กรแบบที่คนที่ทำงานอยู่มีความสุขที่จะมาทำงานจนไม่อยากลาออก

๗) เสริมแรงและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ดี

นอกจากเงินที่เป็นรางวัลที่พนักงานอยากได้แล้ว ยังมีชื่อเสียงให้ความสำเร็จที่พนักงานก็อยากได้เช่นกัน บางคนอาจจะอยากได้รับการยอมรับและยกย่องในความสำเร็จมากกว่าเงินด้วยซ้ำ หากพนักงานทำดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการทำงาน หรือการมีพฤติกรรมที่ดี บริษัทควรให้คุณค่าและแสดงออกถึงการให้คุณค่านั้น ผ่านการให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากเงิน อาจจะเป็นโล่ประกาศเกียรติคุณที่จะทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจว่าบริษัทเห็นคุณค่า และเป็นแบบอย่างให้คนอื่น ๆ อยากทำตาม

๘) คอยสนับสนุนและชี้ทาง

เป้าหมายของการทำงานคือความสำเร็จ องค์กรที่ดีจึงควรสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นในระดับหัวหน้าและลูกน้องที่หัวหน้าควรเป็นผู้ชี้แนะและให้คำแนะนำในการทำงาน รวมไปถึงคอยติดตามผลงานของลูกน้อง และในระดับเพื่อนร่วมงาน ที่ควรสนับสนุนการทำงานของกันและกัน ให้คำแนะนำในมุมมองที่อีกคนอาจมองข้ามไป เน้นการทำงานเป็นทีมที่คอยช่วยเหลือกันมากกว่าการโตไปคนเดียว

๙) เอาผลงานเป็นที่ตั้ง

แน่นอนว่าการที่องค์กรสร้างความผูกพันขึ้นมาภายในก็เพราะไม่อยากให้พนักงานลาออก แต่พนักงานที่บริษัทจะต้องรั้งไว้ก็ต้องเป็นพนักงานที่ดีมีคุณภาพด้วย ดังนั้นบริษัทจึงควรให้ความสำคัญกับผลงานของพนักงานเป็นอันดับต้น ๆ เพราะที่จะทำให้บริษัทเติบโตไปได้ คือพนักงานที่ทำงานได้ดีและมอบผลลัพธ์ที่บริษัทต้องการ

๑๐) จ้างคนที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร

ของทุกอย่างย่อมมีที่ที่เหมาะสม พนักงานก็เช่นกัน เมื่อคุณตั้งใจสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาแล้ว ก็ควรมองหาพนักงานที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ เข้ามาทำงานด้วย เพราะถ้าหากบริษัทและพนักงานไม่ได้มองเห็นภาพและจุดหมายเดียวกันอยู่ ก็เป็นเรื่องยากที่จะทำให้พนักงานคนนั้นผูกพันกับองค์กรได้

๓.๑.๒ การเตรียมความพร้อมสู่การสร้างเครือข่าย STRONG

เครือข่าย (Network) คือ การเชื่อมโยงของคน กลุ่มของคน หรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน ภายใต้เป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระเท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

ในทางสังคมวิทยาเครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Network) ที่แตกต่างจากกลุ่ม โดย “กลุ่ม” จะมีขอบเขตชัดเจน รู้ว่าใครเป็นสมาชิก มีความเป็นรูปธรรม มีโครงสร้างทางสังคม แต่เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมที่ไม่มีขอบเขตไม่มีโครงสร้างแน่นอนตายตัว อาจมีการออกแบบโครงสร้างขึ้นมาทำหน้าที่สานความสัมพันธ์ระหว่างคน กลุ่มองค์กรให้ต่อเนื่อง แต่ในเครือข่ายมีความเป็นอิสระ ไม่มีใครบังคับให้ใครทำอะไรได้ แต่ละคนหรือกลุ่มองค์กรต่างก็เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายได้พอ ๆ กัน รูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมของเครือข่ายจึงมีความซับซ้อนกว่ากลุ่มหรือองค์กรมาก



สมาชิกในเครือข่ายเป็นไปใน ๓ ลักษณะ คือ ๑) ปัจเจก (individual) หมายถึง สมาชิกที่เป็นตัวบุคคล ไม่มีกลุ่มหรือองค์กรใด ๆ รองรับ บุคคลอาจมีศักยภาพและความสัมพันธ์ที่กว้างขวางแตกต่างกัน ๒) จุดประสานหรือองค์กรประสาน (node) หมายถึง สมาชิกที่เป็นกลุ่ม องค์กรหรือสถาบันที่มีศักยภาพในการจัดการประสานเชื่อมโยงกับบุคคล กลุ่มหรือองค์กรอื่น ๆ ๓) เครือข่าย (network) หมายถึง สมาชิกที่มีเครือข่ายย่อย ๆ อยู่ข้างหลังและพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ ตามจังหวะ โอกาสและประเด็นที่สนใจ

การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายอาจมองเห็นหรือมองไม่เห็นเป็นรูปธรรมในเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เรียกว่า Network มีจุดเชื่อมความสัมพันธ์ที่ประกอบด้วยคนหรือกลุ่มคน เรียกว่า Node และการเชื่อมโยงระหว่างจุดต่าง ๆ เรียกว่า ความสัมพันธ์ (Relationships หรือ tie) ที่อาจเป็นแบบหลวมหรือแบบแน่นแฟ้น การเชื่อมโยงของเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมมี ๓ ลักษณะ คือ เครือข่ายการแลกเปลี่ยน เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร และเครือข่ายความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกัน เครือข่ายทางสังคมถือเป็นทุนทางสังคม (Social capital) ที่จะเพิ่มความสำเร็จให้กับตัวบุคคลและองค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีทำให้บุคคลในองค์กรมีการเชื่อมโยงประสานงานกันดีขึ้น ทั้งยังสามารถดึงทรัพยากรของแต่ละองค์กรมาประสานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครือข่ายที่เกิดขึ้นมีอยู่ในหลายลักษณะ ตามมิติต่าง ๆ ดังนี้

๑) เครือข่ายตามพื้นที่ดำเนินการ เช่น เครือข่าย พชอ. เครือข่าย กขป. เครือข่าย พชต. เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี เครือข่ายลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา เครือข่ายสมัชชาสุขภาพจังหวัด

๒) เครือข่ายตามประเด็นปัญหา เช่น เครือข่ายด้านเด็ก สตรี เครือข่ายงดเหล้า เครือข่ายปัจจัยเสี่ยง เครือข่ายเกษตรอินทรีย์ เครือข่ายเกษตรกรรมยั่งยืน เครือข่ายเกษตรกรรมทางเลือก เครือข่ายทรัพยากรชายแดนใต้ เครือข่ายข้าวไร่

๓) เครือข่ายอาชีพหรือสถานภาพทางสังคม เช่น เครือข่าย อสม. เครือข่ายด้านแรงงาน เครือข่ายสาธารณสุข เครือข่ายสารวัตรนักเรียน เครือข่ายร้านยา เครือข่ายวิชาการ เครือข่ายธุรกิจ

๔) เครือข่ายตามรูปแบบโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน โดยแนวดิ่งเป็นเครือข่ายที่มีโครงสร้างเป็นช่วงชั้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรภายในเครือข่ายไม่เท่ากัน เช่น เครือข่ายสาธารณสุข เครือข่ายเกษตรและสหกรณ์ ส่วนเครือข่ายตามแนวนอน เป็นเครือข่ายที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรภายในเครือข่ายเท่าเทียมกัน เช่น เครือข่ายศูนย์ประสานงานภาคีพัฒนาจังหวัด

การสร้างหรือการก่อรูปเครือข่าย

การสร้างเครือข่าย หมายถึง กิจกรรมในการก่อให้เกิดกลุ่มองค์กรหรือกลุ่มบุคคล เพื่อวัตถุประสงค์ในการแลกเปลี่ยน การจัดการกิจกรรม หรือการผลิตระหว่างองค์กรสมาชิก ซึ่งต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันมาก่อนที่จะทำความตกลงเป็นองค์กรเครือข่าย เครือข่ายต่าง ๆ มีจุดเริ่มต้นมาใน ๓ ลักษณะ เกิดตามธรรมชาติเกิดจากการจัดตั้ง และเกิดจากวิวัฒนาการ

เครือข่ายที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มีประชาชนเป็นผู้ริเริ่ม เป็นเครือข่ายที่ประชาชนตระหนักต้นตอในปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วลงมือริเริ่มรวมตัวกันเข้าเป็นกลุ่มเป็นเครือข่ายเพื่อแก้ไขปัญหา ภาคประชาชนจึงเป็นแกนหลัก ภาครัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุนและผู้อำนวยความสะดวกให้การจัดตั้งเครือข่ายทำได้ง่ายขึ้น บทบาทภาครัฐจะน้อย กลุ่มองค์กรชุมชนประชาคมจะทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มาก



เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้ง หรือรัฐเข้าไปเป็นผู้ริเริ่มกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความตระหนัก ในปัญหา สร้างความตื่นตัวให้เกิดความสนใจและผลักดันให้เกิดการรวมตัวของประชาชน เช่น การที่ส่วน ราชการพยายามผลักดันการสร้างหน่วยเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง

เครือข่ายที่เกิดจากวิวัฒนาการ มีกระบวนการพัฒนาที่เริ่มจากกลุ่มบุคคลองค์กรมารวมกัน ด้วยวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ไม่ชัดเจน สนับสนุนและเรียนรู้ไปด้วยกัน หรือกลุ่มคนเกิดความคิดที่จะรวมตัวกัน สร้างพันธสัญญาเป็นเครือข่ายช่วยเหลือและพัฒนาตนเอง หลังถูกจุดประกายความคิดมาจากการได้รับฟังได้ เห็นการดำเนินงานของเครือข่ายอื่น ๆ เช่น เครือข่ายเกษตรอินทรีย์เครือข่ายผู้สูงอายุ

กระบวนการสำคัญในการสร้างหรือเริ่มประสานเครือข่าย ประกอบด้วย ๑. พัฒนาผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ๒. จัดตั้งเครือข่าย ๓. ดำเนินการและประเมินผล ดังรายละเอียด

๑. พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเตรียมการศึกษา วิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ๑) ระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการสร้างเครือข่าย ๒) การแสวงหาแกนนำที่ดีของกลุ่มที่จะเป็นเครือข่าย และ ๓) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่ม โดยใช้ผังเครือข่าย

๑) ระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการสร้างเครือข่าย เมื่อชุมชนมีความตระหนักต่อ ปัญหา หรือ มีความต้องการที่จะรวมกลุ่มแล้ว ควรเริ่มด้วยการระบุบุคคล ชุมชน หน่วยงาน หรือองค์กรที่ เกี่ยวข้องหรือ มีความสัมพันธ์กับประเด็นที่กำลังขับเคลื่อน ประกอบด้วยคนที่ได้ประโยชน์ เสียประโยชน์ บุคคลหรือหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงกับประเด็น นักวิชาการ และประชาชนทั่วไปหรือผู้ที่สนใจ โดยอาศัยหลักคิดของสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา ร่วมกับเทคนิคการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders analysis) ในการระบุดังกล่าวต้องผ่านการศึกษาพิจารณาอย่างลึกซึ้งถึงความสนใจ พฤติกรรม ความต้องการ ความรู้ จุดประสงค์ การทำงาน อิทธิพล อำนาจหน้าที่ที่มี จุดยืนต่อประเด็นที่ดำเนินการ รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่ได้ในกลุ่มที่มีอิทธิพลสูง ความสนใจสูง และกลุ่มที่มีอิทธิพลต่ำ สนใจสูง ซึ่งรายชื่อบุคคล กลุ่มคน องค์กร เหล่านี้ที่อยู่ในกลุ่ม อิทธิพลสูง ความสนใจสูง และกลุ่มอิทธิพลต่ำ ความสนใจสูงจะกลายมาเป็นผู้เล่นหลักและ ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่การเป็นแนวร่วมของเครือข่าย



ที่มา : การสร้างและการบริหารเครือข่าย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



๒) การแสวงหาแกนนำที่ดีของกลุ่มที่จะเป็นเครือข่าย กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่สนใจ ที่ระบุได้ ถือเป็นกลุ่มผู้เล่นหลัก (key actors) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีอิทธิพลเพียงพอในการผลักดันการทำงาน นำการเปลี่ยนแปลงและช่วยขยายเครือข่ายออกไปในแนวกว้าง อย่างไรก็ตามด้วยข้อจำกัดของงบประมาณ และบุคลากร การหาผู้นำหลัก (key leaders) หรือบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มผู้เล่นหลักจึงมีความสำคัญ ตัวอย่างผู้นำหลักในกลุ่มสื่อมวลชน ต้องเป็นบุคคลผู้เป็นที่เคารพนับถือของคนในกลุ่มสื่อมวลชน และมีอิทธิพลมากพอที่จะโน้มน้าวทิศทางของกลุ่มหรือวิชาชีพ ผู้นำเหล่านี้มักมีบทบาทสำคัญในการนำและผลักดันคนที่อยู่ในแวดวงของตน ให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันสนับสนุนเครือข่ายจนประสบความสำเร็จ

๓) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่ม โดยใช้ผังเครือข่าย การก่อรูปเครือข่ายอาจเริ่มจากกลุ่มองค์กรที่มีอยู่ ที่มีการรวมตัวกันอยู่แล้วอย่างหลวม ๆ ทำความรู้จัก ทำความเข้าใจเครือข่าย วิเคราะห์ความสัมพันธ์ ศูนย์อำนาจ ประเด็นที่เป็นจุดตัด คานงัดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเหล่านี้ ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ที่ควรเข้าไปแตะหาผู้เล่นหลักในกลุ่ม หาบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่เฉยๆ ที่ควรเข้ามาเกี่ยวข้อง รู้จักระบบที่กำลังจะเข้าไปและมองหาสิ่งที่จะนำไปขยายต่อเครือข่ายที่จะช่วยให้เข้าใจเครือข่ายได้ดีขึ้น คือ ผังเครือข่ายที่ช่วยให้เห็นถึงศักยภาพและทุนทางสังคมของเครือข่าย ซึ่งโครงการสามารถนำไปใช้ในการจัดวางระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางแผนการเข้าหาและสร้างความร่วมมือที่ดีขึ้น รวมทั้งเข้าใจสัมพันธ์ภาพระหว่างชุมชนในพื้นที่จากผู้นำในชุมชนเล็ก ๆ ไปสู่องค์กรอื่นในระดับประเทศ

กรณีเครือข่ายมีการจัดตั้งอยู่แล้วอย่างเป็นทางการ สามารถวินิจฉัยเครือข่ายได้โดยการตอบคำถาม เครือข่ายมีการรับรู้ข่าวสารกันอย่างไรถึงหรือไม่ เครือข่ายแสดงให้เห็นถึงมุมมองที่หลากหลายหรือไม่ สมาชิกใหม่เข้าไปร่วมได้ยากหรือง่าย และเครือข่ายสามารถทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้หรือไม่ การเริ่มต้นในกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอยู่แล้ว และเป็นกลุ่มที่มีการตื่นตัวในประเด็นเดียวกัน จะช่วยให้การก่อตั้งเครือข่ายเป็นไปได้รวดเร็ว เพราะกลุ่มเหล่านี้จะมีบุคลากรและสายสัมพันธ์ในพื้นที่ซึ่งจะช่วยประหยัดทรัพยากรในการริเริ่มไปเสนอหา เครือข่ายใหม่ ๆ วิธีหนึ่งที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันและประสบความสำเร็จอย่างสูงในการขยายเครือข่ายในระดับชุมชน ได้แก่ การขยายแนวร่วมผ่านระบบความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวในลักษณะ “ดาวกระจาย” โดยเสาะหาคนที่มีความคิดหรือประสบปัญหาแบบเดียวกัน แล้วดึงเข้ามาร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้น ก่อนที่จะไป “ขยายความคิด” เพื่อเสาะหาสมาชิกร่วมเครือข่ายต่อไป

๒. จัดตั้งเครือข่าย เป็นระยะของการเริ่มรวมตัวกันเป็นเครือข่าย ประกอบด้วย ๑) สร้างพันธสัญญาสู่เป้าหมายร่วมกัน ๒) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการสร้างจุดร่วมของผลประโยชน์ ๓) พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือ

๑) สร้างพันธสัญญาสู่เป้าหมายร่วมกัน เป็นการสร้างความผูกพันร่วมกัน โดยการตกลงในการที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหา กลุ่มองค์กรจะต้องมีความรู้ที่จำเป็น ซึ่งอาจจะทำโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ และอาจเรียกขั้นตอนนี้ว่ากลุ่มศึกษาเรียนรู้ (Learning group) และจะส่งผลให้ทุกภาคีอยากเข้าไปมีส่วนร่วมกันเป็นเครือข่าย ความรู้ใน ๒ มิติที่เครือข่ายต้องมี คือ ความรู้เชิงประเด็นที่ดำเนินการและความรู้เชิงพื้นที่หรือชุมชน ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของเครือข่าย

๒) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการสร้างจุดร่วมของผลประโยชน์ เครือข่ายเกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิกที่แต่ละคนมีความต้องการของตนเอง การรวมตัวกันของสมาชิกมาจากเหตุผลของผลประโยชน์ร่วมที่มากพอจะดึงดูดใจให้รวมกันเป็นเครือข่าย ผลประโยชน์นี้อาจเป็นตัวเงิน ชื่อเสียง การได้รับการยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข หรือความพึงพอใจ



จุดร่วมของผลประโยชน์จะเป็นศูนย์กลางทำให้เกิดการรับรู้มุมมองรวมถึงเหตุผลในการเข้าร่วม และผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย จุดร่วมหรือประเด็น (issues) อาจเป็นรูปธรรมหรือนามธรรม มาจากความต้องการเฉพาะของประชาชน หรือความเดือดร้อนของชุมชน เช่น ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในช่วงการระบาดของโควิดที่ทุกคนในชุมชนรับรู้และสัมผัสได้ ซึ่งทุกคนต้องการแก้ปัญหา แต่มีข้อจำกัดของกลุ่มในการแก้ปัญหา จุดร่วมของผลประโยชน์จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายร่วมและวิสัยทัศน์ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

วิสัยทัศน์ร่วม เป็นการมองภาพของจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เป้าหมาย ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันช่วยให้เกิดเอกภาพในการทำงาน ทำให้ขบวนการเคลื่อนไหวมีพลัง และช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองความคิดที่แตกต่าง

๓) พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือ เป็นการสร้างเครือข่ายให้ปรากฏเป็นรูปธรรม อย่างเป็นทางการ (Formal Agreement) มีการตกลงในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่ม กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กำหนดกิจกรรมจัดวางข้อตกลงในการทำงานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งกำหนดบทบาทของสมาชิกและสิทธิหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่ม นอกจากนี้ควรเริ่มเตรียมโครงสร้างพื้นฐานที่จะช่วยให้เกิดการประสาน nodes เพื่อความยั่งยืนของเครือข่ายหาที่ตั้งที่อาจเป็นพื้นที่ทางกายภาพหรือพื้นที่เสมือนในระบบออนไลน์ แพลตฟอร์มมาตรฐานเครือข่ายทางสังคม เช่น เฟซบุ๊ก เพื่อเป็นจุดเชื่อมโยงการทำงาน

๓. ดำเนินการและประเมินผล ประกอบด้วย ๑) การพัฒนาความสัมพันธ์และ ๒) ติดตามและประเมินผล ดังนี้

๑) การพัฒนาความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและสร้างความผูกพันภายใน สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิกยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก สร้างความไว้วางใจ เกิดการเชื่อมโยงในระดับที่แน่นแฟ้นมากขึ้น โดยในช่วงเริ่มก่อรูปเครือข่ายควรมีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ ผลงานที่ปรากฏเป็นรูปธรรมที่เด่นชัด สร้างความรู้สึกให้สมาชิกเครือข่ายได้รับรู้ถึงผลประโยชน์จากการเข้าเป็นเครือข่าย ความสัมพันธ์ในเครือข่ายจะยิ่งแน่นแฟ้นขึ้น กิจกรรมที่ยากถ้าทำไม่สำเร็จโดยเฉพาะในครั้งแรกอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวแตกสลายได้

๒) ติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานนั้น

๓.๑.๓ แนวทางการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอก

การบริหารเครือข่ายเพื่อความยั่งยืน เงื่อนไขสำคัญ คือ ธรรมาภิบาล ซึ่งแนวคิดการจัดการเครือข่ายเป็นแนวคิดหนึ่งของธรรมาภิบาลหรือการบริหารงานแนวใหม่ของภาครัฐ ที่เป็นการจัดการแบบประชาธิปไตย เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบไปด้วยแนวคิดหลักในเรื่อง ๑. การบริหารงานแนวราบที่เน้นการสร้างความร่วมมือ ๒. การสร้างความไว้วางใจ และ ๓. ความเสี่ยงของเครือข่าย ดังรายละเอียด

๑. การบริหารแนวราบ แนวคิดสำคัญในการบริหารแนวราบ คือ การสร้างความร่วมมือ (Collaborating) การจัดระบบเครือข่ายที่ดีและการกำหนดกลไกสร้างระบบจึงใจ



๑) การสร้างความร่วมมือ (Collaborating) ในเครือข่าย เพื่อกระจายอำนาจ โดยการช่วยสร้างศักยภาพของเครือข่ายที่เป็นคู่ความร่วมมืออื่น เพื่อผลประโยชน์และเป้าหมายร่วมกัน (Core objectives/values) ทั้งการร่วมรับรู้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำ เพื่อช่วยสร้างสถานะที่เท่าเทียมในความเป็น “หุ้นส่วน” ของเครือข่าย

บนความสัมพันธ์แนวราบหน่วยงานภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการผูกขาดทางอำนาจและผลประโยชน์ที่เคยกระจุกตัวอยู่ที่ภาครัฐ ไปเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันกับเครือข่ายที่มาจากภาคส่วนอื่น ต้องวางสถานะของตนเองเทียบเท่ากับประชาชนในการเป็นสมาชิกเครือข่าย ยอมลดอำนาจของตนเองลงให้กับองค์กรอื่นที่เข้ามาร่วมมือ โดยที่แต่ละองค์กรจะไม่สูญเสียความเป็นอิสระในการจัดการองค์กรของตนเอง ไม่มีโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา ไม่มีการแข่งขันภายในเครือข่าย แต่มีความสัมพันธ์ในเชิงร่วมมือกันในการตัดสินใจจัดการบางอย่างร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดระบบที่ดีขึ้นและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคม ในรูปของการให้องค์กรความร่วมมือเข้ามาช่วยเสริมศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่าย เพื่อไปสู่เป้าหมายและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน เช่น โรงเรียนให้องค์กรเด็กเยาวชนเข้ามาจัดงานเพื่อลดความรุนแรงและอาชญากรรมในพื้นที่ โดยการพัฒนาศักยภาพครูและฝึกนักเรียนในการจัดการกับความรุนแรงหรือหน่วยงานด้านการเกษตรสร้างความร่วมมือให้กลุ่มสมาร์ตฟาร์มเมอร์เข้าไปเพิ่มศักยภาพของเกษตรกรรุ่นใหม่ในการจัดการฟาร์ม การจัดการดิน เป็นต้น

การทำงานแบบมีส่วนร่วมที่ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันมีการพึ่งพากันและกัน เกิดความสมดุลของอำนาจในการพึ่งพา สมาชิกเครือข่ายเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ซึ่งจะนำไปสู่การให้และการรับ รวมถึงการระดมทรัพยากร การให้การสนับสนุนเงินงบประมาณ เพื่อให้ภารกิจที่เครือข่ายดำเนินการร่วมกันนั้นบรรลุเป้าหมาย

๒) การจัดระบบเครือข่ายที่ดีเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะช่วยให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างราบรื่น โดยการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ วิธีการทำงาน ตลอดจนการประสานงานระหว่างสมาชิกมีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานและกติกาที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิก มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ การกำหนดผู้นำที่เหมาะสม รวมทั้งมีระบบการช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้จักบทบาทของตนเอง และมองเห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันในเครือข่าย ช่วยป้องกันความสับสนและความขัดแย้งจากการทำงานที่ซ้ำซ้อน การจัดแบ่งบทบาทหน้าที่สมาชิกเครือข่ายควรเป็นไปตามความสนใจ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพ รวมทั้งเป็นไปในลักษณะที่เอื้อให้สมาชิกเข้าร่วมได้แม้มีเวลาจำกัดด้วยมีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ

นอกจากนี้การมีระบบการช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหาจะช่วยให้เครือข่ายที่อาจเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เพิ่งเริ่มดำเนินการใหม่ ๆ การมีที่ปรึกษาที่ดีคอยให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือจะช่วยให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และช่วยหนุนเสริมให้เครือข่ายเกิดความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ควรมีที่ปรึกษาเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำเป็นแหล่งข้อมูลให้ศึกษาค้นคว้า และช่วยอบรมภาวะการเป็นผู้นำให้กับสมาชิกเครือข่าย ระบบการช่วยเหลือควรครอบคลุมถึงการดำเนินการใกล้เคียงให้เกิดความเข้าใจกันใหม่หากมีความความขัดแย้งเกิดขึ้น เพื่อป้องกันความเสื่อมถอยและความสิ้นสุดลงของเครือข่าย



๓) การกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ เครือข่ายจะยังคงอยู่ตราบเท่าที่มี สิ่งจูงใจเพียงพอที่จะดึงดูดให้เข้าไปมีส่วนร่วม การกำหนดกลไกที่เป็นระบบจะช่วยสร้างความยั่งยืนของ เครือข่าย โดยการวิเคราะห์และจัดหาสิ่งจูงใจบนพื้นฐานความแตกต่างของบุคคลในแต่ละกลุ่มย่อยของสมาชิก เครือข่าย กลุ่มของสิ่งจูงใจอาจเป็นค่าตอบแทน เกียรติยศชื่อเสียง หรือการได้รับการยอมรับ ชื่นชม ทั้งนี้หากใช้ เป็นค่าตอบแทน ควรเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงานที่สนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เครือข่ายมากกว่าการให้ผลตอบแทนในลักษณะเหมาจ่าย และควรแบ่งให้เป็นงวด ๆ ตามผลงาน รวมทั้งควรมี การทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจนเพื่อสร้างทักษะผูกพันระหว่างผู้รับทุนและผู้ให้ทุน

กรณีที่ใช้เกียรติยศและชื่อเสียงเป็นสิ่งจูงใจ โดยเฉพาะในงานพัฒนาสังคมที่มักจะไม่ มีค่าตอบแทน การหาสิ่งจูงใจอื่นมาชดเชยสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ในรูปของ”สัญลักษณ์” บางอย่างที่สามารถ ได้รับความ เกียรติยศ การยกย่องและมีคุณค่าทางสังคม ที่มีคุณค่าพอที่จะจูงใจสมาชิก เช่น การประกาศ เกียรติยศ เข็ม เข็มเชิดชูเกียรติ โล่เกียรติยศ และควรมีเกียรติยศหลายระดับที่จูงใจสมาชิกเครือข่ายให้ร่วมมือลง แรงเพื่อไต่เต้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้นต่อไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่รายชื่อคนกลุ่มนี้ อย่างกว้างขวาง

๒. การสร้างความไว้วางใจ (trust) ความไว้วางใจได้มาจากความยุติธรรม (Fairness) การทำให้เกิดสถานะที่เท่าเทียมกัน และการกระจายผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน แนวทางสำคัญในการสร้าง ความไว้วางใจ มีดังนี้

รับรู้ถึงความเท่าเทียมกันในอำนาจและความรับผิดชอบ มีความเท่าเทียมในการเข้าถึง การแบ่งปันข้อมูลและความรู้ รับรู้ถึงควมมีคุณค่าของตนเองแม้จะมีความแตกต่างกันในความร่วมมือกัน ยินดี ที่จะรับคำแนะนำเมื่อผิดพลาดเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกันไม่ทอดทิ้งและพร้อมที่จะไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและให้ค่ากับการพึ่งพากันและกัน โดยธรรมชาติสมาชิกของ เครือข่ายมีข้อจำกัดของตนเองในด้านทรัพยากรความรู้ เงินทุน กำลังคน จึงไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ ด้วยตัวเอง การพึ่งพากันและการเสริมสร้างกันภายใต้จุดแข็งของตนเองที่มีอยู่จะช่วยให้เครือข่ายดำเนินการได้ อย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างไว้วางใจกัน เช่น นักวิชาการมีความรู้เชิงทฤษฎีเข้าไปทำงาน ร่วมกับประชาชนในท้องถิ่นที่มีความรู้เชิงพื้นที่ก็จะช่วยให้เกิดการระดมองค์ความรู้ของท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ มีประโยชน์ต่อชุมชน

สื่อสารอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ ทุกกลุ่มเครือข่ายต้องการการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่จะสร้างให้เครือข่ายเกิดขึ้นได้ต้องสร้างความไว้วางใจผ่านการกระทำและคำพูด เปิดเผยตนเองหรือเปิดเผย ความคิด ความรู้สึกข้อมูลของตนเองต่อผู้อื่น รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะอย่างเปิดเผยการแลกเปลี่ยนข้อมูลทาง เครือข่ายแบบเปิดจะช่วยสร้างความเข้าใจและคุณค่าร่วม

จัดการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การจะทำให้เครือข่ายอื่นไว้วางใจ เชื่อใจต้องทำให้เครือข่ายสามารถที่จะคงไว้ในความไว้วางใจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาจากภายนอกที่ห้ามไม่ให้ บางเครือข่ายเข้าไปยุ่งเกี่ยว ต้องทำให้มันแน่ใจว่าความไว้วางใจที่มีต่อกันในกลุ่มเครือข่ายจะถูกปกป้องจาก ความไม่ไว้วางใจที่เกิดขึ้นในองค์กรหลักที่สร้างเครือข่ายมา

๓. ความเสี่ยงของเครือข่าย และธรรมาภิบาล (governance) ความเสี่ยงของเครือข่ายมาจาก ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเครือข่าย



๑) ปัจจัยภายในเครือข่าย ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของเครือข่าย การขาดผู้นำผู้ประสานที่ดี การสื่อสารไม่ทั่วถึง การบริหารรวมศูนย์ ความไม่โปร่งใส ความไม่สมดุลในการจัดการผลประโยชน์

๒) ปัจจัยภายนอกเครือข่าย ได้แก่ การถูกครอบงำโดยกลุ่มบุคคลหรือองค์กรภายนอก การขึ้นนำโดยแหล่งทุน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม การตลาด

ปัจจัยสำคัญในการสร้างและบริหารเครือข่าย

ประกอบด้วย ๑) ผู้นำของเครือข่าย ๒) ระบบการติดต่อสื่อสารและการมีกิจกรรมร่วมกัน ๓) การจัดระบบสารสนเทศ ๔) ทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ และ ๕) ระบบการเรียนรู้ร่วมกัน ดังรายละเอียด

๑) ผู้นำของเครือข่าย ในจำนวนสมาชิกของเครือข่ายบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวของเครือข่าย คือ ผู้นำของเครือข่าย ดังนั้น การกำหนดตัวผู้นำเครือข่ายที่มีภาวะผู้นำเข้มแข็งสามารถระดมความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งมีความรู้และประสบการณ์ร่วมกับเครือข่าย มีความเข้าใจในปัญหาและความต้องการของกลุ่ม มีบารมีเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของสมาชิก และที่สำคัญคือสามารถบริหารจัดการกลุ่มได้ ทั้งนี้ผู้นำกลุ่มหรือเครือข่ายอาจมีใช้บุคคลเพียงคนเดียว แต่เป็นคณะผู้นำ (collective) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลหลากหลายในท้องถิ่นเข้ามาช่วยกัน เครือข่ายจะขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากคณะผู้นำทำงานประสานกันอย่างแนบสนิท แต่ถ้าคณะผู้นำแตกแยกก็จะส่งผลทำให้เครือข่ายอ่อนกำลังลง ไม่สามารถขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ได้

๒) ระบบการติดต่อสื่อสารและการมีกิจกรรมร่วมกัน การติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างสมาชิก เป็นช่องทางที่สร้างความยั่งยืนให้กับเครือข่าย ซึ่งต้องอาศัยผู้ประสานการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร การมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

ผู้ประสาน เมื่อเครือข่ายขยายตัวอย่างกว้างขวาง มีกิจกรรมโครงการที่ทำอย่างต่อเนื่องร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ อาจต้องมีผู้ประสานซึ่งเป็นตัวบุคคล กลุ่ม องค์กรทำหน้าที่ประสานงานที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยธุรการในการจัดการงานประจำในลักษณะเช่นนี้ของเครือข่าย ผู้ประสานเป็นผู้เชื่อมโยงและเอื้ออำนวยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาไปด้วยกัน เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้สร้างเสริมให้เกิดความเป็นเครือข่ายต่อกัน กระบวนการสื่อสารเป็นกลไกที่เชื่อมสมาชิกของเครือข่ายเข้าหากัน ช่วยสร้างความเข้าใจในภารกิจของเครือข่ายให้กับสมาชิก ช่วยแพร่กระจายความรู้หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับความตระหนักในปัญหาของสมาชิก

การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร กระบวนการสื่อสารที่ทันสมัยผ่านอินเทอร์เน็ตทั้งทางเฟซบุ๊ก ไลน์ ชุม หรือแพลตฟอร์มอื่น ๆ ที่พัฒนาขึ้น ช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกเป็นไปได้อย่าง สะดวก สบาย รวดเร็ว เสมอ และทั่วถึง ทั้งในช่วงเวลาปกติและช่วงที่มีภาวะวิกฤติ

แบบแผนการมีกิจกรรมร่วมกัน กิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอให้สมาชิกของเครือข่ายได้กระทำร่วมกัน เป็นกลไกสำคัญที่จะดึงสมาชิกของเครือข่ายให้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ต่อกัน สร้างความมั่นใจในการคงอยู่ของเครือข่ายให้กับสมาชิกเครือข่าย การดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องที่สร้างความยั่งยืนของเครือข่าย ควรถูกพัฒนาจนกลายเป็นแบบแผน (pattern) ของการกระทำที่สมาชิกเครือข่ายยอมรับโดยทั่วกัน มีการกำหนดโครงสร้างของกิจกรรมที่น่าสนใจและสามารถตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มสมาชิกย่อย กิจกรรมมีความหลากหลายเพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกให้เข้าร่วมได้ตามความสมัครใจ มีการกำหนดตารางกิจกรรมไว้



ชัดเจนทั้งในแง่ของเวลา ความถี่ และกิจกรรมเหล่านี้ยังคงอยู่ในทิศทางที่จะสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของเครือข่าย

กิจกรรมอาจจัดในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การวางแผนงานร่วมกันการพบปะเพื่อประเมินผลร่วมกันทุกเดือน หรือจัดในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น กีฬาสันทนาการระหว่างสมาชิกงานประเพณีท้องถิ่น ร่วมกันเป็นต้น กรณีที่เครือข่ายครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางมากควรกระจายจุดพบปะสังสรรค์หมุนเวียนกันไป เพื่อให้สมาชิกเข้าร่วมได้โดยสะดวกและทั่วถึง

๓) การจัดระบบสารสนเทศ ในการจัดการเครือข่ายควรมีหน่วยงานที่เป็นแกนกลาง ทำหน้าที่จัดระบบฐานข้อมูล โดยรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย รูปแบบ วิธีการ ความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคและข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งผลการวิจัย ทฤษฎี โครงการ ประสบการณ์ภาคปฏิบัติเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศต้องใช้งานได้ง่าย (user friendly) ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย (accessible) และเผยแพร่ให้กระจายออกไปอย่างกว้างขวาง เครือข่ายฐานข้อมูลที่ดียังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต่อยอดทางปัญญาระหว่างเครือข่าย ช่วยลดความสูญเสียสิ้นเปลืองทรัพยากรและเวลาจากการทำงานซ้ำซ้อนและการลองผิดลองถูก

๔) ทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ เงินทุนในการดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานที่มีความยั่งยืนของเครือข่าย เครือข่ายต้องมีงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และช่วยให้คนเข้ามามีส่วนร่วม งบประมาณที่นำมาใช้ต้องเป็นจำนวนไม่มากและต้องระมัดระวังรวมทั้งไวต่อผลกระทบของเงินต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ยังไม่เป็นทางการ หากได้รับการสนับสนุนจะต้องมีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างรัดกุมและมีการรายงานผลเป็นระยะ

๕) ระบบการเรียนรู้ร่วมกัน เครือข่ายจะแข็งแกร่งก้าวหน้าไปได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของสมาชิกของเครือข่าย การสร้างองค์ความรู้เฉพาะของกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นเพราะแต่ละกลุ่มอยู่ในบริบทแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทั้งในเชิงของประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม สังคม ความเชื่อ สถานะทางเศรษฐกิจ ฯลฯ การทำให้เครือข่ายแข็งแกร่ง จึงต้องอาศัยระบบการพัฒนาสมาชิกของเครือข่ายอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (interactive action learning) การเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติทั้งการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันหรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน จะช่วยให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์จริง ดังนั้น การจัดระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยสร้างและสะสมองค์ความรู้ที่สามารถนำมาปรับใช้และเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา

๓.๒ คลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox)

จากนโยบายของพลตำรวจเอก วัชรพล ประสารราชกิจ ประธานกรรมการ ป.ป.ช. ในการกล่าวปาฐกถาพิเศษ หัวข้อ “TaC Team ไทยลดทุจริต” กิจกรรมวันต่อต้านคอร์รัปชันสากล (ประเทศไทย) เมื่อวันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๖๓ ได้แสดงถึงเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านทุจริตของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคประชาชนให้ขับเคลื่อนด้วยกลไก เครื่องมือและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เหมาะสม เป็นปัจจุบัน สามารถนำไปพัฒนาและขยายผลการป้องกันการทุจริตได้ยั่งยืน ทั้งนี้ได้มอบหมายให้สำนักส่งเสริมและบูรณาการการมีส่วนร่วมด้านทุจริต สำนักงาน ป.ป.ช. พัฒนาคคลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล เครื่องมือ องค์ความรู้ คู่มือ สื่อประชาสัมพันธ์ ระบบหรือนวัตกรรม ฯลฯ ที่มีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในทุกระดับ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อเป็น



ศูนย์กลางเครื่องมือป้องกันการทุจริตในระดับประเทศ สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็นต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนย่อยด้านป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และยุทธศาสตร์ชาติฯ ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต กลยุทธ์ที่ ๔ เสริมพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community) และบูรณาการทุกภาคส่วนเพื่อต่อต้านการทุจริต

Anti-Corruption Toolbox เกิดจากการรวบรวมเครื่องมือ ๓ ส่วนหลัก ประกอบด้วย

(๑) การคัดเลือกเครื่องมือจากหน่วยงานภายในสำนักงาน ป.ป.ช.

