คู่มือประกอบการฝึกอบรม
หลักสูตร เสริมสร้างเกียรติภูมิข้าราชการ : สำนึกข้าราชการไทยไม่โกง

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม
สำนักงาน ก.พ.

คู่มือประกอบการฝึกอบรม
หลักสูตร เสริมสร้างเกียรติภูมิข้าราชการ : สำนึกข้าราชการไทยไม่โกง

พิมพ์ครั้งที่ ๑ กันยายน ๒๕๕๙
จำนวนพิมพ์ ----- เล่ม

เจ้าของ สำนักงาน ก.พ.
ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม
๔๗/๑๑๑ ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี
โทรศัพท์ ๐-๒๕๔๗-๑๐๐๐

พิมพ์ที่

คำนำ

คุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการเป็นเรื่องที่สังคมไทยให้ความสนใจมาก เพราะเป็นปัจจัยสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงาน และความเชื่อถือศรัทธาของผู้รับบริการและประชาชน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๐ เป็นต้นมา มีเรื่องมาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการบรรจุไว้ให้ข้าราชการต้องถือปฏิบัติ

เป็นที่ทราบกันอยู่ว่าปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในประเทศไทยยังปรากฏทางสื่อสาธารณะอย่างต่อเนื่อง ผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนจากหลายหน่วยงานยังแสดงให้เห็นว่าประชาชนมองว่าข้าราชการมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน แม้กระทั่งดัชนีชี้วัดความโปร่งใสนานาชาติ ในปี ๒๐๑๕ ประเทศไทยได้คะแนน ๓๘ จากคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน ซึ่งถือว่าได้คะแนนที่ต่ำ

รัฐบาลภายใต้การนำของพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ประกาศให้การป้องกันและปราบปรามปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบเป็นวาระแห่งชาติ โดยมีการร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชน สื่อมวลชน เป็นต้น ในส่วนของราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการรณรงค์ ขับเคลื่อนการใช้ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจัดอบรมให้ข้าราชการได้เรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท เพื่อน้อมนำพระบรมราโชวาทและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำรงชีวิตและการทำงาน

อีกด้านหนึ่ง คณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติได้มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. พัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาจิตสำนึกของข้าราชการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาหลักสูตรเพิ่มเติมสำหรับผู้บริหารประเภทอำนวยการ ชื่อหลักสูตร “เสริมสร้างเกียรติภูมิข้าราชการ : สำนึกข้าราชการไทยไม่โกง” ขึ้น และสนับสนุนการฝึกอบรมวิทยากรตัวคูณ ตลอดจนการพัฒนาสื่อการฝึกอบรม เพื่อให้ทุกส่วนราชการทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคสามารถนำหลักสูตรนี้ไปพัฒนาข้าราชการในสังกัดได้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ เป็นต้นไป

สุดท้ายนี้ สำนักงาน ก.พ. หวังว่า คู่มือประกอบการฝึกอบรม “หลักสูตรเสริมสร้างเกียรติภูมิข้าราชการ : สำนึกข้าราชการไทยไม่โกง” นี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาจริยธรรมของข้าราชการในทุกส่วนราชการ สมดังเจตนารมณ์ของรัฐบาล

สำนักงาน ก.พ.

กันยายน ๒๕๕๙

สารบัญ

	หน้า
ความเป็นมาของหลักสูตร	๕
แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร	๖
แผ่นภาพนำเสนอสำหรับวิทยากร	
การอบรมวิทยากรตัวคูณ	๗
การอบรมหลักสูตรผู้บริหารประเภทอำนวยการ ๒ วัน	๑๒
เอกสารประกอบเนื้อหารายวิชา	
๑. ความมุ่งมั่นให้ราชการไทยไร้ทุจริต	
มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ	๒๖
ความพยายาม ๒ ปี ที่ผ่านมาของรัฐบาลในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ	๒๘
คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา	๒๙
๒. คุณธรรม ค่านิยม และหลักธรรมาภิบาลต่อบุคคลในหน่วยงาน	
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	๓๐
พระบรมราโชวาท เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน	๓๑
หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	๓๗
ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน	๓๙
แบบประเมินอารมณ์องค์กร	๔๒
๓. คุณธรรม ค่านิยม และหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานต่อผู้รับบริการ	
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๔๓
๔. หลุมพรางของการทำงานไม่มีประสิทธิผลและประชาชนไม่เชื่อถือไว้วางใจ	
แก้ระบบอุปถัมภ์	๔๖
ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม	๕๑
๕. ระบบงานและวิธีการทำงานที่ผู้รับบริการพอใจและไว้วางใจ	
การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม	๕๕
๖. การปรับตัวสู่ระบบงานและวิธีปฏิบัติงานใหม่	
การพัฒนาองค์กร	๖๐
การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ๘ ขั้นตอน	๖๒
ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	๖๓
๗. การสร้างความเข้มแข็งให้ตนเอง และเพื่อนร่วมงาน	
กฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการให้บำเหน็จความชอบ การกันเป็นพยาน การลดโทษ และการให้ความคุ้มครองพยาน พ.ศ. ๒๕๕๓	๖๕
แนวทางการปฏิบัติตนเมื่อพบเห็นการทุจริต [กรณีศึกษา]	๖๘
การแก้ไขสถานการณ์เมื่อต้องอยู่ในสภาพบังคับให้มีส่วนร่วมในการทุจริต	๖๙
๘. การสร้างเครือข่าย และสรุปการเรียนรู้	
การสร้างเครือข่าย (Networking)	๗๔
แบบประเมิน มาตรฐานวิทยากร	๘๐

ความเป็นมาของหลักสูตร

๑. บทบาทของคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ

คณะรักษาความสงบแห่งชาติมีคำสั่งที่ ๑๒๗/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๗ แต่งตั้งคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) ขึ้น ให้มีหน้าที่จัดทำมาตรการบูรณาการความร่วมมือในการป้องกันและขจัดการทุจริต ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เสนอแนะความเห็นหรือกลไกให้คณะรัฐมนตรี เป็นต้น คตช. ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๘ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ มีมติให้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการขึ้น ๔ คณะดูแลงาน ๔ ด้าน ได้แก่ด้านการปลูกฝังจิตสำนึกและสร้างการรับรู้ ด้านการป้องกันการทุจริต ด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านประสานความร่วมมือข้อตกลงคุณธรรม

ในงานด้านการปลูกฝังจิตสำนึกและสร้างการรับรู้นั้น คณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. เป็นส่วนราชการรับผิดชอบในการฝึกอบรมหลักสูตร “สำนึกข้าราชการไทยไม่โกง” สำหรับส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

๒. การดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ได้นำเรื่องที่ คตช. มอบหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้หารือ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรมเพื่อราชการใสสะอาด โดยในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๙ วันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๕๙ อ.ก.พ.ฯ มีมติเห็นชอบข้อเสนอหลักสูตร “สำนึกข้าราชการไทยไม่โกง” สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารประเภทอำนวยการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปลุกจิตสำนึกของข้าราชการให้มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน และร่วมมือกันป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในราชการ ระยะเวลาฝึกอบรม ๒ วัน และให้สำนักงาน ก.พ. จัดฝึกอบรมวิทยากรตัวคูณ รวมถึงสนับสนุนเอกสารการอบรมและสื่อการสอนแก่ส่วนราชการด้วย

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาหลักสูตรดังกล่าวขึ้น โดยรับความคิดเห็นจากผู้แทนส่วนราชการต่าง ๆ จากประธานคณะกรรมการจริยธรรมประจำส่วนราชการ และจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อทดลองหลักสูตรกับข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษจาก ๒ กระทรวง ได้แก่ กระทรวงยุติธรรม และกระทรวงสาธารณสุข ก่อนจะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจาก อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรมเพื่อราชการใสสะอาด ประธานคณะกรรมการจริยธรรมประจำส่วนราชการ และผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อวันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๕๙

แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกของข้าราชการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารประเภทอำนวยการต่อไป ให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่วนรวม ปฏิบัติตน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน และสามารถมีบทบาทสำคัญในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะสำคัญของหลักสูตร

๑. เนื้อหาการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารประเภทอำนวยการ

ผู้บริหารประเภทอำนวยการมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนงานของส่วนราชการและเป็นต้นแบบความประพฤติให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มองเห็นได้ เนื่องจากเป็นตัวเชื่อมรับนโยบายของนักบริหารนำมาแปลงสู่การปฏิบัติ และเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการระดับล่างลงไป ดังนั้น หากต้องการให้เกิดผลในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของข้าราชการส่วนใหญ่ให้เกิดผลได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องพัฒนาข้าราชการกลุ่มนี้ก่อน

๒. ระยะเวลาอบรม ๒ วัน

หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรที่จะมาเพิ่มเติมในตอนท้ายของหลักสูตรผู้บริหารประเภทอำนวยการ โดยผู้เข้าอบรมจะสามารถนำความรู้ ทักษะที่ได้เรียนมาก่อนนี้ในหลักสูตรมาใช้ประโยชน์สูงสุด

๓. การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (เรียนรู้ร่วมกัน ใช้กรณีศึกษา)

รูปแบบกิจกรรมในหลักสูตรจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันเป็นหลัก โดยนำกรณีศึกษาซึ่งเป็นเหตุการณ์เสมือนจริงมาใช้ในการเรียนรู้ เพื่อให้แต่ละคนมีโอกาสคิดว่าถ้าตนเองอยู่ในสถานการณ์จำลองนั้นจะตัดสินใจที่จะทำอย่างไร และรับทราบความคิดเห็นที่หลากหลายของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

๔. การพัฒนาความคิดเน้น Solution Focus

การนำแนวทาง Solution Focus มาใช้ โดยการมุ่งไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต มากกว่าแนวทาง Problem Focus ที่มักจะใช้เวลาในการหาสาเหตุ หรือถกเถียงหาผู้รับผิดชอบในอดีตมากไป แนวทางนี้ทำให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันหาทางออกในอนาคตที่เป็นไปได้จริงได้อย่างรวดเร็วขึ้น

การฝึกอบรมวิทยากรตัวคูณ หลักสูตรเสริมสร้างเกียรติภูมิข้าราชการ : สำนักข้าราชการไทยไม่โกง

กำหนดการฝึกอบรมวิทยากรตัวคูณ

วันที่ 1	วันที่ 2	วันที่ 3
แนวคิดในการออกแบบหลักสูตร แนวทางการเป็นวิทยากรอำนวยการ กิจกรรมกลุ่มเพื่อตระหนักถึงปัญหาและการป้องกันการทุจริตในภาครัฐ [1] กิจกรรมกลุ่มเพื่อตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และการทำงานในหน่วยงาน [2] กิจกรรมกลุ่มเพื่อให้ตระหนักถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน [3]	กิจกรรมกลุ่มเพื่อเรียนรู้แนวการปฏิบัติที่สร้างความเข้มแข็งให้ตนเองและเพื่อนร่วมงาน [7] กิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างเครือข่าย [8] และสรุปการเรียนรู้	ฝึกปฏิบัติการเป็นวิทยากร
พักรับประทานอาหาร	พักรับประทานอาหาร	พักรับประทานอาหาร
กิจกรรมกลุ่มเพื่อให้มีความรู้เท่าทันสภาพปัญหาการทุจริตที่เกิดขึ้น [4] กิจกรรมกลุ่มเพื่อวางแผนพัฒนาไปสู่เป้าหมายและบริการที่พึงประสงค์ [5] กิจกรรมกลุ่มเพื่อวางแผนปรับตัวสู่ระบบงานและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ [6]	การเตรียมตัวเพื่อเป็นวิทยากรอำนวยการ การแบ่งงานกลุ่ม และเตรียมการนำเสนอ	ฝึกปฏิบัติการเป็นวิทยากร (ต่อ) สรุปการเรียนรู้

