

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม ต้นแบบโดดเด่น*

FACTORS INFLUENCING SUCCESS IN DRIVING AN EXEMPLARY MORAL ORGANIZATION

นุกูล ทรงมงคลรัตน์

Nugool Songmongkolrat

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

Kalasin Primary Education Service Area Office1, Thailand

Corresponding Author's Email: Krubreezt@gmail.com

วันที่รับบทความ : 12 กันยายน 2568; วันแก้ไขบทความ 19 กันยายน 2568; วันตอบรับบทความ : 21 กันยายน 2568

Received 12 September 2025; Revised 19 September 2025; Accepted 21 September 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบาย วิเคราะห์ และสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น โดยพิจารณาจากแนวคิดทางทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และกรณีศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืน ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรคุณธรรมขึ้นอยู่กับกระบวนการปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำคุณธรรมที่เป็นแบบอย่างและกำหนดทิศทาง วัฒนธรรมองค์กรที่หล่อหลอมค่านิยมร่วม การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่สร้างความผูกพัน การสนับสนุนจากภายนอกที่เสริมทรัพยากรและความชอบธรรม และการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงของปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดวงจรเกื้อกูลคุณธรรมที่ช่วยเสริมสร้างความโดดเด่นและความยั่งยืนขององค์กร บทความนี้จึงนำเสนอกรอบแนวทาง “MORAL-NET Spiral Model” เป็นข้อเสนอเชิง

Citation:



* นุกูล ทรงมงคลรัตน์. (2568). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น.

วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 3(5), 744-755.

Nugool Songmongkolrat. (2025). Factors Influencing Success In Driving An Exemplary Moral Organization.

Journal of Interdisciplinary Social Development, 3(5), 744-755.;

DOI: <https://doi.org/10.>

Website: <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/>

ปฏิบัติที่สามารถใช้ขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมในบริบทต่าง ๆ เพื่อเป็นต้นแบบที่เข้มแข็งและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม

คำสำคัญ: องค์กรคุณธรรม, ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม, วัฒนธรรมองค์กร, การมีส่วนร่วม, การจัดการความรู้และนวัตกรรม

Abstract

This article aims to explain, analyze, and synthesize the key factors contributing to the success of exemplary moral organizations by drawing upon theoretical concepts, related literature, and case studies. The analysis reveals that success depends on the integration of multiple factors, including moral leadership as a role model and direction setter, organizational culture that nurtures shared values, employee participation that fosters engagement, external support that provides resources and legitimacy, and knowledge management and innovation that enable continuous learning and adaptation. The interplay among these factors creates a “moral spiral” cycle that enhances organizational prominence and sustainability. To address these findings, the article proposes the “MORAL-NET Spiral Model” as a practical framework for guiding the development of moral organizations across diverse contexts, thereby strengthening their role as exemplary institutions and generating positive social impacts.

Keywords: Moral organization, Ethical leadership, Organizational culture, Participation, Knowledge management and innovation

บทนำ

การสร้างองค์กรคุณธรรมถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาสังคมไทยให้มีความมั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยองค์กรคุณธรรมถูกมองว่าเป็นหน่วยขับเคลื่อนค่านิยมด้านความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรและเครือข่ายสังคมที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ, 2562) การปลูกฝังคุณธรรมในระดับ

องค์กรยังช่วยลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาประเทศ (Punyasavatsut, 2018) นอกจากนี้ การเป็นองค์กรคุณธรรมยังช่วยยกระดับภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจของสังคม อันเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาสังคม ประชาธิปไตยและเศรษฐกิจที่ยั่งยืน (UNDP, 2020)

ในระดับนโยบาย รัฐบาลไทยได้กำหนด แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (พ.ศ. 2559–2564 และต่อเนื่อง) เพื่อผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ร่วมกันสร้าง “องค์กรคุณธรรม” ที่มีมาตรฐานและเป็นแบบอย่างแก่สังคม โดยมีเป้าหมายหลัก ในการสร้างสังคมที่โปร่งใส ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐกับประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ, 2562) การขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม ต้นแบบจึงไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อนโยบายของรัฐ หากยังเป็นความจำเป็นในการ ปรับตัวขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ที่ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล (governance) ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) (OECD, 2019)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ อธิบาย วิเคราะห์ และสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงแนวคิด เชิงทฤษฎี งานวิจัย และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างรอบด้าน และเสนอ แนวทางการพัฒนาองค์กรคุณธรรมที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในสังคมไทย

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรคุณธรรม

องค์กรคุณธรรม (Moral Organization) หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินงานโดยยึดมั่น ในคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงาม พร้อมทั้งปลูกฝังพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส และ รับผิดชอบต่อสังคม (Schwartz, 2013) การสร้างองค์กรคุณธรรมไม่เพียงแต่เป็นการป้องกัน การทุจริต แต่ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่าง บุคลากร (Treviño, den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014) ในประเทศไทย องค์กร คุณธรรมได้รับการส่งเสริมตาม แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ที่กำหนดเป้าหมายให้ทุก ภาคส่วนยึดหลัก “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา” เป็นค่านิยมหลัก (สำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ, 2562)

หลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นกรอบสำคัญที่เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม โดยมีองค์ประกอบ เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม และความเสมอภาค (World Bank, 2017) การบริหารจัดการเชิงคุณธรรมจึงมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบต่อผลการทำงาน และมุ่งเน้นผลประโยชน์สาธารณะมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน (Pillay, 2016) สำหรับประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้บูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563)

งานวิชาการและกรณีศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ

งานวิจัยในประเทศไทยชี้ว่า ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรคุณธรรม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสนับสนุนจากชุมชน (จินตนา ศรีชัย, 2561) ส่วนงานศึกษาในต่างประเทศ เช่น กรณีของญี่ปุ่น พบว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์และคุณค่าร่วม (shared values) สามารถลดพฤติกรรมทุจริตและสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ (Nakano, 2017) นอกจากนี้ งานของ Kaptein (2019) ยังย้ำถึงความสำคัญของ ethical climate ที่ช่วยลดหลอมพฤติกรรมเชิงคุณธรรมของบุคลากรภายในองค์กร

กรอบคิดที่ใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคุณธรรม บทความนี้อ้างอิงกรอบคิดสำคัญดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) – ผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมมีบทบาทสูงในการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Brown & Treviño, 2006)
2. การมีส่วนร่วม (Participation) – การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับช่วยเพิ่มความผูกพันและการยอมรับในค่านิยมร่วม (Arnstein, 1969)
3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) – การสร้างบรรยากาศแห่งความซื่อสัตย์และการทำงานเป็นทีมเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความยั่งยืน (Schein, 2010)
4. การจัดการเครือข่าย (Network Management) – การเชื่อมโยงเครือข่ายกับภาคประชาชน รัฐ และเอกชน ช่วยเพิ่มพลังทางสังคมและความร่วมมือ (Provan & Kenis, 2008)

การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ

1. ภาวะผู้นำคุณธรรม

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม เนื่องจากผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมจะเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) แก่บุคลากร และสามารถกำหนดทิศทางค่านิยมร่วมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Brown & Treviño, 2006) งานวิจัยของ Northouse (2019) ชี้ว่าผู้นำที่ยึดหลักความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ จะสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความศรัทธา ทำให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรม

2. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านคุณธรรม ช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วม เช่น ความโปร่งใส การเสียสละ และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Schein, 2010) การสื่อสารภายในที่โปร่งใสและเปิดกว้าง ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานเชิงคุณธรรมและมีความผูกพันกับพันธกิจขององค์กร (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014) กรณีศึกษาในประเทศไทยพบว่า โรงเรียนและหน่วยงานราชการที่ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมร่วมกัน มีผลต่อการลดปัญหาการทุจริตและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ (จินตนา ศรีชัย, 2561)

3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร

การมีส่วนร่วมเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรคุณธรรมเกิดความยั่งยืน เพราะบุคลากรทุกระดับจะรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of ownership) และพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานเชิงคุณธรรม (Arnstein, 1969) การมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำกิจกรรมจิตอาสา และการตัดสินใจร่วมกัน ช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Putnam, 2000) ทั้งยังทำให้ค่านิยมคุณธรรมถูกนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่เป็นเพียงนโยบายเชิงเอกสาร

