



สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
Office of the Higher Education Commission

 [www.mua.go.th](http://www.mua.go.th)

**ธรรมาภิบาล ดุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารระดับต้น สทอ.**



**โดย พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ**

ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล

สถาบันพระปกเกล้า

# การเรียนรู้ของเรา

เราเข้าใจและจดจำเนื้อหาสาระของความรู้ได้มากแค่ไหน



Lecture ฟังบรรยาย 5%

Reading อ่านหนังสือ 10%

Audio-Visual ใช้สื่อช่วย 20%

Demonstration ดูการสาธิต 30%

Discussion ถกเถียงอภิปราย 50%

Doing ได้ทดลองทำ 75%

Teaching ต้องนำมาสอนผู้อื่น 90%

How We Learn: Our Knowledge Retention

## ธรรมาภิบาล

### เป้าหมาย

มีความสมดุลและเป็นธรรม (equity) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (efficiency & effectiveness) มีความสุจริตไม่ผิดไปจากความถูกต้อง (integrity)

### โครงสร้างและวิธีการ

ความรับผิดชอบต่อสังคม ตอบสนองต่อความต้องการ มีความโปร่งใส  
สร้างการมีส่วนร่วม

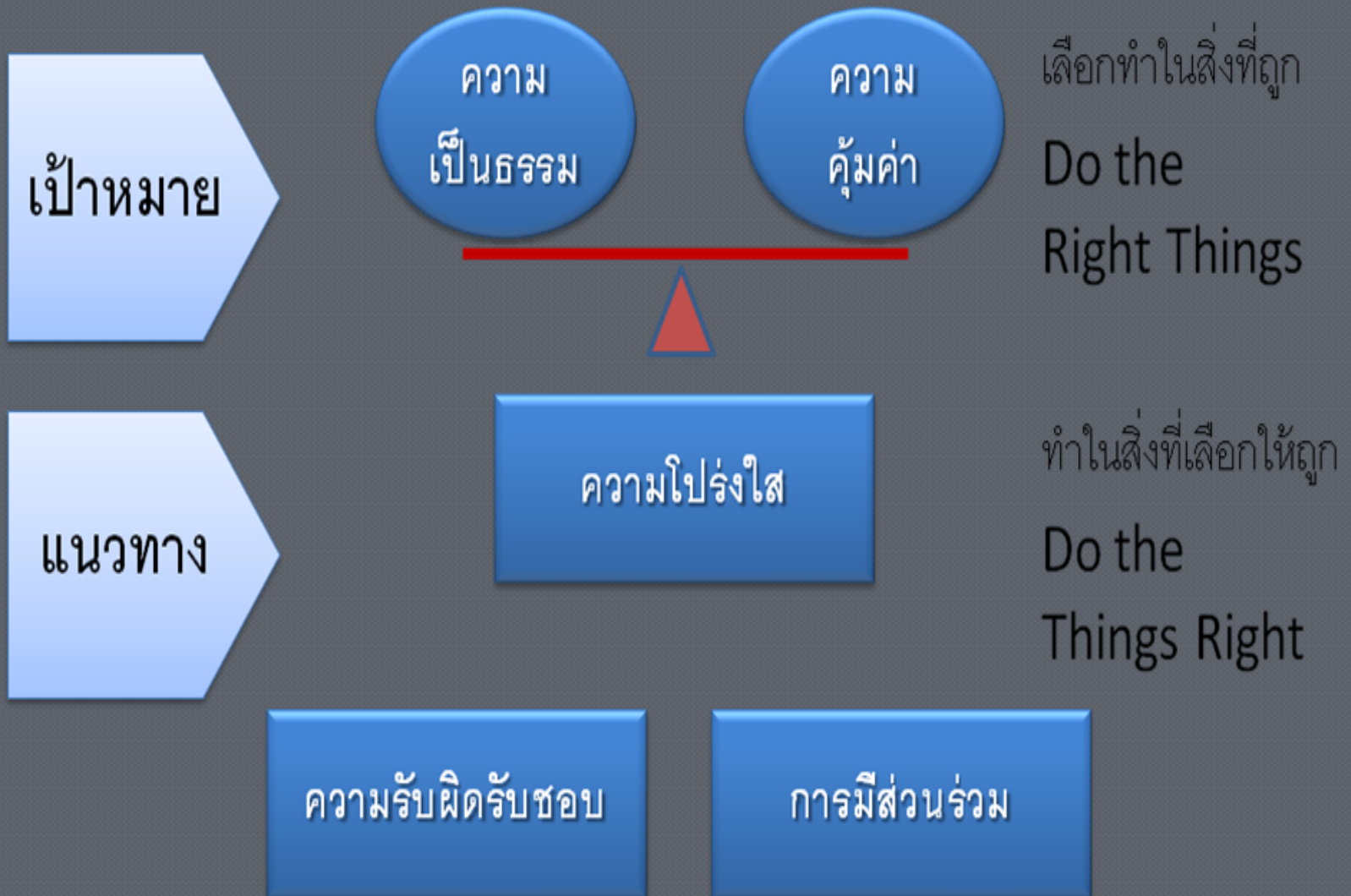
### สภาพแวดล้อม

กฎหมาย ระเบียบ(Laws & Regulations) ประมวลจริยธรรม  
วัฒนธรรม (Culture) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)  
จริยธรรม (Ethics)

# องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล



เป้าหมายและแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล



# การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

ทัศนคติ พฤติกรรม

คุณธรรม  
(Virtue)  
จริยธรรม  
(Ethics)

ธรรมาภิบาล  
(Good  
Governance)

การดำเนินงาน

กลไก

ควบคุม

ตนเอง

โครงสร้าง  
ระบบ  
กระบวนการ

ลดความสูญเสีย ขจัดรั่วไหล ป้องกันการทุจริต ประพฤติ และดำเนินการที่มีชอบ  
เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า โปร่งใส ตอบสนอง สุจริต ซื่อตรง เทียงธรรม

# Do the thing right/Do the right thing

ทำในสิ่งที่ต้องทำ/ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

- ◎ Do the things right ทำในสิ่งที่ต้องทำ จะเป็นการเลือกกระทำอย่างใดตามสถานการณ์ สภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ โดยมีประสบการณ์และอุดมการณ์ของบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญ
- ◎ Do the right things ทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นการตอบสนองต่อสถานะ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบบนเงื่อนไขที่กำหนด มีมาตรวัดที่เป็นมาตรฐาน จารีตหรือบรรทัดฐานขององค์กรและสังคมเป็นเครื่อง

# Do the thing right/Do the right thing

ทำในสิ่งที่ต้องทำ/ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

- ◎ ผู้นำ จำเป็นต้องแสวงหาสรรค์สร้างนวัตกรรม ฉายให้เห็นแนวคิด ทิศทาง ทำสิ่งที่สอดรับและเท่าทันสถานการณ์ ต้องกล้าหาญที่จะ “กระทำในสิ่งที่ต้องทำ” ให้สามารถนำความเจริญก้าวหน้า พร้อมรับการเผชิญปัญหาอุปสรรค และแข่งขันในโลกาภิวัตน์สมัยได้
- ◎ ผู้จัดการ “ทำในสิ่งที่ถูกต้อง” ยึดมั่นต่อวิธีการที่ดีที่สุด มุ่งสร้างความสำเร็จด้วยมาตรการ บรรทัดฐานและการดำเนินงานที่ถูกต้องตามระบบและวิธีที่กำหนด



# สถานการณ์ปัญหาของประเทศไทยในปัจจุบัน

---

- ◎ ปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม
- ◎ เป็นปัญหาที่นับวันจะเลื่อมทราลง
- ◎ มีค่านิยมหลายอย่างที่น่าพาสังคมไปในทางเลวร้าย เช่น วัฒนธรรมอุปถัมภ์ที่ก่อให้เกิดช่องโหว่ในการช่วยเหลือเฉพาะบุคคล วัฒนธรรมเกรงใจทำให้เกิดคนโกง วัฒนธรรมฉาบฉวย และวัฒนธรรมที่เกินงาม เป็นต้น