แนวคิดในการออกแบบหลักสูตร

- **ที่มา**

คณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ มอบหมายให้จัดทำหลักสูตร สำนักข้าราชการไทยไม่โกง สำหรับส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

- **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร**

เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกของข้าราชการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารประเภทอำนวยการต่อไป ให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่วนรวม ปฏิบัติตนปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน และสามารถมีบทบาทสำคัญในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

- **ลักษณะสำคัญของหลักสูตร**

—ผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารประเภทอำนวยการ
—การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ๒ วัน
—การฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (เรียนรู้ร่วมกัน ใช้กรณีศึกษา)

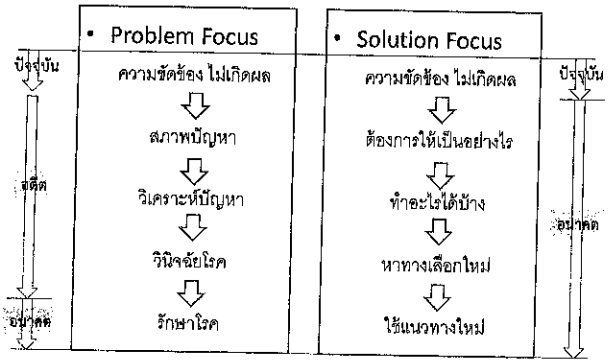
งานที่ได้รับมอบหมายจาก คณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ

"ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นส่วนราชการรับผิดชอบในการฝึกอบรมหลักสูตร "สำนักข้าราชการไทยไม่โกง" สำหรับส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค (ค่าใช้จ่ายในการอบรมจากหน่วยงานต้นสังกัด)"

พระบรมราโชวาท
พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน
วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๓๔

การปฏิบัติราชการให้ดีนั้น กล่าวอย่างสั้น ง่าย และตรงที่สุดคือ ทำให้สำเร็จทันการ และให้ได้ผลเป็นประโยชน์แต่ทางเดียว ซึ่งจะทำได้เมื่อบุคคลมีวิชาความสามารถ และมีปัญญาความรู้คิดพิจารณา เห็นสิ่งที่เป็นคุณเป็นโทษ เป็นประโยชน์มิใช่ประโยชน์ อย่างชัดเจน ถูก ตรง.

เปรียบเทียบ Problem Focus กับ Solution Focus



๑. ความมุ่งมั่นให้ราชการไทยไร้ทุจริต

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการตระหนักถึงการแก้ปัญหาของการทุจริตคอร์รัปชันของภาครัฐ

ประเด็นสำคัญ

- รับทราบความมุ่งมั่นของรัฐบาล และผู้บริหารหน่วยงานในเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและจริยธรรม
- รับทราบการดำเนินการในเรื่องนี้ที่ผ่านมาของหน่วยงาน
- เข้าใจทิศทางการดำเนินการต่อไปของหน่วยงานที่จะสนับสนุนการทำงานที่สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม และบทบาทของแต่ละคนที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต

๒. คุณธรรม ค่านิยม และหลักธรรมาภิบาลต่อบุคคลในหน่วยงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนและการทำงานในหน่วยงาน

ประเด็นสำคัญ

- เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะต่าง ๆ ทางสังคม
- อธิบายจุดแข็ง จุดอ่อนของคุณธรรม ค่านิยม หลักธรรมาภิบาลในการทำงานที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในหน่วยงานได้

๓. คุณธรรม ค่านิยม และหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานต่อผู้รับบริการ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการตระหนักถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานและผู้รับบริการ

ประเด็นสำคัญ

- ระบุความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานและผู้รับบริการได้
- อธิบายจุดแข็ง จุดอ่อนของคุณธรรม ค่านิยม หลักธรรมาภิบาลในการทำงานที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกหน่วยงานและผู้รับบริการได้

๔. หลุมพรางของความไม่มีประสิทธิผลและประชาชนไม่เชื่อถือไว้วางใจ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้เท่าทันสถานการณ์ปัญหาการทุจริตที่เกิดขึ้น และผลกระทบ

ประเด็นสำคัญ

- อธิบายผลกระทบของการทุจริตในหน่วยงานได้
- เข้าใจปัจจัยที่เอื้อต่อการทุจริตในการทำงาน เช่น ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ล้าสมัย ช่องว่างของกฎหมาย
- กฎหมายที่เข้าใจยาก การใช้ดุลยพินิจของข้าราชการ
- การทำงานที่ไม่โปร่งใส ขาดการมีส่วนร่วม
- เข้าใจเรื่อง การขัดกันระหว่างผลประโยชน์

๕. ระบบงานและวิธีการทำงานที่ผู้รับบริการพอใจและไว้วางใจ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการสามารถวางแผนการทำงานไปสู่เป้าหมายและบริการที่พึงประสงค์

ประเด็นสำคัญ

- รู้แนวโน้มความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้รับบริการ
- รู้แนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ที่จะนำมาใช้งาน
- ประยุกต์การเรียนรู้จากข้อที่ ๒, ๓, ๕ เพื่อออกแบบเป้าหมายและบริการใหม่ได้

๖. การปรับตัวสู่ระบบงานและวิธีปฏิบัติงานใหม่

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการสามารถวางแผนปรับตัวสู่ระบบงานและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ได้

ประเด็นสำคัญ

- รู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง
  แนวทางพัฒนาจิตสำนึก จริยธรรม และวัฒนธรรมองค์กร
  แนวทางเพื่อทำให้ระบบงานและวิธีปฏิบัติงานใหม่เกิดขึ้นจริงและยั่งยืน
  แนวทางกำหนดระเบียบ และวิธีการกำกับควบคุม
- วางแผนการเปลี่ยนแปลงสู่ระบบใหม่ได้

๗. การสร้างความเข้มแข็งให้ตนเอง และเพื่อนร่วมงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการรู้แนวการปฏิบัติที่สร้างความเข้มแข็งให้ตนเองและเพื่อนร่วมงาน

ประเด็นสำคัญ

- รู้วิธีดำเนินการเมื่อพบการทุจริต
- รู้การเป็นต้นแบบแก่เพื่อนร่วมงาน
- รู้ให้คำแนะนำ ตักเตือนเพื่อนร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- รู้การร่วมงานจนกับกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม

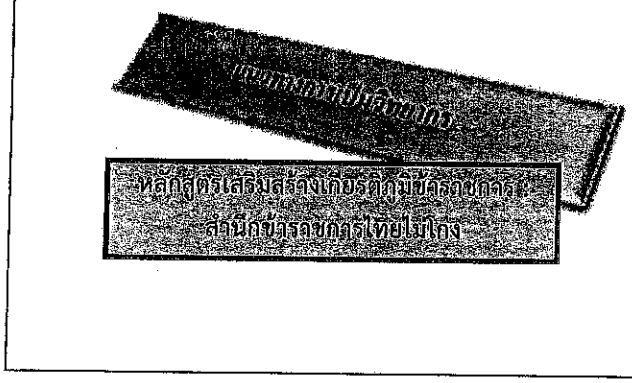
๘. การสร้างเครือข่าย และสรุปการเรียนรู้

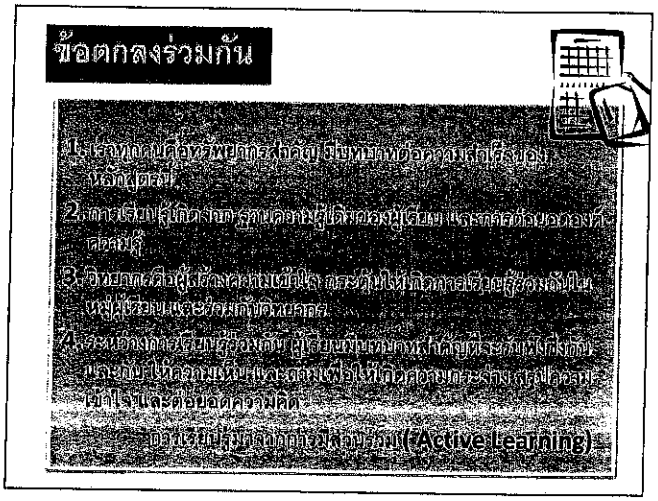
วัตถุประสงค์

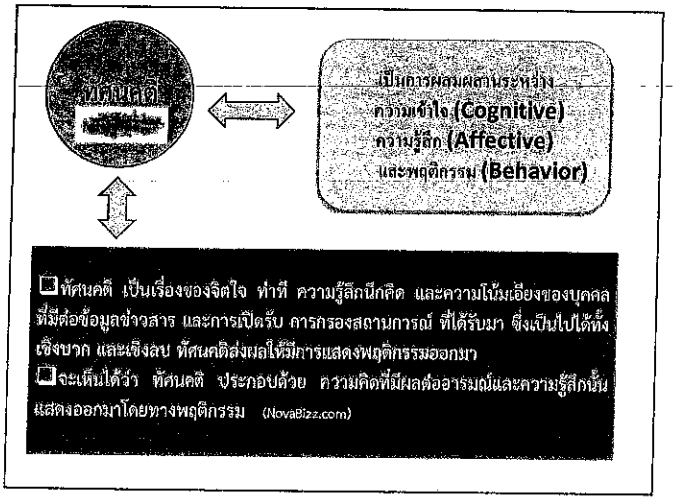
เพื่อให้ข้าราชการสามารถสร้างเครือข่ายและสรุปการเรียนรู้ได้

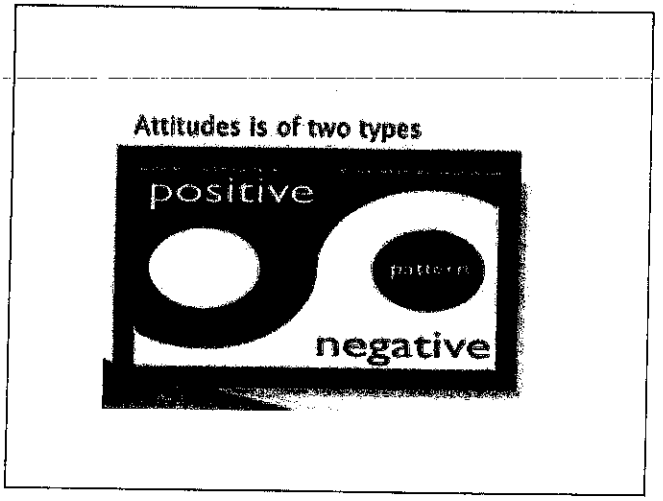
ประเด็นสำคัญ

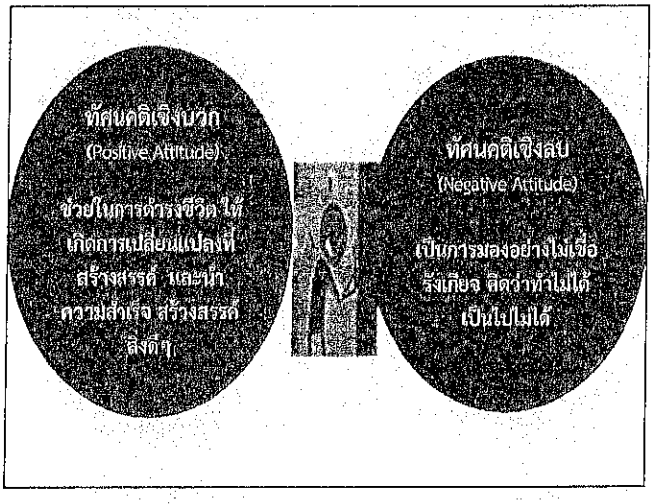
- เข้าใจและสามารถการพัฒนาเครือข่ายภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน
- สามารถจัดวางแผนในการพัฒนาตนให้ยืนหยัดทำงานด้วยความสุจริต และพัฒนาองค์กรให้ร่วมกันทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
- สรุปการเรียนรู้ของทั้งสองวัน

