

แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงาน  
องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

นางสาวสุรีย์ ธรรมชุตินันท์  
รองผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพล  
ฝ่ายกำลังพล องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงานองค์การ  
สงเคราะห์ทหารผ่านศึก  
โดย นางสาวสุรีย์ ธรรมชุตินันท์  
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ปัทมา สมสนั่น

---

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก  
( มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา )

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก ประธานกรรมการ  
( ประภาส แก้วศรีงาม )

พันเอก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา  
( นายยุทธการณ ราชแข็ง )

พันเอกหญิง กรรมการ  
( ศศพินธุ์ วัชรธรรม )

พันเอกหญิง กรรมการ  
( จิตติญา จันทวุฒิ )

พันเอกหญิง กรรมการ  
( ปัทมา สมสนั่น )

## บทคัดย่อ

<b>ผู้วิจัย</b>	นางสาวสุรีย์ ธรรมชุตินันท์		
<b>เรื่อง</b>	แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก		
<b>วันที่</b>	กันยายน 2563	<b>จำนวนคำ :</b> 6,325	<b>จำนวนหน้า :</b> 19
<b>คำสำคัญ</b>	พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, คุณธรรม, จริยธรรม, ความซื่อสัตย์, ความมีระเบียบวินัย, จิตสาธารณะ, แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม, มาตรการทางศีลธรรม, มาตรการทางการบริหาร, คนดีและเก่ง		
<b>ชั้นความลับ</b>	ไม่มีชั้นความลับ		

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก โดยมุ่งศึกษาในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีระเบียบวินัย และจิตสาธารณะ อันจะนำไปสู่การพัฒนาพนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ซึ่งเป็นพนักงานองค์การของรัฐ ปฏิบัติหน้าที่ในการสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ครอบครัวทหารผ่านศึก และทหารนอกประจำการ เพื่อให้เป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตบริการ ยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีความสามารถสูง มุ่งมั่นเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ

จากการศึกษาพบว่า แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกต้องดำเนินการด้วยมาตรการทางศีลธรรม คือ ต้องพัฒนาตัวบุคคลให้มีหลักธรรมประจำใจ ปลูกจิตสำนึกแบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้ฝังลึกในจิตใจ ด้วยการฝึกอบรมธรรม เข้าค่ายวิปัสสนา ปฏิบัติธรรม เข้าวัดฟังเทศน์ตามวันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น และมาตรการทางการบริหาร คือ การพัฒนาระบบ เพื่อให้เกิดคุณธรรม จริยธรรมที่ดีในหน่วยงาน ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างและความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านจริยธรรม การจัดให้มีประมวลจริยธรรม ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องสนับสนุนให้เกิดคุณธรรม จริยธรรม กระบวนการร้องเรียน

ร้องทุกข์ และขอคำปรึกษาแนะนำต้องง่ายแก่การเข้าถึงและเป็นความลับ รวมทั้ง ต้องมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมด้วย

แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมที่มีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากพนักงานขององค์การ สงเคราะห์ทหารผ่านศึกตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานทุกคนมีความเข้าใจและ ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนและเป็นแบบอย่าง พนักงานต้องเต็มใจปฏิบัติตามมาตรการทางศีลธรรมและ มาตรการทางการบริหารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เมื่อพนักงานเป็นคนดีและเก่ง มีความซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัย และมีจิตสาธารณะอันพึงประสงค์ จะส่งผลให้องค์การ สงเคราะห์ทหารผ่านศึกเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ อันจะเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ ส่งผลให้ประเทศชาติสงบสุขและเจริญรุ่งเรืองต่อไป

## ABSTRACT

**AUTHOR** : Miss Suree Thamchutinun  
**TITLE** : Guidelines to Enhance Morals and Ethics for Personnel of the War Veterans Organization of Thailand (WVO)  
**DATE** : September 2020 **WORD COUNT:** 6,325 **PAGES:** 19  
**KEY TERMS** : Personnel of the War Veterans Organization of Thailand (WVO), morals, ethics, honesty, discipline, public mindedness, guidelines to enhance morals and ethics, morality measures, administrative measures, good and smart person  
**CLASSIFICATION:** Unclassified

This research aims to create guidelines to enhance morals and ethics for personnel of the War Veterans Organization of Thailand (WVO). The WVO's personnel are state officials, performing duties to assist war veterans, their family and non - active soldiers. The study focuses on honesty, discipline and public mindedness, which will lead to development of the WVO's personnel in order to make them good and smart, moral, ethic, service - minded, having work – for - public mindset, competent, determined and professional in performing duties and carrying out tasks to attain the national strategies.

The study finds that to enhance morals and ethics for personnel of the WVO it must be carried out through both morality measures and administrative measures. The morality measures are self - development methods by adhering religious mind and gradually developing conscience through participating in dhamma camp or introspection camp, dhamma practicing, and listening to sermon at temples on religious holy days. The administrative measures are

setting the system to create morals and ethics in the organization through setting up morals control unit and person in charge as well as establishing code of ethics. Administrative system and human resource management must also support morals and ethics development in the organization. Complaints and advice service procedures must be easily accessible and confidential. Furthermore, code of ethics compliance monitoring and evaluation system must also be established.

The guidelines to enhance morals and ethics will be effective as long as the WVO's personnel ranging from high - rank executives to ordinary officials understand and accept their roles in morals and ethics improvement. Executives must attach importance to morals and ethics enhancement in the organization as well as be supportive and exemplary. All personnel must willingly comply with morality measures and administrative measures regularly and continuously. When personnel are good and smart, honest, disciplined, and public - minded, the WVO will be forceful, transparent and free from fraud and misconduct. This will help support the national strategy of rebalancing and developing government management system, leading to peaceful and prosperous nation in the future.

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถของ พันเอกหญิง ปัทมา สมสนัน อาจารย์ที่ปรึกษา และนายยุทธการณ ราชแข็ง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ซึ่งได้กรุณาให้ความรู้และคำแนะนำในการเขียนเอกสารวิจัย ตลอดจนตรวจแก้ไขให้เกิดความสมบูรณ์ เป็นระเบียบ เรียบร้อย จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลและแนวคิดอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนการทำวิจัยทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จนทำให้ งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อย หากก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน สังคม ตลอดจนถึงประเทศชาติ ผู้วิจัยขออุทิศความดีให้แก่ บิดามารดา ครูบาอาจารย์ ผู้บังคับบัญชา และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนมาโดยตลอด แต่หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว

## แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงาน องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อนหลากหลายมิติ ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะระบบบริหารจัดการภาครัฐจะต้องสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างบูรณาการ มีความต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่ผ่านมาการบริหารจัดการภาครัฐมีปัญหาเชิงการบริหารจัดการ ปัญหาคอร์รัปชัน และระบบอุปถัมภ์ ดังนั้น รัฐบาลจึงกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม สามารถตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐได้ ตลอดจนให้ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในสังคมอย่างเหมาะสม โดยต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ ภาครัฐต้องมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ต้องมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยบุคลากรภาครัฐต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต<sup>1</sup>