(๒) การรวบรวมเครื่องมือจากหน่วยงานภายนอก มีหน่วยงานภาครัฐ ทั้งองค์กรอิสระ กระทรวง กรม และหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร (NGOs) ร่วมนำเสนอเครื่องมือเพื่อบรรจุใน Toolbox รวม ๕๔ หน่วยงาน

(๓) การสืบค้นเครื่องมือเพิ่มเติมจากการสำรวจเว็บไซต์ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีเกณฑ์คัดเลือกเครื่องมือที่มุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูล การสร้างความโปร่งใส ระบบการติดตาม ตรวจสอบและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการใช้งานของประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ ตามบริบทที่เหมาะสม

จากขั้นตอนการรวบรวม สำนักงาน ป.ป.ช. สามารถคัดเลือกเครื่องมือที่มีคุณภาพได้มากกว่า ๒๕๐ เครื่องมือ จัดประเภทแบ่งเป็น ๑๘ หมวดหมู่ ได้แก่ ด้านองค์ความรู้ : หมวดกฎหมายเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต หลักสูตร-องค์ความรู้เพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มาตรการ-ข้อเสนอแนะเพื่อป้องกันการทุจริต การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม และหมวดกรณีศึกษา : คดีทุจริตด้านการเปิดเผยข้อมูล : หมวดการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบการใช้งบประมาณโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณสุขโรค การใช้สาธารณสุขสมบัติ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และหมวดการสาธารณสุข บริการด้านสุขภาพ สวัสดิการสังคม ด้านการสร้างความโปร่งใส : หมวดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส และการส่งเสริมธรรมาภิบาล ด้านติดตามตรวจสอบ : หมวดกลไกการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินและหนี้สิน และหมวดระบบรับเรื่องร้องเรียนออนไลน์ ด้านการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน : หมวดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมต้านทุจริต และหมวดกองทุน ป.ป.ช. ด้านงานบริการวิชาการเพื่อป้องกันการและปราบปรามการทุจริต : หมวดข้อมูลเกี่ยวกับ ดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI) ผลงานวิชาการ งานวิจัยเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และหมวดการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในมิติระหว่างประเทศ นอกจากนี้ ยังมีหมวดหมู่อื่น ๆ ที่น่าสนใจเพื่อการค้นคว้าและใช้ประโยชน์ เช่น การอบรมออนไลน์เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทั้งในประเทศและต่างประเทศ และสื่อส่งเสริมคุณธรรมและต่อต้านการทุจริต ซึ่งรวบรวมสื่อต่าง ๆ ที่เป็นต้นแบบ สามารถนำไปปรับใช้กับทุกหน่วยงานได้

ตัวอย่างการใช้งาน Anti-Corruption Toolbox สำหรับผู้ที่สนใจใช้งานเครื่องมือเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงต่อการทุจริตเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติ ขอแนะนำให้ทดลองใช้เครื่องมือในหมวดการใช้สาธารณสุขสมบัติ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีแอปพลิเคชันสนับสนุนการตรวจสอบของภาคประชาชน ได้แก่ แอปพลิเคชัน “Smart land” ของกรมที่ดิน เพื่อตรวจสอบตำแหน่ง ค้นหาแปลงที่ดิน เลขที่โฉนด ของพื้นที่ที่เป็นข้อสงสัยและแอปพลิเคชัน Forest4Thai ของกรมป่าไม้ เพื่อใช้ตรวจสอบยืนยันว่าที่ดินดังกล่าวอยู่ในแนวเขตป่าสงวนแห่งชาติหรือไม่ นอกจากนี้ หากท่านต้องการติดตามตรวจสอบเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการขนส่งทางน้ำก็สามารถค้นหาข้อมูลจากระบบฐานข้อมูล Infrastructure for Maritime Information System: IMIS ของกรมเจ้าท่า ซึ่งจะแสดงที่ตั้งและข้อมูลพื้นฐานโครงการก่อสร้างในเส้นทางคมนาคมทางน้ำที่แล้วเสร็จบนแผนที่ภูมิสารสนเทศในรูปแบบของภาพ ๒ มิติ และ ๓ มิติ



ส่วนภาคประชาชนที่สนใจติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่หรือ แม้แต่การติดตามโครงการระดับประเทศ สามารถใช้ Toolbox เชื่อมโยงไปค้นหาข้อมูลโครงการที่มีการใช้จ่าย งบประมาณและร่วมตรวจสอบกับระบบข้อมูลการใช้จ่ายภาครัฐ (ภาษีไปไหน?) ของสำนักงานพัฒนาธุรกิจ ดิจิทัล (องค์การมหาชน) และระบบ ACT Ai ขององค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) เป็นต้น

เว็บเพจคลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox) ได้เปิดใช้แล้ว ตั้งแต่วันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๖๔ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ป.ป.ช. ในปัจจุบันมียอดผู้เข้าใช้งานมากกว่า ๑๓,๐๐๐ ครั้ง นับเป็นอีกก้าวสำคัญของการเสริมความเข้มแข็งให้เครือข่ายภาคประชาชนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ พลเมืองร่วมกันต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ ที่สามารถนำเครื่องมือไปใช้เป็นกลไกสนับสนุน การขยายผลกระบวนการมีส่วนร่วมด้านทุจริตไปยังทุกภาคส่วน เพื่อขับเคลื่อนการสร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการ ทุจริต

การใช้งานคลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox) สามารถเข้าถึงได้ทางเว็บไซต์ สำนักงาน ป.ป.ช. www.nacc.go.th ภายใต้หัวข้อ “ด้านการป้องกัน” เลือกหัวข้อย่อย “คลังเครื่องมือป้องกัน การทุจริต (Anti-Corruption Toolbox)” และทางแอปพลิเคชัน WE STRONG ซึ่งสำนักงาน ป.ป.ช. ใช้เป็น ช่องทางสื่อสารกับเครือข่ายชมรม STRONG - จิตพอเพียงต้านทุจริตทั่วประเทศ



QR CODE

คลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox)



๘๓

องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

(STRONG ANTI-CORRUPTION AND BRIBERY ORGANIZATION)

บทที่ ๔
องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(We are STRONG Organization)

๔.๑ STRONG Organization PLAN : แผนปฏิบัติการสู่องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

๔.๑.๑ เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization)

การกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างกลยุทธ์ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้อง สอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์กรด้วยการจะ นำไปสู่เป้าหมายมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล/บรรษัทภิบาล องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต และสินบน โดยยึดหลักคิดการแยกแยะระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับประโยชน์ส่วนรวม/ประโยชน์สาธารณะ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

(๑) เทคนิคการเขียนแผน

การขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จย่อมมีปัจจัยของบุคคลเป็นสำคัญ ตั้งแต่ผู้บริหาร ทุกระดับ ตลอดจนบุคลากรทุกส่วนงานย่อยซึ่งจะต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับ ผู้บริหารทุกระดับถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องมีความรับผิดชอบเป็นพิเศษต่อความสำเร็จโดยใช้บุคลากร ในองค์กรเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำความสำเร็จ ดังนั้นบุคลากรทุกระดับจึงควรได้รับการพัฒนาในทุกมิติ โดยเฉพาะการพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกส่วน ขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังปัญหาในทางจริยธรรมขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของงาน เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักเรียบร้อยแล้ว ภาระ อันหนักอึ้งอย่างหนึ่งของคนทำงาน โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ คือ การจัดทำแผนงาน/โครงการพร้อม กับแผนปฏิบัติงานหรือแผนการดำเนินงานหรือที่นิยมเรียกกันว่า Action Plan โดยแผนปฏิบัติที่ดีควร จะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ชื่อแผนปฏิบัติ เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการเยอะมาก ดังนั้น เราควรจะต้องตั้งชื่อ แผนปฏิบัติให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องตั้งชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคน ที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัตินั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างแบรนด์เนมของแผนปฏิบัตินั้น ๆ

ขั้นตอนหลัก ในแผนปฏิบัติควรจะต้องกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลัก ๆ ไว้ให้ชัดเจนโดยเริ่ม จากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายก่อน เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สอง ประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนสามให้เก็บรวบรวมข้อมูล ฯลฯ

กิจกรรม เมื่อเราได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้วให้กำหนดกิจกรรมย่อย ๆ ของแต่ละ ขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม จะมีกิจกรรมย่อย ๆ ต่าง ๆ อาจจะเป็น การกำหนดหลักสูตร ฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร แจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่าง ๆ รับทราบ ฯลฯ วิธีการหรือแนวทาง ในการปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติควรจะต้องระบุแนวทางในการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ การใช้อีเมล เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ ฯลฯ



กำหนดวันเวลาสถานที่ ให้ระบุว่าการกระทำแต่ละข้อนั้นจะทำเมื่อไหร่ ถ้าระบุวันเวลาและสถานที่ได้จะดีมาก ทั้งนี้เพื่อจะสามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติได้ว่ามีกิจกรรมไหนบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้ กิจกรรมไหนบ้างที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จก่อนจึงจะดำเนินการได้

ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติเป็นแผนที่คำนึงถึงการปฏิบัติจริง ๆ จึงควรมีส่วนที่เราเรียกว่า การวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมนั้น ๆ ด้วยว่ามีอะไรบ้าง เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่าง ๆ งานเยอะไม่สามารถส่งคนเข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันได้ครั้งละมาก ๆ

แผนปฏิบัติรองรับ/แผนปฏิบัติสำรอง ให้นำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาทางป้องกัน แก้ไข ผ่อนหนักให้เป็นเบา เพื่อป้องกันหรือลดผลที่จะเข้ามากระทบต่อแผนปฏิบัติโดยรวม เช่น อาจจะต้องแบ่งการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ หรืออาจจะเริ่มกำหนดการฝึกอบรมให้เร็วขึ้นและทยอยฝึกอบรมทั้งปีงบประมาณ ควรจะมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้แผนปฏิบัติมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้นเพราะ ถ้าเราประมาณการงบประมาณน้อยมากเท่าไรโอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลงผู้รับผิดชอบควรมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (Action Plan Leader/Owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาได้ว่าใครรับผิดชอบมากน้อยเกินไป คนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้น ๆ หรือไม่

(๒) เทคนิคการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาระบบงาน (Quick Win) เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาล

Quick Win (แผนปฏิบัติงานเร่งรัด) คือ ทำเร็ว เห็นผลเร็ว สร้างผลลัพธ์ที่รวดเร็ว เห็นผลทันตา โดยส่วนมากจะเป็นงานที่ใช้ความพยายามน้อย แต่สามารถสร้างผลลัพธ์เป็นรูปธรรม หรือเห็นผลได้ชัดเจนมากที่สุด เทคนิค Quick Win มักถูกนำมาใช้เพื่อทำให้เป้าหมายระยะสั้นประสบความสำเร็จ มองเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง ทำให้ผู้คนเปิดรับและยอมรับต่อสินค้าหรือแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยสร้างแรงจูงใจ สร้างความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

$$\text{Quick Win} = (\text{Quality} + \text{Quickness}) \times \text{Quantity}$$

Quality : คุณภาพ

รู้จักประกอบ และเนื้อแท้ของเป้าหมายที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ รู้วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของเป้าหมาย

Quickness : ความรวดเร็ว

ปฏิบัติให้ได้ผลเร็วขึ้น เลือกวิธีการที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่รวดเร็วที่สุด เห็นผลได้ทันที

Quantity : ปริมาณ

มองเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ในระหว่างดำเนินงาน

เช่น กระทรวงมหาดไทย ได้ส่งสรุปมติข้อสั่งการที่สำคัญในการประชุมคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ ให้จังหวัดเพื่อเป็นแนวทางดำเนินการ โดยมีรายละเอียด เป้าหมายรวม คือ “ประเทศไทยโปร่งใส ชับเคลื่อนการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ทุกภาคส่วนร่วมใจกันต่อต้านการทุจริต” ได้แก่ การป้องกันและเฝ้าระวัง การป้องปราบ การปราบปราม และการบริหารจัดการ และกิจกรรมเร่งด่วน (Quick Win) ไว้ ๓ กิจกรรม คือ ๑) การยกระดับการดำเนินการทางวินัย ปกครอง ด้วยการสร้างระบบรับเรื่องร้องเรียน ๒) การให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ร่วมกันกำหนดวิธีการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐและการดำเนินการด้านจริยธรรมและวินัยที่มีมาตรฐานเดียวกัน ๓) การรณรงค์ให้ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประชาสังคมช่วยกันเฝ้าระวัง/ต่อต้านการทุจริต



(๓) เทคนิคการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางการแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม และ ๔. เทคนิคการขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการแผนที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

- การบูรณาการทรัพยากรภายใน
- การจัดสรรงบประมาณสนับสนุน

การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำโครงการ/กิจกรรม ที่ได้กำหนดไว้ในแผนไปดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยต้องกำหนดองค์กรหรือบุคคลที่รับผิดชอบ และวิธีการดำเนินการชัดเจน ภายใต้การบริหารองค์กรตามหลักคุณธรรม/บรรษัทภิบาล จำเป็นต้องเกิดการบูรณาการแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในมิติเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริต จึงต้องเกิดการมีส่วนร่วมกับบุคลากรทุกภาคส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความรู้ความเข้าใจในแผน การจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน และการสร้างระบบการติดตามประเมินผล กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ



ที่มา : แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและ
ประพฤติมิชอบ ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)
ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม สำนักงาน ป.ป.ช.

ที่มา : แก์ทุจริต “คิดฐานสอง”
ชุดความรู้การเฝ้าระวังการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ ชุดที่ ๓
สำนักงาน ป.ป.ช.



๔.๑.๒ การประเมินผลและกำกับติดตาม (STRONG Organization Visit)

การประเมินผลและกำกับติดตาม หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบผลลัพธ์ (Results or Outcomes) ที่เกิดขึ้นจริงกับผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ เพื่อทราบว่าการดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลลัพธ์ของประกอบด้วย (Outputs) และผลกระทบ (Impacts) ทั้งนี้ ผลผลิต (Project Outputs) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการมีโครงการโดยตรง มักกำหนดในเชิงปริมาณ เช่น โครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตในหมู่บ้าน ผลผลิตของโครงการก็คือ ความยาวของถนนที่สร้างเสร็จ เป็นต้น ผลกระทบของโครงการ (Project Impacts) คือ ผลที่ตามมาหลังจากมีผลผลิตของโครงการแล้ว อาจเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ เช่น เมื่อสร้างถนนเสร็จแล้ว มีการใช้ประโยชน์ของถนนหรือไม่ทางใดบ้าง เป็นต้น

การประเมินผล คือ การนำผลลัพธ์ของการเรียนรู้มาเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อให้ทราบว่ามีความห่างชั้นของระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องการ กับระดับที่ผู้เข้าอบรมมีอยู่น้อยเพียงใด พร้อมกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาต่อไป การประเมินผลจึงประกอบด้วย

๑. ตัววัดผล (Indicator) ตัววัดผล คือ สิ่งที่จะใช้ในการบอกว่าการใช้ความรู้ ทักษะ และการแสดงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินนั้นอยู่ในระดับใดเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ในกระบวนการวัดผล

๒. เป้าหมาย (Target) เป้าหมาย คือ ระดับของความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมมีและสามารถปฏิบัติได้

๓. การเปรียบเทียบ (Comparison) การเปรียบเทียบ คือ การนำผลที่ได้จากการวัดผลมาเทียบกับเป้าหมาย หรือ เทียบกับผู้เข้าอบรมท่านอื่น ๆ เพื่อให้ทราบว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

๔. วิธีการปรับปรุงและพัฒนา (Development Method) เมื่อเราทราบว่าวัดผลอะไร มีเป้าหมายอยู่ที่เท่าไร และระดับคะแนนที่ได้แล้ว เราก็จะออกแบบวิธีการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป โดยนำผลที่ได้จากการประเมินนี้มากำหนดเป็นเป้าหมายใหม่ในการพัฒนา ซึ่งอาจจะเป็นกระบวนการพัฒนาที่ต่อยอดจากโครงการเดิม เช่น โครงการพัฒนาเพื่อการเลื่อนระดับเป็นผู้จัดการสำหรับหัวหน้างานอาวุโส หรือเริ่มต้นโครงการใหม่เพื่อพัฒนาทักษะที่ควรมีเพิ่มเติมเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นก็ได้ เช่น โครงการพัฒนาวิทยากรภายในหลังจากสอบผ่านโครงการพัฒนานักบริหารงานชาย เป็นต้น

การติดตามและประเมินผลโครงการคืออะไร การติดตามและประเมินผลโครงการ คือ กระบวนการเปรียบเทียบผลลัพธ์ของโครงการ (Project Results or Outcomes) ที่เกิดขึ้นจริงกับผลลัพธ์ของโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของ โครงการ (Project Objectives) เพื่อทราบว่าการดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ผลลัพธ์ของโครงการประกอบด้วย (Outputs) และผลกระทบ (Impacts) ผลผลิตของโครงการ (Project Outputs) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการมีโครงการโดยตรงมักกำหนดในเชิงปริมาณ เช่น โครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตในหมู่บ้าน ผลผลิตของโครงการก็คือ ความยาวของถนนที่สร้างเสร็จ เป็นต้น ผลกระทบของโครงการ (Project Impacts) คือ ผลที่ตามมาหลังจากมีผลผลิตของโครงการแล้ว อาจเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ เช่น เมื่อสร้างถนนเสร็จแล้วมีการใช้ประโยชน์ของถนนหรือไม่ทางใดบ้าง



๔.๒ Success Factor STRONG Organization : ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้นั้นมีอยู่หลายองค์ประกอบ ซึ่งนี่คือ ๔ ปัจจัยหลักโดยรวมที่มีผลต่อการพัฒนาขององค์กรมากที่สุด ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่บริหารองค์กรควรให้ความสนใจใน ๔ ปัจจัยหลักเหล่านี้และบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ๑. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (Infrastructure) ๒. กระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ (Process & System) ๓. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ๔. เป้าหมายและนโยบาย (Goal & Policy)

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบไปด้วยหลายส่วน ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ไปจนถึงระบบการบริหารองค์กรที่ยอดเยี่ยม ซึ่งเคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้นมีดังนี้

๔.๒.๑ ผู้บริหาร

ผู้นำที่ดีจะนำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้ และผู้นำที่ดีควรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรตลอดจนรู้วิธีการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทางที่เหมาะสมที่สุดได้เช่นกัน การที่องค์กรได้ผู้นำที่ดีนั้นเสมือนมีชัยไปกว่าครึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะมีเคล็ดลับในการบริหารงานบุคคลที่ยอดเยี่ยมเหนือจากการบริหารงานด้วยเช่นกัน เพราะฟันเฟืองสำคัญขององค์กรนั้นก็คือบุคลากรทุกคนนั่นเอง ผู้นำที่ดีจะเข้าใจการประสานงานตลอดจนแนะนำวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมไปถึงสามารถช่วยแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นเป็นหนึ่งในเคล็ดลับที่ทำให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จ

๔.๒.๒ บุคลากรในองค์กร

การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นคือการที่ทุกคนต้องร่วมขับเคลื่อนองค์กรร่วมกันการที่สามารถทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้จะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและร่วมผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความเต็มใจ เมื่อทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้วทุกคนจะให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ช่วยเหลือเกื้อกูล ไม่เกี่ยงงอน หรือกล่าวโทษกัน ที่สำคัญทุกคนควรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร กำหนดทิศทางและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การได้รับพลังจากทุกคนร่วมกันนั้นจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างแข็งแกร่งอีกด้วย และการร่วมมือกันนั้นเป็นบ่อเกิดแห่งความสามัคคี ซึ่งนี่คือหนึ่งสิ่งสำคัญของการทำงานร่วมกันในองค์กร

๔.๒.๓ Ecosystem ระบบนิเวศที่เกี่ยวข้อง

การสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) มีความสำคัญเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียน โดยการพัฒนาความคิด ทักษะสำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงาน ทั้งทางกายภาพที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังตามกรอบความคิด (Mindset) ทักษะ (Skillsets) ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๑. พัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยงสนับสนุนสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้การยกระดับคุณภาพของบุคลากรภาครัฐทั้งกระบวนการทางความคิด (Mindset) และทักษะ (Skillsets) บรรลุตามเป้าประสงค์

๒. กำหนดแนวทางหรือวิธีการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วม กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนา ตลอดจนพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐและการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร อาทิ ระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS)



๓. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนร่วม โดยกำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมพร้อม รมรงค์กระตุ้นให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๔. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบโจทย์รูปแบบการดำเนินชีวิตที่ หลากหลายทั้งในส่วนของชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration)

๕. สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรอบคอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพิ่มขีดความสามารถ ตลอดจนบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

(๑) องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหา รวมถึงความเสี่ยงต่อการทุจริตที่ต้องการ แก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดนโยบาย การทำงานของโค้ช และแนวทางการดำเนินงาน ของชมรม STRONG ในการสร้างการมีส่วนร่วมด้านทุจริต สร้างความโปร่งใส ไร้สินบนในองค์กร

(๒) องค์กรควรมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความโปร่งใส โดยใช้โมเดล STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริต เป็นแนวคิดเริ่มต้น ประยุกต์ใช้แนวคิดของแต่ละตัวอักษร ประกอบด้วย S - Sufficient พอเพียง T – Transparent โปร่งใส R – Realise ตื่นรู้ O – Onward มุ่งไปข้างหน้า N – Knowledge ความรู้ และ G – Generosity เอื้ออาทร อย่างเหมาะสมกับสภาพปัญหาและกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการแก้ไข หรือส่งเสริมให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมากขึ้น ในแต่ละกิจกรรม/โครงการ สามารถใช้แนวคิดจาก ตัวอักษรในโมเดล STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริต ได้มากกว่า ๑ ตัว อาจพิจารณาเลือกใช้ โดยการจับคู่ แนวคิดตามที่ได้มีคำอธิบายความเชื่อมโยงในการประยุกต์ใช้แล้วข้างต้น เช่น

S - Sufficient พอเพียง	ใช้คู่กับ	G – Generosity เอื้ออาทร
T – Transparent โปร่งใส	ใช้คู่กับ	N – Knowledge ความรู้
R – Realise ตื่นรู้	ใช้คู่กับ	O – Onward มุ่งไปข้างหน้า

ทั้งนี้ ควรเชื่อมโยงการประยุกต์ใช้โมเดล STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริต ในการสร้างกิจกรรม ให้ตอบโจทย์ การเพิ่มคะแนน ITA ของหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงการดำเนินการตาม แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของเอกชน ในส่วนที่สามารถดำเนินการได้ทั้งในภาพรวมขององค์กร หรือ หน่วยงานย่อยเพื่อบรรลุเป้าหมายของการสร้างความโปร่งใส ไร้สินบนภายในองค์กรพอเพียงด้านทุจริต

(๓) วางแผนกิจกรรม/โครงการ โดยกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ ของกิจกรรม/โครงการ โดยมีความคาดหวังต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้น คือ ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ที่เกิดจากบุคลากรภายในมีค่านิยมโปร่งใส และปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในเรื่อง ความโปร่งใส พร้อมให้มีการตรวจสอบได้ โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับการทุจริตทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม

(๔) แผนที่ดีควรนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง แม้ปัจจุบันจะเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) ทำให้การขับเคลื่อนงานของโค้ช และชมรมต้องหยุดชะงัก หรือไม่ สามารถ ดำเนินการได้ตามแผน ดังนั้น โค้ชและชมรมควรให้ความสำคัญกับแผนงานที่มีอยู่ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การ ปฏิบัติจริงในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ เมื่อสถานการณ์เข้าสู่ภาวะปกติ โดยวิเคราะห์สภาพ และสถานการณ์ขององค์กรใน ปัจจุบัน ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ว่ามีจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ในเรื่องใด และ ปัจจัยภายนอก (External Factors) ว่ามี โอกาส (Opportunity) และ



ความเสี่ยง (Threats) ในเรื่องใด จากองค์ประกอบใดบ้าง ที่จะทำให้แผนงานกิจกรรม/โครงการ ที่เตรียมไว้ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ข้างต้นจะทำให้ได้ข้อ ชมรม รวมถึงองค์กรมองเห็นว่าจุดแข็งขององค์กรและบุคลากรภายในจะช่วยเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ขณะเดียวกัน ถ้าองค์กรและบุคลากรมีความเสี่ยงในเรื่องใดที่จะทำให้การดำเนินงานกิจกรรม/โครงการล้มเหลว ก็ควรพิจารณาเพิ่มจุดแข็งและลดจุดอ่อนโดยเร็ว เพื่อป้องกันภัยความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มีการปรับแผนให้ดียิ่งขึ้น ขจัดข้อจำกัด และเพิ่มโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมดำเนินการ สนับสนุนให้ได้ข้อ และชมรม STRONG มีความพร้อมดำเนินการตามแผนได้จริง เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร

(๕) ในการดำเนินงานของได้ข้อ และชมรม STRONG ควรผลักดันให้ผู้บริหารกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของชมรมอย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผน มีการรายงานผล และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และควรถอดบทเรียนความสำเร็จ/ปัญหา - อุปสรรค หรือความล้มเหลว ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการสร้างความโปร่งใสขององค์กร ในนามชมรม STRONG - องค์กรพอเพียงด้านทุจริต โดยนำผลการถอดบทเรียนถ่ายทอดให้คนในองค์กรทุกระดับวางแผนการสื่อสาร เพื่อสร้างการรับรู้ผลการดำเนินงานของชมรมจากการถอดบทเรียน และกระตุ้นการมีส่วนร่วมสร้างองค์กรพอเพียงด้านทุจริตจนเกิดพลวัตการเรียนรู้ (learning Dynamic) ให้โอกาสสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยความโปร่งใส ไร้สินบน ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรพอเพียงด้านทุจริตได้อย่างยั่งยืน



แผนการจัดการเรียนรู้ หลักสูตรต้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗

เรื่อง องค์การโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)

ผานพลังต้านทุจริตและสินบนในสังคม
(Together against Corruption and Bribery in Society)

กลุ่มเป้าหมายของหลักสูตร : กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

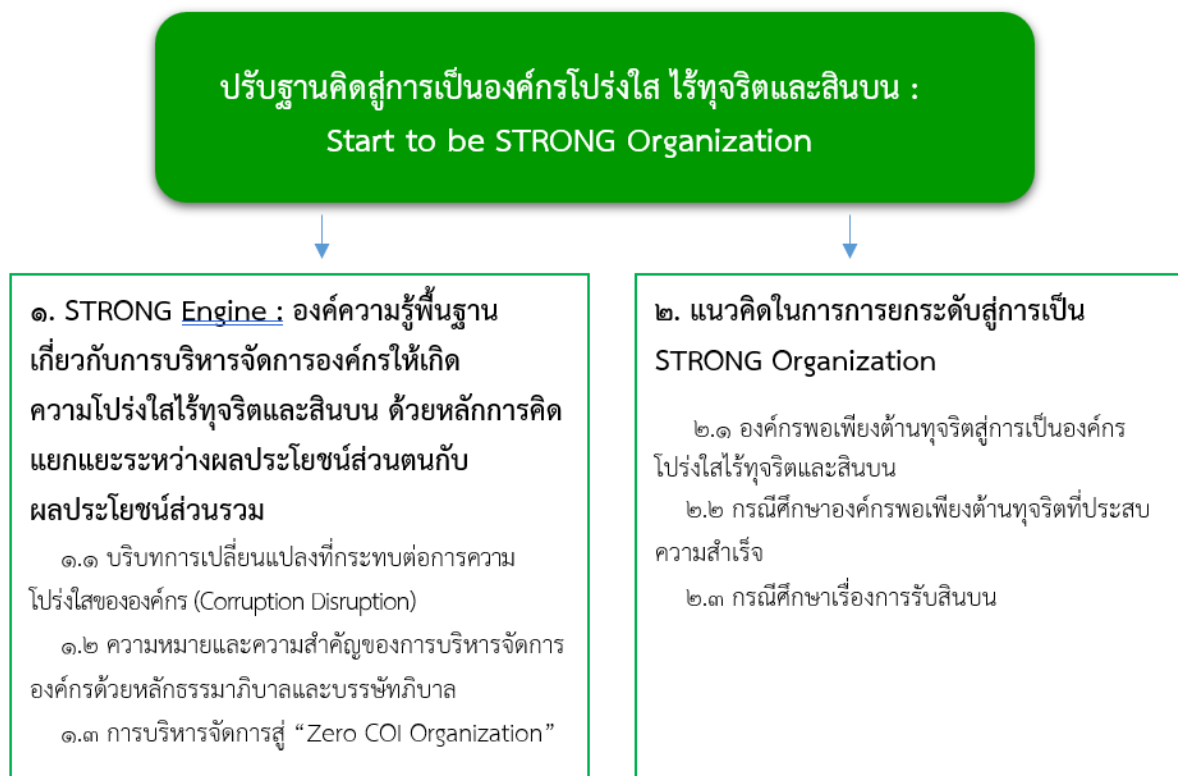
แผนการจัดการเรียนรู้หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗
ชุดหลักสูตร : ผสานพลังต้านทุจริตและสินบนในสังคม
(Together against Corruption and Bribery in Society)

ชื่อหลักสูตร	องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)
กลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน
หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑	ปรับฐานคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน : Start to be STRONG Organization
จำนวนชั่วโมง	๒ ชั่วโมง

๑. ผลลัพธ์การเรียนรู้

อธิบายนิยาม ความหมาย และความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล รวมถึงแนวคิดในการยกระดับสู่การเป็น (STRONG Organization) ซึ่งเป็นแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