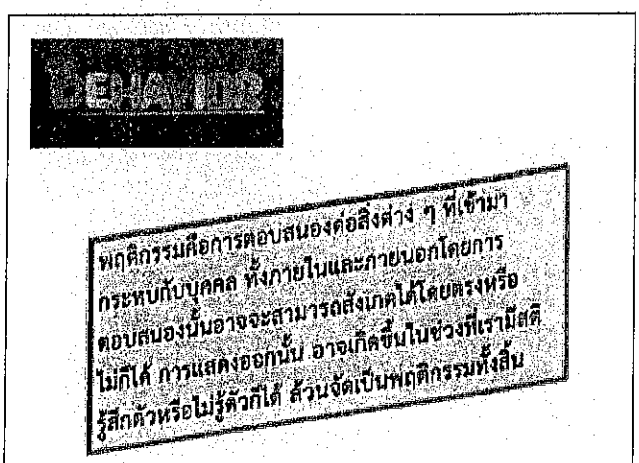


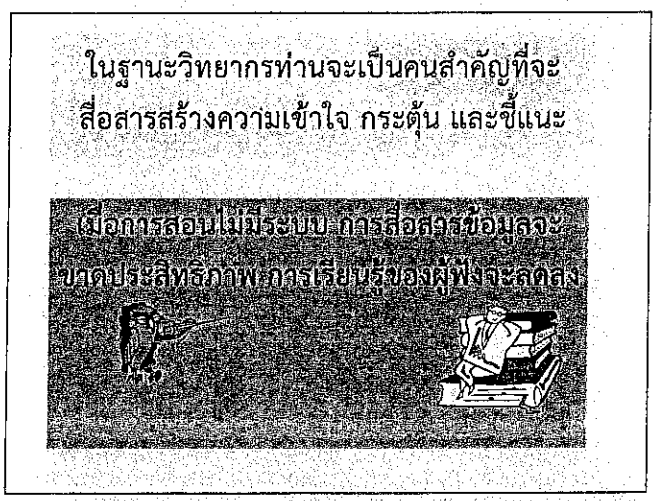


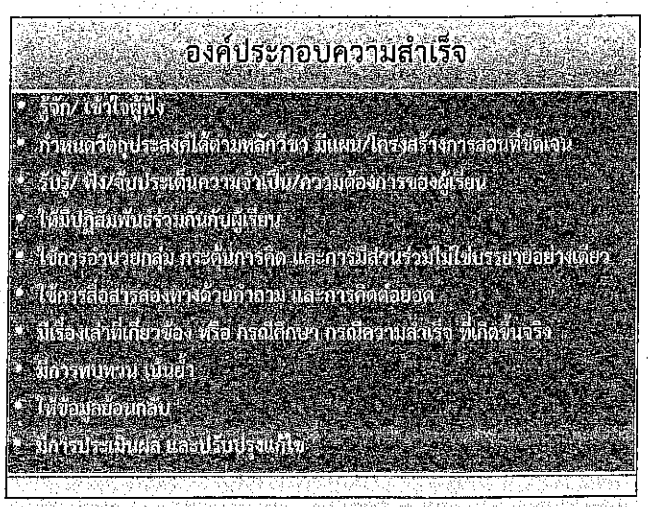


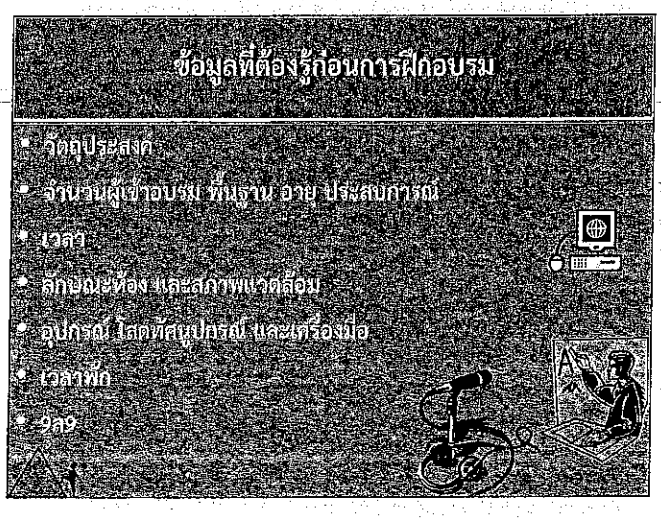


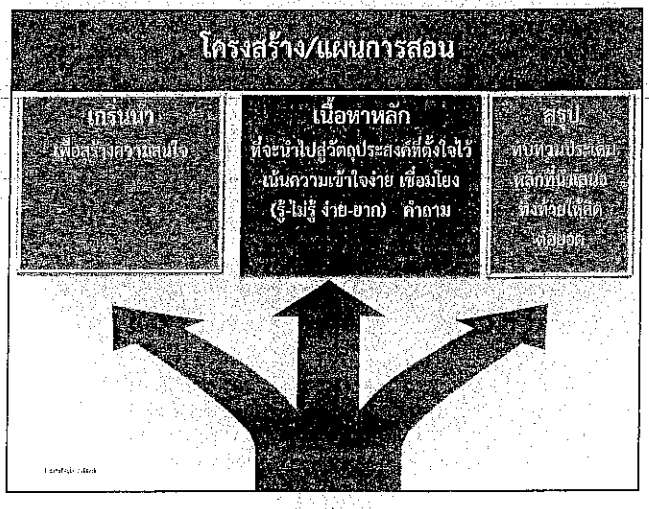

ทัศนคติเชิงบวก
(Positive Attitude)
ช่วยในการดำรงชีวิต ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ และนำความสำเร็จ สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ
ทัศนคติเชิงลบ
(Negative Attitude)
เป็นการมองอย่างไม่เชื่อ รังเกียจ คิดว่าทำไม่ได้ เป็นไปไม่ได้


BEHAVIOR
พฤติกรรมคือการตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบกับบุคคล ทั้งภายในและภายนอกโดยการตอบสนองนั้นอาจจะสามารถสังเกตได้โดยตรงหรือไม่ก็ได้ การแสดงออกนั้น อาจเกิดขึ้นในช่วงที่เรามีสติรู้สึกตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้ ล้วนจัดเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น


ในฐานะวิทยากรท่านจะเป็นคนสำคัญที่จะสื่อสารสร้างความเข้าใจ กระตุ้น และชี้แนะ
เมื่อการสอนไม่มีระบบ การสื่อสารข้อมูลจะขาดประสิทธิภาพ การเรียนรู้ของผู้ฟังจะลดลง


องค์ประกอบความสำเร็จ
รู้จัก/เข้าใจผู้เรียน
กำหนดวัตถุประสงค์ได้ตามหลักวิชา มีแผน/โครงสร้างการสอนที่ชัดเจน
รับรู้/ฟัง/ใส่ประเด็นความรู้เพิ่ม/ความต้องการของผู้เรียน
ใช้สื่อปฏิสัมพันธ์ร่วมกันกับผู้เรียน
ใช้การอภิปรายกลุ่ม กระตุ้นการคิด และการมีส่วนร่วมไม่ใช่บรรยายอย่างเดียว
ใช้การถ่ายทอดสองทางด้วยคำถาม และการคิดตอบอย่าง
มีเรื่องเล่าเกี่ยวข้อง หรือ กรณีศึกษา กรณีความสำเร็จ ที่เกิดขึ้นจริง
มีการทบทวน เน้นย้ำ
ใช้ข้อมูลย้อนกลับ
มีการประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข


ข้อมูลที่ต้องรู้ก่อนการฝึกอบรม
วัตถุประสงค์
จำนวนผู้เข้าอบรม พื้นฐาน อายุ ประสบการณ์
เวลา
ลักษณะห้อง และสภาพแวดล้อม
อุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์ และเครื่องมือ
เวลาพัก
อื่นๆ


โครงสร้าง/แผนการสอน
เกริ่นนำ
เพื่อสร้างความสนใจ
เนื้อหาหลัก
ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้
เน้นความเข้าใจง่าย เชื่อมโยง
(รู้-ไม่รู้ ง่าย-ยาก) ตำตา
สรุป
ทบทวนประเด็นหลักที่น่าสนใจ
ทิ้งท้ายให้คิดต่อยอด

เกริ่นนำ

-เชื่อมโยง
-วัตถุประสงค์
-แนะนำหัวข้อ
- เนื้อหาหลัก
- ระบุแนวทางการนำเสนอ

-สร้างความสนใจ ชี้ให้เห็นประโยชน์
-บอกกำหนดการ

- การเกริ่นนำที่ดี

เรียกความสนใจได้
•สั้น
•เชื่อมโยง
•ไม่ลงรายละเอียดเรื่องที่จะนำเสนอ
•ระบุวัตถุประสงค์และ ความคาดหมาย
•บทบาท

เนื้อหาหลัก

- ไหลลื่นอย่างมีธรรมชาติ แต่ละประเด็นเชื่อมโยงกัน ไม่ข้าม กระโดด
- การอธิบายรายละเอียด ระบุคำจำกัดความ มีการขยายความ ยกตัวอย่างเป็นประเด็นรอง ใช้คำพูดที่เข้าใจง่าย ใช้ภาพประกอบ

•ศึกษาหลักสูตร
•ใช้เอกสารแจก
•ตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลัก
•ถามคำถามเพื่อตรวจสอบความเข้าใจ
•ไม่อ่านpowerpoints แต่อธิบาย

สรุป

- เน้นประเด็นสำคัญของข้อมูลหลักเชื่อมโยงภาพรวม
- ให้ผู้ฟังรู้สึกว่าการสอนจบ เช่น สุดท้ายนี้..... ทั้งหมดที่คุยกันมา....
- จบด้วยความประทับใจ
- ไม่ให้ข้อมูลเพิ่มใหม่อีก
- เน้นภาพรวมอีกครั้ง

