

# ถอดบทเรียนการส่งเสริมการประยุกต์มาตรฐาน ด้านคุณธรรมภาครัฐ



ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

## สาส์นจากผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

การส่งเสริมมาตรฐานองค์กรคุณธรรมหน่วยงานภาครัฐมีนัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานตามแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มีเป้าหมายพัฒนาสังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรมที่ยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมคุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา และกตัญญู ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ให้ความสำคัญกับหน่วยงานภาครัฐและบุคลากรของรัฐที่มีสถานะเป็นข้าราชการทำหน้าที่รับผิดชอบให้บริการสาธารณะและทำภารกิจหลักของรัฐ การพัฒนาองค์กรภาครัฐจึงมีความหมายต่อการขับเคลื่อนเครือข่ายทางสังคมในภาคส่วนอื่น ๆ ต่อไป ศูนย์คุณธรรม จึงได้พัฒนาองค์กรคุณธรรมด้วยมาตรฐานด้านคุณธรรมขึ้น สำหรับเป็นแนวทางและเครื่องมือในการพัฒนาตนเองเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม รวมถึงมีพื้นที่กลางในการโชว์แชร์ เชื่อมความดี ระหว่างหน่วยงานร่วมกัน และยังมีมุ่งสู่การพัฒนาระบบ Moral Credit เพื่อเสนอผลักดันเชิงนโยบายอันจะนำไปสู่การเสริมแรงจูงใจองค์กรภาครัฐภายใต้แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ เพื่อการยกระดับเป็นแหล่งเรียนรู้เชิงคุณธรรมในเครือข่ายภาครัฐ และมีการประกาศยกย่องให้รางวัลกับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ อันจะทำให้สังคมเกิดการตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรคุณธรรม โดยนำเสนอหลักการ กระบวนการ และสนับสนุนการประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน เพื่อมุ่งเน้นทั้งการสร้างพลังบวก ก่อเกิดแรงบันดาลใจ สร้างความสุข เพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กร และการส่งมอบคุณค่าต่อสังคม

หนังสือ “ถอดบทเรียนการส่งเสริมการประยุกต์มาตรฐานด้านคุณธรรมภาครัฐ” เล่มนี้ ได้นำประสบการณ์การส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมภาครัฐ ขององค์กรเครือข่ายมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ จึงเหมาะกับองค์กรที่ต้องการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรคุณธรรม ซึ่งผู้ศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมได้ตามบริบทของแต่ละองค์กร

ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำองค์ความรู้นี้ และขอเป็นกำลังใจ ให้กับทุกองค์กร ทุกหน่วยงานที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมคุณธรรมด้วยกัน ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ร่วมร่วมเป็นแรงขับเคลื่อน รวมถึงการส่งเสริมองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม และประเทศชาติให้พัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

รองศาสตราจารย์ สุรียเดว ทรีปาตี  
ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม  
พฤษภาคม 2567

## สารบัญ

<b>บทที่ 1. บทนำ</b> .....	<b>3</b>
1. ความเป็นมา .....	3
2. วัตถุประสงค์ .....	3
3. ขอบเขตการดำเนินงาน .....	3
4. แนวคิดการดำเนินงาน .....	4
5. กลุ่มเป้าหมาย .....	4
6. ลักษณะการดำเนินงาน .....	4
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
8. รายชื่อหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรม .....	5
<b>บทที่ 2. การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมมาตรฐานองค์กรคุณธรรมหน่วยงานภาครัฐ</b> .....	<b>6</b>
1. แนวคิดหลัก .....	6
2. การดำเนินงาน .....	6
<b>บทที่ 3. ถอดบทเรียนการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ</b> .....	<b>9</b>
1. การประยุกต์มาตรฐานคุณธรรมองค์กร .....	9
2. ความคิดเห็นต่อการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ .....	10
3. จุดเน้นการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ .....	11
4. หลักการสำคัญเพื่อการขับเคลื่อนมาตรฐานคุณธรรม: บทเรียนจากหน่วยงาน .....	14
5. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการส่งเสริมคุณธรรมองค์กร .....	18
<b>บทที่ 4. ข้อเสนอแนะเพื่อการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ</b> .....	<b>21</b>
1. การขยายการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการขับเคลื่อนคุณธรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร .....	21
2. นวัตกรรมและการสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม .....	22
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมองค์กร .....	23

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมา

การส่งเสริมมาตรฐานองค์กรคุณธรรมหน่วยงานภาครัฐ เป็นเป้าหมายสำคัญตามแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566 - 2570) เพื่อส่งเสริมคุณธรรม พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา และกตัญญู ซึ่งกำหนดแผนย่อย 3 แผน คือ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำความดี 2) การพัฒนากลไกเพื่อขับเคลื่อนคุณธรรม และ 3) การพัฒนาศักยภาพคนและองค์กรเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนคุณธรรม โดยองค์กรภาครัฐเป็นหน่วยงานที่มีบทบาททั้งการเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน และเป็นต้นแบบขององค์กรอื่น ๆ ในการส่งเสริมคุณธรรมองค์กร

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) มุ่งส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จตามเงื่อนไขการส่งเสริมคุณธรรม ได้จัดโครงการส่งเสริมมาตรฐานการขับเคลื่อนคุณธรรมของหน่วยงานภาครัฐขึ้นในปี 2565 และ 2566 มีหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจสนใจเข้าร่วม 21 หน่วยงาน โดยหลายหน่วยงานมีประสบการณ์และองค์ความรู้ในการส่งเสริมองค์กรคุณธรรม และได้ประยุกต์มาตรฐานคุณธรรมของศูนย์คุณธรรมไปยกระดับความสำเร็จ

ดังนั้นในปี 2567 เพื่อให้การส่งเสริมมีความต่อเนื่อง ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) จึงได้เชิญหน่วยงานภาครัฐที่สนใจ รวมกันเป็นเครือข่ายส่งเสริมมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและเป็นกลไกที่มีพลังในการส่งเสริมคุณธรรมองค์กร ผ่านความร่วมมือในการจัดกิจกรรมเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ ซึ่งจะขึ้นต่อหน่วยงานภาครัฐที่สนใจสามารถที่จะเรียนรู้ และประยุกต์หลักการ เทคนิค กระบวนการตลอดจนเครื่องมือการส่งเสริมคุณธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566 - 2570) ให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

### 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดกิจกรรมเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ
2. เพื่อจัดกิจกรรมเวทีความดี โชว์ แชร์ ความรู้และประสบการณ์การขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ
3. เพื่อถอดบทเรียนความรู้และประสบการณ์การขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ

### 3. ขอบเขตการดำเนินงาน

1. จัดประชุมเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ
2. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ จำนวน 8 ครั้ง

3. จัดกิจกรรมเวทีความดี โชว์ แชนซ์ เชิญหน่วยงานที่มีประสบการณ์และประสบการณ์การขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมเข้าร่วมไม่น้อยกว่า 8 องค์กร เข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม
4. จัดทำรายงานการถอดบทเรียนสรุปความรู้การนำกระบวนการส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

#### 4. แนวคิดการดำเนินงาน

การเข้าร่วมโครงการส่งเสริมการพัฒนาองค์กรคุณธรรมด้วยมาตรฐานด้านคุณธรรม ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการส่งเสริมองค์กรคุณธรรม สู่การรับรององค์กรคุณธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อม ชั้นที่ 2 ขับเคลื่อนองค์กร และชั้นที่ 3 รับรองมาตรฐาน โดยในปี 2565 - 2566 ศูนย์คุณธรรม ได้เตรียมความพร้อม ได้สร้างความรู้ความเข้าใจถึงหลักการ กระบวนการ เป้าหมาย มาตรฐาน และประโยชน์ของการส่งเสริมองค์กรคุณธรรม รวมถึงร่วมทำความเข้าใจถึงการกำหนดเป้าหมายคุณธรรมองค์กร ให้แก่หน่วยงานภาครัฐแล้วนั้น

ในปี 2567 เป็นการดำเนินงานขับเคลื่อนในขั้นตอนที่ 2 การขับเคลื่อนองค์กร โดยส่งเสริมให้องค์กรนำหลักการและแนวทางการส่งเสริมองค์กรคุณธรรมไปขับเคลื่อนให้เกิดผลภายในองค์กร ซึ่งในขั้นตอนนี้ ศูนย์คุณธรรม จะมีกิจกรรมสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมใน 2 ลักษณะหลัก คือ 1) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ เทคนิค กลยุทธ์ต่อการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมของหน่วยงาน 2) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเวทีความดี โชว์ แชนซ์ เพื่อเผยแพร่กิจกรรม กระบวนการ แนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละหน่วยงาน

#### 5. กลุ่มเป้าหมาย

1. กิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีบุคลากรขององค์กรภาครัฐที่เข้าร่วมเครือข่ายกับศูนย์คุณธรรม และบุคลากรผู้สนใจ เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวน 300 คน
2. กิจกรรมเวทีความดี โชว์ แชนซ์ มีกิจกรรม เผยแพร่ กระบวนการ แนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละหน่วยงาน จำนวน 1 ครั้ง

