

---

โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ  
เรื่อง “การสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร”  
(Ethical DNA)

# ประเด็นการสัมมนา

---

- วัตถุประสงค์ในการจัดทำวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร
- กระบวนการ ขั้นตอน และกรอบแนวความคิดของการจัดทำวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร
- แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร
- การเชื่อมโยงวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร

# วัตถุประสงค์ในการจัดทำ วัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร

---

**HRM**

Consulting Co., Ltd.

# วัตถุประสงค์ในการจัดทำวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร

---

- ❖ เพื่อสำรวจ และทบทวนความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนพิจารณาปัจจัย หรือ สภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่เข้ามามีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรในภาคราชการ
- ❖ เพื่อสร้างความเชื่อ หรือ ค่านิยมให้ข้าราชการยึดถือไว้เป็นเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงมีการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร
- ❖ เพื่อส่งเสริมความเชื่อ ค่านิยมองค์กร หรือ วัฒนธรรมองค์กรให้เกิดเป็นพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง และถ่ายทอดไปสู่ข้าราชการยุคใหม่ที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำ หรือ ผู้บริหารของภาคราชการในอนาคต
- ❖ เพื่อสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้ข้าราชการยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับภาคราชการ ตลอดจนสร้างผลกระทบที่ดีต่อสังคม และประเทศชาติ

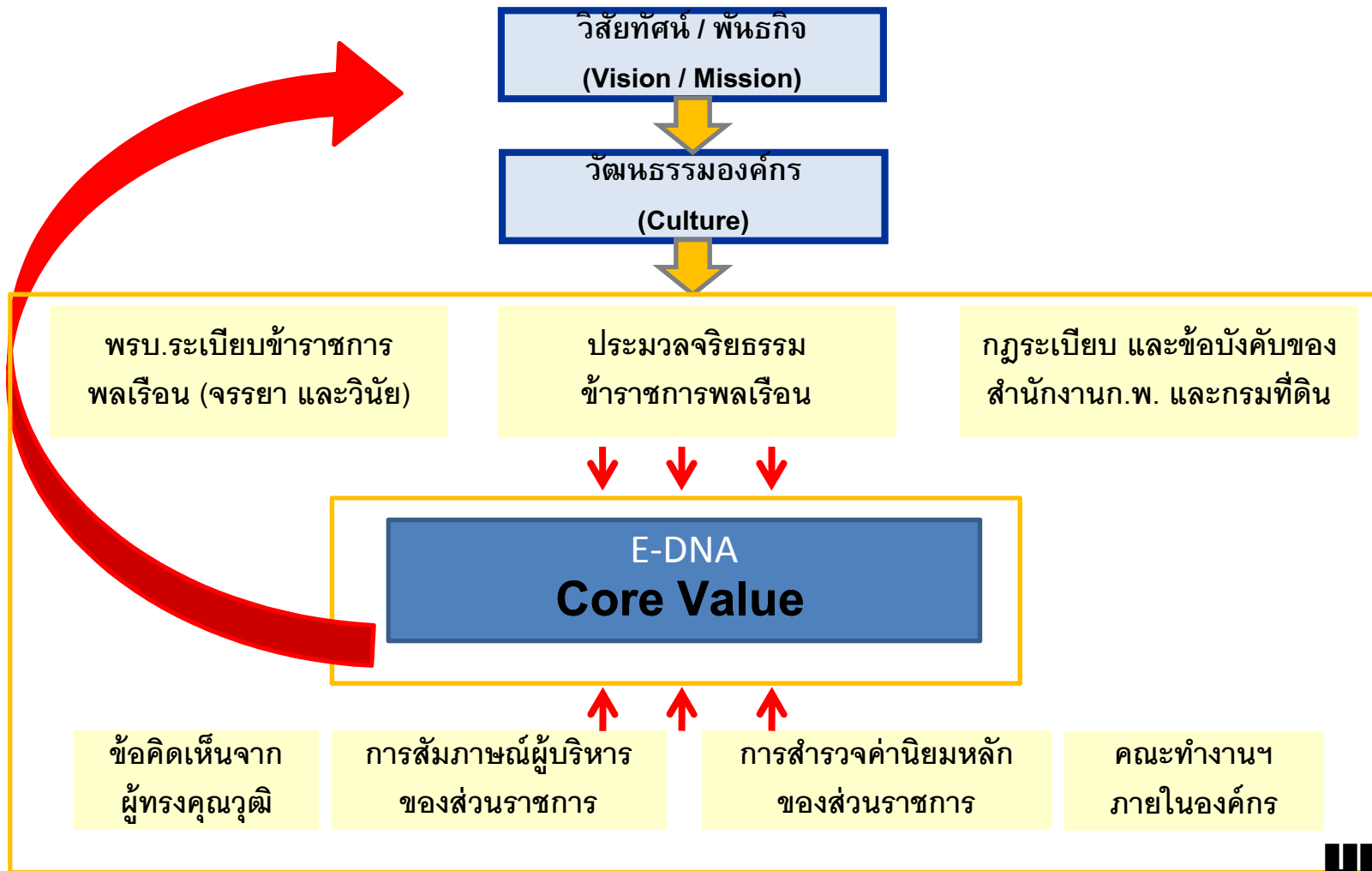
กระบวนการ ขั้นตอน และ  
กรอบแนวความคิดของการจัดทำ  
วัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร

# แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

---



# กระบวนการ ขั้นตอน และกรอบความคิดของการจัดทำ



# กรอบแนวความคิด

---

“วัฒนธรรมองค์กร” เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัย ความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษา วัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจ หรือ วินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กร ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้า และส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้น องค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นงานราชการ หรือ เอกชน จึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหาร และแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศ และความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร ซึ่งในโครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กรนี้ ทางคณะที่ปรึกษาได้วางแผนการส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมของส่วนราชการ โดยการสร้าง “ค่านิยมหลัก” เพื่อผลักดัน และเปลี่ยนแปลงความเชื่อ พฤติกรรมของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน



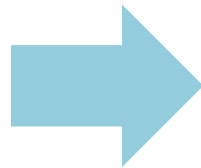
# ค่านิยมหลัก

---

“ค่านิยมหลัก” หรือ Core Value เป็นหลักการพฤติกรรมชั้นนำ ที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กร และบุคลากรปฏิบัติตาม ค่านิยมหลักขององค์กรจะสะท้อน และเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ตลอดจนเป็นแนวทางชั้นนำ และสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจด้วยวิธีการที่เหมาะสม ทางคณะที่ปรึกษาได้มีการวางแผนการสร้าง “ค่านิยมหลัก” (Core Value) โดยใช้ทฤษฎี Competency Model มาเป็นหนึ่งในแนวทางในการสร้าง และขับเคลื่อนโครงการ เพื่อก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมในทิศทางเดียวกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนนำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งในภาคราชการ และเอกชน, ผู้บริหารของแต่ละส่วนราชการ และการสำรวจค่านิยมหลักของส่วนราชการ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาค่านิยมหลัก (Core Values) ให้เชื่อมโยง และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมของส่วนราชการ ซึ่งค่านิยมหลัก (Core Values) ที่ได้นั้น จะสอดคล้อง และบรรลุต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ (Vision/Mission) ขององค์กร

# วิสัยทัศน์ พันธกิจ (ตัวอย่าง)

สำนักงาน ก.พ.



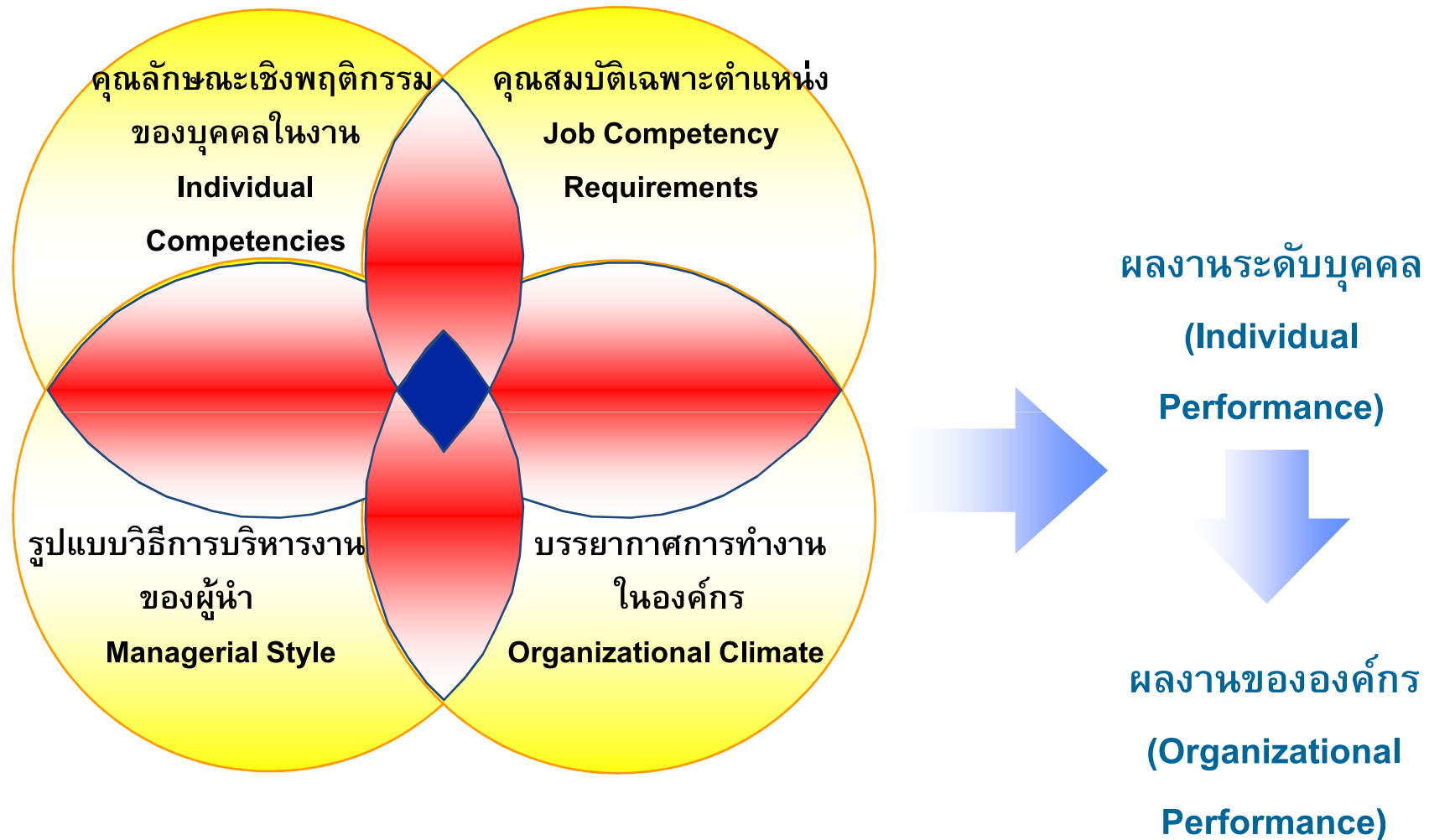
## วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการยกระดับคุณภาพการบริหาร  
จัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ บนหลักของระบบคุณธรรม  
เพื่อประสิทธิผลของราชการ