รูปแบบของแผนการสอน

แผนการสอนวิชา..... เวลา ชั่วโมง

เวลา	เนื้อหา	วิธีการ/อุปกรณ์
00.00	ความนำ ● เชื่อมโยง ● หัวข้อวิชา ● จูงใจ ● วัตถุประสงค์	วิธีการ + อุปกรณ์
00.03	เนื้อหา 1. ประเด็นสำคัญ	วิธีการ + อุปกรณ์
00.08	2. ประเด็นสำคัญ ● ประเด็นย่อย ● ประเด็นย่อย ● ประเด็นย่อย	วิธีการ + อุปกรณ์
		ตรวจสอบความเข้าใจ

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
หลักสูตรเสริมสร้างเกียรติภูมิข้าราชการ :
สำนึกข้าราชการไทยไม่โกง

ตัวอย่าง

แนะนำตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ใช้เวลาไม่เกิน ๑ นาทีระบุชื่อที่อยากให้เพื่อนเรียก แล้ว
เลือกตอบ ๑ คำถาม (แต่ละคำถามตอบได้ไม่เกิน ๗ คน)

คำถาม
1. ทำไมมาเข้าหลักสูตรนี้
2. คาดหมายว่าจะได้อะไรจากหลักสูตรนี้
3. มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้อย่างไร
4. มีประสบการณ์กับเรื่องนี้อย่างไรบ้าง
5. ท่านคิดว่าจะมีส่วนในความสำเร็จของหลักสูตรนี้ได้อย่างไร

วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกของข้าราชการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารประเภทอำนวยการต่อไป ให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่เพื่อส่วนรวม ปฏิบัติตน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน และสามารถมีบทบาทสำคัญในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะสำคัญของหลักสูตร "เสริมสร้างเกียรติภูมิข้าราชการ : สำนึกข้าราชการไทยไม่โกง"

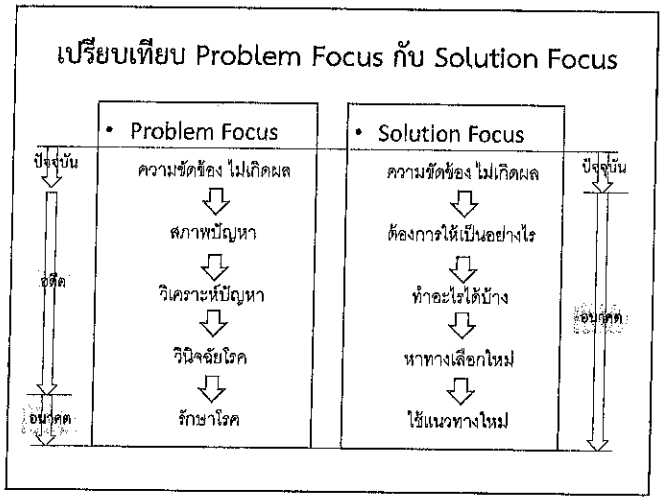
- ผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารประเภทอำนวยการ
- การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ๒ วัน
- การฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (เรียนรู้ร่วมกัน ใช้กรณีศึกษา)

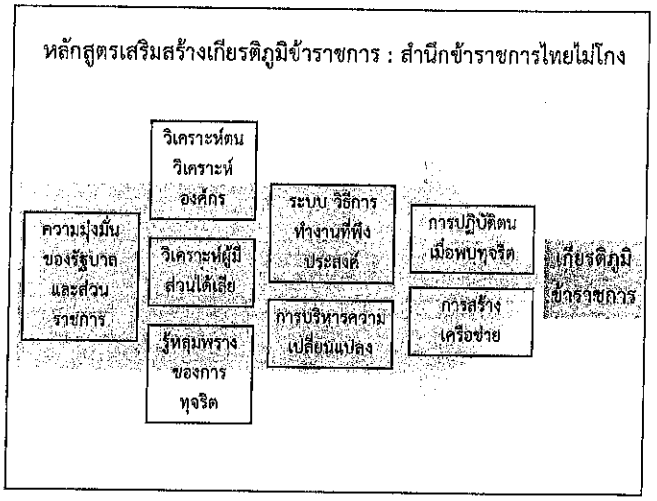
งานที่ได้รับมอบหมายจาก
คณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ

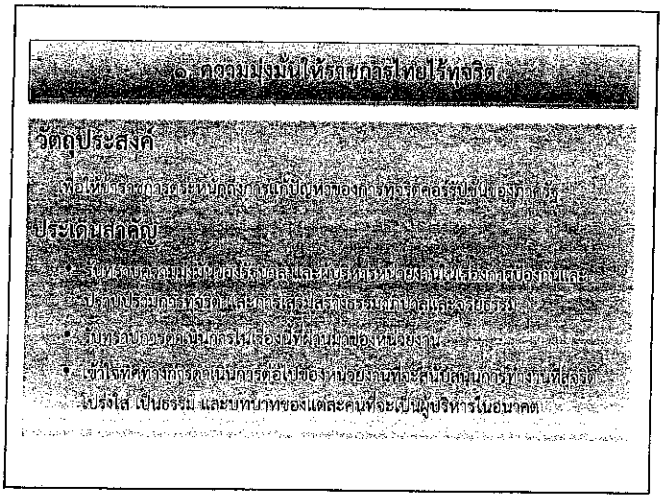
"ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นส่วนราชการรับผิดชอบในการฝึกอบรมหลักสูตร "สำนึกข้าราชการไทยไม่โกง" สำหรับส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค (ค่าใช้จ่ายในการอบรมจากหน่วยงานต้นสังกัด)"

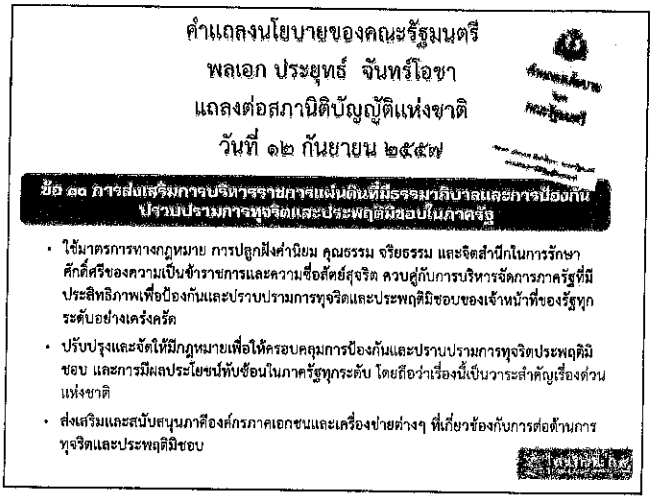
พระบรมราโชวาท
พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน
วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๓๔

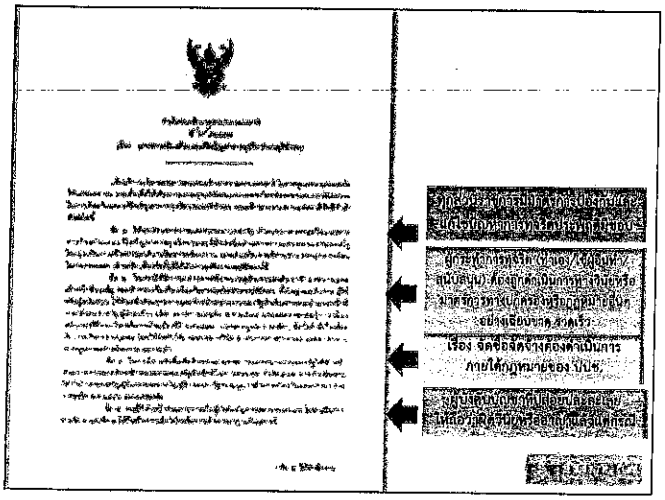
การปฏิบัติราชการให้ดีนั้น กล่าวอย่างสั้น ง่าย และตรงที่สุด คือทำให้สำเร็จทันการ และให้ได้ผลเป็นประโยชน์แต่ทางเดียว ซึ่งจะทำได้เมื่อบุคคลมีวิชาความสามารถ และมีปัญญาความรู้คิดพิจารณา เห็นสิ่งที่เป็นคุณเป็นโทษ เป็นประโยชน์มิใช่ประโยชน์ อย่างชัดเจน ถูก ตรง.

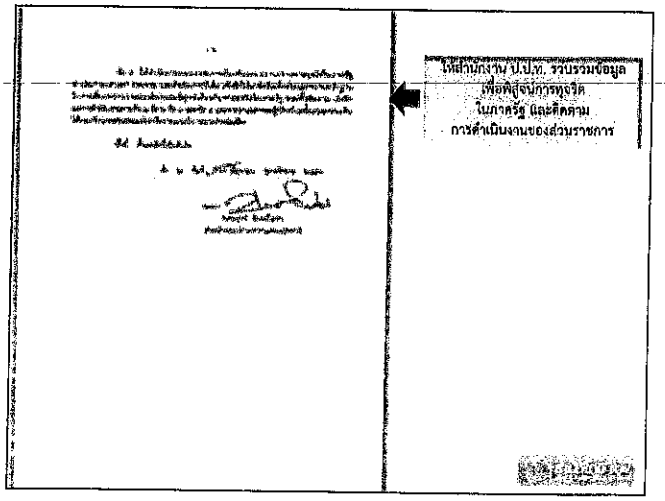

เปรียบเทียบ Problem Focus กับ Solution Focus
• Problem Focus
• Solution Focus
ปัจจุบัน
ความขัดข้อง ไม่เกิดผล
สภาพปัญหา
วิเคราะห์ปัญหา
วินิจฉัยโรค
รักษาโรค
อดีต
อนาคต
ความขัดข้อง ไม่เกิดผล
ต้องการให้เป็นอย่างไร
ทำอะไรได้บ้าง
หาทางเลือกใหม่
ใช้แนวทางใหม่
ปัจจุบัน
อนาคต

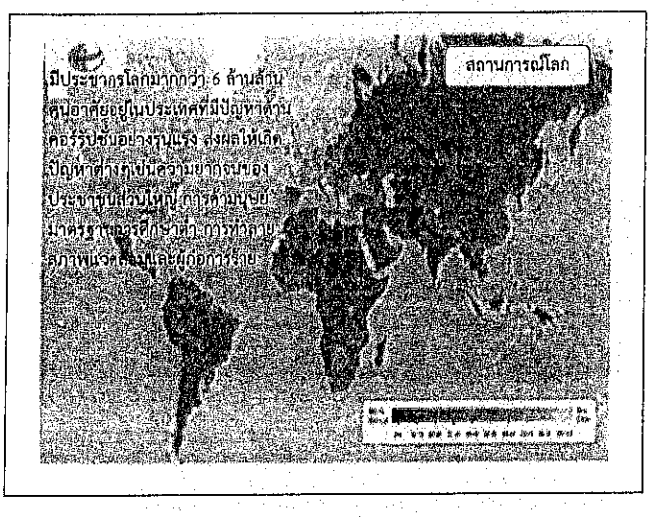

หลักสูตรเสริมสร้างเกียรติภูมิข้าราชการ : สำนักข้าราชการไทยไม่โกง
ความมุ่งมั่นของรัฐบาลและส่วนราชการ
วิเคราะห์ตนวิเคราะห์องค์กร
วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย
รู้ทันพราง ของการทุจริต
ระบบ วิธีการทำงานที่ฟังประสงค์
การบริหารความเปลี่ยนแปลง
การปฏิบัติตนเมื่อพบทุจริต
การสร้างเครือข่าย
เกียรติภูมิข้าราชการ


๑๐. เสริมความมุ่งมั่นให้รัฐบาลและส่วนราชการไทยไร้ทุจริต
วัตถุประสงค์
เพื่อให้การพิจารณาและหาข้อยุติการแก้ปัญหาของการทุจริตคอร์รัปชันของภาครัฐ
ประเด็นสำคัญ
ปรับปรุงและจัดให้มีกฎหมายเพื่อให้ครอบคลุมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ และการมีผลประโยชน์ทับซ้อนในภาครัฐทุกระดับ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นวาระสำคัญเรื่องหนึ่งของชาติ
ส่งเสริมและสนับสนุนภาคีองค์กรภาคเอกชนและเครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ


คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี
พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา
แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
วันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗
ข้อ ๓๑ การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ
ใช้มาตรการทางกฎหมาย การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาศักดิ์ศรีของความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับอย่างเคร่งครัด
ปรับปรุงและจัดให้มีกฎหมายเพื่อให้ครอบคลุมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ และการมีผลประโยชน์ทับซ้อนในภาครัฐทุกระดับ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นวาระสำคัญเรื่องหนึ่งของชาติ
ส่งเสริมและสนับสนุนภาคีองค์กรภาคเอกชนและเครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ


เรื่อง จัดซื้อจัดจ้างต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายของ ป.ป.ช.