#### 6. ลักษณะการดำเนินงาน

##### 1. กิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เสวนาผ่านระบบ online (ZOOM Meeting) จำนวน 8 ครั้ง ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมองค์กรคุณธรรม เช่น การกำหนดอัตลักษณ์องค์กรคุณธรรม การจัดทำ Roadmap คุณธรรมองค์กร การบูรณาการกิจกรรมคุณธรรมกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ผู้บริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงคุณธรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณธรรม โค้ชคุณธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร การวัดประเมินคุณค่าคุณธรรมองค์กร เทคนิคการระเบิดจากภายใน การสร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อคุณธรรม เป็นต้น

## 2. จัดกิจกรรมเวทีความดี โชว์ แชนร์

กิจกรรมความดี โชว์ แชนร์ จัด onsite 1 ครั้ง โดยประสานหน่วยงานเครือข่ายองค์กรคุณธรรมภาครัฐ มาร่วมกิจกรรม นำเสนอความรู้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมคุณธรรม กระบวนการ ผลการดำเนินงาน และแนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานที่เข้าร่วมจะได้เรียนรู้เทคนิค และแนวปฏิบัติจากประสบการณ์ของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่ร่วมงาน
2. หน่วยงานที่เข้าร่วมสามารถนำความเข้าใจและแนวปฏิบัติไปสู่การปรับปรุงแผนการส่งเสริมองค์กรคุณธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถเป็นพื้นที่กิจกรรมการเผยแพร่องค์ความรู้แนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดของการบริหารราชการแผ่นดิน

## 8. รายชื่อหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรม

1. กรมกิจการเด็กและเยาวชน
2. กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว
3. กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
4. กรมอนามัย
5. คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล
7. บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
8. บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
9. โรงพยาบาลเซนต์แมรี
10. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุนทรินทร์
11. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
12. สถาบันบำบัดรักษาและฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดแห่งชาติบรมราชชนนี
13. สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า
14. สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม
15. สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
16. สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม
17. กองบริหารการสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
18. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
19. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
20. องค์การจัดการน้ำเสีย
21. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
22. องค์การสะพานปลา
23. องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

## บทที่ 2

### การดำเนินกิจกรรมส่งเสริมมาตรฐานองค์กรคุณธรรมหน่วยงานภาครัฐ

#### แนวคิดหลัก

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ กิจกรรม และแนวปฏิบัติที่ดีในเครือข่ายองค์กรคุณธรรมภาครัฐ โดยมุ่งหวังที่จะเสริมสร้างพลังบวกและแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม สร้างองค์กรแห่งความสุข ความสำเร็จสำหรับทุก ๆ คน

ผู้เข้าร่วมโครงการในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐจำนวน 19 หน่วยงาน รวมทั้งหมด 120 ท่าน กิจกรรมที่สำคัญซึ่งจัดขึ้นในโครงการนี้ อาทิ การนำเสนอประสบการณ์ของแต่ละหน่วยงานให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ผ่านโปสเตอร์คุณธรรมและการอธิบายจากตัวแทนของหน่วยงาน กิจกรรมการเยี่ยมชมสำนักงานคุณธรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในฐานะหน่วยงานคุณธรรมระดับต้นแบบ รวมถึงการร่วมกันถอดบทเรียนของการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมภาครัฐ เพื่อนำไปประยุกต์กับการส่งเสริมองค์กรคุณธรรมของแต่ละหน่วยงาน

การจัดงานในครั้งนี้ ทุกหน่วยงานที่เข้าร่วมถือเป็นเจ้าภาพในการจัดงานร่วมกัน โดยหน่วยงานที่เข้าร่วมได้จัดเตรียมโปสเตอร์สรุปกิจกรรมคุณธรรมมาร่วม โชว์แชร์ นอกจากนี้ คณะผู้จัดงานขอขอบพระคุณความอนุเคราะห์ ด้านสถานที่จัด สถานที่ศึกษาดูงาน ตลอดจนสนับสนุนบุคลากรร่วมจัดกิจกรรม จากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

"กิจกรรมตลาดนัดความดี โชว์แชร์" นี้ เป็นเวทีที่สำคัญสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรคุณธรรมภาครัฐให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

#### การดำเนินงาน

##### 1. จัดกิจกรรมเวทีความดี โชว์ แชร์

การจัดงานกิจกรรมตลาดนัดความดี โชว์ แชร์ กำหนดจัดขึ้นในวันพฤหัสบดีที่ 27 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567 ณ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ชั้น 6 การยืนยันการเข้าร่วมเวทีตลาดนัดความดี โชว์ แชร์ คณะทำงานฯ ได้ประสานส่งหนังสือเข้าร่วมกิจกรรมและแบบฟอร์มยืนยันเข้าร่วมกิจกรรมไปยังองค์กรกลุ่มเป้าหมาย โดยองค์กรกลุ่มเป้าหมายได้ส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมตลาดนัดความดี โชว์ แชร์ จำนวนทั้งหมด 160 คน และหน่วยงานจะต้องมีโปสเตอร์เพื่อโชว์ แชร์ ความดี และได้นำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กิจกรรมเพื่อสนับสนุนให้เกิดแรงบันดาลใจ และแนวทางในการประยุกต์มาตรฐานคุณธรรม โดยมีหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรมตลาดนัด โชว์ แชร์ จำนวน 20 องค์กร มีหน่วยงานติดภารกิจไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 3 องค์กร คือ องค์กรจัดการน้ำเสีย สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กระทรวงคมนาคม และองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

การจัดกิจกรรมตลาดนัดความดี โหว์แซร์มี นพ.สุริยเดว ทรีปาตี ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ว่าที่ร้อยตำรวจตรี อาพัทธ์ สุขะนันท์ เลขานุการสภาผู้แทนราษฎร และผู้แทนสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และ นายณัฐกฤตย์ วงศ์เจริญ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในฐานะประธานกรรมการขับเคลื่อนและผลักดันการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภาฯ สผ. บรรยาย เรื่อง การขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในส่วนของกิจกรรม World Café ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ได้ทำ โปสเตอร์สรุปกิจกรรมคุณธรรมของแต่ละหน่วยงานมานำเสนอ เป็นฐานการเรียนรู้ โดยให้ผู้เข้าร่วมได้เข้าชมในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีตัวแทนของหน่วยงานทำหน้าที่นำเสนอ และตอบคำถาม จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมได้ลงคะแนนให้กับโปสเตอร์ของหน่วยงานที่ประทับใจ เป็นตลาดนัดความดี โหว์แซร์ แนวปฏิบัติการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมหน่วยงานภาครัฐ มีวิทยากรเข้าร่วมกิจกรรม ดังนี้

ในช่วงบ่ายเป็นกิจกรรมการเรียนรู้การขับเคลื่อนคุณธรรมในสถานที่จริง แบ่งผู้เข้าร่วมออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อเข้าเยี่ยมชมการดำเนินงานองค์กรคุณธรรม สำนักงานสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คือ สำนักงานการพิมพ์ สำนักงานการประชุม และสำนักพัฒนาบุคลากร และเยี่ยมชมสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ สำนักงานการพิมพ์ สำนักนโยบายและแผน และสำนักกฎหมาย จากนั้นผู้เข้าร่วมมารวมกัน ณ ห้องประชุม เพื่อให้องค์กรที่เข้าร่วมได้ทำการสรุปบทเรียน ประชุมกลุ่มย่อย สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ทั้งจากโปสเตอร์ของโดยมี ผู้อำนวยการเรียนรู้ ทำหน้าที่สรุปบทเรียน ในการร่วมกิจกรรมตลาดนัดความดี โหว์แซร์

## 2. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้การขับเคลื่อนคุณธรรมองค์กรภาครัฐ

กิจกรรมการเสวนา ครั้งที่ 1 ประเด็นของการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในหัวข้อ “แนวคิดพื้นฐานขององค์กรคุณธรรมพลังบวก” โดยมี รองศาสตราจารย์ นพ.สุริยเดว ทรีปาตี ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ร่วมเสวนาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานขององค์กรคุณธรรมพลังบวก มีเครือข่ายได้แลกเปลี่ยนแนวคิด และแนวทางการเชื่อมโยงคุณค่าคุณธรรมสู่พลังการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร และความภาคภูมิใจ ความสุขของบุคลากรที่ทำความดีด้วยใจ

กิจกรรมการเสวนา ครั้งที่ 2 ประเด็นของการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อ “การตั้งเป้าหมายองค์กรคุณธรรม” ประสบการณ์จากคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิจกรรมการเสวนา ครั้งที่ 3 ประเด็นของการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อ “กระบวนการและแนวทางการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกันในการสร้างความดี” ประสบการณ์จากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

กิจกรรมการเสวนา ครั้งที่ 4 ประเด็นของการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อ “การบูรณาการภารกิจเพื่อส่งเสริมคุณธรรมองค์กร” การเสวนาในครั้งนี้จะเป็นการ Workshop เรียนรู้ประสบการณ์ส่งเสริมคุณธรรมของทุกหน่วยงาน โดยสมาชิกในกลุ่มทุกคนสลับกันเล่าสิ่งดีงามขององค์กรใน 3 เรื่อง ดังนี้