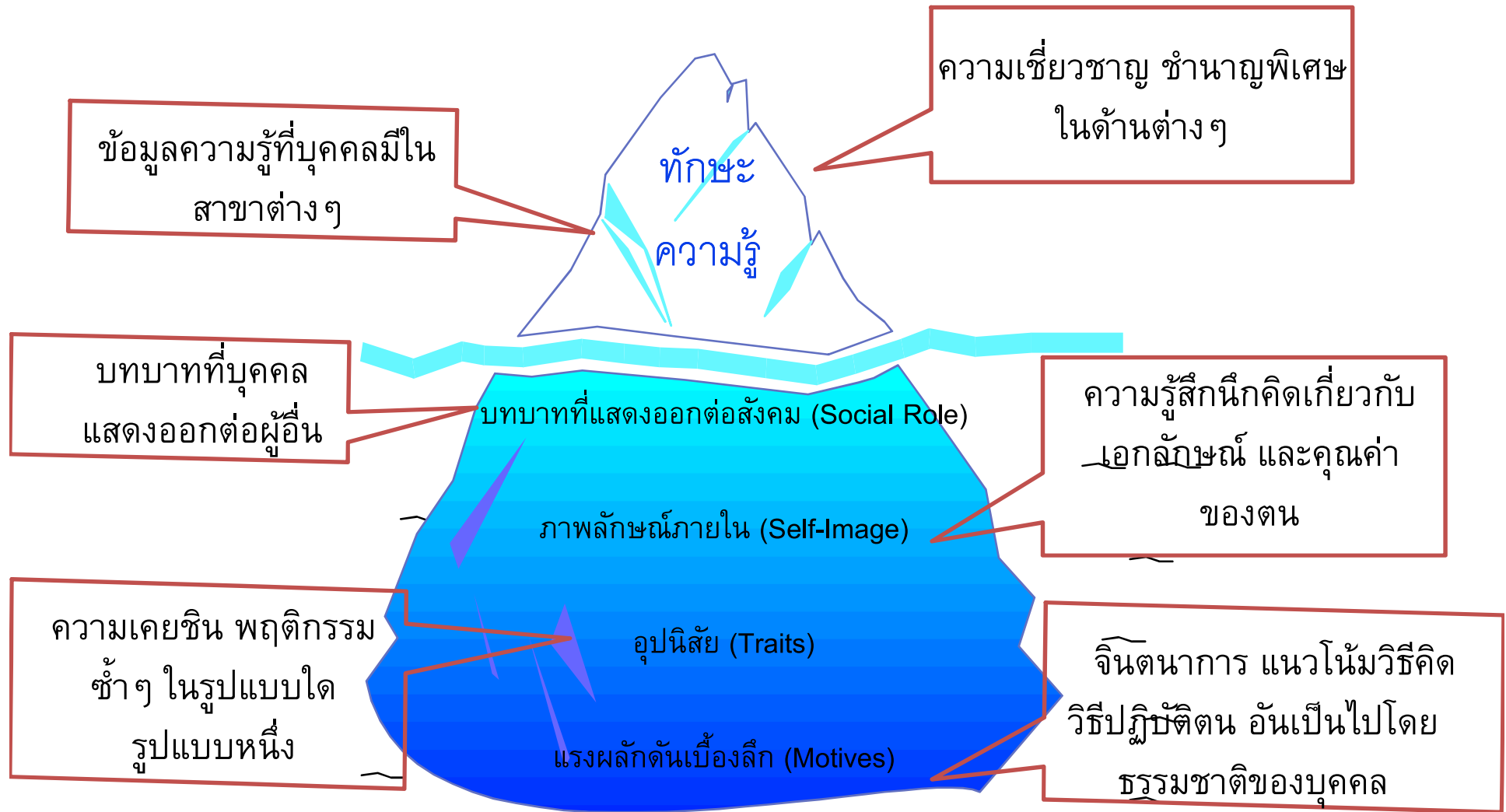
## พันธกิจ

1. พัฒนาและวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการบริหารกำลังคนภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ
2. สร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนให้มีสมรรถนะขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการและให้บริการประชาชน
3. พิทักษ์ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน เสริมสร้างมโนสำนึกและความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม

# องค์ประกอบของผลงานที่ดีในองค์กรต่าง ๆ



# แนวคิดเกี่ยวกับ Competency



# ความหมาย

คุณลักษณะของบุคคลที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลที่เป็นเลิศ ซึ่งคุณลักษณะนี้จะถือว่าเป็นที่บ่งชี้ถึงแนวความคิดของบุคคลนั้นๆ ที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน และวิธีการแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งโดยปกติสามารถอธิบายให้เข้าใจอย่างง่ายได้ โดยเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง



คุณลักษณะส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่าย หากมีการวัดก็สามารถวัดได้ว่า ใครมีความรู้/ทักษะมากกว่า สามารถพัฒนาปรับปรุงได้ มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน แต่หากจะเล็งผลเลิศในงานมีเพียงแค่ว่า ความรู้/ทักษะนั้น ไม่เพียงพอ

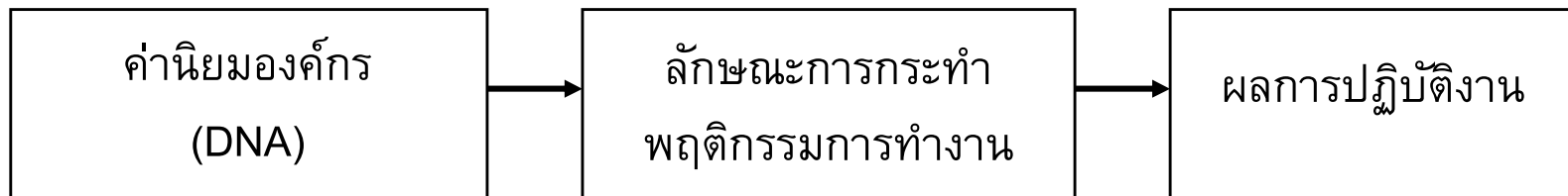
- ~ ~ พฤติกรรม หรือ แนวคิดที่เป็นส่วนใต้น้ำ สังเกตเห็น
- ~ ได้ยากกว่า วัดได้ยากกว่า และพัฒนาปรับปรุงได้
- ~ แต่จะต้องมีความตั้งใจจริง และจะต้องใช้เวลาเป็น
- ~ ส่วนที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จที่เป็นเลิศในระยะยาว
- ~