ให้สำนักงาน ป.ป.ท. รวบรวมข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนการทุจริตในภาครัฐ และติดตามการดำเนินงานของส่วนราชการ



ดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอรัปชั่น (Corruption Perception Index)

rank	Country	CPI 2015 Score	CPI 2014 Score	CPI 2013 Score
8	Singapore	85	84	86
54	Malaysia	50	52	50
76	Thailand	38	38	35
88	Indonesia	36	34	32
98	Philippines	35	38	36
112	Vietnam	31	31	31
139	Laos	25	25	26
142	Cambodia	22	21	20
150	Myanmar	21	21	21

100= Highly clean
0 = Highly corrupt

Transparency International

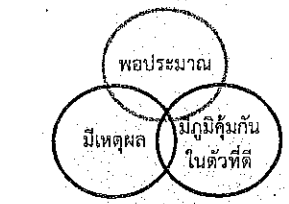
๒. คุณธรรม ค่านิยม และหลักธรรมาภิบาลต่อบุคคลในหน่วยงาน

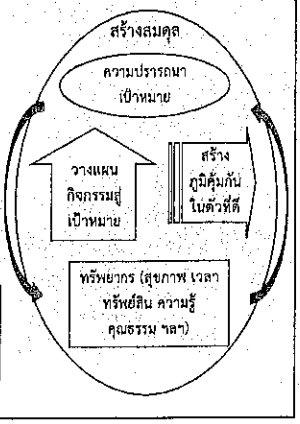
วัตถุประสงค์
- เพื่อให้ข้าราชการตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนและการทำงานในหน่วยงาน

ประเด็นสำคัญ
- เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะข้าราชการ
- อธิบายจุดต่าง จุดอ่อนของคุณธรรม ค่านิยม หลักธรรมาภิบาลในการทำงานที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานได้

แนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ทางสายกลาง

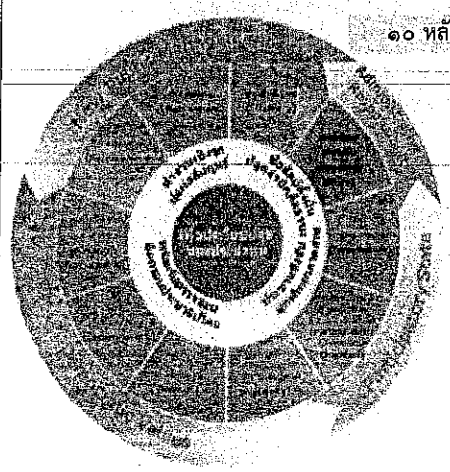




เงื่อนไขความรู้ (รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง)

เงื่อนไขคุณธรรม (ซื่อสัตย์สุจริต สติปัญญา อดทน แบ่งปัน)

๑๐ หลักของธรรมาภิบาล



- ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง
- ภาระรับผิดชอบ/ความรับผิดชอบ เปิดเผย/โปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม
- การมีส่วนร่วม การแสวงหาฉันทามติ
- การกระจายอำนาจ
- คุณธรรม จริยธรรม

สาระสำคัญ

จริยธรรมข้าราชการพลเรือน ๑๐ ข้อ

- ๑. ยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- ๒. ยึดถือคุณธรรมในการปฏิบัติราชการ
- ๓. ไม่กระทำการอันมีลักษณะเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม
- ๔. ปฏิบัติต่อประชาชนด้วยความเสมอภาค ไม่กระทำการอันเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม
- ๕. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ
- ๖. ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ
- ๗. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ๘. ยึดมั่นในการปกครองระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- ๙. ปฏิบัติตนเป็นกลางทางการเมือง และรักษาความเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการ
- ๑๐. เป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงตนและปฏิบัติตนเพื่อเสริมสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อข้าราชการ

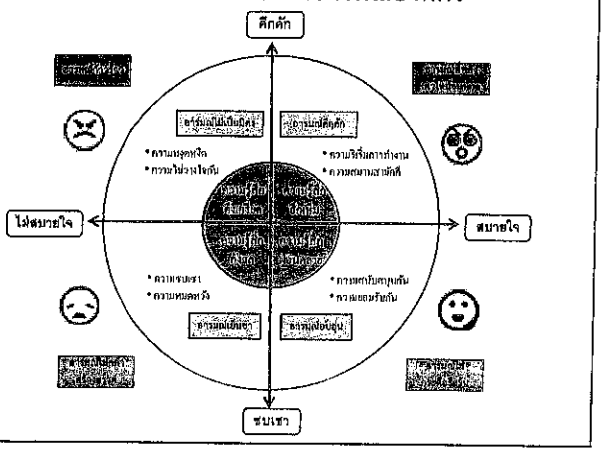
บทบาทหน้าที่ของบุคคล ใน ๑ เดือน

บุคคลและหน่วยงาน	เวลา	บทบาท	ความคาดหวังต่อเรา
ตนเอง			
ครอบครัว			
หน่วยงานราชการ			
ญาติพี่น้อง เพื่อน			
ชุมชน สังคม			
ธุรกิจเอกชน			

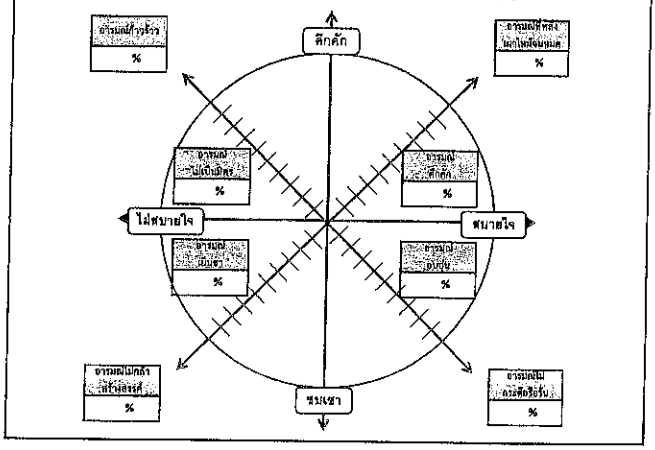
วิเคราะห์การทำงานในองค์กร Business Hierarchy Analysis

ระดับ	จุดอ่อน	จุดแข็ง
พันธกิจ		
วิสัยทัศน์/เป้าหมาย		
ยุทธศาสตร์		
แผนปฏิบัติการ		
การจัดการ		
การปฏิบัติการ		

ภาพรวมแผนที่แสดงอารมณ์องค์กร



ภาพรวมแผนที่แสดงอารมณ์องค์กร



จริยธรรม ธรรมาภิบาล ความพอเพียง

- เรียงลำดับคุณค่าที่สำคัญในการทำงานภายในองค์กร ๕ ข้อ และประเมินความพึงพอใจในแต่ละข้อ

พอใจมาก		พอใจ	ไม่พอใจ	
A	B	C	D	E

๑ .....
๒ .....
๓ .....
๔ .....
๕ .....

๓. คุณธรรม ค่านิยม และหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานต่อผู้รับบริการ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการตระหนักถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานและผู้รับบริการ

ประเด็นสำคัญ

- ระบุความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานและผู้รับบริการได้
- อธิบายจุดแข็ง จุดอ่อนของคุณธรรม ค่านิยม หลักธรรมาภิบาลในการทำงานที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกหน่วยงานและผู้รับบริการได้

ภาพลักษณ์ "ข้าราชการไทย" ณ วันนี้

สวนดุสิตโพล 1-6 พฤษภาคม 2559 จาก 1,085 คนทั่วประเทศ

"ภาพลักษณ์ข้าราชการไทย" ณ วันนี้ ในสายตาประชาชน

อันดับ 1	ยังมีการทุจริตคอร์รัปชั่น โกงกิน รับสินบน	81.48 %
อันดับ 2	มีเส้นสาย ระบบอุปถัมภ์ ใช้อำนาจในทางที่ผิด	79.63 %
อันดับ 3	เข้าขามเย็นขาม ทำงานช้า บริการไม่ดี	60.20 %
อันดับ 4	ระบบการทำงานดีขึ้นกว่าเมื่อก่อน มีบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ	56.17 %
อันดับ 5	เป็นอาชีพที่มั่นคง มีเกียรติ มีสิทธิสวัสดิการที่ดี	53.86 %

ภาพลักษณ์ "ข้าราชการไทย" ณ วันนี้

สวนดุสิตโพล 7 พฤษภาคม 2559 1,085 คนทั่วประเทศ

สิ่งที่ประชาชนอยากฝากบอก "ข้าราชการไทย" ณ วันนี้ คือ

อันดับ 1	ซื่อสัตย์ สุจริต ยึดหลักธรรมาภิบาล	86.12 %
อันดับ 2	สามัคคีร่วมมือร่วมใจ ช่วยกันพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญก้าวหน้า	83.05 %
อันดับ 3	เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมและข้าราชการไทย	67.28 %
อันดับ 4	ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมือง ไม่ตกเป็นเครื่องมือของใคร	63.60 %
อันดับ 5	ทำงานให้คุ้มค่ากับภาษีประชาชน	59.44 %

ภาพลักษณ์ "ส่วนราชการของเรา" ณ วันนี้

ส่วนราชการ .....