บุคลากรภาครัฐต้องเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจ ยุทธศาสตร์ชาติ มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม มีจิตบริการ ยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน และสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม เพื่อให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน อันจะส่งผลให้ภาครัฐได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชน แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน จึงกำหนดประเด็นปฏิรูปที่ 5 ระบบบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดีคนเก่งไว้ในภาครัฐได้ โดยส่งเสริม จูงใจ และรักษาผู้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสาธารณะ



ไว้ในภาครัฐ ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล และประเด็นปฏิรูปที่ 6 การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ คล่องตัว โปร่งใส และมีกลไกป้องกันการทุจริต<sup>2</sup>

นอกจากนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม กำหนดให้มีแผนการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และการเสริมสร้างจิตสาธารณะและการเป็นพลเมืองที่ดี โดยต้องการส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม รวมถึงประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ กำหนดให้บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก ยึดค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชน และประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ กำหนดให้มีแผนการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นการปรับพฤติกรรมคนในสังคม โดยปลูกฝัง หล่อหลอมให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และมีแผนการปราบปรามการทุจริต มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริต<sup>3</sup>

จากนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างพลังการทำความดี อันจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศมีความสมดุลทั้งด้านวัตถุและจิตใจ พร้อมทั้งจะก้าวสู่สังคมแห่งคุณธรรมตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กระทรวงกลาโหมซึ่งมีหน้าที่ในการพิทักษ์รักษาเอกราชและความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร จึงเห็นสมควรที่จะต้องมียุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรมของกำลังพลในสังกัด โดยได้จัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ 2560 - 2564 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการของหน่วยงานในกำกับกระทรวงกลาโหมได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>4</sup>

องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นองค์การของรัฐเพื่อการกุศล อยู่ในกำกับของกระทรวงกลาโหม มีวัตถุประสงค์ในการให้การสงเคราะห์แก่ทหารผ่านศึก ครอบครัวทหารผ่านศึก และทหารนอกประจำการ ดังนั้น พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกจำเป็นต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนดีและเก่ง อีกทั้ง การบริหารจัดการองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกจะต้องโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ การวิจัยครั้งนี้จึงสนใจที่จะดำเนินการสังเคราะห์แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม

จริยธรรมให้แก่พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก โดยมุ่งศึกษาในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีระเบียบวินัย และจิตสาธารณะ

### คุณธรรม จริยธรรม

คุณธรรม กับ จริยธรรม หมายถึง ความดีงามเหมือนกัน แต่เป็นความดีงามคนละทาง กล่าวคือ “คุณธรรม” เป็นความดีงามทางจิตภาพ เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวคน คือความดีงามในจิตใจ ซึ่งทำให้เคยชินประพฤติดี<sup>5</sup> เป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประคับประคองใจให้เกลียดความชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดี มีความสงบเย็นภายใน เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้น<sup>6</sup> ส่วน “จริยธรรม” เป็นความดีงามทางกายภาพ คือความดีงามในคุณลักษณะที่ปรากฏภายนอกตัวคนซึ่งมองเห็น<sup>7</sup> เป็นกรอบหรือแนวทางอันดีงามที่พึงปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้สำหรับสังคมเพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยงดงาม<sup>8</sup> สรุปได้ว่า เมื่อมีความดีงามในจิตใจ (มีคุณธรรม) ก็ทำให้เคยชินในการประพฤติดี (มีจริยธรรม)<sup>9</sup>

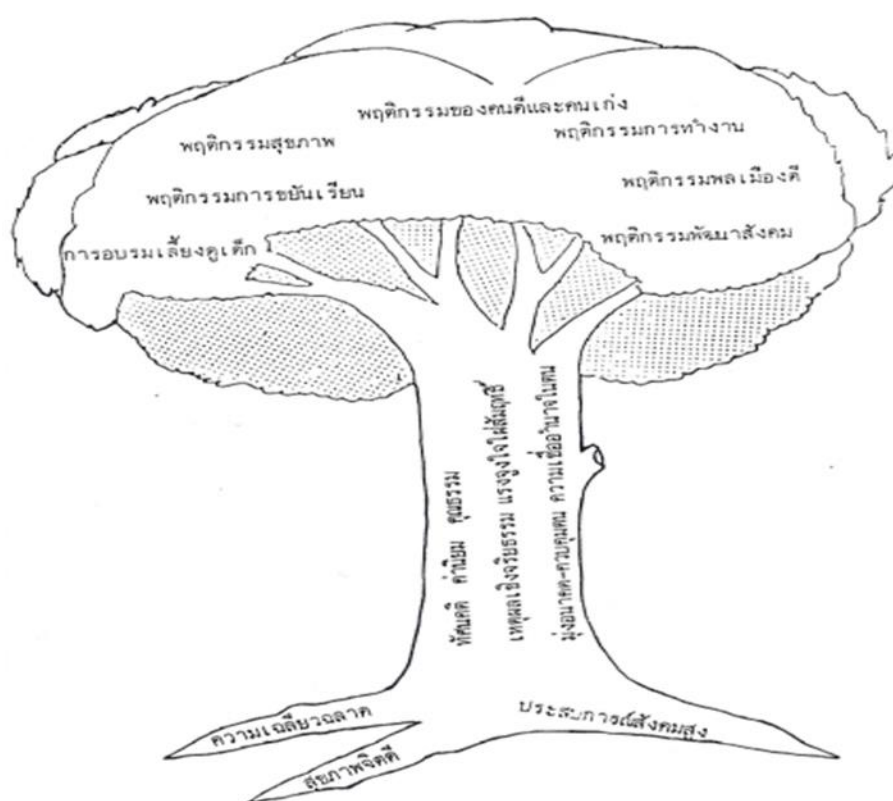
คุณธรรมเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวคน เมื่อทำให้เคยชินก็จะกลายเป็นจริยธรรม ซึ่งตามทฤษฎีพัฒนาการการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของโคลเบอร์ก ได้แบ่งระดับพัฒนาการทางจิตใจและการใช้เหตุผล เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับก่อนกฎเกณฑ์ (Reconvention) เป็นระดับที่บุคคลยึดตัวเองเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจกระทำ การจะทำได้มักคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับเป็นใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงว่าการกระทำนั้นจะส่งผลต่อผู้อื่นอย่างไร ระดับตามกฎเกณฑ์ (Convention) เป็นระดับที่บุคคลเรียนรู้ที่จะกระทำตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มย่อยของตน กระทำตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ของศาสนา รู้จักที่จะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถที่จะแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสมเมื่ออยู่ในสังคม และระดับเหนือกฎเกณฑ์ (Post Convention) ในระดับนี้การตัดสินใจพฤติกรรมใดๆ ยึดประโยชน์และความถูกต้องเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก โดยจะนำเอากฎเกณฑ์ของสังคม กฎหมาย ศาสนา และความคิดเห็นของบุคคลรอบด้านมาร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมด้วยใจเป็นกลาง เข้าใจในสิทธิของตนและเคารพในสิทธิของผู้อื่น สามารถควบคุมตนเองได้ มีความภาคภูมิใจเมื่อทำดี และละเอียดใจ

เมื่อทำซ้ำ โคลเบอร์ก เห็นว่า สติปัญญาของบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กับพัฒนาการทางจริยธรรมอย่างมาก เป็นส่วนสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อพัฒนาการทางจริยธรรม<sup>10</sup>

สติปัญญาแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้จริยธรรมของบุคคลพัฒนาไปได้ด้วยดี จะต้องมียุติธรรมหรือสภาวะจากภายนอกช่วย โคลเบอร์กเน้นความสำคัญขององค์ประกอบ 2 ประการ คือ พัฒนาการทางสติปัญญา และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือประสบการณ์ทางสังคม ซึ่งอิทธิพลและความสำคัญของสติปัญญานั้นได้กล่าวมาแล้ว ส่วนด้านประสบการณ์ทางสังคมนั้น โคลเบอร์กกล่าวว่าการได้เกี่ยวข้องกับคนอื่นในสังคมมาก ๆ ทำให้บุคคลมีโอกาสสวมบทบาทบ่อย ๆ จึงเกิดความสามารถในการสวมบทบาททางสังคม (Social role taking) หรือความสามารถในการหยั่งลึกทางสังคม (social perspective taking) โดยที่ทฤษฎีความเฉลียวฉลาดเชิงจริยธรรม (Moral Intelligence : MI) เชื่อว่าอัตถประโยชน์ ค่านิยม และความเชื่อของมนุษย์ ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของบุคคลต่อเหตุการณ์ที่เข้ามาในชีวิต เน้นสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและค่านิยมความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้นำต้องมี MI เพื่อนำองค์กรและสังคมไปสู่ความสำเร็จและเป็นสุข กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีและยึดมั่นในหลักการอุดมการณ์ ซึ่งเป็นสากลทั่วโลก ได้แก่ ความกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดมั่นในคุณธรรมขั้นสูง ความรับผิดชอบ ความเอื้ออาทร การให้อภัย<sup>11</sup>

นอกจากนี้ ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมของ ศ.ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน ได้เสนอทฤษฎีจิตลักษณะ 8 ประการ ในรูปของต้นไม้ ที่มีผลต่อจริยธรรมของมนุษย์ ส่วนแรก คือ ราก ประกอบด้วยรากหลัก 3 ราก ซึ่งแทนจิตลักษณะพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) สุขภาพจิต 2) ความเฉลียวฉลาด หรือสติปัญญา 3) ประสบการณ์ทางสังคม, ส่วนที่สองคือ ลำต้น อันเป็นผลจากจิตลักษณะพื้นฐานที่ราก ประกอบด้วยจิตลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) ทศนคติ ค่านิยม และคุณธรรม 2) เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง เจตนาของการกระทำที่เพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวหรือพวกพ้อง 3) ลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตน หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์ว่า สิ่งทีกระทำลงไปในปัจจุบันจะส่งผลอย่างไร ในปริมาณเท่าใด ต่อใคร 4) ความเชื่ออำนาจในตน หมายถึง ความเชื่อว่าผลที่ตนกำลังได้รับอยู่ เกิดจากการกระทำของตนเอง มิใช่เกิดจากโชคเคราะห์ความบังเอิญหรือ

การควบคุมของคนอื่น 5) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความมานะพยายามฝ่าฟันอุปสรรค ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ และส่วนที่สาม คือ ส่วนของดอกและผล เป็นส่วนของ พฤติกรรมของคนดีและคนเก่ง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ พฤติกรรมของคนดี ประกอบด้วย พฤติกรรมไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ส่วนพฤติกรรมของคนดีและเก่ง ประกอบด้วย พฤติกรรมรับผิดชอบและพฤติกรรมพัฒนา<sup>12</sup>



ภาพที่ 1 ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ระบุจิตลักษณะ 8 ประการที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรมคน<sup>13</sup>

การที่คนเราจะมีคุณธรรมมาน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสาเหตุทั้งภายในและภายนอก กล่าวคือ สาเหตุภายใน ได้แก่ ลักษณะทางจิตใจต่าง ๆ เช่น การไม่เห็นแก่ตัวแต่เห็นแก่ส่วนรวม การมุ่งอนาคตและความสามารถควบคุมตนเอง ความเชื่อว่าทำความดีจะนำไปสู่ผลดี และการทำชั่วจะต้องถูกลงโทษ ความพอใจและเห็นด้วยกับความดีต่าง ๆ และเห็นความสำคัญของความดีเหล่านั้น เช่น ความซื่อสัตย์ การเคารพกฎระเบียบและกฎหมาย

ความสามัคคี เป็นต้น ส่วนสาเหตุภายนอก ได้แก่ คนรอบข้าง กฎระเบียบ สังคม วัฒนธรรม และสถานการณ์ที่ประสบอยู่<sup>14</sup> รวมถึงผู้นำด้วย

กล่าวได้ว่า คุณธรรม จริยธรรมมีความสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์ เพื่อให้มีคุณภาพและเป็นพลเมืองที่ดี ความประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม หรือการประพฤติตามเกณฑ์ที่ถูกต้องทั้งกาย วาจา และใจ จะก่อให้เกิดประโยชน์และความสุขทั้งต่อตนเองและสังคมส่วนรวม นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของสังคม เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลมากที่สุด

### **คุณธรรม จริยธรรมของพนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก**

จากยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ บุคลากรภาครัฐต้องเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ มีจิตบริการ ยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การของรัฐด้านการสงเคราะห์และอยู่ในกำกับของกระทรวงกลาโหม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี โดยคุณธรรมหลักที่จำเป็นและสำคัญที่จะทำให้องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกเป็นองค์กรโปร่งใส ตามแผนปฏิบัติงาน 4 ปี องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก (พ.ศ.2561 - 2564) ในประเด็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการภายในองค์กร ภายใต้ความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้<sup>15</sup> ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความมีระเบียบวินัย และจิตสาธารณะ

องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกให้ความสำคัญกับเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เห็นได้จากมีระเบียบขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ว่าด้วยประมวลจริยธรรม พ.ศ.2556 กำหนดให้พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกยึดถือและปฏิบัติตามค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม<sup>16</sup> และมีคำสั่งองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกที่ 18/2561 เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำและขับเคลื่อนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ลงวันที่ 26 มกราคม 2561 โดยให้คณะทำงานฯ มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์รูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมในหน่วยงาน

ภายในองค์กรหน่วยงาน กับทั้งกลุ่มเป้าหมายตามภารกิจให้สอดคล้องกับแผนแม่บท ส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ และจัดทำเป็นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก และดำเนินการขับเคลื่อนแผนดังกล่าว โดยการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผน ตลอดจนให้คำปรึกษาในแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก<sup>17</sup> ในเรื่องของความซื่อสัตย์ โปร่งใส ได้มีคำสั่งองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกที่ 344/2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก (ITA) ลงวันที่ 7 พฤศจิกายน 2562 โดยให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล พิจารณา ตรวจสอบ สนับสนุนข้อมูลที่จำเป็น และกำหนดแนวทางในการดำเนินการให้สอดคล้องกับกรอบการประเมินผล<sup>18</sup> ซึ่งกรอบการประเมิน ITA ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ การใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สินของราชการ การแก้ไขปัญหาการทุจริต คุณภาพการดำเนินงาน ประสิทธิภาพการสื่อสาร การปรับปรุงระบบการทำงาน การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต<sup>19</sup> นอกจากนี้ ยังมีแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ประจำปีงบประมาณ 2563 กำหนดแนวทางในการดำเนินการ 4 ประเด็น คือ