# ปัญหาท้าทายทางจริยธรรมที่สำคัญของราชการไทย

---

1. การขาดการแทรกแซงจากสังคม
2. ความบกพร่องทางจริยธรรมของผู้นำ
3. ระบบอุปถัมภ์ที่ทำให้เกิดการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในองค์กร
4. การแทรกแซงทางการเมืองในการแต่งตั้งโยกย้าย
5. นโยบายการใช้งบประมาณของรัฐ
6. ขาดการร้องเรียนจากประชาชนและสื่อมวลชน

ที่มาจากบรรยายของ รศ.ดร.จुरี วิจิตรวาทการ ผู้อำนวยการศูนย์สาธารณประโยชน์และประชาสังคม และเลขาธิการองค์กรเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย

## หัวใจของธรรมาภิบาลมี ๓ ส่วน

---

- ◎ การมีส่วนร่วมของสังคม (participation)
- ◎ ความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ (transparency)
- ◎ ความรับผิดชอบที่ต้องตอบคำถาม(accountability) และถูกวิจารณ์ได้

# หัวใจของการสร้างสังคมคุณธรรมอยู่ที่อะไร

- อยู่ที่พลเมือง ต้องสร้างสังคมคุณธรรมด้วยมือตัวเอง ด้วยการคิด พูด และปฏิบัติ ไปพร้อมๆ กัน
- หน่วยงานต่างๆ ต้องทำสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมผ่านการให้รางวัล ยกย่อง เชิดชูเกียรติ ทำสื่อให้ความรู้ขยายออกไป
- รัฐบาลต้องประกาศเรื่องการสร้างสังคมคุณธรรมเป็นวาระแห่งชาติ และประกาศตัวว่าเป็นรัฐบาลคุณธรรม เผื่อระวังปัญหาที่เกิดขึ้นจากรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และจัดการปัญหาอย่างทันท่วงที ซึ่งจะทำให้สังคมและประชาชนมีกำลังใจ
- คนไทยมีนิสัยโอบอ้อมอารี มีรอยยิ้ม มีน้ำใจ มีเมตตาพันธุ์แห่งความดีอยู่ในตัวทุกคน เพียงแต่เราต้องช่วยสร้างบรรยากาศให้เมตตาพันธุ์งอกงามจากนามธรรมสู่รูปธรรม
- ในไม่ช้า เราก็จะเห็นสังคมของคนดี สังคมที่มี “คุณธรรม” ในที่สุด

# ธรรมมาภิบาล Good Governance

พระปฐมบรมราชโองการ  
ในพิธีบรมราชาภิเษก  
ณ พระที่นั่งไพศาลทักษิณ  
ในพระบรมมหาราชวัง  
(วันที่ 5 พฤษภาคม 2493)

เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม

เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม



# ธรรมของผู้ปกครอง

ทาน

ศีล

บริจาค

ความซื่อตรง(อาชชวะ)

ความอ่อนโยน(มัททวะ)

ความเพียร(ตบะ)

ความไม่โกรธ(อักโกธะ)

การไม่เบียดเบียน(อวิหิงสา)

ความอดทน(ขันติ)

ความเที่ยงธรรม(อวิโรธนะ)

ทศพิธราชธรรม

๑. ทาน ได้แก่ การให้ทาน
๒. ศีล ได้แก่ การรักษาศีล การมีศีล
๓. บริจาคะ ได้แก่ การบริจาค และการเสียสละประโยชน์ส่วนตน
๔. อาชชวะ ได้แก่ ความซื่อตรง ความจริงใจ ความเที่ยงธรรม
๕. มัททวะ ได้แก่ ความสุภาพ อ่อนโยน
๖. ตบะ ได้แก่ ความเพียร
๗. อโกธะ ได้แก่ การระงับความโกรธ
๘. อวิหิงสา ได้แก่ ความไม่เบียดเบียน
๙. ขันติ ได้แก่ ความอดทน
๑๐. อวิโรธนะ ได้แก่ การหนักแน่นในธรรมและความถูกต้อง

มุ่งประโยชน์  
คนส่วนใหญ่  
เป็นหลัก

ศึกษาข้อมูล  
อย่างเป็นระบบ

ไม่ติดตำรา

สอดคล้อง  
สภาพธรรมชาติ  
ภูมิสังคม

เริ่มจากจุดเล็ก

เรียบง่าย  
ประหยัด

พัฒนาแบบ  
บูรณาการ  
ครบวงจร



หลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว





- เน้นการพัฒนาคน
- ระเบิดจากข้างใน
- ปลุกจิตสำนึก
- ฟังตนเองได้
- ความพอเพียง
- ขาดทุนคือกำไร
- ทำงานอย่างมีความสุข
- ค้มค่ามากกว่าค้มทุน
- บริการรวมที่จุดเดียว
- ปลุกป่าในใจคน
- การให้
- รู้ รัก สามัคคี

- ❖ ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ
- ❖ แก้ปัญหาเริ่มจากจุดเล็ก
- ❖ คำนี้ภูมิสังคม
- ❖ พัฒนาอย่างองค์รวม ครบวงจร / บูรณาการ
- ❖ ไม่ติดตำรา ทำให้ง่าย มีลำดับขั้นตอน
- ❖ มุ่งประโยชน์คนส่วนใหญ่เป็นหลัก
- ❖ ประหยัด เรียบง่ายได้ประโยชน์
- ❖ ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ
- ❖ การมีส่วนร่วม
- ❖ ซื่อสัตย์สุจริต จริงใจต่อกัน



# ธรรมเนียมบาลของพระองค์ถูกหลอมรวมเป็นพระจริยวัตร และพระราชกรณียกิจนานัปการ



- ✗ ทรงปฏิบัติตามหลักทศพิธราชธรรมอย่างเคร่งครัด
- ✗ ทรงเป็นต้นแบบต่อพระโอรส
- ✗ แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ในหลวงทรงแนะนำและปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างต่อพสกนิกร
- ✗ ชี้ให้เห็นว่า สังคมที่มีความสุข ไม่ใช่จะต้องเป็นสังคมที่มีเงินมากๆ
- ✗ ความสุขของสังคมเกิดจากความมีเสถียรภาพ มั่นคงในชีวิตความเป็นอยู่

# พระราชนิพนธ์ เรื่องพระมหาชนก พระราชทานแนวคิดสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบัน

- ◎ **ในยามวิกฤตต้องคิดพึ่งตนเองก่อน** เทวดาจะช่วยเฉพาะผู้ที่ช่วยตนเองก่อนเท่านั้น
- ◎ การที่จะประสบความสำเร็จได้ **ต้องมีความเพียรอันบริสุทธิ์**
- ◎ เศรษฐกิจที่มั่นคงมาจากการ**อนุรักษ์และเพิ่มพูนทรัพยากร**เท่านั้น
- ◎ ประเทศจะพัฒนาได้ ต้อง**ปฏิรูปการเรียนรู้ของมนุษย์ให้หลุดพ้นจาก  
อวิชชา**

## พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นแบบอย่างในทุกๆ ด้าน

- ◎ ทรง มีพระจริยธรรม เมตตาธรรม ทรงห่วงใย พลสกนิกร แม้ต้องทรงเผชิญกับความยากลำบากในถิ่น ทูรกันดาร
- ◎ จริงอยู่ที่โดยพระอิสริยยศแล้ว พระองค์ทรง มีอำนาจมากมาย
- ◎ แต่สิ่งหลอมรวมให้คนไทยทุกหมู่เหล่า จงรักภักดี เคารพเทิดทูนพระองค์ยิ่งชีวิตตัวเอง นั่นคือ พระบารมี ที่สะท้อนถึงคุณลักษณะทางบุคคลของพระองค์ ซึ่งกอปรไปด้วยพระปรีชาญาณและพระจริยวัตรอันงดงาม

## พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พระราชทานคุณธรรมสำหรับผู้บริหารประเทศไว้ ๔ ประการ

---

- การรักษาความสัจ ความจริงใจต่อตนเองที่จะปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็น ประโยชน์และเป็นธรรม
- การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองไม่ให้เกิดประพัตติล่วงความสุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด
- การอดทนอดกลั้นและอดออมที่จะไม่ประพัตติล่วงความสุจริต ไม่ว่าจะ ด้วยเหตุประการใด
- การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของ ตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่งของบ้านเมือง

# พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

- พระองค์ปรารถนาสิ่งใดก็ได้ แต่พระองค์กลับไม่ได้ใช้อิทธิฤทธิ์ตรงนั้น
- ทรงมีพระจริยวัตรที่เรียบง่าย สมถะ ซึ่งถือเป็นการสอนพสกนิกรของพระองค์  
อย่างดีที่สุด
- ไม่เคยมีกฎหมายบัญญัติไว้ว่า เป็นพระมหากษัตริย์แล้วต้องเสียดละพระองค์  
ถึงเพียงนี้
- เราจะปกครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” หรือ  
การดำรงพระองค์ปฏิบัติตามหลักทศพิธราชธรรมก็ตาม ในฐานะพระประมุข  
ประกาศออกมาแล้ว ถ้าไม่ทำตามสิ่งเหล่านั้น พระองค์ก็สามารถทำได้ แต่สำหรับ  
พระองค์ทรงเลือกที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเข้มงวดเรื่อยมา

## คุณธรรม โสกราตีส (Socrates)

- คุณธรรมคือความรู้ (**virtue is knowledge**)เกี่ยวกับศีลธรรม จริยธรรม เป็นความรู้ที่แท้จริง ถ้ารู้ และเข้าใจถึงธรรมชาติของความดีแล้ว จะไม่พลาดจากการประกอบความดี ละเว้นความชั่ว
- คุณธรรมที่ทำให้คนเป็นมนุษย์มี 5 ประการ คือ
  1. ปัญญา หรือความรู้ (**wisdom**) รู้ว่าอะไรดี อะไรไม่ดี
  2. การปฏิบัติหน้าที่ทางศาสนา (**duty**) การทำความดี การเคารพยกย่องสิ่งที่ควรเคารพ เช่นพระผู้เป็นเจ้า พระธรรม การปฏิบัติตามคำสอนของศาสนา
  3. ความกล้าหาญ (**courage**) กล้าในสิ่งควรกล้าและกลัวในสิ่งควรกลัว
  4. การควบคุมตนเอง(**self control**) ใช้ปัญญาควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก
  5. ยุติธรรม(**justice**)ปฏิบัติต่อผู้อื่นและตนเองอย่างเหมาะสม ไม่เบียดเบียนตนเอง/ผู้อื่น

## ๗ แนวทางสู่การปลูกฝังคุณธรรมนำชีวิตสู่สังคม

๑. ปลูกฝังการใช้คุณธรรมนำชีวิต
๒. การสร้างค่านิยมยึดมั่นในความถูกต้องเที่ยงธรรม
๓. การตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่
๔. สร้างศรัทธาต่อกฎหมายและเคารพต่อกฎเกณฑ์
๕. ปลูกแนวคิดเคารพต่อสิทธิของผู้อื่นและสิทธิสาธารณะ
๖. มุ่งมั่นค่านิยมการรักษาและทุ่มเททำงานหนัก
๗. สั่งสอนลูกหลานให้ประหยัคอดออม



ที่มาจากกรกล่าวปาฐกถาพิเศษเรื่อง “แนวทางการฟื้นฟูคุณธรรมของสังคมไทย” ของศ.นพ.เกษม วัฒนชัย องคมนตรี ในการประชุมสมัชชาคุณธรรมภาคกลาง และการสัมมนาทางวิชาการ ครั้งที่ 7 ประจำปี 2557



# ความเสี่ยงในการปฏิบัติราชการทางการปกครอง

---

- เสี่ยงต่อการถูกร้องเรียน กล่าวหา
- เสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบ สอบสวน
- เสี่ยงต่อการถูกเพิกถอนหรือแก้ไขคำสั่งหรือการกระทำ
- เสี่ยงต่อความรับผิดทางละเมิดและชดใช้ค่าเสียหาย
- เสี่ยงต่อความรับผิดอย่างอื่น
- เสี่ยงต่อการถูกดำเนินการทางวินัยหรือทางอาญา

---

**ความรู้** คือ การรู้ตัวว่ารู้ในสิ่งที่ตัวรู้ และรู้ตัวว่าไม่รู้ใน  
สิ่งที่ตัวไม่รู้

ของใจ

## หลักคำสอนของขงจื้อ (รศ.ดร.นิยม รัฐอมฤต)

---

### หลักความประพฤติ ๕ ประการได้แก่

- ความรัก > ความเมตตา ต่อเพื่อนมนุษย์
- ความถูกต้องยุติธรรม > เกิดการยอมรับเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
- จารีตประเพณี > วิถีชีวิตที่ได้รับการยืนยันเป็นระยะเวลานานว่ามีความดีงาม
- ปัญญา > การใช้สติปัญญา ความรู้ และหลักเหตุผลในการปกครองบ้านเมือง
- ความไว้วางใจ > คุณธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ

# ทัศนคติของบงจื่อ

---

- ◎ ธรรมชาติของมนุษย์ไม่แตกต่างกัน แต่การอบรมสั่งสอนทำให้มนุษย์แตกต่างกัน
- ◎ การศึกษาช่วยยกระดับคุณภาพของประชาชนและยกระดับวัฒนธรรมของสังคม
- ◎ ผู้ปกครองต้องฟังความต้องการของประชาชน และใช้วิธีการปกครองแบบทางสายกลาง

## บทจ้อให้ลักษณะของ “คนเหนือคน” โดยเปรียบเทียบกับ “คนต่ำต้อย” ไว้ดังนี้

- “คนเหนือคนนั้นคิดถึงแต่เรื่องที่ถูกต้องชอบธรรม คนต่ำต้อยคิดถึงแต่เรื่องผลประโยชน์ส่วนตน  
คนเหนือคนเรียกร้องเอากับตนเอง คนต่ำต้อยเรียกร้องเอากับผู้อื่น  
คนเหนือคนนั้นยอมรับชะตากรรมของตนอย่างสงบ คนต่ำต้อยนั้นร้องทุกข์ไม่รู้จบ”
- ขงจื้อเห็นว่าใครๆ ก็เป็นคนเหนือคนได้ สำคัญที่ว่าคนๆ นั้น ตั้งใจจะเป็นหรือไม่ แต่ก็ไม่ใช่เรื่องที่จะตัดสินใจได้ง่ายนัก ขงจื้อกำหนดเงื่อนไขสำคัญสำหรับผู้ที่จะมาเป็นสานุศิษย์ของท่าน คือต้องซื่อตรงเต็มร้อย สามารถควบคุมตนเองได้อย่างเด็ดขาด และต้องเป็นผู้มีคุณธรรมอย่างเด็ดเดี่ยว
- ขงจื้อมีสานุศิษย์ทั้งหมด 3,000 คนเศษ แต่บรรดาศิษย์ที่จงรักภักดีปฏิบัติตนตามคำสอนของท่านอย่างเคร่งครัดมีเพียง 72 คนเท่านั้น

