



แนวทางส่งเสริมการป้องกันการทุจริตในองค์กรแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร*

GUIDELINES FOR PROMOTING CORRUPTION PREVENTION IN ORGANIZATIONS WITH PERSONNEL PARTICIPATION

พัฒน์พงษ์ จันทร์เพชรพล

Phatthanaphong Chanphetphun

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: phatchanphet@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางส่งเสริมการป้องกันการทุจริตในองค์กรประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1. การส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และตระหนักถึงภัยการทุจริต 2. การเสริมสร้างทัศนคติ และค่านิยมเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริต 3. การพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริต ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน และ 4. การดำเนินงานและกลไกในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายการป้องกันการทุจริต ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรในการป้องกันการทุจริตอันเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ซึ่งบทความวิชาการนี้จะเน้นประโยชน์ในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายโครงการหรือกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อบุคลากรในแต่ละองค์กรเพื่อสร้างทัศนคติและค่านิยมการต่อต้านการทุจริตให้เกิดความโปร่งใสด้วยการสอดแทรกหลักพุทธธรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมภายในจิตใจของบุคลากรควบคู่ไปกับการติดตามประเมินผลตามแผนงานโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสร้างให้เกิดความตระหนักรู้และร่วมกันป้องกันการทุจริตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารบุคคล; การมีส่วนร่วม; การป้องกันการทุจริต; ความโปร่งใส

* Received June 22, 2025; Revised July 30, 2025; Accepted August 13, 2025





Abstract

This academic article aimed to study the approach to promote corruption prevention in organizations, consisting of 4 issues: 1. Promoting personnel to learn and be aware of the dangers of corruption, 2. Promoting attitudes and values about honesty and integrity, 3. Developing personnel by promoting and supporting their participation in corruption prevention in both public and private sectors, and 4. Operations and mechanisms for operations to respond to corruption prevention policies. This is to promote personnel in the organization to play a role and participate in the organization's management in preventing corruption, which is the development of human resources that leads to solving corruption problems effectively, keeping up with changes in the economy, politics, society, and technology at present. This academic article will be useful in creating personnel participation and giving personnel an opportunity to participate in decision-making on policies, projects, or activities that affect personnel in each organization in order to create attitudes and values against corruption to create transparency by embedding Buddhist principles, promoting morality and ethics in the minds of personnel, along with monitoring and evaluating results according to the project or activity plan to create awareness and jointly prevent corruption more effectively.

Keywords: Human Resource Management; Participation; Corruption Prevention; Transparency

บทนำ

การประเมินสถานการณ์การทุจริตในประเทศไทยโดยมูลนิธิเบอร์เทลแมนน์ เกี่ยวกับการใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์มิชอบ และประสิทธิภาพของรัฐบาลในการควบคุมปัญหาการทุจริตของประเทศไทย โดยวิเคราะห์จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศเพื่อทราบว่าการปราบปรามการทุจริต และบังคับใช้กฎหมายกับผู้กระทำผิดมีประสิทธิภาพพมาน้อยเพียงใด ผลปรากฏว่าค่าคะแนน Bertelsmann Stiftung Transformation Index 2024 (BF (TI)) ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2563 ถึง พ.ศ. 2565 ค่าคะแนนมีความคงที่ 37 คะแนน แต่ในปี พ.ศ. 2566 คะแนนลดลง ถึง 4 คะแนน โดยมี





ค่าคะแนน 33 คะแนน ซึ่งการประเมินดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับประเด็นธรรมาภิบาล และการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับสถานการณ์การทุจริตในประเทศที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ในระบอบราชการและการเมือง การแก้ไขปัญหาทุจริตในประเทศไทยยังมีข้อจำกัดซึ่งว่า กลไกการต่อต้านการทุจริตที่มีอยู่อาจยังไม่เพียงพอ หรือไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและความพยายามในการต่อต้านการทุจริตไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร (สำนักข่าวอิศรา, 2568) ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งหาแนวทาง ส่งเสริมการป้องกันการทุจริตในองค์กรโดยการบริหารงานในองค์กรแบบสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้วยเหตุผลที่ว่า การบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์กรโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญให้การปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมการป้องกันการทุจริตในองค์กรประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1. การส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และตระหนักถึงภัยการทุจริต 2. การเสริมสร้างทัศนคติ และค่านิยมเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริต 3. การพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริต ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน และ 4. การดำเนินงานและกลไกในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายการป้องกันการทุจริต

การหาแนวทางการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตในองค์กรดังกล่าวจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) เพื่อให้มีความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลโดยนำหลักการบริหาร (Administrative Resource) เกี่ยวข้องกับคน เงิน วัสดุสิ่งของ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2556) อันเป็นทรัพยากรพื้นฐานมาบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอยู่เสมอ โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติ ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจในองค์กรให้เกิดความโปร่งใสมีประสิทธิภาพปลอดจากการทุจริต ดังนั้น การจะส่งเสริมให้องค์กรใดเกิดความโปร่งใสปราศจากการทุจริต จะต้องเริ่มจากการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทัศนคติและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตด้วยการมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางขององค์กรในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว กลุ่มอาชีพ หน่วยงาน จนกระทั่งองค์กรระดับประเทศ เพราะบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้ขับเคลื่อนทิศทางขององค์กรให้ไปในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมได้ ดังนั้น แนวทางการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตในองค์กรจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นที่ตัวคนซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ เนื่องจากสาเหตุของเกิดการทุจริตมาจากค่านิยมที่ผิดของสังคมหรือองค์กรที่เป็นเหตุให้การทุจริตแพร่กระจายโดยการ





ร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์กรช่วยกันปกปิดและไม่ให้บุคคลอื่นรับรู้ (Johnston, 1998) แต่การบริหารคนนั้นเป็นสิ่งที่ยากมากเนื่องจากมีความสลับซับซ้อนทางความคิดซึ่งหน่วยงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับคน การบริหารคนจึงเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหารอย่างมาก (เฉลิมรัก สดใสย, 2562) ดังนั้น การนำแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานบุคคลแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) มาปรับใช้ในการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจอย่างแท้จริงในเรื่องสำคัญขององค์กร (William, 1978) การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นผู้บริหารต้องไว้วางใจและให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อรับผิดชอบงานต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยขจัดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ (Swansburg, 1996) การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตจึงเป็นแนวทางการบริหารที่กระทำโดยผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ โดยไม่เพียงใช้การสื่อสารจาก บนลงล่าง แต่มีการสื่อสารภายในองค์กรจากล่างขึ้นบนด้วย และยังคงต้องมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรภาพที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีการถกเถียงปัญหาได้ด้วย ผู้บังคับบัญชามีการยอมรับนับถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งช่วยกระตุ้นจูงใจบุคคลเหล่านั้นให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นทัศนคติที่เกื้อกูล รวมถึงการตัดสินใจต่าง ๆ ในองค์กรโดยกลุ่มคนในทุกระดับ เปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมกันเองและแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตัวเอง เห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะของ พนักงาน และนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Likert, 1961)

นอกจากนั้นการบริหารงานบุคคลแบบมีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตจะประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริงจะต้องพัฒนาจิตใจและทัศนคติของบุคลากรในองค์กรด้วยการนำหลักพุทธธรรมในการบริหาร (Ethics-based Management) มาใช้เพื่อเข้าถึงและพัฒนาจิตใจของบุคลากรให้รู้เท่าทันและร่วมกันป้องกันการทุจริตในองค์กรเพื่อลดการทุจริตในองค์กรได้ทั้งรูปแบบวิธีการพัฒนาจิตใจและในส่วนของเนื้อหาที่นำมาพัฒนาจิตใจ โดยผู้เขียนเห็นว่าการพัฒนาจิตใจสามารถนำหลักสัมมัตตปธาน 4 ซึ่งเป็นหลักพุทธธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาการทุจริตได้ กล่าวคือกระบวนการในการนำหลักสัมมัตตปธาน 4 มาประยุกต์เพื่อ 1. แก้ไขปัญหาทุจริตที่เกิดขึ้นให้สงบระงับไป (สังวรปธานและปหานปธาน) และ 2. ป้องกันการทุจริตไม่ให้เกิดขึ้นด้วย





การสร้างและรักษาวัฒนธรรมสุจริต (ภาวนาปธานและอนุรักษนาปธาน) (มหาเถรสมาคม และคณะ, 2564) โดยการนำหลักสัมมาปธาน 4 มาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักสุจริต 3 เพื่อส่งเสริมให้เกิดความประพฤติดี ประพฤติชอบ ประกอบด้วยกายสุจริต วาจสุจริต และ มโนสุจริต มาใช้ประกอบกับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบ การทุจริตและตระหนักถึงภัยการทุจริต มีทัศนคติ และค่านิยมเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริต และมีส่วนร่วมในการตอบสนองนโยบายการป้องกันการทุจริต โดยเปิดโอกาสให้บุคลากร หรือประชาชนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มีการให้ข้อมูล และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรบางประการได้โดยตรง เพื่อช่วยสร้างความ กระจ่างแก่บุคลากรและแสดงถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร อันอาจนำมาสู่ การลดปัญหาการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในระดับองค์กรและ ระดับประเทศให้สำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ของประเทศไทยในอนาคตต่อไป