ระบุเหตุการณ์/จุดที่ประทับใจ	+	?	-
ในมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก			
๑			
๒			
ในมุมมองของประชาชน			

จริยธรรม ธรรมาภิบาล ความพอเพียง

- เรียงลำดับคุณค่าที่สำคัญในการทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ๕ ข้อ และประเมินความพึงพอใจในแต่ละข้อ

	พอใจมาก		พอใจ	ไม่พอใจ	
	A	B	C	D	E
๑					
๒					
๓					
๔					
๕					

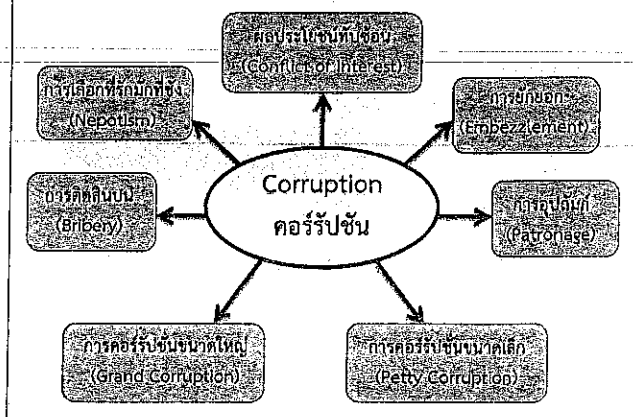
๕. หลุมพรางของความไม่มีประสิทธิผลและประชาชนไม่เชื่อถือไว้วางใจ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้เท่าทันสภาพปัญหาการทุจริตที่เกิดขึ้น และผลกระทบ

ประเด็นสำคัญ

- อธิบายผลกระทบของการทุจริตในหน่วยงานได้
- เข้าใจปัจจัยที่เอื้อต่อการทุจริตในการทำงาน เช่น ระบบอุปถัมภ์ เล่นพรรคเล่นพวก
- กฎหมายที่เข้าใจยาก การใช้ดุลยพินิจของข้าราชการ
- การทำงานที่ไม่โปร่งใส ขาดการมีส่วนร่วม
- เข้าใจเรื่อง การขัดกันระหว่างผลประโยชน์



รูปแบบของการคอร์รัปชันหลักในสังคมไทย

การสังเคราะห์งานวิจัยโดย ผาสุก พงษ์ไพจิตร (2552)

1. การเรียกเก็บภาษีคอร์รัปชัน มีชื่อเรียกหลายชื่อ ซึ่งรวมทั้งการเรียกสินบน ส่วย สินน้ำใจ ค่าน้ำร้อนน้ำชา และเงินใต้โต๊ะ เป็นต้น
2. การตีงเงินงบประมาณแผ่นดินจากค่าคอมมิชชั่นโครงการมาเป็นของตน การรับสินบน การจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการเสนอโครงการเพื่อให้ได้เงินคอร์รัปชัน ทั้ง ๆ ที่โครงการดังกล่าวอาจไม่มีประโยชน์อย่างแท้จริง
3. การจ่ายสินบนเพื่อให้ได้มาซึ่งการผูกขาดธุรกิจ หรือผูกขาดการประมูลโครงการ
4. การเล่นพรรคเล่นพวก การดำรงตำแหน่งหลายหน่วยงาน จนเกิดลักษณะที่เรียกว่าการทับซ้อนของผลประโยชน์ หรือ "ผลประโยชน์ทับซ้อน" (Conflicts of interests)
5. การใช้อำนาจทางการเมือง ดำเนินนโยบายที่เอื้อประโยชน์ให้กับบริษัทธุรกิจที่ตนเอง ครอบครัว หรือพรรคพวกมีผลประโยชน์อยู่ เรียกว่า "คอร์รัปชันเชิงนโยบาย"

กรณีตำรวจฮ่องกง

1 ยุคอำนาจมืด

ฮ่องกงก่อนปี 1970 การบริการต่าง ๆ และวงการตำรวจเต็มไปด้วยการทุจริต

2 เสียงเรียกร้องจากประชาชน

ฟางเส้นสุดท้ายเกิดในปี 1973 เมื่อตำรวจชั้นผู้ใหญ่ Peter Godber ซึ่งอยู่ระหว่างถูกสอบสวนเรื่องการทุจริตสามารถหนีออกนอกประเทศไปได้ ทำให้ต้องมีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนระดับสูงดำเนินการในเรื่องนี้ และมีข้อเสนอให้แยกหน่วยสอบสวนการทุจริตออกจากกรมตำรวจ

3 กำเนิด ICAC (The Independent Commission Against Corruption)

ตั้งเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 1974 มีภารกิจชัดเจนในการสอบสวน และติดตามการทุจริตอย่างอิสระ รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุดของเขตปกครองพิเศษ (Chief Executive of the Hong Kong Special Administrative Region) เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหญ่ หรือสถานภาพของผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร

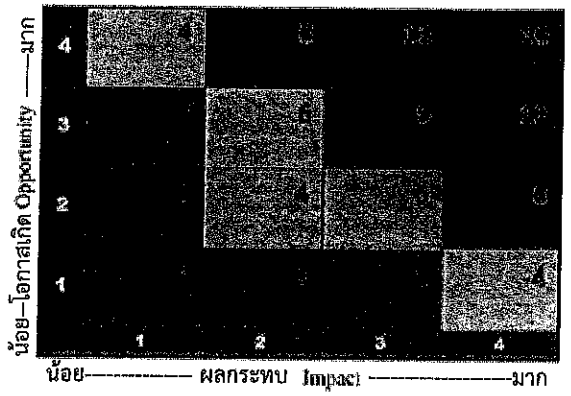
4 กฎหมายต่อต้านการทุจริต

เพื่อให้การทุจริตคดีเป็นอาชญากรรมร้ายแรง และให้ผู้สืบสวนมีอำนาจอย่างแท้จริง จะเป็นต้องมีกฎหมายที่เข้มแข็ง จึงมีการออกพระราชบัญญัติลดอุตสาหกรรมการทุจริต คือ ต้านการทุจริตเพื่อให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานของ ICAC และพระราชบัญญัติของกับการกดดันสินบน ให้อำนาจสืบสวนของหน่วยงาน

5 แนวทางสามขา (Three Pronged Approach)

คณะกรรมการพิจารณาการทุจริตได้เห็นว่าการทุจริตมิใช่เป็นเพียงอาชญากรรมที่ต้องมีการสืบสวนเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของแนวคิดที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงจากสังคม ดังนั้นการต่อสู้กับเรื่องนี้จึงต้องใช้วิธีการป้องกันและการให้ความรู้

วิเคราะห์ความเสี่ยงทุจริต



รูปแบบคอร์รัปชันที่มีโอกาสเกิดขึ้นในหน่วยงาน

- เรียงลำดับรูปแบบคอรัปชันที่น่าเป็นห่วง ๕ ข้อ และระบุพันธกิจที่มีโอกาสเกิดขึ้น

พันธกิจ ๑ พันธกิจ ๒ พันธกิจ ๓

๑ .....

๒ .....

๓ .....

๔ .....

๕ .....

๕. ระบบงานและวิธีการทำงานที่ผู้รับบริการพอใจและไว้วางใจ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการสามารถดำเนินการตามแผนการทำงานไปสู่เป้าหมายและบริการที่พึงประสงค์

ประเด็นสำคัญ

- รู้แนวโน้มความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้รับบริการ
- รู้แนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ที่จะนำมาใช้งาน
- ประยุกต์การเรียนรู้จากช่วงที่ ๒, ๓, ๔ เพื่อออกแบบเป้าหมายและบริการใหม่ได้

พัฒนาการของคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลของโลก

- 1945 2488 สงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติ
- 1961 2504 แผนพัฒนา ฉบับที่ 1
- 1972 2515 คดี วอเตอร์เกต
- 1990 2533 **Good Governance**
- 1995 2538 **Corruption Perceptions Index**
  The 7 Principles of Public Life, UK
- 1997 2540 วิกฤตเศรษฐกิจเอเชีย
- 2001 2544 **Enron, Worldcom ล้มละลาย**
- 2002 2545 **SOX Act**
- 2008 2551 วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ **Subprime Loan**
- 2009 2552 **Greek government-debt crisis**
- 2010 2553 **Arab Spring** ตูนีเซีย อียิปต์
- 2016 2559 **EPA ฟ้องบริษัทโฟร์คสวาเก็น ขอฟแวร์โกงวัดค่าไอเสีย 11 ล้านคัน**

วิสัยทัศน์ :

ความมั่นคง

ความมั่งคั่ง

ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ชาติ : กรอบการพัฒนาระยะยาว

"มั่นคง"

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

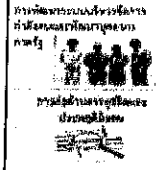
3.ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมทางสังคม

6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

การปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ	• ปฏิรูประบบภาษีให้เหมาะสม เพื่อรักษาไว้ซึ่งการจัดเก็บรายได้ของรัฐ และลดความเหลื่อมล้ำ • ปฏิรูประบบการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ในทางปฏิบัติ และในการคลังภาครัฐ มีการจัดทำแผนงานบูรณาการและงบประมาณรายจ่าย เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ • ดูแลรักษาวินัยด้านการเงินการคลังของประเทศ และให้มีการบริหารจัดการหนี้สาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ
ปรับปรุงกฎหมาย องค์กร และโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ	• ทบทวนกฎหมายที่ล้าสมัย และไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของภาครัฐ • ปรับปรุงกฎหมายและกลไกการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ให้มีความคล่องตัว เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ • พัฒนาให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม มีโครงสร้างที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันมากขึ้น ตลอดจนมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐ	•

6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับกลุ่มและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (ต่อ)



- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

เปรียบเทียบคุณลักษณะของประโยชน์ในภารกิจ/งาน ปัจจุบัน กับ อนาคต ๓ ปีข้างหน้า

ผู้รับบริการ	ประโยชน์ปัจจุบัน	ประโยชน์ใน ๓ ปี ข้างหน้า
๑	• จุดแข็ง----------	• จุดแข็ง ----------
	• ----------	• ----------
	• ----------	• ----------
๒	• ----------	• ----------
	• จุดอ่อน----------	• จุดอ่อน----------
	• ----------	• ----------
๓	• ----------	• ----------
	• ----------	• ----------

๕. การปรับปรุงโครงสร้างระบบบังคับบัญชาและวิธีปฏิบัติงานใหม่

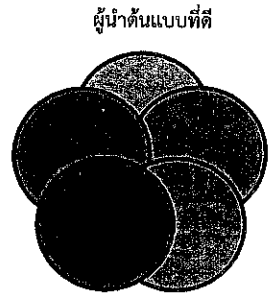
จัดตั้งประสงค์

เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินการจัดทำแผนปรับปรุงโครงสร้างระบบบังคับบัญชาและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ได้

ประเด็นสำคัญ

- ทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง
- แนวทางพัฒนาจิตสำนึกด้านวัฒนธรรมและจริยธรรมขององค์กร
- แนวทางเพื่อทำให้โครงสร้างบังคับบัญชาและวิธีปฏิบัติงานใหม่เกิดขึ้นจริงและยั่งยืน
- แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการกำกับควบคุม
- วางแผนการเปลี่ยนแปลงสู่ระบบใหม่ได้

การสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมภายในองค์การ



ค่านิยมและจิตสำนึก : กลไกกำกับพฤติกรรมมนุษย์ จุรี วิจิตรวาทการ ๒๕๕๖

ขั้นที่ ๑ ขั้นพื้นฐาน เป็นขั้นที่ใช้กฎเกณฑ์ กติกา คำสั่ง การบังคับด้วย อำนาจ กำหนดให้ทำหรือไม่ ทำ หากไม่ทำตาม ก็จะมีผลในการลงโทษหรือ หากทำตามก็มีข้อกำหนดให้ได้รับรางวัล

ขั้นที่ ๒ ขั้นที่ค่านิยมและจิตปฏิบัติของสังคมมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนในสังคม ประการหนึ่งคือเห็นว่าถูกต้อง เพราะได้รับการขัดเกลาปฏิบัติจนคุ้นเคยและเคยชินเป็นวิถีชีวิตปกติของตน หากไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม ก็จะรู้สึกแปลกแยกแตกต่าง ประการที่สอง โดยธรรมชาติของมนุษย์ต้องการการยอมรับจากกลุ่มเอง