# การปฏิรูปสังคมในสมัยขงจื๊อ

- ขงจื๊อพยายามครั้งแล้วครั้งเล่าที่จะเข้าไปปฏิรูประบบสังคมด้วยตนเอง แต่เมื่อสำเร็จก็เปลี่ยนทิศทางไปเป็นที่ปรึกษาแทน แต่ก็ไม่ได้ผลตามที่ท่านได้ตั้งปณิธานไว้เลย
- มีผู้ตรวจเมืองรายหนึ่งถามท่านว่า ทำอย่างไรจึงจะได้คนซื่อสัตย์สุจริตเข้ามาเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ขงจื๊อตอบว่า “ตัวผู้ครองเมืองเองนั้นแหละที่จะต้องซื่อสัตย์สุจริตก่อนคนอื่น” ผู้ครองเมืองรายนั้นก็ไม่พอใจคำตอบ ไม่มีผู้ครองเมืองคนใดเห็นชอบด้วยวิธีการและแนวความคิดทางสันติวิธีของท่านเลย
- นอกจากขงจื๊อจะปฏิรูปสังคมจีนไม่สำเร็จแล้ว ขงจื๊อตกเป็นผู้ต้องสงสัยว่าจะขบถจนเกือบเอาชีวิตไม่รอดหลายครั้ง แม้ครั้งหนึ่งขงจื๊อจะได้เป็นผู้ครองเมืองเอง ขงจื๊อก็แก้ไขปัญหายุ่งยากในเมืองของท่านไม่สำเร็จ การฉ้อราษฎร์บังหลวงก็ยังมีอยู่ดังเดิม บ้านเมืองก็ไม่สงบเรียบร้อย ความอยุติธรรมก็ยังมีอยู่ทั่วทุกหัวระแหง ขงจื๊อรู้สึกผิดหวังและขมขื่นที่ท่านไม่อาจปฏิรูปสังคมจีนได้สำเร็จ

# *Tony Blair* นายกรัฐมนตรีของอังกฤษ

---

สนใจในการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่างๆ ได้ประชุมหารือกับรัฐมนตรีกระทรวงต่างๆ ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่

การปฏิบัตินั้นได้รับการยกย่อง จาก Steve Kelman อาจารย์มหาวิทยาลัย Harvard ว่า “สหราชอาณาจักร คือ ประเทศที่มีพลังความคิดของการปรับปรุงการปฏิบัติงานภาครัฐ”

## การปลูกฝังคุณธรรมในสังคมอังกฤษ

- ✘ การปลูกฝังคตินธรรม ๗ ประการตั้งแต่วัยเยาว์
  ๑. สัจจะ พูดความจริง (Truth)
  ๒. ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty)
  ๓. ความระลึกในหน้าที่ (Sense of duty)
  ๔. ความอดกลั้น (Patience)
  ๕. ความเป็นธรรม (Fair play)
  ๖. ความเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Consideration for others)
  ๗. เมตตาธรรม (Kindness)



# การปลูกฝังคุณธรรมในสังคมอังกฤษ

## ✘ Integrity

- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม (ศ.ธานีรินทร์ ทรัพย์วิเชียร)
- Wholeness หรือ ความเป็นคนเต็มคน

## ✘ ศาสตราจารย์สตีเฟน แอล. คาร์เตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยเยล สหรัฐอเมริกาเสนอว่า การที่บุคคลจะมี “Integrity” จะต้องมีการปฏิบัติครบ 3 ขั้นตอน

- + พินิจพิเคราะห์แยกแยะว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ถูกต้อง
- + ปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้องอย่างเคร่งครัด
- + ประกาศให้ผู้อื่นได้รับทราบโดยทั่วกันว่าตนได้ปฏิบัติเช่นนั้น

# การก่อเกิดและการพัฒนาจริยธรรม

โดยการหล่อหลอม และปลูกฝังผ่านกระบวนการกลุ่ม  
เกลาทางสังคมโดย

- การอบรมเลี้ยงดูในครอบครัว
- กระบวนการศึกษา
- ค่านิยมที่สั่งสมมาจากสังคม

มีสมาธิเกิดสติ

ปัญญาจากพันธุกรรม

เกิดความเชื่อ มีความรู้สึก ด้วยการกระทำเป็นพฤติกรรมในส่วนตัว

# จริยธรรมตามความเข้าใจแบบตะวันออก

---

จริย = จร

จริยธรรม = เดินไปตามธรรม

จริยธรรม คือ ความจริงตามธรรมชาติที่สัมพันธ์กับมนุษย์ ในแง่  
ของการกระทำที่ก่อให้เกิดผลดี

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)

# แนวคิดคุณลักษณะ ในด้านคุณธรรม จริยธรรม

1. พื้นฐาน (เพียงพอ ทำได้) มีวินัย มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เสียสละ มีวัฒนธรรมและมีจรรยาบรรณในอาชีพ
2. ก้าวหน้า (ทัน แสวงหา พัฒนา) เป็นแบบอย่างที่ดี เข้าใจผู้อื่น และเข้าใจโลก
3. เชิงรุก (ลึก เชื่อมโยง อนาคต) ส่งเสริมและชี้นำสังคม ให้ตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม
4. เป็นเลิศ (เฉียบ เขียวชาญ เป็นเลิศ) อุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีความกล้าหาญทางจริยธรรม

# คุณธรรม-จริยธรรมต่างกันอย่างไร

- ✘ ท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขณะดำรงสมณศักดิ์ พระเมธีธรรมาภรณ์ (พ.ศ. 2537) ว่า “**คุณธรรม**เป็นเรื่องของสัจธรรม ทำให้เกิดการประพฤติ ปฏิบัติดี ทำให้เกิดการรักษาศีล กระจายออกเป็นจริยธรรมและจรรยาบรรณ **จริยธรรม**จึงเป็นการดำเนินการให้สอดคล้องกับสัจธรรม จริยธรรมจึงเป็นหลักแห่งความประพฤติที่ดีงาม เพื่อประโยชน์ตนและสังคม”
- ✘ “คุณธรรมเป็นหลักความดีภายใน และจริยธรรมคือ การปฏิบัติตามหลักคุณธรรม”

# คุณธรรม-จริยธรรมต่างกันอย่างไร

- ๐ ท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขณะดำรงสมณศักดิ์ พระเมธีธรรมาภรณ์ (พ.ศ. 2537) ว่า “**คุณธรรม**เป็นเรื่องของสัจธรรม ทำให้เกิดการประพฤติ ปฏิบัติดี ทำให้เกิดการรักษาศีล กระจายออกเป็นจริยธรรมและจรรยาบรรณ **จริยธรรม**จึงเป็นการดำเนินการให้สอดคล้องกับสัจธรรม จริยธรรมจึงเป็นหลักแห่งความประพฤติที่ดีงาม เพื่อประโยชน์ตนและสังคม”
- ๐ “คุณธรรมเป็นหลักความดีภายใน และจริยธรรมคือ การปฏิบัติตามหลักคุณธรรม”

# หลักธรรมในทางพุทธศาสนา

---

ธรรมาสังขารมมีข้อปฏิบัติ ๔ ประการ คือ

- ◎ สัจจะ : ความซื่อสัตย์ต่อกัน
- ◎ ทมะ : การรู้จักข่มใจ
- ◎ ขันติ : ความอดทนทั้งกายและใจ
- ◎ จาคะ : ความรู้จักเสียสละและบริจาคให้แก่บุคคลที่ควรให้

## คุณธรรม - จริยธรรม

✘ มรรค ๘ แห่งการส่งเสริมคุณธรรม - จริยธรรม ประกอบด้วย

+ ผู้ปกครองทุกๆ ระดับต้องตั้งอยู่ในความถูกต้อง

+ ครอบครัวอบอุ่น

+ ชุมชนเข้มแข็ง

+ การมีสัมมาชีพเต็มพื้นที่

+ การมีสปิริตแห่งการเป็นอาสาสมัครเต็มแผ่นดิน

+ ส่งเสริมการพัฒนาจิตให้เป็นวิถีชีวิต

+ การศึกษาที่เข้าถึงความดี

+ การสื่อสารความดี



# เงื่อนไขการเกิดตอร์ปชั้นในสังคมไทย

- ◎ ค่านิยม คนไทยมีระบบอุปถัมภ์ วัตถุนิยม บริโภคนิยม  
ค่อนข้างสูง
- ◎ การแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองในระบบราชการ เกิด  
ความสัมพันธ์แบบเอื้อประโยชน์ระหว่างข้าราชการเมืองกับฝ่าย  
ข้าราชการประจำ
- ◎ การซื้อสิทธิขายเสียงในการเลือกตั้ง
- ◎ ความล้าสมัยของกฎหมายหลายฉบับ ที่ก่อให้เกิดช่องว่างใน  
การคอร์รัปชัน