การทุจริตในองค์กร

การเกิดทุจริตในองค์กรมีสาเหตุมาจากภาวะเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ประกอบกับทัศนคติลุ่มหลงในวัตถุนิยมเงินทองซึ่งให้ความสำคัญมากกว่าคุณธรรมและ จริยธรรม ดังนั้น ทุกองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาการทุจริตที่เกิดขึ้นใน องค์กรรวมถึงการหาแนวทางในการป้องกันการทุจริตอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ทุจริต (FRAUD) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประพฤติชั่ว ประพฤติไม่ดี ไม่ซื่อตรง โกง คดโกง ฉ้อโกง โดยใช้อุบายหรือเล่ห์เหลี่ยมหลอกลวงเพื่อให้ได้ สิ่งที่ต้องการ ซึ่งกล่าวได้ว่าการทุจริตเป็นเรื่องเจตนา ตั้งใจ เป็นการกระทำของบุคคลหรือ การร่วมมือกันระหว่างบุคคลเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์โดยวิธีที่มิชอบ ซึ่งรูปแบบของการ ทุจริตที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การใช้สินทรัพย์ขององค์กรในทางที่ผิด นำไปใช้ส่วนตัว หรือ การยกยอกสินทรัพย์ขององค์กรไปใช้ส่วนตัว การโยกย้าย ถ่ายเทสินทรัพย์ การตั้งใจตกแต่ง แก้วไข บิดเบือน ปลอมแปลง ปลอมปน เอกสารหลักฐาน การแสวงหาผลประโยชน์จาก ตำแหน่งหน้าที่ การจ่ายค่าใช้จ่ายโดยไม่มีตัวตน การทุจริตจึงเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดย เจตนา ดังนั้น หากผู้บริหารขององค์กรขาดความใส่ใจ ไม่ระมัดระวัง ไม่มีการจัดระบบการ ควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงให้เพียงพอเหมาะสม หรือไม่ให้ความสำคัญต่อการ ตรวจสอบในการค้นหาโอกาสของการเกิดทุจริต ก็อาจเป็นเหตุให้เกิดการทุจริตขึ้นใน องค์กรได้ตลอดเวลา เนื่องจากผู้บริหารที่ดีในองค์กรนั้นต้องมีความสามารถใน 3 ด้าน





ที่เรียกว่า “THC” คือ เก่งงาน (Technical Skills) เก่งคน (Human Skills) เก่งคิด (Conceptual Skills) ซึ่งการเก่งคน เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับนักบริหาร เพราะการบริหาร คือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยมือผู้อื่น (บูร์ชัย ศิริมหาสาคร, 2540) ทั้งนี้ การส่งเสริมการป้องกันการทุจริตในองค์กรจึงจำเป็นต้องเริ่มผลักดันและสนับสนุนโดยผู้บริหารซึ่งบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยผู้บริหารต้องลงมาสัมผัสกับสภาพการทำงานที่แท้จริงของบุคลากรเพราะคุณสมบัติหลักของความเป็นผู้นำในองค์กรก็คือ 1. มีความสามารถสูงสามารถอธิบายให้คนยอมรับได้ คาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้และแก้ไขปัญหาที่ไม่คาดฝันในระหว่างการทำงานนั้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน เรื่องสิ่งแวดล้อม หรือการขาดแคลนอุปกรณ์ต่าง ๆ 2. มีความเข้าใจผู้อื่นเข้าใจว่าคนเรามีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง 3. มีการวางตัวที่เหมาะสม ยอมรับนับถือ ยกย่องให้เกียรติ 4. มีความฉลาด สุขุม ความฉลาดจากการกระทำมากกว่าคำพูด 5. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว รับฟังข้อท้วงติงต่าง ๆ และนำมาใคร่ครวญถึงเหตุผล หากมั่นใจในความคิดของตนก็ต้องยืนหยัด ไม่เพิกถอนความคิดโดยง่าย 6. ความเป็นธรรม ผู้บริหารก็ต้องให้ความยุติธรรมกับบุคลากรอย่างถ้วนหน้า ไม่มีอคติลำเอียง 7. มีใจกว้าง ผู้บริหารต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และ 8. มีความรับผิดชอบ สุดยอดของทุกสิ่งในตัวผู้นำ คือ ความรับผิดชอบ เพราะการยอมรับผลของการกระทำของตน ปกป้องลูกน้องแม้ความผิดพลาดในบางกรณีเกิดจากผู้ตามก็ต้องรับผิดชอบในฐานะผู้นำหน่วยงาน ย่อมทำให้บุคลากรยอมรับไว้วางใจและศรัทธานำมาซึ่งการให้ความร่วมมือและการบริหารงานก็มีประสิทธิภาพ (มณฑรา ธรรมบุศย์, 2549)

โดยสรุปผู้เขียนจึงเห็นว่าจำเป็นต้องส่งเสริมให้มีการป้องกันการทุจริตและแสวงหามาตรการแก้ไขปัญหาการทุจริตในองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายและกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทยในระดับสากล และองค์กรใดมีผู้บริหารที่ดีมีการบริหารบุคคลแบบมีส่วนร่วมจะสามารถส่งเสริมทัศนคติของบุคลากรให้ร่วมกันต่อต้านการทุจริตได้และองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จตามกรอบภารกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หลักการและแนวคิดการบริหารงานบุคคลแบบส่งเสริมการมีส่วนร่วม

