

## แบบรายงานสรุปการถอดองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กรคุณธรรม

แนวทางในการส่งเสริมองค์กรคุณธรรมโดยยึดหลักคุณธรรม ๔ ประการ ได้แก่ พอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา โดยกลุ่มตรวจสอบภายในได้มีการศึกษาเพิ่มเติม จากคู่มือแนวทางการส่งเสริมองค์กรคุณธรรม<sup>๑</sup> และ องค์ความรู้องค์กรคุณธรรมต้นแบบจากหนังสือถอดรหัสธุรกิจคุณธรรม (Moral Business)<sup>๒</sup> เพื่อนำมาถอด เป็นองค์ความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในเจตนารมณ์ หลักคิด กระบวนการ และวิธีในการ ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรคุณธรรม ตามแนวทางที่ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังสามารถ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับตนเองได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และยังเป็นเครื่องมือในการ ตรวจสอบการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนานโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม ประกอบด้วย

๑.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) โดยมุ่งเน้น ๒ ด้าน ได้แก่

๑) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เน้นให้สังคมร่วมปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ และพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัย พัฒนาทักษะ ความสามารถการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ ๒๑

๒) ด้านความมั่นคง เน้นการพัฒนาและเสริมสร้างคนในทุกภาคส่วนให้มีความพร้อม มีส่วนรวมในการแก้ไขปัญหา ปลูกจิตสำนึกการเห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าส่วนตน

๑.๒ แผนการปฏิรูปประเทศ มุ่งเน้น ๒ ด้าน ได้แก่

๑) ด้านการเมือง เน้นการสร้างรัฐธรรมาธิปไตย โดยการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม

๒) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยการเร่งสร้างการรับรู้ และจิตสำนึกของประชาชนในการต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบ ปลูกฝังจิตพอเพียง และมีมาตรการ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการป้องกันและปราบปรามเป็นตัวอย่าง ในการบริหารงานด้วยความซื่อตรงและ รับผิดชอบ ปลูกจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณธรรมความซื่อตรงต่อหน้าที่และประชาชน

๑.๓ แผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ เป้าหมายโดยรวมของแผนคือการมีคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมมีความเป็นพลเมืองต้นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้ อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความองอาจ ทางจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตที่พอเพียง และมีความเป็นไทย

สำหรับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ สถาปนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้มีการ ดำเนินการยกร่างแล้วเสร็จ และอยู่ระหว่างการรับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนต่างๆทั่วประเทศ ระหว่างเดือน พ.ย. - ธ.ค. ๒๕๖๔ จากนั้นจะนำเสนอต่อคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะรัฐมนตรี (ครม.) และรัฐสภา ก่อน นำขึ้นทูลเกล้าถวายเพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย ประกาศใช้แผนฯ อย่างเป็นทางการในเดือน ต.ค. ๒๕๖๕ ต่อไป

๑.๔ แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๔)

แผนแม่บทฯ ฉบับที่ ๑ คณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติมีมติให้ขยายแผนแม่บท ไปจนถึงวันที่ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๕ ซึ่งแผนแม่บทฉบับดังกล่าวมีเป้าประสงค์ให้สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม คนไทยปฏิบัติตนตามหลักคำสอนทางศาสนาที่ตนนับถือ น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ

ธำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามของไทย และอยู่ร่วมกันด้วยสันติสุขในประเทศไทย ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลกอย่างยั่งยืน

๑.๕ ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ที่ประชุม คกก.ปปช. ครั้งที่๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒ ม.ค. ๒๕๖๓ มีมติให้ขยายกรอบเวลาของยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ให้ใช้ต่อไปจนถึงวันที่ ๓๐ ก.ย. ๒๕๖๕ เพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อนแผนงานและให้สอดคล้องกับห้วงเวลาในการขยายกรอบเวลาของยุทธศาสตร์ชาติฯ ซึ่งยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าวมุ่งเน้นให้ความสำคัญในกระบวนการ การปรับสภาพสังคมให้เกิดภาวะที่ “ไม่ทนต่อการทุจริต” โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการกล่อมเกลางานสังคมในทุกระดับช่วงวัย ตั้งแต่ปฐมวัย เพื่อสร้างวัฒนธรรมต่อต้านการทุจริต และปลูกฝังความพอเพียง มีวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต ให้มีความเป็นพลเมืองที่ดี มีจิตสาธารณะ จิตอาสาและความเสียสละเพื่อส่วนรวม และเสริมสร้างให้ทุกภาคส่วนมีพฤติกรรมที่ไม่ยอมรับ และต่อต้านการทุจริตในทุกรูปแบบ