## การฉ้อราษฎร์บังหลวงในประเทศจีน

- ในปี 2546 มีการสอบสวนคดีฉ้อราษฎร์บังหลวงและคดีรับสินบนถึง 130,000 คดี
- เจ้าหน้าที่ของรัฐถูกลงโทษหลายหมื่นคน มูลค่าการคอร์รัปชันรวมประมาณได้กว่า 16.8% ของรายได้รวมประชาชาติ (GDP)
- เหตุที่การฉ้อราษฎร์บังหลวงมีมากเช่นนี้ กล่าวได้ว่าเป็นผลโดยตรงของช่องว่างในการบริหารราชการแผ่นดินและระบบกฎหมาย และการขาดศีลธรรมและจริยธรรมของชาวจีน ซึ่งได้ล้มคำสั่งสอนของขงจื้อไปเสียหมดแล้ว
- รัฐบาลจีนได้ออกมายอมรับโดยเปิดเผยว่าปัญหานี้เป็นปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และขัดขวางการเข้ามาลงทุนของธุรกิจต่างชาติ จะต้องมีการป้องกันและปราบปรามเพื่อแก้ไขปัญหานี้โดยเร่งด่วนที่สุด

## การฉ้อราษฎร์บังหลวงในทวีปแอฟริกา

○ นักสังคมศาสตร์ทำการวิจัยหาข้อมูลเรื่องการฉ้อราษฎร์บังหลวงในหมู่ข้าราชการเมืองของประเทศต่างๆ ในทวีปแอฟริกา โดยเฉพาะข้าราชการเมืองซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดิน และตั้งคำถามกับข้าราชการเมืองเหล่านั้นว่า ต้องการอะไรจากการที่เข้าไปเป็นข้าราชการเมืองและเป็นผู้บริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งจากคำตอบนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า :

๑. ต้องการอำนาจ (POWER)

๒. ต้องการความมั่งคั่ง (WEALTH)

๓. ต้องการสถานภาพที่ทุกคนยอมรับ (STATUS)

เขาเหล่านั้นต้องการทั้ง ๓ สิ่งนี้พร้อมกัน ไม่ใช่เพียงสิ่งใดสิ่งหนึ่งเท่านั้น

## การจ้อราษฎร์บังหลวงในประเทศไทย

- การพิพากษาคดีอุกฉกรรจ์ เช่น คดีปล้นทรัพย์ ชิงทรัพย์ ข่มขืนกระทำชำเรา ฆ่า ความผิดฐานกบฏ นอกหรือในราชอาณาจักรเหล่านี้ การพิจารณาพิพากษาคดีไม่ใช่จะกระทำได้โดยผู้พิพากษา ว่าการกระทำนั้นผิดกฎหมายหรือไม่เท่านั้น ในศาลยุติธรรมของอังกฤษจะต้องมีคณะลูกขุนนั่งพิจารณาร่วมกับผู้พิพากษาด้วย
- ผู้พิพากษาพิจารณาในปัญหาข้อกฎหมาย คณะลูกขุนพิจารณาในปัญหาข้อเท็จจริง ปัญหาข้อเท็จจริงคือ จำเลยได้กระทำผิดจริงหรือไม่ หลังจากที่ได้ฟังพยานหลักฐานทั้งของโจทก์และจำเลยแล้ว ลูกขุนทั้ง 12 คน จะไปปรึกษาหารือกันตามลำพัง แล้วหัวหน้าลูกขุน ซึ่งลูกขุน 12 คนนั้นเลือกกันเอง จะเป็นคนแจ้งให้ศาลทราบว่าจำเลยผิดหรือไม่ผิด (GUILTY OR NOT GUILTY)

## การฉ้อราษฎร์บังหลวงในประเทศอังกฤษ (ต่อ)

- ที่น่าฟังคือ ผู้ที่มาเป็นลูกขุนนั้นมาจากชาวบ้านแท้ๆ ชาวบ้านที่เสียภาษีโรงเรียน ภาษีที่ดินต่อปี หรือหากไม่ปรากฏเงื่อนไขตามนี้ ชาวบ้านที่จะถูกเกณฑ์มาเป็นลูกขุนจะต้องเป็นเจ้าของบ้านที่มีหน้าต่างซึ่งเปิดได้ไม่น้อยกว่า 15 บาน กฎหมายเขียนมาหลายร้อยปีแล้ว ที่เขาต้องการเช่นนี้ก็เพราะลูกขุนจะต้องเป็นคนที่มีความดีพอสมควร ไม่ใช่คนจรจัดหรือใครๆ ก็เป็นได้
- โดยปกติแล้วแต่ละคดี องค์คณะของลูกขุนมีจำนวน 12 คน เป็นชาย 9 คน อีก 3 คน เป็นหญิง แต่สัดส่วนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้บ้าง ซึ่งแล้วแต่ศาลเห็นสมควร แต่ที่น่าฟังก็คือ 12 เสียงนี้ จะต้องไม่แตกกันเลยแม้แต่เสียงเดียว คือจะต้องเป็นเอกฉันท์ว่าจำเลยผิดจริง ศาลถึงจะลงโทษจำเลยได้ มิฉะนั้นศาลต้องยกฟ้อง

## การฉ้อราษฎร์บังหลวงในประเทศอังกฤษ (ต่อ)

- การพิจารณาคดีในเมืองไทยของเรา มีทางใหม่ที่จะเอาจำเลยมาลงโทษได้แม้แต่สักคนเดียว หากลูกขุนไทย 12 คนต้องมีเสียงเป็นเอกฉันท์ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่า แม้แต่ชาวบ้านของเขาก็ยังมีความระลึกในหน้าที่ดีมากเพียงใด
- แต่น่าเสียดาย ต่อมาสังคมอังกฤษก็ไม่สามารถทำได้เช่นเดิม โดยในปี 1967 MR. ROY JENKINS รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยได้เสนอร่างกฎหมายแก้ไขเรื่ององค์คณะของลูกขุน ว่าให้มีเพียง 10 เสียงใน 12 เสียง ก็พอเพียงที่จะเอาผิดจำเลยได้ เพราะมีฉะนั้นโอกาสที่จะลงโทษจำเลยจะมีน้อย เนื่องจากมาตรฐานทางศีลธรรมโดยรวมของคนในประเทศอังกฤษตกต่ำลงไปแล้ว
- ลูกขุนและพยานโจทก์ถูกจำเลยกับพวกคุกคาม ตำรวจอังกฤษที่เคยได้ชื่อว่ามีฝีมือเป็นหนึ่งในโลกในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมก็ไม่อาจปกป้องคุ้มครองลูกขุน ผู้เสียหาย และพยานทั้งหลายที่มาเบิกความในศาลให้พ้นจากการคุกคามดังกล่าวได้ เรื่องนี้มีการถกเถียงกันมากในรัฐสภา ในที่สุดรัฐสภาก็ลงมติเห็นพ้องต้องตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเสนอ

## การฉ้อราษฎร์บังหลวงในประเทศจีน (ต่อ)

- รัฐบาลจีนทำโครงการต่างๆ เพื่อป้องกันและปราบปรามการฉ้อราษฎร์บังหลวง ทั้งการส่งเสริมจริยธรรมภาครัฐและภาคเอกชน และสร้างมาตรการทางกฎหมายและการจับกุมลงโทษ
- ทางด้านจริยธรรม รัฐบาลจีนจัดอบรมนักการเมืองและข้าราชการระดับสูงสุดให้มีความสำนึกในเรื่องความถูกต้องและชอบธรรมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สร้างเสริมวินัยและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับข้าราชการในการปฏิบัติงานรับใช้ประชาชน จัดทำประมวลจริยธรรมภายในหน่วยงานราชการ และเผยแพร่ให้ประชาชนรับทราบโดยทั่วไป เพื่อประชาชนจะได้เป็นหูเป็นตาให้รัฐในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่
- จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการอบรมจริยธรรมคู่สมรสนักการเมืองและข้าราชการระดับสูง เพื่อให้หลังบ้านกับหน้าบ้านร่วมมือประสานกันในการล้มความคิดที่จะแสวงหาตำแหน่งหน้าที่และความมั่นคงโดยไม่ถูกต้อง