การป้องกันการทุจริตและแสวงหามาตรการแก้ไขปัญหาการทุจริตในองค์กรย่อมต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเพราะเหตุว่าการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร หรือเพื่อให้ผ่านวิกฤตไปได้อีกด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยหรือตัวแปรที่สำคัญและบ่งบอกถึงความสามารถของบุคลากรในองค์กร (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกรณีตั้งแต่การจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้





ประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งต้องคำนึงถึงความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย การสร้างแรงจูงใจด้านต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อให้บุคลากรเป็นคนที่มีความคุณภาพ และผู้บริหารต้องเสาะแสวงหาคนเก่งมาปฏิบัติงานในองค์กรและต้องรู้จักวิธีการบริหารคนเก่งให้นำความรู้ความสามารถมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ (Berger & Berger, 2004) สำหรับความสามารถของบุคลากรนั้นแม้ว่าเป็นพรสวรรค์ของแต่ละบุคคล (Intrinsic Gifts) แต่ก็สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดขึ้นมาได้ (Michaels & Axelrod, 2001) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารงานและพัฒนาบุคคลเพราะคนเป็นทุน (Human Capital) และให้คนมีบทบาทในการจัดการกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และสร้างคุณภาพคนด้วยการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development Perspective) ดังนั้น การจะพัฒนาให้องค์กรใดมีค่านิยม ทัศนคติ และการปฏิบัติงานที่โปร่งใสปราศจากการทุจริตได้ผู้บริหารย่อมต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นลำดับแรก

การบริหารบุคคลให้มีทัศนคติร่วมกันต่อต้านการทุจริตนั้นต้องสอดแทรกนโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตและปลูกฝังวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความโปร่งใสให้แก่บุคลากร การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งการสร้างจริยธรรมและความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร (Dessler, 2004) เนื่องจากนโยบายหรือแนวปฏิบัติและระบบจะส่งผลต่อพฤติกรรม ทัศนคติและประสิทธิภาพของบุคลากรและเป็นแรงผลักดันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Raymond et. al., 2003) โดยสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันให้มีประสิทธิผลด้วยวิธีการ (Jackson et. al., 2012) ดังนี้ 1. วางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร 2. วิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อให้บุคลากรทำงานได้เต็มศักยภาพ 3. บำรุงรักษาบุคลากร (Recruitment and Retention) 4. คัดเลือกบุคลากรที่เต็มใจมาทำงาน (Selection) 5. ฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 6. การบริหารผลการปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Performance Management) 7. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) และ 8. การจ่ายตามความสามารถ (Pay for Performance) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

การบริหารองค์กรให้เกิดความโปร่งใสไร้ทุจริตและประสบความสำเร็จ ได้นั้นสามารถใช้วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA ซึ่ง ดร.วิลเลียม เอ็ดเวิร์ด เดมिंग (Dr. William Edward Deming) พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน กล่าวคือ P – Plan การวางแผน





เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการทุจริต D – DO พัฒนาทางออกและดำเนินการตามแผน C – Check ประเมินและสรุปผล และ A – Act ปรับปรุงแก้ไขและวางแผนใหม่ต่อไป ตามความเชื่อที่ว่า “คุณภาพสามารถปรับปรุงพัฒนาได้” มาประยุกต์ใช้ได้ โดยมีปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนหลักการดังกล่าว คือ 1. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะสามารถสร้างพลังใจในการดำเนินงาน รวมทั้งมีทัศนคติที่ดี ทุ่มเท มีความมุ่งมั่นสนใจใฝ่รู้ และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2. บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและต้องจัดให้มีการติดตามผล 3. บุคลากรต้องเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ดีและมีทักษะในการดำเนินงานที่เป็นมืออาชีพ (สุภัทรา เอื้องวงศ์, 2557) โดยมีแนวทางบริหารจัดการองค์กรที่เป็นรูปธรรม ดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) กำหนดเป้าหมายล่วงหน้าและมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น 2. การจัดองค์กร (Organizing) การจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ 3. การนำ (Leading) โดยกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงาน เพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ และ 4. การควบคุม (Controlling) เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (เสนาะ ตีเขี้ยว, 2551) การบริหารบุคคลแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวย่อมเป็นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันเป็นเรื่องของการบริหารจัดการและการปกครองที่ดีโดยมีหลักการสำคัญคือ การยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และความโปร่งใส ซึ่งประกอบด้วย 6 หลักการสำคัญ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

โดยสรุปผู้เขียนจึงเห็นว่าการบริหารบุคคลแบบมีส่วนร่วมนั้นสิ่งสำคัญผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ มีการกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นทัศนคติที่เกื้อกูลเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม โดยใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

แนวทางในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้บุคลากรต่อต้านการทุจริต