๒. ผังความคิดรวบยอดหลัก



๓. หัวข้อความคิดรวบยอดหลัก/ความคิดรวบยอดรอง

๓.๑ STRONG Engine : องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบนด้วยหลักการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

๓.๑.๑ บริบทการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการความโปร่งใสขององค์กร (Corruption Disruption)

๓.๑.๒ ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและบริษัทภิบาล

๓.๑.๓ Zero COI Organization

(๑) ปรับ Mindset บุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งประโยชน์ส่วนรวม

(๒) รู้จักความเสี่ยงขององค์กรผ่านรูปแบบของขัดกันแห่งผลประโยชน์

๓.๒ แนวคิดในการการยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization

๓.๒.๑ องค์กรพอเพียงด้านทุจริตสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

๓.๒.๒ กรณีศึกษาขององค์กรพอเพียงด้านทุจริตที่ประสบความสำเร็จ

๓.๒.๓ กรณีศึกษาเรื่องการรับสินบน

๔. จุดประสงค์การเรียนรู้

๔.๑ เพื่ออธิบายและเข้าใจความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบนได้ ซึ่งประกอบด้วย

๔.๑.๑ บริบทการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการความโปร่งใสขององค์กร (Corruption Disruption)

๔.๑.๒ ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและบริษัทภิบาล

๔.๑.๓ แนวคิดการปรับ Mindset บุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งประโยชน์ส่วนรวม

๔.๑.๔ ความเสี่ยงขององค์กรผ่านรูปแบบของขัดกันแห่งผลประโยชน์

๔.๑.๕ แนวคิดการประเมินประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรภาครัฐ (ITA) หรือมาตรการป้องกันการค้าสินบนในภาคเอกชน (มาตรา ๑๗๖) และมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม

๔.๒ เพื่ออธิบายและเข้าใจแนวคิดในการการยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization ได้ ซึ่งประกอบด้วย

๔.๒.๑ แนวคิดขององค์กรพอเพียงด้านทุจริตสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

๔.๒.๒ กรณีศึกษาขององค์กรพอเพียงด้านทุจริตที่ประสบความสำเร็จ

๔.๓ กรณีศึกษาเรื่องการรับสินบน

๕. กิจกรรมการเรียนรู้

๑. STRONG Engine : องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบนด้วยหลักการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
๑	ผู้สอนกล่าวแนะนำตนเอง	-	๑
๒	ผู้สอนกล่าวแนะนำภาพรวมของหน่วยการเรียนรู้	-	๑



ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
๓	ผู้สอนกล่าวแนะนำจุดประสงค์การเรียนรู้	-	๑
๔	ผู้สอนกล่าวแนะนำภาพรวมของกิจกรรมการเรียนรู้	-	๑
๕	ผู้สอนกล่าวแนะนำวิธีการและเกณฑ์การวัดและประเมินผล	-	๑
รวมเวลาขั้นนำ			๕
ขั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			
๖	เปิดคลิปวิดีโอ “Transparency Start with you สังคมจะโปร่งใสเริ่มได้จากตัวคุณ” พร้อมสรุปความสำคัญของ “สังคมโปร่งใสที่ต้องเริ่มจากตัวเรา”	สื่อวิดีโอ (ในสื่อหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑ ลำดับที่ ๒๔)	๕
๗	ผู้สอนบรรยาย ให้ความรู้พื้นฐาน หัวข้อ STRONG Engine : องค์กรความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบนด้วยหลักการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม - บริบทการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อความโปร่งใสขององค์กร (Corruption Disruption) - ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล - Zero COI Organization	คลิปบันทึกเทป การบรรยาย/สอน ในเนื้อหาที่สอดคล้องกับเนื้อหาสรุปองค์ความรู้ของเนื้อหาที่ได้เรียนเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน	๕
๘	- ผู้เรียนรับชมวิดีโอที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน	วิดีโอ	๑๕
๙	ผู้เรียนทำใบงานสรุปองค์ความรู้ของเนื้อหาที่ได้เรียนเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (เช่น mind mapping, info-graphic, คำตอบสั้น, Checklist เป็นต้น) รูปแบบ Checklist ตัวเลือกไม่เกิน ๒๐ Checklist โดยเลือกได้ไม่เกิน ๕ ลำดับ ในหน้าเว็บไซต์แพลตฟอร์มฯ คำถาม คือ “โปรดเลือกสาระสำคัญที่ท่านคิดว่าสอดคล้องกับเนื้อหาสรุปองค์ความรู้ของเนื้อหาที่ได้เรียนเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน”	ใบงาน อีเล็กทรอนิกส์	๑๐



ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
	<p>OCSC Learning Space เรื่ององค์การและการจัดการ SL32 ทักษะ เชิงยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำ</p> <p>https://learningportal.ocsc.go.th/learningspace/courses/1033</p>		
รวมเวลาชั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			๓๕
ขั้นสรุป			
๑๐	ผู้สอนกล่าวสรุปสาระสำคัญของหน่วยการเรียนรู้		๕
รวมเวลาขั้นสรุป			๕
รวมเวลาทั้งหมด			๔๕

๒. แนวคิดในการการยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization

ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
ขั้นนำ			
๑	ผู้สอนแจ้งเนื้อหาที่จะเรียนในหัวข้อถัดไป	-	๓
รวมเวลาขั้นนำ			๓
ชั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			
๒	<p>ผู้สอนบรรยายให้ความรู้ เกี่ยวกับแนวคิดในการการยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization</p> <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรพอเพียงด้านทุจริตสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต และสินบน - กรณีศึกษาองค์กรพอเพียงด้านทุจริตที่ประสบความสำเร็จ - กรณีศึกษาเรื่องการรับสินบนของเจ้าหน้าที่รัฐ (ตามแนวทางการขับเคลื่อน STRONG องค์กรพอเพียงด้านทุจริต) 	PowerPoint และเล่มแนวทางฯ แบ่งเนื้อหาบรรยายเป็นช่วงละ ๑๐ นาที	๒๐
๓	ผู้เรียนรับชมคลิปวิดีโอ เกี่ยวกับองค์กรพอเพียง องค์กรคุณธรรมต้นแบบ หรือสินบน (รูปแบบการสัมภาษณ์)	คลิปบันทึกเทป การบรรยาย/สอน ในเนื้อหาที่สอดคล้องกับเนื้อหาเกี่ยวกับ องค์กรพอเพียง องค์กรคุณธรรม ต้นแบบ หรือสินบน	๑๐



ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
๔	ผู้สอนสรุปความสำคัญของคลิปวิดีโอ		๕
๕	ผู้เรียนรับชมคลิปวิดีโอ เกี่ยวกับคดีทุจริตหรือ case การทุจริตที่เคยเกิดขึ้น	คลิปบันทึกเทป การบรรยาย/สอนใน เนื้อหาที่สอดคล้อง กับเนื้อหาเกี่ยวกับคดี ทุจริตหรือ case การ ทุจริตที่เคยเกิดขึ้น	๗
๖	ผู้สอนสรุปความสำคัญของคลิปวิดีโอ		๕
๗	ผู้เรียนทำใบงานอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับแนวคิดใน การยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization รูปแบบ Checklist ตัวเลือกไม่เกิน ๒๐ Checklist โดย เลือกได้ไม่เกิน ๕ ลำดับ ในหน้าเว็บไซต์แพลตฟอร์มฯ คำถาม คือ “โปรดเลือกสาระสำคัญที่ท่านคิดว่าสอดคล้อง กับแนวคิดในการยกระดับสู่การเป็น (STRONG Organization)”	ใบงานอิเล็กทรอนิกส์	๑๐
รวมเวลายืนยันจัดกิจกรรมการเรียนรู้			๕๗
ขั้นสรุป			
๘	ผู้สอนกล่าวสรุปสาระสำคัญของหน่วยการเรียนรู้		๕
๙	ทำแบบทดสอบหลังการเรียน (Post-Test) ของหน่วยการ เรียนรู้ที่ ๑ (๕ ข้อ)		๕
รวมเวลาขั้นสรุป			๑๐
รวมเวลาทั้งหมด			๗๐



๖. การวัดและประเมินผล

จุดประสงค์การเรียนรู้	วิธีการวัด	เครื่องมือวัด	แหล่งข้อมูล	เกณฑ์การผ่าน
<p>๖.๑ เพื่ออธิบายความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตได้ ซึ่งประกอบด้วย</p> <p>๖.๑.๑ บริบทการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการความโปร่งใสขององค์กร (Corruption Disruption)</p> <p>๖.๑.๒ ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล</p> <p>๖.๑.๓ แนวคิดการปรับ Mindset บุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งประโยชน์ส่วนรวม</p> <p>๖.๑.๔ ความเสี่ยงขององค์กรผ่านรูปแบบของขัดกันแห่งผลประโยชน์</p> <p>๖.๑.๕ แนวคิดการประเมินประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรภาครัฐ (ITA) หรือมาตรการป้องกันการติดสินบนในภาคเอกชน (มาตรา ๑๗๖) และมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม</p> <p>๖.๒ เพื่ออธิบายและเข้าใจแนวคิดในการการยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization ได้ ซึ่งประกอบด้วย</p>	<p>ทดสอบ</p>	<p>แบบทดสอบ ชนิดตัวเลือก ๔ ข้อ</p>		<p>ร้อยละ ๗๐</p>



จุดประสงค์การเรียนรู้	วิธีการวัด	เครื่องมือวัด	แหล่งข้อมูล	เกณฑ์การผ่าน
<p>๖.๒.๑ แนวคิดขององค์กรพอเพียงต้านทุจริตสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน</p> <p>๖.๒.๒ กรณีศึกษาองค์กรพอเพียงต้านทุจริตที่ประสบความสำเร็จ</p>				

๗. บันทึกหลังการจัดการเรียนรู้

๗.๑ ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามจุดประสงค์การเรียนรู้

.....

.....

๗.๒ จุดแข็งของการจัดการเรียนรู้

.....

.....

๗.๓ สิ่งที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา

.....

.....



ใบความรู้

ชื่อหลักสูตร	องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)
กลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน
หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑	ปรับฐานคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน : Start to be STRONG Organization
จำนวนชั่วโมง	๒ ชั่วโมง

เรื่อง STRONG Engine : องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตด้วยหลักการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

๑. บริบทการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อความโปร่งใสขององค์กร (Corruption Disruption)
 - ๑.๑ กระบวนทัศน์การรับมือกับการทุจริตในอนาคต + แนวคิด VUCA World and BANI World
ที่มา ปาฐกถา ประธานกรรมการ ป.ป.ช. ในงานสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖
 - ๑.๒ รายงานการวิเคราะห์ดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ประจำปี ๒๕๖๕ ที่มา <https://www.sdgmove.com/๒๐๒๓/๐๒/๐๒/cpi-corruption-perceptions-index-๒๐๒๒/>
 - ๑.๓ รายงานผลสำรวจอาชญากรรมทางเศรษฐกิจและการทุจริต ประจำปี ๒๕๖๕ - ฉบับประเทศไทย
เตรียมพร้อมรับมือกับภัยคุกคามจากการทุจริตภายนอกที่สูงขึ้น
ที่มา <https://www.pwc.com/th/en/consulting/forensic/assets/economic-crime-and-fraud-survey-๒๐๒๒-th.pdf>
 - ๑.๔ รายงานสถานการณ์การทุจริตของประเทศไทย ประจำปี โดย สำนักงาน ป.ป.ช. (สำนักวิจัย, สบก.)
 - ๑.๕ รายงานการวิเคราะห์ผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โดย สำนัก ITA (รอเผยแพร่)

๒. ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล
 - ๒.๑ ความสำคัญของธรรมาภิบาลในภาพรวม – (ประยุกต์เล่น) แนวทางยกระดับธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่มา <https://ggde.nacc.go.th/ebook/๑๖๓>
 - ๒.๒ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน เพราะธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน เป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและสร้างความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งทำให้การบริหารงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ



หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถช่วยลดความเหลื่อมล้ำ ความขัดแย้ง และสร้างความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีคุณธรรม เกิดความโปร่งใส ทั้งนี้ ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยประกอบด้วย ๔ แนวคิด ๑๐ หลักการ ได้แก่

๑. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

๑.๑ หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีผลจำเป็น

๑.๒ หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๑.๓ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

๒. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

๒.๑ หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๒.๒ หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

๒.๓ หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

๒.๔ หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย



๓. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

๓.๑ หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

๓.๒ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหาหารือในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

๔. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

๔.๑ หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย ๘ ประการ (I AM READY) ได้แก่

I - Integrity	ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
A - Activeness	ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
M - Morality	ศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
R - Responsiveness	คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
E - Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A - Accountability	ตรวจสอบได้
D - Democracy	ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
Y - Yield	มุ่งผลสัมฤทธิ์

ประโยชน์ต่อองค์กร

๑. องค์กรมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และสามารถบริหารจัดการการปฏิบัติการในมิติต่าง ๆ ได้อย่างรอบด้าน ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

๒. องค์กรสามารถปรับปรุง พัฒนา เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีระบบการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ประโยชน์ต่อประชาชน/ผู้รับบริการ

๑. ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับการบริการและการอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใสมีการปรับลดขั้นตอนการเข้ารับบริการที่เกินความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน/ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



๒. ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมและได้รับการบริการด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย สถานะของบุคคล ฐานะทางสังคม ส่งผลให้ประชาชน/ผู้รับบริการมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

๓. เปิดโอกาสให้ประชาชน/ผู้รับบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการในกระบวนการต่าง ๆ ที่อาจมีข้อขัดแย้งหรือผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง ส่งผลให้การบริหารราชการเป็นไปด้วยความราบรื่น ประชาชน/ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

ประโยชน์ต่อสังคม/ประเทศชาติ

๑. ระบบบริหารของภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

๒. สังคมมีความเข้มแข็ง เกิดเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ ช่วยลด บรรเทา หรือแก้ปัญหาความรุนแรงในสังคม

๓. ทำให้ทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งภายใต้ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ

๔. ลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศ ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และได้รับความไว้วางใจ จากทุกภาคส่วน รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลส่งผลให้การพัฒนาของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืน และช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศสู่ระดับสากล

ที่มา แนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนากิจการเพื่อความยั่งยืน

<https://www.sec.or.th/cgthailand/th/pages/overview/cgandsustainablebusinessdevelopment.aspx>

๓. Zero COI Organization

(๑) ปรับ Mindset บุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งประโยชน์ส่วนรวม

๒.๑ การขัดกันแห่งผลประโยชน์

๒.๑.๑ ความหมาย

คำว่า **Conflict of Interest** มีผู้ให้คำแปลเป็นภาษาไทยไว้หลากหลาย เช่น “การขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวม” หรือ “การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม” หรือ “การขัดกันระหว่างผลประโยชน์สาธารณะและผลประโยชน์ส่วนบุคคล” หรือ “ประโยชน์ทับซ้อน” หรือ “ผลประโยชน์ทับซ้อน” หรือ “ผลประโยชน์ขัดกัน” หรือบางท่านแปลว่า “ผลประโยชน์ขัดแย้ง” หรือ “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์”

การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม หรือที่เรียกว่า Conflict of Interest นั้น ก็มีลักษณะทำนองเดียวกันกับกฎศีลธรรม ขนบธรรมเนียมจารีตประเพณี หลักคุณธรรม จริยธรรม กล่าวคือ การกระทำใด ๆ ที่เป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม เป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงไม่ควรจะกระทำ แต่บุคคลแต่ละคน แต่ละกลุ่ม แต่ละสังคม อาจเห็นว่าเรื่องใดเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมแตกต่างกันไป หรือเมื่อเห็นว่าเป็นการขัดกันแล้วยังอาจมีระดับของความหนักเบาแตกต่างกัน อาจเห็นแตกต่างกันว่าเรื่องใดกระทำไม่ได้แตกต่างกันออกไปอีก และในกรณีที่มีการฝ่าฝืนบางเรื่องบางคนอาจเห็นว่าเป็นไร เป็นเรื่องเล็กน้อย หรืออาจเห็นเป็นเรื่องใหญ่ ต้องถูกประณาม ตำหนิ ตีฉิน นินทา ว่ากล่าว ฯลฯ แตกต่างกันตามสภาพของสังคม



โดยพื้นฐานแล้ว เรื่องการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม เป็นกฎศีลธรรม ประเภทหนึ่งที่คุณคนไม่พึงละเมิดหรือฝ่าฝืน แต่เนื่องจากการฝ่าฝืนกันมากขึ้น และบุคคลผู้ฝ่าฝืนก็ไม่มี ความเกรงกลัวหรืออายต่อการฝ่าฝืนนั้น สังคมก็ไม่ลงโทษหรือลงโทษไม่เพียงพอที่จะมีผลเป็นการห้ามการกระทำ ดังกล่าว และในที่สุดเพื่อหยุดยั้งเรื่องดังกล่าวนี้ จึงมีการตรากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขัดกันแห่งผลประโยชน์ มากขึ้นๆ และเป็นเรื่องที่สังคมให้ความสนใจมากขึ้นตามลำดับ

“ประโยชน์ส่วนบุคคล” (Private Interests) คือ การที่บุคคลทั่วไปในสถานะเอกชนหรือเจ้าหน้าที่ ของรัฐในสถานะเอกชนได้ทำกิจกรรมหรือได้กระทำการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนตน ครอบครัว เครือญาติ พวกพ้อง หรือของกลุ่มในสังคมที่มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประกอบอาชีพ การทำธุรกิจ การค้า การลงทุน เพื่อหาประโยชน์ในทางการเงินหรือในทางธุรกิจ เป็นต้น”

“ประโยชน์ส่วนรวมหรือประโยชน์สาธารณะ” (Public Interests) คือ การที่บุคคลใด ๆ ในสถานะที่ เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐใน หน่วยงานของรัฐ) ได้กระทำการใด ๆ ตามหน้าที่หรือได้ปฏิบัติหน้าที่อันเป็นการดำเนินการในอีกส่วนหนึ่งที่แยก ออกจากการดำเนินการตามหน้าที่ในสถานะของเอกชน การกระทำการใด ๆ ตามหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จึงมีวัตถุประสงค์หรือมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม หรือการรักษาประโยชน์ส่วนรวมที่เป็นประโยชน์ ของรัฐ การทำหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐจึงมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและจะมี รูปแบบของความสัมพันธ์หรือมีการกระทำในลักษณะต่าง ๆ กันที่เหมือนหรือคล้ายกับการกระทำของบุคคลใน สถานะเอกชน เพียงแต่การกระทำในสถานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐกับการกระทำในสถานะเอกชน จะมีความ แตกต่างกันที่วัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือประโยชน์สุดท้ายที่แตกต่างกัน”

“การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมหรือผลประโยชน์ทับซ้อน” (Conflict of interests) คือ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการใด ๆ หรือดำเนินการในกิจการสาธารณะที่เป็น การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบในกิจการของรัฐหรือองค์กรของรัฐ เพื่อประโยชน์ของรัฐ หรือเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม แต่เจ้าหน้าที่ของรัฐได้มีผลประโยชน์ส่วนตนเข้าไปแอบแฝง หรือเป็นผู้ที่มีส่วน ได้เสียในรูปแบบต่าง ๆ หรือนำประโยชน์ส่วนตนหรือความสัมพันธ์ส่วนตนเข้ามามีอิทธิพลหรือเกี่ยวข้องในการ ใช้อำนาจหน้าที่หรือดุลพินิจในการพิจารณาตัดสินใจในการกระทำการใด ๆ หรือดำเนินการดังกล่าวนี้เพื่อ แสวงหาประโยชน์ในทางการเงินหรือประโยชน์อื่น ๆ สำหรับตนเองหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง”

๒.๑.๒ กฎหมาย ป.ป.ช. เพื่อป้องกันการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม **หมวด ๖ การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม**

มาตรา ๑๒๖ นอกจากเจ้าพนักงานของรัฐที่รัฐธรรมนูญกำหนดไว้เป็นการเฉพาะแล้ว ห้ามมิให้ กรรมการ ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระ และเจ้าพนักงานของรัฐที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ประกาศกำหนด ดำเนินกิจการดังต่อไปนี้

(๑) เป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นปฏิบัติ หน้าที่ในฐานะที่เป็นเจ้าพนักงานของรัฐซึ่งมีอำนาจไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในการกำกับ ดูแลควบคุม ตรวจสอบหรือดำเนินคดี

(๒) เป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เข้าเป็นคู่สัญญากับหน่วยงานของรัฐที่ เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นเจ้าพนักงานของรัฐซึ่งมีอำนาจไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมใน



การกำกับ ดูแล ควบคุม ตรวจสอบหรือดำเนินคดี เว้นแต่จะเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ไม่เกินจำนวนที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

(ก) รับสัมปทานหรือคงถือไว้ซึ่งสัมปทานจากรัฐ หน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือราชการส่วนท้องถิ่น หรือเข้าเป็นคู่สัญญากับรัฐ หน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น อันมีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอน หรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่รับสัมปทานหรือเข้าเป็นคู่สัญญาในลักษณะดังกล่าว ในฐานะที่เป็นเจ้าพนักงานของรัฐซึ่งมีอำนาจไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในการกำกับ ดูแล ควบคุม ตรวจสอบหรือดำเนินคดี เว้นแต่จะเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดไม่เกินจำนวนที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

(ข) เข้าไปมีส่วนได้เสียในฐานะเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงานหรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่หรือปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นเจ้าพนักงานของรัฐ ซึ่งโดยสภาพของผลประโยชน์ของธุรกิจของเอกชนนั้นอาจขัดหรือแย้งต่อประโยชน์ส่วนรวม หรือประโยชน์ทางราชการ หรือกระทบต่อความมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้น

ให้นำความในวรรคหนึ่ง มาใช้บังคับกับคู่สมรสของเจ้าพนักงานของรัฐตามวรรคหนึ่งด้วยโดยให้ถือว่าการดำเนินกิจการของคู่สมรสเป็นการดำเนินกิจการของเจ้าพนักงานของรัฐ เว้นแต่เป็นกรณีที่คู่สมรสนั้นดำเนินการอยู่ก่อนที่เจ้าพนักงานของรัฐจะเข้าดำรงตำแหน่ง

คู่สมรสตามวรรคสองให้หมายความรวมถึงผู้ซึ่งอยู่กินกันฉันสามีภริยาโดยมีได้จดทะเบียนสมรสด้วย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

เจ้าพนักงานของรัฐที่มีลักษณะตาม (๒) หรือ (๓) ต้องดำเนินการไม่ให้มีลักษณะดังกล่าวภายในสามสิบวันนับแต่วันที่เข้าดำรงตำแหน่ง

มาตรา ๑๒๗ ห้ามมิให้กรรมการ ผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงและผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด ดำเนินการใดตามมาตรา ๑๒๖ (๔) ภายในสองปีนับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่ง

มาตรา ๑๒๘ ห้ามมิให้เจ้าพนักงานของรัฐผู้ได้รับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดอันอาจคำนวณเป็นเงินได้จากผู้ใด นอกเหนือจากทรัพย์สินหรือประโยชน์อันควรได้ตามกฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เว้นแต่การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาตามหลักเกณฑ์และจำนวนที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

ความในวรรคหนึ่งมิให้ใช้บังคับกับการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากบุพการี ผู้สืบสันดานหรือญาติที่ให้ตามประเพณี หรือตามธรรมจรรยาตามภูมิลำเนา

บทบัญญัติในวรรคหนึ่งให้ใช้บังคับกับการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ซึ่งพ้นจากการเป็นเจ้าพนักงานของรัฐมาแล้วยังไม่ถึงสองปีด้วยโดยอนุโลม



(๒) รู้จักความเสี่ยงขององค์กรผ่านรูปแบบของขัดกันแห่งผลประโยชน์

๒.๑.๓ รูปแบบของการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม

การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมมิได้หลายรูปแบบไม่จำกัดอยู่เฉพาะในรูปแบบของตัวเงินหรือทรัพย์สินเท่านั้น แต่รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของตัวเงินหรือทรัพย์สินด้วย ทั้งนี้ John Langford และ Kenneth Kernaghan ได้จำแนกรูปแบบของการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ออกเป็น ๙ รูปแบบ ดังนี้

๑) การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting benefits) ซึ่งผลประโยชน์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สินของขวัญ การลดราคา การรับความบันเทิง การรับบริการ การรับการฝึกอบรม หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียวกันนี้ และผลจากการรับผลประโยชน์ต่าง ๆ นั้น ได้ส่งผลให้ต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่

๒) การทำธุรกิจกับตนเอง (Self - dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts) เป็นการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเฉพาะผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เข้าไปมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานที่ตนสังกัด โดยอาจจะเป็นเจ้าของบริษัทที่ทำสัญญาเอง หรือเป็นของเครือญาติ สถานการณ์เช่นนี้เกิดบทบาทที่ขัดแย้ง หรือเรียกได้ว่าเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในเวลาเดียวกัน

๓) การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งหน้าที่สาธารณะหรือหลังเกษียณ (Post - employment) เป็นการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐลาออกหรือพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่จากหน่วยงานของรัฐ และไปทำงานในบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันหรือบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานเดิม โดยใช้อิทธิพลหรือความสัมพันธ์จากที่เคยดำรงตำแหน่งในหน่วยงานเดิมนั้น หาประโยชน์ให้กับบริษัทและตนเอง

๔) การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting) ในรูปแบบนี้มีได้หลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจ ที่เป็นการแข่งขันกับหน่วยงานหรือองค์การสาธารณะที่ตนสังกัด หรือการรับจ้างพิเศษเป็นที่ปรึกษาโครงการ โดยอาศัยตำแหน่งในราชการสร้างความน่าเชื่อถือว่าโครงการของผู้ว่าจ้างจะไม่มีปัญหาติดขัดในการพิจารณาจากหน่วยงานที่ปรึกษาสังกัดอยู่

๕) การรู้ข้อมูลภายใน (Inside information) เป็นสถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้ประโยชน์จากการที่ตนเองรับรู้ข้อมูลภายในหน่วยงาน และนำข้อมูลนั้นไปหาผลประโยชน์ให้กับตนเองหรือพวกพ้อง อาจจะไปหาประโยชน์โดยการขายข้อมูลหรือเข้าเอาประโยชน์เสียเอง

๖) การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage) เป็นการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐนำเอาทรัพย์สินของราชการซึ่งจะต้องใช้เพื่อประโยชน์ของทางราชการเท่านั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง หรือการใช้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำงานส่วนตัว

๗) การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง (Pork - barreling) เป็นการที่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองหรือผู้บริหารระดับสูงอนุมัติโครงการไปลงพื้นที่หรือบ้านเกิดของตนเอง หรือการใช้งบประมาณสาธารณะเพื่อหาเสียง

๘) การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism) หรืออาจจะเรียกว่าระบบอุปถัมภ์พิเศษ เป็นการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อิทธิพลหรือใช้อำนาจหน้าที่ของตน เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่เครือญาติหรือพวกพ้องของตน

๙) การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น (influence) คือ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐอาศัยตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง เข้าแทรกแซงหรือกดดันการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อื่น เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบด้วยระเบียบและกฎหมายหรือฝ่าฝืนจริยธรรม



๓. ทดลองประเมินความเสี่ยงด้านการขัดกันขององค์กร โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ การกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยใช้หลักการจากรูปแบบของการขัดกันแห่งผลประโยชน์ หรือการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม ทั้ง ๙ รูปแบบ นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยง ดังนี้

รูปแบบที่ ๑ การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting benefits)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การรับทรัพย์สินที่อาจคำนวณเป็นเงินได้จากผู้ใด นอกเหนือจากทรัพย์สินที่ควรได้ตามกฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับ

๒. การรับของขวัญ ของฝากจากบุคคลที่มาติดต่อราชการ

๓. การรับบริจาคเพื่อประโยชน์ส่วนตนจากบุคคลภายนอก

๔. การรับประโยชน์อื่นใดจากบุคคลภายนอก

รูปแบบที่ ๒ การทำธุรกิจกับตนเอง (Self - dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การเข้าเป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ อาทิ การเป็นคู่สัญญากับตนเอง การซื้อของจากบริษัทของพรรคพวก เพื่อน ญาติ นอมินี

๒. การกระทำอันมีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนทางการค้า ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม

๓. การปฏิบัติหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจของตนเองหรือพวกพ้อง หรือใช้อำนาจของตนในการหาผลประโยชน์ทางอ้อม

รูปแบบที่ ๓ การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งหน้าที่สาธารณะหรือหลังเกษียณ (Post - employment)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การเข้าเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่

๒. การเข้าเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่หลังพ้นจากตำแหน่ง

๓. การใช้ประโยชน์จากการที่เคยมีตำแหน่งหน้าที่เข้ามาแทรกแซงการทำงานของหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชาเดิม ให้เอื้อประโยชน์แก่บริษัทที่ตนไปทำงานหลังเกษียณ หรือใช้ความสัมพันธ์เพื่อติดต่อกับบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน

รูปแบบที่ ๔ การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การอาศัยตำแหน่งหน้าที่ไปรับงานพิเศษให้กับเอกชน โดยขัดต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

๒. จัดตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับหน่วยงานที่ตนสังกัดหรือปฏิบัติหน้าที่อยู่

๓. รับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการ โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ในราชการสร้างความน่าเชื่อถือว่าโครงการของผู้ว่าจ้างจะไม่มีปัญหาติดขัดในการพิจารณาจากหน่วยงานที่ที่ปรึกษาสังกัดอยู่

รูปแบบที่ ๕ การรู้ข้อมูลภายใน (Inside information)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง



๑. การรู้ข้อมูลภายในและการนำข้อมูลไปใช้เพื่อแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเวนคืนที่ดินแก่ญาติพี่น้อง เพื่อให้ไปกว้านซื้อที่ดินในราคาถูกและขายต่อให้รัฐในราคาแพง หรือการให้ข้อมูลของบริษัทอื่นที่เข้ามายื่นของประมูลกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่แก่บริษัทที่ของญาติ หรือคนที่รู้จัก เพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

รูปแบบที่ ๖ การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การนำทรัพย์สินของราชการไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น รถยนต์ส่วนบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน ฯลฯ

๒. การไม่รักษาเวลาและการใช้เวลาราชการไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น การใช้เวลาราชการไปเพื่อประกอบอาชีพเสริม การลงชื่อปฏิบัติงานนอกเวลาราชการโดยมิได้อยู่ปฏิบัติงานจริง การไปราชการต่างจังหวัด โดยไม่คำนึงถึงจำนวนวันที่เหมาะสม

รูปแบบที่ ๗ การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง (Pork - barreling)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารใช้งบประมาณไปเพื่อกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการประชาสัมพันธ์ตนเอง

๒. ผู้บริหารอนุมัติโครงการที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ที่ให้การสนับสนุน (หัวคะแนน)

๓. ผู้บริหารอนุมัติโครงการสาธารณะ เช่น ถนน หรือสะพาน โดยใช้ชื่อหรือนามสกุลของตนเป็นชื่อของถนน หรือสะพาน

รูปแบบที่ ๘ การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือหรือรับบุคคลใกล้ชิดของตนเองเข้าทำงานโดยไม่ได้คำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถ

๒. การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือญาติหรือพวกพ้องให้ได้เป็นคู่สัญญากับหน่วยงานที่ตนสังกัด

๓. การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือญาติหรือพวกพ้องให้พ้นจากความรับผิด หรือให้รับได้รับโทษน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

๔. การใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาแต่งตั้ง หรือเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลบางรายโดยไม่เหมาะสม ไม่โปร่งใส หรือไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อการนั้น ๆ

รูปแบบที่ ๙ การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น (influence)

ตัวอย่างเหตุการณ์ความเสี่ยง

๑. การอาศัยอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของตนเข้าไปมีอิทธิพลในหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐนั้นกระทำการ หรือไม่กระทำการบางอย่างหนึ่ง เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง อันเป็นการแทรกแซงการทำงานภายในของหน่วยงานรัฐนั้น เช่น นายกเทศมนตรีใช้อำนาจในตำแหน่ง กดดันให้ผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในพื้นที่ รับบุตรหลานของตนเองเข้าเป็นนักเรียนโดยไม่ต้องสอบ



ทั้งนี้ การกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยใช้รูปแบบของการขัดกันแห่งผลประโยชน์เป็นแนวทางในการกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น หน่วยงานสามารถกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงเพิ่มเติมได้ โดยพิจารณาจากบริบทของหน่วยงานตามความเหมาะสม

๓.๒ เกณฑ์กำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood)

ตารางระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ หรือ
		มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า ๕ ครั้ง / ปี
๔	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง หรือ
		มีโอกาสเกิดขึ้นไม่เกิน ๔ ครั้ง / ปี
๓	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง หรือ
		มีโอกาสเกิดขึ้นไม่เกิน ๓ ครั้ง / ปี
๒	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง หรือ
		มีโอกาสเกิดขึ้นไม่เกิน ๒ ครั้ง / ปี
๑	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ยาก หรือ
		มีโอกาสเกิดขึ้น ๑ ครั้ง / ปี

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนคำอธิบายได้ตามความเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน

๓.๓ เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ส่งต่อการดำเนินงาน

ตารางระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)			
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย (ผลกระทบทางการเงิน)	คำอธิบาย (ผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน)
๕	สูงมาก	ความเสียหายตั้งแต่ ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป	เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษ ชี้มูลความผิด เข้าสู่กระบวนการยุติธรรม
๔	สูง	ความเสียหายตั้งแต่ ๕๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบด้านความโปร่งใส สื่อมวลชนลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ
๓	ปานกลาง	ความเสียหายตั้งแต่ ๒๕๐,๐๐๐ บาท ถึง ๕๐๐,๐๐๐ บาท	หน่วยงานตรวจสอบเข้าทำการตรวจสอบข้อเท็จจริง
๒	น้อย	ความเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท ถึง ๒๕๐,๐๐๐ บาท	ปรากฏข่าวลือที่อาตพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	น้อยมาก	ความเสียหายตั้งแต่ ๑๐๐,๐๐๐ บาท หรือน้อยกว่า	แทบจะไม่มี