# ผู้นำกับคุณธรรม

## ผู้นำกับคุณธรรม



ความถูกต้อง

ทุจริต

หน้าที่

ผิด

ความดี



## ความหมายของ“คุณธรรม (Morality/Virtue)

- ตามที่บัญญัติไว้ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542
- คุณธรรม คือสภาพคุณงามความดี เป็นคุณงามความดีทางความประพฤติ และจิตใจซึ่งสามารถแยกออกเป็น 2 ความหมาย
  1. ความประพฤติดีงาม เพื่อประโยชน์สุขแก่ตนและสังคม มีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทางศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ
  2. การรู้จักไตร่ตรองว่าอะไรควรทำ ไม่ควรทำ อาจกล่าวได้ว่า คุณธรรม คือ จริยธรรมแต่ละข้อที่นำมาปฏิบัติจนเป็นนิสัย เช่น เป็นคนซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีความรับผิดชอบ ฯลฯ

# คุณธรรมสำหรับผู้นำ

- ประการที่ 1 ความอดทน
- ประการที่ 2 ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- ประการที่ 3 ความเป็นผู้ตื่น
- ประการที่ 4 ความขยันหมั่นเพียร
- ประการที่ 5 เมตตากรุณา
- ประการที่ 6 ความยุติธรรม
- ประการที่ 7 การหมั่นตรวจตรา  
กิจการงาน
- ประการที่ 8 ความซื่อสัตย์สุจริต



# คุณธรรมสำหรับผู้หน้า : ๑. ความอดทน

- ความอดทน
  - การห้ามจิตใจ เมื่อได้พบกับเหตุการณ์อันจะก่อให้เกิดเรื่องหรือการแสดงกิริยาที่ไม่ดีออกมา
  - ต้องมีความอดทน ไม่หุนหันพลันแล่น เช่น อดทนต่อความยากลำบากในขณะที่ทำงาน
  - ไม่เห็นแก่ความหนาว ความร้อน เข้าส่ายบ้ายค้ำ อดทนต่อความเจ็บไข้ได้ป่วย ไม่ทุรนทุรายจนเกินไป
- อดทนต่อความเจ็บใจในเมื่อคนอื่นทำ
- ด้วยโกรธ



# คุณธรรมสำหรับผู้หน้า – ๒. ความเป็นนักสู้

- ความเป็นนักสู้
- มีความเข้มแข็ง กล้าหาญ หนักเอาเบาสู้
- มุ่งความสำเร็จกิจการงานเป็นที่ตั้ง
- ไม่หลงคำยอ ไม่ท้อคำติ มุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรคปัญหาต่างๆ
- ปฏิบัติงานทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมาย



# คุณธรรมสำหรับผู้หน้า – ๓. ความเป็นผู้ตื่น

- ความเป็นผู้ตื่น
- เป็นคนตื่นตัว ว่องไวต่อปัญหาตลอดเวลา
- มีความคิดก้าวหน้า ริเริ่มสร้างสรรค์
- มีความคิดยืดหยุ่น
- มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถที่จะนำความคิดออกมาใช้ให้ทันต่อสถานการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เฉพาะหน้า



# คุณธรรมสำหรับผู้หน้า – ๔. ความ ขยันหมั่นเพียร

- ความขยันหมั่นเพียร
- มีความวิริยะอุตสาหะ
- มีความจริงใจในการปฏิบัติหน้าที่
- ไม่เป็นทาสของความเกียจคร้าน
- มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา



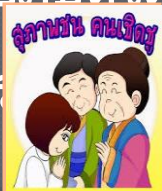
# คุณธรรมสำหรับผู้หน้า – ๕. ความเมตตากรุณา

- เมตตากรุณา
- มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูล
- โอบอ้อมอารีในลักษณะสงเคราะห์ อนุเคราะห์
- บูชาคุณความดี แล้วแต่เวลา สถานที่ และบุคคล
- มีความรักและความหวังดีเป็นที่ตั้ง



# คุณธรรมสำหรับผู้หน้า – ๖. ความยุติธรรม

- ความยุติธรรม
- มีความเที่ยงธรรม เสมอภาคในคนทุกประเภท
- ไม่แบ่งแยกพวกเขาพวกเรา ไม่มีอคติ
- ไม่มีความลำเอียง ซึ่งความลำเอียงนี้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ 4 อย่าง คือ ลำเอียงเพราะความรัก ความโกรธ ความกลัว และความหลง
- การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งก็พิจารณาจากความรู้ ความสามารถและคุณธรรม ความดี
- ผู้หน้าที่ปฏิบัติได้ดั่งนี้ย่อมเป็นที่รักของหมู่ชน ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมดี มาเป็นบริวารอยู่เสมอ





# คุณธรรมสำหรับผู้นำ - ๗. หมั่นตรวจตรา กิจการงาน

- การหมั่นตรวจตรากิจการงาน
- สอดส่องดูแลการงานอยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องก็รีบแก้ไข ปล่อยให้  
ไว้จะลำบากในการแก้ไข
- ตรวจตราดูลำดับความสำคัญของงานว่างานไหนควรทำก่อนหลัง
- งานไหนสำคัญก็ควรทำงานนั้นก่อน งานไหนควรทำเอง งานไหน  
ควรแบ่งมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบ
- ต้องรู้จักแบ่งงานให้ถูกกับคน คนที่มีความรู้ ความถนัดสามารถใน  
เรื่องไหน ก็มอบหมายเรื่องนั้นให้ทำ



# คุณธรรมสำหรับผู้หน้า – ๘. ความซื่อสัตย์สุจริต

- ความซื่อสัตย์สุจริต
- มีความซื่อตรง
- มั่นคงอยู่ในศีลธรรม
- มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น
- มีความสุจริตทางกาย ทางวาจา และทางใจ



# รรรมากับการบริหารการศึกษา

- จัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้ชัดเจน
- ควบคุมกำกับและส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล
- มีสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานในสถานศึกษาที่ถูกต้อง
- ให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองหรือชุมชนได้รับทราบ
- ส่งเสริมสนับสนุนให้กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองหรือชุมชน มีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการเรียนรู้หรือตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา

## รรรรมากับัการบรหการการศกษา

- ผู้บรหการสถานศกษาควรกำหนดให้ม่มาตรการดำเนนการกับผู้ที่ม่ผลการปฏบัตงานต่ำกว่ามาตรฐาน
- วางแผนและสำรวจความต้งการใช้วัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนควบคุมดูแลบำรุงรักษาประเมนประสพธภาพการใช่วัสดุครุภัณฑ์
- นำหลักธรรมาภบาลไปใช้ในการบรหการจัดการสถานศกษาและประกฤตให้เหมาะสมกับบรบทของสถานศกษา

# ความซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบ

---

- ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ตระหนักและสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง หน่วยงาน และต่อสังคม
- จุดมุ่งหมาย เพื่อการปฏิบัติงานโดยยึดมั่นประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก รับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ด้วยมาตรฐานสูง ด้วยจิตสำนึกในการบริการตามความคาดหวังของผู้รับบริการ

## แนวทางการปฏิบัติ

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เทียบตรง และเที่ยงธรรม ไม่มุ่งหวังหรือแสวงหาประโยชน์อันมิควรได้จากการปฏิบัติงาน
- ใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจด้วยความสุจริต ตรงตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย
- ให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นด้วยความสุจริต ตรงไปตรงมา และให้ข้อมูลรายละเอียดที่สมบูรณ์ครบถ้วน
- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ อุทิศตนเพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเอง

## ข้อพึงระวัง

- ดูแล รักษา และใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างประหยัด ซื่อสัตย์และคุ้มค่าเพื่อประโยชน์ของทางราชการเท่านั้น
- กำหนดมาตรการหรือแนวทางในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความเสี่ยงว่าจะก่อให้เกิดการทุจริตภายในหน่วยงาน
- ตัวอย่าง เรามีความประสงค์จะดำเนินการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อดำเนินงานตามโครงการ บริษัทที่ปรึกษา ก เสนอผลตอบแทนให้ผู้ว่าจ้างหากบริษัทได้รับคัดเลือกให้เป็น  
ที่ปรึกษา
- คำแนะนำผู้ว่าจ้างต้องปฏิเสธการรับผลตอบแทนไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น และดำเนินการคัดเลือกตามขั้นตอน กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การพิจารณาอย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ

# การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

---

- ◎ ข้าราชการต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสมบูรณ์ตามกำหนดเวลา ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย คุ่มค่า ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง ซอบธรรม โดยรักษาและใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ
- ◎ จุดมุ่งหมาย เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยยึดถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นหลัก



# แนวปฏิบัติ

- ◎ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานมีความคิดที่ทันสมัยเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
- ◎ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการทุ่มเทสติปัญญา ความรู้ ความคิดที่มีอยู่ให้ทำงานอย่างเต็มที่
- ◎ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ใส่ใจ ระมัดระวัง รวดเร็ว ทันเวลา มีคุณภาพและมาตรฐานสูง
- ◎ สนใจ ใฝ่รู้ กระตือรือร้นและปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ
- ◎ มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยวิธีการกระบวนกรที่ถูกต้องและเป็นธรรม ด้วยความเป็นมืออาชีพ

---

◎ **ข้อพึงระวัง** การไม่รักษาเวลาในการปฏิบัติงาน และการไม่พัฒนาตนเอง

◎ **ตัวอย่าง** ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการเรื่องหนึ่ง โดยไม่ได้ให้คำแนะนำใดใด เจ้าหน้าที่จึงต้องใช้เวลาในการศึกษามาก และเมื่อเจ้าหน้าที่เสนองานให้พิจารณา ผู้บังคับบัญชาก็เสนองานตามลำดับต่อไปโดยไม่ได้อีกั้ลั่นกรองและเสนอความเห็นใดใดเพิ่มเติม

◎ **คำแนะนำ** ผู้บังคับบัญชาต้องให้แนวทางหรือคำแนะนำในการปฏิบัติงานและทุ่มเทเวลาในการชี้แนะหรือให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ ตลอดจนเสนอความเห็นในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย อย่างมีคุณภาพและทันเวลา ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานควรมีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้และปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ

## การเคารพบุคคลและองค์กร

- **ฟังเคารพสิทธิเสรีภาพ** ค้ำจุนศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนและผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน รักษาชื่อเสียงของหน่วยงาน รวมถึงฟังรักษาและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า
- **จุดมุ่งหมาย** ต้องมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และเคารพศักดิ์ศรีของประชาชน ทั้งปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม

## แนวปฏิบัติ

- ◎ ไม่ปฏิบัติตนที่ทำให้เสียชื่อเสียงแก่หน่วยงาน
- ◎ รักษา และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า และเป็นประโยชน์อย่างยั่งยืน
- ◎ เคารพสิทธิส่วนบุคคล
- ◎ สร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- ◎ ยอมรับและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง
- ◎ เคารพความเชื่อ ค่านิยม ของบุคคลและเพื่อนร่วมงาน

## ข้อพึงระวัง

- ◎ การขาดความสำนึกและความใส่ใจในการดูแลสภาพแวดล้อม การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ◎ ตัวอย่าง ในเวลาปฏิบัติงาน นาย ก ระบายสนทนาผู้อื่นเช่น เปิดเพลงหรือโทรศัพท์เสียงดัง รับประทานอาหารที่มีกลิ่นแรงในที่ทำงาน
- ◎ คำแนะนำ ต้องเคารพสิทธิส่วนบุคคลของผู้อื่น ไม่ปฏิบัติตนให้เป็นการระบายสนทนาในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน รักษาความสะอาดในสถานที่ทำงาน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี เหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

## การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

- ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม รวดเร็ว ประหยัดและถูกต้อง ปฏิบัติต่อผู้รับบริการด้วยความมีน้ำใจ สุภาพ เอื้ออาทร
- จุดมุ่งหมาย เพื่อให้การบริการของข้าราชการเป็นการตัดสินใจบนหลักการที่ใช้ข้อเท็จจริง
- เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน ยุติธรรม และเป็นธรรม โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางฐานะ ตำแหน่ง ศาสนา เพศ เชื้อชาติ แหล่งกำเนิด อายุ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนในการสร้างความยุติธรรมแก่สังคมไทย

# แนวปฏิบัติ

- ◎ ปฏิบัติงานด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ เอื้ออาทร ต่อเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้มา ติดต่อ และผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน
- ◎ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม
- ◎ มีมาตรฐานในการใช้หลักการและเหตุผลอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
- ◎ ไม่กระทำการใดอันเป็นการช่วยเหลือ อุปถัมภ์หรือเลือกปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรม
- ◎ ยึดมั่นในหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานต่อบุคคลอื่น ด้วยความยุติธรรม
- ◎ รักษาความเป็นกลางทางการเมือง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ทุกฝ่ายเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม

## ข้อพึงระวัง

- การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกัน
- การขาดความสุภาพ มีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อบุคคลอื่น
- ตัวอย่าง หน่วยงานหนึ่งได้มีการประเมินเงินเดือน/ตำแหน่ง โดยมีนาย ข เป็นประธาน คณะกรรมการประเมินเงินเดือน/ตำแหน่ง ในการนี้ได้มีบุคคลที่มีผลประโยชน์เกี่ยวคู่ต่อกันให้พิจารณา นาย จ เป็นกรณีพิเศษ ทั้ง ๆ ที่ นาย จ มีคุณสมบัติด้อยกว่าเจ้าหน้าที่ผู้อื่นที่เข้ารับการประเมินในคราวเดียวกัน
- คำแนะนำ ต้องพิจารณาโดยยึดหลักการ กฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติด้วยความเสมอภาค และเป็นธรรม



## การยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง

---

- ◎ ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นมืออาชีพ โดยยึดมั่นในความถูกต้อง เที่ยงธรรม ยึดมั่นในหลักวิชาการและจริยธรรม
- ◎ จุดมุ่งหมาย เพื่อรักษาความเชื่อมั่นสาธารณะ โดยต้องตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

## แนวปฏิบัติ

- ปฏิเสธต่อข้อเสนอหรือผลประโยชน์ที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม
- ตัดสินใจและกระทำการใดๆ บนพื้นฐานของหลักวิชาการ กฎหมาย หลักคุณธรรมที่ชอบธรรม โดยเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
- ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชอบธรรม ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน
- ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาที่ถูกต้องกฎหมาย กฎเกณฑ์เหตุผลอันชอบธรรม
- แก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้ง โดยยึดถือผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก
- ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือความถูกต้องตามหลักวิชาการ

## ข้อพึงระวัง

- การปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม
- การไม่ยึดหลักวิชาการ ความถูกต้อง และกรอบนโยบายในการปฏิบัติงาน
- ตัวอย่าง นาย ก และ นาย ข เป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกัน นาย ก พบว่านาย ข ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงาน ได้มีพฤติกรรมเรียกร้องเงินหรือผลประโยชน์จากที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งเป็นการทุจริตต่อหน้าที่
- คำแนะนำ นาย ก รายงานพฤติกรรมของนาย ข ต่อผู้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่านาย ข จะเป็นเพื่อนก็ตาม แต่ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความถูกต้องไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

## การดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

---

- ◎ ควรดำรงชีวิตโดยยึดปรัชญาของหลักเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาที่ดีแก่บุคคลทั่วไป
- ◎ จุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชนในการยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตที่สอดคล้องกับความจำเป็นของสังคมไทย

# แนวปฏิบัติ

- ◎ ดำรงชีวิตโดยมีเป้าหมาย การวางแผน และดำเนินการไปสู่เป้าหมายด้วยความรอบคอบ อดทน พยายาม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
- ◎ คำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งต่อส่วนรวมและตนเองอย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจ ดำเนินการใดๆ ด้วยความมีเหตุผลโดยใช้ความเป็นกลาง เป็นธรรม เที่ยงตรงปราศจากอคติ สอดคล้องกับสถานการณ์จริงและบริบททางสังคม
- ◎ ยึดถือและปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามของสังคม
- ◎ ช่วยเหลือเกื้อกูลและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ผู้อื่นตามความสามารถของตน
- ◎ พัฒนาตนเองให้มีความอดุสาหะ ขยันหมั่นเพียร ประหยัด ไม่ฟุ่มเฟือยเกินศักยภาพของตน