1. วางระบบรากฐานการเสริมสร้างคุณธรรมในองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
2. สร้างความเข้มแข็งในระบบการบริหารจัดการด้านการส่งเสริมคุณธรรมให้เป็นเอกภาพ
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมคุณธรรม
4. ส่งเสริมให้องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมในสังคมไทย และสมาพันธ์ทหารผ่านศึกอาเซียน<sup>20</sup>

จากผลการสัมภาษณ์พนักงาน อัตราเงินเดือนระดับ 9 ขึ้นไป จำนวน 10 ราย เพื่อศึกษาคุณธรรม จริยธรรมของพนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีระเบียบวินัย และจิตสาธารณะ ปรากฏว่า ร้อยละ 90 ของแบบสัมภาษณ์ เห็นว่า ปัจจุบันพนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกมีความซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัย และจิตสาธารณะ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องจากองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก เป็นองค์กรของรัฐ

เพื่อการกุศล มีวัตถุประสงค์ในการสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ครอบครัวทหารผ่านศึก และทหารนอกประจำการ พนักงานจึงได้รับการปลูกฝังและเรียนรู้ที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อช่วยเหลือผู้เสียสละ ประกอบกับมีการฝึกอบรมทั้งด้านระเบียบวินัย และคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้พนักงานมีความซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัย และมีจิตสาธารณะ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่ร้อยละ 10 ของแบบสัมภาษณ์ เห็นว่า มีพนักงานบางส่วนยังเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม<sup>21</sup> สรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการพัฒนาทางจิตใจและการใช้เหตุผล ตามทฤษฎีพัฒนาการการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของโคลเบอร์ก อยู่ในระดับตามกฎเกณฑ์ (Convention) คือ เป็นระดับที่บุคคลเรียนรู้ที่จะกระทำตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มย่อยของตน กระทำตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ของศาสนา รู้จักที่จะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถที่จะแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสมเมื่ออยู่ในสังคม จนถึงระดับเหนือกฎเกณฑ์ (Post Convention) คือ การตัดสินใจพฤติกรรมใดๆ เป็นไปตามความคิดและเหตุผลที่ตนคิดว่าเหมาะสม ยึดประโยชน์และความถูกต้องเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เข้าใจในสิทธิของตนและเคารพในสิทธิของผู้อื่น มีความภาคภูมิใจเมื่อทำดี และละอายใจเมื่อทำชั่ว ซึ่งระดับการพัฒนาทางจิตใจและการใช้เหตุผลดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ที่ดีที่สามารถพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมในเกณฑ์ที่สูงต่อไปได้

ความซื่อสัตย์ ความมีระเบียบวินัย และความมีจิตสาธารณะอันพึงประสงค์ของพนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ต้องพัฒนาให้อยู่ในเกณฑ์ที่สูง โดยจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น มีความสุจริตทางกาย ทางวาจา และทางใจ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน กล้าที่จะต่อต้านในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพื่อให้องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกปราศจากการทุจริตและประพฤติมิชอบ<sup>22</sup> ต้องมีการปลูกฝังหรือสอนให้ประพฤติปฏิบัติ เพราะหากพนักงานขาดความซื่อสัตย์ หน่วยงานก็จะวุ่นวาย ไม่สงบ จะเอารัดเอาเปรียบกัน และเห็นแก่ตัวมากขึ้น จนก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา<sup>23</sup>

ความมีระเบียบวินัย พนักงานต้องอยู่ในระเบียบวินัย เคารพผู้บังคับบัญชา ผู้น้อยต้องเคารพผู้ใหญ่ เคารพกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง<sup>24</sup> ต้องตระหนักถึงความถูกต้องเหมาะสมตักด้วยตนเองแม้บางอย่างจะไม่ได้มีการกำหนดไว้เป็นกฎเกณฑ์ข้อบังคับก็ตาม

ต้องเคารพตนเอง เคารพผู้อื่น เคารพเวลา เคารพกติกา และเคารพสถานที่ ต้องมีการฝึกวินัย จนเกิดเป็นนิสัยประจำใจ เพื่อให้มีความเคารพ มีมารยาทและความประพฤติอันดีงาม มีความเห็นอกเห็นใจกัน มีความร่วมมือซึ่งกัน

จิตสาธารณะ เป็นหัวใจของการสงเคราะห์ที่พนักงานต้องได้รับการปลูกฝัง โดยเฉพาะกับการสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ครอบครัวทหารผ่านศึก และทหารนอกประจำการ ซึ่งเป็นผู้เสียสละเพื่อชาติ อันเป็นวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน<sup>25</sup> รวมถึงการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ชุมชน และสังคม ด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น เป็นผู้ให้และช่วยเหลือผู้อื่น แบ่งปันความสุขส่วนตน เพื่อทำประโยชน์แก่ส่วนรวม เข้าใจ เห็นใจผู้ที่มีความเดือดร้อน อาสาช่วยเหลือสังคม ด้วยแรงกายสติปัญญา ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา หรือร่วมสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ไม่นิ่งดูดายต่อสังคม หรือความทุกข์ยากของผู้คน ไม่ใช่แค่ทำประโยชน์เพื่อผู้อื่นอย่างเดียว แต่เป็นการพัฒนาจิตวิญญาณด้วย<sup>26</sup>

แม้คุณธรรมและจริยธรรมจะมีอยู่เป็นคุณสมบัติประจำตัวในแต่ละบุคคลแล้วก็ตาม แต่เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งก็ย่อมจะมีการพัฒนาและเสริมสร้างเพิ่มพูนให้ดีขึ้นหรือมั่นคงยิ่งขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรที่ดีจะต้องมีภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง การรักษาความดีและความเก่งของบุคคลให้อยู่ในปริมาณและคุณภาพที่สูงคงเดิมในระดับที่ต้องการมิให้เสื่อมสลายลงทำได้โดยการพัฒนาจิตใจหลายด้านไปพร้อมกันแบบองค์รวม อันเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาบุคคลให้สูงขึ้นไป แต่จิตลักษณะและพฤติกรรมจริยธรรมการทำงานมักจะเสื่อมสลายลง เนื่องจากอิทธิพลภายนอกที่เรียกว่าประสบการณ์ทางสังคม หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกตัวบุคคล ดังนั้น ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบด้านพัฒนาและด้านการคุ้มครองจริยธรรมจะต้องอนุรักษ์สิ่งที่ได้สร้างสรรค์ไว้ในตัวบุคคล กล่าวคือ เมื่อพัฒนาคนแล้วต้องพัฒนาระบบด้วย เพื่อให้กลไกในการขับเคลื่อนสนับสนุนจริยธรรมของพนักงานไปพร้อมกัน จึงจะได้ผลดีที่สุด<sup>27</sup>



## แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก

องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ควรกำหนดแนวทางในการดำเนินการวางระบบรากฐานการเสริมสร้างคุณธรรมในองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก และสร้างความเข้มแข็งในระบบการบริหารจัดการด้านการส่งเสริมคุณธรรมให้เป็นเอกภาพ<sup>28</sup> โดยเฉพาะการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีระเบียบวินัย และจิตสาธารณะ ซึ่งเป็นสิ่งที่ประสานสอดคล้องกันสามารถดำเนินการเสริมสร้างและพัฒนาเป็นแนวทางเดียวกันได้ ด้วยมาตรการทางศีลธรรม (พัฒนาคน) และมาตรการทางการบริหาร (พัฒนาระบบ) โดยต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

**มาตรการทางศีลธรรม** พนักงานทุกคนควรนำศีลธรรมมาปฏิบัติ มีหลักธรรมสำหรับพัฒนาตน เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม เช่น การพัฒนาจิตใจ ได้แก่ ฝึกอบรมธรรม เข้าค่ายวิปัสสนา ปฏิบัติธรรม ทำบุญ ทำทาน เข้าวัดฟังเทศน์ตามวันสำคัญทางศาสนา ยึดมั่นในหลักศาสนา คือ ไม่ประพฤตชั่ว ทำแต่ความดี ทำจิตใจให้บริสุทธิ์<sup>29</sup> เพื่อให้มีหิริโอตตัปปะ คือ ความละอายและความเกรงกลัวต่อบาป ซึ่งเป็นธรรมะสำคัญที่ใช้ควบคุมจิตใจมนุษย์ให้อยู่ในความดี ให้สามารถดำเนินชีวิตและอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุข นอกจากนี้ ต้องสร้างการรับรู้ ปลุกจิตสำนึกแบบค่อยเป็นค่อยไปในลักษณะการซึมซับ เพื่อให้ฝังลึกในจิตใจ ใ้รู้สึกผิดชอบชั่วดี ตระหนักในคุณงามความดีว่าเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ตนเอง ผู้อื่น หน่วยงาน สังคม และประเทศชาติ เมื่อพนักงานปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม ก็จะเป็นผู้มียุคุณธรรม ส่งผลให้มีจริยธรรมที่ดีตามมา

**มาตรการทางการบริหาร** เป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานที่มีการควบคุม กำกับและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตาม โดยหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้การบริการสาธารณะและการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสร้างความเจริญ

ก้าวหน้าต่อประเทศ<sup>30</sup> ซึ่งมาตรการทางการบริหารในการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก สามารถปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ ดังนี้

**โครงสร้างและความรับผิดชอบ** ต้องมีการกำหนดตัวบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การขับเคลื่อนงานด้านคุณธรรม จริยธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ตามมาตรการทางการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ให้มีบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูงสุดในด้านการบริหารจัดการด้านจริยธรรม มีหน้าที่ กำหนดนโยบายด้านจริยธรรมให้ชัดเจน สอดคล้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมียุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ กิจกรรมรองรับอย่างชัดเจน<sup>31</sup> ซึ่งองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำและขับเคลื่อนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก โดยมีรองผู้อำนวยการองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก เป็นประธานคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว<sup>32</sup> ประกอบกับการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ประจำปีงบประมาณ 2563 เพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านคุณธรรม จริยธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก<sup>33</sup>
2. ให้มีหน่วยงานกำกับดูแลด้านจริยธรรม มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรม ให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานเมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน รับข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการประพฤติมิชอบในหน่วยงาน และจัดทำคู่มือต่างๆ ให้ผู้บริหารเพื่อเป็นเครื่องมือตามมาตรการทางการบริหารในการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม<sup>34</sup> ซึ่งองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก มีฝ่ายกำลังพล ทำหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอแนะนโยบาย วางแผน อำนวยการ ควบคุม กำกับดูแล ประสานงานและดำเนินการบริหารจัดการในสายงานกำลังพล ตลอดจนการรักษาวินัย การปกครอง บำเหน็จความชอบ การพัฒนากำลังพล สิทธิกำลังพล และสวัสดิการต่าง ๆ<sup>35</sup>
3. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีมาตรฐานจริยธรรมสูงกว่าพนักงานทั่วไป เป็นต้นแบบที่ดีด้านจริยธรรม ต้องรายงานผลหรือเปิดเผยการปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ กำหนดให้มีการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมที่กำหนดไว้ในประมวลจริยธรรม ให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน และความก้าวหน้าในการทำงาน<sup>36</sup> นอกจากนี้ ต้องปฏิบัติตามแนวทางด้านคุณธรรม จริยธรรมของชาติ เช่น ผู้อำนวยการองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกต้องเปิดเผยทรัพย์สินเมื่อเข้ารับตำแหน่งและพ้นจากตำแหน่ง ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ.2561 เป็นต้น<sup>37</sup>

4. ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน ต้องกระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นทางจริยธรรมระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมด้านจริยธรรมอย่างทั่วถึง เช่น การฝึกอบรมธรรม เข้าค่ายวิปัสสนา ปฏิบัติธรรม ทำบุญ ทำทาน เข้าวัดฟังเทศน์ตามวันสำคัญทางศาสนา การเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา บำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม เป็นต้น นอกจากนี้ ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการปฏิบัติยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม<sup>38</sup>
5. สร้างแกนนำด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยอบรมสร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวทางขับเคลื่อนการเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของหน่วยงาน จากนั้นให้แกนนำเป็นผู้ถ่ายทอด เพื่อขยายผลไปยังพนักงานทั้งหมด จนเกิดเป็นค่านิยมที่ดีของหน่วยงานต่อไป

**ประมวลจริยธรรม** เป็นพันธสัญญาและเครื่องมือในการกำกับดูแล ตรวจสอบจริยธรรมของพนักงาน ป้องกันการทุจริตประพฤตินิষอบในหน่วยงาน ประกอบด้วยคุณธรรม ค่านิยมหลักตามมาตรฐานทั่วไป และที่กำหนดขึ้นเฉพาะของหน่วยงาน แนวทางในการปฏิบัติกรณที่มีข้อขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนรวมกับผลประโยชน์ส่วนตน หน้าที่ของผู้รับผิดชอบกำกับดูแล โดยต้องมีการรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้มาตรฐานจริยธรรมนั้น สอดคล้องตรงกับบริบทของหน่วยงาน รวมทั้งเป็นเครื่องจูงใจให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบให้ปฏิบัติตาม<sup>39</sup> องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกมีระเบียบ ว่าด้วยประมวลจริยธรรม พ.ศ.2556 กำหนดให้พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกยึดถือ และปฏิบัติตามค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม ซึ่งเป็นการกำหนดกรอบให้พนักงานปฏิบัติตาม แต่มิได้เกิดจากการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง จึงไม่ก่อให้เกิด

ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติเท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจมากขึ้น จึงควรปรับให้เกิดการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง

**ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล** เป็นระบบที่มุ่งหวังว่าจะสะท้อนให้เห็นความสำคัญของความยุติธรรม ความถูกต้องชอบธรรม โดยกำหนดให้การทำหน้าที่อย่างมีจริยธรรม เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผลความดีความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน รวมทั้งการคัดเลือกผู้บริหาร<sup>40</sup> มีการใช้ภาวะผู้นำ โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานมีหน้าที่โดยตรงในการควบคุม ตรวจสอบ และริเริ่มนำเทคนิควิธีการต่างๆ มาใช้เพื่อส่งเสริม พัฒนา และป้องกันมิให้มีการละเมิดจริยธรรมและกระทำผิดวินัย ต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ด้วยการกำหนดมาตรฐานงาน กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน กำหนดหลักเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ หรือเลื่อนตำแหน่งตามผลงาน นอกจากนี้ ต้องสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้รักเกียรติศักดิ์ มีอุดมคติ รักหน่วยงาน สร้างความภาคภูมิใจ สร้างขวัญและกำลังใจ แสดงเกียรติคุณหรือชมเชยแก่ผู้ทำดี<sup>41</sup> อีกทั้ง ต้องมีระบบจัดการหรือลงโทษกับบุคคลที่ไม่ปฏิบัติตามและฝ่าฝืนมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมด้วย<sup>42</sup>

การเสริมสร้างแรงจูงใจ ตามทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Reinforcement theories of motivation) ทำได้ด้วยการเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) เป็นการให้ผลตอบแทนในสิ่งที่คุณคอยากได้ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เช่น เงิน ค่ายกย่อง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่มสวัสดิการ การให้วันหยุด เป็นต้น และการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เป็นการกำหนดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ต้องไม่กระทำและบทลงโทษต่างๆ ไว้ เช่น ไล่ออก ตัดเงินเดือน ตักเตือน โดยหากบุคคลกระทำแต่พฤติกรรมพึงประสงค์ ก็จะไม่ได้รับผลตอบแทนทางลบ<sup>43</sup> การเสริมแรงให้พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมอันพึงประสงค์ สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องทุกครั้งที่ทำพฤติกรรมที่กำหนดไว้ เช่น ชมเชยเมื่อมีการบำเพ็ญประโยชน์ให้แก่สังคมจนเป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชน ว่ากล่าวตักเตือนเมื่อมีการกระทำที่ไม่ถูกต้อง เป็นต้น หรืออาจเสริมแรงเป็นครั้งคราว เช่น จัดประกวดและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีจริยธรรมดีเด่น เป็นต้น

**ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล** เป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบภาครัฐ เป็นกลไกการบริหารเชิงบวกที่ได้ผลมากกว่าการลงโทษ และยังเป็น การตอกย้ำให้บุคคลตระหนักในความสำคัญของการรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับประชาชนว่า จะต้องปฏิบัติภารกิจด้วยความถูกต้องเป็นธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ เพื่อปกป้อง ผลประโยชน์สาธารณะ การพัฒนาบุคคลเป็นการใช้จิตวิทยาเชิงบวก เพื่อให้เกิดการพัฒนา คุณธรรม จริยธรรม โดยองค์กรด้านจริยธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก (ฝ่ายกำลังพล) ควรจัดทำหลักสูตรคุณธรรมสำหรับพนักงานแต่ละระดับเพื่อใช้ใน หน่วยงาน ด้วยการบรรจุอยู่ในหลักสูตรตามแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การ สงเคราะห์ทหารผ่านศึก ได้แก่ หลักสูตรเสมียน หลักสูตรประจำแผนก หลักสูตรผู้บริหาร ระดับต้น หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง และหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง

การพัฒนาตัวบุคคลต้องยึดองค์รวมและเป็นระบบด้วยวิธีที่หลากหลาย กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องได้รับการพัฒนาจริยธรรม พัฒนาด้านสาเหตุทางจิตใจที่เป็นรากฐาน ของพฤติกรรมจริยธรรม ส่วนการพัฒนาผู้บริหารควรเน้นการพัฒนาด้านการตัดสินใจ โดยยึดประโยชน์สาธารณะ การบริหารความยุติธรรมในหน้าที่ทำงาน การบริหารการ ประพฤติมิชอบ การอภิปรายปัญหาจริยธรรม การบริหารจัดการความขัดแย้ง ผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์สาธารณะ เป็นต้น สำหรับวิธีการพัฒนาควรมีความ หลากหลาย สอดคล้องกับสถานการณ์การปฏิบัติงาน<sup>44</sup> เช่น การพัฒนาบุคลากรด้วยการ ฝึกอบรม การสัมมนา การเข้าค่ายคุณธรรม เป็นต้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะช่วยในการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และค่านิยมของบุคคล เพราะจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจในการ ปฏิบัติงาน รู้สำนึกในหน้าที่ มีวินัยมากขึ้น และสามารถกำหนดค่านิยมที่ถูกต้องเป็นของ ตนเองได้<sup>45</sup> นอกจากนี้ หน่วยงานควรปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ดีให้แก่ พนักงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน โดยกำหนดไว้ในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และจัดให้มีการ ฝึกอบรม เสริมสร้างจิตสำนึกอย่างต่อเนื่อง<sup>46</sup>

**กระบวนการร้องเรียน ร้องทุกข์ และขอคำปรึกษา แนะนำ** ต้องง่ายต่อการเข้าถึง เป็นความลับ มีหลากหลายช่องทาง มีการปกป้องคุ้มครองพยาน กำหนดกระบวนการ

อย่างชัดเจน ผู้เปิดเผยข้อมูลมีความเชื่อมั่นในความปลอดภัย มีช่องทางการสื่อสารและขอคำปรึกษาแนะนำได้กับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ<sup>47</sup>

**ระบบติดตามและประเมินผล** ควรมีการวางกรอบการประเมินให้ชัดเจน โดยกรอบการประเมินจะต้องผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจตรงกัน การประเมินควรแบ่งออกเป็นช่วงเวลา เนื่องจากการประเมินในระยะแรกหรือช่วงปีแรกของการนำประมวลจริยธรรมมาใช้ อาจยังไม่เห็นผลในเชิงพฤติกรรมได้อย่างชัดเจน อาจประเมินได้แค่ความรู้ ความเข้าใจของพนักงาน และระดับของการส่งเสริมในเรื่องจริยธรรมของหน่วยงาน แต่เมื่อมีการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในประมวลจริยธรรมไประยะหนึ่งแล้ว จึงสามารถประเมินในส่วนของการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมได้ สำหรับเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินจริยธรรมอาจเพิ่มระดับความเข้มข้นตามตำแหน่งหน้าที่ บุคคลซึ่งมีตำแหน่งระดับสูงหรือเป็นผู้บังคับบัญชา ควรมีเครื่องมือวัดที่มีความซับซ้อนมากกว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะมีลักษณะของความเป็นต้นแบบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีผลต่อความน่าเชื่อถือ รวมถึงภาพลักษณ์ของหน่วยงาน จึงสมควรที่จะมีระดับจริยธรรมสูงกว่า ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินอาจยึดตามกรอบหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ เนื่องจากมีลักษณะของการกำหนดพฤติกรรมที่ควรกระทำและไม่ควรกระทำอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของกิริยาทางกาย วาจา และใจ นอกจากนี้ ต้องมีการพัฒนาเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการนำประมวลจริยธรรมมาใช้ จะต้องประเมินทั้งระดับบุคคลว่าเมื่อมีความรู้ความเข้าใจแล้วสามารถปฏิบัติออกมาเป็นพฤติกรรมได้แค่ไหน และระดับหน่วยงานว่าได้ให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรมากน้อยเพียงใด มีการส่งเสริมการนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ กล่าวคือ การพัฒนาเครื่องมืออย่างต่อเนื่องจะช่วยให้เกิดการประเมินและรับทราบถึงพัฒนาการของการบังคับใช้ประมวลจริยธรรม<sup>48</sup>