การมีส่วนร่วม (Participation) ในการต่อต้านการทุจริตของบุคลากรในองค์กรนั้นตรงข้ามกับคำว่า “การเมินเฉย (Apathy)” โดยการมีส่วนร่วมนั้นเป็นการแสดงออกเพื่อปรับปรุงสถานภาพทางสังคมในกลุ่มชุมชนไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม (เกียรติขจร วัจนะสวัสดิ์, 2550) การมีส่วนร่วมจึงเป็นการแสดงออกถึงความต้องการและค่านิยม





ของสังคมเป็นการสื่อสารสองทางเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่า (วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ, 2551) การมีส่วนร่วมมีพื้นฐาน 3 ประการ (ถวิลวดี บุรีกุล, 2552) คือ 1. การมีอิสรภาพและสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วม 2. ทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมต้องมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน 3. ต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ อย่างเพียงพอ กรณีกิจกรรมใดไม่มีความซับซ้อนต้องทำความเข้าใจหรือให้ข้อมูลให้ผู้เข้าร่วมสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมสามารถแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมได้ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล, 2548) ดังนี้ 1. ระดับการให้ข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบนโยบาย แผนงาน หรือข่าวสารขององค์กร 2. ระดับการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาข้อดีข้อเสียของกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ 3. ระดับการปรึกษาหารือระหว่างผู้กำหนดนโยบาย โครงการกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อไขข้อสงสัยต่าง ๆ ด้วยการจัดประชุมและรับฟังความคิดเห็น 4. ระดับการวางแผนร่วมกันของผู้กำหนดแผนงานโครงการกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งและการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมร่วมกัน 5. ระดับการนำโครงการไปปฏิบัติร่วมกันตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และ 6. ระดับการควบคุมโดยผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด เช่น การลงประชามติ เป็นต้น ดังนั้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการต่อต้านการทุจริตจึงเป็นการมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรในหน่วยงานจะทำให้บุคลากรหรือพนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์กรนั้น โดยเมื่อมีการริเริ่มโครงการใด ๆ ขึ้นบุคลากรจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการดังกล่าวนั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของทุกคนไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง บุคลากรหรือพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น อันจะนำมาซึ่งทัศนคติหรืออุดมการณ์ร่วมของบุคลากรในการต่อต้านการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการบริหารบุคคลแบบมีส่วนร่วมตามหลักการข้างต้น

สำหรับการป้องกันการทุจริตนั้นยังได้มีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริมแนวทางการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนเพื่อให้ร่วมกันป้องกันและปราบปรามการทุจริตตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 ได้แก่ 1. มาตรา 131 การจัดให้มีมาตรการคุ้มครอง ช่วยเหลือแก่ผู้กล่าวหา ผู้เสียหาย ผู้ทำคำร้อง ผู้ร้องทุกข์กล่าวโทษ ผู้ให้ถ้อยคำหรือผู้ที่แจ้งเบาะแสหรือ ข้อมูลใดเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ป.ป.ช. 2. มาตรา 132 การคุ้มครองผู้ให้ถ้อยคำ แจ้งข้อมูลหรือเบาะแส ส่งพยานหลักฐานหรือแสดงความคิดเห็นแก่คณะกรรมการ ป.ป.ช. หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้ไม่ต้องรับผิดชอบทั้งทางแพ่ง ทางอาญา และวินัย ซึ่งเรียกว่า





กฎหมายป้องกันการฟ้องปิดปากนั่นเอง 3. มาตรา 133 การเสนอต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการให้ได้รับความคุ้มครองหรือมีมาตรการอื่นใดตามที่เห็นสมควร 4. มาตรา 134 ในกรณีที่ทำหนังสือโต้แย้งหรือให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งผู้นั้นไม่ต้องรับโทษ 5. มาตรา 135 การกันไว้เป็นพยานโดยไม่ดำเนินคดีก็ได้ และ 6. มาตรา 137 การให้เงินรางวัลจากกองทุนป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ดังนั้น มาตรการดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรภาครัฐและประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทางหนึ่งด้วยเช่นกัน

โดยสรุปผู้เขียนจึงเห็นว่าการส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้บุคลากรต่อต้านการทุจริตสามารถทำได้ด้วยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทัศนคติ ป้องกันการทุจริตโดยเริ่มจากระดับครอบครัว กลุ่มอาชีพ หน่วยงาน สร้างให้บุคลากรหรือพนักงานเกิดความรู้สึกรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์กรนั้น เกิดการรับรู้และมีส่วนร่วมในองค์กร อันจะนำมาซึ่งทัศนคติหรืออุดมการณ์ร่วมของบุคลากรในการต่อต้านการทุจริตแบบมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

แนวทางในการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

การส่งเสริมการป้องกันการทุจริตแบบมีส่วนร่วมย่อมสามารถนำหลักพุทธธรรมมาปรับประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีเจตจำนงร่วมกันในการต่อต้านการทุจริตเพื่อปรับให้เข้าถึงสภาพจิตใจของบุคลากรในองค์กรได้ กล่าวคือ