# ข้อพึงระวัง

- ◎ การไม่ดำรงชีวิตให้เหมาะสมกับฐานะตนเอง
- ◎ การใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างฟุ่มเฟือยและไม่คุ้มค่า
- ◎ ตัวอย่าง นาย ก เป็นข้าราชการระดับต้นมีเงินเดือนน้อย แต่มีรายจ่ายมาก
- ◎ คำแนะนำ นาย ก ต้องจัดทำ บันทึกค่าใช้จ่ายประจำเดือน เพื่อจะได้ทราบความเคลื่อนไหวของรายรับรายจ่าย ทำให้สามารถวางแผนการใช้จ่ายเงินได้อย่างพอเพียง และเหมาะสมตามฐานะ

## การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

---

- ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส เปิดเผย พร้อมรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้
- จุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนว่าข้าราชการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาค

# แนวปฏิบัติ

- ชี้แจงหรือให้เหตุผลที่เหมาะสมต่อผู้รับบริการ กรณีไม่สามารถปฏิบัติหรือกระทำตามคำขอได้
- ดูแลข้อมูลข่าวสารอย่างระมัดระวัง และใช้ประโยชน์ในทางที่ถูกต้องเท่านั้น
- เก็บหลักฐานการปฏิบัติงานไว้หรือจัดทำบันทึกการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อพร้อมสำหรับการตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชน
- เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบตามความเหมาะสมอย่างทั่วถึง และง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล เพื่อให้ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและตรวจสอบ
- กำหนดขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของแต่ละขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ



## ข้อพึงระวัง

- ◎ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการในทางเสียหายต่อหน่วยงาน
- ◎ การขาดความใส่ใจในการเก็บหลักฐานพร้อมรับการตรวจสอบ
- ◎ ไม่ควรเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการไปในทางที่ไม่ถูกต้อง
- ◎ ตัวอย่าง นาย ก เป็นประธานในการเปิดซองประกวดราคาการจัดซื้อจัดจ้าง  
นาย ก ดำเนินการตามระเบียบของทางราชการทุกขั้นตอน เมื่อประกาศผล  
นาย ก สามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจน พร้อมมีหลักฐานแสดงว่า เหตุใด  
บริษัทจึงได้รับการคัดเลือก/ไม่ได้รับการคัดเลือก

## การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

- ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม รวดเร็ว ประหยัดและถูกต้อง ปฏิบัติต่อผู้รับบริการด้วยความมีน้ำใจ สุภาพ เอื้ออาทร
- จุดมุ่งหมาย เพื่อให้การบริการของข้าราชการเป็นการตัดสินใจบนหลักการที่ใช้ข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน ยุติธรรม และเป็นธรรม โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางฐานะ ตำแหน่ง ศาสนา เพศ เชื้อชาติ แหล่งกำเนิด อายุ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนในการสร้างความยุติธรรมแก่สังคมไทย

# แนวปฏิบัติ

- ปฏิบัติงานด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ เอื้ออาทร ต่อเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้มา ติดต่อและ ผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน
- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม
- มีมาตรฐานในการใช้หลักการและเหตุผลอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
- ไม่กระทำการใดอันเป็นการช่วยเหลือ อุปถัมภ์หรือเลือกปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรม
- ยึดมั่นในหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานต่อบุคคลอื่น ด้วยความยุติธรรม
- รักษาความเป็นกลางทางการเมือง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ทุกฝ่ายเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม

## ข้อพึงระวัง

- การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมกัน
- การขาดความสุภาพ มีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อบุคคลอื่น
- ตัวอย่าง หน่วยงาน ก ได้มีการประเมินเงินเดือน/ตำแหน่ง โดยมีนาย ข เป็นประธานคณะกรรมการประเมินเงินเดือน/ตำแหน่ง ในการนี้ได้มีบุคคลที่มีผลประโยชน์เกื้อกูลต่อกันให้พิจารณา นาย จ เป็นกรณีพิเศษ ทั้ง ๆ ที่ นาย จ มีคุณสมบัติด้อยกว่าเจ้าหน้าที่ผู้อื่นที่เข้ารับการประเมินในคราวเดียวกัน
- คำแนะนำ ต้องพิจารณาโดยยึดหลักการ กฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม

# การยึดมั่นและยึดหน้ดทำใบสิ่งทีถูกต้ง

---

- ต้งปฏิบัติหน้าทีอย่างเป้นมืออาชีพ โดยยึดมั่นใบความถูกต้ง เที่ยงธรรม ยึดมั่นใบลักวิชาการและจริยธรรม
- จุดมุ่งหมาย เพื่รักษาความเชื่่อมั่นสาธารณะ (Public Trust) โดยต้งตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

## แนวปฏิบัติ

- ปฏิเสธต่อข้อเสนอหรือผลประโยชน์ที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม
- ตัดสินใจและกระทำการใดๆ บนพื้นฐานของหลักวิชาการ กฎหมาย หลักคุณธรรมที่ชอบธรรม โดยเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
- ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างชอบธรรม ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน
- ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาที่ถูกต้องกฎหมาย กฎเกณฑ์เหตุผลอันชอบธรรม
- แก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้ง โดยยึดถือผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก
- ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือความถูกต้องตามหลักวิชาการ

- ◎ การปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม
- ◎ การไม่ยึดหลักวิชาการ ความถูกต้อง และกรอบนโยบายในการปฏิบัติงาน
- ◎ ตัวอย่าง นาย ก และ นาย ข เป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกัน นาย ก พบว่า นาย ข ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงาน ได้มีพฤติกรรมเรียกร่องเงินหรือผลประโยชน์จากที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งเป็นการทุจริตต่อหน้าที่
- ◎ คำแนะนำ นาย ก รายงานพฤติกรรมของนาย ข ต่อผู้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่านาย ข จะเป็นเพื่อนก็ตาม แต่ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความถูกต้องไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

# การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

---

- ◎ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส เปิดเผย พร้อมรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้
- ◎ จุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนว่าข้าราชการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาค



# แนวปฏิบัติ

- ชี้แจงหรือให้เหตุผลที่เหมาะสมต่อผู้รับบริการ กรณีไม่สามารถปฏิบัติหรือกระทำตามคำขอได้
- ดูแลข้อมูลข่าวสารอย่างระมัดระวัง และใช้ประโยชน์ในทางที่ถูกต้องเท่านั้น
- เก็บหลักฐานการปฏิบัติงานไว้หรือจัดทำบันทึกการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อพร้อมสำหรับการตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชน
- เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบตามความเหมาะสมอย่างทั่วถึง และง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล เพื่อให้ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและตรวจสอบ
- กำหนดขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของแต่ละขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ

## ข้อพึงระวัง

- ◎ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการในทางเสียหายต่อหน่วยงาน
- ◎ การขาดความใส่ใจในการเก็บหลักฐานพร้อมรับการตรวจสอบ
- ◎ ไม่ควรเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการไปในทางที่ไม่ถูกต้อง
- ◎ ตัวอย่าง นาย ก เป็นประธานในการเปิดซองประกวดราคาการจัดซื้อจัดจ้าง นาย ก ดำเนินการตามระเบียบของทางราชการทุกขั้นตอน เมื่อประกาศผล นาย ก สามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจน พร้อมมีหลักฐานแสดงว่า เหตุใดบริษัทจึงได้รับการคัดเลือก/ไม่ได้รับการคัดเลือก

# ขอบคุณครับ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือถามคำถามเพิ่มเติมได้ที่



[www.facebook.com/ekkachai.srivilas](https://www.facebook.com/ekkachai.srivilas)  
[www.elifesara.com](http://www.elifesara.com)