## บทสรุป

พฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมตามความคาดหวังและข้อเรียกร้องจากสาธารณชน เป็นสิ่งที่ปรารถนาของสังคมโดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน<sup>49</sup> ซึ่งคุณธรรมหลักของพนักงาน องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกที่จะทำให้องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกและสังคมเป็นสุข ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความมีระเบียบวินัย และความมีจิตสาธารณะ คุณธรรมเหล่านี้แม้จะเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคคล แต่ก็ต้องพัฒนาและเสริมสร้างเพิ่มพูนให้ดีขึ้นหรือ มั่นคงยิ่งขึ้น ซึ่งสติปัญญาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้จริยธรรมของบุคคลพัฒนา ไปได้ด้วยดี จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือประสบการณ์ทางสังคม โดยเฉพาะผู้นำ ต้องมีความเฉลียวฉลาดเชิงจริยธรรม เพื่อเป็นต้นแบบที่ดี และนำพาความเจริญมาสู่ หน่วยงาน นอกจากนี้ พนักงานทุกคนต้องมีค่านิยมความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน การ จะทำการใดๆ ต้องคำนึงถึงชื่อเสียง เกียรติศักดิ์ของหน่วยงาน ในการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมต้องพัฒนาทั้งคนและระบบ เพื่อให้ระบบขับเคลื่อนสนับสนุนคุณธรรม จริยธรรม ในตัวบุคคลไปพร้อม ๆ กัน

การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ไม่ใช่เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แต่เป็นการปลูก จิตสำนึก ให้รู้สึกผิดชอบชั่วดี ตระหนักในคุณงามความดี และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ ตนเอง ผู้อื่น และหน่วยงาน เพื่อยังประโยชน์ให้แก่แผ่นดิน ซึ่งแนวทางในการเสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม จะต้องดำเนินไปด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ ค่อยเป็นค่อยไปในลักษณะการ ซึมซับเพื่อให้ฝังลึกในจิตใจ ด้วยมาตรการทางศีลธรรมและมาตรการทางการบริหาร

มาตรการทางศีลธรรม เป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนต้องนำศีลธรรมมาปฏิบัติ ต้องมีหลักธรรม สำหรับพัฒนาตน เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในตนเอง ต้องไม่ ประพฤติชั่ว ทำความดี และเกรงกลัวต่อบาป ส่วนมาตรการทางการบริหาร เป็นเรื่องที่ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการ เพื่อให้การบริการสาธารณะและการ ปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานสามารถสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ พร้อมกับสร้างความเจริญก้าวหน้าต่อไป

แนวทางการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมของพนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ที่มีประสิทธิภาพ ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีมาตรฐานจริยธรรมสูง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน ด้วยการปฏิบัติยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง ต้องกระตุ้นให้เกิดสภาพแวดล้อมด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ดี ต้องสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้รักเกียรติศักดิ์ มีอุดมคติ รักหน่วยงาน สร้างความภาคภูมิใจ สร้างขวัญและกำลังใจ แสดงเกียรติคุณหรือชมเชยแก่ผู้ทำดี อีกทั้งต้องมีระบบจัดการหรือลงโทษกับพนักงานที่ละเมิดคุณธรรม จริยธรรม หรือกระทำผิดวินัย ต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค ยุติธรรม โดยเฉพาะเรื่องการลงโทษ ต้องมีมาตรฐานและไม่เห็นแก่พวกพ้อง การกระทำผิดในลักษณะเดียวกันควรได้รับการลงโทษในระดับความรุนแรงเท่า ๆ กัน ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ
2. คณะทำงานจัดทำและขับเคลื่อนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก และฝ่ายกำลังพล ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแลด้านจริยธรรม จะต้องดำเนินการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกให้เกิดเป็นรูปธรรมและมีความต่อเนื่อง ดังนี้
  - 2.1 มีแผนปฏิบัติการและกิจกรรมรองรับอย่างชัดเจน โดยต้องดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
  - 2.2 จัดให้มีประมวลจริยธรรมที่เกิดจากการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อจูงใจให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบและยินดีปฏิบัติตาม
  - 2.3 จัดทำหลักสูตรคุณธรรมสำหรับพนักงานแต่ละระดับเพื่อใช้ในหน่วยงาน และให้บรรจุอยู่ในหลักสูตรตามแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ได้แก่ หลักสูตรเสมียน หลักสูตรประจำแผนก หลักสูตรผู้บริหารระดับต้น หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง และหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รวมถึงหลักสูตรปฐมนิเทศพนักงานใหม่
  - 2.4 ดำเนินการให้กระบวนการร้องเรียน ร้องทุกข์ และขอคำปรึกษา แนะนำ ง่ายต่อการเข้าถึง เป็นความลับ มีหลากหลายช่องทาง มีการปกป้องคุ้มครองพยาน เพื่อให้ผู้ร้องเรียน ร้องทุกข์ รู้สึกปลอดภัยและกล้าเปิดเผยข้อมูล



3. สร้างแกนนำด้านคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่สมัครใจและมีภาวะผู้นำ โดยสร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวทางขับเคลื่อนการเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของหน่วยงานให้แก่แกนนำ เพื่อให้แกนนำทำหน้าที่ถ่ายทอดไปยังพนักงานและทำหน้าที่สอดส่องเพื่อควบคุมมิให้เกิดการละเมิดคุณธรรม จริยธรรม หรือกระทำผิดวินัย
4. ฝ่ายนโยบายและแผน ต้องจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน โดยกรอบการประเมินจะต้องผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจตรงกัน ทั้งนี้ ควรกำหนดให้ผลการประเมินเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผลความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน รวมทั้งการคัดเลือกผู้บริหาร
5. พนักงานขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานทุกคน ต้องมีคุณธรรมประจำใจ มีความเข้าใจและยอมรับในบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนและเป็นแบบอย่าง ส่วนพนักงานต้องเต็มใจปฏิบัติตามและฝึกฝนให้เกิดเป็นนิสัย

แนวทางเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกตามข้างต้น จะทำให้พนักงานจะเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี เป็นคนดีและเก่ง ส่งผลให้องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส ปลอดภัย จริตและประพฤติดีชอบ อันเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ส่งผลให้ประเทศชาติสงบสุขและเจริญรุ่งเรือง ทั้งนี้ ความสำเร็จในการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ไม่ใช่เพียงแค่การบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้เท่านั้น แต่ต้องรักษาความมีคุณธรรม จริยธรรมให้คงอยู่และดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอด้วยความต่อเนื่องตลอดไป

ความสำคัญของการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก คือ เพื่อให้พนักงานยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น เป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยจะต้องมีความซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัย และมีจิตสาธารณะ กล่าวคือ พนักงานต้องเป็น “คนดีและเก่ง” ดังคำกลอนที่ว่า