4. การสนับสนุนจากภายนอก

องค์กรคุณธรรมไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างโดดเดี่ยว แต่ต้องอาศัยพลังสนับสนุนจากภายนอก เช่น ภาครัฐ ชุมชน เครือข่ายทางสังคม และภาคเอกชน (Provan & Kenis, 2008) งานของ UNDP (2020) เน้นว่าความร่วมมือแบบพหุภาคี (multi-stakeholder partnership) จะช่วยเพิ่มศักยภาพและความยั่งยืนในการพัฒนาองค์กรคุณธรรม ในประเทศไทย ความร่วมมือระหว่างองค์กรกับหน่วยงานท้องถิ่น และเครือข่ายชุมชน ทำให้องค์กร

คุณธรรมสามารถเชื่อมโยงการทำงานกับความต้องการของสังคมได้จริง (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ, 2562)

5. การจัดการความรู้และนวัตกรรม

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการสร้างนวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรคุณธรรมสามารถพัฒนาและปรับตัวได้ต่อเนื่อง โดยการบันทึกและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากประสบการณ์จริง จะช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วม (Nonaka & Takeuchi, 1995) นอกจากนี้ การนำนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตามการทำงานเชิงคุณธรรม และเครื่องมือดิจิทัลด้านความโปร่งใส ยังช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการตรวจสอบและพัฒนางานอย่างยั่งยืน (OECD, 2019)

สรุปโดยภาพรวมแล้ว ความสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่นมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง แต่เป็นผลจากการบูรณาการของหลายองค์ประกอบที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมที่ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างและกำหนดทิศทางของค่านิยมองค์กร ตามมาด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและยึดมั่นในหลักคุณธรรม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดความตระหนักและผูกพันกับพันธกิจขององค์กร ขณะเดียวกันการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับก็เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ค่านิยมเหล่านี้ยั่งยืนและกลายเป็นพฤติกรรมปฏิบัติจริง ไม่เพียงอยู่ในเชิงนโยบายเท่านั้น องค์กรยังต้องได้รับการสนับสนุนจากภายนอกทั้งจากภาครัฐ ชุมชน และเครือข่ายสังคม เพื่อเสริมพลังและความชอบธรรมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง นอกจากนี้การจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมยังช่วยเพิ่มศักยภาพให้องค์กรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเครื่องมือที่ทำให้งานเชิงคุณธรรมมีความต่อเนื่องและยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการเชื่อมโยงปัจจัยทั้งห้านี้เข้าด้วยกันจึงถือเป็นหัวใจของการสร้างองค์กรคุณธรรมที่มีความโดดเด่นและสามารถเป็นต้นแบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อสังคมโดยรอบได้อย่างมั่นคง

การสังเคราะห์ความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น

1. ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมกัน

การขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมที่ “โดดเด่น” เกิดจาก พลวัตเชิงระบบ ระหว่าง 5 ปัจจัยหลัก ไม่ใช่ว่าผลของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งล้วน ๆ

1.1 ภาวะผู้นำคุณธรรมสู่วัฒนธรรมองค์กร

ผู้นำที่เป็นแบบอย่างเชิงคุณธรรม (ethical role modeling) กำหนด “สัญญาณเชิงบรรทัดฐาน” ที่ทำให้ค่านิยมเชื่อสัตย์และรับผิดชอบถูกทำให้เป็นกิจวัตร (routinized) และฝังในวัฒนธรรม (Brown & Treviño, 2006; Schein, 2010) ส่งผลให้การสื่อสารภายในโปร่งใสและเกิดความไว้วางใจ

1.2 วัฒนธรรมองค์กร สัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของบุคลากร

เมื่อค่านิยมร่วมชัดเจน บุคลากรเกิด sense of ownership และพร้อมร่วมออกแบบกติกา-มาตรการเชิงคุณธรรมด้วยตนเอง ซึ่งยิ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบต่อ (Denison et al., 2014; Putnam, 2000)

1.3 การมีส่วนร่วมภายในเครือข่ายภายนอก

องค์กรที่มีการมีส่วนร่วมเข้มแข็งจะเชื่อมต่อกันทางสังคมภายนอกได้ดีขึ้น (เช่น หน่วยงานรัฐ ชุมชน เอกชน) ทำให้เกิด governance แบบเครือข่าย ที่เกื้อกูลทรัพยากรมาตรฐาน และความชอบธรรม (Provan & Kenis, 2008; UNDP, 2020)