# การเชื่อมโยงสู่ผลการปฏิบัติงาน

---

แรงบันดาลใจ นิสัยใจคอ ค่านิยม และทัศนคติ มักจะเป็นตัวที่กำหนดความคิดของคน เมื่อคนคิดอย่างไรปรารถนาสิ่งใดแล้ว คนๆ นั้นจะมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามความเชื่อนั้นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อลักษณะการกระทำ พฤติกรรมของคนนั้นๆ การทำงานให้ได้ตามที่องค์กรคาดหวังให้ได้มากที่สุด ก็จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ได้ตั้งใจมากที่สุดเช่นกัน

## หลักความสัมพันธ์ และการเชื่อมโยงสู่ผลการปฏิบัติงาน



# Example

## ข้าราชการ A

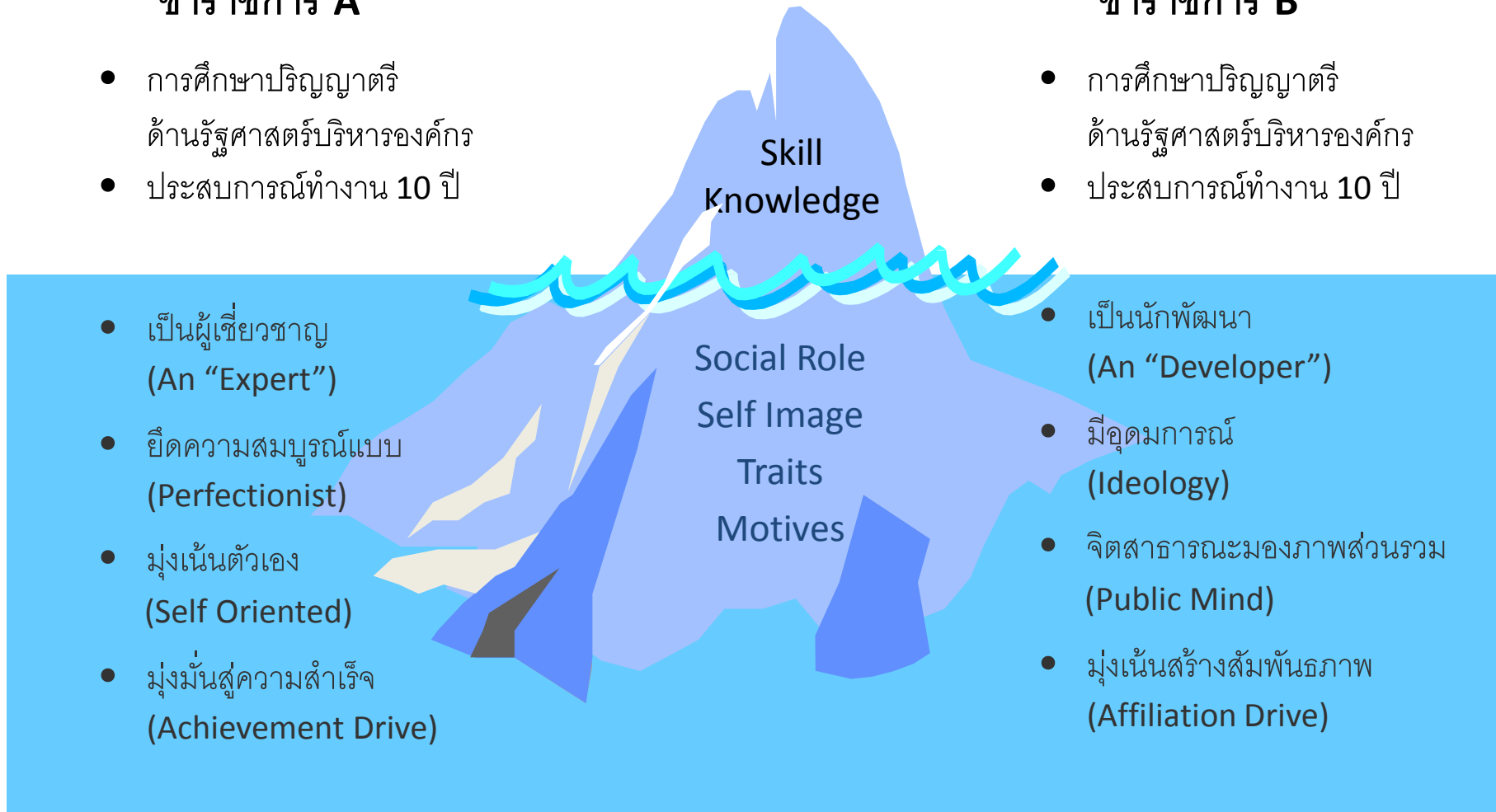
- การศึกษาปริญญาตรี  
ด้านรัฐศาสตร์บริหารองค์กร
- ประสบการณ์ทำงาน 10 ปี

- เป็นผู้เชี่ยวชาญ  
(An “Expert”)
- ยึดความสมบูรณ์แบบ  
(Perfectionist)
- มุ่งเน้นตัวเอง  
(Self Oriented)
- มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ  
(Achievement Drive)