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนคำอธิบายได้ตามความเหมาะสมกับระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน



๓.๔ กำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยใช้ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต (Likelihood) คูณด้วยระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งระดับความเสี่ยงกำหนดไว้เป็น ๔ ระดับ และจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการทุจริต x ระดับความรุนแรงของผลกระทบ
Degree of Risk = Likelihood X Impact

ลำดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
๑	ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)	๑๕ - ๒๕
๒	ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)	๙ - ๑๔
๓	ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)	๔ - ๘
๔	ความเสี่ยงระดับต่ำ (Low Risk : L)	๑ - ๓

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑	๑	๒	๓	๔	๕

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)					
โอกาส (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)				
	๑	๒	๓	๔	๕
๕	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก
๔	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงมาก
๓	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
๒	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
๑	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง

๓.๕ ดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน

โดยการกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงในแต่ละรูปแบบของการชดกันแห่งผลประโยชน์ ซึ่งหน่วยงานสามารถกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงเองได้ตามบริบทของหน่วยงาน โดยต้องพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับรูปแบบของการชดกันแห่งผลประโยชน์นั้น ๆ ด้วย และสรุปคะแนนความเสี่ยงการทุจริตโดยใช้ ค่าฐานนิยมหรือค่าเฉลี่ย (ในกรณีที่ไม่สามารถหาค่าฐานนิยมได้)



ค่าฐานนิยม คือ ค่ากลางหรือตัวเลขที่มีจำนวนซ้ำกันมากที่สุดในแต่ละชุดข้อมูล โดยมีเงื่อนไขว่าในแต่ละชุดข้อมูลจะมีค่าฐานนิยมได้อย่างมากแค่ ๒ ตัวเท่านั้น ถ้ามีมากกว่านั้นให้ถือว่าไม่มีฐานนิยม

ตัวอย่างการหาค่าฐานนิยม

ข้อมูลชุดที่ ๑ คือ ๒,๓,๔,๕,๕,๕,๖,๖,๗,๘ จะได้ค่าฐานนิยมคือ ๕

๒	๓	๔	๕	๕	๕	๖	๖	๗	๘
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

ข้อมูลชุดที่ ๒ คือ ๒,๓,๔,๕,๕,๕,๖,๘,๘,๘ จะได้ค่าฐานนิยมของข้อมูลชุดนี้ ๒ ค่า คือ ๕ และ ๘ เนื่องจากข้อมูลทั้งสองค่ามีจำนวน ๓ ตัวเท่ากัน และข้อมูลค่าอื่น ๆ มีเพียงตัวเดียว

๒	๓	๔	๕	๕	๕	๖	๘	๘	๘
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

ข้อมูลชุดที่ ๓ คือ ๑,๑,๑,๒,๒,๒,๓,๔,๔,๔ จะได้ค่าฐานนิยมของข้อมูลชุดนี้ ๓ ค่า คือ ๑, ๒ และ ๔ เนื่องจากข้อมูลทั้งสามค่ามีจำนวน ๓ ตัวเท่ากัน ดังนั้นข้อมูลชุดนี้จะมีค่าฐานนิยมมากกว่า ๒ ตัว จึงถือว่าข้อมูลชุดนี้ไม่มีฐานนิยม

๑	๑	๑	๒	๒	๒	๓	๔	๔	๔
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงการทุจริต สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามคู่มือฯ เล่มนี้ ขอแนะนำให้ใช้ค่าฐานนิยมเพียงค่าเดียวเท่านั้น หากมีค่าฐานนิยมมากกว่า ๑ ค่า ให้ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงการทุจริตต่อไป

ค่าเฉลี่ย คือ ค่ากลางชนิดหนึ่งซึ่งได้มาจากการนำผลรวมของสมาชิกทุกตัวมาหารด้วยจำนวนสมาชิกทั้งหมดในชุดข้อมูล

ตัวอย่างการหาค่าเฉลี่ย

๑	๒	๓	๔	๕
---	---	---	---	---

ชุดข้อมูลประกอบด้วยตัวเลขจำนวน ๕ ตัว ประกอบด้วย ๑,๒,๓,๔ และ ๕ วิธีการหาค่าเฉลี่ยทำได้ดังนี้

๑. นำตัวเลขทั้งหมดมาบวกรวมกันจะได้ $๑+๒+๓+๔+๕ = ๑๕$

๒. นำผลรวมที่ได้มาหารด้วยจำนวนตัวเลขทั้งหมดในชุดข้อมูล จากตัวอย่างคือ ๑,๒,๓,๔ และ ๕ เท่ากับมีจำนวนตัวเลข ๕ ตัว จะได้ $๑๕ \div ๕ = ๓$ (ผลรวม \div จำนวนตัวเลข = ค่าเฉลี่ย)

๓. ดังนั้น ค่าเฉลี่ยของ ๑,๒,๓,๔,๕ จะได้เท่ากับ ๓

(ตัวอย่าง)

การประเมินความเสี่ยงการทุจริต โดยใช้หลักการชดกันแห่งผลประโยชน์

รูปแบบที่ ๑ การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting benefits)				
ที่	เหตุการณ์ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	รวม
๑	มีการเรียกรับผลประโยชน์จากผู้มาติดต่อราชการ เพื่อแลกกับการอำนวยความสะดวกเป็นพิเศษ	๒	๕	๑๐



๒	มีการรับของขวัญ ของฝากจากผู้มาติดต่อราชการ	๕	๔	๒๐
๓	มีการขอรับบริจาคเพื่อประโยชน์ส่วนตนจากผู้มาติดต่อราชการ	๒	๔	๘

คะแนนความเสี่ยง = ๑๒ คะแนน , ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)

* ใช้ค่าเฉลี่ย $(๑๐+๒๐+๘) \div ๓ = ๑๒.๖๖$

รูปแบบที่ ๒ การทำธุรกิจกับตนเอง (Self - dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts)				
ที่	เหตุการณ์ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	รวม
๑	การเข้าเป็นคู่สัญญาหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ อาทิ การเป็นคู่สัญญากับตนเอง การซื้อของจากบริษัทของพรรคพวก เพื่อนญาติ นอมินี	๒	๕	๑๐
๒	การกระทำอันมีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนทางการค้า ก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม	๒	๕	๑๐
๓	การปฏิบัติหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจของตนเองหรือพวกพ้องหรือใช้อำนาจของตนในการหาผลประโยชน์ทางอ้อม	๒	๕	๑๐

คะแนนความเสี่ยง = ๑๐ คะแนน , ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)

* ใช้ค่าฐานนิยม $(๑๐,๑๐,๑๐) = ๑๐$

รูปแบบที่ ๓ การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งหน้าที่สาธารณะหรือหลังเกษียณ (Post - employment)				
ที่	เหตุการณ์ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	รวม
๑	การเข้าเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่	๑	๕	๕
๒	การเข้าเป็นกรรมการ ที่ปรึกษา ตัวแทน พนักงาน หรือลูกจ้างในธุรกิจของเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าพนักงานของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่ หลังพ้นจากตำแหน่ง	๑	๕	๕
๓	การใช้ประโยชน์จากการที่เคยมีตำแหน่งหน้าที่เข้ามาแทรกแซงการทำงานของหน่วยงานผู้ได้บังคับบัญชาเดิม ให้เอื้อประโยชน์แก่บริษัทที่ตนไปทำงานหลังเกษียณ หรือใช้ความสัมพันธ์เพื่อติดต่อกับบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน	๒	๕	๑๐

คะแนนความเสี่ยง = ๕ คะแนน , ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)

* ใช้ค่าฐานนิยม $(๕,๕,๑๐) = ๕$



รูปแบบที่ ๔ การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting)				
ที่	เหตุการณ์ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	รวม
๑	การอาศัยตำแหน่งหน้าที่ไปรับงานพิเศษให้กับเอกชน โดยขัดต่อตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง	๒	๕	๑๐
๒	จัดตั้งบริษัทดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับหน่วยงานที่ตนสังกัดหรือปฏิบัติหน้าที่อยู่	๑	๕	๕
๓	รับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการ โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ในราชการ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ	๑	๕	๕

คะแนนความเสี่ยง = ๕ คะแนน , ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)

* ใช้ค่าฐานนิยม (๑๐,๕,๕) = ๕

รูปแบบที่ ๕ การรู้ข้อมูลภายใน (Inside information)				
ที่	เหตุการณ์ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	รวม
๑	การรู้ข้อมูลภายในและการนำข้อมูลไปใช้เพื่อแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง	๒	๕	๑๐

คะแนนความเสี่ยง = ๑๐ คะแนน , ความเสี่ยงระดับสูง (High Risk : H)

* ใช้ค่าฐานนิยม (๑๐) = ๑๐

รูปแบบที่ ๖ การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage)				
ที่	เหตุการณ์ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	รวม
๑	การนำทรัพย์สินของราชการไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น รถยนต์ส่วนบุคคล วัสดุ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ฯลฯ	๕	๔	๒๐
๒	การไม่รักษาเวลาและการใช้เวลาราชการไปเพื่อประโยชน์ส่วนตน เช่น การใช้เวลาราชการไปเพื่อประกอบอาชีพเสริม การลงชื่อปฏิบัติงานนอกเวลาราชการโดยมิได้อยู่ปฏิบัติงานจริง การไปราชการต่างจังหวัดโดยไม่คำนึงถึงจำนวนวันที่เหมาะสม	๕	๔	๒๐

คะแนนความเสี่ยง = ๒๐ คะแนน , ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)

* ใช้ค่าฐานนิยม (๒๐,๒๐) = ๒๐

รูปแบบที่ ๗ การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง (Pork - barreling)				
ที่	เหตุการณ์ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	รวม
๑	ผู้บริหารใช้งบประมาณไปเพื่อกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการประชาสัมพันธ์ตนเอง	๓	๔	๑๒
๒	ผู้บริหารอนุมัติโครงการที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ที่ให้การสนับสนุน (หัวคะแนน)	๒	๔	๘



๓	ผู้บริหารอนุมัติโครงการสาธารณะ เช่น ถนน หรือสะพาน โดยใช้ชื่อหรือนามสกุลของตนเป็นชื่อของถนน หรือสะพาน	๑	๔	๔
---	--	---	---	---

คะแนนความเสี่ยง = ๘ คะแนน , ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)

* ใช้ค่าเฉลี่ย $(๑๒+๘+๔) \div ๓ = ๘$

รูปแบบที่ ๘ การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism)				
ที่	เหตุการณ์ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	รวม
๑	การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือหรือรับบุคคลใกล้ชิดของตนเองเข้าทำงานโดยไม่ได้คำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถ	๒	๔	๘
๒	การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือญาติหรือพวกพ้องให้ได้เป็นคู่สัญญากับหน่วยงานที่ตนสังกัด	๒	๔	๘
๓	การใช้โอกาสในตำแหน่งช่วยเหลือญาติหรือพวกพ้องให้พ้นจากความรับผิดชอบ หรือให้รับได้รับโทษน้อยกว่าที่ควรจะเป็น	๑	๔	๔
๔	การใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาแต่งตั้ง หรือเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลบางรายโดยไม่เหมาะสม ไม่โปร่งใส หรือไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อการนั้น ๆ	๓	๔	๑๒

คะแนนความเสี่ยง = ๘ คะแนน , ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)

* ใช้ค่าฐานนิยม $(๘,๘,๔,๑๒) = ๘$

รูปแบบที่ ๙ การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐหรือหน่วยงานของรัฐอื่น (influence)				
ที่	เหตุการณ์ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	รวม
๑	การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น (influence)	๑	๕	๕

คะแนนความเสี่ยง = ๕ คะแนน , ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Moderate Risk : M)

* ใช้ค่าฐานนิยม $(๕) = ๕$

๓.๖ สรุปคะแนนของแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยใช้ค่าฐานนิยมหรือค่าเฉลี่ย (ในกรณีที่ไม่สามารถหาค่าฐานนิยมได้) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงใดมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน พร้อมกำหนดมาตรการ / แนวทางแก้ไข สำหรับในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยใช้แนวทางการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ สำหรับ อปท. (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) เป็นหลัก ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถพิจารณาแนวทางอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพตามบริบทของหน่วยงานมากำหนดเป็นแนวทางแก้ไขที่สามารถลดความเสียหายหรือป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตขึ้นได้



ทั้งนี้ มาตรการหรือแนวทางแก้ไขตามคู่มือ หน่วยงานไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การปฏิบัติทั้งหมด แต่ให้
เลือกโดยพิจารณาถึงมาตรการหรือแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทรัพยากรทางการบริหาร
เท่าที่จำเป็น และเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

(ตัวอย่าง)

ตารางสรุปคะแนนความเสี่ยงการทุจริต			
ลำดับ	ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการ / แนวทางแก้ไข / การประยุกต์ Model STRONG (ตัวอย่างโครงการ)
๑	<p>รูปแบบที่ ๖ การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว</p> <p><u>เหตุการณ์ความเสี่ยง</u></p> <p>๑. การนำทรัพย์สินของราชการไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น รถยนต์ส่วนบุคคล วัสดุ อุปกรณ์เครื่องใช้ สำนักงาน ฯลฯ</p> <p>๒. การไม่รักษาเวลาและ การใช้เวลาราชการไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น การใช้เวลาราชการไปเพื่อประกอบอาชีพเสริม การลงชื่อปฏิบัติงานนอกเวลาราชการโดยมิได้อยู่ปฏิบัติงานจริง การไปราชการต่างจังหวัดโดยไม่คำนึงถึงจำนวนวันที่เหมาะสม</p>	<p>๒๐ คะแนน ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme Risk : E)</p>	<p>๑. โครงการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน</p> <p>๒. โครงการเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการต่อต้านการทุจริต</p> <p>๓. โครงการปลูกฝังวิธีคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัว และ ผลประโยชน์ส่วนรวม</p> <p>๔. มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส</p> <p>๕. มาตรการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน</p> <p>๖. โครงการเสริมสร้างความโปร่งใสในการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ</p> <p>๗. มิติที่ ๓</p> <p>๘. มาตรการจัดการเรื่องร้องทุกข์/ร้องเรียนการทุจริต</p> <p>๙. กิจกรรมส่งเสริมชุมชนเฝ้าระวังการทุจริต</p> <p>๑๐. โครงการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปี</p> <p>๑๑. กิจกรรมติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน</p> <p>๑๒. มาตรการจัดให้มีระบบและช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของระบุนิติบุคคลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p>



เรื่อง แนวคิดในการการยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization

- ที่มา ความสำคัญ และความหมายของโมเดล STRONG – เล่มแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงด้วยโมเดล STRONG หน้า ๑๒

- แนวทางการประยุกต์ใช้โมเดล STRONG เพื่อสร้างองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต – เล่มแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงด้วยโมเดล STRONG หน้า ๓๖

- กลยุทธ์ และปัจจัยความสำเร็จของการใช้โมเดล STRONG ในการยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization – เล่มแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงด้วยโมเดล STRONG หน้า ๕๙ - ๖๓

- ตัวอย่างกรณีศึกษาขององค์กรพอเพียงด้านทุจริตที่ประสบความสำเร็จ – เล่มแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรพอเพียงด้วยโมเดล STRONG หน้า ๒๓

- ตัวอย่างกรณีศึกษาเรื่องการรับสินบนของเจ้าหน้าที่รัฐ

๑. รายงานโครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง การจ่ายสินบนให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐของบริษัทข้ามชาติและนักลงทุนที่ประกอบธุรกิจและลงทุนในประเทศไทย

(โดยสำนักวิจัยและบริหารวิชาการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงาน ป.ป.ช.)

หัวข้อที่ ๔.๕ แนวทางและมาตรการแก้ไขและป้องกันการติดสินบนขององค์กรต่อต้านการทุจริตในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการรายงานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ (กรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมศุลกากร กรมสรรพากร และกรมการจัดหางาน) องค์กรต่อต้านการทุจริตในประเทศไทย (ป.ป.ช และ ป.ป.ท.) และองค์กรต่อต้านการทุจริตในต่างประเทศ (สาธารณรัฐสิงคโปร์ เขตบริหารพิเศษฮ่องกง และสาธารณรัฐเกาหลี) เกี่ยวกับแนวทางในการแก้ไขปัญหาการติดสินบน การป้องกันการติดสินบนและการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ที่ดำเนินการ

หัวข้อที่ ๔.๖ ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผลการศึกษา ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ไขและป้องกันการติดสินบนในกระบวนการลงทุนและประกอบธุรกิจในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ๓ กลุ่มสำคัญ คือ ภาคธุรกิจเอกชน (บริษัทข้ามชาติ บริษัทสัญชาติไทย และสมาคมภาคธุรกิจ) องค์กรต่อต้านการทุจริตประเทศไทย (สำนักงาน ป.ป.ช. และสำนักงาน ป.ป.ท.) หน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนและการประกอบธุรกิจในประเทศไทย และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการต่อต้านสินบนและการลงทุน โดยให้ข้อเสนอแนะด้านกฎหมาย ด้านการพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ด้านการป้องกันการติดสินบน และด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ

หัวข้อที่ ๕.๓ ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา เป็นข้อเสนอแนะจากคณะผู้วิจัยในการดำเนินงานสำหรับ สำนักงาน ป.ป.ช. หน่วยงานภาครัฐ และภาคธุรกิจ เพื่อนำไปปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาและป้องกันการเรียกรับการให้สินบนเจ้าหน้าที่รัฐในกระบวนการลงทุนและประกอบธุรกิจในประเทศไทย

๒. คู่มือ : ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI) ระยะที่ ๓ (โดยสำนักมาตรการเชิงรุกและนวัตกรรม สำนักงาน ป.ป.ช.)

ดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI) เป็นตัวที่สะท้อนให้เห็นถึงความรุนแรงของสถานการณ์การทุจริต ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่นักลงทุนหรือนักธุรกิจจะนำมาประกอบการประเมินความน่าสนใจและการตัดสินใจที่จะลงทุนในประเทศต่าง ๆ



หัวข้อที่ ๓.๒ การวิเคราะห์ประเด็นคำถามทั้ง ๙ แหล่งข้อมูล และการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๓.๒.๒ ประเด็นเกี่ยวกับสินบน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากประเด็นคำถามเกี่ยวกับคอร์รัปชันของแต่ละแหล่งข้อมูล และเสนอแนะเพื่อยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต ซึ่งเมื่อพิจารณาคำถามเกี่ยวกับการรับสินบนมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๒ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ กลุ่มผู้รับสินบนซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ และส่วนที่ ๒ วัตถุประสงค์ของผู้ให้สินบน โดยเป็นการรังเกียจทั้งในส่วนของการดำเนินการของภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ

หัวข้อที่ ๔ ข้อเสนอแนะ ข้อ ๔.๑.๒ (๒) ประเด็นเกี่ยวกับสินบน ซึ่งเป็นการเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต มีทั้งสิ้น ๕ ข้อ

๓. คลิปการเรียนรู้เรื่อง สินบนใบอนุญาต



<https://youtu.be/dGVm&Lw&cfA?si=Mx&OU&Neyxub&IRsL>

๔. คลิปการเรียนรู้เรื่อง เงินทอนแลนด์ (CHEAT THE CHANGE)



พีเอ็ด 7 ริ - เงินทอนแลนด์ (CHEAT THE CHANGE) [OFFICIAL MUSIC VIDEO]
การดู 524,317 ครั้ง · 2 ปีที่แล้ว · ...เพิ่มเติม

https://youtu.be/mKmyIFQQDKw?si=ilUtAlzub_nXIKEM



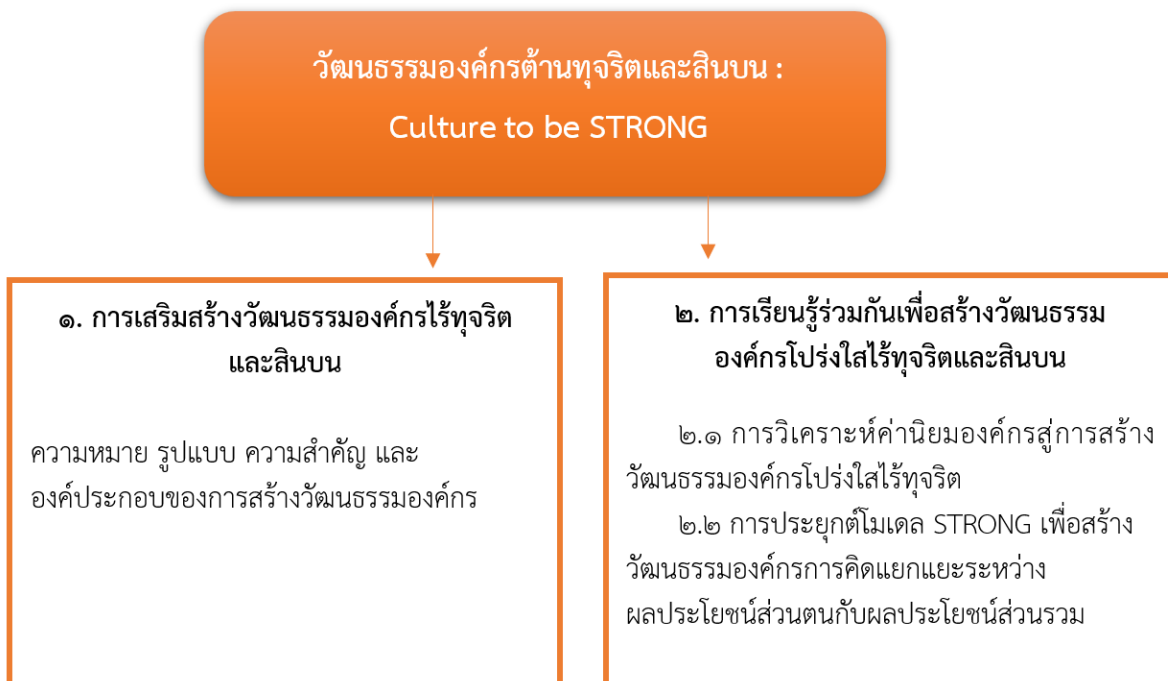
เรียนรู้หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗
ชุดหลักสูตร : ผสานพลังด้านทุจริตและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
(Together against Corruption and Sustainable Development)

ชื่อหลักสูตร	องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization Anti-Corruption and Bribery)
กลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน
หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒	วัฒนธรรมองค์กรด้านทุจริตและสินบน : Culture to be STRONG
จำนวนชั่วโมง	๔ ชั่วโมง

๑. ผลลัพธ์การเรียนรู้

มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามความหมาย รูปแบบ ความสำคัญและองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และสามารถวิเคราะห์ค่านิยมองค์กร และประยุกต์โมเดล STRONG เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม สู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

๒. ผังความคิดรวบยอดหลัก



๓. หัวข้อความคิดรวบยอดหลัก/ความคิดรวบยอดรอง

๓.๑ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

๓.๑.๑ ความหมาย รูปแบบ ความสำคัญ และองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

๓.๒ การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

๓.๒.๑ การวิเคราะห์ค่านิยมองค์กรสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต

๓.๒.๒ การประยุกต์โมเดล STRONG เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

๔. จุดประสงค์การเรียนรู้

อธิบายและเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตได้ ซึ่งประกอบด้วย

๔.๑.๑ ความหมาย รูปแบบ และความสำคัญขององค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

๔.๑.๒ สามารถวิเคราะห์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้

๔.๑.๓ สามารถวิเคราะห์ค่านิยมหลักองค์กรได้

๔.๑.๔ สามารถวิเคราะห์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมขององค์กรตามโมเดล STRONG ได้

๕. กิจกรรมการเรียนรู้

๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
ชั้นนำ			
๑	ผู้สอนกล่าวแนะนำภาพรวมของหน่วยการเรียนรู้	-	๑
๒	ผู้สอนกล่าวแนะนำจุดประสงค์การเรียนรู้	-	๒
๓	ผู้สอนกล่าวแนะนำภาพรวมของกิจกรรมการเรียนรู้	-	๑
๔	ผู้สอนกล่าวแนะนำวิธีการและเกณฑ์การวัดและประเมินผล	-	๑
รวมเวลาชั้นนำ			๕
ชั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			
๕	ผู้สอนบรรยาย ให้ความรู้ หัวข้อ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรไร้ทุจริตและสินบน - ความหมาย รูปแบบ ความสำคัญ และองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	PowerPoint	๑๐
๖	ผู้เรียนรับชมกรณีศึกษาการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรไร้ทุจริตและสินบน	สื่อวิดีโอ	๑๐
๗	ดูคลิปวิดีโอเกี่ยวกับ พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ (สำนักงาน ก.พ.)	สื่อวิดีโอ	๕
๘	ผู้สอนสรุปความสำคัญของคลิปวิดีโอ	ใบงาน	๕



ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
	รูปแบบ Checklist ตัวเลือกไม่เกิน ๒๐ Checklist โดยเลือกได้ไม่เกิน ๕ ลำดับ ในหน้าเว็บไซต์แพลตฟอร์มฯ คำถาม คือ “โปรดเลือกสาระสำคัญที่ท่านคิดว่าสอดคล้องกับเนื้อหาที่ได้เรียนเกี่ยวกับ พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ (สำนักงาน ก.พ.)”	อิเล็กทรอนิกส์	
รวมเวลาขึ้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			๓๐
รวมเวลาทั้งหมด			๓๕

๒. การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
ขั้นนำ			
๑	ผู้สอนแจ้งเนื้อหาที่จะเรียนในหัวข้อถัดไป	-	๓
รวมเวลาขั้นนำ			๓
ขั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			
๒	ผู้สอนบรรยาย ให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต (STRONG Organization) - การวิเคราะห์ค่านิยมองค์กรสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน - การประยุกต์โมเดล STRONG เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม (ตามแนวทางการขับเคลื่อน STRONG องค์กรพอเพียงด้านทุจริต)	PowerPoint	๔๕
๓	ผู้เรียนรับชมคลิปวิดีโอ เกี่ยวกับ ความหมายขององค์กรคุณธรรม พร้อมสรุปสาระสำคัญของคลิปวิดีโอ	สื่อวิดีโอ	๗
๔	ผู้สอนสรุปความสำคัญของคลิปวิดีโอ รูปแบบ Checklist ตัวเลือกไม่เกิน ๒๐ Checklist โดยเลือกได้ไม่เกิน ๕ ลำดับ ในหน้าเว็บไซต์แพลตฟอร์มฯ คำถาม คือ “โปรดเลือกสาระสำคัญที่ท่านคิดว่าสอดคล้องกับเนื้อหาที่ได้เรียนเกี่ยวกับองค์กรคุณธรรม”	ใบงาน อิเล็กทรอนิกส์	๕
๕	ผู้เรียนรับชมคลิปวิดีโอ เกี่ยวกับ ไขรหัสองค์กรคุณธรรม พร้อมสรุปสาระสำคัญของคลิปวิดีโอ โดยผู้สอนมีการสรุปเนื้อหาเป็นระยะ ๆ	สื่อวิดีโอ	๒๐



ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
๖	ผู้สอนสรุปสาระสำคัญของคลิปวิดีโอ รูปแบบ Checklist ตัวเลือกไม่เกิน ๒๐ Checklist โดยเลือกได้ไม่เกิน ๕ ลำดับ ในหน้าเว็บไซต์แพลตฟอร์มฯ คำถาม คือ “โปรดเลือกสาระสำคัญที่ท่านคิดว่าสอดคล้องกับเนื้อหาที่ได้เรียนเกี่ยวกับไซรท์สองัคกรคุณธรรม”	ใบงาน อิเล็กทรอนิกส์	๑๐
๗	ผู้เรียนทำแบบประเมินตามตัวชี้วัดย่อยที่ ๑.๒ ร้อยละของประชาชนที่มีวัฒนธรรม ค่านิยมสุจริต ทักษะคิดและพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (รูปแบบในลักษณะแบบประเมินพฤติกรรมแบบลิเคิลสเกล ๕ ระดับ จำนวน ๓๖ ข้อ กำหนดเนื้อหาตามการประเมินในแต่ละปีที่เปลี่ยนแปลงไป)	แบบประเมิน	๑๐
๘	ผู้เรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมวิเคราะห์ค่านิยมองค์กรสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบนขององค์กรตนเองร่วมกัน	ใบงาน อิเล็กทรอนิกส์	๑๒๐
รวมเวลาขึ้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			๑๘๗
ขั้นสรุป			
๙	ผู้สอนกล่าวสรุปสาระสำคัญของหน่วยการเรียนรู้		๕
๑๐	ทำแบบทดสอบหลังการเรียน (Post-Test) ของหน่วยการเรียนรู้ที่ ๒ (๕ ข้อ)		๑๐
รวมเวลาขั้นสรุป			๑๕
รวมเวลาทั้งหมด			๒๐๕

๖. การวัดและประเมินผล

จุดประสงค์การเรียนรู้	วิธีการวัด	เครื่องมือวัด	แหล่งข้อมูล	เกณฑ์การผ่าน
๖.๑ อธิบายและเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตได้ ซึ่งประกอบด้วย ๖.๑.๑ ความหมาย รูปแบบ และความสำคัญขององค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ๖.๑.๒ สามารถวิเคราะห์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ ๖.๑.๓ สามารถวิเคราะห์ค่านิยมหลักองค์กรได้	ทดสอบ	แบบทดสอบ แบบตัวเลือก ๔ ข้อ		ร้อยละ ๗๐



จุดประสงค์การเรียนรู้	วิธีการวัด	เครื่องมือวัด	แหล่งข้อมูล	เกณฑ์การผ่าน
๖.๑.๔ สามารถวิเคราะห์แนวทางการสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมขององค์กรตามโมเดล STRONG ได้				

๗. บันทึกหลังการจัดการเรียนรู้

๗.๑ ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามจุดประสงค์การเรียนรู้

.....

.....

๗.๒ จุดแข็งของการจัดการเรียนรู้

.....

.....

๗.๓ สิ่งที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา

.....

.....



ใบความรู้

ชื่อหลักสูตร องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(STRONG Organization Anti-Corruption and Bribery)

กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒ วัฒนธรรมองค์กรด้านทุจริตและสินบน : Culture to be STRONG

จำนวนชั่วโมง ๔ ชั่วโมง

เรื่อง การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรไร้ทุจริต

๑. ความหมาย รูปแบบ ความสำคัญ และองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔ นิยามไว้ว่า “สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย, วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชาวเขา”
- พ.ร.บ.วัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๓ นิยามไว้ “วิถีการดำเนินชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จารีต ประเพณี พิธีกรรม ภูมิปัญญา ซึ่งกลุ่มชน และสังคมได้ร่วมกันสร้างสรรค์ ส่งเสริม ปลูกฝัง สืบทอด เรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ทั้งด้านจิตใจวัตถุอย่างสันติสุข และยั่งยืน”
- การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง องค์กรถูกก่อตั้งขึ้นมาโดยกลุ่มบุคคลและมีการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความหมายในกิจกรรมต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กรคือ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ค่านิยม และบรรยากาศที่สร้างได้ “ เป็นวิถีทางที่กระทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ”

ที่มา (https://www.matichon.co.th/education/news_๑๓๔๗๐๕๗)

เรื่อง การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใส

การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : [https://commarts.stou.ac.th/wp-](https://commarts.stou.ac.th/wp-content/uploads/๒๐๒๒/๐๔/%E0%B๘%๘๑%E0%B๘%B๒%E0%B๘%A๓%E0%B๘%AA%E0%B๘%A๓%E0%B๘%๘๙%E0%B๘%B๒%E0%B๘%๘๗%E0%B๘%A๗%E0%B๘%B๑%E0%B๘%๙๒%E0%B๘%๙๙%E0%B๘%๙๘%E0%B๘%A๓%E0%B๘%A๓%E0%B๘%A๑%E0%B๘%AD%E0%B๘%๘๗%E0%B๘%๘๔%E0%B๘%๘C%E0%B๘%๘๑%E0%B๘%A๓.pdf)

[content/uploads/๒๐๒๒/๐๔/%E0%B๘%๘๑%E0%B๘%B๒%E0%B๘%A๓%E0%B๘%AA%E0%B๘%A๓%E0%B๘%๘๙%E0%B๘%B๒%E0%B๘%๘๗%E0%B๘%A๗%E0%B๘%B๑%E0%B๘%๙๒%E0%B๘%๙๙%E0%B๘%๙๘%E0%B๘%A๓%E0%B๘%A๓%E0%B๘%A๑%E0%B๘%AD%E0%B๘%๘๗%E0%B๘%๘๔%E0%B๘%๘C%E0%B๘%๘๑%E0%B๘%A๓.pdf](https://commarts.stou.ac.th/wp-content/uploads/๒๐๒๒/๐๔/%E0%B๘%๘๑%E0%B๘%B๒%E0%B๘%A๓%E0%B๘%AA%E0%B๘%A๓%E0%B๘%๘๙%E0%B๘%B๒%E0%B๘%๘๗%E0%B๘%A๗%E0%B๘%B๑%E0%B๘%๙๒%E0%B๘%๙๙%E0%B๘%๙๘%E0%B๘%A๓%E0%B๘%A๓%E0%B๘%A๑%E0%B๘%AD%E0%B๘%๘๗%E0%B๘%๘๔%E0%B๘%๘C%E0%B๘%๘๑%E0%B๘%A๓.pdf)

วัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : [https://dspace.bru.ac.th/xmlui/bitstream/handle/๑๒๓๔๕๖๗๘๙/๕๘๖๐/๐๔-](https://dspace.bru.ac.th/xmlui/bitstream/handle/๑๒๓๔๕๖๗๘๙/๕๘๖๐/๐๔-%E0%B๘%๙A%E0%B๘%๙๗%E0%B๘%๙๗%E0%B๘%B๕%E0%B๘%๘๘%๒๐๓๐%๒๐%E0%B๘%A๗%E0%B๘%B๑%E0%B๘%๙๒%E0%B๘%๙๙%E0%B๘%๙๘%E0%B๘%A๓%E0%B๘%A๓%E0%)

[%E0%B๘%๙A%E0%B๘%๙๗%E0%B๘%๙๗%E0%B๘%B๕%E0%B๘%๘๘%๒๐๓๐%๒๐%E0%B๘%A๗%E0%B๘%B๑%E0%B๘%๙๒%E0%B๘%๙๙%E0%B๘%๙๘%E0%B๘%A๓%E0%B๘%A๓%E0%](https://dspace.bru.ac.th/xmlui/bitstream/handle/๑๒๓๔๕๖๗๘๙/๕๘๖๐/๐๔-%E0%B๘%๙A%E0%B๘%๙๗%E0%B๘%๙๗%E0%B๘%B๕%E0%B๘%๘๘%๒๐๓๐%๒๐%E0%B๘%A๗%E0%B๘%B๑%E0%B๘%๙๒%E0%B๘%๙๙%E0%B๘%๙๘%E0%B๘%A๓%E0%B๘%A๓%E0%)



B๘%A๑%E๐%B๘%AD%E๐%B๘%๘๗%E๐%B๘%๘๔%E๐%B๙%๘C%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%B๒%
 E๐%B๘%A๓%๒๐%๒๘%E๐%B๘%๙B%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%B๑%E๐%B๘%A๒%๒๙.pdf?seque
 nce=๓&isAllowed=y

การส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร
 ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)
https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/bthkhwaam_e-dna.pdf
 วัฒนธรรมจริยธรรมในการบริหารงานภาครัฐ
<http://www.stabundamrong.go.th/web/journal/j๔๙.pdf>

การประยุกต์โมเดล STRONG



รูปแบบ ความสำคัญ และองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต ซึ่งประกอบไปด้วย

- การวิเคราะห์ค่านิยมองค์กรสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต
- การประยุกต์โมเดล STRONG เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน กับผลประโยชน์ส่วนรวม



ใบกิจกรรม
แบ่งกลุ่มระดมความคิดเห็น
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมวิเคราะห์ค่านิยมองค์กรสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใส ไร้ทุจริตและสินบน
ร่วมกันภายในองค์กรตนเอง

หัวข้อ	ความเชื่อมโยงกับ โมเดล STRONG	ค่านิยมของ หน่วยงาน	แนวทางการ ดำเนินการ	โครงการ/กิจกรรม
การเสริมสร้างกลไก ป้องกันการขัดกันแห่ง ผลประโยชน์ (COI)	๑. พอเพียง (Sufficient : S) ๒. โปร่งใส	๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.
การยกระดับคุณธรรมและ ความโปร่งใส (ITA)	(Transparent : T) ๓. ตื่นรู้ (Realize : R)	๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.
การส่งเสริมการรวมกลุ่ม ของบุคลากร สนับสนุน การมีส่วนร่วมในการ ป้องกันการทุจริตภายใน หน่วยงาน/ภายนอก หน่วยงาน	๔. มุ่งไปข้างหน้า (Onward : O) ๕. ความรู้ (Knowledge : N) ๖. เอื้ออาทร (Generosity : G)	๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.
การสนับสนุนกลไกการ แจ้งเบาะแส การทุจริตภายใน หน่วยงาน		๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.
อื่น ๆ		๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.	๑. ๒. ๓.