1. อะไรคือ พฤติกรรมบุคลากร หรือกิจกรรมของคนในองค์กรของท่านที่รู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ดี (น่ารัก เห็นแล้วใจฟู) เป็นกิจกรรมที่ทำเป็นประจำ ขอให้เล่าให้เพื่อน ๆ คนละ 2 เรื่อง
2. มีสิ่งใดบ้างที่ทำให้ 2 เรื่องนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตคนในองค์กร
3. ทั้ง 2 เรื่องข้างต้นส่งผลอะไรต่อ บุคลากร และองค์กรบ้าง



กิจกรรมการเสวนา ครั้งที่ 5 ประเด็นของการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อ “การถอดบทเรียนเพื่อสกัดแนวปฏิบัติที่ดีด้านคุณธรรม สำหรับกิจกรรม World Café ตลาดนัดโซว์แซร์ ความดี” โดยมี ผศ.เอกรัตน์ รวยรวย อาจารย์จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี เป็นวิทยากรให้ความรู้

กิจกรรมการเสวนา ครั้งที่ 6 ประเด็นของการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อ “เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีจากกิจกรรมตลาดนัดความดี โซว์ แซร์” ประสพการณ์เรียนรู้จากการไปร่วมกิจกรรมตลาดนัดความดี โซว์ แซร์ หน่วยงานที่ได้รับ Sticker จากหน่วยงาน 3 หน่วยงาน

กิจกรรมการเสวนา ครั้งที่ 7 ประเด็นของการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อ “เรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีจากกิจกรรมตลาดนัดความดี โซว์ แซร์” ประสพการณ์เรียนรู้จากการไปร่วมกิจกรรมตลาดนัดความดี โซว์ แซร์ หน่วยงานที่ได้รับ Sticker จากหน่วยงาน 3 หน่วยงาน

กิจกรรมการเสวนา ครั้งที่ 8 ประเด็นของการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อ “ถอดบทเรียนการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมภาครัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ นพ.สุริยเดว ทรีปาตี ผู้อำนวยการศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ร่วมเสวนาให้ความรู้ และ ผศ.ดร.สีบวงศ์ กาฬวงศ์ ได้สรุปถอดบทเรียนการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม รวมถึงรับฟังความคิดเห็นของหน่วยงานเครือข่ายต่อการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมที่ผ่านมา และการประยุกต์ใช้แนวทางส่งเสริมคุณธรรมองค์กร

### บทที่ 3

## ถอดบทเรียนการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ

### 1. การประยุกต์มาตรฐานคุณธรรมองค์กร

หน่วยงานที่เข้าร่วมการส่งเสริมมาตรฐานองค์กรคุณธรรม ได้สะท้อนความคิดเห็นว่าหน่วยงานของตนได้ดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมองค์กร ตามมาตรฐานองค์กรคุณธรรมมาน้อยเพียงใด กระบวนการมาตรฐานคุณธรรมประกอบด้วย 7 ขั้นตอน และขับเคลื่อนด้วยแนวคิดสำคัญ 3 แนวคิดการขับเคลื่อนมาตรฐานคุณธรรม คือ พลังบวก การมีส่วนร่วม และความต่อเนื่อง หน่วยงานสะท้อนผลด้วยแบบรายงานตนเอง 23 หน่วยงาน มีรายละเอียดดังตาราง

ข้อ	มาตรฐานคุณธรรม	จำนวนหน่วยงาน
1	ประเมินตนเองตามมาตรฐานคุณธรรม	23
2	วิเคราะห์สิ่งที่ดีและโอกาสในการส่งเสริมคุณธรรม	20
3	ออกแบบเป้าหมายที่ต้องการและกำหนดพันธกิจส่งเสริมด้านคุณธรรม	21
4	กำหนดมาตรฐานคุณธรรมขององค์กร	23
5	จัดทำแผนส่งเสริมด้านคุณธรรมและกำหนดการวัดผลความสำเร็จ	23
6	ดำเนินการตามแผนส่งเสริมคุณธรรม	22
7	ทบทวนผลการส่งเสริมคุณธรรมตามแผนส่งเสริมคุณธรรม	20

จากตารางพบว่าทั้ง 23 หน่วยงานได้ดำเนินการครอบคลุม สอดคล้องกับมาตรฐานคุณธรรมทั้ง 7 กระบวนการ โดยมี 3 หน่วยงานที่ไม่ได้ดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 คือ วิเคราะห์สิ่งที่ดีและโอกาสในการส่งเสริมคุณธรรมและ ขั้นตอนที่ 7 คือ ทบทวนผลการส่งเสริมคุณธรรมตามแผนส่งเสริมคุณธรรม ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานทั้งหมดมีนโยบายส่งเสริมคุณธรรมองค์กรอยู่เดิม เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติระยะที่ 2 (พ.ศ.2560 - 2570) นอกจากนั้นหน่วยงานข้างต้นยังได้ประยุกต์แนวทางการประเมินองค์กรคุณธรรมต้นแบบ ของกรมศาสนา 9 ขั้นตอน ซึ่งมีกระบวนการหลายขั้นตอนที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณธรรมทั้ง 7 กระบวนการ จึงเป็นผลให้เกิดการบูรณาการมาตรฐานกัน

อย่างไรก็ตาม มีประเด็นที่หน่วยงานทุกหน่วยงานข้างต้นต้องได้สะท้อนว่าได้ประยุกต์ใช้และเป็นประโยชน์มาก คือ 3 แนวคิดการขับเคลื่อนมาตรฐานคุณธรรม ได้แก่ พลังบวก การมีส่วนร่วม และความต่อเนื่อง ซึ่งหน่วยงานต่างๆ สะท้อนว่า สามารถสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินงานคุณธรรมอย่างมีความสุข เกิดการชื่นชม เกิดความภาคภูมิใจ และเกิดความร่วมมือ ทำให้กิจกรรมคุณธรรมเป็นสิ่งที่ไม่ต้องบังคับให้ทำแต่ดำเนินการด้วยความสมัครใจ

ประเด็นการประยุกต์มาตรฐานคุณธรรมที่ค้นพบสำคัญอีกประเด็นคือ ขนาดและผลกระทบของกิจกรรมคุณธรรมในหน่วยงาน ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่ยังมีผู้เข้าร่วมน้อย การสื่อสารกิจกรรมไปยัง หน่วยย่อย ระดับ

สำนัก กอง แผนก ฝ่ายอื่น ๆ ในหน่วยงานเดียวกันยังอยู่ในวงจำกัด แม้หน่วยงานจะสะท้อนว่าได้มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง แต่ก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้นเพราะผู้เข้าร่วมได้สะท้อนความรู้สึกว่ามีความสุข จึงมีแนวโน้มการเข้าร่วมกิจกรรมคุณธรรมเพิ่มขึ้น ในขณะที่มีบางหน่วยงานที่สามารถดำเนินการได้ทั่วทั้งองค์กร ก็ทำให้สัมผัสถึงความกระตือรือร้นและการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมให้สามารถสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน มีลักษณะของการบูรณาการแนวทางการขับเคลื่อนคุณธรรมเข้าสู่งานประจำ

## 2. ความคิดเห็นต่อการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ

หน่วยงานที่เข้าร่วมได้สะท้อนความคิดเห็นต่อการประยุกต์มาตรฐานองค์กรคุณธรรม ในลักษณะการประเมินตนเอง จำนวน 23 หน่วยงานได้สะท้อนประเด็น ดังนี้

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	S.D.
1.หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม	4.89	0.307
2.หน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานได้ดำเนินการส่งเสริมองค์กรคุณธรรม	4.42	0.674
3.หน่วยงานได้ประยุกต์มาตรฐานคุณธรรมด้านพลังบวกไปใช้ (เต็มใจไม่บังคับ)ไปใช้	4.21	0.694
4.หน่วยงานได้ประยุกต์มาตรฐานคุณธรรมด้านการมีส่วนร่วมไปใช้ (บุคลากรเป็นผู้คิด ตัดสินใจลงมือปฏิบัติ ตลอดจนได้รับประโยชน์จากกิจกรรม)	4.26	0.636
5.หน่วยงานได้ประยุกต์มาตรฐานคุณธรรมด้านการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องไปใช้ (มีความถี่สม่ำเสมอ ไม่เปลี่ยนแปลง แม้เปลี่ยนผู้บริหาร)	4.32	0.729
6.บุคลากรของหน่วยงานมีความเข้าใจต่อมาตรฐานองค์กรคุณธรรมเป็นอย่างดี	4.00	0.725
7.ปัจจุบันหน่วยงานดำเนินการส่งเสริมองค์กรคุณธรรมประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี	4.58	0.494

จากการข้อมูลค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละคำถาม สะท้อนความคิดเห็นของหน่วยงานต่าง เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้มาตรฐานคุณธรรมองค์กร ดังนี้

ประเด็นที่องค์กรภาครัฐมีความเห็นในระดับมากที่สุดคือ ข้อคำถามที่ 1 หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม ค่าเฉลี่ย 4.89 สูงที่สุดในจากทุกคำถาม แสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม

รองลงมาคือ ข้อคำถามที่ 7 ปัจจุบันหน่วยงานดำเนินการส่งเสริมองค์กรคุณธรรมประสบความสำเร็จ ค่าเฉลี่ย 4.58 แสดงถึงความมั่นใจในความสำเร็จของการส่งเสริมคุณธรรม ลำดับต่อมาเป็นข้อคำถามที่ 2 หน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานดำเนินการส่งเสริมองค์กรคุณธรรมค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.42 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67 ในอีกมุมหนึ่งหมายความว่าองค์กรบางแห่งอาจยังไม่สามารถขับเคลื่อนคุณธรรมได้ทั่วถึงในทุกหน่วยงานย่อย