## ข้าราชการ B

- การศึกษาปริญญาตรี  
ด้านรัฐศาสตร์บริหารองค์กร
- ประสบการณ์ทำงาน 10 ปี

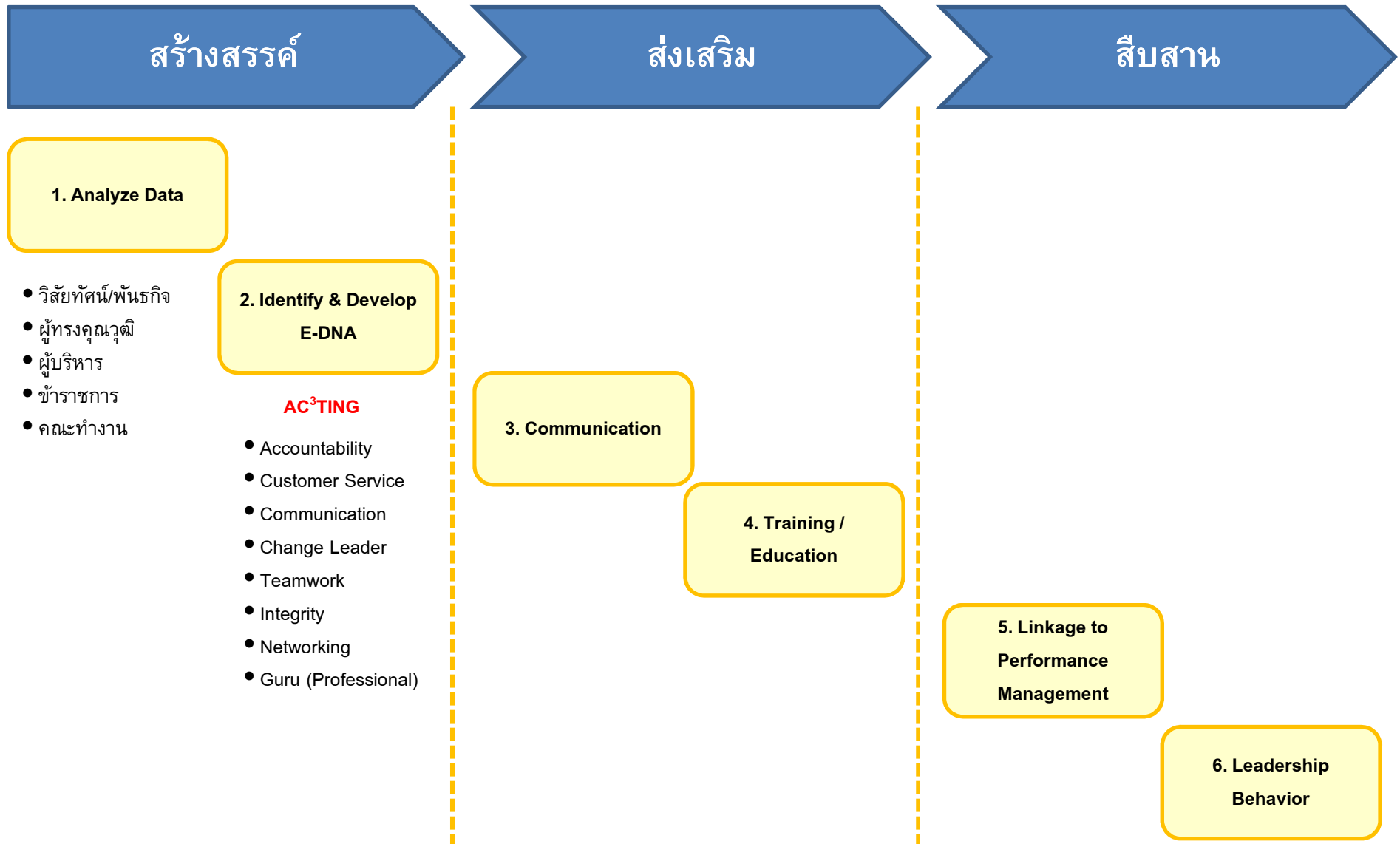
- เป็นนักพัฒนา  
(An “Developer”)
- มีอุดมการณ์  
(Ideology)
- จิตสาธารณะมองภาพส่วนรวม  
(Public Mind)
- มุ่งเน้นสร้างสัมพันธ์ภาพ  
(Affiliation Drive)



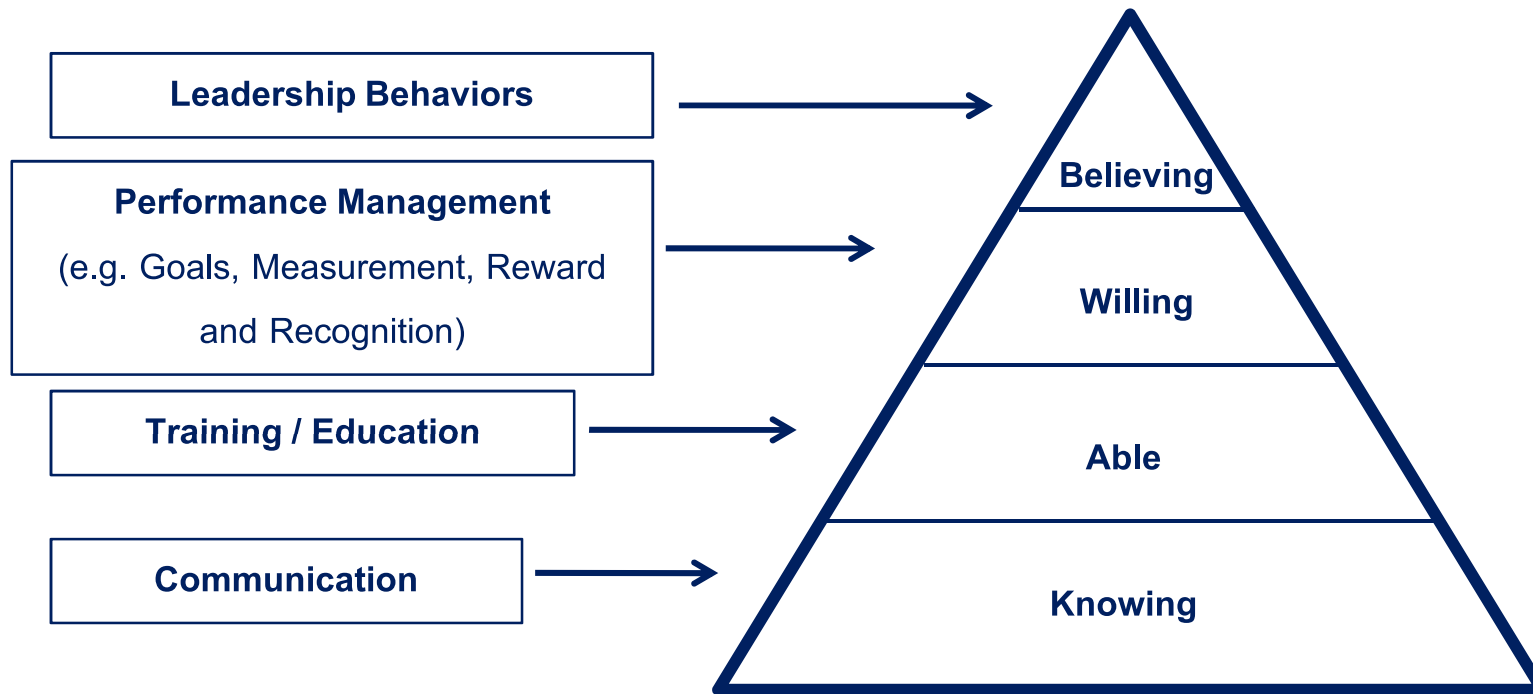
แนวทางการส่งเสริม  
วัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร



# แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร



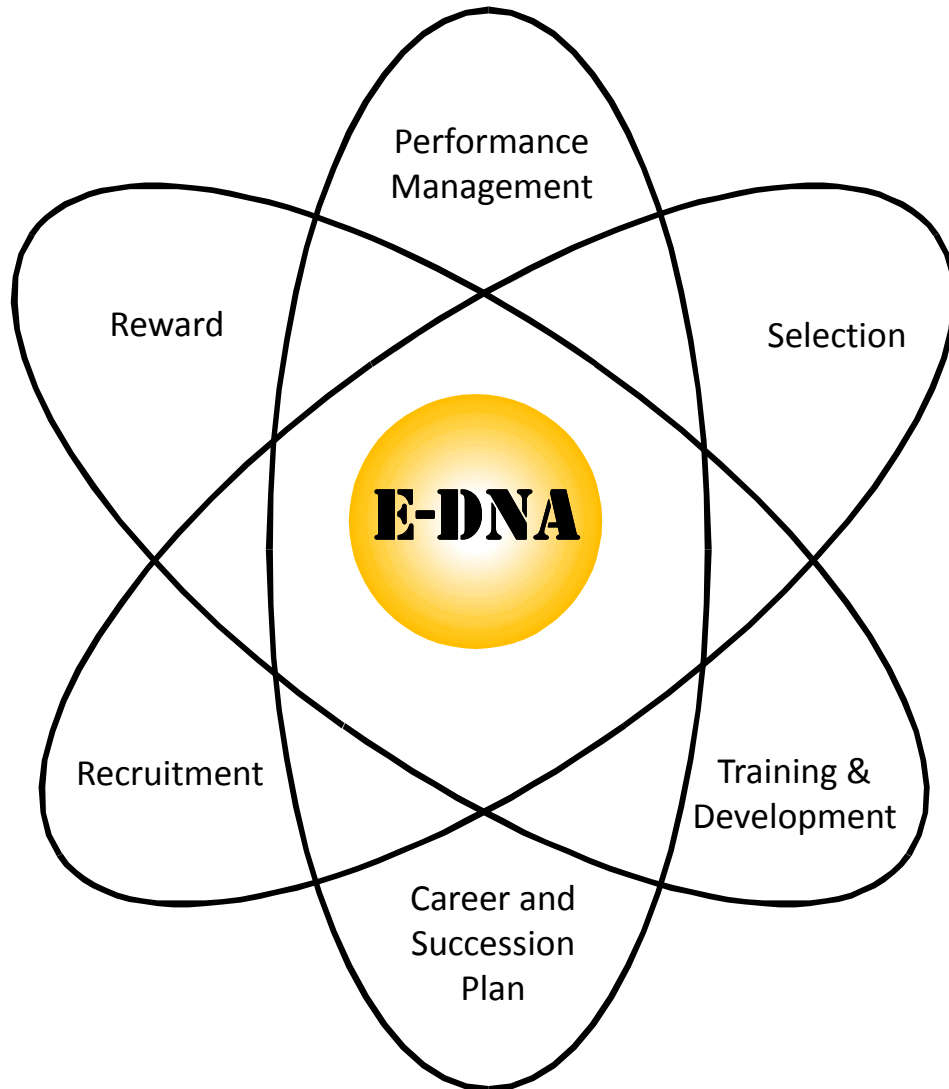
# แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร



Communication	<b>Phase 1: Build Awareness Process (ส่งเสริม)</b>
Training / Education	<b>Phase 2: Understanding Process (ส่งเสริม)</b>
Performance Management	<b>Phase 3: Implementation Process (สืบสาน)</b>
Leadership Behavior	