ค่านิยมและจิตสำนึก : กลไกกำกับพฤติกรรมมนุษย์ (ต่อ)

ขั้นที่ ๓ ขั้นที่จิตสำนึกของมนุษย์เป็นตัวกำกับพฤติกรรม จิตสำนึกแห่งความดีงาม (Conscience) ประจำใจ หรือในธรรมของมนุษย์ มีศักยภาพสามารถแยกแยะได้ว่า อะไรดี อะไรถูก อะไรชั่ว อะไรผิด โดยคิดพิจารณาตามระบบเหตุและผล นึกถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตนเองที่เกิดขึ้นต่อส่วนรวม หรือกระทบต่อคุณธรรมประจำใจในข้ออื่น ๆ เช่น ความเมตตากรุณา ความเป็นธรรม ความสุจริตเที่ยงธรรม เป็นต้น ซึ่งการที่สังคมปลูกฝังเพาะคุณธรรมในใจมนุษย์นั้น จะเกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของมนุษย์

ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Application Stage)

❖ Cumming and Worley

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน
2. การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
3. การสร้างแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้บริหารระดับสูง
4. การปรับองค์การให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
5. การสรรหาและให้ความรู้สมาชิกใหม่และเลิกจ้างผู้ที่ขาดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่
6. การสร้างการเผ้าระวังเกี่ยวกับจริยธรรมและกฎหมาย

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน

❖ John P. Kotter (1996)

1. การสร้างสำนึกถึงความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง
2. การริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน
3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
4. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ
5. การมอบอำนาจ การให้อำนาจอย่างกว้าง ๆ
6. สร้างความสำเร็จในระยะสั้นๆ ก่อนนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ
7. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่องต่อไป
8. ให้ความสำคัญกับผลงาน และวัฒนธรรมการทำงานแนวทางใหม่

สร้างสภาพแวดล้อม/บรรยากาศ

ให้ทั้งหน่วยงาน/องค์การมีส่วนร่วม สร้างความร่วมมือร่วมใจ

สร้างการเปลี่ยนแปลงและรักษาให้ยั่งยืน

๗. การสร้างความเข้มแข็งให้ตนเอง และเพื่อนร่วมงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการรู้แนวทางปฏิบัติที่สร้างความเข้มแข็งให้ตนเองและเพื่อนร่วมงาน

ประเด็นสำคัญ

- รู้วิธีดำเนินการเมื่อพบการทุจริต
- รู้การเป็นทีมแบบแก้เพื่อร่วมงาน
- รู้ให้คำแนะนำตักเตือนเพื่อนร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- รู้การร่วมงานกันกับกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม

คุณทำอย่างไรเมื่อพบว่าเพื่อนร่วมงานทุจริต

ผมอยู่ในองค์กรแห่งหนึ่ง อยากเตือนเพื่อนร่วมงานที่ร่วมกันเป็นกระบวนการในการยักยอกทรัพย์และทุจริตโดยที่ผมไม่อยากสร้างปัญหาให้ใคร ไม่อยากมีศัตรูเพิ่ม ไม่พ้องบาย ไม่ชายเพื่อน ถ้าเป็นคุณแล้วคุณจะเลือกใช้วิธีการตักเตือนพวกเขาเหล่านั้นหรือไม่ อย่างไร

หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา (พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการ พ.ศ.๒๕๕๑)

รักษาวินัยของตนเอง โดย

- ละเว้นการฝ่าฝืนข้อปฏิบัติ
- ไม่ฝ่าฝืนข้อห้าม
- ปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรม อย่างเที่ยงธรรม

รักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดย

- ส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้เป็นคนดี
- เสริมสร้างและพัฒนาให้มีวินัย
- ป้องกันมิให้กระทำผิดวินัย
- กำกับดูแลให้การกระทำการตามข้อปฏิบัติไม่ฝ่าฝืนข้อห้าม
- ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้กระทำผิด

บทบาทของผู้บังคับบัญชาตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน

ข้อ ๑๒ ข้าราชการต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงตน รักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของข้าราชการโดยรวม

(๑) ไม่ละเมิดหลักสำคัญทางศีลธรรม ศาสนา และประเพณี

(๒) หัวหน้าต้องปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรม

(๓) หัวหน้าต้องสนับสนุนส่งเสริมและยกย่องผู้มีความซื่อสัตย์ มีผลงานดีเด่น มีความรู้ความสามารถ และขยันขันแข็ง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และยึดมั่นในระบบคุณธรรม

(๔) ไม่กระทำการใดอันอาจนำความเสื่อมเสียและไม่ไว้วางใจ

คุณลักษณะที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา

- ความสามารถ
- ความเมตตากรุณา
- การยึดถือในหลักคุณธรรม

การให้ Feedback ที่สร้างสรรค์

- อธิบายด้วยข้อเท็จจริง
- อย่าใช้คำพูดที่เป็นคำถามว่าทำไม ให้ชัดเจนเฉพาะเรื่อง ไม่ต้องอ้อมไปมาอย่างนั้น
- ไม่ใช้อารมณ์ตัดสินเป็นตัวนำ ไม่ดุด่าว่ากล่าว
- อย่าพูดเกินความจริง เช่น ส่งงานช้าทุกครั้ง พูดในนามตัวเอง ไม่ต้องอ้างคนอื่น
- ยืนยันประโยคด้วย "ผม" "สิ่งที่เห็น"
- ให้ Feedback เฉพาะเรื่องที่คุณมีข้อมูล
- ไม่ปล่อยเวลาให้นานเกินไป

การรับ Feedback

- ตั้งใจฟัง
- ถามเพื่อขอความกระจ่าง
- สรุปสิ่งที่ได้ยินตามความเข้าใจของตัวเอง
- รับสิ่งที่เป็นจริงหรือพยายามเข้าใจความเห็นของผู้พูด
- ใช้เวลาทบทวนสิ่งที่ได้ฟังมาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง

ตัวอย่างการให้ Feedback

แบบชมว่า

1. "ขอบคุณ ข้อมูลคุณค่ามาก"
2. "ผมสังเกตเห็นว่าคุณใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งที่ครอบคลุม"

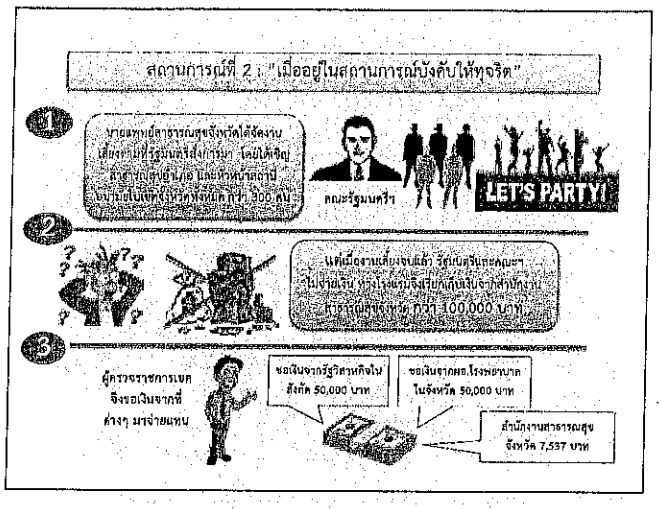
แบบตำหนิว่า

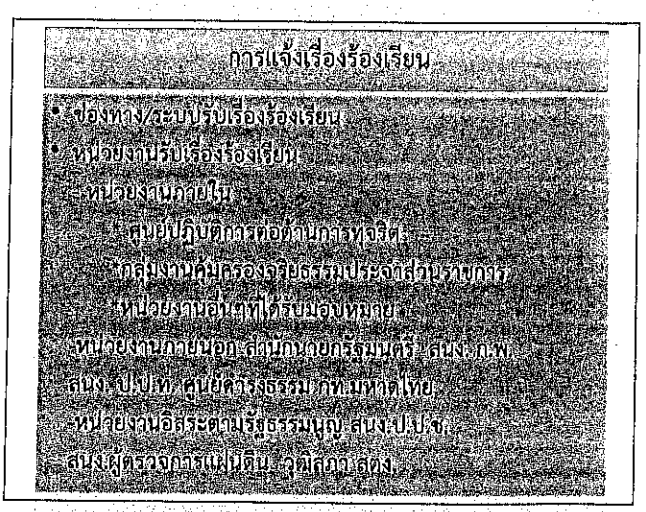
1. "คุณพูดไม่รู้เรื่อง"
2. "เสียเวลาผมฟังคุณอธิบายเหลือเกิน ทั้งๆ ที่ผมเสียเวลาไปตั้งนานแล้ว ผมมีงานอื่นต้องทำอีกมากมาย"
1. "ผลงานคุณสู้คนอื่นไม่ได้เลย"
2. "ผมไม่เห็นข้อมูลที่คุณใช้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์เท่าที่ควร"

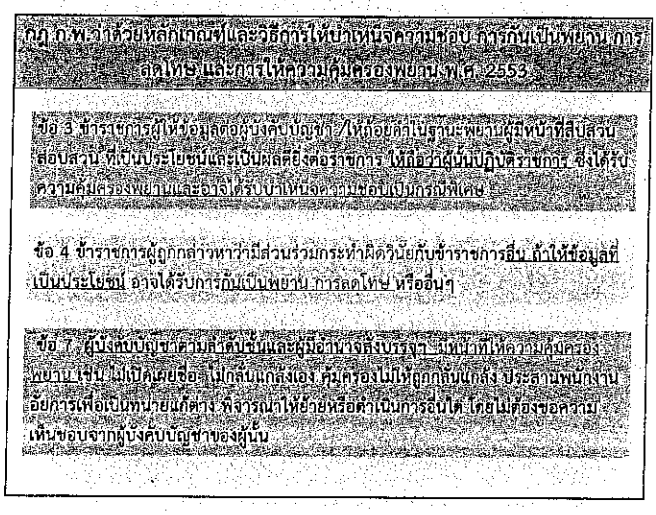
การติดตามผู้ใต้บังคับบัญชา

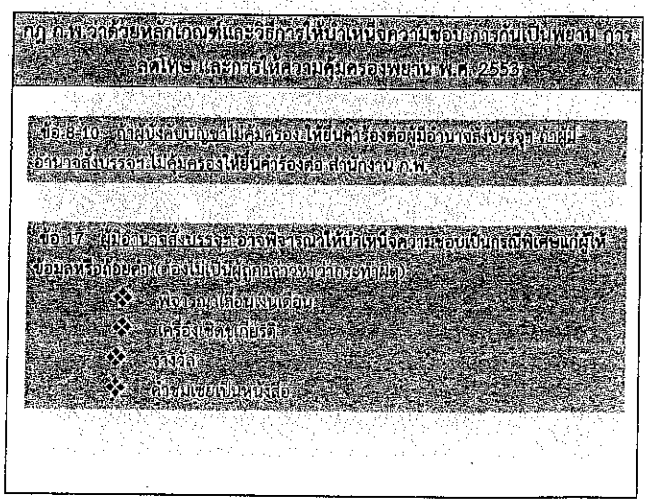
1. ตัดสินใจพูดคุยเมื่อเห็นการทำผิด
2. เริ่มต้นด้วยเจตนาเชิงบวก
3. ชี้ให้เห็นผลดี/ผลเสีย
4. ทำข้อตกลงในการแก้ไข/ปรับปรุง/สนับสนุน
5. ติดตามผล/ชมเชย