1. ด้านเนื้อหาของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถเข้าถึงการกล่อมเกล่าจิตใจของบุคคล โดยใช้หลักสุจริต 3 ให้เกิดความประพฤติดี ประพฤติชอบ ประกอบด้วยกายสุจริต วาจสุจริต และ มโนสุจริต ซึ่งจะเชื่อมโยงกับศีล 5 กายสุจริตเป็นความประพฤติชอบด้วยกาย วาจสุจริตเป็นความประพฤติชอบด้วยวาจา และมโนสุจริต เป็นความประพฤติชอบด้วยใจ มีสัมมาทิฐิ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2554) สุจริตธรรมจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมพัฒนาจิตใจของบุคลากรในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยได้ โดยช่วยเร่งด่วนการเบียดเบียน ไม่คดโกงหรือยกยอกสิ่งที่ไม่อนุญาต (อทินนาทาน) ไม่พูดเท็จ (มุสาวาท) และไม่คิดหาช่องทางหรือแสวงหาทรัพย์สินของผู้อื่น (อนภิขณา) มีสัมมาทิฐิ (พระมหาพรหมชา รมมหาโส, 2557) ทั้งนี้ เพื่อปลูกฝังค่านิยมในส่วนของเนื้อหาทางจิตใจให้สร้างทัศนคติและขับเคลื่อนวัฒนธรรมสุจริตโดยเน้นความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อองค์กรและประเทศชาติ

2. ด้านกระบวนการพัฒนาจิตใจของบุคลากรตามหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) โดยสามารถนำหลักสัมมัตถ์ 4





หรือ ปธาน 4 มาใช้เป็นแนวทางขับเคลื่อนเพื่อแก้ไขและป้องกันการทุจริตได้ ดังนี้
1. สังวรปธาน เพื่อให้เกิดการเพียรระวังยับยั้งบาปอกุศลกรรมซึ่งก็คือการทุจริตที่ยังไม่เกิด
มิให้เกิดขึ้น 2. ปหานปธาน เพื่อเพียรละบาปอกุศลกรรมการทุจริตที่เกิดขึ้นแล้วให้ล้มเลิก
การทำทุจริตกลับใจประพฤติสุจริต 3. ภาวนापธาน ช่วยกันสร้างวัฒนธรรมสุจริตให้เกิดขึ้น
เป็นการเพียรทำกุศลกรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น และ 4. อนุรักษนาปธาน ช่วยกันรักษา
ทัศนคติและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้ดำรงอยู่ อันเป็นการเพียรรักษากุศลธรรมที่
เกิดขึ้นแล้วให้ตั้งมั่นและให้เจริญยิ่งขึ้นไปจนไพบุลย์ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต),
2554)

จึงสามารถนำหลักสัมมปธาน 4 มาปรับประยุกต์ใช้ ดังนี้ 1. ใช้เป็นกระบวนการ
ในการดับปัญหาทุจริตและจัดการกับปัญหาทุจริตที่เกิดขึ้นให้สงบระงับไปตามหลักสังวร
ปธาน และปหานปธาน และ 2. ใช้สร้างวัฒนธรรมแห่งความสุจริตให้กับบุคลากรในองค์กร
และช่วยกันรักษาทัศนคติและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้ดำรงอยู่ด้วยการใช้
หลักภาวนापธานและอนุรักษนาปธาน อันจะส่งผลทำให้เกิดเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและเต็ม
เปี่ยมไปด้วยอุดมและปัญญา (มหาเถรสมาคม และคณะ, 2564) โดยมีมาตรการมุ่งเน้นให้
พัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมการตรวจสอบและควบคุมการใช้สินทรัพย์ขององค์กร
จัดให้มีการตรวจสอบและติดตามเอกสารหลักฐาน มีระบบการสังเกตการณ์และรายงานผล
ปฏิบัติงาน รวมทั้งการบริหารจัดการความขัดแย้งและการใช้สิทธิและการพัฒนาระบบ
สังเกตและการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐไม่อนุญาตให้เกิดการทุจริต

โดยสรุปผู้เขียนจึงเห็นว่าผู้บริหารในแต่ละองค์กรย่อมสามารถนำหลักสุจริต 3
มาสอดแทรกในการพัฒนาจิตใจ และกำหนดนโยบายหรือแผนงาน ให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ
และใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติหรือเจตจำนงร่วมกันเพื่อป้องกันและแก้ไข
ปัญหาการทุจริตด้วยการนำหลักสัมมปธาน 4 มาใช้พัฒนาบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการลด
ปัญหาการทุจริตและสร้างความโปร่งใส มีค่านิยมต่อต้านการทุจริตได้อย่างเป็นรูปธรรม
ส่งผลให้สามารถลดปัญหาทุจริตคอร์รัปชันในระดับองค์กรและระดับประเทศได้ในที่สุด