# การเชื่อมโยงวัฒนธรรมเชิงจริยธรรม กับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

# การเชื่อมโยงวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล



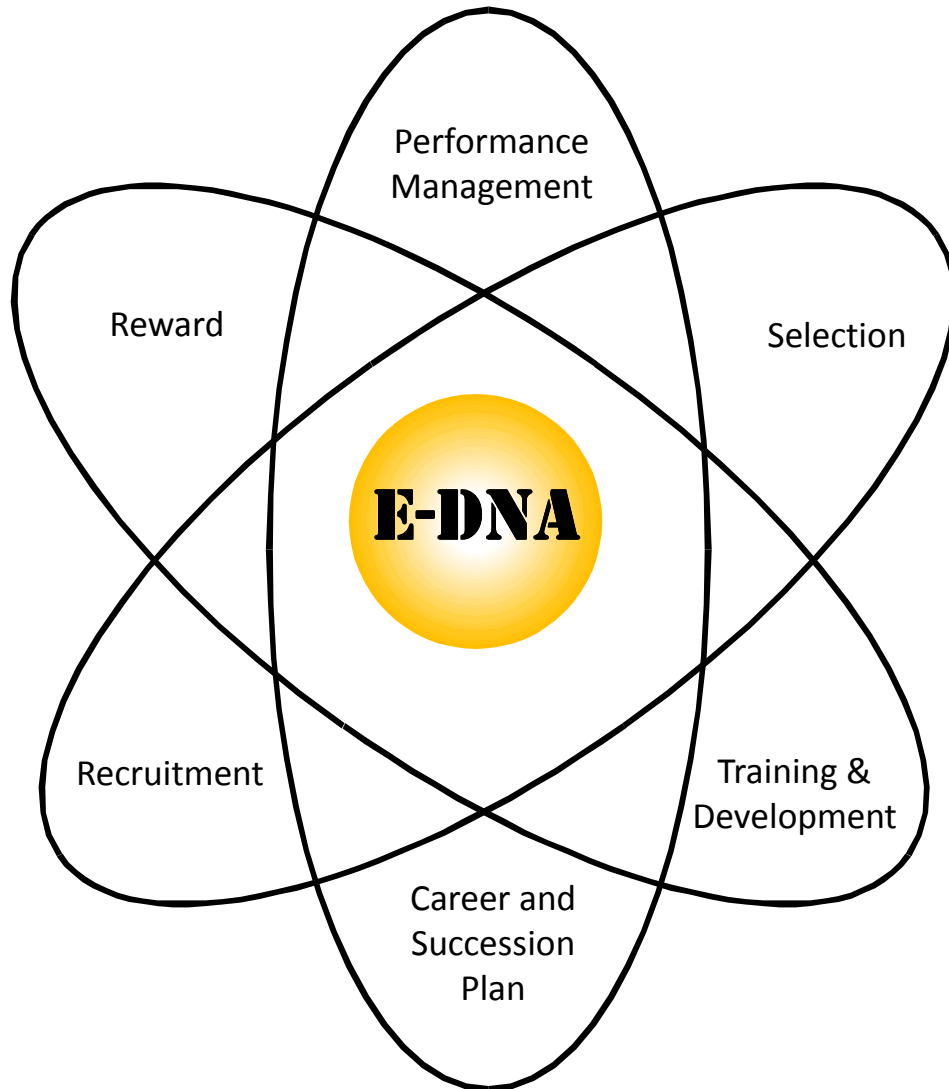
## Recruitment & Selection

- ใช้เป็นเกณฑ์พื้นฐานในการสรรหา และคัดเลือกข้าราชการเข้าทำงาน เพื่อให้ข้าราชการยุคใหม่มีพฤติกรรม และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมตามที่ข้าราชการของส่วนราชการควรมี

## Training & Development

- นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา และฝึกอบรมข้าราชการ เพื่อให้มีพฤติกรรมได้ตรงตามเป้าหมายด้านวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

# การเชื่อมโยงวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล



## Career & Succession Plan

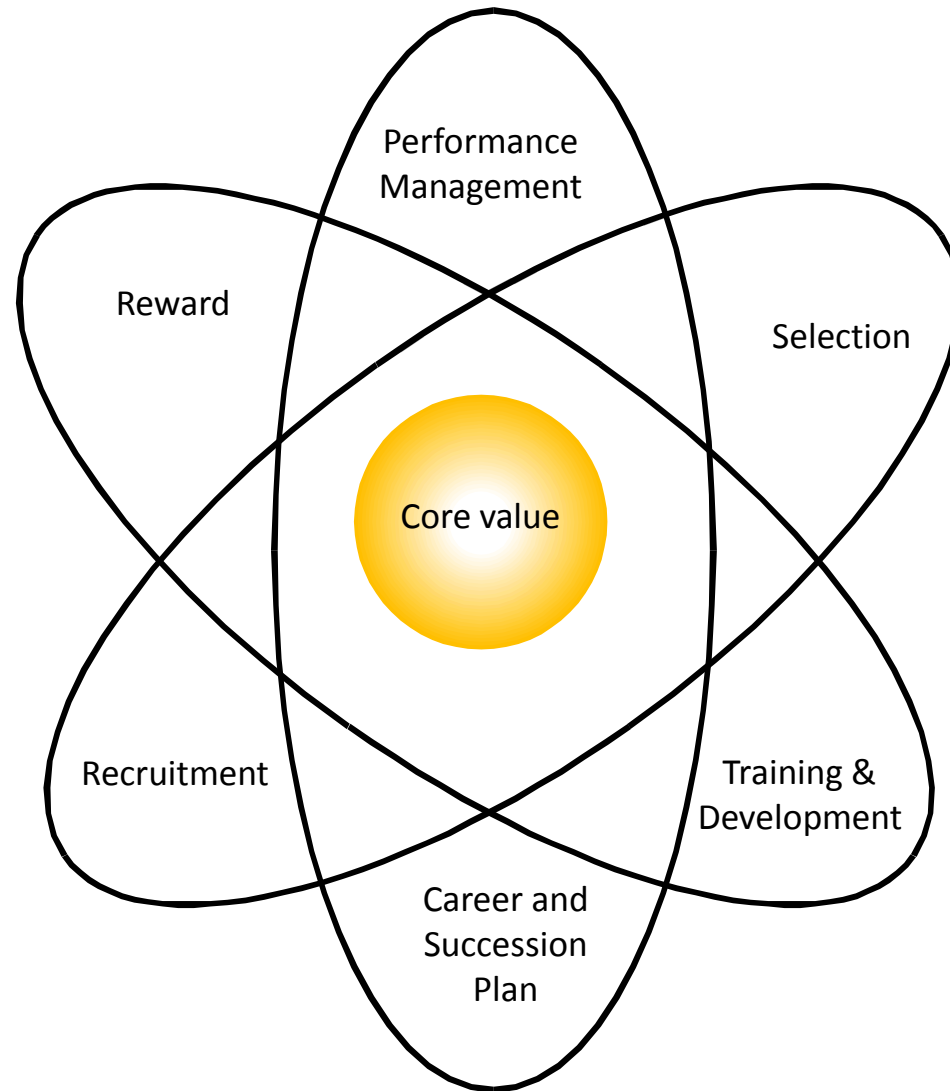
- ใช้เป็นเกณฑ์ และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาข้าราชการในเส้นทางอาชีพ