แผนการจัดการเรียนรู้หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗
ชุดหลักสูตร : ผสานพลังต้านทุจริตและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
(Together against Corruption and Sustainable Development)

ชื่อหลักสูตร องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(STRONG Organization Anti-Corruption and Bribery)

กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

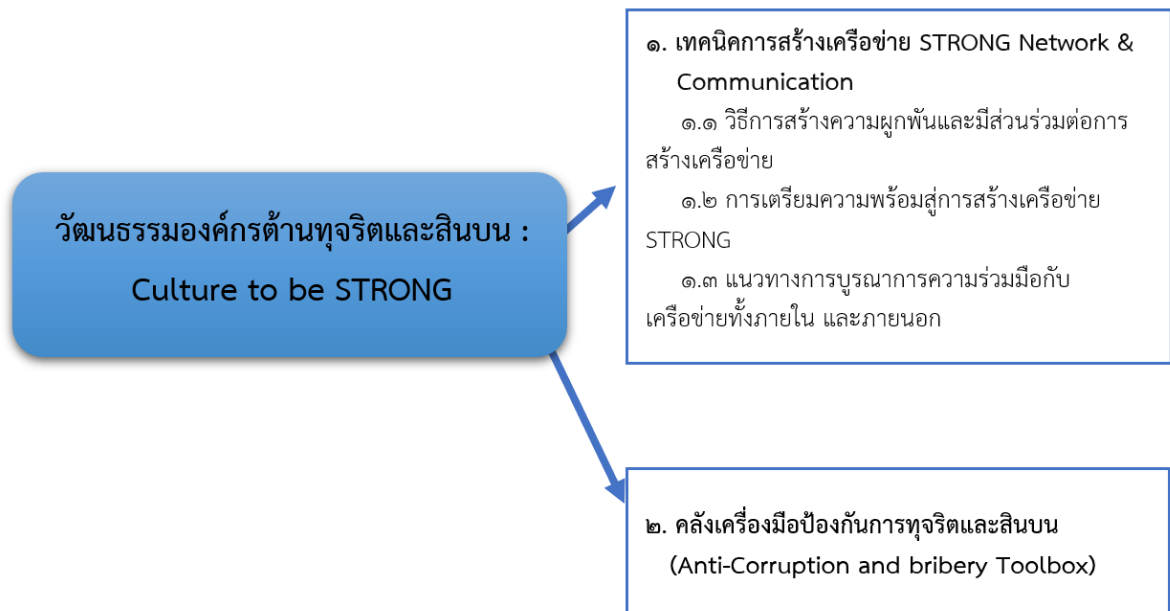
หน่วยการเรียนรู้ที่ ๓ เครือข่ายความร่วมมือด้านทุจริตและสินบน : Connection to be STRONG

จำนวนชั่วโมง ๒ ชั่วโมง

๑. ผลลัพธ์การเรียนรู้ (ผลสุดท้ายที่เกิดกับผู้เรียนเมื่อเรียนจบหน่วยการเรียนรู้)

มีการอธิบายเทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network รวมถึงเทคนิคการสื่อสาร Communication อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งทราบถึงวิธีการสร้างความผูกพันและมีส่วนร่วมต่อการสร้างเครือข่าย การเตรียมความพร้อมสู่การสร้างเครือข่าย STRONG องค์กรความรู้เกี่ยวกับแนวทางการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่าย ทั้งภายใน และคลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox) ประกอบด้วย เครื่องมือหลักสูตร องค์กรความรู้ คู่มือสื่อประชาสัมพันธ์ ระบบหรือนวัตกรรม ที่มีส่วนส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่าย

๒. ผังความคิดรวบยอดหลัก (Concept mapping)



๓. หัวข้อความคิดรวบยอดหลัก/ความคิดรวบยอดรอง

๓.๑ เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network & Communication

๓.๑.๑ วิธีการสร้างความผูกพันและมีส่วนร่วมต่อการสร้างเครือข่าย

๓.๑.๒ การเตรียมความพร้อมสู่การสร้างเครือข่าย STRONG

๓.๑.๓ แนวทางการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอก

๓.๒ คลังเครื่องมือป้องกันการทุจริตและสินบน (Anti-Corruption Toolbox)

๔. จุดประสงค์การเรียนรู้

๔.๑ อธิบายและเข้าใจเทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network รวมถึงเทคนิคการสื่อสาร Communication อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

๔.๑.๑ วิธีการสร้างความผูกพันและมีส่วนร่วมต่อการสร้างเครือข่าย

๔.๑.๒ การเตรียมความพร้อมสู่การสร้างเครือข่าย STRONG

๔.๑.๓ แนวทางการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอก

๔.๒ อธิบายและเข้าใจขั้นตอนการเข้าใช้ระบบคลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox)

๕. กิจกรรมการเรียนรู้

๑. เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network & Communication

ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
ขั้นนำ			
๑	ผู้สอนกล่าวแนะนำภาพรวมของหน่วยการเรียนรู้	-	๒
๒	ผู้สอนกล่าวแนะนำจุดประสงค์การเรียนรู้	-	๒
๓	ผู้สอนกล่าวแนะนำภาพรวมของกิจกรรมการเรียนรู้	-	๒
๔	ผู้สอนกล่าวแนะนำวิธีการและเกณฑ์การวัดและประเมินผล	-	๔
รวมเวลาขั้นนำ			๑๐
ขั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			
๕	ผู้สอนบรรยาย ให้ความรู้ หัวข้อ เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network & Communication เรื่อง วิธีการสร้างความผูกพันและมีส่วนร่วมต่อการสร้างเครือข่าย	คลิปบรรยาย ตามเนื้อเรื่อง	๘
๖	ผู้สอนสรุปเนื้อหาจากคลิปบรรยายและแนะนำเนื้อหาต่อไป	คลิปสรุปเนื้อหา	๒
๗	ผู้สอนบรรยาย ให้ความรู้ หัวข้อ เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network & Communication เรื่อง การเตรียมความพร้อมสู่การสร้างเครือข่าย STRONG	คลิปบรรยาย ตามเนื้อเรื่อง	๘



ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
๘	ผู้สอนสรุปเนื้อหาจากคลิปบรรยายและแนะนำเนื้อหาต่อไป	คลิปสรุปเนื้อหา	๒
๙	ผู้สอนบรรยาย ให้ความรู้ หัวข้อ เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network & Communication เรื่อง แนวทางการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอก	คลิปบรรยายตามเนื้อเรื่อง	๘
๑๐	ผู้สอนสรุปเนื้อหาจากคลิปบรรยายและแนะนำเนื้อหาสำหรับคลิปต่อไป	คลิปสรุปเนื้อหา	๒
๑๑	ผู้เรียนดูคลิปวิดีโอ เกี่ยวกับ การสร้างความผูกพันในองค์กรต้นแบบ และกระตุ้นให้มีเครือข่ายในองค์กร	คลิปบันทึกเทปการบรรยาย/สอนในเนื้อหาที่สอดคล้องกับการสร้างความผูกพันในองค์กรต้นแบบ และกระตุ้นให้มีเครือข่ายในองค์กร	๑๕
๑๒	ผู้เรียนสรุปสาระสำคัญของคลิปวิดีโอ (เลือกเนื้อหา E-Book ที่เกี่ยวข้องเป็นสื่อเสริม) รูปแบบ Checklist ตัวเลือกไม่เกิน ๒๐ Checklist โดยเลือกได้ไม่เกิน ๕ ลำดับ ในหน้าเว็บไซต์แพลตฟอร์มฯ คำถาม คือ “โปรดเลือกสาระสำคัญที่ท่านคิดว่าสอดคล้องกับการสร้างความผูกพันในองค์กรต้นแบบ และกระตุ้นให้มีเครือข่ายในองค์กร”	ใบงานอิเล็กทรอนิกส์	๕
รวมเวลาขึ้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			๕๐
รวมเวลาทั้งหมด			๖๐



๒. คลังเครื่องมือป้องกันการทุจริตและสินบน (Anti-Corruption and bribery Toolbox)

ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
ขั้นนำ			
๑	ผู้สอนแจ้งเนื้อหาที่จะเรียนในหัวข้อถัดไป	-	๓
รวมเวลาขั้นนำ			๓
ขั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			
๒	ผู้สอนบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับคลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox) ซึ่งเป็นแหล่งรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริต (website : สำนักงาน ป.ป.ช.) ช่วงแรก	คลิปบรรยายตามเนื้อเรื่อง	๑๐
	ผู้สอนสรุปเนื้อหาจากคลิปและแนะนำเนื้อหาต่อไป	คลิปสรุปเนื้อหา	๒
	ผู้สอนบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับคลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox) ซึ่งเป็นแหล่งรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริต (website : สำนักงาน ป.ป.ช.) ช่วงหลัง		๑๐
	ผู้สอนสรุปเนื้อหาจากคลิปและแนะนำการทำใบงาน	คลิปสรุปเนื้อหา	๓
๓	ผู้เรียนทำใบงาน โดยจัดหาแหล่งข้อมูล/ข่าวสาร ช่องทางการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับป้องกันการทุจริตโดยเครือข่าย แล้วให้ผู้เรียนมาวิเคราะห์แนวทางป้องกันและแก้ปัญหาการทุจริตและสินบน รูปแบบ Checklist ตัวเลือกไม่เกิน ๒๐ Checklist โดยเลือกได้ไม่เกิน ๕ ลำดับ ในหน้าเว็บไซต์แพลตฟอร์มฯ คำถาม คือ “โปรดเลือกสาระสำคัญที่ท่านคิดว่าสอดคล้องกับการป้องกันการทุจริตโดยเครือข่าย”	ใบงานอิเล็กทรอนิกส์	๑๒
รวมเวลาขั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			๓๗
ขั้นสรุป			
๔	ผู้สอนกล่าวสรุปสาระสำคัญของหน่วยการเรียนรู้		๑๕
๕	ทำแบบทดสอบหลังการเรียน (Post-Test) ของหน่วยการเรียนรู้ที่ ๓ (๕ ข้อ)		๕
รวมเวลาขั้นสรุป			๒๐
รวมเวลาทั้งหมด			๖๐



๖. การวัดและประเมินผล

จุดประสงค์การเรียนรู้	วิธีการวัด	เครื่องมือวัด	แหล่งข้อมูล	เกณฑ์การผ่าน
<p>๖.๑ อธิบายและเข้าใจความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตได้ ซึ่งประกอบด้วย</p> <p>๖.๑.๑ บริบทการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการความโปร่งใสขององค์กร (Corruption Disruption)</p> <p>๖.๑.๒ ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาล</p> <p>๖.๑.๓ แนวคิดการปรับ Mindset บุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งประโยชน์ส่วนรวม</p> <p>๖.๑.๔ ความเสี่ยงขององค์กรผ่านรูปแบบของซัดกันแห่งผลประโยชน์</p> <p>๖.๑.๕ แนวคิดการประเมินประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรภาครัฐ (ITA) หรือมาตรการป้องกันการติดสินบนในภาคเอกชน (มาตรา ๑๗๖) และมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสม</p> <p>๖.๒ เพื่ออธิบายและเข้าใจแนวคิดในการการยกระดับสู่การเป็น STRONG Organization ได้ ซึ่งประกอบด้วย</p> <p>๖.๒.๑ แนวคิดขององค์กรพอเพียงต้านทุจริตสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต</p> <p>๖.๒.๒ กรณีศึกษาขององค์กรพอเพียงต้านทุจริตที่ประสบความสำเร็จ</p>	<p>ทดสอบ</p>	<p>แบบทดสอบแบบตัวเลือก ๔ ข้อ</p>		<p>ร้อยละ ๗๐</p>



๗. บันทึกหลังการจัดการเรียนรู้

๗.๑ ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามจุดประสงค์การเรียนรู้

.....

.....

๗.๒ จุดแข็งของการจัดการเรียนรู้

.....

.....

๗.๓ สิ่งที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา

.....

.....



ใบความรู้

ชื่อหลักสูตร องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(STRONG Organization Anti-Corruption and Bribery)

กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

หน่วยการเรียนรู้ที่ ๓ เครือข่ายความร่วมมือด้านทุจริตและสินบน : Connection to be STRONG

จำนวนชั่วโมง ๒ ชั่วโมง

เรื่อง เทคนิคการสร้างเครือข่าย STRONG Network & Communication

1. วิธีการสร้างความผูกพันและมีส่วนร่วมต่อการสร้างเครือข่าย
2. การเตรียมความพร้อมสู่การสร้างเครือข่าย STRONG
3. แนวทางการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอก

เรื่อง คลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox)

1. วิธีการสร้างความผูกพันและมีส่วนร่วมต่อการสร้างเครือข่าย
 - 1.1 ๑๐ ขั้นตอนสร้างความผูกพันองค์กร ที่มา <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B8%89%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%8C%E0%B8%B5%E0%B8%81%E0%B8%8E%E0%B8%B1%E0%B8%89%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B8%8C%E0%B8%81%E0%B8%A3-๒>
 - 1.2 การสร้างและการบริหารเครือข่าย ที่มา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่มา http://hsmil๒.psu.ac.th/upload/forum/paper_๑๕๙๘_๕๖๙ce๙๓๐๔e๙๑๕๖๙ce.pdf
 - 1.3 การสร้างเครือข่าย ที่มา http://www.cmnet.tmd.go.th/KM_Cmnet/KM_๒๐๒๓/KM_Networking๐๑.pdf
2. การเตรียมความพร้อมสู่การสร้างเครือข่าย STRONG
3. แนวทางการบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายใน และภายนอก
4. คลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Toolbox) https://www.napachon.go.th/dnm_file/project/๑๑๕๕๓๕๔_side๑.pdf



แผนการจัดการเรียนรู้หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗
ชุดหลักสูตร : ผสานพลังต้านทุจริตและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
(Together against Corruption and Sustainable Development)

ชื่อหลักสูตร	องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization Anti-Corruption and Bribery)
กลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน
หน่วยการเรียนรู้ที่ ๔	องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน : We are STRONG Organization
จำนวนชั่วโมง	๔ ชั่วโมง

๑. ผลลัพธ์การเรียนรู้

ผู้เรียนมีกลไกในการขับเคลื่อน STRONG Organization และนำไปสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization)

๒. ผังความคิดรวบยอดหลัก (Concept mapping)



๓. หัวข้อความคิดรวบยอดหลัก/ความคิดรวบยอดรอง

- ๓.๑ STRONG Organization PLAN : แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
- ๓.๑.๑ เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization)
- (๑) เทคนิคการเขียนแผน
 - (๒) เทคนิคการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาระบบงาน (Quick Win) เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาล



(ก) เทคนิคการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางการแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

(ข) เทคนิคการขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการแผนที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

๓.๑.๒ การประเมินผลและกำกับติดตาม (STRONG Organization Visit)

๓.๒ Success Factor STRONG Organization : ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization

๓.๒.๑ ผู้บริหาร

๓.๒.๒ บุคลากรในองค์กร

๓.๒.๓ Eco System ระบบนิเวศที่เกี่ยวข้อง

๔. จุดประสงค์การเรียนรู้

๔.๑ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเด็นท้าทาย เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization) ได้

๔.๒ ออกแบบและสร้างกลไกในการขับเคลื่อน STRONG Organization ได้

๕. กิจกรรมการเรียนรู้

๑. STRONG Organization PLAN : แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
ขั้นนำ			
๑	ผู้สอนกล่าวแนะนำภาพรวมของหน่วยการเรียนรู้		๑
๒	ผู้สอนกล่าวแนะนำจุดประสงค์การเรียนรู้		๑
๓	ผู้สอนกล่าวแนะนำภาพรวมของกิจกรรมการเรียนรู้		๑
๔	ผู้สอนกล่าวแนะนำวิธีการและเกณฑ์การวัดและประเมินผล		๑
รวมเวลาขั้นนำ			๕
ขั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			
๕	ดูคลิปวิดีโอ โครงการอายคนใจสตัย - ศาสตราจารย์พิเศษ วิชา มหาคุณ - คุณวัลลภ แก้วอ้น - ดร.มานะ นิมิตรมงคล	สื่อวิดีโอ (ในสื่อหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒ ลำดับที่ ๒)	๑๒
๖	ใบงาน ให้แสดงความคิดเห็นจากการรับชมคลิปวิดีโอ โครงการอายคนใจสตัย รูปแบบ Checklist ตัวเลือกไม่เกิน ๒๐ Checklist โดยเลือกได้ไม่เกิน ๕ ลำดับ ในหน้าเว็บไซต์แพลตฟอร์มฯ คำถาม คือ “โปรดเลือกสาระสำคัญที่ท่านคิดว่าสอดคล้อง กับเนื้อหาที่ได้เรียนเกี่ยวกับคลิปวิดีโอ โครงการอายคน ใจสตัยฯ”	ใบงาน อิเล็กทรอนิกส์	๓



ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
๗	ผู้สอนบรรยาย เกี่ยวกับ เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization) ๑) เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization) - เทคนิคการเขียนแผน - เทคนิคการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาระบบงาน (Quick Win) เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาล	Power point	๑๕
๘	ผู้สอนสรุปเนื้อหาจากคลิปบรรยายและแนะนำเนื้อหาต่อไป	คลิปสรุปเนื้อหา	๕
๙	ผู้สอนบรรยาย เกี่ยวกับ เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization) - เทคนิคการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางการแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม - เทคนิคการขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการแผนที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร	Power point	๑๕
๑๐	ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดทบทวนเนื้อหา เรื่องเทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization)	แบบฝึกหัดทบทวนความรู้ (๕ ข้อ)	๕
๑๑	ผู้สอนบรรยาย เกี่ยวกับ เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization) และการประเมินผลและกำกับติดตาม (STRONG Organization Visit)	Power point	๑๕
๑๒	ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดทบทวนเนื้อหา เรื่อง การประเมินผลและกำกับติดตาม (STRONG Organization Visit)	แบบฝึกหัดทบทวนความรู้ (๕ ข้อ)	๕
๑๓	ผู้เรียนทำใบงานยกตัวอย่างกิจกรรมการพัฒนาระบบงาน (Quick Win) ในองค์กรของท่าน รูปแบบ Checklist ในหน้าเว็บไซต์แพลตฟอร์มฯ คำถามคือ “โปรดเลือกสาระสำคัญที่ท่านคิดว่าหน่วยของท่านจะดำเนินการได้จากการเรียนในกิจกรรมการพัฒนาระบบงาน (Quick Win) ในองค์กร”	ใบงาน อิเล็กทรอนิกส์	๓๐



ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
	๑. รูปแบบกิจกรรมที่สามารถทำได้ <ul style="list-style-type: none"> - อบรมสัมมนา - รมรงค์ประชาสัมพันธ์/ทำสื่อ - ขยายเครือข่าย/บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก - จัดช่องทางพัฒนาระบบร้องเรียน แจ้งเบาะแส - สร้างนวัตกรรม/นำเทคโนโลยีมาใช้ - ปรับปรุงระเบียบให้ทันสมัย ๒. เป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาคคน - พัฒนาระบบ ๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ <ul style="list-style-type: none"> - ต่อบุคคล - ต่อองค์กร - ต่อสังคมโดยรวม 		
รวมเวลาขั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			๑๐๕
ขั้นสรุป			
๑๔	ผู้สอนกล่าวสรุปสาระสำคัญ		๕
๑๕	ทำแบบทดสอบหลังการเรียน (Post-Test) ของหน่วยการเรียนรู้ที่ ๔ (๕ข้อ)		๕
รวมเวลาขั้นสรุป			๑๐
รวมเวลาทั้งหมด			๑๒๐

๒. Success Factor STRONG Organization : ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization

ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
ขั้นนำ			
๑	ผู้สอนแจ้งเนื้อหาที่จะเรียนในหัวข้อถัดไป		๓
รวมเวลาขั้นนำ			๓
ขั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			
๒	ผู้สอนบรรยาย เกี่ยวกับ ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหาร 	PowerPoint	๑๕
	ผู้สอนสรุปเนื้อหาจากคลิปบรรยายและแนะนำเนื้อหาต่อไป	คลิปสรุปเนื้อหา	๕



ลำดับที่	กิจกรรมการเรียนรู้	สื่อการเรียนรู้	ระยะเวลา (นาที)
	ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดทบทวนเนื้อหา เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization - ผู้บริหาร	แบบฝึกหัดทบทวน ความรู้ (๕ ข้อ)	๕
	ผู้สอนบรรยาย เกี่ยวกับ ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization - บุคลากรในองค์กร	PowerPoint	๑๕
	ผู้สอนสรุปเนื้อหาจากคลิปบรรยายและแนะนำเนื้อหาต่อไป	คลิปสรุปเนื้อหา	๕
	ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดทบทวนเนื้อหา เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization - บุคลากรในองค์กร	แบบฝึกหัดทบทวน ความรู้ (๕ ข้อ)	๕
	ผู้สอนบรรยาย เกี่ยวกับ ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization - Eco System ระบบนิเวศที่เกี่ยวข้อง	PowerPoint	๑๕
	ผู้สอนสรุปเนื้อหาจากคลิปบรรยายและแนะนำเนื้อหาต่อไป	คลิปสรุปเนื้อหา	๕
	ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดทบทวนเนื้อหา เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization - Eco System ระบบนิเวศที่เกี่ยวข้อง	แบบฝึกหัดทบทวน ความรู้ (๕ ข้อ)	๕
๓	ผู้เรียนทำใบงานวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรตนเองที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization) รูปแบบ Checklist ตัวเลือกไม่เกิน ๒๐ Checklist โดยเลือกได้ไม่เกิน ๕ ลำดับ ในหน้าเว็บไซต์แพลตฟอร์มฯ คำถาม คือ “โปรดเลือกสาระสำคัญที่ท่านคิดว่าสอดคล้องกับเนื้อหาที่ได้เรียนเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จขององค์กรตนเองที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization)”	ใบงาน อิเล็กทรอนิกส์	๑๕
รวมเวลาขั้นจัดกิจกรรมการเรียนรู้			๗๕
ขั้นสรุป			
๔	ผู้สอนกล่าวสรุปสาระสำคัญของหน่วยการเรียนรู้ พร้อมช่องทางการติดต่อ ป.ป.ช. และเครือข่าย		๓๗
๕	ทำแบบทดสอบหลังการเรียน (Post-Test) ของหน่วยการเรียนรู้ที่ ๔ (๕ ข้อ)		๕
รวมเวลาขั้นสรุป			๔๒
รวมเวลาทั้งหมด			๑๒๐



๖. การวัดและประเมินผล (ตารางนี้จะนำไปสู่การสร้างแบบประเมินผลการเรียนรู้)

จุดประสงค์การเรียนรู้	วิธีการวัด	เครื่องมือวัด	แหล่งข้อมูล	เกณฑ์การผ่าน
๑. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเด็นท้าทาย เพื่อนำไปสู่การ กำหนดกลยุทธ์และการจัดทำ แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กร โปร่งใสไร้ทุจริตได้ (STRONG Organization) ได้	การทดสอบ	แบบทดสอบ เลือกตอบ	ผู้เรียน	๗๐%
๒. ออกแบบกลไกในการ ขับเคลื่อน STRONG Organization ได้	การทดสอบ	แบบทดสอบ เลือกตอบ	ผู้เรียน	๗๐%

๗. บันทึกหลังการจัดการเรียนรู้

๗.๑ ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามจุดประสงค์การเรียนรู้

.....

.....

๗.๒ จุดแข็งของการจัดการเรียนรู้

.....

.....

๗.๓ สิ่งที่ควรปรับปรุงและพัฒนา

.....

.....



ใบความรู้

ชื่อหลักสูตร	องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (We are STRONG Organization : องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน)
กลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน
หน่วยการเรียนรู้ที่ ๔	องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน : We are STRONG Organization
จำนวนชั่วโมง	๔ ชั่วโมง

เรื่อง STRONG Organization PLAN : แผนปฏิบัติการสู่องค์กรโปร่งใสไร้

๑. STRONG Organization PLAN : แผนปฏิบัติการสู่องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต

การลดปัญหาความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติการในองค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนในการขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละบทบาทและภารกิจ รวมทั้งเกิดการมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องกำหนดทิศทางการมุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ชัดเจน ดังนั้น การกำหนดแผนงานองค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

๑.๑. เทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต (STRONG Organization)

การกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างกลยุทธ์ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมายและกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์กรด้วย การจะนำไปสู่เป้าหมายมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล/บรรษัทภิบาล องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต โดยยึดหลักคิดการแยกแยะระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับประโยชน์ส่วนรวม/ประโยชน์สาธารณะของผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ที่มา : วางแผนการจัดการองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรตามหลักการ

<https://docs.google.com/document/d/๑V๑๑SzETuLLNmbfV๑Ecwj๕j๕PVx๕๖pa๑wxNwJ๕๐๐๕npA/preview?hgd=๑>

๑.๑.๑ เทคนิคการเขียนแผน

การขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จย่อมมีปัจจัยของบุคคลเป็นสำคัญ ตั้งแต่ผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนบุคลากรทุกส่วนงานย่อยซึ่งจะต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องผู้บริหารทุกระดับถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องมีความรับผิดชอบเป็นพิเศษต่อความสำเร็จโดยใช้บุคลากรในองค์กรเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำความสำเร็จ ดังนั้นบุคลากรทุกระดับจึงควรได้รับการพัฒนาในทุกมิติ โดยเฉพาะการพัฒนาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ดีด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังปัญหาในทางจริยธรรมขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

การพัฒนาพฤติกรรมองค์กร ในการเรียนรู้เรื่องบุคคลและกลุ่ม จะช่วยให้การบริหารองค์กรเข้าถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในการทำงานและช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหารให้กลายเป็นผู้นำที่มี



วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างเหมาะสมนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมที่ดี

ที่มา : พฤติกรรมองค์การและการบริหาร

chrom-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://old-book.ru.ac.th/e-book/g/GM๔๒๕(๕๐)/GM๔๒๕-๑.pdf

๑.๑.๒ เทคนิคการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาระบบงาน (Quick Win) เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาล

ระบบการบริหารจัดการองค์การ เป็นการดำเนินการนำเอาทรัพยากรทั้งคนและวัสดุสิ่งของมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารมีลักษณะเป็นกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการคิด การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การบังคับ การรายงาน การงบประมาณ การประสานงานการควบคุมงาน การตัดสินใจ และนโยบาย (Herbert A. Simon, ๑๙๔๗: ๓) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันนำไปสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การ จึงต้องมีการปรับการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีมิติความท้าทายในทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในองค์การ ซึ่งการบริหารองค์การที่ควรศึกษาและทำความเข้าใจในด้านการจัดการโครงสร้างขององค์การเพื่อปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก พร้อมทั้งให้เอื้อต่อประเด็นคุณธรรมและจริยธรรมในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อพัฒนาองค์กร อาทิ การพัฒนาคุณธรรม (คุณความดีที่เกิดขึ้นในจิตใจและแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ดีของบุคคล) ด้านการพัฒนาจริยธรรม (หลักแห่งความดีงามที่สังคมให้การยอมรับ)

ที่มา : การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อรองรับองค์การแห่งยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

<https://soo๖.tci-thaijo.org/index.php/var/article/download/๑๘๖๑๐๕/๑๓๐๗๖๒/๕๔๑๕๕๑>

๑.๑.๓ เทคนิคการกำหนดกิจกรรมการพัฒนากุศลกรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางการแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม และ เทคนิคการขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการแผนที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ

- การบูรณาการทรัพยากรภายใน
- การจัดสรรงบประมาณสนับสนุน

การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนไปดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยต้องกำหนดองค์กรหรือบุคคลที่รับผิดชอบและวิธีการดำเนินการชัดเจน ภายใต้การบริหารองค์การตามหลักคุณธรรม/บรรษัทภิบาล จำเป็นต้องเกิดการบูรณาการแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในมิติเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริต จึงต้องเกิดการมีส่วนร่วมกับบุคลากรทุกภาคส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความรู้ความเข้าใจในแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน และการสร้างระบบการติดตามประเมินผล กำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

ที่มา : การนำแผนสู่การปฏิบัติ

<http://www.nongthum.go.th/fileupload/๘๑๙๘๑๕๑๖๑๑.doc>

การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

https://www.ubu.ac.th/web/files_up/๓๒๒๐๑๘๐๘๐๖๑๐๑๔๕๘๕๘.ppt



๑.๒ การประเมินผลและกำกับติดตาม (STRONG Organization Visit)

การประเมินผลและกำกับติดตาม หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบผลลัพธ์ (Results or Outcomes) ที่เกิดขึ้นจริงกับผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ เพื่อทราบว่าการดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลลัพธ์ของประกอบด้วย (Outputs) และผลกระทบ (Impacts) ทั้งนี้ ผลผลิต (Project Outputs) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการมีโครงการโดยตรง มักกำหนดในเชิงปริมาณ เช่น โครงการก่อสร้างถนน คอนกรีตในหมู่บ้าน ผลผลิตของโครงการก็คือ ความยาวของถนนที่สร้างเสร็จ เป็นต้น ผลกระทบของโครงการ (Project Impacts) คือ ผลที่ตามมาหลังจากมีผลผลิตของโครงการแล้วอาจเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ เช่น เมื่อสร้างถนนเสร็จแล้ว มีการใช้ประโยชน์ของถนนหรือไม่ทางใดบ้าง เป็นต้น

ที่มา :

<https://webportal.bangkok.go.th/upload/user/๐๐๐๐๑๓๒/download/Project%๒๐Monitoring%๒๐%๒๖%๒๐Evaluation.pdf>

การประเมินผล คือ การนำผลลัพธ์ของการเรียนรู้มาเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อให้ทราบว่ามีความห่างชั้นของระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องการ กับระดับที่ผู้เข้าอบรมมีอยู่เล็กน้อยเพียงใด พร้อมกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาต่อไป

การประเมินผลจึงประกอบด้วย

๑. ตัววัดผล (Indicator) ตัววัดผล คือ สิ่งที่จะใช้ในการบอกว่าการใช้ความรู้ ทักษะ และการแสดงพฤติกรรมของผู้รับการประเมินนั้นอยู่ในระดับใด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ในกระบวนการวัดผล

๒. เป้าหมาย (Target) เป้าหมาย คือ ระดับของความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมมี และสามารถปฏิบัติได้

๓. การเปรียบเทียบ (Comparison) การเปรียบเทียบ คือ การนำผลที่ได้จากการวัดผลมาเทียบกับเป้าหมาย หรือ เทียบกับผู้เข้าอบรมท่านอื่น ๆ เพื่อให้ทราบว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

๔. วิธีการปรับปรุงและพัฒนา (Development Method) เมื่อเราทราบว่าวัดผลอะไร มีเป้าหมายอยู่ที่เท่าไรและระดับคะแนนที่ได้แล้ว เราก็จะออกแบบวิธีการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป โดยนำผลที่ได้จากการประเมินนี้มากำหนดเป็นเป้าหมายใหม่ในการพัฒนา ซึ่งอาจจะเป็นกระบวนการพัฒนาที่ต่อยอดจากโครงการเดิม เช่น โครงการพัฒนาเพื่อการเลื่อนระดับเป็นผู้จัดการสำหรับหัวหน้างานอาวุโส หรือ เริ่มต้นโครงการใหม่เพื่อพัฒนาทักษะที่ควรมีเพิ่มเติมเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นก็ได้ เช่น โครงการพัฒนาวิทยากรภายใน หลังจากสอบผ่านโครงการพัฒนานักบริหารงานชาย เป็นต้น