1.4 เครือข่ายภายนอกสู่นวัตกรรมและการจัดการความรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามองค์กร-ข้ามภาคส่วน ทำให้เกิดการยกระดับมาตรฐานจริยธรรม เครื่องมือความโปร่งใส และนวัตกรรมกำกับติดตาม (OECD, 2019) ซึ่งเมื่อถูกแปลงเป็นความรู้ฝังลึก-ชัดแจ้ง (tacit-explicit) แล้วไหลเวียนในองค์กร จะสร้าง “วัฏจักรเรียนรู้เชิงคุณธรรม” อย่างต่อเนื่อง (Nonaka & Takeuchi, 1995)

สรุปโลกเสริมแรง ภาวะผู้นำคุณธรรม หล่อหลอมวัฒนธรรม เปิดพื้นที่มีส่วนร่วมขยายเครือข่ายภายนอก สร้างนวัตกรรม/ความรู้ ย้อนกลับไปคำจูนบทบาทผู้นำและยกระดับมาตรฐานคุณธรรม (“วงจรเกื้อกูลคุณธรรม”)

2. เงื่อนไขและข้อจำกัดของการขับเคลื่อน

แม้ปัจจัยจะเสริมกัน แต่ความสำเร็จยังขึ้นกับ เงื่อนไขเชิงบริบท และมีข้อจำกัด ที่ต้องบริหารจัดการ

เงื่อนไขสำคัญ

1) ความสอดคล้องเชิงนโยบาย-ปฏิบัติ นโยบายคุณธรรมระดับชาติ/หน่วยเหนือ (เช่น ITA, ธรรมภิบาล) ต้องแปลงเป็นมาตรการงานจริงและตัวชี้วัดที่วัดผลได้ (OECD, 2019)

2) ความต่อเนื่องของผู้นำ การเปลี่ยนผู้นำบ่อยครั้งสั่นคลอนสัญญาณเชิงบรรทัดฐาน (Schein, 2010)

3) **ทุนทางสังคมและความไว้วางใจ** ของชุมชน/เครือข่ายรอบองค์กร (Putnam, 2000)

4) **โครงสร้างกำกับดูแลเครือข่ายที่เหมาะสม** เลือกรูปแบบ network governance ให้สอดคล้องความซับซ้อนและทรัพยากร (Provan & Kenis, 2008)

ข้อจำกัดที่พบบ่อย

1) **Moral fatigue/ethics washing** นำภาษาคุณธรรมมาใช้เชิงสัญลักษณ์ แต่พฤติกรรมจริงไม่เปลี่ยน (Kaptein, 2019)

2) **โหลดงาน-แรงจูงใจ** หากมาตรการเพิ่มภาระโดยไม่เชื่อมโยงผลตอบแทน/ความก้าวหน้า จะเกิดการยอมรับแบบจำใจ

3) **ข้อมูลและเทคโนโลยีไม่พร้อม** ระบบข้อมูลคุณธรรม/ข้อร้องเรียนไม่เชื่อมกัน ทำให้การเรียนรู้ย้อนกลับ (feedback) อ่อนแรง (OECD, 2019)

4) **ความแตกต่างทางวัฒนธรรมย่อย** หน่วยงาน/สาขา/พื้นที่มีวัฒนธรรมย่อยต่างกัน ทำให้การขยายมาตรฐานเดียวกันยาก (Schein, 2010)

แนวทางบรรเทา เสริมแรงจูงใจเชิงบวก ยกย่องสาธารณะ, สร้างระบบข้อมูลโปร่งใสที่ปกป้องผู้แจ้งเบาะแส, จัด “พื้นที่ปลอดภัย” สำหรับสนทนากิจวัตร, และทำแผนเปลี่ยนผ่านผู้นำ (leadership succession) ที่รักษาค่านิยมหลัก

3. โมเดล/กรอบแนวทางที่เสนอ: MORAL-NET Spiral Model

โมเดลนี้สังเคราะห์จากวรรณกรรมและองค์ประกอบที่วิเคราะห์ นำไปใช้เป็น “แผนที่ปฏิบัติการ” เพื่อยกระดับองค์กรคุณธรรมต้นแบบ