## Performance Management & Reward

- ใช้วัดการแสดงผลงานถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมของข้าราชการ และสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการให้รางวัลตอบแทนได้อย่างเหมาะสม

# Competency Application

---



# ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ การสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร

# ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร



- ❖ ผู้บริหารขององค์กร จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนสนับสนุน และเป็นแรงผลักดัน ในการสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรม
- ❖ ผู้นำต้องมีการแสดงออกในลักษณะ Walk to talk แสดงออกในเชิงพฤติกรรม เพื่อเป็น แบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการผลักดัน และส่งเสริมให้ข้าราชการเกิดการปฏิบัติตาม
- ❖ มีการสื่อสาร (Communicate) โดยเลือกเครื่องมือการสื่อสารที่สามารถเข้าถึง และเหมาะสม กับบริบท เช่น การจัดกิจกรรม การอบรม หรือ สัมมนา เป็นต้น ตลอดจนมีการสื่อสาร อย่างต่อเนื่อง ให้ข้าราชการทุกคนรับทราบ และปฏิบัติได้
- ❖ ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติจริง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ❖ ควรกำหนดให้ค่านิยม หรือ วัฒนธรรมองค์กร ถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถวัด และให้ผลตอบแทน ความดี ความชอบได้อย่างเหมาะสม (สามารถเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงิน หรือ ประโยชน์อื่นๆ) เป็นการส่งสัญญาณให้ข้าราชการรับทราบ ถึงลักษณะพฤติกรรมพึงประสงค์ที่องค์กรต้องการ



# กำหนดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

---

**HRM**

Consulting Co., Ltd.

# กำหนดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ - วันที่หนึ่ง



เวลา ๐๘.๓๐ – ๐๘.๔๕ น.

ลงทะเบียน

เวลา ๐๘.๔๕ – ๐๙.๐๐ น.

กล่าวต้อนรับผู้เข้าร่วมสัมมนา

โดยนางสาวรังสิมา จารุภา รองเลขาธิการ ก.พ.

เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๐.๓๐ น.

การบรรยายเรื่อง “ความท้าทายในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม  
สำหรับข้าราชการยุคใหม่”

โดย นายแพทย์ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์

เวลา ๑๐.๓๐ – ๑๒.๐๐ น.

เสวนาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ ปัญหา อุปสรรค

และปัจจัยความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร

เวลา ๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น.

รับประทานอาหารกลางวัน

เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๕.๐๐ น.

การบรรยายเรื่อง “การสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมขององค์กร”

โดย คุณธาดา บุญเกิด และคณะ จากบริษัท HRM Consulting

เวลา ๑๕.๐๐ – ๑๖.๓๐ น.

การแบ่งกลุ่มย่อย เพื่อฝึกปฏิบัติตามแนวทางการสร้างวัฒนธรรม  
เชิงจริยธรรมในองค์กร

โดย คุณธาดา บุญเกิด และคณะ จากบริษัท HRM Consulting

# กำหนดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ - วันที่สอง



เวลา ๐๗.๓๐ – ๐๘.๐๐ น.

ลงทะเบียน

เวลา ๐๘.๐๐ – ๐๙.๐๐ น.

เดินทางไปศึกษาดูงาน

เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๑.๐๐ น.

ศึกษาดูงาน ณ หน่วยงานต้นแบบด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เวลา ๑๑.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.

เดินทางกลับโรงแรมริชมอนด์ ถนนรัตนวิบูลย์ จังหวัดนนทบุรี

เวลา ๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น.

รับประทานอาหารกลางวัน

เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๔.๐๐ น.

นำเสนอผลการศึกษาดูงาน

เวลา ๑๔.๐๐ – ๑๖.๓๐ น.

การแบ่งกลุ่มย่อย เพื่อฝึกปฏิบัติตามแนวทางการสร้างวัฒนธรรม  
เชิงจริยธรรมในองค์กร (ต่อ)

โดย คุณธาดา บุญเกิด และคณะ จากบริษัท HRM Consulting

# กรณีศึกษา



## ❖ วิสัยทัศน์

“ มุ่งสู่สังคมคุณภาพ บนพื้นฐานความรับผิดชอบร่วมกัน ”

## ❖ พันธกิจ

1. สร้างระบบสวัสดิการให้ประชาชนมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในชีวิต
2. พัฒนาคคน และสังคมให้มีคุณภาพ และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. เสริมสร้างทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคคน
4. พัฒนาองค์ความรู้ ชีตความสามารถ และระบบการบริหารจัดการด้านการพัฒนาสังคม

## กรณีศึกษา – องค์กร A (ต่อ)



- ❖ ข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการ
  1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
  2. การยึดมั่น และยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
  3. ความซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ
  4. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
  5. การไม่เลือกปฏิบัติ
  6. มีคุณธรรม จริยธรรม
  7. มีจิตมุ่งบริการ
  
- ❖ ค่านิยมองค์กร  
“ ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมพลัง สร้างสรรค์สังคมคุณภาพ ”