การติดตามและประเมินผลโครงการคืออะไร การติดตามและประเมินผลโครงการ คือ กระบวนการเปรียบเทียบผลลัพธ์ของโครงการ (Project Results or Outcomes) ที่เกิดขึ้นจริงกับผลลัพธ์ของโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของ โครงการ (Project Objectives) เพื่อทราบว่าการดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ผลลัพธ์ของโครงการประกอบด้วย (Outputs) และผลกระทบ (Impacts) ผลผลิตของโครงการ (Project Outputs) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการมีโครงการโดยตรง มักกำหนดใน เชิงปริมาณ เช่น โครงการก่อสร้างถนนคอนกรีตในหมู่บ้าน ผลผลิตของโครงการก็คือ ความยาวของถนนที่สร้าง เสร็จ เป็นต้นผลกระทบของโครงการ (Project Impacts) คือ ผลที่ตามมาหลังจากมีผลผลิตของโครงการแล้ว อาจเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ เช่น เมื่อสร้างถนนเสร็จแล้ว มีการใช้ประโยชน์ของถนนหรือไม่ ทางใดบ้าง

ที่มา :

<https://www.peoplevalue.co.th/content/๙๓๘๓/%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%๙B%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%B๐%E๐%B๘%๘๐%E๐%B๘%A๑%E๐%B๘%B๔%E๐%B๘%๙C%E๐%B๘%A๕%E๐%B๘%๘๔%E๐%B๘%B๓%E๐%B๘%AD%E๐%B๘%AD%E๐%B๘%B๐%E๐%B๘%๘๔%E๐%B๘%A๓>



เรื่อง Success Factor STRONG Organization

๒. Success Factor STRONG Organization : ปัจจัยความสำเร็จของการเป็น STRONG Organization

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้นั้นมีอยู่หลายองค์ประกอบ ซึ่งนี่คือ ๔ ปัจจัยหลักโดยรวมที่มีผลต่อการพัฒนาขององค์กรมากที่สุด ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่บริหารองค์กรควรให้ความใส่ใจใน ๔ ปัจจัยหลักเหล่านี้ และบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๑) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (Infrastructure) : โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรนั้น รวมถึงแต่อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นไปจนถึงเทคโนโลยีตลอดจนข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่ต้องพร้อมและช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ศักยภาพด้านทรัพยากรบุคคลจะพร้อมแค่ไหน แต่หากมีปัญหาที่ทรัพยากรด้านอื่น ก็ย่อมทำให้ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างเชิงซ้ำหรือติดขัดเช่นกัน ตรงกันข้ามกับองค์กรที่ใส่ใจในโครงสร้างพื้นฐานอย่างดีเพื่อรองรับการทำงานที่ดีที่สุด ก็สามารถมีส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์กรใช้ศักยภาพของตนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

๒) กระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ (Process & System) : ระบบการทำงานที่มีมาตรฐานชัดเจน มีระบบระเบียบ มีขั้นตอนที่เหมาะสม มีการประเมินผล รวมถึงมีการแก้ไขจุดบกพร่องได้อย่างทันทั่วทั้งระบบการทำงานที่ดีนั้นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) : ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ ของทุกองค์กร การที่องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาได้ก้าวไกลและมั่นคง

๔) เป้าหมายและนโยบาย (Goal & Policy) : สิ่งสำคัญที่สุดก็คือองค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตลอดจนมีทิศทางเดินไปสู่จุดหมายให้เห็น เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วย่อมต้องมีนโยบายธุรกิจตลอดจนนโยบายองค์กรที่ออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย หากองค์กรใดไม่มีเป้าหมาย หรือไม่มีนโยบายที่กระจ่างชัด ก็เหมือนเรือที่แล่นอยู่ในทะเลโดยขาดเข็มทิศ หรือเรือที่อยู่กลางทะเลซึ่งมีหมอกหนาปกคลุม ก็ยากที่จะรู้ว่าเรือควรจะมุ่งหน้าไปทางไหน เพื่ออะไร เป้าหมายที่ชัดเจน นโยบายที่มีประสิทธิภาพ จะมีส่วนที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว มีทิศทาง และมีศักยภาพเพิ่มขึ้นด้วย

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบไปด้วยหลายส่วน ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ไปจนถึงระบบการบริหารองค์กรที่ยอดเยี่ยม ซึ่งเคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น มีดังนี้

๒.๑ ผู้บริหาร

ผู้นำที่ดีจะนำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้ และผู้นำที่ดีควรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรตลอดจนรู้วิธีการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทางที่เหมาะสมที่สุดได้เช่นกัน การที่องค์กรได้ผู้นำที่ดีนั้นเสมือนมีชัยไปกว่าครึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะมีเคล็ดลับในการบริหารงานบุคคลที่ยอดเยี่ยมเหนือจากการบริหารงานด้วยเช่นกัน เพราะฟันเฟืองที่สำคัญขององค์กรนั้นก็คือบุคลากรทุกคนนั่นเอง ผู้นำที่ดีจะเข้าใจการประสานงานตลอดจนแนะนำวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมไปถึงสามารถช่วยแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นเป็นหนึ่งในเคล็ดลับที่ทำให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จ



๒.๒ บุคลากรในองค์กร

เมื่อมีผู้นำที่ดีก็ต้องมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจึงจะเป็นส่วนผสมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างยอดเยี่ยม ผู้ตามที่ดีจะรู้ว่าควรนำเอาแนวทางการบริหารของผู้นำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร เมื่อเกิดปัญหาควรจะช่วยแก้อย่างไร หรือควรปฏิบัติงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ควรมีไหวพริบที่ดี เสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก้ปัญหาได้อย่างฉับไวตลอดจนเป็นตัวสนับสนุนที่ดีอีกด้วย หากแม่ทัพได้ทหารในกองที่ไร้ประสิทธิภาพ ก็ยากที่กองทัพจะรบชนะด้วยแม่ทัพเพียงคนเดียว องค์กรก็เช่นกัน การที่บุคลากรทุกคนแข็งแกร่งตั้งแต่หัวหน้าไปจนถึงลูกน้อง ก็เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จ

การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นคือการที่ทุกคนต้องร่วมขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน การที่สามารถทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้จะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและร่วมผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความเต็มใจ เมื่อทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้วทุกคนจะให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ช่วยเหลือเกื้อกูล ไม่เกี่ยงงอน หรือกล่าวโทษกัน ที่สำคัญทุกคนควรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร กำหนดทิศทางและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การได้รับพลังจากทุกคนร่วมกันนั้นจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างแข็งแกร่งอีกด้วย และการร่วมมือกันนั้นเป็นบ่อเกิดแห่งความสามัคคี ซึ่งนี่คือหนึ่งสิ่งสำคัญของการทำงานร่วมกันในองค์กร

ที่มา : <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/๑๙๖๑๐-organization-development-od/>

๒.๓ Ecosystem ระบบนิเวศที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันมีปัจจัยหลายประการที่ผลักดันให้ภาครัฐต้องทบทวนบทบาทและการทำงานของตนเองไม่ว่าจะเป็นบริบทการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันอย่างรวดเร็ว ความเชื่อมโยงของสถานการณ์โลกและสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง ปัญหาซับซ้อนที่มีรูปแบบไม่แน่นอน มีความเฉพาะเจาะจงและไม่สามารถใช้แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิมได้อีกต่อไป ผลกระทบของภูมิศาสตร์การเมืองที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความมั่นคง การพัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ความน่าเชื่อถือของภาครัฐและความคาดหวังในภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนการแข่งขันบนความได้เปรียบของข้อมูล ภายใต้อัจฉริยะผลักดันดังกล่าว ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน โดยการพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินงานปฏิรูปประเทศที่สำคัญในยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายให้ภาครัฐยึดหลัก "ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม" ซึ่งต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจพร้อมปรับตัว มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารราชการ บูรณาการการทำงานและฐานข้อมูลภาครัฐ พัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐ รวมถึงแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) จึงมีความสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียน โดยการพัฒนาความคิด ทักษะสำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงาน ทั้งทางกายภาพที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังตามกรอบความคิด (Mindset) ทักษะ (Skillsets) ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้



๒.๓.๑ พัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM & HRD) ให้เชื่อมโยงสนับสนุนสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้การยกระดับคุณภาพของบุคลากรภาครัฐทั้งกระบวนการทางความคิด (Mindset) และทักษะ (Skillsets) บรรลุตามเป้าประสงค์ ซึ่งบุคลากรภาครัฐสามารถเป็นกำลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ โดยกลไกการพัฒนาจะต้องเชื่อมโยง และสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ของการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกำลังคน การสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Management) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นต้น และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลควรต้องส่งเสริม สนับสนุนให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืนจะทำให้บุคลากรภาครัฐเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่มีต่ออาชีพของตน

๒.๓.๒ กำหนดแนวทางหรือวิธีการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วม กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนา ตลอดจนพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐและการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร อาทิ ระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ (knowledge Management System) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ในแอปพลิเคชัน หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐเข้าถึงแหล่งความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๓.๓ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนร่วม โดยกำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมพร้อมรณรงค์กระตุ้นให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒.๓.๔ สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบโจทย์รูปแบบการดำเนินชีวิตที่หลากหลาย ทั้งในส่วนของชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration)

๒.๓.๕ สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรอบรู้และทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์ การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการรับฟังปัญหา และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประเทศชาติ

ที่มา : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักวิชาการสถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา (เมษายน ๒๕๖๖). การสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem). สืบค้น ๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๖ จาก <https://library.parliament.go.th/index.php/th/radioscript/r/๒๕๖๖-apr๑>

แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม

องค์กรและการจัดการ

ที่มา :

https://elcpg.ssru.ac.th/paranee_sr/pluginfile.php/๒๓/block_html/content/%E0%B8%80%E0%B8%AD%E0%B8%80%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%8B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%8A.pdf



ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ที่มา : https://www.kpi.ac.th/media_kpiacth/pdf/M๑๐_๒๗๑.pdf

การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล

ที่มา : https://kpi.ac.th/media/pdf/M๙_๑๒๗.pdf

การส่งเสริมธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ที่มา : http://ombstudies.ombudsman.go.th/download/Journals/ebook๕๔_๒-๖.pdf



ใบกิจกรรม
แบ่งกลุ่มระดมความคิดเห็นการจัดทำ
STRONG Organization PLAN : แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต

๑. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเด็นท้าทายเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการจัดทำ STRONG Organization PLAN : แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต

- สถานการณ์ข้อมูลข้อร้องเรียนการทุจริต สถานการณ์การรับสินบนที่พบในปัจจุบัน สภาพปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความไม่มีธรรมาภิบาลในองค์กร ค่าคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่ไม่บรรลุเป้าหมาย

.....

.....

.....

.....

- คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

.....

.....

.....

.....

- การคัดเลือกกระบวนการงานที่สำคัญที่ส่งผลต่อการสร้าง STRONG Organization และร่วมกำหนดประเด็นที่ปรับปรุง ประเด็นที่ยกระดับและพัฒนา (การยกระดับและการพัฒนาธรรมาภิบาลที่มีการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นฐาน)

.....

.....

.....

.....



- การแสดงออกของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (พฤติกรรมที่มีการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นฐาน)

.....

.....

.....

.....

.....

- วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ (วัฒนธรรมองค์กรที่มีการคิดแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นฐาน)

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ปัจจัยที่ต้องการได้รับการสนับสนุน

- นโยบายผู้บริหาร

.....

.....

.....

.....

.....

- การบูรณาการแผนภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

.....

.....

.....

.....

.....

- งบประมาณที่สนับสนุน

.....

.....

.....

.....

.....



- วิธีการกำกับติดตามความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....



ใบกิจกรรม
Template
แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริต
ที่มีการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนส่วนรวมเป็นฐาน

ตัวอย่าง

๑. ชื่อโครงการ
๒. ชื่อกิจกรรม
 - เป็นกิจกรรมใหม่
 - เป็นกิจกรรมที่บูรณาการภายใต้แผน/โครงการ/กิจกรรม
 -
 - อื่นๆ
๓. วัตถุประสงค์
๔. กลุ่มเป้าหมาย
๕. ระยะเวลาการดำเนินการ
๖. ตัวชี้วัดความสำเร็จ
๗. ผู้รับผิดชอบ
๘. การกำกับติดตาม
๙. หมายเหตุ

ด้านระบบงาน

ที่	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลาการดำเนินการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ

ด้านการพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร

ที่	กิจกรรม	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลาการดำเนินการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ



ใบกิจกรรม
พันธะสัญญา
การประกาศเจตนารมณ์
องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (STRONG Organization)

ใบกิจกรรม

พันธะสัญญา
องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(STRONG Organization)
ของหน่วยงาน

(ข้อความ)
องค์กรจะเป็นอะไร จะทำอะไร

สำหรับ
ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานลงนามร่วมกัน

ลงนาม ณ วันที่



๑๔๘

บรรณานุกรม

กระทรวงมหาดไทย. สรุปมติ-ข้อสั่งการที่สำคัญในการประชุมคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๑. สืบค้น ๓๐ มกราคม ๒๕๖๗, จาก <http://www.anticor.moi.go.th/data/note-order๖๒/moi๐๔๑๐.pdf>

การติดตามและประเมินผลโครงการ. สืบค้น ๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๖, จาก <https://webportal.bangkok.go.th/upload/user/๐๐๐๐๐๓๒/download/Project%๒๐Monitoring%๒๐%๒๖%๒๐Evaluation.pdf>

การสร้างและการบริหารเครือข่าย. สืบค้น ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๖, จาก http://hsmil๒.psu.ac.th/upload/forum/paper_๑๕๙๘_๕f๖๙ce๙๓๐๔๙๑๕f๖๙ce.pdf

จ๊อบส์ ดีบี. ๑๐ ขั้นตอนสร้างความผูกพันองค์กร. (๒๕๖๖). สืบค้น ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๖, จาก <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/สร้างความผูกพันองค์กร-๒>

บทวิทยุรายการ “รู้ รัก ภาษาไทย” ออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ ๑๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ เวลา ๗.๐๐-๗.๓๐ น.

พีเพิล แวลู. การประเมินผลคืออะไร?. สืบค้น ๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๖, จาก <https://www.peoplevalue.co.th/content/๙๑๘๓/การประเมินผลคืออะไร>

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. คลังเครื่องมือป้องกันการทุจริต Anti-corruption Toolbox. (๒๕๖๔). สืบค้น ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๖, จาก <https://www.nacc.go.th/categorydetail/๒๐๒๐๓๐๔๑๒๐๔๕๖๔/๒๐๒๐๔๒๙๑๔๐๑๔๐?>

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักวิชาการสถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา (๒๕๖๖). การสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem). สืบค้น ๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๖, จาก <https://library.parliament.go.th/index.php/th/radioscript/r๒๕๖๖-ap๑๑>

สำนักข่าวมติชน “ปรับเปลี่ยน Culture สู่วัฒนธรรม”. สืบค้น ๑๑ มกราคม ๒๕๖๗. จาก https://www.matichon.co.th/education/news_๑๓๔๗๐๕๗

HR NOTE.asia. การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ. (๒๕๖๒). สืบค้น ๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๖, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/๑๙๐๖๑๐-organization-development-od/>



"Quick Wins" กลยุทธ์การเอาชนะ ทำสิ่งที้ง่าย เพื่อผลลัพธ์ที่เห็นผลเร็ว. สืบค้น ๓๐ มกราคม ๒๕๖๗, จาก <https://www.mangoconsultant.com/th/news-knowledge/knowledge/๓๖๖-quick-wins-กลยุทธ์การเอาชนะ-ทำสิ่งที้ง่าย-เพื่อผลลัพธ์ที่เห็นผลเร็ว>



ภาคผนวก



๑๕๑

องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน

(STRONG ANTI-CORRUPTION AND BRIBERY ORGANIZATION)

สื่อการเรียนรู้ : องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(STRONG Anti - Corruption and Bribery Organization)

หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑ ปรับฐานคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (Start to be STRONG Organization)				
ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๑	สื่อองค์ความรู้บรรษัทภิบาลคู่สัญญา หน่วยงานของรัฐ	วีดิทัศน์	๑๙.๔๔	
๒	คลิปคนเหงาตัวจริงยุค ๔.๐	วีดิทัศน์	๓.๒๘	
๓	Master_EP๒_Fake Passbook	วีดิทัศน์	๓.๐๑	
๔	นครสวรรค์โมเดล : ถอดบทเรียน ความสำเร็จการประเมิน ITA	วีดิทัศน์	๔.๕๕	
๕	Raising Standard ยกระดับมาตรฐาน ภาครัฐด้วย ITA	วีดิทัศน์	๘.๒๑	
๖	Master_EP๔_Bribery	วีดิทัศน์	๓	



หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑ ปรึฐานคิด้สู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(Start to be STRONG Organization)

ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๗	Perspectives on Open Data [Integrity and Transparency Assessment: ITA]	วิดีโอ	๕.๕๐	
๘	Untold Story of Open Data - เรื่องที่ไม่เคยถูกเปิดเผยของการ เปิดเผยข้อมูล	วิดีโอ	๕.๔๐	
๙	คลิปวิดีโอ เรื่อง หลักธรรมาภิบาลของ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)	วิดีโอ	๒.๕๐	
๑๐	กรณีศึกษา “สนามกอล์ฟออนไลน์”	วิดีโอ	๑.๑๐	
๑๑	ITA x UNDP - Trust Through Transparency	วิดีโอ	๖.๓๘	
๑๒	Master_EP๓_Bid Rigging	วิดีโอ	๓	
๑๓	คลิปดีเบตคู่เดือด ใครอยู่ ใครไป	วิดีโอ	๕.๒๔	



หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑ ฐานความคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (Start to be STRONG Organization)				
ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๑๔	ชุดเรียนรู้รัฐธรรมนูญ	วีดิทัศน์	๗.๐๙	
๑๕	คลิปการเรียนรู้เรื่อง เงินทอนแลนด์ (CHEAT THE CHANGE)	วีดิทัศน์	๒.๒๓	
๑๖	Master_EP๑_Evil Happiness	วีดิทัศน์	๓	
๑๗	ซัชชาติ สิทธิพันธุ์ การเปิดเผยข้อมูล/ การพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ อปท.	วีดิทัศน์	๑๒.๕๗	
๑๘	ขบวนการใต้โต๊ะ ตอนที่ ๑ ใช้ของหลวง	วีดิทัศน์	๗.๓๓	
๑๙	คลิปการเรียนรู้เรื่อง สินบนใบอนุญาต	วีดิทัศน์	๓.๑๖	
๒๐	ขบวนการใต้โต๊ะ ตอนที่ ๔ คำสั่งไม่ชอบด้วยกฎหมาย	วีดิทัศน์	๗.๔๙	



หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑ ปรับฐานคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(Start to be STRONG Organization)



ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๒๑	ขบวนการใต้โต๊ะ ตอนที่ ๖ ทุจริตเชิงนโยบาย	วีดิทัศน์	๗.๕๔	
๒๒	กรณีศึกษา “เงินทอนวัด”	วีดิทัศน์	๑.๐๓	
๒๓	ผลประโยชน์ทับซ้อนคืออะไร ?	วีดิทัศน์	๕.๔๓	
๒๔	Transparency Starts With You สังคมจะโปร่งใส เริ่มได้จากตัวคุณ	วีดิทัศน์	๑.๐๑	
๒๕	ยกเครื่องประเทศไทย จุดตายของ รัฐวิสาหกิจไทย	วีดิทัศน์	๗.๐๗	
๒๖	AIS Ethics - คลิปจริยธรรมธุรกิจ	วีดิทัศน์	๑๐.๐๓	
๒๗	ไซรหัสองครักษ์คุณธรรม EP.๘ – บ้าน ม้าร้อง...ชุมชนเข้มแข็ง	วีดิทัศน์	๒๗.๕๒	



หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑ ฐานคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(Start to be STRONG Organization)




ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๒๘	องค์กรคุณธรรมต้นแบบ - ชุมชน คุณธรรมต้นแบบบ้านไทรน้อย จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	วีดิทัศน์	๕.๕๕	
๒๙	กรณีศึกษา “สินบนจัดเทศกาลหนึ่งนานาชาติ”	วีดิทัศน์	๑.๑๐	
๓๐	กรณีศึกษา “รุกป่าสงวนเขาใหญ่”	วีดิทัศน์	๑.๑๕	
๓๑	ขบวนการใต้โต๊ะ ตอนที่ ๒ ยกยอกทรัพย์	วีดิทัศน์	๘.๒๗	
๓๒	ขบวนการใต้โต๊ะ ตอนที่ ๓ ลายเซ็น	วีดิทัศน์	๗.๑๖	
๓๓	ขบวนการใต้โต๊ะ ตอนที่ ๕ รับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด	วีดิทัศน์	๗.๒๔	
๓๔	ขบวนการใต้โต๊ะ ตอนที่ ๗ ลือคสเปค	วีดิทัศน์	๙.๒๔	






หน่วยการเรียนรู้ที่ ๑ ปรับฐานคิดสู่การเป็นองค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (Start to be STRONG Organization)				
ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๓๕	ขบวนการใต้โต๊ะ ตอนที่ ๘ ทำงานอื่นในเวลาราชการ	วีดิทัศน์	๙.๒๕	
๓๖	GT ๒๐๐	วีดิทัศน์	๘.๐๓	


หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒ วัฒนธรรมองค์กรด้านทุจริตและสินบน (Culture to be STRONG)				
ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๑	สื่อรณรงค์เกี่ยวกับพระราชบัญญัติ มาตรฐานทางจริยธรรม ๒๕๖๒, สื่อส่งเสริมจริยธรรมและเสริมสร้าง วินัยข้าราชการ	ไฟล์ PDF	-	
๒	โครงการอายคนใจสัต์ย์ - ศาสตราจารย์พิเศษวิชา มหาคุณ	วีดิทัศน์	๑๒.๓๗	
๓	Animation_ep๐๒_SubThai	วีดิทัศน์	๖.๕๕	
๔	Animation_ep๐๑_SubThai	วีดิทัศน์	๖.๓๑	





หน่วยการเรียนรู้ที่ ๒ วัฒนธรรมองค์กรด้านทุจริตและสินบน (Culture to be STRONG)				
ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๕	โครงการรายการสปอตไลท์ แอนตี้ (บ.อมรินทร์)-๐๑_Hightlight Ver_๑_๑๕ Mins	วีดิทัศน์	๑๕	
๖	ความหมายขององค์กรคุณธรรม	วีดิทัศน์	๒.๒๕	
๗	ไขรหัสสององค์กรคุณธรรม EP.๕ – ทำดีไม่ต้องเดี๋ยว	วีดิทัศน์	๒๑.๐๐	

หน่วยการเรียนรู้ที่ ๓ เครือข่ายความร่วมมือด้านทุจริตและสินบน (Connection to be STRONG)				
ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๑	ขจัดโกงด้วยกลไกท้องถิ่น	วีดิทัศน์	๑๒.๐๘	
๒	เทป Youtube “ผู้ตรวจโกงแผ่นดิน”	วีดิทัศน์	๔.๔๒	
๓	องค์กรเครือข่ายธุรกิจคุณธรรม บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด	วีดิทัศน์	๑.๓๘	



หน่วยการเรียนรู้ที่ ๓ เครือข่ายความร่วมมือด้านทุจริตและสินบน (Connection to be STRONG)				
ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๔	ป.ป.ช. สื่อสาร ร่วมต้านทุจริต ๒๕๖๖ (Ep.๔) หัวข้อ STRONG องค์กร พอเพียงต้านทุจริต	วีดิทัศน์	๓๐.๕๖	

หน่วยการเรียนรู้ที่ ๔ องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน (We are STRONG Organization)				
ที่	ชื่อเรื่อง	ประเภท	เวลา (นาที)	QR Code
๑	นายกฯ อู๋ (อบต.บ้านใหม่ อยุรยา) นายกไฟสู่มไก่อ	วีดิทัศน์	๙.๕๙	
๒	พริเมียร์กรุ๊ป องค์กรเสาหลักแห่งการ ต่อต้านการทุจริต	วีดิทัศน์	๙.๕๘	





รศ.ดร.มาณี ไชยธีรานูวัฒน์ศิริ
ที่ปรึกษาประธานกรรมการ ป.ป.ช.

เมื่อวันที่ ๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชได้เสด็จขึ้นเถลิงถวัลยราชสมบัติ และเมื่อวันที่ ๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๙๓ ณ พระที่นั่งไพศาลทักษิณ พระราชพิธีบรมราชาภิเษกในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช นับเป็นเวลา ๗๐ ปี ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงครองราชย์ ทรงมีพระราชปณิธานที่จะให้ประชาชนชาวไทยได้ประโยชน์และความสุขของอย่างทั่วถึงกันทั้งประเทศ โดย “คน” เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา และทรงพระวิริยะอุตสาหะที่จะขจัดปัญหาต่าง ๆ อาทิ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เกษตรกรรม สังคม การศึกษา เป็นต้น เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนชาวไทยสามารถพึ่งพาตนเองอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระราชทานแนวพระราชดำริหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จากพระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วันพฤหัสบดีที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๑๗ โดยมีใจความตอนหนึ่งว่า “...การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและใช้อุปกรณ์ที่ประหยัดแต่ถูกต้องตามหลักวิชา เมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพร้อมพอควรและปฏิบัติได้แล้วจึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป หากมุ่งแต่จะทุ่มเทสร้างความเจริญยกเศรษฐกิจขึ้นให้รวดเร็วแต่ประการเดียว โดยไม่ให้แผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับสภาวะของประเทศและของประชาชนโดยสอดคล้องด้วย ก็จะเกิดความไม่สมดุลในเรื่องต่าง ๆ ขึ้นซึ่งอาจกลายเป็นความยุ่งยากล้มเหลวได้ในที่สุด ดังเห็นได้ที่อารยประเทศหลายประเทศกำลังประสบปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงอยู่ในเวลานี้...” ซึ่งเป็นแนวพระราชดำริที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชพระราชทานแก่ราษฎรมานานกว่า ๕๐ ปี เพื่อให้ราษฎรสามารถดำรงชีวิตด้วยการพึ่งพาตนเอง มีสติอยู่อย่างประมาทตนสามารถดำรงชีพปกติสุขอย่างมั่นคงและยั่งยืน

เมื่อวันที่ ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๙ องค์การสหประชาชาติ (United Nations :UN) โดยนายโคฟี อันนัน เลขาธิการองค์การสหประชาชาติได้ทูลเกล้าทูลกระหม่อม ถวายรางวัลความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์ของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ(The Human Development Lifetime Achievement Award) เพื่อเทิดพระเกียรติเป็นกรณีพิเศษ ในวโรกาสที่ทรงครองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี โดยนายโคฟี อันนันได้กล่าวสดุดีพระเกียรติคุณพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และกล่าวถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงว่า



เป็นหลักการที่มุ่งเน้นการกลั่นกรองในการบริโภคเน้นความพอประมาณและการมีภูมิคุ้มกันในตัวสามารถต้านทานผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ "ทางสายกลาง" จึงเป็นการต่อยอดแนวทางที่สหประชาชาติที่มุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืน ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๕๐ สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย (United Nations Development Programme : UNDP) ได้กล่าวถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยจัดพิมพ์ในรายงานประจำปี ๒๐๐๗ เพื่อเผยแพร่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปยังประเทศสมาชิกกว่า ๑๕๐ ประเทศทั่วโลก

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ในฐานะองค์กรหลักในการต่อต้านการทุจริตของประเทศไทย ได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ที่กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance and Clean Thailand)” และพันธกิจหลักเพื่อสร้างวัฒนธรรมการต่อต้านการทุจริต ยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกภาคส่วน และปฏิรูปกระบวนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทั้งระบบให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากลผ่านยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน ได้แก่ สร้างสังคมไม่ทนต่อการทุจริต ยกกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย พัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก ปฏิรูปกลไกและกระบวนการการปราบปรามการทุจริต และยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย โดยเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติฯ ระยะที่ ๓ คือ ประเทศไทยมีค่าดัชนีรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) สูงกว่าร้อยละ ๕๐ ในปี ๒๕๖๔

โครงการ “STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต” เป็นโครงการที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ในยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต อันมีกลยุทธ์ว่าด้วยเรื่องของการปรับฐานความคิดทุกช่วงวัยตั้งแต่ปฐมวัยให้สามารถแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม ส่งเสริมให้มีระบบและกระบวนการกล่อมเกลாதงสังคมเพื่อต้านทุจริต ประยุกต์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเครื่องมือต้านทุจริต และเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community) และบูรณาการทุกภาคส่วนเพื่อต่อต้านการทุจริต ซึ่งโครงการ “STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต” ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ประกอบหลักการต่อต้านการทุจริตอื่น ๆ เพื่อสร้างฐานคิดจิตพอเพียงต่อต้านทุจริตให้เกิดขึ้นเป็นฐานความคิดของปัจเจกบุคคล และประยุกต์หลักบูรณาการโมเดล “STRONG” (รศ.ดร. มาณี ไชยธีรานูวัฒน์ศิริ, ๒๕๖๐) อันประกอบด้วย พอเพียง (Sufficient: S) โปร่งใส (Transparent: T) ตื่นรู้ (Realize: R) มุ่งไปข้างหน้า (Onward: O) ความรู้ (Knowledge: N) และเอื้ออาทร (Generosity: G) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมชุมชน โดยมีกระบวนการเผยแพร่หลักการ “STRONG” ไปสู่ชุมชนด้วยการสร้างโค้ช (coach) ที่มีความสามารถและทักษะเพื่อเป็นตัวแทนของสำนักงาน ป.ป.ช. ในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ความไม่ทนและความอายต่อการทุจริต และหลักการจิตพอเพียงด้วยวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ทุกภาคส่วนมีความตระหนักรู้และเล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหาการทุจริต อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเกิดค่านิยมต่อต้านทุจริตในสังคมไทย โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ เป็นปีงบประมาณแรกที่มีการดำเนินโครงการ “STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต” ตามมติคณะกรรมการ ป.ป.ช. ครั้งที่ ๙๐๔-๙๕/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๖๐ ได้มีการดำเนินโครงการนำร่องใน ๒๗ จังหวัด ใน ๙ ภาคของสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อขับเคลื่อนโมเดล “STRONG” ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ และในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้ขยายพื้นที่การดำเนินโครงการครอบคลุมทั้ง ๗๖ จังหวัด และ ๑ เขตปกครองท้องถิ่นพิเศษ (กรุงเทพมหานคร)



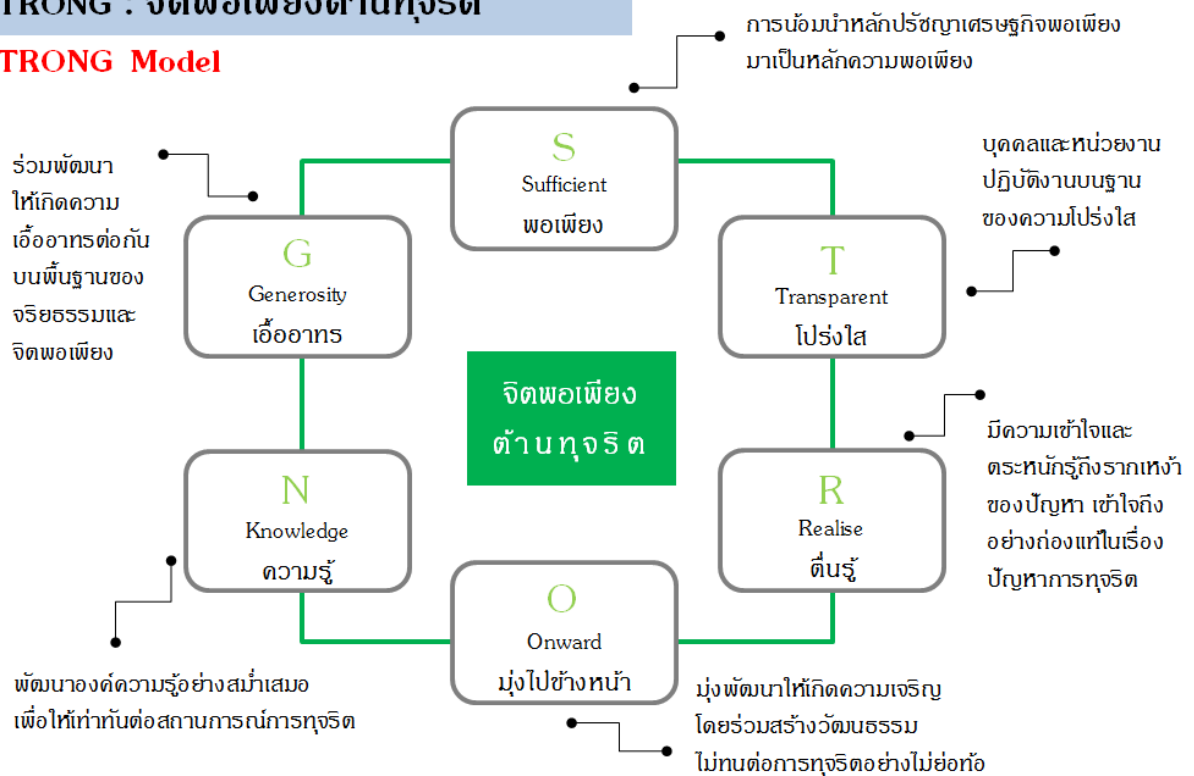
๑. โมเดล STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต

โมเดล STRONG เป็นการนำตัวอักษรแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษที่มีความหมายเชิงบวกจำนวน ๖ คำ มาประกอบเป็นคำศัพท์สื่อความหมายถึง “ความแข็งแกร่ง” ของบุคคลและองค์กรในการต่อต้านการทุจริต โดยมีความมุ่งหวังให้ชุมชนเกิดจิตพอเพียงต้านทุจริต ร่วมกันพัฒนาชุมชนให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยการประยุกต์ และบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับความโปร่งใส การแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและ ผลประโยชน์ส่วนรวม การตระหนักรู้และใส่รู้ปัญหาการทุจริต และร่วมกันพัฒนาชุมชนให้มีความเอื้ออาทรบน พื้นฐานของจริยธรรมและจิตพอเพียง ตลอดจนเกิดเครือข่ายชุมชนจิตพอเพียงต้านทุจริตและเป็นแกนนำสร้าง วัฒนธรรมไม่ทนต่อการทุจริต ซึ่งโมเดล STRONG ได้มีการสร้างและพัฒนาโดยรองศาสตราจารย์ ดร. มาณี ไชยธีรานุกูลศิริ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ แสดงได้ดังแผนภาพที่ ๑ - ๒ ดังนี้