คำถามที่ 3 4 และ5 เป็นคำถามเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้มาตรฐานด้านพลังบวก การมีส่วนร่วม และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยของคำถามเหล่านี้อยู่ที่ 4.21, 4.26 และ 4.32 ตามลำดับ โดยมีส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานที่อยู่ระหว่าง 0.63 - 0.73 สะท้อนว่าการประยุกต์ใช้มาตรฐานขององค์กรภาครัฐที่เข้าร่วมโครงการทำได้ สอดคล้องกับหลักการในระดับหนึ่ง ในขณะที่บางองค์กรสะท้อนว่า ยังคงมีความท้าทายในการนำมาตรฐานพลัง บวก การมีส่วนร่วม และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องไปประยุกต์ใช้ทั่วองค์กร

ประเด็นที่ท้าทายมากที่สุด คือคำถามที่ 6 บุคลากรของหน่วยงานมีความเข้าใจต่อมาตรฐานองค์กร คุณธรรม คำถามนี้ได้ค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด 4.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.73 ซึ่งบ่งชี้ว่าการทำความเข้าใจ มาตรฐานคุณธรรมในบางหน่วยงานอาจยังไม่ชัดเจนหรือไม่ทั่วถึงมากพอ สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการ เสริมสร้างความเข้าใจให้มากขึ้น

### 3. จุดเน้นการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ

	หน่วยงาน	จุดเน้นการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ
1	กรมกิจการเด็กและเยาวชน	ขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรโดยเน้นหลักการ 5 ประการ ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา และกตัญญู รวมถึงการประเมิน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2	กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว	พอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา และกตัญญู กำหนดปัญหาที่อยากแก้ และความดีที่อยากทำ พร้อมจัดทำแผนการดำเนินงานองค์กรคุณธรรม
3	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	การพัฒนาองค์กรตามหลักคุณธรรม 5 ประการ มีการประเมินตนเอง การจัดทำแผนส่งเสริมคุณธรรม และกำหนดมาตรการดำเนินงาน ภายในองค์กร
4	กรมอนามัย	การดำเนินงานตามมาตรฐานคุณธรรมโดยเน้นการแก้ปัญหาผ่านการ ประเมินตนเอง และการขับเคลื่อนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมจาก บุคลากรทุกภาคส่วน
5	คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับ ทุกหน่วยงานมีคุณธรรม มีความสุขและมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้คุณค่ากับคนดีและการทำดี สร้างคุณลักษณะอัน พึงประสงค์ เป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมสนับสนุนให้มีกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม ภายในคณะแพทยศาสตร์และโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์เพิ่มขึ้น โดยมี การจัดโครงการและกิจกรรมโรงพยาบาลโรงเรียนแพทย์คุณธรรม ตามอัตลักษณ์ “ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เอื้ออาทร”
6	คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	ขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมโดยเน้นอัตลักษณ์ด้านคุณธรรมและ จริยธรรมผ่านการระดมสมองและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุก ระดับ รวมถึงการประเมินผลและทบทวนการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง

	หน่วยงาน	จุดเน้นการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ
7	บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้มาตรฐานคุณธรรมด้านพลังบวก มีส่วนร่วมและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร ผ่านกิจกรรมจิตอาสาและการสนับสนุนบุคลากรในการทำความดีอย่างมีเป้าหมาย
8	บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)	มุ่งเน้น วินัย พอเพียง สุจริต จิตอาสา และการขยายผล STRONG – องค์กรพอเพียงด้านทุจริต “NT STRONG โปร่งใส ไร้ทุจริต” กิจกรรม “NT STRONG ทำดี ทำทันที มีความสุข”
9	โรงพยาบาลเซนต์เมรี่	กำหนดปัญหาที่อยากแก้และความดีที่อยากทำภายใต้การส่งเสริมและพัฒนาโรงพยาบาลให้เป็นโรงพยาบาลคุณธรรมต้นแบบ เน้นเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการบริการที่เหนือความคาดหมาย
10	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์	การดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมผ่านหลักการ 5 ประการ รวมถึงการจัดทำแผนงานส่งเสริมคุณธรรมและการกำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรม
11	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต	การจัดทำแผนส่งเสริมคุณธรรมด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างความยั่งยืนของการดำเนินงานด้านคุณธรรม กำหนดคุณธรรม ภายใต้คุณธรรม 5 ประการ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญูและค่านิยมกระทรวงสาธารณสุข คือ MOPH ดำเนินการตามหลักการ (1) ระเบิดจากข้างใน (2) ทำแบบองค์รวม (3) ทำตามหลักความจริง (4) การมีส่วนร่วม (5) ทำความดีเพื่อความดี และ (6) ขยายเครือข่ายความดี
12	สถาบันบำบัดรักษาและฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดแห่งชาติบรมราชชนนี (สบขย.)	เน้นการปรับใช้มาตรฐานคุณธรรมด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กร โดยเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกผ่านกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับภารกิจขององค์กร
13	สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า	การนำหลักคุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา และกตัญญู มาใช้ในกระบวนการทำงาน รวมถึงการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร
14	สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม	มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้มาตรฐานคุณธรรมในการสร้างความเข้าใจในหมู่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและพลังบวกในการทำงานเพื่อส่งเสริมคุณธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง
15	สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	การส่งเสริมองค์กรคุณธรรมผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและการใช้พลังบวก โดยเน้นการประยุกต์ใช้มาตรฐานคุณธรรมในองค์กร ทั้งในด้านการมีส่วนร่วม การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และการขับเคลื่อนตามหลักการที่กำหนดไว้

	หน่วยงาน	จุดเน้นการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ
16	สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม	การนำมาตรฐานคุณธรรมมาใช้ในองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาและส่งเสริมความดี ผ่านการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและวิถีวัฒนธรรมไทย
17	กองบริหารการสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข	สร้างระบบนิเวศคุณธรรมในองค์กร โดยการยกย่องบุคคล และหน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณธรรมโดดเด่น มีระบบส่งเสริมเครดิตสังคมในองค์กร ค้นหาปัญหาที่อยากแก้ ความดีที่อยากทำ เริ่มจากกิจกรรมเล็ก ๆ ต่อยอด ขยายผล และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ
18	สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร	วัฒนธรรมองค์กร ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยค่อย ๆ บ่มเพาะ สร้างความดีแบบระเบิดจากข้างใน เริ่มจาก “ปัญหาที่อยากแก้ ความดีที่อยากทำ”
19	สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	การประยุกต์ใช้มาตรฐานคุณธรรมโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการออกแบบและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
20	องค์การจัดการน้ำเสีย	มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติเชิงลบในองค์กรให้เป็นเชิงบวก โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และปรับปรุงแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจในแนวคิดคุณธรรม
21	องค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี (อบจ.นนทบุรี)	นำเสนอการประยุกต์ใช้มาตรฐานคุณธรรมผ่านกิจกรรมส่งเสริมความซื่อสัตย์ โปร่งใส และการสร้างความมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานและชุมชน เพื่อยกระดับการทำงานด้านคุณธรรมในระดับท้องถิ่น
22	องค์การสะพานปลา	นำเสนอกระบวนการสร้างและส่งเสริมพฤติกรรมคุณธรรมในองค์กร โดยเน้นการยกย่องบุคลากรที่เป็นต้นแบบ และมุ่งเน้นการสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างสังคมคุณธรรมที่ยั่งยืน
23	องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)	ส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรด้วยพลังบวกและการมีส่วนร่วม โดยกิจกรรมที่เน้นมิตรภาพและความร่วมมือระหว่างพนักงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร

การขับเคลื่อนมาตรฐานคุณธรรมของหน่วยงานทั้ง 23 หน่วยงาน ภาพรวมคุณธรรมเป้าหมายที่เน้นในแต่ละหน่วยงานสามารถจำแนกออกเป็นหัวข้อสำคัญ ดังนี้

1. คุณธรรม 5 ประการ หน่วยงานส่วนใหญ่เน้นคุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา และกตัญญู ซึ่งถูกกล่าวถึงในหลายหน่วยงาน เช่น กรมกิจการเด็กและเยาวชน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมอนามัย วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุนทรินทร์ และหน่วยงานอื่น ๆ

2. การปลูกฝังจิตสำนึกทำความดี หลายหน่วยงานมุ่งเน้นการปลูกฝังให้บุคลากรทำความดี เช่น โรงพยาบาล เซนต์เมรี่ ที่กำหนดปัญหาที่อยากแก้คือการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และความดีที่อยากทำคือการมีจิตอาสา

3. การส่งเสริมกิจกรรมร่วมกับชุมชนและเครือข่าย หลายหน่วยงาน เช่น กรมกิจการเด็กและเยาวชนและกรมอนามัย เน้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชน และเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนคุณธรรม

4. คุณธรรมอัตลักษณ์ที่โดดเด่น บางหน่วยงานมีการกำหนดคุณธรรมเฉพาะทาง เช่น คณะแพทยศาสตร์ จุฬาฯ ที่มุ่งเน้นการสร้างอัตลักษณ์ที่ชัดเจนและสนับสนุนกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมภายในหน่วยงาน เช่น คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กำหนดอัตลักษณ์คุณธรรม ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ และเอื้ออาทร คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ใช้อัตลักษณ์ A - I - R ซึ่งหมายถึง Altruism (คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม), Integrity (ซื่อสัตย์), และ Responsibility (รับผิดชอบต่อ)

5. มีบางหน่วยงานได้ขับเคลื่อนการส่งเสริมเครดิตทางสังคม สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติระยะที่ 2 (พ.ศ.2560 - 2570)

#### 4. หลักการสำคัญเพื่อการขับเคลื่อนมาตรฐานคุณธรรม: บทเรียนจากหน่วยงาน

1. การมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นหลักการที่เกือบทุกหน่วยงานประยุกต์ในการส่งเสริมคุณธรรม ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการจัดกิจกรรม การมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมคุณธรรม มีลักษณะที่ไม่บังคับ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ เกิดจากแรงจูงใจภายใน ในลักษณะของการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในหลายลักษณะ เช่น

- การมีส่วนร่วมในการเป็นคณะทำงาน การออกแบบการจัดกิจกรรม หลายหน่วยงานดำเนินการในลักษณะเป็นทีมข้ามสำนัก กอง แผนก ฝ่าย ช่วยให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีขึ้น เป็นทุนของความร่วมมือการประสานงานภายใน
- การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ต่อรูปแบบและวิธีการจัดกิจกรรม
- การมีส่วนร่วมในฐานะผู้เข้าร่วมกิจกรรม และมีลักษณะของความสมัครใจ เพื่อสร้างความสามัคคีและการทำงานร่วมกันในองค์กร

2. การสร้างพลังบวกในองค์กร หลายหน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีพลังบวกในที่ทำงาน หมายถึงพลังของการลงมือทำจากความตระหนักถึงคุณค่า ไม่ได้เป็นการบังคับ พลังที่สนับสนุนให้รู้สึกถึงความไว้วางใจปลอดภัย มีความพร้อมที่จะทำสิ่งสร้างสรรค์ ผ่านกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน ซึ่งนอกจากจะสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ความสุข และความภาคภูมิใจของบุคลากรแล้ว พลังบวกมีส่วนสำคัญในการสร้างนิเวศคุณธรรมในองค์กร เช่น

- การสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายความดี ปัญหาที่อยากแก้ความดีที่อยากทำได้ด้วยตนเอง
- การมอบรางวัลยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ ชื่นชมคุณงามความดีของบุคลากร
- การสนับสนุนให้บุคลากรมีทางเลือกในการเข้าร่วมกิจกรรมคุณธรรม ที่สามารถสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของตนเอง
- กิจกรรมที่สร้างสมดุลของการพัฒนาทั้งด้านคุณธรรม ภารกิจงาน และสุขภาพของบุคลากร
- การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้ทำสื่อ โปสเตอร์ เรื่องเล่า คลิป วิดีโอ กิจกรรมความดีต่าง ๆ เผยแพร่ภายในหน่วยงาน

3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร หลายหน่วยงานสะท้อนว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรม สามารถช่วยขับเคลื่อนให้เกิดการมีส่วนร่วม เสริมสร้างพลังบวก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และสังคม เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดวัฒนธรรมการทำความดี และการพัฒนาคุณธรรมในองค์กร เช่น

- เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรม เมื่อผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ดี บุคลากรมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามและเคารพในหลักการที่องค์กรให้ความสำคัญ
- การสนับสนุนนโยบายองค์กรคุณธรรมและการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน อย่างเป็นรูปธรรมและเพียงพอ ทั้งการให้เวลากับกิจกรรมคุณธรรม ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ
- การเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการทำงานในองค์กรอย่างเป็นมิตร เปิดกว้าง สนับสนุนการทำงานเป็นทีม รับฟัง ให้โอกาสดำเนินกิจกรรมที่แปลกใหม่ สร้างสรรค์ สนับสนุนการก้าวข้ามอุปสรรค ให้เกียรติยกย่องบุคลากร และเน้นความร่วมมือ

4. การส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสาเพื่อสังคม หน่วยงานหลายแห่งจัดกิจกรรมที่ช่วยเหลือสังคมเพื่อสร้างคุณค่าต่อสาธารณะ ช่วยสร้างความตระหนักต่อการเสียสละ และการทำความดีให้กับบุคลากร ซึ่งนอกจากจะส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรแล้ว ยังเป็นการสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชนรอบข้าง องค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมจิตอาสาไม่เพียงแต่จะได้รับภาพลักษณ์ที่ดี แต่ยังช่วยปลูกฝัง วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กรได้ ภาพรวมกิจกรรมจิตอาสาเป็นแนวทางที่ได้หน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าร่วมในลักษณะสมัครใจได้ง่าย สามารถมองเห็นผลลัพธ์ของการลงมือปฏิบัติได้เร็ว สะดวกและสอดคล้องกับความสนใจของตนเอง โดยมีกิจกรรมจิตอาสาที่จัดขึ้นหลายลักษณะ เช่น

- จิตอาสาร่วมพัฒนาพื้นที่ภายในหน่วยงาน ทำความสะอาดล้างบริเวณทางเดิน กิจกรรม 5 ส ตกแต่งสถานที่ จัดสวนบริเวณที่พักผ่อน
- จิตอาสาช่วยเหลือชุมชนสังคม การปลูกป่าชายเลน การเก็บขยะในชุมชน และการบริจาคโลหิต
- จิตอาสาในสถานการณภัยพิบัติการบริจาคเงิน สิ่งของ และอาหารให้กับผู้ที่เดือดร้อนจากภัยธรรมชาติและผู้ที่ยากไร้ในสังคม
- จิตอาสาเป็นวิทยากรชุมชนให้ความรู้ตามภารกิจของหน่วยงาน

5. การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพด้านคุณธรรม มีหลายหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรความรู้ พัฒนาทักษะบุคลากรในการส่งเสริมคุณธรรมองค์กร ช่วยเพิ่มคุณภาพการทำงานและสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรในการเผชิญกับ สถานการณ์ รูปแบบการทำงานสมัยใหม่ วิถีชีวิต วิถีคิดของผู้คน ในช่วงอายุที่แตกต่างกัน ตลอดจนความท้าทายต่อประเด็นการทำงานอย่างมีคุณธรรม และการสร้างพลังบวก เพื่อสร้างสมดุลของการพัฒนาทั้งด้านชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ตลอดจนสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนการส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมองค์กร เช่น



- การอบรมพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ ซึ่งหน่วยงานมองว่ามีความสำคัญต่อการรักษาและส่งเสริมคุณธรรมองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต้องการชุดความคิดและทักษะใหม่ ซึ่งจะสร้างความตระหนักถึงคุณค่าที่อยู่ภายใต้การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้มาประยุกต์พัฒนากิจกรรมคุณธรรมที่มีความสร้างสรรค์ น่าสนใจ สร้างการมีส่วนร่วมให้บุคลากรและสร้างผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงด้านคุณธรรมในวงที่กว้างขึ้น เกิดประสิทธิภาพ สนับสนุนความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- การพัฒนาผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน การนำประสบการณ์มีแลกเปลี่ยน กิจกรรมมาเล่าสู่กันฟัง การโชว์ แชร์ เชื่อมความดี ผ่านพื้นที่การสนทนา พื้นที่แสดงความคิดเห็น พื้นที่ของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์แบบเปิดกว้าง เป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมการประยุกต์และขยายการพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้เป็นอย่างดี
- การพัฒนาสมรรถนะการเป็นกระบวนกร โค้ชภายในหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมคุณธรรมองค์กร ถือเป็นอีกกิจกรรมที่หน่วยงานสะท้อนว่าเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านคุณธรรม ที่มีความสามารถในการออกแบบและจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการรับฟังความเข้าใจ และต่อยอดไปสู่กิจกรรมคุณธรรมพลังบวกด้วยบุคลากรเป็นเจ้าของได้

6. การประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนคุณธรรมในการปฏิบัติงานการทำงาน ทั้งด้านการจัดการข้อมูล การบริหารทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารอย่างโปร่งใส และการสื่อสารในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการสร้างคุณธรรมตระหนักถึงสถานะของการบริหาร ส่งผลต่อเรียนรู้และกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบทในการส่งเสริมคุณธรรม ที่สำคัญเทคโนโลยีสนับสนุนให้การติดตามประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบของการส่งเสริมคุณธรรมสามารถจับต้องได้ และสื่อสารเข้าใจง่าย เช่น

- การประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรหน่วยงาน ตั้งแต่การจัดเก็บ ตรวจสอบ บำรุงรักษา ให้สอดคล้องกับระเบียบด้านพัสดุ ทำให้หน่วยงานตระหนักถึงปริมาณ ประเภท จำนวนครุภัณฑ์ที่เป็นปัจจุบัน และสามารถกำหนด จัดสรรไปยังส่วนที่มีความต้องการได้อย่างถูกต้อง สร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้เป็นปัจจุบันขณะ ลดการจัดซื้อทรัพยากรซ้ำ และใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- การประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมคุณธรรม ทั้งด้านโครงการ กระบวนการการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน ซึ่งนำไปสู่การติดตามและรายงานความก้าวหน้าความสำเร็จงานคุณธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม ว่าสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะการเชื่อมโยงข้อมูลไปสู่การจัดกิจกรรมเครดิตทางสังคม (social credit)
- การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรพัฒนาศักยภาพแบบ e-learning สนับสนุนการพัฒนาตนเองได้ตามความสนใจ ความสะดวก ส่งผลให้สามารถนำแนวปฏิบัติที่ดี หรือการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ตลอดจนองค์ความรู้อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์มาสร้างการเรียนรู้ภายในหน่วยงานได้

- การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ทั้งการเข้าและออกจากหน่วยงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนล่วงเวลา การรายงานกิจกรรมผ่านช่องทางโปรแกรมสื่อสาร การสื่อสารเผยแพร่กิจกรรมคุณธรรมให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถรับทราบได้อย่างทั่วถึง

7. การประเมินและติดตามผลการดำเนินงาน หลายหน่วยงานมีระบบการประเมินและติดตามผล ช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบความก้าวหน้า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานที่ดำเนินอยู่ แม้ความท้าทายของการส่งเสริมคุณธรรมมีแนวโน้มจะมีความเป็นนามธรรมสูง แต่ความเข้าใจต่อการกำหนดพฤติกรรมคุณธรรมเป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านคุณธรรมที่สามารถวัดผลได้ ตลอดจนบางหน่วยงานได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีเข้ามารองรับ ทำให้บทบาทของการประเมินและติดตามผลการดำเนินงาน มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จของกิจกรรมคุณธรรม มีแนวปฏิบัติที่น่าสนใจ เช่น

- การกำหนดตัวชี้วัด พฤติกรรมคุณธรรม หรือผลผลิตของการส่งเสริมคุณธรรมให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถจับต้องได้ เป็นส่วนสำคัญของการส่งเสริมคุณธรรม เนื่องจากความเป็นนามธรรมของคุณธรรมนั้นมีข้อจำกัดต่อสื่อสารประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อหน่วยงานสามารถระบุให้เป้าหมายความสำเร็จสามารถวัดได้ จะนำไปสู่การตระหนักถึงประโยชน์ของคุณธรรมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับ บุคคล องค์กรและสังคม และสามารถบริหารจัดการคุณธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การปรับปรุงตัวชี้วัดด้านคุณธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลปฏิบัติราชการของบุคลากร เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมคุณธรรมไปสู่คุณค่าที่องค์กรยอมรับ อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าการคุณธรรมเป็นสิ่งที่ความเกิดจากความตระหนักถึงความดีที่ทำโดยไม่มีการบังคับหรือแรงกดดันจากภายนอก การเชื่อมโยงตัวชี้วัดเข้าสู่การประเมินผลปฏิบัติราชการของบุคลากรควรดำเนินการด้วยความระมัดระวัง
- การรับผลสะท้อนความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และดำเนินการเข้าสู่กระบวนการบริหารให้เกิดการปรับปรุงบริการอย่างเป็นรูปธรรม
- การเก็บข้อมูลติดตามความก้าวหน้าเป็นรายเดือนและไตรมาส ที่ผ่านกลไกให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้มีประสิทธิผลมากกว่า การรายงานเป็นรายปี
- การติดตามผลการดำเนินงานด้านคุณธรรม เน้นไปที่การเสริมแรง (empower assessment) ให้กำลังใจ ชื่นชม มากกว่าการติดตามเพื่อตัดสินสรุปว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ทั้งนี้เพราะแนวโน้มกิจกรรมคุณธรรมเป็นกิจกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยความสมัครใจ พลังบวก การตัดสินใจว่า กิจกรรมผ่านหรือไม่ผ่านนั้น ก่อให้เกิดการตัดสินคุณค่าที่สามารถพิจารณาได้จากเพียงภายนอก ซึ่งอาจต้องใช้เวลา ในทางตรงกันข้ามคุณธรรมที่เกิดขึ้นภายในต้องการความภาคภูมิใจ เป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเติบโต การชื่นชมยกย่อง เป็นทางเลือกที่ให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างจากการติดตามเพื่อการตัดสินและหาจุดอ่อนปรับปรุง

8. การสนับสนุนกิจกรรมที่สอดคล้องกับประเพณีและวัฒนธรรม บางหน่วยงานขับเคลื่อนคุณธรรมผ่านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับประเพณี ซึ่งโดยพื้นฐานเป็นกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าคุณธรรมอย่างได้

อย่างจริงจัง การร่วมกิจกรรมประเพณีช่วยเชื่อมโยงบุคลากร องค์กรและสังคมเข้าด้วยกัน สร้างคุณค่าและความภาคภูมิใจ รวมถึงช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วมกันกับองค์กรและสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสามัคคี มีรูปแบบการดำเนินการหลายลักษณะ เช่น

- การจัดกิจกรรมพิธีการหรือเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนในวันสำคัญทางศาสนา วันเข้าพรรษา หรือวันมาฆบูชา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่น
- การจัดกิจกรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในวัฒนธรรม วันปีใหม่ วันสงกรานต์ งานลอยกระทง หรือการจัดงานทำบุญเลี้ยงพระ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดเตรียมและเข้าร่วมประเพณี
- การส่งเสริมคุณค่าการปฏิบัติทางศาสนาในสถานที่ทำงาน การไหว้พระ สวดมนต์ สวดขอพร ปฏิบัติธรรมตามหลักความเชื่อ ในสถานที่ทำงาน

9. การส่งเสริมการทำความดีต่อเนื่อง หน่วยงานบางแห่งเน้นการทำความดีอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืน เชื่อว่าการทำความดีอย่างสม่ำเสมอมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำความดีที่เป็นระบบและต่อเนื่องช่วยปลูกฝังคุณธรรมและจิตสำนึกทางสังคมให้กับบุคลากร สร้างทัศนคติที่ดีและมีความสุขในการทำงาน กิจกรรมและสิ่งๆ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีลักษณะดังนี้

- การจัดกิจกรรมจิตอาสาอย่างสม่ำเสมอ ทั้งที่กำหนดไว้ในปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปี และกิจกรรมจิตอาสาตามสถานการณ์
- การจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณ ยกย่องการทำความดี เพื่อกระตุ้นให้บุคลากร ตระหนักถึงคุณค่าของการทำความดีและมุ่งมั่นที่จะรักษาพฤติกรรมเชิงบวก
- การสนับสนุนการทำความดีในชีวิตประจำวันของบุคลากร ผ่านการจัดมุมกระตุ้นเตือน บอร์ดให้กำลังใจ คำขวัญเกี่ยวกับ การจัดเก็บดูแลสถานที่ทำงานให้สะอาด เรียบร้อย ปลอดภัย การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หรือการรักษาความสะอาดในสถานที่ทำงาน

## 5. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการส่งเสริมคุณธรรมองค์กร

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่ช่วยสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการให้บริการของหน่วยงาน การให้บริการด้วยความโปร่งใสและซื่อสัตย์ สะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่ดี และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวัง เกิดจากการให้บริการด้วยความโปร่งใส มีระบบติดตามผลการให้บริการที่ชัดเจนและเปิดเผยข้อมูลให้ผู้รับบริการตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นในบริการ เป็นผลจาก

- การให้บริการด้วยความโปร่งใสและความซื่อสัตย์
- การปรับปรุงคุณภาพบริการตามที่ผู้รับบริการได้สะท้อน
- การรายงานผลการดำเนินงานและความสำเร็จให้ประชาชนทราบ
- การให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- การให้บริการด้วยความเป็นมิตรและเข้าใจผู้รับบริการ

- การใช้เทคโนโลยีในการให้บริการที่สะดวกและทันสมัย

2. ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากร หลายหน่วยงานรายงานว่าบุคลากรมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานเมื่อร่วมขับเคลื่อนกิจกรรมคุณธรรม ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน บรรยากาศภายในองค์กร และความมุ่งมั่นในการทำงาน สร้างความผูกพันกับองค์กร และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลจาก

- การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน
- การสนับสนุนให้มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว
- การยกย่องและให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ
- การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและโอกาสในการเติบโต
- การสนับสนุนด้านสุขภาพและสวัสดิการที่ดี

3. การสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน ช่วยให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และสามารถรับมือกับปัญหาและความท้าทายในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ให้กับบุคลากร เป็นผลจาก

- การส่งเสริมวัฒนธรรมการยกย่องและชื่นชม
- การจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกและการพัฒนาตนเอง
- การสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง
- การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- การให้ความสำคัญกับสุขภาวะและความเป็นอยู่ของบุคลากร

4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงบวก สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร สร้างความผูกพันและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน เป็นผลจาก

- การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเชิงบวก
- การสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนและการยกย่องชื่นชมพฤติกรรมที่ดี
- การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการติดตามผลพฤติกรรมเชิงบวก
- การประยุกต์เทคโนโลยีในการติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมคุณธรรม

5. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง เปิดกว้าง และร่วมมือ สร้างความผูกพัน ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การแลกเปลี่ยนความคิดและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นผลจาก

- การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่รับฟังความคิดเห็น
- การจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันทุกระดับ
- การตั้งเป้าหมายความสำเร็จและติดตามผลร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

- การเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญ
- การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายใน

6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านคุณธรรมระหว่างหน่วยงานราชการ ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากร ความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานภายนอก ส่งผลให้การทำงานโดยเฉพาะงานคุณธรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีแรงจูงใจ มีกำลังใจ เนื่องจากสามารถใช้ความรู้ ประสบการณ์เทคนิควิธี ตลอดจนทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นผลจาก

- การได้มีโอกาสทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น
- การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้กับเครือข่ายคุณธรรมที่มีหลากหลายภารกิจ
- มีเวทีการโชว์แชร์ ประสบการณ์ร่วมกันเพื่อพัฒนาความร่วมมือ

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะเพื่อการขับเคลื่อนมาตรฐานองค์กรคุณธรรมภาครัฐ

#### 1. การขยายการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการขับเคลื่อนคุณธรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร

หน่วยงานส่วนใหญ่สะท้อนข้อเสนอแนะไปในทิศทางตรงกันว่า ความสำเร็จของการเป็นองค์กรคุณธรรมคือการสร้างมีส่วนร่วมของบุคลากรให้ครอบคลุมทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการส่งเสริมคุณธรรมในปัจจุบันนั้น ดำเนินการอยู่ในวงจำกัด แม้หน่วยงานจะกำหนดเป็นนโยบายและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง แต่ระดับการมีส่วนร่วมยังมีน้อยกว่าที่คาดหวังในหลายมิติ ข้อเสนอต่อหน่วยงานสำหรับการขยายการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการขับเคลื่อนคุณธรรมองค์กร ประกอบด้วย

1.1 การสร้างความรู้ความเข้าใจต่อเป้าหมาย หลักการและความสำคัญของการเป็นองค์กรคุณธรรม ว่าสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเอง องค์กร และสังคมได้อย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักถึงความจำเป็น การสร้างการรับรู้ต่อคุณธรรมองค์กรว่าไม่ใช่งานที่สร้างภาระเพิ่ม ในทางตรงกันข้ามเป็นแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบูรณาการแนวทางไปสู่การยกระดับคุณภาพภารกิจงานประจำ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความสุขให้บุคลากร และสร้างสรรค์สังคม เพื่อเตรียมให้บุคลากรเกิดความพร้อมในการขับเคลื่อนคุณธรรมองค์กรในกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ

1.2 สร้างกระบวนการให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ หรือ พฤติกรรมคุณธรรมคุณธรรมจะถูกบ่มเพาะจากกิจกรรมที่มีความหมายต่อบุคลากร จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนด ปัญหาที่อยากแก้ ความดีที่อยากทำ และพฤติกรรมที่อยากเปลี่ยนแปลงด้วยตัวของบุคลากรเอง แม้จะเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ทรัพยากรเวลา แต่สามารถเป็นหลักประกันเบื้องต้นได้ว่า บุคลากรทุกคนได้เริ่มต้นบนเส้นทางการบ่มเพาะคุณธรรม โดยหน่วยงานย่อยอาจ สังเคราะห์เป้าหมายความสำเร็จหรือพฤติกรรมคุณธรรมของบุคลากรแต่ละคนรวมกันออกมาเป็น รายการเป้าหมายคุณธรรมของสำนัก แผนก ฝ่าย เพื่อสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมเชิงสังคมในการส่งเสริมคุณธรรม ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ง่ายขึ้น

1.3 การสร้างพื้นที่ปลอดภัยหรือวัฒนธรรมของการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร แบบเป็นมิตร เปิดกว้าง และปลอดภัย ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์องค์กร แม้หลายหน่วยงานจะสะท้อนว่าพื้นที่ปลอดภัยเป็นสิ่งที่หน่วยงานได้ดำเนินการ แต่ส่วนใหญ่ยังมีวงพื้นที่จำกัด มีขอบเขตของผู้บริหารที่ปลอดภัยบางส่วน และประเด็นที่สามารถรับฟังได้บางเรื่อง ยังไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรภาพ ที่สามารถเปิดรับหรือยอมรับฟังอย่างเข้าใจได้ในประเด็นที่หลากหลาย ซึ่งประเด็นนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการขยายการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม การริเริ่มและสร้างความเชื่อมั่นต่อบุคลากร ต่อการรับฟังของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานควรเป็นกิจกรรมที่ง่ายแต่สม่ำเสมอ

1.4 การพัฒนากิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมคุณธรรมที่บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมได้ทั้งองค์กรและทุกระดับดำเนินการร่วมกัน หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินการไปพร้อมกันทุกสำนักทุกกอง ด้วยความพร้อมเพรียง และเท่าเทียมของบุคลากรทุกระดับ รวมถึงเป็นกิจกรรมที่ต้องเกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของบุคลากรที่จะปรับปรุงยกระดับ ไม่ได้เป็นกิจกรรมที่เกิดจากหรือต้องดำเนินการตามมาตรฐานหรือตัวชี้วัดการประเมินของหน่วยงานใด แม้หลายหน่วยงานสะท้อนว่าได้ดำเนินการโครงการคุณธรรมทั่วทั้งองค์กร แต่ส่วนใหญ่ยังคงมีลักษณะที่บุคลากรระดับปฏิบัติเป็นผู้ร่วมกิจกรรม หรือ อาจดำเนินการกิจกรรมเหล่านี้ในบางสำนัก จึงขาดพลังในการสร้างนิเวศคุณธรรมในระดับองค์กรภาพรวม

## 2. นวัตกรรมและการสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม

คุณธรรมเป็นความดี แต่มีความเป็นนามธรรมสูง ความเข้าใจของบุคลากรนอกจากจะมีความแตกต่างกันแล้ว การขับเคลื่อนคุณธรรมองค์กรยังเผชิญกับความท้าทายด้านการรับรู้ เนื่องจากรูปธรรมของประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการส่งเสริมคุณธรรมนั้น ยังไม่ได้เป็นที่รับรู้กันอย่างชัดเจน หากเพียงอาศัยตรรกะความเป็นเหตุผลอนุมานสื่อสารกันว่าการส่งเสริมคุณธรรมนั้นเป็นประโยชน์ ดังนั้นเมื่อขาดความชัดเจนถึงความเป็นประโยชน์ จึงส่งผลต่อการรับรู้ว่าการส่งเสริมคุณธรรมในองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร มีความเร่งด่วนอย่างไร นอกจากเป็นการดำเนินการตามนโยบาย ซึ่งแน่นอนว่าการรับรู้ของบุคลากรในลักษณะนี้ส่งผลให้บุคลากรไม่เกิดแรงจูงใจต่อการส่งเสริมคุณธรรมองค์กร ดังนั้นจึงมีข้อเสนอ ดังนี้

2.1 การจัดทำแหล่งเรียนรู้คุณธรรม (moral learning corner/room) ในองค์กรเพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงประโยชน์และกระบวนการของการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมให้แก่บุคลากรได้รับรู้ และสามารถนำไปสู่การประยุกต์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ความเข้าใจจากการเห็นของจริง จากบริบทการปฏิบัติงานเดียวกัน สนับสนุนให้บุคลากรทั่วองค์กร สามารถเข้าใจและประยุกต์ใช้ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมพลังบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแหล่งเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องลงทุนสูง เพียงแต่ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับ เรื่องเล่า แรงบันดาลใจ ภาพกระบวนการดำเนินกิจกรรม บุคคลตัวอย่างที่ดำเนินการและผลความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม ที่สำคัญหน่วยงานจะต้องสนับสนุนหรือออกแบบให้บุคลากรของหน่วยงานทุกคนได้เข้าชมแหล่งเรียนคุณธรรมของหน่วยงาน อย่างมีความหมาย

2.2 การส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้สื่อสารความดี กิจกรรมที่ภาคภูมิใจอย่างสม่ำเสมอ เพราะหัวใจที่ต้องการทำความดีมีอยู่ในบุคลากรทั่วองค์กร เมื่อทุกคนเข้าใจและรับรู้ถึงความดีที่แต่ละบุคคลหรือหน่วยงานได้ดำเนินการนั้น หน่วยงานมีนโยบายสนับสนุนให้เผยแพร่ ย่อมสร้างความมั่นใจและภาคภูมิใจที่จะนำเสนอความดีเหล่านั้น ไม่ต้องกังวลว่าการเสนอความดี จะกลายเป็นสิ่งที่ถูกมองว่าเป็นการโอ้อวด แต่เป็นการโชว์ แชร์ ชื่นชมเพื่อส่งเสริมคุณค่าความดีในองค์กร ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของงาน กิจกรรมแบบไม่เป็นทางการ ก็จะได้รับกระแสการชื่นชมมากขึ้น เมื่อความดีมีพื้นที่ยืน นิเวศคุณธรรมก็จะค่อย ๆ พัฒนาขึ้น จนก่อให้เกิดความสุขแบบมวลรวมในการทำงาน จากนั้นการส่งเสริมคุณธรรมจะเป็นวิถีวัฒนธรรมองค์กร