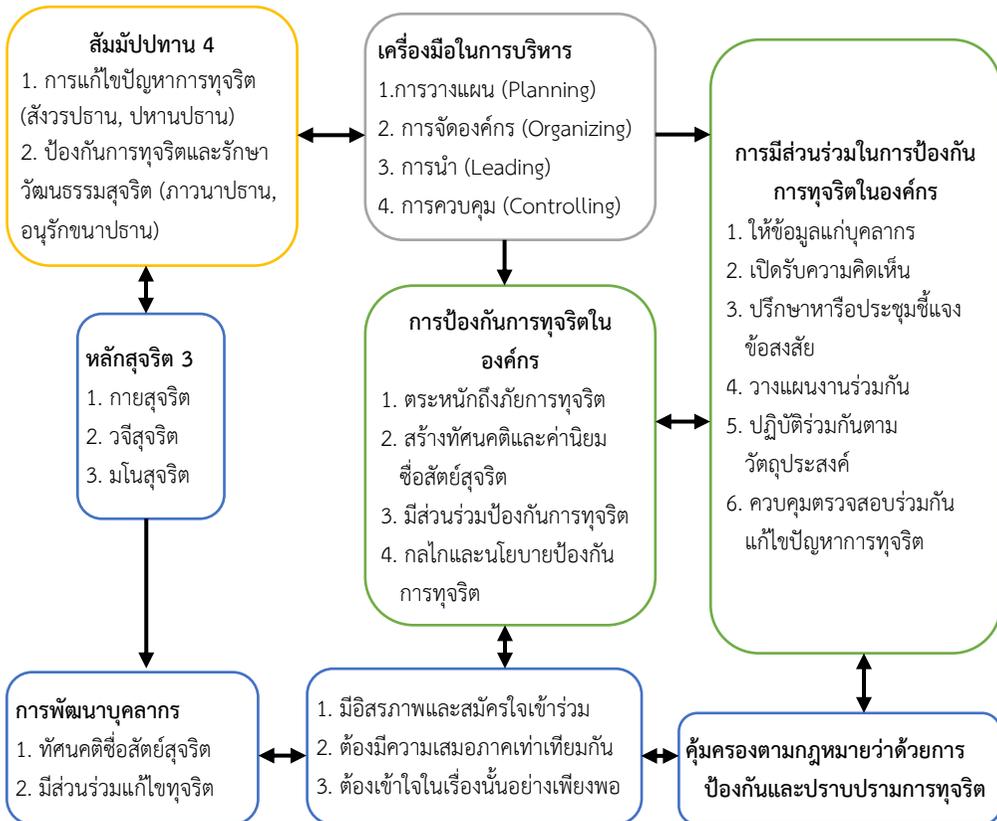
สรุป

แนวทางส่งเสริมการป้องกันการทุจริตในองค์กรทั้ง 4 ประเด็น คือ 1. การส่งเสริม
บุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และตระหนักถึงภัยการทุจริต 2. การเสริมสร้างทัศนคติ และ
ค่านิยมเกี่ยวกับความซื่อสัตย์สุจริต 3. การพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้
มีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน และ 4. การดำเนินงาน
และกลไกในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายการป้องกันการทุจริตนั้น สามารถ





ขับเคลื่อนได้ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้วยการบริหารงานบุคคลเพื่อนำไปสู่ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กรตามความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารหรือผู้นำของแต่ละองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายหรือแผนงานให้บุคลากรให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม ด้วยการผลักดันหรือส่งเสริมให้องค์กรให้โปร่งใสปราศจากการทุจริตและปลูกฝังค่านิยมและทัศนคติการต่อต้านการทุจริตแก่บุคลากรได้ด้วยแนวทางดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แนวทางส่งเสริมการป้องกันการทุจริตในองค์กรแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร

1. การนำหลักบริหารบุคคลสมัยใหม่ เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA มาปรับใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรนั้น ๆ ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำเครื่องมือสำหรับการบริหาร ได้แก่ 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์กร (Organizing) 3. การนำ (Leading) และ 4. การควบคุม (Controlling)





มาปรับประยุกต์ใช้สร้างทัศนคติการต่อต้านการทุจริตให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรควบคู่กันไป

2. ส่งเสริมให้เกิดการบริหารบุคคลแบบมีส่วนร่วมซึ่งผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ มีการกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นทัศนคติที่เกื้อกูลเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทุจริตอย่างมีอิสรภาพและสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมโดยมีความเสมอภาคเท่าเทียมและมีความเข้าใจในเรื่องนั้นอย่างเพียงพอ ควบคู่ไปกับการคุ้มครองบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

3. การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับให้เข้าถึงจิตใจของบุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านเนื้อหาโดยใช้หลักสุจริต 3 และด้านกระบวนการพัฒนาตามหลักสัมมปปธาน 4 ปรับประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาทุจริตและจัดการกับปัญหาทุจริตที่เกิดขึ้นให้ระงับไป รวมทั้งสามารถใช้ป้องกันการทุจริตด้วยการสร้างวัฒนธรรมแห่งความสุจริตให้กับบุคลากรและช่วยกันรักษาทัศนคติและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้ดำรงอยู่ตลอดไป

4. การใช้หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาบุคลากรในส่วนของปัจเจกบุคคลให้มีทัศนคติที่ซื่อสัตย์สุจริตและการพัฒนาบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทุจริตในระดับองค์กร

ผู้เขียนจึงเห็นว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาการทุจริตสามารถดำเนินการได้ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรดังต่อไปนี้ 1. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมในองค์กร 2. การเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง 3. การปรึกษาหารือหรือจัดประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงข้อสงสัยและหาแนวทางการปฏิบัติร่วมกันของบุคลากร 4. การวางแผนร่วมกันเพื่อเตรียมโครงการ และผลที่จะเกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งและประนีประนอมกัน 5. การปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และ 6. การควบคุมโดยบุคลากรเช่นสำรวจความเห็นเพื่อหาข้อยุติในการแก้ปัญหาการทุจริตร่วมกัน โดยสามารถนำมาตรการส่งเสริมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 มาใช้คุ้มครองผู้ให้ถ้อยคำ แจ้งข้อมูลหรือเบาะแส ส่งพยานหลักฐานหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในองค์กรเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและสร้างให้เกิดเจตจำนงในกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใสและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม อันเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือต่อบุคลากรในองค์กรและเกิดความชอบธรรมและมีทัศนคติตอบสนองต่อกระบวนการและการตัดสินใจขององค์กรได้ ทำให้บุคลากรและ





ประชาชนมีความรู้ทั้งในส่วนของเนื้อหาโครงการและกระบวนการตัดสินใจขององค์กรอันจะส่งผลให้สามารถแก้ปัญหาการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคตต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติขจร วัจนะสวัสดิ์. (2550). *การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการดำเนินนโยบายของรัฐบาลด้านการบริการจัดหางาน*. กรุงเทพฯ: กองแผนงานและสารสนเทศ กรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน.
- เฉลิมรัก สดใสย. (2562). *การบริหารงานบุคคล*. สืบค้น 17 มิถุนายน 2568, จาก http://www.local.moi.go.th/newweb2019/web/assets/uploads/book/document/20211222_66937.pdf
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2552). *พลวัตการมีส่วนร่วมของประชาชน : จากอดีตจนถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ.พี.กราฟิค ดีไซน์ และการพิมพ์ จำกัด.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล. (2548). *ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy)*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2540). *กลิ่นสามก๊กฉบับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2554). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 34). นนทบุรี: เอส.อาร์. ฟรินด์ติ้ง แมสโปรดักส์.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. (2557). *สุจริตธรรมในฐานะเครื่องมือป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยปัจจุบัน*. สืบค้น 17 มิถุนายน 2568, จาก <https://www.mcu.ac.th/article/detail/439>
- มหาเถรสมาคม. (2564). *หลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนากับหลักสูตรด้านทุจริตศึกษา (Anti – Corruption Education)*. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
- มณฑรา ธรรมบุศย์. (2550). 10 สิ่งที่ผู้นำควรรู้และควรทำ. *วารสารวิทยาจารย์*, 3(106), 12-15.
- วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ. (2551). *คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน การตัดสินใจที่ดีกว่า โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์ศิริภรณ์ ออฟเซ็ท.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2556). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักข่าวอิศรา. (2568). *9 สถาบันต่างชาติ สะท้อนปัญหาทุจริตไทย*. สืบค้น 17 มิถุนายน 2568, จาก <https://www.isranews.org/article/isranews-scoop/138816>





- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 - 2564*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์ และคณะ. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับคณะวิชา มหาวิทยาลัยสยาม*. ใน ประชุมวิชาการระดับชาติ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประจำปี 2557. กรุงเทพฯ: สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)
- เสนาะ ตีเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล. (2558). การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์: ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 8(3), 1096-1112.
- Berger, A.L. & Berger, R.D. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organization Excellence by Identifying Developing and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2004). *A framework for human resource management*. New Jersey: Pearson Education.
- Jackson, S, E., et. al. (2012). *Human resource management*. OH: South - Western / Cengage Learning.
- Johnston, M. (1998). Fighting Systemic Corruption: Social Foundations for Institutional Reform. *The European Journal of Development Research*, 10(1), 85-104.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Michaels, E. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Raymond, N. A. et al. (2003). *Human resource management: gaining a Competitive Advantage*. River, New Jersey: Pearson Education.
- Swansburg, R. C. (1996). *Management and Leadership for Nurse Manager* (2nd Ed.). Boston: Boston Jones and Bartlett Publishers.
- William, A. P. (1978). *Participative Management*. Massachusetts: Addison-Wesley.