๒. องค์ความรู้จากองค์กรคุณธรรมต้นแบบ (จากหนังสือถอดรหัสธุรกิจคุณธรรม)

แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๕๙ – ๒๕๖๔) มีการรณรงค์ส่งเสริมคุณธรรมหลักของชาติ ๔ ประการ ประกอบด้วย “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา” และพบว่าในปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจเอกชนหลายองค์กร ซึ่งเคยเข้าร่วมขับเคลื่อนเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คน” และ “องค์กร” ให้เป็นองค์กรความสุข ผ่านกระบวนการสร้างสุขตามแนว Happy ๘ Menu<sup>๑</sup> จนสามารถพัฒนาเป็นองค์กรสุขภาวะต้นแบบ และบางองค์กรสามารถยกระดับเป็นศูนย์เรียนรู้ด้าน Happy Workplace ซึ่งเมื่อพิจารณากระบวนการสร้างสุขตามแนวทาง Happy ๘ Menu แล้ว พบว่าเนื้อหาสาระสำคัญ มีความสอดคล้องกับคุณธรรมหลักของชาติ ๔ ประการ นั่นก็คือ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติฉบับที่ ๑

ทั้งนี้ สสส. ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) และมูลนิธิหัวใจอาสา ได้เล็งถึงความสำคัญที่จะยกระดับองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) สู่การเป็นองค์กรคุณธรรม ดังนั้น จึงได้มีการพัฒนาโครงการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะสู่องค์กรคุณธรรม มุ่งให้องค์กรภาคธุรกิจเอกชนเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาคนดีคนเก่ง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานเพื่อผลประโยชน์ที่ดีขึ้น มีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น พนักงานมีความสุข และเติบโตก้าวหน้า พร้อมกับเสริมสร้างสังคมไทยเป็นสังคมที่ดีมีคุณธรรม ซึ่งคณะทำงานได้พิจารณาคัดเลือกถอดบทเรียนองค์กรที่มีกระบวนการส่งเสริมคุณธรรมหลัก ๔ ประการ ซึ่งแต่ละองค์กรอาจจะมีคุณธรรมหลักที่โดดเด่นประการใดประการหนึ่ง โดยองค์กรต้นแบบมีการถอดรหัสองค์กรคุณธรรมด้วยวิธีต่างๆ ซึ่งจะขอยกตัวอย่าง ๒ บริษัทพอสังเขป ดังนี้

๒.๑ บริษัทในกลุ่มสมบูรณ ถอดรหัสองค์กรคุณธรรมด้วยวิถี “คนสมบูรณ”

ยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร “๓ สมบูรณ” กับความสมดุลที่ยั่งยืนเป็นการพัฒนาสมดุลภายใต้กาล ๓ มิติคือ ความดี ความสามารถ และความสุข โดยความดีจะเป็นพื้นฐานของการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสุข ความร่วมมือ ความยั่งยืน เป็นฐานให้เกิดความสามารถที่จะใช้ไปในทางที่ถูกต้องถึงความสามารถที่ดีงามก็จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นและเป็นความสำเร็จที่เป็นประโยชน์สุขร่วมกันของสังคมตั้งแต่จุดเล็กที่สุดไปถึงสังคมใหญ่ของประเทศ โดยองค์กรตัวอย่างนี้ได้ใช้เป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างสอดคล้องกับหลักการพัฒนาที่สมดุลภายใต้กาล ๓ มิติ กล่าวคือ คนสมบูรณ เป็นมิติของความดี

/การสร้าง...