2.3 การจัดกิจกรรมตลาดนัดโชว์แชร์ความดีภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างช่องทางการสื่อสาร สร้างความเข้าใจต่อกิจกรรมความดีอย่างเป็นทางการแล้ว ยังเป็นกิจกรรมที่สร้างการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี เทคนิคและความสร้างสรรค์ในการส่งเสริมคุณธรรมองค์กรจากหน่วยงานต่าง ๆ ส่งเสริมการยกระดับให้คุณธรรมองค์กรนำไปสู่ความสุขของบุคลากร การเติบโตขององค์กรและผลมอบคุณความสุขสู่สังคม

2.4 การพัฒนานวัตกรรมส่งเสริมคุณธรรมเครดิตทางสังคม (Social credit) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญของ แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566 - 2570) โดยเฉพาะหน่วยงานที่มี ประสบการณ์การดำเนินงานด้านคุณธรรมมาแล้ว และมีความต้องการยกระดับให้คุณธรรมกลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้ ก่อให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ด้วยพัฒนาระบบการจัดเก็บ รวบรวม แฉกนับ พடுத்தกรรมความดี หรือ ผลผลิตการทำความดีแปลงออกมาในรูปแบบเชิงปริมาณ และพัฒนาระบบการแปร คุณงามความดีนั้นกลับไป เป็นทุนทางสังคมให้กับผู้ทำดี เช่น สวัสดิการชีวิตประจำวัน การสนับสนุนสุขภาพ การส่งเสริมความปลอดภัย ทุนการศึกษา ทุนการพัฒนาตน การลดค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียม เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้คนดีมีพื้นที่ยืน ความดีมี พื้นที่ในสังคมให้เกิดเป็นรูปธรรม เป็นการส่งเสริมระบบเครือข่ายสังคมที่หน่วยงานมีระบบไว้รองรับดูแลการทำดี คนทำดี

### 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมองค์กร

หน่วยงานทั้งหมดได้ดำเนินการส่งเสริมกิจกรรมคุณธรรมในองค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตาม หน่วยงานประสบความสำเร็จมากกว่าการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมให้เกิดความก้าวหน้ากว่าที่ดำเนินการมาแล้วนั้น สามารถดำเนินการอย่างไรได้บ้าง สิ่งที่หน่วยงานสะท้อนภาพรวมคือการขับเคลื่อนคุณธรรมให้เป็นแนวทางตาม มาตรฐานคุณธรรม และแนวทางการประเมินองค์กรคุณธรรมต้นแบบ ซึ่งมีลักษณะของการมีแนวปฏิบัติให้เป็นทิศ ทางการดำเนินการ แต่ไม่ได้หมายความว่าดำเนินการตามแนวทางที่ครบถ้วนจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คุณธรรมองค์กร ซึ่งมีความซับซ้อนและแตกต่างกันไปตามบริบทวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีเป้าหมายจะ ส่งเสริมคุณธรรมองค์กรให้นำไปสู่การสร้างเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งต่อบุคลากร องค์กรและสังคม จึงจำเป็น จะต้องมีการกลยุทธเฉพาะขององค์กรเพื่อบริหารจัดการปัจจัยเงื่อนไข อันนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

3.1 การกำหนดตัวชี้วัด พฤติกรรมคุณธรรม หรือผลผลิตของการส่งเสริมคุณธรรมให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถแฉกนับได้ ซึ่งจะเป็นหมุดหมายของความสำเร็จ ซึ่งจะใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร ผู้เกี่ยวข้อง ใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ ใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงมาตรการกิจกรรม เป็นต้น ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมเป็น เงื่อนไขสำคัญ กล่าวได้ว่าการกำหนดตัวชี้วัด พฤติกรรมคุณธรรมเป็นพื้นฐานของการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมใน ทุกมิติ เพราะคุณธรรมย่อมเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีความหมายที่บุคลากรแต่ละคนเท่านั้นจะเป็น ผู้ที่เข้าใจตนเอง การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายส่งเสริมให้เกิดความตระหนักถึงคุณธรรมที่จะเกิดขึ้นทั้งในระหว่าง การเปลี่ยนแปลง และหลังการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่พึงระมัดระวังคือ การไม่นำความสำเร็จจากตัวชี้วัดนั้นไปสู่การ ตัดสินลงโทษ หรือการนำไปเปรียบเทียบกัน คุณธรรมสามารถเติบโตจากภายในตัวบุคคล แต่อาจเสื่อมลงจากการ นำคุณธรรมไปเปรียบเทียบแล้วทำให้เกิดการแข่งขัน

3.2 การพัฒนาหรือประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บรวบรวม วิเคราะห์ สื่อสารและสร้าง การเรียนรู้ด้านคุณธรรมองค์กรช่วยสนับสนุนให้คุณธรรมในองค์กรเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยี สนับสนุนให้เกิดความโปร่งใส การเข้าถึงที่เท่าเทียม การแพร่กระจายข่าวสารเรื่องราว สนับสนุนการสร้างชุมชน คุณธรรม สร้างนิเวศคุณธรรมพลังบวก สร้างรับรู้ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และมีความประหยัดในการดำเนินงาน เทคโนโลยีที่สำคัญ เช่น โปรแกรมฐานข้อมูลกิจกรรมคุณธรรม พื้นที่รวบรวมและจัดแสดงกิจกรรมคุณธรรม พื้นที่ สื่อสังคมเพื่อสื่อสารและสร้างชุมชนคุณธรรม โปรแกรมการจัดเก็บจำนวนและคุณลักษณะของกิจกรรม นอกจากนั้นหน่วยงานจะต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ไปสู่การ สร้างการเรียนรู้ การปรับปรุงมาตรการต่าง ๆ



3.3 การจัดทำกลยุทธ์การขับเคลื่อนคุณธรรมองค์กรเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความสำเร็จ เนื่องจากมาตรฐานคุณธรรมและแนวทางการประเมินองค์กรคุณธรรมต้นแบบนั้น เป็นแนวปฏิบัติเป็นหลักการเพื่อสนับสนุนหน่วยงานให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างถูกต้องทิศทาง อย่างไรก็ตามความการประยุกต์มาตรฐานคุณธรรมให้เกิดประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องกำหนดแผนขับเคลื่อนคุณธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายคุณธรรมอัตลักษณ์ การกำหนดพฤติกรรมคุณธรรม นอกจากนั้นจะต้องมีการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความพร้อมในการรับรู้ของบุคลากร กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมพลังบวก ระบบการประเมินแบบเสริมพลัง การปรับปรุงกระบวนการและระบบการจัดการภายในเพื่อรองรับการติดตามเสริมแรง การพัฒนาแหล่งเรียนรู้คุณธรรม การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านคุณธรรม การจัดระบบยกย่องชื่นชม เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดต้องออกแบบให้เชื่อมโยงกัน เลือกรูปแบบการขับเคลื่อนให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ซึ่งสามารถศึกษาเพิ่มเติมจากคู่มือการส่งเสริมมาตรฐานองค์กรด้านคุณธรรม ของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

3.4 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านคุณธรรม หน่วยงานควรพัฒนาบุคลากรกลุ่มนักร้องหรือแกนนำ ไว้เป็น โค้ช หรือพี่เลี้ยงเพื่อสนับสนุนหน่วยงานในการออกแบบและดำเนินกิจกรรมคุณธรรมภายในหน่วยงาน ซึ่งมีคุณสมบัติที่มีสมรรถนะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบระเบิดจากภายใน การขับเคลื่อนการเปลี่ยนด้วยพลังบวก การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการสื่อสาร เป็นต้น จำนวนและความเข้มแข็งของบุคลากรผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านคุณธรรม เป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมให้ประสบความสำเร็จ



## คณะผู้จัดทำ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สีบวงศ์ กาฬวงศ์

คุณสุชุมล มลิวัลย์

คุณณิชชาอร นครั้งสุ

คุณนันทกาญจน์ เหมือนเพชร

แบบฟอร์มการขอเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลาง  
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ตามประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

เรื่อง แนวทางการเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน พ.ศ. ๒๕๖๑  
สำหรับหน่วยงานในราชการบริหารส่วนกลางสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

แบบฟอร์มการขอเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข	
ชื่อหน่วยงาน : กองบริหารการสาธารณสุข วัน/เดือน/ปี : ๒๙ มกราคม ๒๕๖๘ หัวข้อ ถอดบทเรียนการส่งเสริมการประยุกต์มาตรฐานด้านคุณธรรมภาครัฐ รายละเอียดข้อมูล (โดยสรุปหรือเอกสารแนบ) : ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) รวบรวมข้อมูลการส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมภาครัฐ ขององค์กรเครือข่าย เป็นองค์ความรู้ ผ่านหนังสือ “ถอดบทเรียนการส่งเสริมการประยุกต์มาตรฐานด้านคุณธรรมภาครัฐ” Link ภายนอก : ไม่มี หมายเหตุ : .....	
ผู้รับผิดชอบการให้ข้อมูล อุษณีย์ บุตรหล้า (นางสาวอุษณีย์ บุตรหล้า) ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ วันที่ ๒๙ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘	ผู้อนุมัติรับรอง อัจฉรา วิไลสกุลยง (นางอัจฉรา วิไลสกุลยง) ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ (หัวหน้า) วันที่ ๒๙ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘
ผู้รับผิดชอบการนำข้อมูลขึ้นเผยแพร่ ชูชัย อรรถวิสัย (นายชูชัย อรรถวิสัย) ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ วันที่ ๒๙ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘	