



รายงานโครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่ม
ศักยภาพของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วน
จังหวัดชลบุรี ประจำปีงบประมาณ 2565
รุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 23-26 กุมภาพันธ์ 2565
ณ จังหวัดเชียงราย



คำนำ

โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประจำปีงบประมาณ 2565 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโลกทัศน์ให้บุคลากรในสังกัดได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถนำมาปรับใช้ได้ในการดำรงชีวิตและในการปฏิบัติงาน สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างฝายนโยบายและฝายปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร การประสานงานที่ดี และการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และบุคลากรได้รับโอกาสในการเรียนรู้กิจกรรมในหลากหลายรูปแบบที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากร และเพื่อให้บุคลากรพุทธศาสนิกชนได้ซาบซึ้งในพระพุทธานุภาพพระศาสดาไทย ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทยของภาคอื่น และร่วมกันทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมให้ดำรงสืบไป

ในนามของผู้เข้ารับการฝึกอบรมครั้งนี้ ขอขอบคุณคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี คณะวิทยากร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างในสังกัดฯ ทุกท่านที่ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีได้รับความรู้ด้านต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการฯ ครั้งนี้ อีกทั้งยังได้มีโอกาสพัฒนาตนเองเพื่อการทำงานเป็นทีมและทำงานอย่างมีความสุข และมีผลประโยชน์ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างสูงสุด

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในสังกัด อบจ.ชลบุรี	1
กำหนดการ	4
บัญชีสรุปค่าใช้จ่าย	6
เนื้อหาสาระที่ได้จากการดำเนินโครงการ	
- การบรรยายหัวข้อเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม	8
- การบรรยายหัวข้อเรื่อง การเรียนรู้การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงาน	11
- การบรรยายหัวข้อเรื่อง การมีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอย่างถูกต้อง ตามนโยบาย ด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	16
- การบรรยายหัวข้อเรื่อง กิจกรรมนันทนาการสานสัมพันธ์ สามัคคี	40
- ศึกษาดูงาน เรื่อง การบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย	44
- ศึกษาดูงาน เรื่อง การส่งเสริมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ณ วัดร่องขุน	52
- ศึกษาดูงาน เรื่อง การส่งเสริมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ณ พระธาตุุดอยตุง และสวนแม่ฟ้าหลวง	55
สรุปผลการประเมินโครงการ	
- ผลประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	60
- ผลประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จ ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจของผู้อบรม	61
- ข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากผู้เข้ารับการอบรม	64
ภาคผนวก	

**โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประจำปีงบประมาณ 2565**

1. หลักการและเหตุผล

องค์กรทุกองค์กรหากมีการทำงานร่วมกันอย่างมีสัมพันธภาพที่ดี นับว่าองค์กรมีการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกันที่ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาและทำความเข้าใจร่วมกัน จะเห็นได้ว่าภายในองค์กรที่บุคลากรทำงานร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไปย่อมมีความคิด และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจนำไปสู่ความคิดเห็นไม่ตรงกัน จนก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร

กองการเจ้าหน้าที่ เป็นส่วนราชการที่มีหน้าที่พัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีศักยภาพ ซึ่งในการพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความสามัคคี ความคิดริเริ่ม ทักษะ สร้างความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม การมีจิตสำนึกที่ดี คุณธรรม จริยธรรม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานของบุคลากรในแต่ละระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การศึกษาดูงานทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง บุคลากรจะได้รับองค์ความรู้ต่าง ๆ จากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นสามารถพัฒนาความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างดี อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปสู่เป้าหมายและตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ประกอบกับเป็นโครงการตามแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565) ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล กองการเจ้าหน้าที่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้จัดโครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประจำปีงบประมาณ 2565 ขึ้น

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อเปิดโลกทัศน์ให้บุคลากรในสังกัดได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถนำมาปรับใช้ได้ในการทำงานดำรงชีวิตและในการปฏิบัติงาน
- 2.2 เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างฝ่ายนโยบายและฝ่ายปฏิบัติ
- 2.3 เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร การประสานงานที่ดีและการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.4 เพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
- 2.5 เพื่อให้บุคลากรได้รับโอกาสในการเรียนรู้กิจกรรมในหลากหลายรูปแบบที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษา
- 2.6 เพื่อให้บุคลากรพุทธศาสนิกชนได้ซาบซึ้งในพระพุทธานุภาพประจำชาติไทย ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทยของภาคอื่น และร่วมกันทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมให้ดำรงสืบไป

3.กลุ่มเป้าหมาย...

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง และผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้น 155 คน

4. ลักษณะโครงการ

เป็นโครงการตามแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ.2561-2565) ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

5. วิธีดำเนินการ

- 5.1 สำรองจำนวนผู้เข้ารับการอบรม
- 5.2 เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติ
- 5.3 ประชุมวางแผนขั้นตอนการดำเนินงานตามโครงการ
- 5.4 ประสานงานผู้เกี่ยวข้อง เช่น เชิญวิทยากร และองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย
- 5.5 จัดกิจกรรมตามแผนโครงการ
- 5.6 ประเมินผลการดำเนินงานตามแบบสอบถามความคิดเห็น
- 5.7 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหาร
- 5.8 แจ้งประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโครงการฯ ให้ทุกส่วนราชการทราบ

6. ระยะเวลาและสถานที่ฝึกอบรม

รุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 23-26 กุมภาพันธ์ 2565

7. สถานที่ดำเนินการ

ฝึกอบรม ณ ห้องประชุมแก้วเจ้าจอม องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
ศึกษาดูงาน ณ จังหวัดเชียงราย

8. งบประมาณดำเนินการ

ข้อบัญญัติฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 อบจ.ชลบุรี ส่วนของกองการเจ้าหน้าที่ แผนงานบริหารงานทั่วไป งานบริหารทั่วไป หมวด ค่าใช้สอย ประเภท รายจ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ ที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายหมวดอื่น ๆ (1) โครงการอบรมสัมมนาและดูงานสำหรับผู้บริหาร สมาชิกสภาฯ ข้าราชการ ข้าราชการครู ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ตั้งไว้ 12,000,000 บาท เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการฯ

9. การประเมินผล

ประเมินผลโครงการและความพึงพอใจโดยใช้แบบสอบถามวัดระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยกลุ่มเป้าหมายเข้ารับการอบรมเป็นจำนวน 155 คน เก็บกลับมาได้ 145 คน

10. ข้อเสนอแนะฯ

- อยากให้จัดทุก ๆ ปี เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้และประสบการณ์นอกสถานที่ให้มากยิ่งขึ้น

11.ผลที่คาดว่าจะ...

11.ผลที่คาดว่าจะได้รับ

11.1 บุคลากรในสังกัดได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถนำมาปรับใช้ได้ในการดำรงชีวิตและในการปฏิบัติงาน

11.2 บุคลากรในสังกัดได้สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างฝ่ายนโยบายและฝ่ายปฏิบัติ

11.3 บุคลากรได้รับความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร การประสานงานที่ดีและการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11.4 บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

11.5 บุคลากรได้รับโอกาสในการเรียนรู้กิจกรรมในหลากหลายรูปแบบที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษา

11.6 บุคลากรพุทธศาสนิกชนได้ซาบซึ้งในพระพุทธานุภาพประจำชาติไทย ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทยของภาคอื่น และร่วมกันทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมให้ดำรงสืบไป

12.ผู้รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

13. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ได้รับ

โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมฯ ในครั้งนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร การประสานงานที่ดีและการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและบุคลากรพุทธศาสนิกชนได้ซาบซึ้งในพระพุทธานุภาพประจำชาติไทย ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทยของภาคอื่น และร่วมกันทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมให้ดำรงสืบไป

กำหนดการโครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มศักยภาพ
ของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประจำปีงบประมาณ 2565

ระหว่างวันที่ 23-26 กุมภาพันธ์ 2565

ณ จังหวัดเชียงราย

รุ่นที่ 1 บุคลากรสายสำนักงาน

วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2565 ฝึกอบรม ณ ห้องประชุมแก้วเจ้าจอม อบจ.ชลบุรี

เวลา 08.00-08.30 น.

ลงทะเบียน

เวลา 09.00 น.

ประธานพิธีเปิดโครงการฯ โดย นายก อบจ.ชลบุรี หรือผู้แทน

กล่าวรายงานโครงการฯ โดย ปลัด อบจ.ชลบุรี หรือผู้แทน

เวลา 09.00-16.00 น.

ฟังบรรยายพร้อมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization
- การเรียนรู้การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงาน
- การมีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอย่างถูกต้อง ตามนโยบายด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
- กิจกรรมนันทนาการสานสัมพันธ์ สามัคคี

(โดย วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ)

เวลา 16.30 น.

ขึ้นรถที่บริเวณหน้าสำนักงาน อบจ.ชลบุรี

เวลา 17.00 น.

พร้อมออกเดินทาง (ลือหมุน)

เวลา 19.00 น.

รับประทานอาหารมือเย็น

หมายเหตุ

ฝึกอบรมวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2565 สวมเสื้อสีฟ้าคาดิก

ศึกษาดูงานวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565 สวมเสื้อสุภาพ

รับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม เวลา 10.30 น. และ 14.30 น.

รับประทานอาหารกลางวัน เวลา 12.00 น.

วันที่ 24...

วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565

- เวลา 08.00 น. - รับประทานอาหารเช้าที่โรงแรม /ทำภารกิจส่วนตัว
- เวลา 09.00-12.00 น. - ศึกษาดูงาน เรื่อง การบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย
- เวลา 12.00 น. - รับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 น. - ศึกษาดูงานการส่งเสริมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม
ณ วัดร่องขุนหรือวัดขาว
- เวลา 16.00 น. - เข้าที่พักโรงแรม
- เวลา 18.30 น. - รับประทานอาหารเช้า

วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2565

- เวลา 07.00 น. - รับประทานอาหารเช้า
- เวลา 08.00 น. - ศึกษาดูงานการส่งเสริมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม
พระธาตุดอยตุงและสวนแม่ฟ้าหลวง
- เวลา 12.00 น. - รับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.30 น. - ศึกษาดูงาน ณ อุทยานสามเหลี่ยมทองคำ
- เวลา 17.00 น. - เข้าที่พักโรงแรม
- เวลา 18.00 น. - กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในองค์กร และรับประทานอาหารเช้า

วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2565

- เวลา 07.00 น. - รับประทานอาหารเช้า / เก็บสัมภาระ
- เวลา 07.30 น. - พร้อมออกเดินทางจากที่พัก มุ่งหน้าสู่ จังหวัดชลบุรี
- เวลา 12.00 น. - รับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 15.00 น. - สักการะพระธาตุช่อแฮ พระอารามหลวงสถานที่อันศักดิ์สิทธิ์คู่บ้านคูเมืองแพร่
เป็นศิลปะเชียงแสน ซึ่งได้บรรจุพระเกศาธาตุของพระพุทธเจ้าไว้
- เวลา 19.00 น. - รับประทานอาหารเช้า
- เดินทางถึง อบจ.ชลบุรี โดยสวัสดิภาพ

หมายเหตุ : กำหนดการอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

บัญชีสรุปค่าใช้จ่ายส่งใช้เงินยืม
โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มศักยภาพ
ของบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประจำปีงบประมาณ 2565
ระหว่างวันที่ 23-26 กุมภาพันธ์ 2565

ณ ห้องประชุมแก้วเจ้าจอม และศึกษาดูงาน ณ จังหวัดเชียงราย

1. การฝึกอบรมประเภท ข จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและหรือผู้รับผิดชอบที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหมด 155 คน
ณ ห้องประชุมแก้วเจ้าจอม ชั้น 2 อาคาร 1 อบจ.ชลบุรี
2. การฝึกอบรมประเภท ข จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและหรือผู้รับผิดชอบที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหมด 155 คน
ที่เดินทางไปศึกษาดูงาน ณ จังหวัดเชียงราย

3. ค่าของสมนาคุณในการดูงาน

วันที่ 22 ก.พ. 65

<input type="checkbox"/>	ค่าของที่ระลึก (กระเช้าของฝาก จำนวน 1 กระเช้า ๆ ละ 1,500 บาท)	เป็นเงิน	1,500	บาท
รวม			1,500	บาท

4. ค่าสมนาคุณวิทยากร ณ อบจ.ชลบุรี

<input type="checkbox"/>	วันที่ 23 ก.พ.65 (6 คน x 1,200 บาท x 6 ชม.)	เป็นเงิน	43,200	บาท
<input type="checkbox"/>	ค่ายานพาหนะสำหรับวิทยากร (ไป-กลับ)	เป็นเงิน	1,456	บาท
รวม			44,656	บาท

5. ค่าอาหาร

อาหารเช้า

<input type="checkbox"/>	วันที่ 24 ก.พ.65 (147 คน x 100 บาท x 1 มื้อ)	เป็นเงิน	14,700	บาท
--------------------------	--	----------	--------	-----

อาหารกลางวัน

<input type="checkbox"/>	วันที่ 23 ก.พ.65 (จำนวน 1 มื้อ ๆ ละ 120 บาท จำนวน 155 คน) (อบรม อบจ.)	เป็นเงิน	18,600	บาท
<input type="checkbox"/>	วันที่ 24 ก.พ.65 (จำนวน 1 มื้อ ๆ ละ 200 บาท จำนวน 147 คน)	เป็นเงิน	29,400	บาท
<input type="checkbox"/>	วันที่ 25 ก.พ.65 (จำนวน 1 มื้อ ๆ ละ 250 บาท จำนวน 147 คน)	เป็นเงิน	36,750	บาท
<input type="checkbox"/>	วันที่ 26 ก.พ.65 (จำนวน 1 มื้อ ๆ ละ 250 บาท จำนวน 146 คน)	เป็นเงิน	36,500	บาท

อาหารเย็น

<input type="checkbox"/>	วันที่ 23 ก.พ.65 (จำนวน 1 มื้อ ๆ ละ 180 บาท จำนวน 147 คน)	เป็นเงิน	26,460	บาท
<input type="checkbox"/>	วันที่ 24 ก.พ.65 (จำนวน 1 มื้อ ๆ ละ 200 บาท จำนวน 147 คน)	เป็นเงิน	29,400	บาท
<input type="checkbox"/>	วันที่ 25 ก.พ.65 (จำนวน 1 มื้อ ๆ ละ 350 บาท จำนวน 153 คน)	เป็นเงิน	53,550	บาท
<input type="checkbox"/>	วันที่ 26 ก.พ.65 (จำนวน 1 มื้อ ๆ ละ 350 บาท จำนวน 146 คน)	เป็นเงิน	51,100	บาท

เนื้อหาสาระที่ได้จากการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน สรุปได้ดังนี้

การบรรยายหัวข้อเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรมจริยธรรม

วิทยากรบรรยาย นายพิศาล อุตสาหพงษ์

องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทัน ต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ ของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับ สภาวะการแข่งขัน Learning Organization หรือ การทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการ รวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์การ Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ ความรู้จาก Organization Learning เป็นหลักการที่ Peter Senge ได้รวบรวมจากแนวคิดของ Chris Argyris และ Donald Schon รวมถึงนักวิชาการท่านอื่น มาเขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับ Learning Organization ซึ่งมีชื่อว่า ."The Fifth Discipline"

แนวคิดของ Learning Organization

Chris Argyris และ Donald Schon ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้สองรูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง Learning Organization คือ Single Loop Learning (First Order / Corrective Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองเรียกว่า Double Loop Learning (Second Order/Generative Learning)หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่ สอดคล้องกับผลการกระทำ Peter Senge เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางสนกร ปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1. **Personnal Mastery** : มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) เมื่อลงมือกรทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ
2. **Mental Model** มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปแบบของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ที่คนคิดแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ
3. **Shared Vission** การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์การ เป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนต้องร่วมกัน บูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์การที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มนำเข้าสู่ กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์การต้องเป็นภาพวาดต่อองค์การ
4. **Team Learn** การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การความมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไร และจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ
5. **System Thinking** มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของ ส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