3.1 M - Moral Leadership กำหนด ค่านิยมหลัก-สัญญาณพฤติกรรม และข้อตกลงทางจริยธรรมที่ตรวจสอบได้ (Brown & Treviño, 2006)

3.2 O - Organizational Culture & Communication ออกแบบ “พิธีกรรมองค์กร” (rituals) และระบบสื่อสารโปร่งใสให้ค่านิยมถูกทำซ้ำจนเป็นวัฒนธรรม (Schein, 2010; Denison et al., 2014)

3.3 R - Real Participation สร้างกลไกมีส่วนร่วมหลายระดับ-วงเสวนาคุณธรรม ชุมชนนักปฏิบัติ เวิร์กช็อปตัดสินใจร่วม-ให้เกิด sense of ownership (Arnstein, 1969; Putnam, 2000)

3.4 A - Accountability & Governance บูรณาการมาตรฐานธรรมาภิบาล/ตัวชี้วัด (เช่น ITA) เข้ากับงานประจำ พร้อมการเปิดเผยข้อมูลเชิงรุก (OECD, 2019)

3.5 L - Learning & Innovation (KM) วัฏจักร SECI แปลงความรู้ tacit ↔ explicit จัดคลังกรณีเรียนรู้-บทเรียนความผิดพลาด และทดลองนวัตกรรมกำกับคุณธรรม (Nonaka & Takeuchi, 1995)

3.6 NET - Networked Partnerships จัดการเครือข่ายแบบมีโครงสร้าง (broker/lead org/shared governance) ให้สอดคล้องภารกิจ-ทรัพยากร และกำหนดข้อตกลงข้อมูลร่วม (Provan & Kenis, 2008; UNDP, 2020)

3.7 Spiral (เกลียวพัฒนา) ดำเนิน MORAL-NET เป็นรอบไตรมาส/ครึ่งปี โดยแต่ละรอบมี 4 จังหวะประกอบด้วย 1) Set Signals (ตั้งสัญญาณค่านิยม-มาตรการ), 2) Do & Document, 3) Open Data & Dialogue (เปิดเผยข้อมูล-เสวนาคุณธรรม), 4) Adapt & Scale (ปรับ-ขยายเครือข่าย)

เมื่อวนรอบหลายครั้ง ระดับคุณธรรม องค์ความรู้ และความชอบธรรมขององค์กรจะยกระดับเป็นขั้น ๆ

ตัวชี้วัด (ตัวอย่างใช้งานได้จริง)

- 1) ระดับการรับรู้ค่านิยม/การรายงานเหตุไม่เหมาะสม (leading indicators)
- 2) ดัชนีความไว้วางใจภายใน-ภายนอก, อัตราการมีส่วนร่วมกิจกรรมจริยธรรม
- 3) จำนวน/คุณภาพนวัตกรรมกำกับคุณธรรมและรอบการเรียนรู้ SECI
- 4) ความหนาแน่นเครือข่ายพันธมิตรและคุณภาพสัญญาความร่วมมือ
- 5) ผลสัมฤทธิ์เชิงธรรมาภิบาล (เช่น คะแนน ITA) และคุณภาพบริการสาธารณะ

สรุปโดยภาพรวม การขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่นเกิดจากการทำงานของปัจจัยต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เริ่มจากภาวะผู้นำคุณธรรมที่ส่งอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำให้เกิดค่านิยมร่วมและความโปร่งใสที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ การมีส่วนร่วมภายในยังช่วยขยายพลังสู่การสร้างเครือข่ายภายนอกกับหน่วยงานรัฐ ชุมชน และเอกชน ซึ่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยกระดับมาตรฐานและการสร้างนวัตกรรมพร้อมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่หมุนเวียนกลับมาค้ำจุนผู้นำและยกระดับมาตรฐานคุณธรรม เกิดเป็น “วงจรเกลียวคุณธรรม” ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน อย่างไรก็ตามความสำเร็จดังกล่าวขึ้นกับเงื่อนไขเชิงบริบท เช่น ความสอดคล้องระหว่างนโยบายและการ