“เมื่อความรู้ยอดเยี่ยมสูงเทียมเมฆ  
 อาจเสกสร้างมัจฉาสารพัน  
 แม้คุณธรรมเยี่ยมถึงเทียมเมฆ  
 ย่อมเป็นเหยื่อทรชนจนระอา  
 หากความรู้สูงล้ำคุณธรรมเลิศ  
 จะพัฒนาประชาราษฎร์ทั้งชาติไทย  
 แต่คุณธรรมต่ำเฌกยอดหญ้า  
 ด้วยจิตอันไร้อายในโลกา  
 แต่ความรู้ต่ำเฌกเพียงยอดหญ้า  
 ด้วยปัญญาอ่อนด้อยน่าน้อยใจ  
 แสนประเสริฐกอบปรกิจวินิจฉัย  
 ต้องฝึกให้ความรู้คู่คุณธรรม”<sup>50</sup>

## เอกสารอ้างอิง

---

- <sup>1</sup> ราชกิจจานุเบกษา. ยุทธศาสตร์ชาติ [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2563]  
เข้าถึงได้จาก: <http://www.ratchakitcha.soc.go.th>
- <sup>2</sup> ราชกิจจานุเบกษา. การประกาศแผนปฏิรูปประเทศ [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ  
7 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ratchakitcha.soc.go.th>
- <sup>3</sup> ราชกิจจานุเบกษา. แผน แม่บท [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2563].  
เข้าถึงได้จาก: <http://www.ratchakitcha.soc.go.th>
- <sup>4</sup> ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันกลาโหม. แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ  
ส่งเสริมคุณธรรมของกระทรวงกลาโหม ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2564
- <sup>5</sup> สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คุณธรรม จริยธรรม  
[อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 7 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>6</sup> หลักธรรมาภิบาล : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:  
สถาบันพระปกเกล้า; 2561. หน้า 326 - 27
- <sup>7</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คุณธรรม จริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึง  
เมื่อ 7 มีนาคม 2563] เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>8</sup> หลักธรรมาภิบาล : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:  
สถาบันพระปกเกล้า; 2561. หน้า 326 - 27
- <sup>9</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คุณธรรม จริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึง  
เมื่อ 7 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>10</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ  
ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต].  
[เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>11</sup> เรื่องเดียวกัน.
- <sup>12</sup> เรื่องเดียวกัน.
- <sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน.
- <sup>14</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. แนวคิด ทฤษฎีด้านจริยธรรม  
[อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.ocsc.go.th>

- 
- <sup>15</sup> แผนปฏิบัติงาน 4 ปี องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก (พ.ศ.2561 - 2564)
- <sup>16</sup> ระเบียบองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ว่าด้วยประมวลจริยธรรม พ.ศ.2556
- <sup>17</sup> คำสั่งองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกที่ 18/2561 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำและขับเคลื่อนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ลงวันที่ 26 มกราคม 2561
- <sup>18</sup> คำสั่งองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกที่ 344/2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก (ITA) ลงวันที่ 7 พฤศจิกายน 2562
- <sup>19</sup> นางสาวชนิดา อาคมวัฒน์ และคณะ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 12 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.nacc.go.th>
- <sup>20</sup> แผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ประจำปีงบประมาณ 2563
- <sup>21</sup> แบบสัมภาษณ์พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
- <sup>22</sup> แบบสัมภาษณ์พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
- <sup>23</sup> กระทรวงวัฒนธรรม. ความซื่อสัตย์นั้น สำคัญไฉน? [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 9 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.m-culture.go.th>
- <sup>24</sup> แบบสัมภาษณ์พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
- <sup>25</sup> แบบสัมภาษณ์พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
- <sup>26</sup> เครือข่ายจิตอาสา. ความหมายของจิตอาสาหรือจิตสาธารณะ [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 31 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก [http:// www.volunteerspirit.org](http://www.volunteerspirit.org)
- <sup>27</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>28</sup> แผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ประจำปีงบประมาณ 2563

- 
- <sup>29</sup> ดร.ศิลป์ ชื่นนิรันดร์. การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร (Morality and Ethical Reinforcement in Public Organization) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.journalrec.mbu.ac.th>
- <sup>30</sup> เรื่องเดียวกัน.
- <sup>31</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>32</sup> คำสั่งองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกที่ 18/2561 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำและ ขับเคลื่อนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ ทหารผ่านศึก ลงวันที่ 26 มกราคม 2561
- <sup>33</sup> แผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมขององค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก ประจำปี งบประมาณ 2563
- <sup>34</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>35</sup> ข้อบังคับสภาพทหารผ่านศึก ว่าด้วยการบริหารงานและดำเนินกิจการขององค์การ สงเคราะห์ทหารผ่านศึก (ฉบับที่ 8) พ.ศ.2562
- <sup>36</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>37</sup> ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงกลาโหม. คู่มือพระราชบัญญัติประกอบ รัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ.2561
- <sup>38</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>39</sup> เรื่องเดียวกัน.
- <sup>40</sup> เรื่องเดียวกัน.

- 
- <sup>41</sup> ดร.ศิศิลป์ ชื่นนิรันดร์. การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร (Morality and Ethical Reinforcement in Public Organization) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.journalrec.mbu.ac.th>
- <sup>42</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>43</sup> ดร. เมธา หริมเทพาธิป. ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Reinforcement theories of motivation) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/646482>
- <sup>44</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>45</sup> ดร.ศิศิลป์ ชื่นนิรันดร์. การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร (Morality and Ethical Reinforcement in Public Organization) [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.journalrec.mbu.ac.th>
- <sup>46</sup> แบบสัมภาษณ์พนักงานองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก
- <sup>47</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>48</sup> ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. การสร้างเครื่องมือประเมิน เพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสขององค์กร [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>49</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ocsc.go.th>
- <sup>50</sup> อ่ำไพ สุจริตกุล. ความรู้คู่คุณธรรม [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 13 เมษายน 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.thaipoe.com/blog/6206first66bobo.blogspot.com>

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ นางสาวสุรีย์ ธรรมชุตินันท์

วัน เดือน ปี เกิด 19 พฤษภาคม 2520

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ.2538 โรงเรียนศึกษานารี  
พ.ศ.2542 ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
พ.ศ.2548 นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
พ.ศ.2552 หลักสูตรประจำแผนก รุ่นที่ 2 องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก  
พ.ศ.2558 หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง รุ่นที่ 4 องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก  
พ.ศ.2560 หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2545 ประจำแผนกสินเชื่อ 2 กองทุนสงเคราะห์ ฝ่ายสวัสดิการสงเคราะห์  
พ.ศ.2552 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกสารบรรณและธุรการ กองกลาง สำนักงานเลขาธิการ  
พ.ศ.2553 ผู้ช่วยหัวหน้าธุรการ สำนักงานเลขาธิการ  
พ.ศ.2555 หัวหน้าแผนกบุคคล กองกำลังพล ฝ่ายนโยบายและแผน  
พ.ศ.2558 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองกำลังพล ฝ่ายนโยบายและแผน  
พ.ศ.2560 ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพล ฝ่ายกำลังพล  
พ.ศ.2561 รองผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ ฝ่ายนโยบายและแผน

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2561 – ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพล ฝ่ายกำลังพล