องค์ประกอบสำคัญของ Learning Organization จากมุมมองแบบ Capability Perspective

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีองค์การจำนวนมากที่พูดถึงแนวคิดของ Learning Organization แต่ยังคงขาดแนวทางและขั้นตอนที่ชัดเจนที่จะทำให้องค์การสามารถไปสู่ Learning Organization ได้อย่างแท้จริง โดยนักเขียนจำนวนมากได้พยายามคิดค้นหาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ และสถาปนาองค์ประกอบเหล่านี้ไม่ครบถ้วนก็ยากที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น Learning Organization ได้อย่างสมบูรณ์ Peter Senge เป็นคนหนึ่งที่กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับ Learning Organization โดยร่วมกับทีมงานสรรหาองค์ประกอบที่จำเป็นจากหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกา และค้นพบวินัย 5 ประการ

โดยการนำแนวคิดของ Senge ทำให้เขากลายเป็นปรมาจารย์ ด้าน Learning Organization ที่มีผู้รู้จักมากที่สุด ต่อมา Nevis และทีมงาน ได้นำเสนองานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ได้เปลี่ยนแนวคิดกับการพัฒนา Learning Organization ไปอย่างสิ้นเชิง และได้สรุปพื้นฐานที่สำคัญต่อการ Learning Organization ไว้ 4 ประการ

องค์กรทุกแห่งมีระบบการเรียนรู้ของตนเอง (All Organization Are Learning System)

- รูปแบบการเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Learning Comforms to Culture)
- รูปแบบการเรียนรู้ผันแปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์กร (Style Varies between Learning System)
- มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร (Generic Processes Facilitate Learning)

มุมมองที่สองนี้ได้มององค์กรในทางบวกซึ่งตรงข้ามกับมุมมองแรกโดยได้มองว่าสิ่งที่องค์กรควรทำเพื่อเสริมสร้างให้เกิด Learning Organization คือ การสร้างความแข็งแกร่งให้กับรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร การนำเอาวิธีการเรียนรู้แบบใหม่เข้าสู่องค์กรจะต้องมีการพิจารณาว่าเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ และจะพิจารณาเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อรูปแบบการเรียนรู้ปัจจุบันไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงธุรกิจเหนือคู่แข่งทั้งในปัจจุบันและในอนาคตแล้วเท่านั้น โดยที่ Div Bella และ Nevis ได้เรียกมุมมองที่สองนี้ว่า Capability Perspective คือ เป็นการสร้าง Learning Organization จะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพขององค์กรเป็นหลัก และเรียกมุมมองแบบที่หนึ่ง Normative Perspective คือ ไม่ว่าจะเป็องค์กรใดแนวทางการสร้าง Learning Organization จะเป็นแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะมีปัญหาก็คือองค์กรมีความเสี่ยงต่อการต่อต้านจากพนักงานสูงมาก และระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนอาจใช้เวลานาน ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน การพยายามเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้อย่างสิ้นเชิงย่อมทำได้ยากและใช้ระยะเวลานานในการพัฒนาองค์กร

การบรรยายหัวข้อเรื่อง การเรียนรู้การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงาน
 วิทยากรโดย นายกัลป์บดินัย อัจฉริยะอุตสาห

การสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อม ความสัมพันธ์
 ระหว่างบุคลากรในองค์กร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก เพราะนโยบาย
 การบริหารงานการจัดการขององค์กรเป็นส่วนสำคัญ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การสื่อสาร
 ภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้หากการสื่อสาร
 ภายในองค์กรดี ชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความ
 พึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น กระบวนการทำงาน
 ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก
 องค์กรเป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกิดความร่วมมือและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 เพื่อให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จด้วยดี

ความหมายของการสื่อสาร นักวิชาการได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้หลายประการ เช่น แดเนียล
 และสไปเกอร์ (Daniels and Spiker, 1994) กล่าวว่า การสื่อสาร คือ ความหมายที่บุคคลสองคน หรือมากกว่า
 สองขึ้นไปสร้างขึ้นร่วมกันโดยใช้วจนภาษาและอวจนภาษา และเกิดการรับรู้และแปลความหมาย นั้น วิลเบอร์ แชมป์
 (Wilbur Schramm, 1971) กล่าวว่า การสื่อสารหมายถึง การแลกเปลี่ยนสัญญาณข่าวสารระหว่างบุคคลโดยตั้งอยู่บน
 พื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ดังนั้น การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสาร
 และผู้รับสารโดยใช้สื่อหรือช่องทาง ต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้
 หรือเปลี่ยน ทศคนคติ หรือเพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง การสื่อสารในองค์กร ซารัมบ้า
 (Zaramba, 2003 : 5) กล่าวถึงการสื่อสารในองค์กรการว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อ
 ความสำเร็จขององค์กรและช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย การสื่อสารในองค์กร
 คือ เครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคง ให้กับองค์กรนั้นๆ เป็นศูนย์รวมให้
 องค์กรนั้นๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี
 เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กร มีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) ซึ่งอาจกระทำได้โดยใช้เครื่องมือ
 ในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้ วัตถุประสงค์ของการ
 ติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1) เพื่อแจ้งให้ทราบ คือ การรับและส่งข่าวสารด้านต่าง ๆ การนำเสนอเรื่องราวความรู้สึกนึกคิด ความรู้หรือสิ่งอื่นใด ที่ต้องการให้ผู้รับสารรู้และเข้าใจข้อมูลนั้นๆ โดยมุ่งให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

2) เพื่อความบันเทิงใจ คือ การรับส่งความรู้สึกที่ดี และมุ่งรักษามิตรภาพต่อกัน เป็นการนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดที่จะทำให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจ

3) เพื่อชักจูงใจ คือ การนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดเพื่อจูงใจให้เกิดความร่วมมือ สร้างกำลังใจ เพื่อให้ผู้รับสารเกิดความคิดคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการ และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารสำคัญและการสื่อความคิด ความรู้สึกซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีส่วนร่วมในการ แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดหรือทัศนคติ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน การสื่อสารเป็นกิจกรรมสำคัญที่มนุษย์ต้องการบอกผู้อื่นให้รู้ว่ตนเองต้องการอะไรอย่างไรโดยผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้เข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร การอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นพวกในสังคม ทุกคนจะมีหน้าที่ต่าง ๆ ในการอยู่ร่วมกันทำงานพร้อมกัน มีการติดต่อกัน ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความล้มเหลวของงาน อิทธิพลของการสื่อสารส่งผลในการทำลายความสามัคคี หรือก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1) แหล่งข้อมูล (Information Source) คือ แหล่งที่มาของข่าวสาร (Message)

2) ข่าวสาร (Message) คือ เนื้อหาที่จะต้องนำไปส่ง

3) ผู้ส่ง (Transmitter) คือ บุคคลที่จะเป็นผู้ส่ง ข่าวสารนั่นเอง

4) สื่อหรือช่องทาง (Media) คือ สิ่งที่จะช่วยนำพาข่าวสารได้ดีหรือเร็วยิ่งขึ้น

5) ผู้รับ (Receiver) คือ ผู้เป็นเป้าหมายในการรับข่าวสาร

ประเภทของการติดต่อสื่อสารที่ใช้ในองค์การสื่อหรือช่องทางใช้เพื่อให้ข่าวสารนั้นไหล หรือผูกพาไปยังผู้รับพอแบ่งออกได้กว้าง ๆ 3 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทการใช้ภาษา ได้แก่ การพูด คำพูด

2. ประเภทไม่ใช้ภาษา ได้แก่ สัญลักษณ์ เขียนข้อความ ภาพ และ เครื่องหมายต่าง ๆ

3. ประเภทสิ่งท้ออาศัยการแสดง / พฤติกรรม และบรรยากาศ ได้แก่ บีบมือ ทำสีหน้า แดง ทำโกรธ ทำหัวเราะ

เป็นต้น สื่อแต่ละประเภทเหล่านี้ ควรจะต้องถูกเตรียมและนำมาใช้ประกอบในการสื่อสาร เพื่อเป็นสื่อที่จะทำให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงานเข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์กร
2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้บริหาร
3. การช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรและมีการประสานงานระหว่างกัน พร้อมทั้งทำงานสอดคล้องกันแม้ว่าจะต่างฝ่ายกันก็ตาม แต่เพื่อองค์กรเดียวกัน ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารให้เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความ เป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรให้ได้
4. การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นเมื่อผสมผสานเข้ากัน สามารถช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะพลังขับเคลื่อนที่นำโดยผู้บริหารที่รู้จักการสื่อสารภายในองค์กร เป็นอย่างดี

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การสื่อสารคือเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ภายในองค์กร ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับบริหารมีส่วนร่วมในการบริหาร ถ้าขาดการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะทำให้การงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรได้ กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอไม่ว่าจะต้องตำแหน่งใดในองค์กร ทั้งในแง่ส่วนตัว บุคคลต่างๆ ก็ต้องมีการสื่อสารกันเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลการทำงาน หรือเพื่อการประสานงานและความเข้าใจต่างๆ อย่างเหมาะสม และในแง่องค์กรการสื่อสารจะช่วยสร้างและจรรโลง วัฒนธรรมขององค์กรให้ยาว สืบต่อไป และสร้างองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการติดต่อสื่อสารขององค์กรประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายนอก การสื่อสารภายในองค์กรซึ่งสรุปได้อยู่ 4 ทิศทางใหญ่ๆ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ซึ่งเป็นการติดต่อจาก ผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกเป้าหมายวัตถุประสงค์ การมอบหมายงานการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) รวมทั้งการประชุม (Meeting) ก็เป็นวาระที่ติดต่อกันได้ ในปัจจุบันการติดต่อจากบนมาล่างที่ผู้บริหารนิยมใช้มากคือ การประชุมงาน การจัดทำ วารสารภายใน ตลอดจนพยายามให้บุคลากรเห็นความสัมพันธ์ว่างานของเขามีความสำคัญและมีผลต่อแผนงานโครงการขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ช่วยกัน สร้างสรรค์ผลงานให้สูงขึ้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจาก บุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ ซึ่งการสื่อสารแบบนี้มักจะสั้นและไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะบุคลากรไม่กล้าพอที่จะติดต่อกับผู้บริหารเพราะกลัวว่า ผู้บริหารจะประเมินตนเองว่า ไม่มีความสามารถ ไม่เก่ง หรือกลัวว่าจะได้รับผลในทางลบกลับคืนมา หรือถ้า จะสื่อก็อาจจะสื่อข้อมูลที่เป็นเรื่องดีเพื่อเอาใจผู้บริหารจะอย่างไรก็ตามองค์กรควรต้องส่งเสริมให้มีการ ติดต่อบริการจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น จากงานวิจัยของ แกรี่แครพ (1990) พบว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบน จะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน เช่น ปัญหาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะได้ใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กรด้วย
2. ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบประสิทธิผลและปัญหาอุปสรรคจากบนลงล่าง
3. ทำให้พนักงานลดความกดดัน และความเครียดต่าง ๆ ลงได้ระดับหนึ่ง เพราะได้โอกาสสื่อสารให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและปัญหา

4. ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น จึงเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวขององค์กรให้สูงขึ้นได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการสื่อสารกับผู้บริหารมากขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น จัดสำรวจทัศนคติของบุคลากรในเรื่องต่างๆ เช่น สำรวจความคิดเห็นด้านการสื่อสาร , ประกาศนโยบายเปิดประตูกว้างให้สามารถเข้าพบผู้บริหารได้สะดวกขึ้น , การประชุมนัดพิเศษ , การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ

3. การสื่อสารในแนวนอน (Later หรือ Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในแนวทางเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกัน หรือในระดับเดียวกันจะมีความเป็นมิตรเป็นกันเอง จะช่วยให้การประสานงานได้ดีขึ้น ซึ่งช่วยลดเวลาการสื่อสารตามสายงาน และยังเป็นช่องทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ใน องค์กรเพราะได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลระหว่างกันทำให้เห็นโอกาสต่าง ๆ มากขึ้น

4. การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) มักเป็นการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามระดับ โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารของฝ่ายให้คำแนะนำ (Staff) กับฝ่ายปฏิบัติการ (Line) เช่น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลติดต่อไปยังพนักงานฝ่ายการผลิตเพื่อแจ้งข้อมูลด้านกฎระเบียบที่ประกาศให้ใช้ พนักงานได้ทราบ

อาจสรุปได้ว่าผู้บริหารคือบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร ที่จะเลือกใช้กระบวนการสื่อสารอย่างใด อย่างหนึ่งให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสามารถเห็นความแตกต่างของบุคลากรโดยเฉพาะ องค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากและต่างสาขาวิชาชีพ และจะต้องใส่ใจในรายละเอียดส่วนนี้ด้วย เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยส่วนงานหลาย ๆ ฝ่าย จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงภารกิจแต่ละด้านได้เป็นอย่างดี และเป็นการช่วยลดทอนปัญหาภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคคลกรในแต่ละฝ่ายให้มากขึ้น รู้จักสภาพที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างดี จึงจะเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

ช่องทางการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์การสามารถจำแนกช่องทางออกเป็น 2 ช่องทาง คือ

1. ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication channels) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนมีขั้นตอน โดยผ่านระเบียบข้อบังคับโครงสร้างการบริหารขององค์การโดยอาจจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกันก็ได้ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการนี้จะมีเงื่อนไขที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของผู้ส่ง และผู้รับข่าวสาร ดังนี้ - การติดต่อสื่อสารนั้นต้องสร้างความเข้าใจที่ดี และถูกต้องแก่ผู้รับข่าวสาร - ข่าวสารที่ส่งออกไปต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ - การติดต่อสื่อสารนั้นควรสอดคล้องกับความสนใจของผู้รับข่าวสาร - ผู้รับข่าวสารต้องสามารถที่จะปฏิบัติ หรือยอมรับข่าวสารนั้นได้ทั้งทางจิตใจ และร่างกาย การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการจะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อผู้บริหารมีความรอบรู้ และชำนาญในการติดต่อสื่อสาร และระบบการบริหารองค์การที่แตกต่างกันก็ย่อมมีผลต่อการติดต่อสื่อสารด้วย ตัวอย่างการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ เช่น การติดต่อราชการ หรือการกระทำ ที่ต้องมีลายลักษณ์อักษรตามระเบียบบริหารองค์การ ฯลฯ

2. ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication channels) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การตามกลุ่มสังคม หรือความชอบพอโดยตรง อาศัยความสัมพันธ์ คำนึงเคย การแนะนำจากเพื่อนฝูง การรู้จักเป็นการส่วนตัว โดยไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของการบริหารองค์การ เป็นลักษณะของการพบปะพูดคุยสนทนากัน การระบายความทุกข์ หรือการขอคำปรึกษากันในงานเลี้ยง ซึ่งจะเป็นลักษณะแบบปากต่อปาก ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารจะมีมากหรือน้อยขึ้นกับการยอมรับความเข้าใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการด้วยกัน การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะการกระจายข่าวแบบพวงอววน ซึ่งอาจเป็นบ่อเกิดของข่าวลืออันเป็นการทำลายขวัญ ชื่อเสียง และทำลายอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในองค์การได้ อย่างไรก็ตามถ้านำการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้มาใช้เสริมการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นทางการได้นั้น ก็อาจจะช่วยส่งผลให้ งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้

การบรรยายหัวข้อเรื่อง การมีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอย่างถูกต้อง ตามนโยบายด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

วิทยากรโดย นายพิศาล อุตสาหพงษ์

วัฒนธรรมองค์กร ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัย และความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษา วัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรม จะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจริยธรรมองค์การถือเป็นส่วน สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้น องค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูก วิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียงเกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวของ องค์กร ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะ เห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้น และทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมาย เฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็น แผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวม ของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้ ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กร วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547: 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรม องค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Moorherad & Griffin 1995: 440) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษา พิเศษ ฯลฯ หากมองในทัศนะแคบ วัฒนธรรมจะหมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (an ideational or conceptual system) ที่เรียนรู้กันแลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมที่ เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมในแง่นี้จึงเป็นเสมือนเครื่องมือเพื่อรักษาและเกื้อกูล ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม สำหรับวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือเป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์กรยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์กรหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้ โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมี ส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่ง อาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่าง ๆ และการแต่งกาย เป็นต้น ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กร ที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและ บริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร รากฐานรองรับวัฒนธรรมองค์กรใดคือ ความเชื่อที่นำทางค่านิยมที่สร้างรากฐานของปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กรขึ้นมา โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมา ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาจากในองค์กร ตัวอย่างเช่น ณ ยูไนเต็ด พาร์เซล เซอร์วิส ความเชื่อของพวกเขาคือบริษัทควรจะรักษาสถานที่ทำงานที่เสมอภาคเอาไว้ ที่พนักงานทุกคนจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และพนักงานจะต้องได้รับรางวัลจากการทำงานหนัก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท บรรทัดฐานสองอย่างนี้ที่เกิดขึ้นจากความเชื่อต่อสถานที่ทำงาน ที่เสมอภาค คือ

1. จงเรียกพนักงานและผู้บริหารระดับสูงของยูพีเอส ด้วยชื่อตัวแรกของพวกเขาเหมือนกัน
2. การมีที่จอดรถยนต์ที่ไม่มีการสงวนสิทธิ์ภายในลานจอดรถยนต์ของบริษัท เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและพนักงานกระห าตามค่านิยมเหล่านี้แล้ว บริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง นักวิจัยได้ระบุเรื่องราววัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่าง คือ ความลึกของการแทรกซึมภายในองค์กร พนักงานได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงแค่ไหนความอายุยืนของวัฒนธรรมและหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมคือความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานและระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์กรจะต้องคิดค้นวิธีการของการค้าจูนและการยึด ค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขาพร้อมกับบุคคลอื่นไว้ โดยทั่วไปบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง Corporate Culture ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ” วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมี หน้าที่ที่สำคัญสี่อย่าง องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่ 4 อย่างเหล่านี้

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกองค์กร
2. วัฒนธรรมจะถูกกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม

4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้ ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กรซึ่ง จัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรม ในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่ง คลัคคอน และเคลลี(Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์กรว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่าง ไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่ สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มี หลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คน ส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็น วัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรค ต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหากำผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อน คือ มีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด

(Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็ยอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็น สิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมาตัวเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความ กลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือ กลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมี ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกรู้ถึง ในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. จากผลงานการศึกษาของ พอล เบท และ เอ็มอีพี สลิกแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่า วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มี ความสำคัญกับองค์กร คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไปกลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลวัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ ในองค์กร ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรอาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้หลายมิติ เช่น มิติที่ 1 แบ่งเป็น

1. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับตลอดจนเข้าใจ ร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงานแผนกงานหรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับถ้าววัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่นองค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิด ดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น วัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อ วัฒนธรรม องค์การนั้น ๆ

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและ ยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกของ องค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การมากในองค์การทางการทหารหรือในองค์กรของ ชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มี น้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมา จากการได้รับอิทธิพลจาก วัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง Deal และ Kennedy (1982) ได้เสนอว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรม องค์กรที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบ ของวัฒนธรรมที่สำคัญ คือ

1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์การที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3 เอ็มที่มีความเชื่อในการ มุ่งสร้างนวัตกรรม

2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรม องค์กรมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์

3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มี ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร

4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำ วัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจ ให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์การมักจะยึดถือดีและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ตลอดจนมี ความเป็นระบบ ราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรนั้นๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรี่เคย์ สเวนสูกดิสนีย์ และฮิวเลิต แพคการ์ด เป็นต้น

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่ คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุ ไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมากการที่จะทราบว่าวัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอนั้นจะต้องพิจารณาถึงระดับความผูกพัน ของบรรดาเหล่าสมาชิกทั้งหลายหากความผูกพันของสมาชิกมีสูงมากก็แสดงว่าวัฒนธรรมภายในองค์กร นั้น เข้มแข็งซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้สมาชิกทุกคนจะต้องดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างอดทนและ เสียสละ พยายามร่างกายแรงใจให้ด้วยความเต็มใจเป็นการผูกพันทางใจไม่ใช่วัตถุรางวัลแต่อย่างใด วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีผลต่อพนักงานสูง ทำให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น การลาออกจากงานลดน้อยลง ลักษณะที่สำคัญของ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นผูกพันกับ นโยบาย กลยุทธ์ และโครงการของธุรกิจ จะต้องสอดคล้องกับค่านิยม เพราะ ค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีบทบาทสำคัญในการเป็นพลังจูงใจแก่เหล่าสมาชิกในองค์กรนั้น หากค่านิยมที่ปรากฏสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมนั้นก็จะเป็นทรัพย์สินที่สำคัญทางธุรกิจ ในทาง กลับกันวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ ระดับความสัมพันธ์ของบรรดาสมาชิกจะมีน้อย และค่านิยมไม่สอดคล้อง กับนโยบาย กลยุทธ์และโครงการของธุรกิจและบรรดาสมาชิก จะมีค่านิยมที่ผิดจะทำให้วัฒนธรรมเป็นหนี้สิน ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้น ก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสมทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางกรดำเนินงานที่ชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่ เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กรเพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหาร ระดับสูงคือ เฮิร์บ เคลลีเฮอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์กรนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงาน ของเซาท์เวสต์ ได้วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความ ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร (Type of corporate cultures) ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม ภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัทด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน ผู้นำที่สามารถจัดการความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์กร (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดีย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการ ประกอบการของบริษัทสูงขึ้น

โดยสามารถแบ่งวัฒนธรรม องค์กรได้ 4 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture)
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture)
3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture)

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์การหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตามองค์การที่มีความสำเร็จสูง พบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลาพนักงานขององค์กร จึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษหลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและ ความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบนี้ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้นผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอกแต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างไร องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุกความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมายค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกันหลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขันการเอาชนะพนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่นดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือการให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้าโดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคงวัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการความเป็น เหตุผลความมีระเบียบของการทำงานมุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบยึดหลักการประหยัดความสำเร็จ ขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ แนวทางการเกิดวัฒนธรรมกระบวนการ สร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. การกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการขึ้นมาอาจมีการกำหนดจากวิสัยทัศน์และภารกิจ ขององค์กรสะท้อนให้สมาชิกได้ทราบ ว่า องค์กรของตนจะต้องมีลักษณะอย่างไรจึงจะทำให้สามารถเดินทางไปถึง เป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. ทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่จะทำให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่เมื่อได้กำหนด วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรเรียบร้อยแล้ว ทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการ ดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้น มีในองค์กรของเรา ณ ปัจจุบันนี้หรือไม่เพื่อที่จะได้ รับผิดชอบต่อ และทำการประเมินว่าการปฏิบัติงานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีมากน้อยเพียงใด

3. กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร นิยมทำกันใน 2 ลักษณะ คือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปจากวัฒนธรรมที่เปลี่ยนได้ง่ายไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่ยุ่งยากหรืออาจจะเป็นการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่กลบกระแสวัฒนธรรมเก่าการเปลี่ยนแปลงจะแทรกซึมอยู่ใน ทุกกิจกรรม และการเปลี่ยนแปลงแบบผ่าตัดเป็นการเปลี่ยนแปลงทันทีทันใด เพราะทุกคนทราบว่าตัวเองจะอยู่ได้หรือไม่ ได้ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร

1. จากเรื่องเล่า หรือประวัติศาสตร์ขององค์กร (Stories หรือ Histories) เป็นเรื่องราวหรือตำนานที่เล่าให้ฟัง ถ่ายทอดติดต่อกันมาเกี่ยวกับองค์กร หรือบุคคลสำคัญในองค์กรที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตให้กับ พนักงานใหม่ในองค์กรได้รับรู้รับทราบหรือประวัติการทำงานของพนักงานดีเด่น หรือ ประวัติรูปแบบการทำงาน ของผู้บริหารดีเด่น

2. จากพิธีการ (Rituals) และพิธีกรรม (Ceremonies) องค์กรสามารถใช้พิธีการต่างๆ ที่จัดขึ้นเป็นประจำ ทุกปี หรือในรอบเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือสิ่งที่องค์กรปฏิบัติเป็นกิจวัตรเป็นแบบแผนเพื่อรักษา วัฒนธรรมและค่านิยมบางอย่างที่ฝังามเอาไว้ และถ่ายทอดไปยังพนักงานใหม่

3. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (Material Symbols) องค์กรนิยมใช้สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุเป็นเครื่องมือในการแสดง ความหมายถ่ายทอดความคิดบางสิ่งบางอย่างแสดงให้เห็นวัฒนธรรมขององค์กร

4. ภาษาที่ใช้ (Language) ซึ่งในองค์กรอาจจะมีการสร้างคำศัพท์และภาษาเฉพาะที่จะใช้ภายในองค์กรนั้น

5. คำขวัญ (Slogans) เป็นวลีหรือข้อความสั้นๆ กระชับที่จดจำได้ง่ายที่คิดขึ้นมาเพื่อประโยชน์ในการสื่อสาร ด้านการโฆษณาผลิตภัณฑ์ให้สามารถจดจำอยู่ในความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคได้

6. คำแถลงที่เป็นหลัก (Statement of Principle) องค์กรอาจจัดทำเป็นคำแถลงที่เป็นหลักการเพื่อถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อประกาศให้พนักงานยึดถือปฏิบัติโดยตรงการรักษาวินัยให้คงอยู่

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมาที่กระทำตนเป็นแบบอย่างเพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่างๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้

2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) คนที่เรารับเข้ามาจะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก เพื่อคัดคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ

3. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process) กระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรโดยอาศัยแนวทางต่าง ๆ

4. การออกแบบโครงสร้างโครงสร้างเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และบุคคลต่างๆ ในองค์กรเป็นการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์กรแห่งนั้น

5. ระบบต่าง ๆ ขององค์กร ระบบต่าง ๆ ขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญการทำงานขององค์กรนั้น ๆ จะมีงานที่เกิดขึ้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำ ๆ เหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์กร หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการ

6. แนวทางในการจัดสรรรางวัลและสถานภาพ เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคคลให้คงอยู่และช่วยในการสื่อสารค่านิยมและการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง

7. การออกแบบอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมต่างๆในการทำงานการจัดตั้งโต๊ะเก้าอี้ ฉากกั้น ซึ่งสไตล์การตกแต่งห้องจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหรือความเชื่อบางอย่างได้

**การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตในองค์กร
วิทยากรโดย นายภัทธร กิตติกุลภัทร**

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดีซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้ มีความหมายอย่างกว้างขวาง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรมและความถูกต้อง ชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์การภายนอก เป็นต้น

หลักการมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมจะนำมาปรับใช้ในภาครัฐมี 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1) **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4) **หลักการรับผิดชอบ (Accountability)** คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) **หลักความโปร่งใส (Transparency)** คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชัดแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในส่วนการพัฒนา

7) **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) **หลักความเสมอภาค (Equity)** คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10) **หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)** คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการ เพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติ ไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

หลักธรรมาภิบาลในองค์กร

หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีเพราะมีการปรับวิถีคิดวิธีการบริหารราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนาธรรมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศร่วมกันคิดร่วมกันทำร่วมกันจัดการร่วมกันรับผิดชอบแก้ปัญหาพัฒนาพาแผ่นดินนี้ไปสู่ความมั่นคง ความสงบ-สันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกลดังพระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชที่ว่า "เราจะครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม" หลักธรรมาภิบาลจึงตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้อง ติงาม มั่นคง หรือธรรมาธิปไตยที่มุ่งให้ ประชาชน สังคมระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน ชุมชนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การบริหารจัดการการบริหารในทุกระดับ ปรับวัฒนธรรมขององค์กรภาครัฐใหม่ เพราะระบบราชการที่แข็งตัวเกินไปทำให้ไม่มีประสิทธิภาพและขาดความชอบธรรมกฎเกณฑ์เข้มงวด ช่องทางการสื่อสารขาดตอน รัฐไม่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ได้ถูกต้องทำให้เกิดความขัดแย้ง ช่วงชิงอำนาจและความล้มเหลวของระบบราชการและรัฐบาลจึงทำให้ความคิดเกี่ยวกับ Government เปลี่ยนไปกลับกลายเป็น Governance ที่ทุกภาคส่วนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกล่าว คือ 4 ภาครัฐ ต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงาน/กลไก การบริหารให้สามารถบริหารทรัพยากรของสังคม โปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีสมรรถนะสูงในการนำบริการของรัฐที่มีคุณภาพไปสู่ประชาชน โดยจะต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวิถีทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐให้ทำงานโดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสามารถร่วมทำงานกับภาคประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่นและเป็นมิตร ภาคธุรกิจเอกชน ต้องมีการปฏิรูปและกำหนดกติกาในหน่วยงานของภาคธุรกิจเอกชน เช่น บริษัท บริษัท ห้างหุ้นส่วนฯ ให้มีกติกากการทำงานที่โปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรมต่อลูกค้าความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและต่อสังคม รวมทั้งมีระบบติดตามตรวจสอบการให้บริการที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล และร่วมทำงานกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น

เป็นมิตรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ภาคประชาชน ต้องสร้างความตระหนักหรือสำนึกตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ถึงระดับกลุ่ม ประชาสังคม ในเรื่องของสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเองและสาธารณะทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองเพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของ การสร้างกลไก การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีและทำนุบำรุงรักษาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น ต่อไป

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้โดยได้เสนอเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า หลักธรรมาภิบาล นั้น ประกอบด้วย 6 หลักการ คือ

1. หลักคุณธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครอง ภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรือตามอำนาจของตัวบุคคล
2. หลักนิติธรรม ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวก เป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้
3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็น ในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น การแจ้งความเห็นการไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามตินอกจากนี้ยังรวมไปถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น
4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้ผู้รับผิดชอบ ตระหนัก ในหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการ แก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน
5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์ คำนึงค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม
6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามสำนึกในหน้าที่ของตนเองมีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น แต่จะเป็นหลักการใดก็ตามก็จะเห็นว่าหลักการทั้งหลาย ล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษา “ความสมดุล” ในมิติต่าง ๆ ไว้เช่น หลักคุณธรรมก็คือการรักษาสมดุลระหว่างตนเอง กับผู้อื่นคือ ไม่เบียดเบียนผู้อื่นหรือตัวเองจนเดือดร้อน ซึ่งการที่มีความโปร่งใสเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตรวจสอบก็เพื่อมุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นถึงความสมดุลดังกล่าวว่าอยู่ในวิสัยที่ยอมรับได้ ส่วนหลักความ รับผิดชอบก็ต้องสมดุลกับเสรีภาพที่เป็นสิ่งสำคัญของทุกคน และหลักความคุ้มค่าก็ต้องสมดุลกับหลักอื่น ๆ เช่น บางครั้งองค์กรอาจมุ่งความคุ้มค่าจนละเลยเรื่องความเป็นธรรมหรือโปร่งใส หรือบางครั้งที่หน่วยงานโปร่งใสมาก จนคู่แข่งชิงล่วงหน้ารู้ความลับที่สำคัญในการประกอบกิจการความสมดุล หรือธรรมจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ของธรรมาภิบาล

องค์กรทุกองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญสองส่วน คือ “งาน” และ “คน” หมายความว่า องค์กรทุกประเภท ต้องมีองค์ประกอบด้านงาน ซึ่งได้แก่ ภารกิจที่ต้องทำตามวัตถุประสงค์และการจัดระบบงาน เพื่อให้สามารถทำภารกิจ ได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์กรจำเป็นต้องมีองค์ประกอบ ที่สองที่ดี คือ มีคนหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมและเพียงพอที่จะปฏิบัติงานปัจจัยด้าน “คน” หรือ บุคลากร นี้จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการจัดองค์กรและการบริหารงานที่ดี แต่ถ้านักงานปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ ขาดความรักสามัคคีกันหรือขาดความ จงรักภักดีต่อองค์กรก็เป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจใน การบริหารองค์กรใดๆ ก็ตาม หากการบริหารงานบุคคลล้มเหลวคงจะเป็นการยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นพื้นฐานในการบริหารงานทุกชนิด โดยมีขอบข่ายกว้างขวางเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถ การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ แก่พนักงานการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน และสิทธิ ตามรัฐธรรมนูญ สิทธิตามกฎหมายแรงงาน เมื่อองค์กรเป็นที่รวมกันของผู้คนที่มีความแตกต่างกันทั้งเรื่องครอบครัว การศึกษา และลักษณะนิสัยส่วนตัวของแต่ละคนความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้ ดังนั้นการมีหลักการปกครองที่ดีจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากร บุคคล ซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับถึงประสิทธิภาพในการจัดการเหมาะกับทุกองค์กรที่จะนำมาใช้ ในการปกครองพนักงาน นอกจากนั้นแล้ว องค์กรควรคำนึงถึงหลักสิทธิตามกฎหมายดังกล่าวด้วย เพื่อให้พนักงาน ได้รับการคุ้มครองสิทธิ มีความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานโดยปฏิบัติตามกฎหมายไทยอย่างเคร่งครัดปัญหา เมื่อเกิดขึ้นในการบริหารงานภาคเอกชน หรือหน่วยงานใด ก็มักจะทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร จะเป็นที่เกิดขึ้นจึงก่อให้เกิดปัญหา มากมายเกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น ปัญหาเมื่อเกิดขึ้นในการบริหารงานก็มักจะทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควรจะเป็น สาเหตุของปัญหา การทำงานอาจมาจากความไม่เสมอภาคภายในองค์กรหรืออาจมีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ความอาวุโสของการ ทำงานมานาน หรือ ตำแหน่งที่สูงกว่า ความไม่เท่าเทียมกันที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น สิ่งต่าง ๆ ความขัดแย้งทั้งใน ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่น การคิดไม่เหมือนกันซึ่งต่างคนต่างคิดว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่า การทำงานไม่เหมือนกันและผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน หรือเมื่อเราลองมามองถึงความความเสมอภาค อธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่น ๆ)

กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย ค่านิยม ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือ ต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวบ่อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่าจะไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อทำให้รู้สึกว่าการเกิดความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขาเห็นว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรมมีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตนเขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขาซึ่งรับรู้ว่าจะมีความเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงาน พบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่าความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลงเมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาคเขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับตัวบ่อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงเกินไป ผลตอบแทนเหมาะสม (equitably rewarded) พนักงานรับรู้ว่าตัวบ่อนและผลตอบแทนมีความ เหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวบ่อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น เรามักทุ่มเทให้องค์กรเท่า ๆ กับที่องค์กรให้เรา" ว่าด้วยทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) พนักงานมักทุ่มเทกำลังความสามารถของตนในการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ ตนเองได้รับจากองค์กร ในโลกของการแข่งขัน การเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น เสมอๆ ไม่เว้นแม้แต่ในการทำงาน เรามักจะต้องการความยุติธรรมในการทำงาน โดยการที่จจะรู้ว่าตนเอง ได้รับความยุติธรรมหรือไม่ เราจะเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ทฤษฎีความเสมอภาค "Equity Theory" ของ JS Adams (1965) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยความยุติธรรมในองค์กร พนักงานมักทุ่มเทกำลังความสามารถของตนในการทำงานโดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ตนเองได้รับจากองค์กร Adams ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความพอใจของพนักงานว่า อัตราระหว่างสิ่งที่เขา ได้รับจากงาน (Output) กับสิ่งที่เขาอุทิศให้กับการทำงาน (Input) มีความเหมาะสมกันหรือไม่โดยใช้การรับรู้ของตนประเมินศักยภาพในการทำงาน ของตนกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรซึ่งหากเปรียบเทียบแล้วรู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมก็จะเกิดความพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นองค์กรจึงควร ตระหนักและให้ความสำคัญในประเด็นนี้ เพราะมีผลกระทบโดยตรง ทั้งต่อความสำเร็จขององค์กรและความสุขในการทำงานของพนักงานด้วย

ซึ่งจากประสบการณ์ที่ได้พบเห็นในระหว่างการทำงานก็พอที่จะระบุปัญหาเป็นประเด็นในเรื่องเกี่ยวกับคน / วิธีการทำงาน / การศึกษา / ประสบการณ์ / ความอาวุโสในสถานที่ทำงานนั้นๆ สรุปได้ว่า ปัญหาการทำงานในองค์กรมีสาเหตุมาจาก

1. คน เช่น เกิดการแบ่งกลุ่ม มือคติดอกกัน ขาดความร่วมมือ ไม่เคารพกฎ กติกา รวมถึงการทุจริต
2. งาน เช่น งานไม่มีประสิทธิภาพ งานล่าช้ากว่ากำหนด
3. วิธีการทำงาน เช่น ขาดภาวะผู้นำ ขาดความยุติธรรม ขาดมนุษยสัมพันธ์ขาดศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร
4. การศึกษา เช่น เปรียบเทียบ หรือไม่ยอมรับบุคคลที่มีการศึกษาด้อยกว่าตนเอง
5. ประสบการณ์ เช่น ความแตกต่างในการรอบรู้ที่ได้จาประสบการณ์ที่ไม่เท่ากัน
6. ความอาวุโส เช่น เมื่ออาวุโสมากกว่าจึงไม่ยอมรับ หรือไม่เชื่อ ไม่ฟัง ผู้ที่มีความอาวุโสน้อยกว่า

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการทุจริต การทุจริต หรือในภาษาอังกฤษ คอร์รัปชัน (Corruption) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Corruptio เป็นคำที่รู้จักดี แต่การให้ความหมายหรือนิยามขอบข่ายของคำนี้มีหลากหลายแตกต่างกันไป ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการใช้งานและพื้นฐานทางด้านสังคม ตลอดจนศีลธรรมทางการเมืองหรือเศรษฐศาสตร์ ความหมายของคำว่า การทุจริต หรือที่คนไทยชอบกล่าวร่วมกันว่า การทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption) มีการให้ความหมายไว้มากมายหลายความหมายดังนี้ (1) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 และพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ให้ความหมายเช่นเดียวกันว่า “ประพฤติชั่วคดโกงไม่ซื่อตรง” (2) ประมวลกฎหมายอาญาให้คำนิยามไว้ในมาตรา 1(1) “โดยทุจริต” หมายความว่า “เพื่อแสวงหา ประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น” (3) พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 ให้คำนิยามไว้ในมาตรา 4 ดังนี้ “ทุจริตต่อหน้าที่” หมายความว่า การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใด ในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่าตำแหน่งหน้าที่ ทั้งที่ตนมิได้มีตำแหน่งเหื่อนหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น ส่วนคำในภาษาอังกฤษที่มีความหมายตรงกับคำว่า “ทุจริต” คือคำว่า “คอร์รัปชัน” ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก หมายถึง “การกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายอันเป็นการกระทำที่ชั่วช้าและฉ้อโกงโดยเจตนาที่จะหลีกเลี่ยง กฎหมาย รวมทั้งการกระทำที่ขัดต่อตำแหน่งหน้าที่ และสิทธิของผู้อื่น นอกจากนี้ยังหมายถึงการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งซึ่งประชาชนไว้วางใจกระทำต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการโดยการรับหรือยอมรับประโยชน์สำหรับ ตนเองหรือผู้อื่น”

(4) พระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2551 ให้คำนิยามไว้ในมาตรา 3 ว่า “ทุจริตในภาครัฐ” หมายความว่า ทุจริตต่อหน้าที่หรือประพฤตินิชอบในภาครัฐ “ทุจริตต่อหน้าที่” หมายความว่า ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในตำแหน่งหรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามิตำแหน่งหรือหน้าที่ทั้งที่ตนมิได้มีตำแหน่งหรือ หน้าที่นั้นหรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบสำหรับตนเอง หรือผู้อื่น หรือกระทำการอันเป็นความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรมตามประมวลกฎหมายอาญาหรือตามกฎหมายอื่น ความหมายและรูปแบบของการทุจริต 2 “ประพฤตินิชอบ” หมายความว่า ใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่อันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีที่มุ่งหมายจะควบคุมดูแล รับ การเก็บรักษาหรือการใช้เงินหรือทรัพย์สินของ แผ่นดิน องค์การระหว่างประเทศด้านความโปร่งใส (Transparency International (IT)) ได้ให้ความหมายของ การทุจริตไว้ว่าเป็นการใช้อำนาจที่ได้รับการไว้วางใจในทางที่ผิด โดยแทนที่จะใช้อำนาจนี้เพื่อประโยชน์ส่วนรวม กลับเอาอำนาจดังกล่าวมาใช้ในการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนบุคคล ซึ่งสถานการณ์นี้อาจได้ทั้งภาครัฐและ เอกชน ซึ่งองค์กรด้านความโปร่งใสระบุถึงกรณีต่างๆ ของการทุจริตไว้ดังนี้ การทุจริตขนาดใหญ่ (Grand Corruption) เป็นการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐระดับสูงในการบิดเบือน นโยบายหรือใช้อำนาจในทางที่ไม่สมควร เพื่อแสวงหาประโยชน์จากทรัพยากรของชาติ การทุจริตขนาดเล็ก (Petty Corruption) เป็นการกระทำของเจ้าหน้าที่ระดับกลางและล่างต่อประชาชนทั่วไปโดยเป็นการใช้อำนาจโดยมิชอบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง การติดสินบน (Bribery) เป็นการเสนอให้หรือสัญญาว่าจะให้ผลประโยชน์ต่างๆ ทั้งในรูปแบบของทรัพย์สิน สิ่งของ หรือสิ่งตอบแทน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดการกระทำที่ผิดกฎหมายหรือศีลธรรม การยักยอก (Embezzlement) เป็นการนำเอาทรัพย์สินหรือสิ่งของที่เป็นทางการหรือหน่วยงานมาใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับงาน การอุปถัมภ์ (Patronage) เป็นการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อเอื้อประโยชน์ให้พวกพ้องได้เข้ามามีอำนาจหรือเข้ามาทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสม รวมทั้งการเลือกที่รักมักที่ชัง (Nepotism) ที่เป็นการเอื้อประโยชน์หรืออำนาจหน้าที่แก่พวกพ้องคนใกล้ชิด ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) เป็นการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวม ซึ่งเป็นการกระทำโดยใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประโยชน์ที่เชื่อได้ว่าเป็นส่วนรวมแต่ตนเองหรือพวกพ้องก็ได้รับประโยชน์ทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อการกระทำนั้นด้วย เห็นได้ว่าการให้ความหมายของพฤติกรรมการทุจริตนั้นมีความหมายที่หลากหลาย ทั้งในแนวกว้างและแนวแคบครอบคลุมพฤติกรรมต่างๆ ที่หลากหลาย โดยภาพรวมของการทุจริตเป็นการใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายมากระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดที่เอื้อให้เกิดประโยชน์อื่นใด การกระทำดังกล่าวอาจขัดต่อกฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์ หรือศีลธรรม เพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งแก่ตนเองหรือพวกพ้อง รวมทั้งการละเว้นไม่กระทำเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับตนเองหรือบุคคลอื่น นอกจากคำว่า ทุจริตคอร์รัปชัน แล้ว เรายังคุ้นเคยกับคำว่า “ฉ้อราษฎร์บังหลวง” และให้แทนคำว่า ทุจริตคอร์รัปชัน แต่นักวิชาการจำนวนหนึ่งเห็นว่าคำนี้

มีความหมายที่แคบกว่าการทุจริตคอร์รัปชัน เนื่องจากคำว่าฉ้อราษฎร์บังหลวงนั้น สามารถแยกออกเป็น 2 พฤติกรรม คือ ฉ้อราษฎร์ หมายถึง การฉ้อโกงสิ่งที่เคยเป็น หรือควรจะเป็นของราษฎรมาเป็นของตนเอง หรือพวกพ้อง ส่วนบังหลวงนั้นหมายถึงการเบียดบังเอาสิ่งที่เป็นของหลวงหรือของรัฐมาเป็นของตนเอง ซึ่งความหมายนี้ค่อนข้างแคบและจำกัดกว่าคำว่าทุจริต นอกจากนี้ยังมีคำว่า การทุจริตเชิงนโยบายซึ่งหมายความว่าแสวงหาประโยชน์หรือการเอื้อประโยชน์ หรือการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ส่วนรวม อันเกิดจากการใช้อำนาจทางบริหารของรัฐบาลหรือรัฐมนตรี ในการเสนอโครงการ หรือการดำเนินโครงการหรือกิจการใด ๆ อันเป็นผลให้ตนเองหรือบุคคลอื่นได้ประโยชน์จากการดำเนินการตามโครงการหรือกิจการนั้น ๆ หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ วิธีการ/รูปแบบของการทุจริต รูปแบบของการทุจริตคอร์รัปชันหลักในสังคมไทยมีหลากหลาย จากการที่ผาสุดพงษ์ไพจิตร* ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถสร้างข้อสรุปได้ว่า การทุจริตมีรูปแบบในภาพรวม ดังนี้

1. การเรียกเก็บภาษีคอร์รัปชัน มีชื่อเรียกหลายชื่อ ซึ่งรวมทั้งการเรียกสินบน ส่วย สินน้ำใจ ค่าน้ำร้อน น้ำชา และเงินใต้โต๊ะ เป็นต้น เหล่านี้ เพื่อตอบแทนการคุ้มครองธุรกิจผิดกฎหมาย การกระทำผิดกฎหมาย ผิด ระเบียบ หรือ ผิดกฎเกณฑ์ที่ทางการกำหนดไว้ ซึ่งรวมทั้งการรับสินบนในกระบวนการหลีกเลี่ยงภาษีหรือโกง ภาษี หากการให้เงินหรือของตอบแทนเกิดขึ้น โดยข้าราชการหรือนักการเมืองไม่ได้ร้องขอ เพราะได้กลายเป็น หลักปฏิบัติไปแล้ว บางทีเรียกว่า กินตามน้ำ เช่นทุกเดือนมีของขาวใส่ไว้ลิ้นชักโต๊ะทำงาน หรือทุกปีจะได้รับ เชิญให้ไปดูงานพร้อมบริการเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจในต่างประเทศโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น

2. การดัดเงินงบประมาณแผ่นดินจากค่าคอมมิชชั่นโครงการมาเป็นของตน การรับสินบน การจัดซื้อ จัดจ้าง รวมทั้งการเสนอโครงการเพื่อให้ได้เงินคอร์รัปชัน ทั้งที่โครงการดังกล่าวอาจไม่มีประโยชน์อย่างแท้จริง

3. การจ่ายสินบนเพื่อให้ได้มาซึ่งการผูกขาดธุรกิจหรือผูกขาดการประมูลโครงการ

4. การเล่นพรรคเล่นพวก การดำรงตำแหน่งหลายหน่วยงาน จนเกิดลักษณะที่เรียกว่าการทับซ้อนผลประโยชน์ หรือ “ผลประโยชน์ทับซ้อน” (Conflicts of Interests) เช่น เจ้าหน้าที่ระดับสูงของบริษัทเอกชน ที่ต้องเสียภาษีสรรพสามิต

5. การใช้อำนาจทางการเมือง (เช่น จากการดำรงตำแหน่งรัฐมนตรี) ดำเนินนโยบายที่เอื้อประโยชน์ให้กับบริษัทธุรกิจที่ตนเอง ครอบครอง หรือ พรรคพวกมีผลประโยชน์อยู่ เรียกว่า “คอร์รัปชันเชิงนโยบาย” ได้สรุปรูปแบบของการทุจริตภาครัฐในสังคมไทยไว้ ดังนี้

1. การทุจริตเชิงนโยบาย เป็นรูปแบบใหม่ของการทุจริตที่แยบยล โดยอาศัยรูปแบบของกฎหมาย หรือมติคณะรัฐมนตรี หรือมติของคณะกรรมการเป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์ ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ เข้าใจผิดว่าเป็นการกระทำที่ถูกต้องชอบธรรม
2. การทุจริตในการบริหารราชการแผ่นดินเป็นลักษณะการใช้อำนาจและหน้าที่ในความรับผิดชอบของตน ในฐานะของเจ้าหน้าที่ของรัฐเอื้อประโยชน์ให้แก่ตน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. การทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างจะพบได้ทั้งในรูปแบบของการฮั้ว ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ กำหนดรายละเอียดหรือสเปคของงาน กำหนดเงื่อนไข คำนวจนราคากลาง ออกประกาศประกวดราคา การรับ และเปิดซอง การประกาศผล การอนุมัติ การทำสัญญา ทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล้วนมีช่องโหว่ ให้มีการทุจริตกันได้อย่างง่าย ๆ
4. การทุจริตในการให้สัมปทาน เป็นลักษณะการแสวงหาหรือเอื้อประโยชน์โดยมิชอบจากโครงการ หรือกิจการของรัฐ ซึ่งรัฐได้อนุญาตหรือมอบให้เอกชนดำเนินการแทนให้ในลักษณะสัมปทานผูกขาดให้กิจการใด กิจการหนึ่ง
5. การทุจริตที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น ระบบการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีระบบการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีระบบการควบคุมที่ไม่เพียงพอรวมถึงไม่มีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อีกทั้งองค์กรมีการกระจายการปฏิบัติงานไปตามพื้นที่ต่าง ๆ อย่าง กว้างขวางทำให้การกำกับ ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานไม่ทั่วถึงทำให้เปิดโอกาสในการกระทำผิดได้อย่างง่าย
6. การทุจริตโดยการทำลายระบบตรวจสอบอำนาจรัฐมีลักษณะเป็นการพยายามดำเนินการให้ได้ บุคคลซึ่งมีสายสัมพันธ์กับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ในอันที่จะเข้าไปดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระตาม รัฐธรรมนูญ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ เช่น คณะกรรมการการเลือกตั้ง คณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เป็นต้น ทำให้องค์กรเหล่านี้มีความอ่อนแอ ไม่สามารถตรวจสอบ การใช้อำนาจรัฐ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การมีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นการทุจริตที่บุคคลในฐานะข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ใช้ตำแหน่งหรือ อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองหรือพวกพ้องที่ส่งผลกระทบต่อ ประโยชน์สาธารณะ
8. การทุจริตโดยการปกปิดการบริหารงานที่ไม่ถูกต้อง การปิดบังข้อมูลและการเท็จ
9. การทุจริตโดยการใช้นโยบาย กฎหมาย กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่างๆ โดยอาศัยการใช้ดุลพินิจ ดีความ อย่างมือคดและลำเอียง เพื่อประโยชน์หรือโทษแก่ผู้อื่น
10. การทุจริตโดยการใช้ทรัพยากรของรัฐไปในทางมิชอบ การปลอมแปลง เอกสารและการฉ้อฉล
11. การทุจริตโดยไม่กระทำการตามหน้าที่ แต่ใช้ระบบพรรคพวกแทน เช่น การจัดฮั้วประมูล

12. การทุจริตโดยการให้และการรับสินบน การขู่เข็ญบังคับ และการให้สิ่งล่อใจ การทุจริตโดยการยอมรับของขวัญที่ไม่ถูกต้อง เช่น เชื้อของของขวัญมูลค่าสูงกว่าที่กฎหมายหรือระเบียบกำหนด

สำหรับการทุจริตหรือคอร์รัปชันนั้น นักวิชาการด้านรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์กล่าวว่าการทุจริตนั้น เกิดขึ้นจากการร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์และเกี่ยวเนื่องอยู่กับทฤษฎีหลัก 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีอุปถัมภ์ ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ และทฤษฎีการทุจริต ฐานันท์ วรรณโกวิท*

1. ทฤษฎีอุปถัมภ์ จากโครงสร้างของสังคมมีความสัมพันธ์ในลักษณะการพึ่งพาอาศัยในความเท่าเทียมกัน โดยที่ต่างฝ่าย ต่างมีผลประโยชน์ต่างตอบแทนความสัมพันธ์ดังกล่าว มีองค์ประกอบของความเป็นมิตรรวมอยู่ด้วย แต่เป็นมิตรภาพที่ขาดดุลยภาพ คืออีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งมากเกินไป และเป็นระบบซึ่งมีการพึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดพวกพ้องในองค์กรทำให้ง่ายต่อการเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและยากต่อการตรวจสอบ

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ ทฤษฎีเกี่ยวกับลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นการเน้นย้ำความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีความ ต้องการไม่มีที่สิ้นสุด

- 1) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการประจักษ์ตน
- 2) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ
- 3) ความต้องการในสังคม ความรักและความเป็นเจ้าของ
- 4) ความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคง
- 5) ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ

3. ทฤษฎีการทุจริต ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเมื่อมีปัจจัย 3 ประการ คือ ความไม่ซื่อสัตย์ โอกาสที่เอื้ออำนวย และสิ่งที่เร้าหรือ บังคับจูงใจ หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไป ก็ไม่สามารถเกิดเป็นทฤษฎีนี้ได้

3.1 ความไม่ซื่อสัตย์เมื่อมนุษย์ยังมีความต้องการ ความโลภ แม้อุทิศด้วยจริยธรรม คุณธรรม และบทลงโทษทางกฎหมายก็ตาม ความจำเป็นทางเศรษฐกิจ มีส่วนผลักดันให้บุคคลตัดสินใจกระทำความผิดเพื่อตนเองอยู่รอด เมื่อมีโอกาสที่จะกระทำความผิดได้ง่ายแล้วทัศนคติในการกระทำความผิดก็จะคิดว่าไม่เป็นสิ่งร้ายแรง ดังนั้น ความไม่ซื่อสัตย์จึงเป็นส่วนที่มีความสำคัญในการก่อให้เกิดการทุจริต เพื่อต้องการสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ เช่น ทรัพย์สิน ชื่อเสียง เป็นต้น

3.2 โอกาส ผู้กระทำความผิดพยายามที่จะหาโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการทุจริต โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการทุจริตย่อมกระตุ้นให้เกิดการทุจริตได้ง่ายขึ้นกว่าโอกาสที่ไม่เปิดช่อง นโยบายของฝ่ายบริหารจัดการที่ไม่มี ระบบเพียงพอต่อการรับคนไม่ซื่อสัตย์เข้ามาทำงาน ดังนั้นการควบคุมด้วยกลไกภายในจึงมีความสำคัญ อย่างยิ่ง เพราะเป็นการลดโอกาสของบุคคลในการกระทำความผิด

3.3 การจูงใจ เป็นองค์ประกอบข้อสุดท้ายที่มีความสำคัญ เนื่องจากการทำความเข้าใจถึงมูลเหตุจูงใจให้บุคคลตัดสินใจกระทำทุจริตจะนำไปสู่การหามาตรการในการป้องกันการทุจริตด้วยประเภทของการจูงใจให้บุคคลกระทำการทุจริต สามารถจำแนกได้ ดังนี้

- 1) มีคามทะเยอทะยานอย่างไม่มีที่สิ้นสุด
- 2) ปรารถนาจะยกระดับตนเองให้ทัดเทียมกับบุคคลอื่นในสังคม
- 3) ปัญหาทางการเงิน
- 4) การกระทำเพื่ออยากเด่น
- 5) ความต้องการที่จะแก้แค้นซึ่งอาจมาจากผู้บังคับบัญชา
- 6) ทำเพื่ออวดมคิตของตนเอง

สาเหตุของการทุจริต สามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มที่เกิดจากพฤติกรรมความโลภกลุ่มที่เกิดจากการมีโอกาสหรือการที่ระบบการทำงานมีช่องว่าง กลุ่มที่เกิดจากการขาดจริยธรรม และกลุ่มที่เกิดจาก แรงจูงใจและความคุ้มค่าในการเสี่ยง ดังนี้ กลุ่มที่

1 เกิดจากพฤติกรรมความโลภ พฤติกรรมความโลภเป็นสาเหตุมาจากพฤติกรรมส่วนบุคคล ที่มาจากความโลภ ความไม่เพียงพอ โดย เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่รัฐที่ขาดหลักยึดด้านคุณธรรม จนกลายเป็นคนที่เห็นแก่ได้ มีความ ออยากและความไม่รู้จักพอ การขาดปทัสถาน (Norm) ของความเป็นบุคคลสาธารณะ (Public Persons) ที่ต้อง ยึดหลักความเป็นกลาง และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง ซึ่งเป็นอุดมการณ์ของนักการเมืองและเจ้าหน้าที่รัฐสมัย ใหม่ กลุ่มที่

2 เกิดจากการมีโอกาสหรือการที่ระบบการทำงานมีช่องว่าง การเกิดจากการมีโอกาสหรือการที่ระบบการทำงานมีช่องว่างเป็นสาเหตุที่มาจากระบบการทำงานมี ช่องว่างให้ทุจริต หรือการที่ขาดระบบการควบคุม ตรวจสอบที่ไม่รัดกุม โดยสรุปสาเหตุ ได้แก่

- 1) การขาดความรู้ ความเข้าใจผิด หรือถูกใช้ให้กระทำ
- 2) ความเคยชินของเจ้าหน้าที่ ที่คุ้นเคยกับการที่จะได้ “ค่าน้ำร้อนน้ำชา”
- 3) การถูกบังคับให้รับตามบรรทัดฐานของกลุ่ม (ตามน้ำ)
- 4) การอาศัยช่องว่างของระเบียบและกฎหมาย
- 5) ไม่ปฏิบัติตามกฎและระเบียบ
- 6) การทุจริตตามระบบ (Systemic) ด้านงบประมาณ การเงิน การคลัง และการจัดซื้อจัดจ้าง
- 7) เกิดจากการใช้อำนาจ บารมี อิทธิพล หรือตำแหน่งหน้าที่ราชการที่มีอำนาจในการวินิจฉัย
- 8) โครงสร้างทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองที่อ่อนแอ

- 9) โครงสร้างทางเศรษฐกิจมีการผูกขาดของกลุ่มทุนขนาดใหญ่
- 10) โครงสร้างทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นแบบอุปถัมภ์ คำนิยมย่องคนมีฐานะ ร่ำรวย
- 11) โครงสร้างทางการเมืองที่ต้องอาศัยเงินเป็นก้อนใหญ่ การจ่ายเงินเพื่อซื้อเสียง ทำงานทางการเมือง
สาเหตุของการทุจริต
 - 12) กระแสทุนทางการเมือง อาทิ โครงการเมกะโปรเจกต์ ถือเป็น การคอร์รัปชันเชิงบูรณาการที่ต้องใช้
ทุนในการบริหารจัดการ จัดจ้างที่ปรึกษา วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีคนรอบรู้ในเรื่องเหล่านี้อยู่ เพียง
วงจำกัด ทำให้การทุจริตประพุดติมิชอบเป็นไปได้ง่าย
 - 13) ความไม่เข้มแข็งขององค์กรตรวจสอบปราบปรามของรัฐ
 - 14) เกิดจากการเปิดเสรีการค้า และการลงทุนที่มีการแข่งขันแย่งจ่ายส่วยหรือสินบน เพื่อให้ได้รับ อนุมัติให้
นำเข้า หรือได้มาซึ่งใบอนุญาตต่อการได้รับสิทธิต่อโครงการต่างๆ
 - 15) กฎหมายขาดความสมบูรณ์ในการดำเนินงาน
 - 16) การบังคับใช้กฎหมายไทยยังไม่เคร่งครัด และมีช่องโหว่ทำให้ขาดความเชื่อมั่นต่อการเข้าร้องเรียน
และฟ้องร้อง กลุ่มที่ 3 เกิดจากการขาดจริยธรรม การเกิดจากการขาดจริยธรรมเป็นสาเหตุที่มาจากขาดจริยธรรม
ส่วนบุคคล รวมถึงประมวล จริยธรรมขององค์กรไม่ได้มีการบังคับใช้ให้เกิดผลโดยสรุปสาเหตุได้จากการขาดคุณธรรม
จริยธรรม และขาด เจตจำนงที่แน่วแน่ของฝ่ายการเมืองในการแก้ไขปัญหา และภาคการเมืองขาดความมั่นคงและ
ต่อเนื่อง กลุ่มที่ 4 เกิดจากแรงจูงใจและความคุ้มค่าในการเสี่ยง แรงจูงใจและความคุ้มค่าในการเสี่ยงเป็นสาเหตุที่เกิด
จากแรงจูงใจให้ทุจริตและความคุ้มค่าในการเสี่ยง เพราะทุจริตแล้วได้รับผลประโยชน์มากเมื่อเทียบกับความเสี่ยง
รวมทั้งการบังคับใช้กฎหมายปราบปรามหรือ การลงโทษทางสังคมขาดประสิทธิภาพ โดยสรุปสาเหตุหลักๆ ได้ดังนี้
 - 1) การขาดระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง ขาดความหลากหลายในการตรวจสอบจาก
ภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะ ภาคประชาชน รวมทั้งการทำลายระบบตรวจสอบอำนาจรัฐ
 - 2) ขาดการประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบ
 - 3) ประชาชนส่วนใหญ่มักจะเบื่อบ่นหาย วางเฉย ไม่มีปฏิกิริยาต่อพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่ ถูกต้อง
ทำให้ผู้ทุจริตมีแรงจูงใจและรู้เห็นว่าผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่อเทียบกับความเสี่ยงนั้นคุ้มค่า จึงแสวงหา และพัฒนา
แนวทางการทุจริตที่มีรูปแบบแปลกใหม่
 - 4) ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานด้านกฎหมายและขั้นตอนการอำนวยความสะดวก รวมถึง
ความล่าช้าในการบริการและขาดความโปร่งใสของกระบวนการ ทำให้ประชาชนรู้สึกเบื่อบ่นหายและขาด ความศรัทธา
ต่อกระบวนการยุติธรรม

5) ประชาชนขาดแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการยุติธรรม 10 ในภาครัฐมีส่วนราชการจำนวนมาก ซึ่งแต่ละส่วนราชการมีภารกิจที่หลากหลายและแตกต่างกัน รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมากมาย โดยอำนาจหน้าที่นั้นจะมอบให้ข้าราชการในส่วนราชการ นั้นเป็นผู้มีอำนาจ บางครั้งอาจจะต้องใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ ผูกขาดอำนาจซึ่งทำให้ ข้าราชการในส่วน ราชการนั้น เล็งเห็นช่องทางที่สามารถเรียกรับเงินหรือสินบนต่างๆ ได้โดยง่าย ดังนั้น จึงควรมีมาตรการหรือ แนวทางในการป้องกันการทุจริต อาจจะเป็นการปรับปรุงที่ตัวข้าราชการ ระบบการปฏิบัติงานหรือระบบการ ตรวจสอบการทำงานในส่วนราชการที่มีความเสี่ยงและความจำเป็นในอันดับแรกๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ออกมา อย่างชัดเจน เนื่องจากการป้องกันการทุจริตเป็นเรื่องที่ยากในการดำเนินการ และยากต่อการเปลี่ยนแปลงให้ เห็นผลลัพธ์ออกมาอย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาจากกรณีตัวอย่างที่ดีของต่างประเทศ ทั้งเขตปกครองพิเศษฮ่องกง (สาธารณรัฐประชาชน จีน) และประเทศสิงคโปร์ การป้องกันการทุจริตของเขตปกครองพิเศษฮ่องกง (สาธารณรัฐประชาชนจีน) จะ เน้นการปรับปรุงระบบงานภายในหน่วยงานของรัฐมากกว่าที่ตัวข้าราชการ เนื่องจากเห็นว่าการจัดโอกาสที่ทำให้เกิดการทุจริตจะทำให้เกิดการป้องกันได้มากกว่า และประเทศสิงคโปร์ จะเน้นการตรวจสอบและเสนอแนะ แนวทางแก้ไขการปฏิบัติงานรวมทั้งการจัดการที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานของข้าราชการ ซึ่งทั้งสอง ประเทศจะเห็นได้ว่า การที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีอำนาจในการใช้ดุลพินิจหรือการผูกขาดอำนาจให้ น้อยนั้น น่าจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ ในประเทศไทยภาครัฐได้มีการนำการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากระบวนการให้มีความชัดเจน โปร่งใส ในหน่วยงานต่างๆ เช่น มีการจัดทำโครงการนำร่อง โดยเลือกส่วนราชการขึ้นมาเป็นต้นแบบในการดำเนินการ ปรับปรุงวิธีการทำงาน (Re - engineering) และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นมาปรับใช้ โดยนำทุก กระบวนการเข้าสู่ระบบที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งโครงการดังกล่าวส่งผลให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีการ เปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ดีขึ้น เนื่องจากประชาชนสามารถทราบถึงขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงาน อย่างชัดเจน โดยไม่ต้องมีการให้สินบนหรือสินน้ำใจแก่เจ้าหน้าที่ในการดำเนินการกิจกรรมของประชาชน ♦ กระบวนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต กระบวนการดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตในแต่ละส่วนราชการสามารถแยกการดำเนินการได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างจิตสำนึกโดยมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับมีคุณธรรมจริยธรรม

1) รมรณรงค์เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ให้ตระหนักและรับรู้ ถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐ แนวทางการป้องกันการทุจริต

2) ส่งเสริมการฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และกฎระเบียบวิธีปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการและการควบคุมภายในเพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นได้

3) การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสุจริต โปร่งใส เพื่อน้อมเกล้าฯถวายในหลวง หรือดำเนินกิจกรรม อื่น ๆ ร่วมกันสถาบันการศึกษา ภาคเอกชนหรือหน่วยงานต่าง ๆ

4) ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำโครงการทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล และคัดเลือกหน่วยงานเหล่านั้น เพื่อเป็นตัวอย่าง และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นๆนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ต่อไป

5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐให้มี พฤติกรรมและการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

ขั้นตอนที่ 2 ผนึกกำลังกับหน่วยงานอื่นๆ และการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน สื่อมวลชน และ ประชาชนทุกหมู่เหล่า เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

1) แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตในส่วนราชการ

2) สร้างให้มีการสอดส่อง และระบบเฝ้าระวังและรับข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบใน หน่วยงาน

3) มีช่องทางรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากประชาชนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า

ขั้นตอนที่ 3 ขับเคลื่อนในการปฏิบัติกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ยอมรับและพร้อมใจในการร่วมคิดร่วมทำ เพื่อขับเคลื่อนคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานด้วยความภูมิใจ

1) ให้ทุกส่วนราชการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยเฉพาะการให้ความสำคัญในการอำนวยความสะดวก และ การมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

2) ส่งเสริมและผลักดันให้ส่วนราชการสร้างความโปร่งใส โดยการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมของ ประชาชนตามพระราชบัญญัติของมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงานปลัด กระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการไว้ให้ประชาชนเข้าดูพ.ศ. 2542

3) กำชับให้มีการเผยแพร่เอกสารจัดซื้อจัดจ้างให้สาธารณชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และปฏิบัติตาม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 โดยเคร่งครัด

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบและประเมินผล เป็นเครื่องมือเพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการและคณะกรรมการขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตในส่วนราชการ

1) จัดให้มีคณะทำงานประเมินผลความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการภาครัฐที่เบิกจ่ายเงินงบประมาณ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและความคุ้มค่าของโครงการต่างๆ ให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนสูงสุด

2) ให้ผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานของส่วนราชการอย่างทั่วถึง และรายงานให้หัวหน้าส่วนราชการทราบ

3) มีมาตรการเอาผิดกับผู้ที่กระทำการทุจริตอย่างเอาจริงเอาจัง

ขั้นตอนที่ 5 กระบวนการพัฒนากระบวนการงานภายใน และพัฒนาระบบการบริหารงานของหน่วยงานที่เน้นความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน เพื่อจำกัดช่องทางสู่การทุจริต อาจปฏิรูปกระบวนการให้เจ้าหน้าที่พบกับประชาชนให้น้อย เพื่อลดการเจรจาต่อรองหรือการรับสินบน โดยอาจจะใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยทำให้ทุกกระบวนการมีหลักฐานขั้นตอนที่ชัดเจน ประกอบกับหน่วยงานที่มีความเสี่ยงต่อการทุจริตช่วยปรับปรุงข้อกำหนดที่ง่ายต่อการใช้และการเข้าใจ เพื่อให้ประชาชน สามารถสอบถามได้

◆ แนวทางการเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต การทุจริตในภาครัฐการปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งอาจเป็นเรื่องของพฤติกรรมมนุษย์ อาจเกิดจากความ เคยชินที่พบเห็นการกระทำนั้นที่เป็นตัวอย่างที่ไม่ดี หรืออาจเกิดจากการมีทัศนคติ ค่านิยม ที่เน้นวัตถุมากกว่าการ มีจริยธรรม ดังนั้น แนวทางการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติและค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริตต่อการปฏิบัติ ราชการของเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานราชการ จึงควรมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ระยะสั้น

1) ผู้บริหารควรสอดส่องดูแลเรื่องการทุจริตในระบบราชการอย่างใกล้ชิด และต้องเป็น ตัวอย่างที่ดี เช่น ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อการปฏิบัติราชการ และต้องพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ใน ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด หากพบว่ามีการทุจริตในหน่วยงานของตน ต้องรีบดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยด่วน

2) หน่วยงานราชการควรยกย่องเจ้าหน้าที่ของรัฐในสังกัดที่มีความประพฤติชอบ และมีความ ซื่อสัตย์สุจริต โดยจัดให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่ยกย่องผู้ประพฤติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

3) หน่วยงานราชการประสานงานกับหน่วยงานภายในสังกัดให้จัดกิจกรรมประเภทอบรม ศิลธรรม และจริยธรรม เป็นประจำและต่อเนื่อง

4) หน่วยงานราชการควรนำมาตรการในการปลูกฝังทัศนคติและอุดมการณ์เจ้าหน้าที่ของรัฐ ในสังกัด ให้มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยการรักษาวินัยคุณธรรมและจริยธรรม

2. ระยะยาว

1) ภาคราชการควรเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริตต่อการปฏิบัติราชการ โดยคำนึงถึงว่าทัศนคติและค่านิยมของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีอายุต่างกัน เพศต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน ลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ต่างกัน และอายุราชการที่ต่างกันนั้น ย่อมมีทัศนคติและค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริตต่อ การปฏิบัติราชการที่แตกต่างกัน

2) ควรส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์งานของคณะกรรมการ ป.ป.ช. รวมตลอดถึงการ ประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชน เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ รัฐบาลต้องตระหนักถึงการพัฒนาทางด้าน จริยธรรม คุณธรรมของประชาชนในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเยาวชนให้มีความซื่อสัตย์สุจริต มิใช่ มุ่งพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจเพียงด้านเดียว

ภาพถ่าย
โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร
ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประจำปีงบประมาณ 2565
รุ่นที่ 1 วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2565
ณ ห้องประชุมแก้วเจ้าจอม ออบจ.ชลบุรี
ประธานในพิธีเปิดโครงการฯ โดย นายวิทยา คุณปลื้ม นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี



กล่าวรายงานโครงการฯ โดย นางสาววิญชนารัตน์ วงศ์พรพชระ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่



คณะผู้บริหารร่วมพิธีเปิดโครงการฯ



วิทยากรโดย อาจารย์พิศาล อุตสาหงษ์ และคณะวิทยากร



ฝึกอบรมให้ความรู้ และกิจกรรมนันทนาการสามัคคี ณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี





ศึกษาดูงาน เรื่อง การบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์ จังหวัดเชียงราย

“เมืองแห่งการค้า การลงทุน การเกษตร และการท่องเที่ยว รุ่งเรืองด้วยวัฒนธรรมล้านนา ประชาชนอยู่เย็นเป็นสุข”

ยุทธศาสตร์จังหวัดเชียงราย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าการลงทุนและบริการโลจิสติกส์ เชื่อมโยงกลุ่มจังหวัด กลุ่มอาเซียน+๖ และ GMS

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรคุณภาพมาตรฐานสากล และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การดำรงฐานวัฒนธรรมล้านนา เพื่อเพิ่มมูลค่าการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเชิงนิเวศ และเชิงสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพชีวิต เพื่อให้ประชาชนอยู่เย็นเป็นสุข

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ดำรงความสมบูรณ์และยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การรักษาความมั่นคงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

วิสัยทัศน์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด

“ยึดหลักธรรมาภิบาล ทำงานแบบมีส่วนร่วม ศูนย์รวมเศรษฐกิจการค้า พัฒนาคุณภาพชีวิต ประชาชนมีความสุข

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ เชื่อมโยงกลุ่มจังหวัดกลุ่มอาเซียน+๖ และ GMS

กลยุทธ์ ๑.๑ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ให้ได้มาตรฐาน

กลยุทธ์ ๑.๒ พัฒนาแหล่งน้ำและระบบบริหารจัดการน้ำเพื่ออุปโภค บริโภคและการเกษตร

กลยุทธ์ ๑.๓ พัฒนาการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานรองรับการเจริญเติบโตของท้องถิ่น เพื่อเชื่อมโยงกลุ่มจังหวัด กลุ่มอาเซียน+๖ และ GMS

กลยุทธ์ ๑.๔ พัฒนาด้านผังเมือง งานวิศวกรรมจราจร และงานควบคุมอาคาร

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว

กลยุทธ์ ๒.๑ ส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ ๒.๒ ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ และการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นให้ได้มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ ๒.๓ ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว วิถีชีวิต และอัตลักษณ์ของคนในชุมชน

กลยุทธ์ ๒.๔ ส่งเสริม อนุรักษ์ และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาการศึกษาและการสาธารณสุข

กลยุทธ์ ๓.๑ ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้ได้มาตรฐานการศึกษา

กลยุทธ์ ๓.๒ ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาสู่อาชีพ

กลยุทธ์ ๓.๓ ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาโรงเรียนประชาคมอาเซียนในเขตพัฒนาเศรษฐกิจชายแดน

กลยุทธ์ ๓.๔ ส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพที่ดีของประชาชนในท้องถิ่น

กลยุทธ์ ๓.๕ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาระบบการบริการสาธารณสุข

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย

กลยุทธ์ ๔.๑ รักษาความสงบเรียบร้อยเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

กลยุทธ์ ๔.๒ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

กลยุทธ์ ๔.๓ ป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด อบายมุข สื่อด้านอิเล็กทรอนิกส์ และปัญหาแรงงานต่างด้าว

กลยุทธ์ ๔.๔ พัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมบูรณ์และยั่งยืน

กลยุทธ์ ๕.๑ ส่งเสริมและพัฒนาการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ ๕.๒ ส่งเสริมและพัฒนาการควบคุม ป้องกัน แก้ไขปัญหาขยะ น้ำเสีย และมลภาวะ

กลยุทธ์ ๕.๓ ส่งเสริมและพัฒนาการอนุรักษ์พลังงานและการใช้พลังงานทดแทน

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาด้านการบ้านเมืองการบริหาร

กลยุทธ์ ๖.๑ พัฒนาศักยภาพบุคลากรท้องถิ่น

กลยุทธ์ ๖.๒ พัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ ๖.๓ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ ๖.๔ พัฒนาปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยี

ผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ

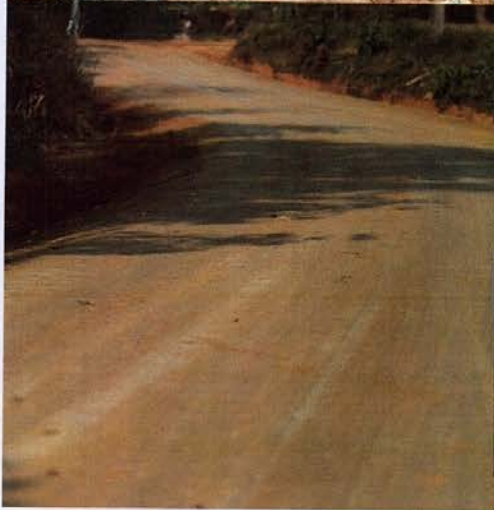
องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562

ประเภทโดดเด่น จากนวัตกรรมดินซีเมนต์ผสมยางพาราสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Para Soil Cement Innovation for Sustainable Development)

ตามที่ประชุมอนุกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อให้ได้รับรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครั้งที่ 7/2562 ณ หอประชุม 108 ชั้น 1 อาคารสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล นั้น ที่ประชุมพิจารณา เรื่อง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ผลปรากฏว่า "องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ได้รับการพิจารณารับรางวัลที่ 3 ประเภท โดดเด่น"

จากการที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ได้ริเริ่มคิดค้นนวัตกรรมการปรับปรุงถนนดินซีเมนต์ผสมยางพารา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงถนนต้นแบบดินซีเมนต์ผสมยางพารา หมู่ที่ 14 ตำบลบ้านดู่ - ชุมชนห้วยปลาถ้ำ เขตเทศบาลนครเชียงราย อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย ซึ่งเป็นถนนยางพาราที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเป็นแห่งแรกของประเทศ เป็นโครงการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย ได้ร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และร่วมมือบูรณาการกับทุกภาคส่วน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน แก้ไขปัญหาการใช้เส้นทางขนส่งผลผลิตทางการเกษตร และ เชื่อมต่อสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญของจังหวัดเชียงราย อีกทั้งเกษตรกรผู้ปลูกยางพาราในพื้นที่จังหวัดเชียงรายมีรายได้จากการจำหน่ายน้ำยางพาราสด เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีจากผลสำเร็จในถนนต้นแบบ ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่นเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในงบประมาณที่มีอย่างจำกัด แต่ผลสัมฤทธิ์ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งหวังให้ประชาชนในจังหวัดเชียงรายมีคุณภาพชีวิตที่ดี องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย จึงได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรมนี้ไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงราย และองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ พร้อมทั้งได้ร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเชียงราย ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อเผยแพร่อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการได้รับคัดเลือกรางวัลดังกล่าวนี้ถือเป็นก้าวแรกที่เข้มแข็งในการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายจะได้ มุ่งมั่น สร้างสรรค์ ริเริ่ม คิดค้น นวัตกรรมในการพัฒนาท้องถิ่น ตามวิสัยทัศน์ ยึดหลักธรรมาภิบาล ประสานการพัฒนา ประชาชนมีความสุข สู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน





ศึกษาดูงานและรับฟังการบรรยาย ณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย
ให้การต้อนรับโดย นายเกรียงศักดิ์ วันไชยธนวงศ์ รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย



หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ สังกัด อบจ.เชียงราย ร่วมต้อนรับคณะศึกษาดูงานจาก อบจ.ชลบุรี