ปฏิบัติ ความต่อเนื่องของผู้นำ ทิศทางสังคม และโครงสร้างเครือข่ายที่เหมาะสม รวมทั้งมีข้อจำกัดที่ต้องระมัดระวัง เช่น การใช้คุณธรรมเพียงเชิงสัญลักษณ์ภายนอก ภาระงานที่ไม่สอดคล้องแรงจูงใจ ความไม่พร้อมด้านข้อมูลและเทคโนโลยี และความแตกต่างของวัฒนธรรมย่อย แนวทางบรรเทาคือการสร้างแรงจูงใจเชิงบวก เปิดระบบข้อมูลโปร่งใสที่ปกป้องผู้แจ้งเบาะแส จัดพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการสนทนาจริยธรรม และวางแผนเปลี่ยนผ่านผู้นำอย่างมีระบบ ในการนี้ได้มีการเสนอกรอบแนวทาง “MORAL-NET Spiral Model” ที่ประกอบด้วย การเสริมสร้างภาวะผู้นำคุณธรรม การสร้างวัฒนธรรมและการสื่อสารเชิงคุณธรรม การมีส่วนร่วมที่แท้จริง การบูรณาการธรรมาภิบาลกับการทำงานประจำ การเรียนรู้และนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยใช้การดำเนินการเป็นรอบหมุนเวียน (spiral) ที่มีการตั้งสัญญาณ ปฏิบัติและบันทึก เปิดข้อมูลและจัดเวทีสนทนา และการปรับขยายอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทั้งในด้านระดับการรับรู้ค่านิยม ความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม นวัตกรรม ความเข้มแข็งของเครือข่าย และผลสัมฤทธิ์เชิงธรรมาภิบาล ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้องค์กรคุณธรรมสามารถเติบโตอย่างโดดเด่นและเป็นต้นแบบที่สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมได้อย่างยั่งยืน

สรุป

การขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่นเป็นกระบวนการที่เกิดจากการบูรณาการหลายปัจจัยเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยภาวะผู้นำคุณธรรมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป็นแบบอย่างที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรยึดมั่นในค่านิยมที่ถูกต้อง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบช่วยเสริมให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของซึ่งเป็นรากฐานของการขับเคลื่อนที่ยั่งยืน ขณะเดียวกัน การสนับสนุนจากภายนอกทั้งภาครัฐ ชุมชน และเครือข่ายทางสังคมช่วยเพิ่มพลังให้การดำเนินงานมีทรัพยากรและความชอบธรรมที่กว้างขวางมากขึ้น นอกจากนี้การจัดการความรู้และนวัตกรรมยังช่วยให้องค์กรสามารถสะสมประสบการณ์ ถ่ายทอดองค์ความรู้ และปรับตัวเชิงสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อปัจจัยทั้งหมดนี้เชื่อมโยงและเสริมแรงซึ่งกันและกันจึงก่อให้เกิดวงจรเกื้อหนุนคุณธรรมที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น น่าเชื่อถือ และเป็นต้นแบบที่สามารถขยายผลสู่การพัฒนาสังคมโดยรวมได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- จินตนา ศรีชัย. (2561). ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรคุณธรรมต้นแบบในสถานศึกษา. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณธรรม, 5(2), 77–92.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). รายงานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร: ก.พ.ร.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ. (2562). แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (พ.ศ. 2561–2565). กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Denison, D. R., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. M. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
- Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135–1150.
- Nakano, C. (2017). Corporate ethics and compliance in Japan: From moral development to organizational learning. *Asian Business & Management*, 16(1-2), 42–62.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- OECD. (2019). *Government at a Glance 2019*. Paris: OECD Publishing.
- Pillay, S. (2016). Ethics in public service: The reality in practice. *International Journal of Public Sector Management*, 29(7), 650–665.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.

- Punyasavatsut, C. (2018). Anti-corruption and ethical promotion in Thai organizations. *Journal of Social Sciences*, 14(2), 45–60.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56(1), 39–50.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660.
- UNDP. (2020). *Thailand Human Development Report 2020: Human Security Today and Tomorrow*. Bangkok: United Nations Development Programme.
- World Bank. (2017). *World Development Report 2017: Governance and the Law*. Washington, DC: World Bank.