แผนภาพที่ ๑ โมเดล STRONG - จิตพอเพียงต้านทุจริต ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

STRONG : จิตพอเพียงต้านทุจริต

STRONG Model



พัฒนาโดย
รศ. ดร.มาณี ไชยธีรานุกูลศิริ, ๒๕๖๐

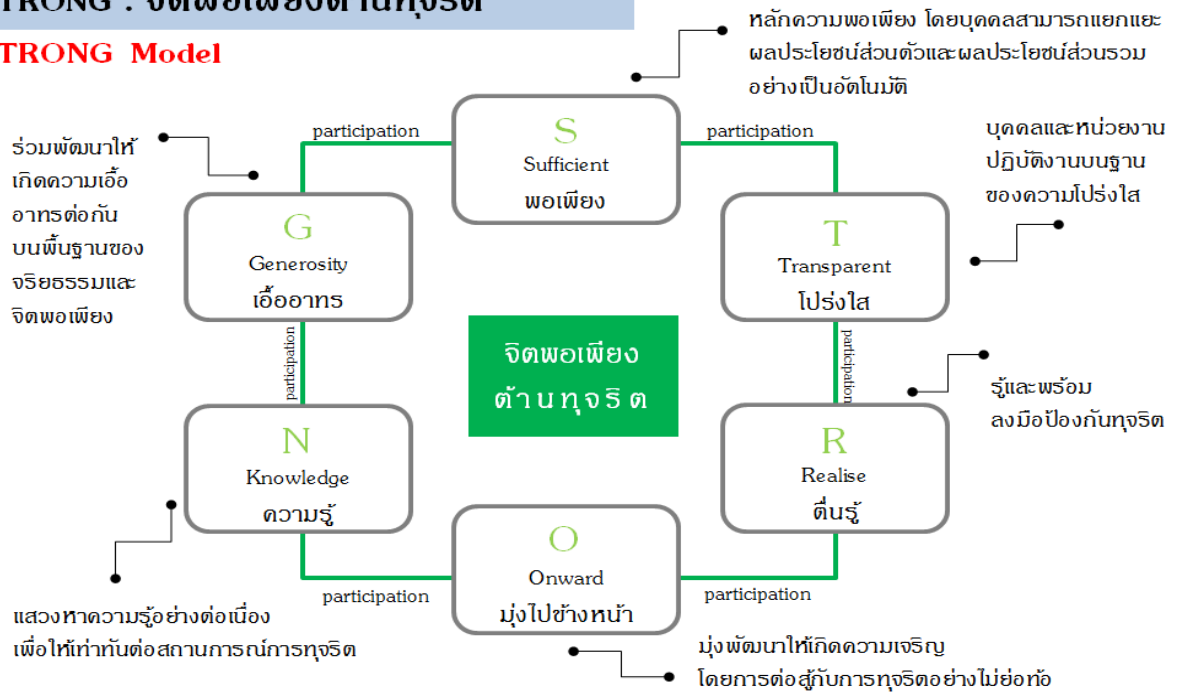
การประยุกต์หลักความพอเพียงด้วยโมเดล
STRONG: จิตพอเพียงต้านทุจริต



แผนภาพที่ ๒ โมเดล STRONG – จิตพอเพียงต้านทุจริต ปี พ.ศ. ๒๕๖๒

STRONG : จิตพอเพียงต้านทุจริต

STRONG Model



พัฒนาโดย รศ. ดร.มาณี ไชยธีรานุวัตรศิริ, ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

การประยุกต์หลักความพอเพียงด้วยโมเดล STRONG: จิตพอเพียงต้านทุจริต

จากแผนภาพข้างต้น สามารถอธิบายนิยามเชิงปฏิบัติการได้ดังนี้

(๑) พอเพียง (Sufficient: S)

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

ผู้นำ ผู้บริหาร บุคคลทุกระดับ องค์กร และชุมชนน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาปรับประยุกต์เป็นหลักความพอเพียงในการทำงาน การดำรงชีวิต การพัฒนาตนเองและส่วนรวม รวมถึง การป้องกันการทุจริตอย่างยั่งยืน ความพอเพียงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของมนุษย์แม้ว่าจะต่างกันตามพื้นฐาน แต่การ ตัดสินใจว่าความพอเพียงของตนเองต้องตั้งอยู่บนความมีเหตุผล รวมทั้งไม่เบียดเบียนตนเอง ผู้อื่น และส่วนรวม ความพอเพียงดังกล่าวจึงเป็นภูมิคุ้มกันให้บุคคลนั้นไม่กระทำการทุจริต ซึ่งต้องให้ความรู้ความเข้าใจ (knowledge) และการตื่นรู้ (realize)

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๒

ความพอเพียงของปัจเจกบุคคล ย่อมที่ระดับที่แตกต่างกันตามวิถีคิด สภาพความพร้อมและ ความสามารถ รวมทั้งตามสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคคลและครอบครัว

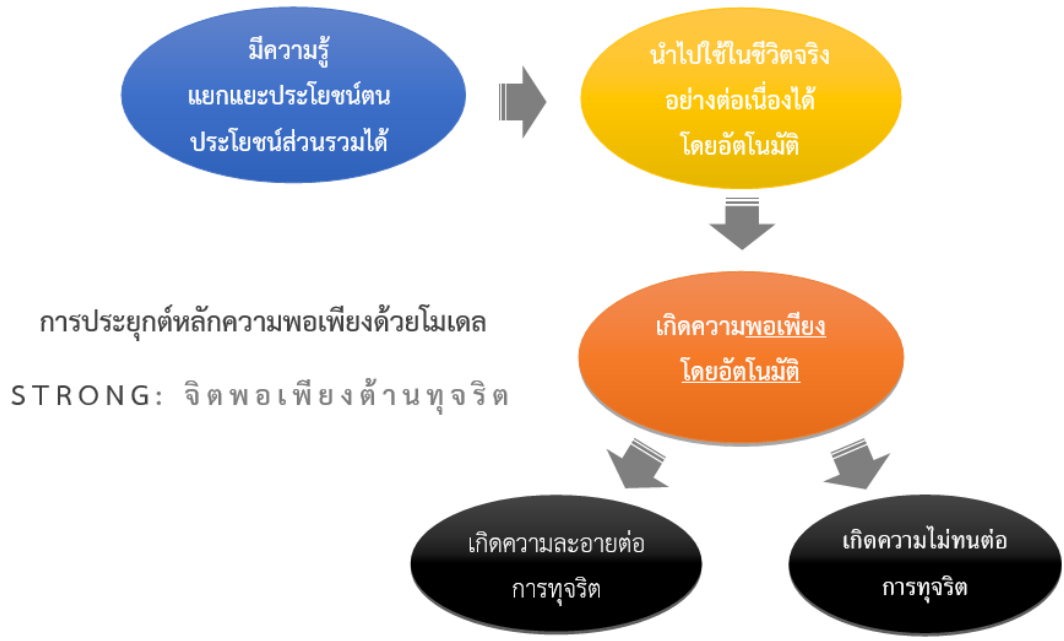
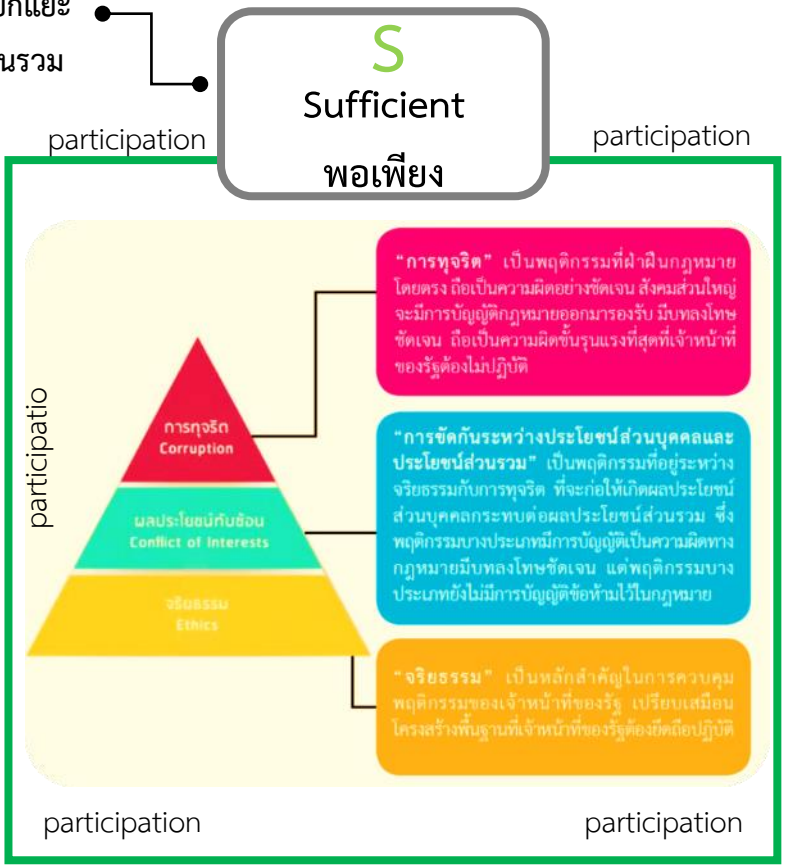
กลไกหลัก คือ ปรับวิถีคิดที่แยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวและส่วนรวมได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นอัตโนมัติจะนำไปสู่จิตสำนึกที่พอเพียง ไม่กอบโกยผลประโยชน์โดยมิชอบ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ไม่เบียด บังรัฐ ไม่รับอามิสสินบนโดยมิต้องจำกัดขอบเขตของการประกอบอาชีพที่สุจริต สามารถหาทรัพย์สินเงินทองได้ ตามความสามารถ ทั้งนี้ โดยไม่เดือดร้อนตนเองและผู้อื่น



STRONG : จิตพอเพียงด้านทุจริต

หลักความพอเพียง โดยบุคคลสามารถแยกแยะ
ผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม
อย่างเป็นอัตโนมัติ

- 1 การรับผลประโยชน์ต่าง ๆ (Accepting benefits)
- 2 การทำธุรกิจกับตนเอง (Self-dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts)
- 3 การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งหน้าที่สาธารณะ หรือหลังเกษียณ (Post-employment)
- 4 การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting)
- 5 การรู้ข้อมูลภายใน (Inside information)
- 6 การใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage)
- 7 การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ทางการเมือง (Pork-barreling)
- 8 การใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาประโยชน์แก่เครือญาติหรือพวกพ้อง (Nepotism)
- 9 การใช้อิทธิพลเข้าไปมีผลต่อการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่รัฐ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น (Influence)



พัฒนาโดย รศ. ดร.มาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ, ๒๕๖๒



(๒) โปร่งใส (Transparent: T)

ค่านิยมปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

ผู้นำ ผู้บริหาร บุคคลทุกระดับ องค์กร และชุมชนต้องปฏิบัติงานบนฐานของความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนั้น จึงต้องมีและปฏิบัติตามหลักปฏิบัติ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ กฎหมายด้านความโปร่งใส ซึ่งต้องให้ความรู้ความเข้าใจ (knowledge) และการตื่นรู้ (realize)

ค่านิยมปี พ.ศ. ๒๕๖๒

ความโปร่งใส ทำให้เห็นภาพหรือปรากฏการณ์ชัดเจน

กลไกหลัก คือ สร้างความรู้ความเข้าใจ และวิธีสังเกตเกี่ยวกับความโปร่งใสของโครงการต่าง ๆ

บุคคลและหน่วยงาน
ปฏิบัติงานบนฐานของ
ความโปร่งใส



(๓) ตื่นรู้ (Realize: R)

ค่านิยมปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

ผู้นำ ผู้บริหาร บุคคลทุกระดับ องค์กร และชุมชนมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักรู้ถึงรากเหง้าของปัญหาและภัยร้ายแรงของการทุจริตประพศุติมิชอบภายในชุมชนและประเทศ ความตื่นรู้จะบังเกิดเมื่อได้พบเห็นสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการทุจริต ย่อมจะมีปฏิกริยาเฝ้าระวังและไม่ยินยอมต่อการทุจริตในที่สุด



(๔) มุ่งไปข้างหน้า (Onward: O)

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

ผู้นำ ผู้บริหาร บุคคลทุกระดับ องค์กร และชุมชนมุ่งพัฒนาและปรับเปลี่ยนตนเองและส่วนรวม ให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนบนฐานความโปร่งใส ความพอเพียง และร่วมสร้างวัฒนธรรมสุจริตให้เกิดขึ้น อย่างไม่ย่อท้อ ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจ (knowledge) ในประเด็นดังกล่าว

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๒

การไม่มีการทุจริตของภาครัฐ จะทำให้เงินภาษีถูกนำไปใช้ในการพัฒนาอย่างเต็มที่

กลไกหลัก คือ การป้องกันและการป้องปราม ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังพื้นที่ที่มีความเสี่ยง ในการทุจริต เช่น การบูรณาการพื้นที่สาธารณะ หรือเฝ้าระวังโครงการให้ดำเนินการด้วยความโปร่งใส



เริ่มจากสิ่งรอบตัว
สิ่งที่ทำได้ และควรทำให้ดียิ่งขึ้น
และเริ่มต้นทำเดี๋ยวนี้

Just do it!!

มุ่งพัฒนาให้เกิดความเจริญ
โดยการต่อสู้กับการทุจริตอย่างไม่ย่อท้อ



ผู้นำ ผู้บริหาร บุคคลทุกระดับ องค์กร และชุมชนต้องมีความรู้ความเข้าใจสามารถนำความรู้ไปใช้ สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ ประเมินได้อย่าง่องแท้ในสถานการณ์การทุจริต ผลกระทบที่มีต่อตนเองและส่วนรวม ความพอเพียงต้านทุจริต การแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมที่มีความสำคัญยิ่งต่อการลด ทุจริตในระยะยาว รวมทั้งความอายไม่กล้าทำทุจริตและความไม่ทนเมื่อพบเห็นว่ามี การทุจริตเกิดขึ้น เพื่อสร้าง สังคมไม่ทนต่อการทุจริต

คำนิยามปี พ.ศ. ๒๕๖๒

ความรู้ด้านต่าง ๆ มีความจำเป็นต่อการป้องกันและป้องปรามการทุจริต

กลไกหลัก คือ การให้ความรู้ในรูปแบบการฝึกอบรม หรือให้สื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น

- (๑) ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการทุจริตแบบต่าง ๆ ทั้งแบบสมัยอดีต แบบปัจจุบัน และแบบที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- (๒) ความรู้เกี่ยวกับการทุจริตในต่างประเทศ
- (๓) วิธีการป้องกัน - ป้องปรามแบบต่าง ๆ
- (๔) ความรู้เกี่ยวกับการเฝ้าระวัง
- (๕) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



(๖) เอื้ออาทร (Generosity: G)

ค่านิยมปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

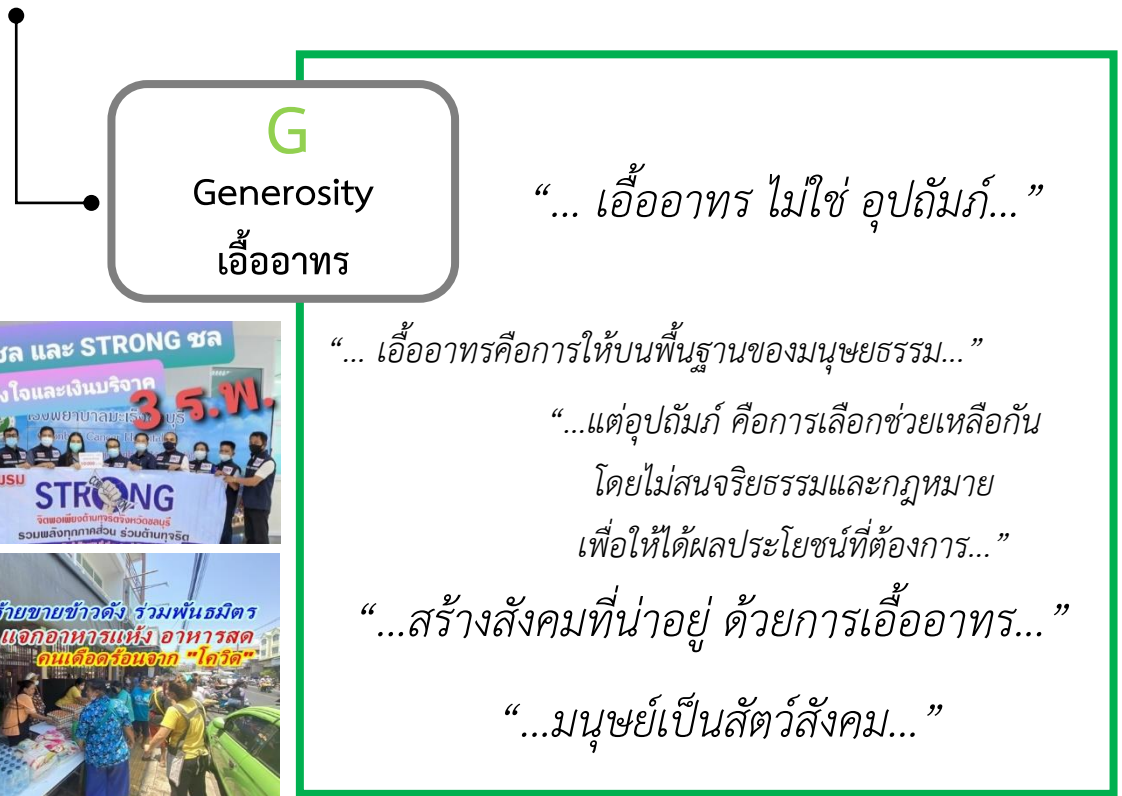
คนไทยมีความเอื้ออาทร มีเมตตา มีน้ำใจต่อกันบนพื้นฐานของจิตพอเพียงต่อต้านทุจริต ไม่เอื้อต่อการรับหรือการให้ผลประโยชน์ต่อพวกพ้อง

ค่านิยมปี พ.ศ. ๒๕๖๒

การพัฒนาสังคมไทยให้มีน้ำใจ โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โดยไม่มีผลประโยชน์ตอบแทนหรือหวังผลตอบแทน ในฐานะเพื่อนมนุษย์

กลไกหลัก กิจกรรมจิตอาสา ช่วยเหลือบุคคล ชุมชน/สังคมในยามวิกฤติ หรือการร่วมมือในการร่วมพัฒนาชุมชน

ร่วมพัฒนาให้เกิดความเอื้ออาทรต่อกัน
บนพื้นฐานของจริยธรรม และจิตพอเพียง



จากนิยามข้างต้น STRONG: จิตพอเพียงด้านทุจริต จึงหมายถึง ผู้ที่มีความพอเพียง ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น (S) มุ่งอนาคตที่เจริญทั้งตนเองและส่วนรวม (O) โดยใช้หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (T) พื้นฐานจิตใจมีมนุษยธรรมเอื้ออาทร ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ต่างตอบแทน (G) ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อการดำรงชีวิตในทางที่ชอบ (N) แต่ตื่นรู้เรื่องภัยทุจริตที่ร้ายแรงส่งผลต่อสังคม รังเกียจการทุจริตประพฤตินิยมชอบทั้งปวง ไม่ยอมทนต่อการทุจริตทุกรูปแบบ (R)

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้มีการพัฒนาโมเดล STRONG โดยเพิ่มในเรื่องของการมีส่วนร่วม (Participation) อันเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนหลักการของโมเดล STRONG ไปสู่การป้องกันการทุจริตได้เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเผยแพร่หลักการของโมเดล STRONG สู่ชุมชนจะดำเนินการโดยสำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัด และมีการคัดเลือกผู้แทน/ผู้นำชุมชนในจังหวัดที่มีเครือข่ายมีความสามารถและทักษะในการถ่ายทอดองค์ความรู้มาอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโมเดล STRONG การนำไปประยุกต์ใช้ในการต่อต้านการทุจริต เช่น การคิดแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ความไม่ทนและความอายต่อการทุจริต หลักการจิตพอเพียงด้วยวิธีการที่เหมาะสม เป็นต้น เพื่อให้ผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นโค้ช (coach) ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับหลักการของโมเดล STRONG และการต่อต้านการทุจริตให้แก่ผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชน รวมถึงยังมีการจัดตั้งชมรม STRONG เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีความตระหนักรู้เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหาการทุจริตและมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังและแจ้งเบาะแสการทุจริต

๒. การพัฒนาโมเดล STRONG สู่ STRONGER – STRONGEST

จากการประยุกต์โมเดล STRONG ในการดำเนินโครงการ “STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริต” ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ พบว่า สมาชิกชมรม STRONG ในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ และผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ความเข้าใจและนำหลักการของโมเดล STRONG ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งกรณีตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการดำเนินโครงการ STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริตและการก่อตั้งชมรม STRONG อย่างเป็นรูปธรรมคือ จากการที่เพจเฟซบุ๊กชมรม STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริต จังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้นำเสนอประเด็นการทุจริต



อาหารกลางวัน โดยระบุข้อความว่า “ขนมจีนกับน้ำปลา คือ อาหารกลางวันเด็กของโรงเรียนบ้านท่าใหม่ อ.ท่าชนะ จ.สุราษฎร์ธานี” พร้อมคลิปเป็นหลักฐานประกอบ ส่งผลให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ในสังคมวงกว้างและนำไปสู่การลงโทษผู้กระทำความผิด รวมถึงได้มีการเฝ้าระวังและแจ้งเบาะแส การทุจริตอาหารกลางวันของโรงเรียนในพื้นที่ต่าง ๆ มากขึ้น โดยมีคุณครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังและแจ้งเบาะแส (Watch and Voice) ดังเช่นการทุจริตอาหารกลางวันของโรงเรียนแห่งหนึ่งในจังหวัดชัยนาท ที่คุณครูได้มีการร้องเรียนว่าโครงการอาหารกลางวันโรงเรียนอาจไม่เป็นไปตามมาตรฐานและคุณภาพที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เนื่องจากการนำอาหารสำเร็จรูปมาปรุงเป็นอาหารกลางวันของนักเรียนเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย จึงนำไปสู่การตรวจสอบความผิดปกติโครงการอาหารกลางวัน และมีกระแสสังคมที่แสดงผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ในการปกป้องผู้แจ้งเบาะแสการทุจริตที่ได้รับผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่จากการมีคำสั่งย้ายไปช่วยราชการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท จนกระทั่งคุณครูที่เป็นผู้แจ้งเบาะแสได้ย้ายกลับไปทำงานที่โรงเรียนแห่งเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งจากกรณีทุจริตอาหารกลางวัน แสดงให้เห็นว่า



ทุกภาคส่วนในสังคมมีความตื่นรู้และมีความพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนรวมในการป้องกันการทุจริต ทั้งในบทบาทของผู้เฝ้าระวัง ผู้แจ้งเบาะแส และให้ความคุ้มครองปกป้องผู้แจ้งเบาะแสการทุจริตจากความไม่เป็นธรรมและอิทธิพลของผู้มีอำนาจ

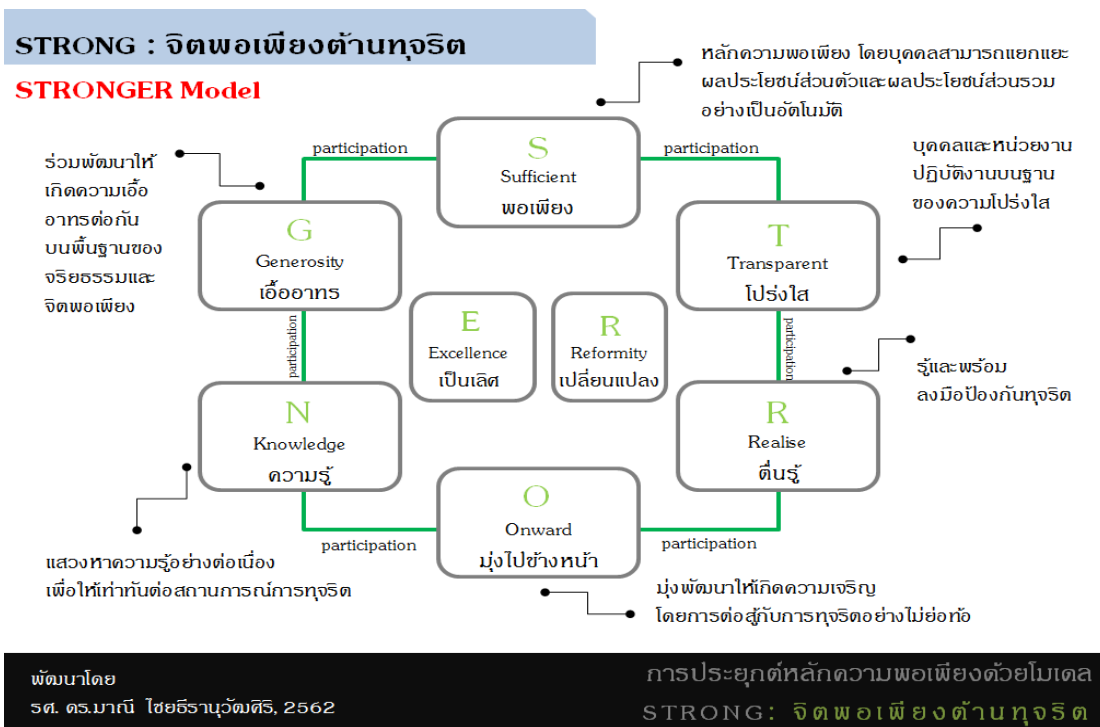
นอกจากนี้ ตามหลักภาษาอังกฤษที่คำว่า “STRONG” มีการเปรียบเทียบขั้นกว่า (comparative) และขั้นสูงสุด (superlative) จึงมีการพัฒนาโมเดล STRONG สู่ STRONGER – STRONGEST เพื่อให้การดำเนินการกิจป้องกันการทุจริตนำประเทศไทยไปสู่การเป็น “ประเทศไทยใสสะอาด...ไทยทั้งชาติต้านทุจริต” อันเป็นวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ที่มารูป : YouTube - STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต

๒.๑ โมเดล STRONGER

โมเดล STRONGER เป็นการพัฒนาไปสู่หลักการต่อต้านการทุจริตที่มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยได้เพิ่มนิยามเชิงปฏิบัติจากการตัวอักษรแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษที่มีความหมายเชิงบวกจำนวน ๒ คำ ได้แก่ ความเป็นเลิศ (Excellence: E) และการเปลี่ยนแปลง (Reformity: R) ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพที่ ๓



จากแผนภาพที่ ๓ สามารถอธิบายนิยามเชิงปฏิบัติการของคำว่า “เป็นเลิศ” (Excellence: E) และ “เปลี่ยนแปลง” (Reformity: R) ได้ดังนี้

(๑) เป็นเลิศ (Excellence: E)

ปัจเจกบุคคล องค์กร และชุมชนมุ่งความเป็นเลิศในการนำหลักของโมเดล STRONG ได้แก่ พอเพียง (Sufficient: S) โปร่งใส (Transparent: T) ตื่นรู้ (Realise: R) มุ่งไปข้างหน้า (Onward: O) ความรู้ (Knowledge: N) และเอื้ออาทร (Generosity: G) รวมถึงหลักการสำคัญของโมเดล STRONG คือ การมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังและการแจ้งเบาะแสการทุจริต (Watch and Voice) ไปประยุกต์ใช้ในการป้องกันการทุจริตภายในองค์กรและการดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

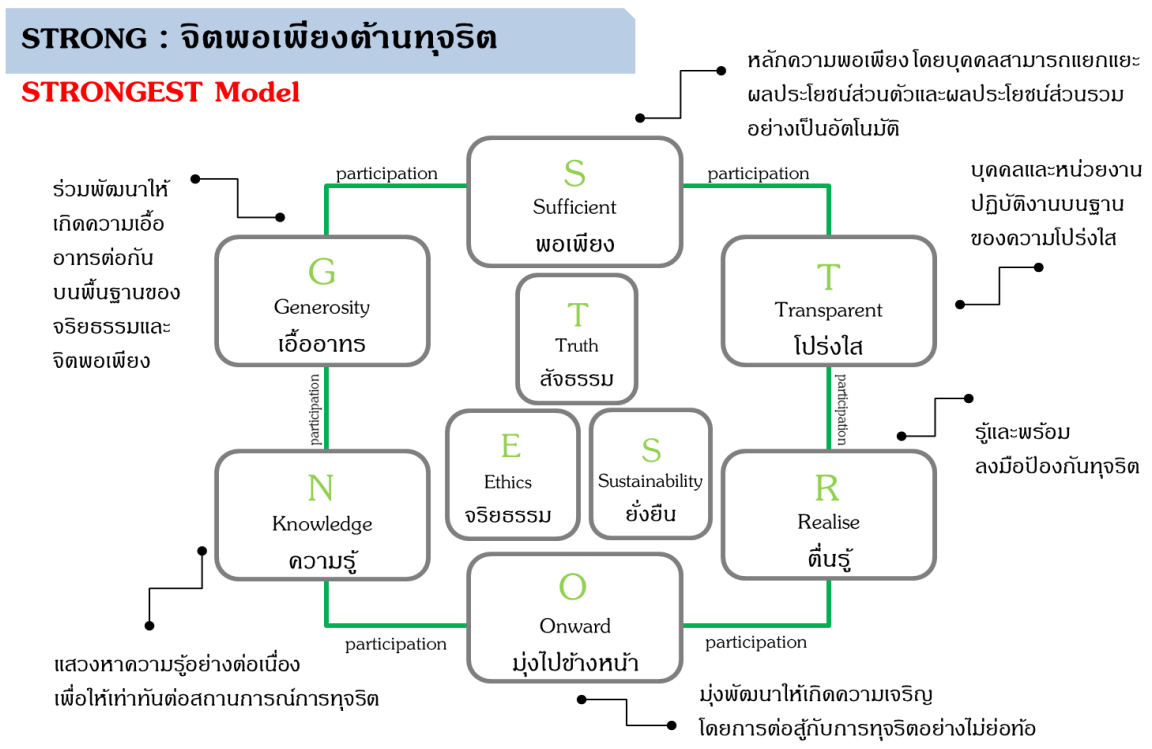
(๒) เปลี่ยนแปลง (Reformity: R)

ปัจเจกบุคคล องค์กร และชุมชนมุ่งพัฒนาและปรับเปลี่ยนตนเองและองค์กรไปสู่การสร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริตด้วยหลักความพอเพียง การแยกแยะผลประโยชน์ส่วนรวมและผลประโยชน์ส่วนตน มีการบริหารจัดการองค์กรและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างโปร่งใสเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ รวมถึงมีความตระหนักถึงผลกระทบของการทุจริต มีการพัฒนาและบูรณาการองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้เท่าทันการทุจริต โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์

๒.๒ โมเดล STRONGEST

โมเดล STRONGEST เป็นการพัฒนาไปสู่การป้องกันและต่อต้านการทุจริตด้วยความเข้มแข็งสูงสุด อันจะนำไปสู่สังคมที่มีความโปร่งใсыังยั่งยืน โดยได้เพิ่มนิยามเชิงปฏิบัติการจากการตัวอักษรแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษที่มีความหมายเชิงบวกจำนวน ๓ คำ ได้แก่ จริยธรรม (Ethics: E) ยั่งยืน (Sustainability: S) และ สัจธรรม (Trust: T) ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพที่ ๔

แผนภาพที่ ๔ โมเดล STRONGEST



พัฒนาโดย รศ. ดร.มาณี ไซยธิรานุวัตติศิริ, พศกตจกายน 2562

การประยุกต์หลักความพอเพียงด้วยโมเดล STRONG: จิตพอเพียงต้านทุจริต

จากแผนภาพที่ ๔ สามารถอธิบายนิยามเชิงปฏิบัติการของคำว่า จริยธรรม (Ethics: E) ยั่งยืน (Sustainability: S) และสัจธรรม (Trust: T) ได้ดังนี้

(๑) จริยธรรม (Ethics: E)

ปัจเจกบุคคล องค์กร และชุมชนเป็นผู้มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ดำรงตนอย่างมีเหตุผล รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีการบังคับใช้ประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณ มาตรฐานทางคุณธรรม เพื่อให้การปฏิบัติตนของเจ้าหน้าที่รัฐและพนักงานเอกชนอยู่บนฐานของความมีจริยธรรม

(๒) ยั่งยืน (Sustainability: S)

ปัจเจกบุคคล องค์กร และชุมชนเป็นผู้มีจริยธรรม และเป็นพลังสำคัญในการเฝ้าระวังและแจ้งเบาะแสการทุจริต เพื่อนำประเทศไทยไปสู่การเป็น “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต” อันเป็นวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

(๓) สัจธรรม (Trust: T)

ประเทศไทยมีผู้นำ ผู้บริหาร บุคคลทุกระดับ องค์กร และชุมชนเป็นผู้มีจิตใจใสสะอาด บริสุทธิ์ เสียสละ และประพฤติดีงาม รวมถึงมีการครองงาน ครองคน และครองตนอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต

๓. โมเดล STRONG กับมาตรการป้องกันการทุจริตของต่างประเทศ

การคิดค้นและพัฒนาโมเดล STRONG มีพื้นฐานมาจากการสั่งสมประสบการณ์ด้านการต่อต้านการทุจริต โดยมีความมุ่งหมายที่จะสร้างกลไกและวิธีการในการขับเคลื่อนให้ป้องกันการทุจริตได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงในปัจจุบันนี้ องค์กรต่างประเทศต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตอย่างมาก เนื่องจากเป็นการยับยั้งไม่ให้เกิดการทุจริตเกิดขึ้นและเป็นแนวทางในการต่อต้านการทุจริตที่มีความยั่งยืนในระยะยาว จึงได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการป้องกันการทุจริตตามหลักการของโมเดล STRONG กับมาตรการป้องกันการทุจริตขององค์กรต่างประเทศ ๓ องค์กร ได้แก่ องค์กรสหประชาชาติ (United Nations: UN) องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) และธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank: ADB)