การสร้างคุณค่า **ธุรกิจสมบูรณ์** เป็นมิติของความสามารถที่นำมาสู่การสร้างผลกำไรหรือผลตอบแทนต่อผู้ร่วมลงทุนอย่างมีคุณธรรม และ **ชุมชนสมบูรณ์** เป็นมิติของความสุข เป็นประโยชน์สุขร่วมกันกับชุมชน สังคม และประเทศชาติ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นองค์กรที่มีแนวทางการดำเนินธุรกิจที่เน้นด้านการพัฒนาคนให้เป็นคนดีและคนเก่ง โดยผ่านกระบวนการหล่อหลอม อบรมบ่มเพาะ จนกลายเป็นคนดีและคนเก่งตามเป้าหมายขององค์กร บนพื้นฐานคุณธรรมเป็นหนึ่งในแบบอย่างขององค์กรธุรกิจที่ส่งเสริมคุณธรรม

๒.๒ บริษัท เจ.เอช.อุตสาหกรรม จำกัด ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยพลังแห่งสติตามวิถี “**ศาสตร์แห่งพระราชา**”

บริษัทได้นำแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) เป็นเครื่องมือในการบริหารคนโดยให้ความสำคัญต่อการสร้างสุขด้วยสติในการทำงานเป็นพิเศษ และยังมีมุ่งเน้นกิจกรรม ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือชุมชน/สังคม และมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักรและศักยภาพมนุษย์ ภายใต้หลักคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตและความมั่นคงอย่างยั่งยืนตลอดไป โดยดำเนินตามแนวทางศาสตร์พระราชาของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชในหลวงรัชกาลที่ ๙ จึงส่งผลให้บริษัทต้องกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างละเอียด เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนนั่นก็คือ การสร้างเสริมคนทำงานให้เป็นคนดีและคนเก่ง มีสุขภาวะที่ดี พัฒนาคนทำงานให้มีผลงานที่ดีทั้งระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร กล่าวโดยสรุปการเป็นคนดีของบริษัทในที่นี้คือ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา

โดยกระบวนการพัฒนาได้นำศาสตร์ของพระราชาคือ การเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา เข้าใจ หมายถึงต้องรู้ข้อมูลตนเอง สถิติด้านต่างๆ ของพนักงาน นำมาวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริง เข้าถึง คือทีมงานต้องทำให้พนักงานบอกความต้องการที่แท้จริงของตนเอง ตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่มาจากภายในตนเองได้ สุดท้ายพัฒนาโดยเริ่มต้นจากตนเอง ฟังพาดตนเองได้ แล้วก็เริ่มต้นแบบในการเผยแพร่ความรู้ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานคนอื่น โดยบริษัทได้เน้นในเรื่อง ความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน มีสติปัญญา เสียสละ แบ่งปัน ส่วนการพัฒนาจิตของคนในองค์กรนั้น ได้ใช้แนวทางจิตตปัญญาในการฝึกอบรมที่มีหลักสำคัญคือ การมองพนักงานเป็นศูนย์กลาง ตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ปรากฏโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ดีขึ้น ใส่ใจกับคุณภาพของงาน ผลงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีทีมงานที่เข้มแข็ง มีค่านิยมที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีความสามัคคี มีวินัยในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จคือ ความมุ่งมั่น การสนับสนุนของผู้บริหาร และการกำหนดกลยุทธ์และถ่ายทอดนโยบายที่ชัดเจน



คู่มือแนวทางการส่งเสริมองค์กรคุณธรรม<sup>๑</sup>

<https://qrcode.ddd.go.th/upload/index.php/s/irpFkzrazn8SJUi>



หนังสือถอดรหัสธุรกิจคุณธรรม (Moral Business)<sup>๒</sup>

<https://qrcode.ddd.go.th/upload/index.php/s/aNeC4FT1Xt3tjKl>



กระบวนการสร้างสุขตามแนว Happy Menu<sup>๓</sup>

<https://qrcode.ddd.go.th/upload/index.php/s/Wx9vOfLy3djHLrZ>