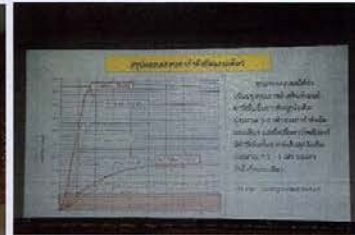


รับฟังบรรยายผลงานดีเด่นของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

จากนวัตกรรมดินซีเมนต์ผสมยางพาราสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

(Para Soil Cement Innovation for Sustainable Development)

บรรยายโดย นายนรินทร์ หล้าตัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สังกัด สำนักงานการช่าง



ประโยชน์ที่ได้รับ นวัตกรรมดินซีเมนต์ผสมยางพารา

1. ช่วยลดต้นทุนการก่อสร้างได้ประมาณ 10-15% เมื่อเทียบกับดินซีเมนต์ธรรมดา
2. ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการใช้ปูนซีเมนต์จำนวนมาก
3. ช่วยลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์จากการผลิตปูนซีเมนต์
4. ช่วยเพิ่มอายุการใช้งานของโครงสร้างพื้นฐาน



คณะศึกษาดูงานจาก องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี



มอบของที่ระลึกให้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย
โดย นายถาวร สุทธิกิตติวรกุล รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี



ร่วมถ่ายภาพเป็นที่ระลึก



ศึกษาดูงานการส่งเสริมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ณ วัดร่องขุน

วัดร่องขุน

เป็นวัดของชาวพุทธ ตั้งอยู่ใน อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย ออกแบบและก่อสร้างโดย นายเฉลิมชัย โฆษิตพิพัฒน์ ตั้งแต่ พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน โดยอาจารย์เฉลิมชัย คาดว่างานก่อสร้างวัดร่องขุน จะไม่เสร็จลงภายในช่วงชีวิตของตน วัดร่องขุนถอดแบบมาจากวัดมิ่งเมือง จังหวัดน่าน

เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 เวลา 18.05 น. เกิดแผ่นดินไหวขนาด 6.3 มีศูนย์กลางอยู่ที่อำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย และแผ่นดินไหวตามหลายครั้ง สร้างความเสียหายให้กับวัดร่องขุนเป็นอย่างมาก เช่น ผนังโบสถ์ปูน กระเพาะออก กระเบื้องหลุด ยอดพระธาตุหัก ภาพเขียนเสียหายหมด ทำให้ต้องปิดวัดเพื่อซ่อมแซมตั้งแต่วันที่ 6 พฤษภาคม ปีเดียวกัน

ประวัติวัดร่องขุน

เมื่อประมาณ พ.ศ. 2430 มีชาวบ้านเข้ามาจับจองที่ดินทำไร่ทำนาบริเวณบ้านร่องขุนในปัจจุบัน เพียงไม่กี่หลังคาเรือน โดยอาศัยลำน้ำสายเล็กๆ ที่ไหลลงสู่แม่น้ำแม่ลาวซึ่งมีลักษณะสีขุ่นเลี้ยงชีพ ชาวบ้านจึงเรียกกันติดปากว่า “บ้านฮ่องขุน” (ร่องขุน) มาโดยตลอด ต่อมา ขุนอุดมกิจเกษมราษฎร์ (ตันตระภูล เกษมราษฎร์) นำครอบครัวญาติมิตรเข้ามาอยู่ในหมู่บ้านจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นกว่า 50 หลังคาเรือน ท่านจึงได้ดำริที่จะสร้างสำนักสงฆ์ขึ้นภายในหมู่บ้าน เพื่อจะเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของชุมชน วัดร่องขุนจึงถือกำเนิดครั้งแรก ณ ริมฝั่งน้ำแม่ลาว ด้านทิศตะวันตกใกล้กับลำน้ำแม่มอญ ซึ่งอยู่เลยลำน้ำร่องขุนไปทางทิศใต้ประมาณ 500 เมตร คณะศรัทธาจึงได้ร่วมกันสร้างศาลาและกุฏิเป็นเรือนไม้แบบง่าย ๆ เพื่อใช้ประกอบศาสนกิจ โดยชาวบ้านได้อาราธนา นามนต์ พระทองสุข บาริน จากวัดสันทรายน้อย หมู่ 13 มาเป็นเจ้าอาวาส

ต่อมาเกิดน้ำเซาะตลิ่งพังจนไม่สามารถรักษาศาสนสถานไว้ได้ มาจนถึงสมัยของคุณพ่อหมี แก้วเลื่อมใส เป็นผู้นำชุมชน ได้ร่วมกันกับชาวบ้านย้ายวัดมาตั้งอยู่ในบริเวณห้วยนาของท่าน ซึ่งอยู่ฝั่งตรงข้ามของถนน ด้านทิศตะวันตกติดกับลำน้ำร่องขุน จากนั้นไม่นานพระทองสุขได้ย้ายออกจากวัด จึงเหลือเพียงสามเณร 3 รูป ในจำนวนนี้มีสามเณรทา ติวรัตน์ ได้ลาสิกขาออกมาเป็นฆราวาส นายทาเป็นผู้ที่ชาวบ้านให้ความเคารพนับถือ จึงได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้ใหญ่บ้าน และสุดท้ายได้เป็นกำนันประจำตำบลบัวสลี (กำนันคนแรกของหมู่บ้านร่องขุน) กำนันทา ติวรัตน์ เห็นว่าหมู่บ้านใหญ่ขึ้นผู้คนมากหลาย วัดวาคับแคบ อีกทั้งเป็นที่ลุ่มใกล้ลำน้ำ เมื่อถึงฤดูน้ำหลากสร้างความเดือดร้อนให้กับชาวบ้าน กำนันและคณะศรัทธาจึงได้ทำการย้ายวัดมาตั้งอยู่บนที่ดินในปัจจุบันนี้โดยนางบัวแก้ว ภรรยากำนันทา เป็นผู้ยกที่ดินให้สร้างวัดจำนวน 4 ไร่เศษ คณะศรัทธาได้ร่วมกันสร้างศาลาเรือนไม้ 1 หลัง เมื่อแล้วเสร็จจึงร่วมกันเดินทางไปอาราธนา นามนต์ พระดวงรส อากาศโร จากวัดมุงเมือง อำเภอเมืองเชียงราย มาเป็นเจ้าอาวาส

โดยมีพระครูพุทธนิสารเวที (แฮด เทววิโส) เป็นผู้แนะนำในยุคสมัยพระดวงรส อากาศโร เป็นเจ้าอาวาส วัดเจริญรุ่งเรือง มาก มีพระจำพรรษาถึง 4 รูป สามเณรรวม 10 รูป แม่ชี 2 คน กาลเวลาล่วงไปหลายพรรษา พระดวงรสได้ย้ายไปอยู่ วัดอื่น ทำให้วัดร่องขุนขาดผู้นำคณะสงฆ์ คณะศรัทธาจึงได้ร่วมกันเดินทางไปพบเจ้าคณะอำเภอเมืองเชียงราย เพื่อขอพระภิกษุมาเป็นเจ้าอาวาส ท่านเจ้าคณะอำเภอฯ ได้ส่งพระอินตา มาอยู่จำพรรษา แต่อยู่ได้เพียงพรรษาเดียว พระอินตาก็ย้ายไปอยู่วัดอื่น คณะศรัทธาชาวบ้านจึงได้เดินทางไปวัดสันทรายน้อยอีกครั้ง เพื่อขออาราธนา นิมนต์ พระไสว ชาโคร มาเป็นเจ้าอาวาส เมื่อปี พ.ศ. 2499 พระไสว ชาโคร เป็นพระที่คณะศรัทธาในหมู่บ้านและต่างแดน เลื่อมใสมาก ท่านได้สร้างอุโบสถในปี พ.ศ. 2507 ต่อมา พระไสว กำนันเป็ง ไชยลังกา พร้อมคณะศรัทธาอาราธนา พระพุทธรูปหินโบราณ จากหมู่บ้านหนองสระ อำเภอแม่ใจ มาเป็นพระประธานในอุโบสถ ปี พ.ศ. 2520 ได้รับ วิสุทศสีมา ปี พ.ศ. 2529 ได้บูรณะซ่อมแซมกำแพงวัด ปี พ.ศ. 2533 สร้างหอดฉัน และซุ้มประตูวัดด้านข้าง

ขณะที่วัดร่องขุนเจริญรุ่งเรืองด้วยคณะศรัทธาชาวไทยและชาวจีนที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้าน และบ้างก็แยกย้ายกัน ออกไปอยู่ต่างถิ่น เมื่อร่ำรวยแล้วก็หวนกลับมาช่วยกันทำนุบำรุงรักษาวัดตามอัตภาพ ทั้งยังมีคณะศรัทธาต่างถิ่น ที่เลื่อมใสศรัทธาในพระไสวเป็นจำนวนมาก ได้เดินทางมาร่วมทำบุญ ในการก่อสร้างศาสนสถานจนแล้วเสร็จทั้งหมด ด้วยความเป็นพระนักพัฒนา ปี พ.ศ. 2537 พระไสวได้รับแต่งตั้งสมณศักดิ์เป็นพระครูชาคริยานุยุต ในปี พ.ศ. 2538 พระครูชาคริยานุยุต ได้ทำการก่อสร้างศาลาอบสมุนไพรรื่น เพื่อหวังให้การบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด ซึ่งเป็นโครงการ ใหญ่ของวัดเพื่อสังคม แต่ท่านได้อาพาธด้วยโรคอัมพฤกษ์และอัมพาตเสียก่อน จึงล้มเลิกโครงการไป ในปีเดียวกันนี้ คณะศรัทธาวัดร่องขุนมีความเห็นว่าอุโบสถที่สร้างมารวม 38 ปี อยู่ในสภาพทรุดโทรมมาก ใช้ทำสังฆกรรมไม่ได้ กลับเป็นที่อยู่ของค้างคาวฝูงใหญ่ จึงคิดจะสร้างอุโบสถหลังใหม่ขึ้น ดังนั้น เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2538 จึงได้ทำ พิธีรื้อถอนอุโบสถ และประกอบพิธีวางศิลาฤกษ์ในการก่อสร้าง เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2538

วันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 ได้เริ่มลงมือก่อสร้างอุโบสถหลังปัจจุบัน แต่เสร็จเพียงแค่อ่างสร้างตัวอุโบสถ องค์กรกลางเท่านั้น ปัจจัยของวัดเริ่มขาดแคลนเพราะภาวะเศรษฐกิจฝ่อฝืด ในปี พ.ศ. 2540 อาจารย์เฉลิมชัย โฆษิตพิพัฒน์ จิตรกรผู้มีชื่อเสียงระดับชาติ ซึ่งเป็นเลือดเนื้อเชื้อไขคนบ้านร่องขุนโดยกำเนิด ได้พิจารณาตนเข้ามาสาน ต่อเพื่อสร้างอุโบสถถวายเป็นพุทธบูชาหวังให้เป็น “งานศิลป์เพื่อ แผ่นดิน” ด้วยปัจจัยของท่านเอง โดยพระครูชาคริยา นุยุต และคณะศรัทธา ชาวบ้านไม่ต้องลำบากในการหาเงินมาสร้างวัดในภาวะเศรษฐกิจของชาติ ที่กำลังตกต่ำ อาจารย์เฉลิมชัย ได้เข้ามาทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมแบบแปลนตามปรารถนาของท่าน จนทำให้วัดร่องขุน สวยงามประทับใจผู้คนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ได้มาเยี่ยมชม จากวัดร่องขุนที่ไม่มีใครรู้จักกลายเป็นวัดที่มี ชื่อเสียงเป็นที่ขีดหน้าชูตาของจังหวัดและประเทศชาติ โครงการก่อสร้างวัดเมื่อเสร็จสมบูรณ์แล้วจะประกอบด้วยหมู่ สถาปัตยกรรมทั้งสิ้น 4 หลัง มีอุโบสถ ปราสาทบรรจุพระธาตุ พิพิธภัณฑศาลาราย เมรุ หมู่กุฏิ ศาลาการเปรียญ และศาลารับรองแขกที่มาเยี่ยมชมวัด อาจารย์เฉลิมชัย ได้ทำการซื้อที่ดินเพิ่มเพื่อขยายบริเวณวัดทางด้านทิศใต้ จำนวน 1 ไร่ 200 ตารางวา

และคุณวันชัย วิชาญชาคร จากกรุงเทพฯ บริจาคที่ดินเพิ่มต่อจากที่ซื้ออีก 5 ไร่ 300 ตารางวา รวมที่วัดในปัจจุบันเป็นจำนวน 10 ไร่ 100 ตารางวา เพื่อจะสร้างหมู่สถาปัตยกรรมทั้ง 4 ให้เสร็จสิ้น ตามจินตนาการของท่าน

ส่วนสิ่งก่อสร้างที่เคยมีมาไม่ว่าจะเป็นศาลา กุฏิ หอฉัน ศาลาอบสมุนไพร ชุมประตู่ และกำแพงวัดที่สร้างในสมัยพระครูชาคริยานุยุต ได้เสื่อมโทรมไปตามกาลเวลาจำเป็นต้องรื้อทิ้ง เพื่อสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมทัศนียภาพให้สวยงาม โดยเน้นแสดงความเป็นเอกภาพของหมู่สถาปัตยกรรมแนวใหม่ และคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ในรูปแบบของอาจารย์อันวิจิตรอลังการ

อาจารย์เฉลิมชัย ได้ตั้งจิตอธิษฐานขอถวายตนรับใช้พระพุทธศาสนา เพื่อสร้างวัดร่องขุนตั้งแต่อายุ 42 ปี (พ.ศ. 2540) เป็นต้นไป จวบจนกว่าจะสิ้นลม ณ วัดแห่งนี้ ท่านสิ้นแล้วซึ่งความปรารถนาใดๆ ในวิถุทางโลก ท่านมุ่งอุทิศถวายตนให้แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และมวลมนุษยชาติ อันเป็นที่รักของท่านด้วยความศรัทธาเชื่อมั่น

อาจารย์ เฉลิมชัย โฆษิตพิพัฒน์ได้รับแรงบันดาลใจในการสร้างวัดมาจาก 3 สิ่งต่อไปนี้คือ

1. **ชาติ** : ด้วยความรักบ้านเมือง รักงานศิลป์ จึงหวังสร้างงานศิลปะที่ยิ่งใหญ่ไว้เป็นสมบัติของแผ่นดิน
2. **ศาสนา** : ธรรมะได้เปลี่ยนชีวิตของอาจารย์เฉลิมชัยจากจิตที่ร้อนกลายเป็นเย็น จึงขออุทิศตนให้แก่พระพุทธศาสนา
3. **พระมหากษัตริย์** : จากการเข้าเฝ้าฯ ถวายงานพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชหลายครั้ง ทำให้เฉลิมชัยรักพระองค์ท่านมาก จากการพบเห็นพระอัจฉริยภาพทางศิลปะและพระเมตตาของพระองค์ท่าน จนบังเกิดความตื่นตันและสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ จึงปรารถนาที่จะสร้างงานพุทธศิลป์ถวายเป็นงานศิลปะประจำรัชกาลพระองค์ท่าน



ศึกษาดูงานการส่งเสริมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ณ พระธาตุคุดยตุง และสวนแม่ฟ้าหลวง

ตำนานแห่งพระธาตุ

ตำนานของพระธาตุคุดยตุงกล่าวว่า นี่คือเจดีย์แห่งแรกในอาณาจักรล้านนาอันเป็นที่บรรจุพระบรมสารีริกธาตุ ส่วนพระรากขวัญเบื้องซ้าย (กระดูกไหปลาร้า) ที่พระเจ้าอชุตราชทรงอัญเชิญมาจากประเทศอินเดีย นอกจากนี้ ยังมีเรื่องเล่ากันว่าในอดีตได้มีการปักธงตะขาบ (ตุง) ที่มีความยาวถึงพันวาไว้บนยอดคุดย ถ้าหากปลายธงไปตกที่ไหน ก็จะยึดเอาเป็นที่ตั้งพระสถูป เหตุนี้เองจึงน่าจะเป็นที่มาของชื่อพระธาตุคุดยตุง แต่เดิมพระธาตุคุดยตุงมีองค์เดียว รูปแบบการก่อสร้างเป็นศิลปะเชียงแสนย่อมุมไม้สิบสอง คล้ายกับพระธาตุคุดยสุเทพ ทั้งนี้ เมืองเชียงรายสมัยก่อนเป็นเมืองร้างอยู่หลายครา พระธาตุคุดยตุงจึงขาดการบูรณปฏิสังขรณ์ ตัวพระธาตุทรุดโทรมและพังทลายลง พระเจ้ามังรายมหาดไทยจึงทรงมีรับสั่งให้สร้างเจดีย์อีกองค์ไว้ใกล้กันอีกองค์หนึ่ง จึงทำให้พระธาตุคุดยตุงมี 2 องค์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2470 องค์พระธาตุทรุดโทรมมาก ครูบาเจ้าศรีวิชัย กับประชาชนเมืองเชียงรายจึงได้บูรณะขึ้นใหม่ โดยสร้างเป็นเจดีย์องค์ระฆังขนาดเล็ก 2 องค์ บนฐาน 8 เหลี่ยม ตามศิลปะแบบล้านนา การบูรณะครั้งหลังสุดมีขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2516 โดยกระทรวงมหาดไทยได้สร้างพระธาตุองค์ใหม่ขึ้นครอบพระเจดีย์เดิมไว้สำหรับการเดินทางไปวัดพระธาตุคุดยตุง ใช้เส้นทางเชียงราย - แม่สาย - พระตำหนักคุดยตุง ก่อนจะถึงทางแยกเข้าพระตำหนักคุดยตุง ให้ตรงไปทางสวนรุกขชาติคุดยตุงจะมีป้ายบอกทางขึ้นวัดพระธาตุคุดยตุง ระยะทางจากแยกพระตำหนักถึงวัดประมาณ 7 กม. ต้องขับด้วยความระมัดระวัง เพราะอาจมีรถสวนลงมาได้ ส่วนระยะทางจากเชียงรายถึงพระธาตุคุดยตุงประมาณ 60 กิโลเมตร



สวนแม่ฟ้าหลวง

สวนแม่ฟ้าหลวง ตั้งอยู่ด้านหน้าพระตำหนักดอยตุง มีเนื้อที่ประมาณ 10 ไร่ เป็นสวนดอกไม้ประดับนานาพรรณ มีดอกไม้เมืองหนาว อาทิ ดอกชัลเวีย พิทูเนีย บีโกเนีย กุหลาบ ดอกลำโพง ไม้มิ่งมงคลต่างๆ นอกจากนั้นยังมีไม้ยืนต้นและซุ่มไม้เลื้อยอีกมากมายกว่า 70 ชนิด และยังมีรูปปั้นต่อเนื่อง ฝีมือปั้นต่อเนื่อง ฝีมือของคุณมีเซียม ยิปอินฮอย มีศาลาชมวิวพลระร้านจำหน่ายสินค้าของที่ระลึก โดยมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง สวนแม่ฟ้าหลวงสร้างโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อถวายสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี และในบริเวณใกล้กับสวนแม่ฟ้าหลวงจะมีหอพระราชประวัติซึ่งจัดแสดงนิทรรศการเกี่ยวกับ พระราชประวัติและพระราชกรณียกิจของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ในอาณาบริเวณพระตำหนักดอยตุง บ้านหลังแรกของสมเด็จพระเจ้า บ้านที่แวดล้อมไปด้วยกลิ่นอายของธรรมชาติตามประสาคนรักต้นไม้ บ้านหลังนี้ที่ดึงดูดผู้คนจากทุกสารทิศเดินทางเข้ามาเยี่ยมชมกันไม่ขาดสาย ทุกวัน และทั้งปี ไม่ใช่ความหรูหราใหญ่โต หากแต่น่าจะเป็นเพราะบ้านหลังนี้ เหมาะจะเป็นที่อยู่ของหัวใจของผู้ซึ่งหลงใหลในธรรมชาติเสียมากกว่า สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนาฯ ทรงเล่าไว้ในหนังสือ "เวลาเป็นของมีค่า" ถึงความเป็นนักนิยมธรรมชาติของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีไว้ว่า "แม่ชอบดอกไม้ ต้นไม้มานานแล้ว เมื่ออายุประมาณ 10 ขวบ และอยู่บ้านคุณหญิงสงวน แม่ไปขุดดินหลังบ้าน และปลูกพริกโดยไม่มีใครขอให้ทำ เมื่ออยู่ฮาร์ทฟอร์ด (Hartford) กับมิสซิสตอร์ (Mrs.Strong) แม่ได้รับแบ่งที่ดินเล็กๆ ให้ทำสวน แม่ปลูกดอกไม้ เช่น ดอกคอสมอส (cosmos) เมื่ออยู่ที่วิลลาวัฒนามีสวนใหญ่ แม่ชอบทำสวนเอง เมื่อย้ายไปอยู่แพลดที่อาวโรงโปสต์ (Avant-Poste) ไม่มีสวน แม่จึงต้องทำสวนบนเฉลียง" สวนแม่ฟ้าหลวง หรือสวนดอยตุง เป็นสวนไม้ดอกไม้ประดับเมืองหนาว สูง 950 เมตรเหนือระดับน้ำทะเลอยู่ในแอ่งที่ราบด้านทิศเหนือของพระตำหนัก สร้างเมื่อปี พ.ศ.2534 บริเวณที่ตั้งของสวน สามารถปลูกดอกไม้เมืองหนาวได้ จึงมีพระราชประสงค์ให้ปลูกเพื่อให้ประชาชนที่ไม่มีโอกาสไปต่างประเทศได้รู้จักและชื่นชมดอกไม้ที่แปลกตาแตกต่างจากที่พบเห็นโดยทั่วไป ภายในสวนได้รับการออกแบบตกแต่งด้วยพันธุ์ไม้ดอกไม้ประดับนับหมื่นอย่างสวยงามยิ่ง รวากับผืนพรมธรรมชาติที่แปรเปลี่ยนไปตามฤดูกาล ละลานตาด้วยแปลงไม้ดอก และไม้พุ่ม ดอกไม้ที่ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนออกดอกตลอดทุกวันของปี สวนแม่ฟ้าหลวง ตั้งอยู่บนพื้นที่เดิมของหมู่บ้านอาซาป่ากล้วย มีคนอาศัยอยู่ 62 ครอบครัว ในอดีตหมู่บ้านนี้ เป็นเส้นทางลำเลียงสำคัญ และเป็นที่พักของกองคาราวารฝิ่นน้ำยาทำเฮโรอีน และอาวุธสงคราม ประกอบกับที่ตั้งมีลักษณะเป็นหุบลึกลงไป บ้านเรือนอยู่อย่างแออัด ขยายไม่ได้ จึงมีปัญหาเรื่องการดูแลสุขภาพสะอาด ขยะ และน้ำเสีย ทางโครงการพัฒนาดอยตุงฯ จึงขอให้หมู่บ้านย้ายไปอยู่ที่ใหม่จากที่เดิมราว 500 เมตร แต่ตั้งอยู่บนเนินเขา กว้างขวาง และสวยงาม มีระบบประปาและไฟฟ้าเข้าถึง มีถนนลาดยางตัดผ่าน จึงเป็นที่พอใจของชาวบ้าน ไม้ดอกไม้ประดับที่นำมาตกแต่งในสวนแม่ฟ้าหลวง ปลูกและเลี้ยงดูโดยชาวบ้านในโครงการฯ เป็นการพัฒนาทักษะฝีมือทางการเกษตร และสร้างงานให้ชาวบ้าน มีรายได้ที่ดี สามารถเลี้ยงตัวเองและครอบครัว และยังเกิดเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่นำรายได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม มาสู่พื้นที่ที่ประสบหลายลำบา



สักการะพระธาตุช่อแฮ พระอารามหลวงสถานที่อันศักดิ์สิทธิ์คู่บ้านคู่เมือง จังหวัดแพร่



การนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมและศึกษาดูงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

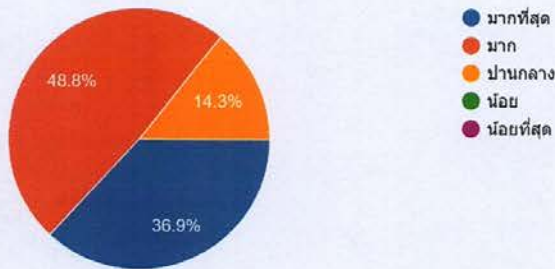
1. ได้เปิดโลกทัศน์ใหม่ในการรับความรู้และได้สัมผัสกับสถานที่ดูงานจริง นอกเหนือจากการทำงาน
2. ได้แลกเปลี่ยนมุมมอง ทักษะคิดและร่วมแชร์ความรู้ที่ได้รับจากการไปศึกษาดูงานกับเพื่อนร่วมงาน
3. มีการทำกิจกรรมร่วมกัน ช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน ทำให้เกิดความสามัคคีกับเพื่อนร่วมงาน
4. ได้ตระหนักถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มุ่งมั่นสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรของตน
5. ได้รับความรู้ เทคนิคการทำงาน การบริหารงาน หลากหลายวิธี จากผู้บริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จ
6. ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประจำท้องถิ่นนั้น ๆ ได้อย่างถ่องแท้
7. สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสูงสุด

โครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในสังกัด อบจ.ชลบุรี
 ประจำปีงบประมาณ 2565 ณ จังหวัดเชียงราย
 แบบสอบถามที่เก็บได้ จำนวน 145 คน จากผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 155 คน

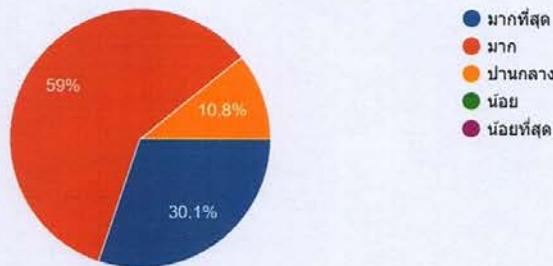
ช่วงอายุ



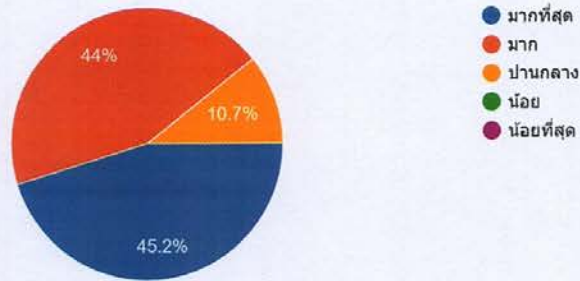
1. เนื้อหาหลักสูตร มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับหลักความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ อยู่ในระดับ



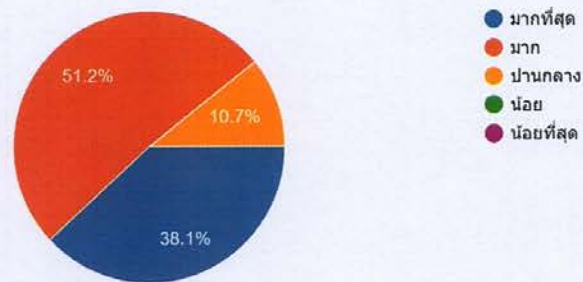
2. ประสบการณ์ที่ได้รับ มีประโยชน์และช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน อยู่ในระดับ



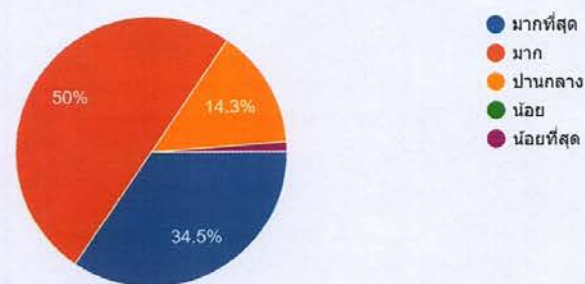
3. ความพึงพอใจต่อคณะวิทยากร ในด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ อยู่ในระดับ



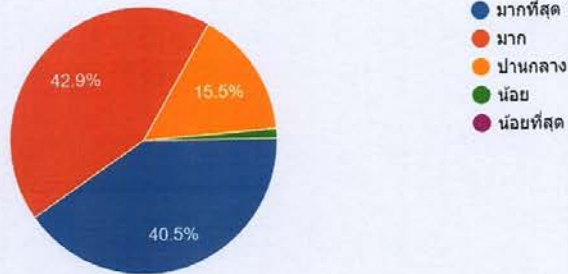
4. ความพึงพอใจต่อ รูปแบบ หรือเทคนิคการฝึกอบรมของคณะวิทยากร อยู่ในระดับ



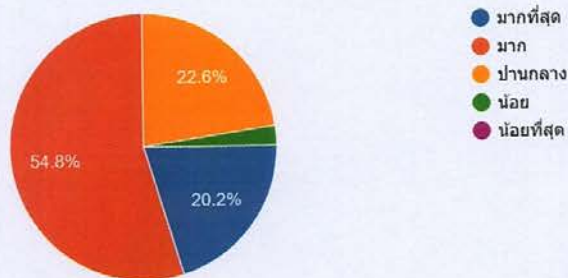
5. ความพึงพอใจต่อ อุปกรณ์ หรือสื่อต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมของคณะวิทยากร อยู่ในระดับ



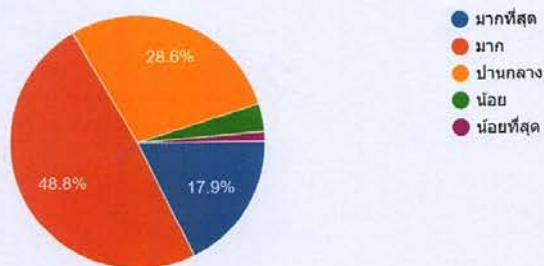
6. ความพึงพอใจต่อ สถานที่ศึกษาดูงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ



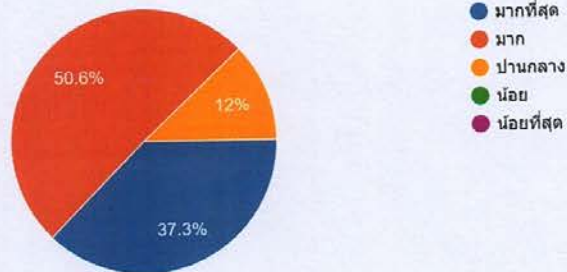
7. ความพึงพอใจต่อ โรงแรม/ห้องพัก โดยภาพรวมอยู่ในระดับ



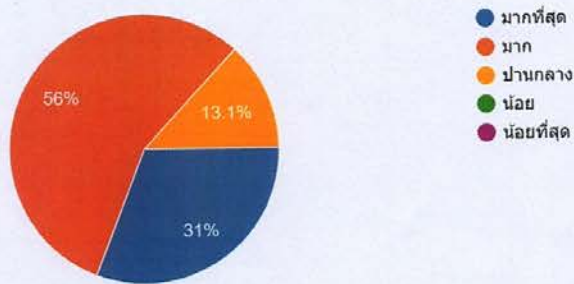
8. ความพึงพอใจต่อ อาหาร/เครื่องดื่ม/ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ



9. ความพึงพอใจต่อการติดต่อประสานงานและให้บริการ รวมถึงอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ครั้งนี้ อยู่ในระดับ



10. ประโยชน์ที่ท่านได้รับการฝึกอบรมครั้งนี้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ



ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- มีความต้องการให้ อบจ.ชลบุรี จัดโครงการฝึกอบรมและศึกษาดูงานทุก ๆ ปีงบประมาณ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพให้กับบุคลากรในสังกัด