๓.๑ มาตรการป้องกันการทุจริตขององค์กรต่างประเทศ

(๑) องค์กรสหประชาชาติ (United Nations: UN)

อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ. ๒๐๐๓ (United Nations Convention against Corruption: UNCAC) ประกอบด้วย ๘ หมวด ได้แก่ บทบัญญัติทั่วไป มาตรการป้องกัน กำหนดให้เป็นความผิดทางอาญาและการบังคับใช้กฎหมาย ความร่วมมือระหว่างประเทศ การติดตามทรัพย์สินคืน ความช่วยเหลือทางวิชาการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กลไกในการปฏิบัติตามอนุสัญญา และบทบัญญัติสุดท้าย

ในส่วนของบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับมาตรการป้องกันการทุจริตในหมวดที่ ๒ ข้อ ๕ - ๑๔ สามารถสรุปประเด็นมาตรการสำคัญในการป้องกันการทุจริตได้ดังนี้ (United Nations, ๒๐๐๓)

(๑.๑) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

การต่อต้านการทุจริตมีความจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสังคมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่บังคับใช้กฎหมายและหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมการ



มีส่วนร่วมของบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ รวมถึงควรมีการพัฒนาและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเจ้าพนักงานในกระบวนการยุติธรรม ผู้บังคับใช้กฎหมาย และผู้กำกับดูแลทางการเงิน

(๑.๒) ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ

การส่งเสริมให้มีความโปร่งใสในการดำเนินงานของทุกภาคส่วน เช่น การส่งเสริมความโปร่งใสในการสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้สมัครรับเลือกตั้งและการคัดเลือก/สรรหาบุคคลเข้ารับราชการ การส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหารจัดการการคลังภาครัฐ การส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร โดยรัฐต้องมีระบบรองรับที่ทำให้มั่นใจได้ว่าประชาชนมีช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหารปกครองภาครัฐและกระบวนการปฏิบัติงานในภาครัฐ เป็นต้น

(๑.๓) การเพิ่มพูนและเผยแพร่ความรู้

องค์กรต่อต้านการทุจริตควรมีการดำเนินการเพิ่มพูนและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตให้แก่ทุกภาคส่วน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจถึงปัญหาและวิธีการป้องกันการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงสนับสนุนการไม่ทนต่อการทุจริตในแผนการศึกษาซึ่งรวมถึงหลักสูตรของโรงเรียนและมหาวิทยาลัย

(๑.๔) การป้องกันความขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนรวมและผลประโยชน์ส่วนตัว

ภาครัฐและองค์กรต่อต้านการทุจริตส่งเสริมให้มีการป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนรวมและผลประโยชน์ส่วนตัว เช่น การกำหนดข้อจำกัดเกี่ยวกับกิจกรรมงานทางวิชาชีพของอดีตเจ้าหน้าที่รัฐ หรือการว่าจ้างเจ้าหน้าที่รัฐโดยภาคเอกชนภายหลังจากการลาออกหรือเกษียณอายุ เป็นต้น

(๑.๕) ความมีคุณธรรมและซื่อสัตย์สุจริต

รัฐต้องส่งเสริมความมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และความรับผิดชอบต่อเจ้าหน้าที่รัฐ โดยการบังคับใช้จรรยาบรรณหรือมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้อง รวมถึงต้องมีการพิจารณานำโทษทางวินัยหรือมาตรการอื่นมาใช้กับเจ้าหน้าที่รัฐที่ฝ่าฝืนจรรยาบรรณหรือมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม

(๑.๖) ส่งเสริมให้สาธารณะตระหนักถึงอันตรายของการทุจริต

ภาครัฐและองค์กรต่อต้านการทุจริตต้องมีความรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้สาธารณชนมีความตระหนักรู้เกี่ยวกับความมีอยู่ สาเหตุ ความร้ายแรง และภัยคุกคามที่เกิดจากการทุจริตมากขึ้น

(๒) องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD)

องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) เป็นหนึ่งในองค์กรระหว่างประเทศที่มีบทบาทในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยการดำเนินการของ OECD จะครอบคลุมถึงการป้องกันและปราบปรามการให้สินบน การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการจัดการทุจริตในภาครัฐ รวมถึงได้มีการศึกษารูปแบบเฉพาะขององค์กรต่อต้านการทุจริต ซึ่งภารกิจหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการส่งเสริมให้การต่อต้านการทุจริตประสบผลสำเร็จได้ คือ การป้องกันการทุจริต โดยสามารถสรุปมาตรการสำคัญในการป้องกันการทุจริต ได้ดังนี้ (Organization for Economic Co-operation and Development, ๒๐๐๘)



(๒.๑) การพัฒนาการศึกษาวิจัยและนโยบายป้องกันการทุจริต

การศึกษารูปแบบ แนวโน้ม และความระดับความรุนแรงของการทุจริตที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อพัฒนานโยบายและมาตรการป้องกันการทุจริตได้อย่างเท่าทันพลวัตของการทุจริตเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ประสบผลสำเร็จในการต่อต้านการทุจริต

(๒.๒) การป้องกันการใช้อำนาจหน้าที่ในทางทุจริตของเจ้าหน้าที่รัฐ

การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่รัฐมีจริยธรรม การบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อเป็นมาตรการพิเศษ และมีมาตรการลงโทษเจ้าหน้าที่รัฐที่ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามนับได้ว่าเป็นมาตรการสำคัญประการหนึ่งให้เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจริยธรรม รวมถึงควรมีการป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนรวมกับผลประโยชน์ส่วนตนจากการปฏิบัติหน้าที่ และส่งเสริมให้มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการภาครัฐ

(๒.๓) การส่งเสริมศึกษาและความตระหนักรู้

องค์กรต่อต้านการทุจริตควรมีการพัฒนาและจัดทำหลักสูตรการศึกษาในการต่อต้านการทุจริตเพื่อนำไปปรับใช้ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และมีโครงการเผยแพร่ให้ความรู้แก่ทุกภาคส่วนให้ตระหนักถึงอันตรายของการทุจริตและเสริมสร้างความรู้ในการป้องกันการทุจริตโดยสร้างความร่วมมือกับสื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน (Non Governmental Organizations: NGOs) ภาคธุรกิจ และภาครัฐในการร่วมดำเนินโครงการ

(๒.๔) การส่งเสริมความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการป้องกันการทุจริต

การป้องกันการทุจริต ไม่มีองค์กรใดสามารถดำเนินการได้เพียงลำพัง ดังนั้นการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในระดับต่าง ๆ ทั้งการสร้างความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ หน่วยงานภายในประเทศ ภาคประชาสังคม ภาคธุรกิจ และประชาชน จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การป้องกันการทุจริตมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(๒.๕) การพัฒนาบุคลากร

นอกจากการดำเนินมาตรการป้องกันการทุจริตแล้ว การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางด้วยการอบรมให้มีความรู้เท่าทันกับพลวัตของการทุจริตจะเป็นปัจจัยประการสำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรต่อต้านการทุจริตควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรด้านป้องกันการทุจริตเพื่อให้การป้องกันการทุจริตบรรลุผลสำเร็จได้อย่างสูงสุด

(๓) ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank: ADB)

ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) ได้มีความร่วมมือกับองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ในการเสนอแนวทางป้องกันการทุจริตแบบองค์รวม (Holistic Approach) ซึ่งประกอบด้วยเสาหลัก ๓ ประการ ดังนี้ (เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา และคณะ, ๒๕๕๐)

(๓.๑) การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีคุณภาพและโปร่งใส ประกอบด้วย

๑) การสร้างเกียรติภูมิในอาชีพข้าราชการ รวมถึงกำหนดค่าตอบแทนที่เพียงพอ มีระบบการเลื่อนขั้นที่โปร่งใส มีระบบตรวจสอบการใช้อำนาจดุลพินิจของข้าราชการ มีระบบสับเปลี่ยนงาน ข้าราชการเป็นระยะเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลประโยชน์ที่ยึดติดกับตำแหน่ง

๒) การมีประมวลจริยธรรมที่มีบทบัญญัติในประเด็นที่เกี่ยวกับการป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และมีการวางระบบการติดต่อกันระหว่างข้าราชการและนักธุรกิจ เพื่อไม่ให้ข้าราชการมีอิทธิพลและสามารถเรียกรับผลประโยชน์ได้



๓) มีระบบการตรวจสอบความโปร่งใส ซึ่งรวมถึงมีระบบการคลังที่โปร่งใส มีกฎเกณฑ์เกี่ยวกับสถาบันทางการเงินที่ได้มาตรฐานสากล มีกระบวนการตรวจสอบการใช้เงินงบประมาณ มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างโปร่งใส ระบบการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและลดขั้นตอนในระบบราชการ

(๓.๒) การสร้างค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน ประกอบด้วย

๑) กระบวนการป้องกัน สืบสวน และลงโทษผู้กระทำทุจริต ซึ่งรวมถึงการมีระบบกฎหมายที่จัดการกับการให้สินบน การมีหน่วยงานหรือกลไกจัดการกับการฟอกเงิน การมีระบบตรวจสอบการให้สินบน เพิ่มศักยภาพให้กับหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบ และเพิ่มประสิทธิภาพของการร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการปกป้องผู้แจ้งเบาะแส

๒) การส่งเสริมความรับผิดชอบของบริษัท ซึ่งรวมถึงการสนับสนุนให้เกิดบริษัทภิบาลและพัฒนาแนวทางปฏิบัติในแต่ละบริษัท การมีบทลงโทษที่รุนแรงสำหรับการติดสินบนของเอกชน การปรับแก้กฎหมายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง การทำสัญญากับภาคเอกชน หรือการให้สัมปทานที่มีความโปร่งใสมากขึ้น

(๓.๓) การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม ประกอบด้วย

๑) การกระตุ้นให้มีการถกเถียงเรื่องการทุจริตในเวทีสาธารณะ ซึ่งรวมถึงโครงการสร้างความตระหนักในระดับต่าง ๆ การสนับสนุนบทบาทขององค์กรพัฒนาเอกชน การปรับระบบการศึกษาเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมการต่อต้านการทุจริต

๒) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสาธารณะและสื่อ ซึ่งรวมถึงการกำหนดให้มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานต่อสาธารณะถึงผลการดำเนินงานทั้งเรื่องการป้องกัน ปราบปราม สนับสนุน และการให้สิทธิประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดของภาครัฐ และการทำให้พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารเกิดผลขึ้นจริงในทางปฏิบัติ

๓) การมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งรวมถึงการปกป้องผู้แจ้งเบาะแส การระดมการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากองค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรอื่น ๆ

จากการศึกษามาตรการป้องกันการทุจริตขององค์การสหประชาชาติ (UN) ตามอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต (UNCAC) องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) สามารถสรุปประเด็นมาตรการป้องกันการทุจริตได้ดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ มาตรการป้องกันการทุจริตขององค์กรระหว่างประเทศ

ประเด็น	หน่วยงาน		
	องค์การสหประชาชาติ (UN)	องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD)	ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB)
๑. การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ	✓	✓	✓
๒. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้	✓	✓	✓
๓. การสร้างองค์ความรู้ในการป้องกันการทุจริต	✓	✓	✓



ประเด็น	หน่วยงาน		
	องค์การสหประชาชาติ (UN)	องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD)	ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB)
๔. การป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนรวมกับผลประโยชน์ส่วนตน	✓	✓	✓
๕. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐตามประมวลจริยธรรม	✓	✓	✓
๖. การส่งเสริมให้สาธารณะตระหนักถึงอันตรายของการทุจริต	✓	✓	✓
๗. การพัฒนาการศึกษาวิจัยและนโยบายป้องกันการทุจริต		✓	
๘. การพัฒนาให้ความรู้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านป้องกันการทุจริต		✓	

๒.๒ เปรียบเทียบโมเดล STRONG กับมาตรการป้องกันการทุจริตขององค์กรต่างประเทศ

จากการศึกษาสาระสำคัญของโมเดล STRONG และมาตรการป้องกันการทุจริตขององค์กรต่างประเทศ ๓ องค์กร ได้แก่ องค์การสหประชาชาติ (UN) องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) พบว่า นิยามเชิงปฏิบัติการของโมเดล STRONG มีความสอดคล้องกับมาตรการป้องกันการทุจริตขององค์กรต่างประเทศ ซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ เปรียบเทียบมาตรการป้องกันการทุจริตขององค์กรระหว่างประเทศกับโมเดล STRONG

ประเด็น	โมเดล STRONG					
	พอเพียง (S)	โปร่งใส (T)	ตระหนักรู้ (R)	มุ่งไปข้างหน้า (O)	ความรู้ (N)	เอื้อเพื่อ (G)
๑. การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๒. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้		✓				
๓. การสร้างองค์ความรู้ในการป้องกันการทุจริต					✓	
๔. การป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนรวมกับผลประโยชน์ส่วนตน	✓					
๕. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐตามประมวลจริยธรรม		✓				



ประเด็น	โมเดล STRONG					
	พอเพียง (S)	โปร่งใส (T)	ตระหนักรู้ (R)	มุ่งไปข้างหน้า (O)	ความรู้ (N)	เอื้อเพื่อ (G)
๖. การส่งเสริมให้สาธารณะตระหนักถึงอันตรายของการทุจริต			✓			
๗. การพัฒนาการศึกษาวิจัยและนโยบายป้องกันการทุจริต			✓	✓	✓	
๘. การพัฒนาให้ความรู้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านป้องกันการทุจริต					✓	

เมื่อพิจารณาการเปรียบเทียบมาตรฐานการป้องกันการทุจริตขององค์กรระหว่างประเทศในการต่อต้านการทุจริตทั้ง ๓ องค์กรกับโมเดล STRONG พบว่า โมเดล STRONG มีนิยามเชิงปฏิบัติการที่สอดคล้องกับมาตรการป้องกันการทุจริตขององค์กรระหว่างประเทศ ทั้งในประเด็นการส่งเสริมความโปร่งใสตรวจสอบได้ การสร้างองค์ความรู้ในการป้องกันการทุจริต การป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ การส่งเสริมให้สาธารณะตระหนักถึงอันตรายของการทุจริต การพัฒนาการศึกษาวิจัยและนโยบายป้องกันการทุจริต และการพัฒนาให้ความรู้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านป้องกันการทุจริต ซึ่งตัวอักษรตัว “T” และตัว “R” ในโมเดล STRONG สามารถสอดคล้องได้กับมาตรการป้องกันการทุจริตขององค์กรระหว่างประเทศได้ถึง ๒ ประเด็น กล่าวคือ “T” คือ ความโปร่งใส เป็นหลักการในการส่งเสริมความโปร่งใสตรวจสอบได้ และการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ ในส่วนของตัวอักษร “R” คือ ความตระหนักรู้ เป็นหลักการในการส่งเสริมให้สาธารณะตระหนักถึงอันตรายของการทุจริตและพัฒนาการศึกษาวิจัยและนโยบายป้องกันการทุจริต และในส่วนของกรณีมีส่วนร่วม (Participation) แม้จะไม่มีนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวอักษรในโมเดล STRONG ที่มีความสอดคล้องหรือมีความหมายที่ตรงกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการต่อต้านการทุจริต แต่เมื่อพิจารณาแผนภาพของโมเดล STRONG จะพบว่า การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นปัจจัยสำคัญในการเชื่อมโยงหลักการของโมเดล STRONG ทั้ง ๖ ประการ กล่าวคือ การประสบความสำเร็จในการป้องกันการทุจริตเชิงรุกด้วยการเสริมสร้างให้บุคคลและชุมชนมีจิตพอเพียงต่อต้านทุจริตด้วยโมเดล STRONG ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญของโมเดล STRONG ได้นั้น เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งจะเห็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมได้จากกระบวนการดำเนินโครงการ “STRONG – จิตพอเพียงต้านทุจริต” ที่มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับโมเดล STRONG ไปสู่ชุมชนและการจัดตั้งชมรม STRONG เพื่อผลักดันให้มีการนำหลักการของโมเดล STRONG ไปสู่การปฏิบัติในการป้องกันการทุจริตได้อย่างเป็นรูปธรรม

สำนักงาน ป.ป.ช. ได้ดำเนินโครงการ STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ และในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้ขยายพื้นที่การดำเนินโครงการครอบคลุมทั้ง ๗๖ จังหวัด และ ๑ เขตปกครองท้องถิ่นพิเศษ (กรุงเทพมหานคร) การดำเนินโครงการดังกล่าวได้นำโมเดล STRONG จิตพอเพียงต้านทุจริต ไปขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตในพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการจัดตั้งชมรม STRONG ในทุกจังหวัดเพื่อให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมเป็นผู้จับตามองและแจ้งเบาะแสการทุจริต (Watch and Voice) โดยในช่วง ๓ ปีที่ผ่านมา ได้มีการพัฒนาต่อยอดโมเดล STRONG เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นกลไกใน



การขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้เพิ่มคำว่า “การมีส่วนร่วม” (Participation) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนหลักการของโมเดล STRONG ไปสู่การป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงได้มีการพัฒนาโมเดลไปสู่การเป็น STRONGER และ STRONGEST เพื่อให้การป้องกันและการต่อต้านการทุจริตประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดและมีความเป็นสังคมนิยม

นอกจากนี้ จากการศึกษามาตรการป้องกันการทุจริตขององค์กรระหว่างประเทศ ๓ องค์กร ได้แก่ องค์กรสหประชาชาติ (UN) องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย ADB พบว่า มีมาตรการป้องกันการทุจริตที่องค์กรระหว่างประเทศให้ความสำคัญ ๘ ประการ ได้แก่ (๑) การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ (๒) ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (๓) การสร้างองค์ความรู้ในการป้องกันการทุจริต (๔) การป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ส่วนรวมกับผลประโยชน์ส่วนตัว (๕) การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐตามประมวลจริยธรรม (๖) การส่งเสริมให้สาธารณชนตระหนักถึงอันตรายของการทุจริต (๗) การพัฒนาการศึกษาวิจัยและนโยบายป้องกันการทุจริต และ (๘) การพัฒนาให้ความรู้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านป้องกันการทุจริต มีความสอดคล้องกับแนวทางการป้องกันการทุจริต และนิยามเชิงปฏิบัติการของโมเดล STRONG โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนโมเดล STRONG ให้ไปสู่โมเดล STRONGER และโมเดล STRONGEST ให้เป็นรูปธรรมได้



ที่มารูปภาพ : <https://www.chorsaard.or.th>





คำสั่งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและหน่วยงานของรัฐมีส่วนร่วม
ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

ที่ ๘ /๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗

ตามประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการ และหน้าที่และอำนาจของส่วนราชการ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้สำนักด้านการทุจริตศึกษา มีหน้าที่และอำนาจในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรด้านทุจริตศึกษาหลากหลายรูปแบบบนฐานความจำเป็นและความสำคัญร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริต และเพื่อให้การสร้างและพัฒนาหลักสูตร รวมถึงขับเคลื่อนหลักสูตรด้านทุจริตศึกษานำสู่การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) เพื่อสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริตอย่างยั่งยืน

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบกับมติคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและหน่วยงานของรัฐมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในการประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๖๖ เห็นชอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| ๑. นางสาวนา สุวรรณจุฑา | ประธานอนุกรรมการ |
| ๒. รองศาสตราจารย์ มาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ | รองประธานอนุกรรมการ |
| ๓. เลขาธิการ ก.พ. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๔. เลขาธิการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๕. เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๖. อธิบดีกรมส่งเสริมการเรียนรู้ หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๗. อธิบดีกรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว หรือผู้แทน | อนุกรรมการ |
| ๘. รองเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ช.
ที่กำกับดูแลภารกิจด้านป้องกันการทุจริต | อนุกรรมการ |
| ๙. นางสาวณีย์ แสงสุพรรณ | อนุกรรมการ |
| ๑๐. รองศาสตราจารย์ ศุภวัฒน์นากร วงศ์ธนวุธ | อนุกรรมการ |
| ๑๑. รองศาสตราจารย์ นันทิยา น้อยจันทร์ | อนุกรรมการ |

/๑๒. ผู้ช่วย ...



๑๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ต่อภัสสร ยมนา	อนุกรรมการ
๑๓. นายภูธร จันทะหงษ์ ปุณยจรัสธำรง	อนุกรรมการ
๑๔. นางฉวีวรรณ นิลวงศ์	อนุกรรมการ
๑๕. นายสุทธิรักษ์ อุฒมนตรี	อนุกรรมการ
๑๖. นายภูเทพ ทวีโชติธนากุล	อนุกรรมการ
๑๗. นางแก้วตา ชัยมะโน	อนุกรรมการ
๑๘. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
๑๙. คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
๒๐. คณบดีคณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
๒๑. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
๒๒. ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หรือผู้แทน	อนุกรรมการ
๒๓. ผู้อำนวยการสำนักกิจการและคดีทุจริตระหว่างประเทศ	อนุกรรมการ
๒๔. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและบูรณาการการมีส่วนร่วมด้านทุจริต	อนุกรรมการ
๒๕. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาล	อนุกรรมการ
๒๖. ผู้อำนวยการสถาบันการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สัญญา ธรรมศักดิ์	อนุกรรมการ
๒๗. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการด้านการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต	อนุกรรมการ
๒๘. ผู้อำนวยการสำนักด้านทุจริตศึกษา	อนุกรรมการและ เลขานุการ
๒๙. ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและติดตามด้านทุจริตศึกษา ๑	อนุกรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๐. นางสาวอุษา อินทุจันทร์ยง	อนุกรรมการและ ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๑. นายภูมิภากร ภูมิวัฒน์	ผู้ช่วยเลขานุการ
๓๒. นายณัฐปกรณ์ ประเสริฐสุข	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะอนุกรรมการมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๑. ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรหรือชุดการเรียนรู้ และสื่อประกอบการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา

๒. กำหนดแนวทาง และขอบเขตในการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ และแผนการปฏิรูปประเทศ



๓. พิจารณายกร่างการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา โดยกำหนดโครงสร้างหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร จุดประสงค์ของรายวิชา เนื้อหาสาระ จัดระเบียบ/ลำดับของเนื้อหาสาระ วิธีการประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๔. รายงานผลการยกร่างการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษาต่อคณะกรรมการ สปท. และคณะกรรมการ ป.ป.ช. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

๕. กำหนดแผนหรือแนวทางการนำหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษาไปใช้ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๖. แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะบุคคลเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่หรือปฏิบัติการใด ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

๗. ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการ สปท. หรือคณะกรรมการ ป.ป.ช. มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๖ ถึง วันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๖

พลตำรวจเอก



(วัชรพล ประสารราชกิจ)

ประธานกรรมการ ป.ป.ช.

ในฐานะประธานกรรมการ สปท.





คำสั่งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและหน่วยงานของรัฐมีส่วนร่วม
ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

ที่ ๑๐ /๒๕๖๖

เรื่อง เพิ่มเติมองค์ประกอบในคณะอนุกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตร
และสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗

ตามที่คณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและหน่วยงานของรัฐมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ได้มีคำสั่งที่ ๖/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ นั้น

เพื่อให้การสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรหรือชุดการเรียนรู้และสื่อประกอบการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ บรรลุตามวัตถุประสงค์ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๓ แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ และข้อ ๙ ของระเบียบคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติว่าด้วยคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและหน่วยงานของรัฐมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกอบกับมติคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและหน่วยงานของรัฐมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๖ จึงเพิ่มเติมองค์ประกอบในคณะอนุกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ช.
ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการปฏิบัติราชการ
ของสำนักด้านทุจริตศึกษา

อนุกรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ถึง วันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

สั่ง ณ วันที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

พลตำรวจเอก

(วัชรพล ประสารราชกิจ)

ประธานกรรมการ ป.ป.ช.

ในฐานะประธานกรรมการ สปท.





คำสั่งคณะกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗

ที่ ๑ /๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานยกร่างชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗

ตามคำสั่งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและหน่วยงานของรัฐมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ที่ ๖/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ นั้น

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๖ ของคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยให้คณะกรรมการมีหน้าที่และอำนาจแต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะบุคคลเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่หรือปฏิบัติการใด ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบกับมติคณะกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๖ จึงแต่งตั้งคณะทำงานยกร่างชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ โดยมีองค์ประกอบหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

- | | |
|---|---------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ มาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ | ที่ปรึกษาคณะกรรมการ |
| ๒. ผู้อำนวยการสำนักด้านทุจริตศึกษา | ประธานคณะกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและบูรณาการการมีส่วนร่วมด้านทุจริต | รองประธานคณะกรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและติดตามด้านทุจริตศึกษา ๒ | คณะกรรมการ |
| ๕. พันตรีหญิง นิมมาน์ แก่นกำจร | คณะกรรมการ |
| ๖. นางสาวชนิดา อาคมวัฒน์ | คณะกรรมการ |
| ๗. นางสาวสุพรรณิกา จันทร์จิรานุวัฒน์ | คณะกรรมการ |
| ๘. นางสาวเบญจรัตน์ กุลรัตน์นาม | คณะกรรมการ |
| ๙. นายศุภสิทธิ์ รักไทยดี | คณะกรรมการ |
| ๑๐. นายกนต์ธร บัวงาม | คณะกรรมการ |
| ๑๑. นายภวิศ สุดแสง | คณะกรรมการ |
| ๑๒. นางสาวขวัญชนก พีชจันทร์ | คณะกรรมการ |
| ๑๓. นายสกลเกียรติ ศานตินิรันดร | คณะกรรมการ |
| ๑๔. นายณัฐปกรณ์ ประเสริฐสุข | คณะกรรมการ |
| ๑๕. นายเกษม จิตติวุฒินนท์ | คณะกรรมการ |
| ๑๖. นายติณณภพ พัฒนะ | คณะกรรมการ |
| ๑๗. นายนรภัทร เดโชพยัคฆ์ | คณะกรรมการ |
| ๑๘. นางสาวนภาพรช ภูมิอภิรดี | คณะกรรมการ |
| ๑๙. นางสาวปัญชกร จิตอุดมธรรม | คณะกรรมการ |

๒๐. นายพีรพัฒน์ ...



๒๐. นายพีรพัฒน์ อนันตสมบูรณ์	คณะทำงาน
๒๑. ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและติดตามด้านทุจริตศึกษา ๑	คณะทำงานและเลขานุการ
๒๒. นางสาวอุษา อินทจันทร์ยง	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๓. นายภูมิภากร ภูมิวัฒน์	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๔. นางสาววิศรา ควรชัยตระกูล	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๕. นางสาวสายธาร อินทฤทธิ์	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๖. นายบุญญฤทธิ์ ชัยมาลา	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๑. รวบรวม ประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรหรือชุดการเรียนรู้และสื่อประกอบการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา
๒. ยกร่างชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษาเสนอต่อคณะอนุกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗
๓. ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะอนุกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗ มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป จนถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๖



(นางสุวนา สุวรรณจุฑะ)

ประธานอนุกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและ
สื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗



คณะผู้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้
หลักสูตรด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗

กลุ่มที่ ๑ หลักสูตร : ครอบครัวรุ่นใหม่ไม่ทนคอร์รัปชันและสินบน
(New Generation Families with Intolerance to Corruption and Bribery)

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / หน่วยงาน
คณะอนุกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗		
๑	รศ.ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์	รองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
๒	นางสาวรทยา รัตนราช	ผู้อำนวยการสำนักด้านทุจริตศึกษา
ผู้ทรงคุณวุฒิ		
๑	นางสาวราภรณ์ พงศ์พนิตานนท์	ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านครอบครัว กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว
๒	นางสาวสุกานดา ศรีเจริญชัยกุล	นักพัฒนาสังคมชำนาญการ กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว
๓	นางสาวฟาเดีย นาวิเดล	นักพัฒนาสังคมปฏิบัติการ กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว
๔	ดร.พิมพ์รัช คุชฎีอิสริยกุล	ผู้จัดการโครงการมูลนิธิฟรีดริช เนามัน สำนักงานประเทศไทย
๕	นายมนโธรม ทงมหา	ศึกษานิเทศก์ สพป.กรุงเทพมหานคร
๖	นางสาววรรณภา สุคนธ์รัตน์	ศึกษานิเทศก์ สพป.นนทบุรี เขต ๑
๗	นางอัมพิกา วัฒนศิลป์	นิติกรชำนาญการ กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัด		
๑	นายณัฐพล บุคตาพันธ์	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัดสระบุรี
คณะทำงานยกร่างชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗		
๑	นายณัฐปกรณ์ ประเสริฐสุข	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักส่งเสริมและบูรณาการการมีส่วนร่วมด้านทุจริต
๒	นายนรภัทร เตโชพยัตชัย	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักมาตรการเชิงรุกและนวัตกรรม
๓	นางสาวนวพรรษ ภูมิอิทธิ	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตปฏิบัติการ สำนักส่งเสริมและบูรณาการการมีส่วนร่วมด้านทุจริต



ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / หน่วยงาน
๔	นายกนต์ธร บัวงาม	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๕	นายภวิศ สุดแสง	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๖	นางสาวขวัญชนก พิษจันทร์	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๗	นายบุญญฤทธิ์ ชัยมาลา	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตปฏิบัติการ สำนักด้านทุจริตศึกษา

กลุ่มที่ ๒ หลักสูตร : องค์กรโปร่งใสไร้ทุจริตและสินบน
(STRONG Anti-Corruption and Bribery Organization)

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / หน่วยงาน
คณะอนุกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗		
๑	นางสาวอัญชลี มีอนันต์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงาน ก.พ.
๒	นางสาวพัทธยา เนตรธรรานนท์	นักพัฒนาสังคมชำนาญการพิเศษ กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว
๓	นางเสาวณีย์ แสงสุพรรณ	ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
๔	นางแก้วตา ชัยมะโน	อดีตผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการ ป.ป.ช.
ผู้ทรงคุณวุฒิ		
๑	นางนิรมล บัวเนียม	ข้าราชการบำนาญ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๒	นางอาทิตติยา เหล่าเจริญวงศ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงาน ก.พ.
๓	นางสาวชลธิตา ดวงงามยิ่ง	ศึกษานิเทศก์ สพม.ประจวบคีรีขันธ์
๔	นางกรองทิพย์ พึ่งสุข	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพป.สุพรรณบุรี เขต ๓
สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัด		
๑	นางสาวเมขลา วุฒิมวงศ์	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัดหนองคาย
๒	นายณัฐพล แบ่งทิศ	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตปฏิบัติการ สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัดพิษณุโลก



ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / หน่วยงาน
คณะกรรมการร่างชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗		
๑	นายเกษม จิตติวุฒินนท์	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการพิเศษ สำนักส่งเสริมและบูรณาการการมีส่วนร่วมด้านทุจริต
๒	ดร.ติณณภพ พัฒนะ	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักส่งเสริมและบูรณาการการมีส่วนร่วมด้านทุจริต
๓	นางสาวเบญจรัตน์ กุลรัตน์นาม	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการพิเศษ สำนักพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาล
๔	นางสาวอุษา อินทจันทร์ยง	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการพิเศษ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๕	นายสกลเกียรติ ศานตินันทร	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาล
๖	นายภูมิภากร ภูมิวัฒน์	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๗	นางสาววิศรา ควรชัยตระกูล	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตปฏิบัติการ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๘	นางสาวสายธาร อินทฤทธิ์	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตปฏิบัติการ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๙	นายทัศนพงศ์ สมศรี	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตปฏิบัติการ สำนักด้านทุจริตศึกษา

กลุ่มที่ ๓ หลักสูตร : การต้าน การลดทุจริตและสินบนในสังคม
(Anti-Corruption and Bribery in Society)

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / หน่วยงาน
คณะอนุกรรมการสร้างและพัฒนาชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗		
๑	รศ.ดร.ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวุธ	อาจารย์ประจำวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
๒	นางสาวลักษณา โชติคุด	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
๓	นางวรริตา ต้นบุญเอก	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและบูรณาการ การมีส่วนร่วมด้านทุจริต



ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / หน่วยงาน
ผู้ทรงคุณวุฒิ		
๑	นางพรรณทิพา ชินชัชวาล	ข้าราชการบำนาญ กรมส่งเสริมการเรียนรู้
๒	นายณภัทร สุวรรณพฤกษ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กรมกิจการเด็กและเยาวชน
๓	นายเจนตะวัน ศรีวิชัย	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สพป.แม่ฮ่องสอน เขต ๒
๔	นางสาวชยานี ธีระภูวนัตถ์	ศึกษานิเทศก์ สพป.ศรีสะเกษ เขต ๑
สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัด		
๑	นายจักรวัฒน์ ชินรัตน์	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัดกำแพงเพชร
๒	นายชวลิต ไกรน้อย	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัดนราธิวาส
คณะกรรมการร่างชุดหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ด้านทุจริตศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๗		
๑	พันตรีหญิง นิมมาน์ แก่นกำจร	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการพิเศษ สำนักส่งเสริมและบูรณาการการมีส่วนร่วมด้านทุจริต
๒	นายสมพงษ์ ตะโกพ่วง	ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมและติดตามด้านทุจริตศึกษา ๒ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๓	นางสาวปิณชกร จิตอุดมธรรม	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตปฏิบัติการ สำนักส่งเสริมและบูรณาการการมีส่วนร่วมด้านทุจริต
๔	นางสาวสุพรรณิกา จันทร์จิรานูวัฒน์	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการพิเศษ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๕	นายศุภสิทธิ์ รักไทยดี	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการพิเศษ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๖	นายพีรพัฒน์ อนันตสมบุญ	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตปฏิบัติการ สำนักด้านทุจริตศึกษา
๗	นางสาวณัฐนันท์ พาณิชสุสวัสดิ์	เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตปฏิบัติการ สำนักด้านทุจริตศึกษา





สำนักงาน ป.ป.ช.



สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
 เลขที่ 361 ถ.นนทบุรี ต.ท่าทราย อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000
 โทรศัพท์ 0 2528 4800 สายด่วน ป.ป.ช. 1205 www.nacc.go.th