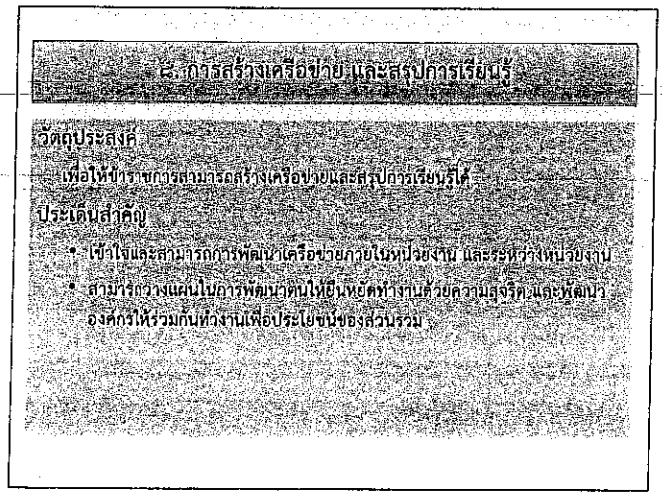
สถานการณ์ที่ 1 : "เมื่ออยู่ในสถานการณ์บังคับให้ทุจริต"


สถานการณ์ที่ 2 : "เมื่ออยู่ในสถานการณ์บังคับให้ทุจริต"
LET'S PARTY!
คณะรัฐมนตรี
ผู้ตรวจราชการเขต
จึงขอเงินจากที่
ต่างๆ มาจ่ายแทน
ขอเงินจากรัฐวิสาหกิจใน
สังกัด 50,000 บาท
ขอเงินจากผอ.โรงพยาบาล
ในจังหวัด 50,000 บาท
สำนักงานสาธารณสุข
จังหวัด 7,537 บาท


การแจ้งเรื่องร้องเรียน
ช่องทาง/ระบบรับเรื่องร้องเรียน
หน่วยงานรับเรื่องร้องเรียน
หน่วยงานภายใน
ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมประจำส่วนราชการ
หน่วยงานอื่นๆที่ไร้ระเบียบหมาย
หน่วยงานภายนอก สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม สนง. ก.พ.
สนง. ป.ป.ท. ศูนย์คุ้มครองจริยธรรม กท.มหาดไทย
หน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ สนง. ป.ป.ช.
สนง.ผู้ตรวจการแผ่นดิน อุทธรณ์ภาษี สตง.


กฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการมีหน้าที่ต้องให้ข้อมูลหรือถ้อยคำในฐานะพยานผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวน ที่เป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อราชการ ให้ถือว่าผู้นั้นมีฐานะเป็นข้าราชการ ซึ่งได้รับความคุ้มครองพยานและอาจได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ
ข้อ 4 ข้าราชการผู้ถูกกล่าวหาว่ามีส่วนร่วมกระทำผิดวินัยกับข้าราชการอื่น ถ้าให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ อาจได้รับการยกเว้นเป็นพยาน การลดโทษ หรืออื่นๆ
ข้อ 7 ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นและผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ไม่พึงให้ความคุ้มครองพยานเช่น ไม่เปิดเผยชื่อ ไม่กลั่นแกล้งเอง หรือไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง ประสานพนักงานอัยการเพื่อเป็นทนายแก่ตน หรือดำเนินการอื่นใด โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น


กฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการมีหน้าที่ต้องให้ข้อมูลหรือถ้อยคำในฐานะพยานผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวน ที่เป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อราชการ ให้ถือว่าผู้นั้นมีฐานะเป็นข้าราชการ ซึ่งได้รับความคุ้มครองพยานและอาจได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ และการให้ความคุ้มครองพยาน พ.ศ. 2553
ข้อ 8-10 ... ไม่เปิดเผยชื่อ ไม่กลั่นแกล้งเอง หรือไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง ประสานพนักงานอัยการเพื่อเป็นทนายแก่ตน หรือดำเนินการอื่นใด โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น สนง. ก.พ.
ข้อ 17 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุอาจพิจารณาให้ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษแก่ผู้ให้ข้อมูลหรือถ้อยคำ (ต้องไม่เป็นผู้ถูกกล่าวหาในกระทู้นั้น)
เพิ่มเงินเดือน
เครื่องราชฯ
ยกย่อง
ความเชื่อเป็นหนังสือ


๕. การสร้างเครือข่าย และสรุปการเรียนรู้
วัตถุประสงค์
เพื่อให้ข้าราชการสามารถสร้างเครือข่ายและสรุปการเรียนรู้ได้
ประเด็นสำคัญ
เข้าใจและสามารถการพัฒนาเครือข่ายภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน
สามารถวางแผนในการพัฒนาตนให้ปฏิบัติหน้าที่งานด้วยความสุจริต และพัฒนาองค์กรให้ร่วมกันทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการสร้างเครือข่าย
(Networking)

การสร้างเครือข่าย

"เครือข่าย" (Network) หมายถึง การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

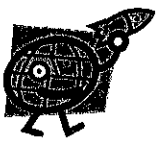
ประเด็นสำคัญ

- ★ เครือข่ายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Network) อย่างหนึ่ง
- ★ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ
- ★ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียม หรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
- ★ การเป็นสมาชิกเครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น

องค์ประกอบของเครือข่าย

- ❖ มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (common perception)
- ❖ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)
- ❖ มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)
- ❖ การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)
- ❖ มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)
- ❖ มีการเกื้อหนุนพึ่งพากัน (interdependent)
- ❖ มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

ปรัชญาเครือข่าย



L = **มีการเรียนรู้** (Learning)

I = **มีการร่วมลงทุน** (Investment)

N = **มีความเป็นธรรมชาติ** (Nature)

K = **รักษาสัมพันธภาพ** (Keep Relationship)

ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย

1. เครือข่ายเชิงพื้นที่ (area)
2. เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม (issue)
3. เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ (function)

ลักษณะของเครือข่าย

1. **เครือข่ายมีลักษณะเป็นโครงสร้างทางความคิด** (Cognitive structures)
   บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรเครือข่ายจะมีกรอบความคิดเกี่ยวกับองค์กรเครือข่ายใกล้เคียงกัน ในด้านความรู้ ความสามารถ และความต้องการ
2. **องค์กรเครือข่ายไม่มีลำดับขั้น** (Hierarchy)
   การเชื่อมโยงระหว่างองค์กรเครือข่ายเป็นไปในลักษณะแนวราบ แต่ละองค์กรเป็นอิสระต่อกัน แต่ระดับความเป็นอิสระของแต่ละองค์กรอาจไม่เท่ากัน

ลักษณะของเครือข่าย (ต่อ...)

3. องค์กรเครือข่ายมีการแบ่งงานกันทำ (Division of labour)
การที่องค์กรเข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายกัน เพราะส่วนหนึ่งคาดหวังการพึ่งพิงแลกเปลี่ยนความสามารถระหว่างกัน จะนำไปสู่การพึ่งพิงและขึ้นต่อกัน การแบ่งงานกันทำ ทั้งยังเป็นการลดโอกาสที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะแสดงอำนาจเหนือเครือข่ายด้วย

4. ความเข้มแข็งขององค์กรที่ร่วมกันเป็นเครือข่าย
จะนำไปสู่ความเข้มแข็งโดยรวมของเครือข่าย ดังนั้น การพัฒนาของแต่ละองค์กร เครือข่าย จึงเป็นสิ่งสำคัญ

ลักษณะของเครือข่าย (ต่อ...)

5. องค์กรเครือข่ายกำหนดการบริหารจัดการกันเอง (Self regulating)
ในการทำงานร่วมกันในลักษณะแนวราบ จำเป็นต้องมีความสมานฉันท์ โดยผ่านกระบวนการทางประชาธิปไตย ซึ่งหมายถึง การต่อรอง ตกลง ระหว่างองค์กรเครือข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้เครือข่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

6. ความสำเร็จขององค์กรเครือข่ายต้องใช้เวลา
การบ่มเพาะความสัมพันธ์ ความศรัทธา และความไว้เนื้อเชื่อใจ ตลอดจนการสร้างกรอบทางความคิด เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์รวมทั้งการดำเนินการร่วมกันระหว่างองค์กร

ทฤษฎีและแนวคิดการสร้างเครือข่ายในการทำงานเชิงพัฒนา

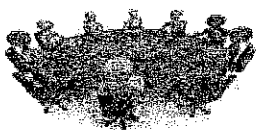
1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory)
อธิบายถึงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ดังนั้น เหตุผลหลักที่จะทำให้เครือข่ายเกิดขึ้นได้โดยสมัครใจ ก็คือ แต่ละฝ่ายมองเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการเข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานกันหรือเข้าร่วมเป็นเครือข่าย

ทฤษฎีและแนวคิดการสร้างเครือข่าย (ต่อ...)

2. แนวคิดการรวมพลัง (Synergy)
เป็นการผนึกกำลังในลักษณะที่มากกว่า 1+1 = 2 แต่ต้องเป็น 1+1>2 หมายความว่า การรวมพลังกันทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าหรือเข้มแข็งมากกว่าการที่แต่ละองค์กรจะทำงานโดยโดดเดี่ยว

กลุ่มเป้าหมายที่ควรเป็นเครือข่าย

- ภาคประชาชน / ชุมชน
- ภาคราชการ
- ภาคเอกชน
- ภาคนักวิชาการ
- ภาคสื่อมวลชล
- ภาค NGO



เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย

1. สร้างความผูกพันและความรับผิดชอบต่อการสร้างเครือข่าย
- ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือ
- วิเคราะห์ พูดคุย ปัญหาร่วมกัน
- มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน

เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย (ต่อ...)

2. เตรียมตัวเตรียมใจไว้ว่าการสร้างเครือข่ายต้องใช้เวลา

- ผู้บริหารต้องให้เวลากับการสร้างเครือข่าย
- ร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
- จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และมีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย (ต่อ...)

3. การแลกเปลี่ยนและความไว้วางใจระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ

4. องค์กรที่ร่วมเครือข่ายจะต้องได้รับประโยชน์จากการสร้างเครือข่าย

- ต้องรู้จักเสียสละจากการสร้างเครือข่าย
- ต้องหมั่นสรุปบทเรียนจากการทำงาน
- วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน

เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย (ต่อ...)

5. ในกรณีที่การสร้างเครือข่ายจำเป็นต้องมีการลงนามในสัญญาต้องให้แน่ใจว่าเป็นสัญญาที่จัดทำอย่างรอบคอบ

6. ในช่วงการร่วมเป็นเครือข่ายหรือประสานงานกัน สถานการณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลง **เราควรต้องตระหนักถึงปัญหาขององค์กรเครือข่าย และมีความยืดหยุ่นพอสมควร**

7. ต้องแน่ใจว่าทั้งองค์กรของท่านและองค์กรที่เป็นเครือข่าย [illegible] ระยะเวลาที่ตกลงจะร่วมงานกัน

เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย (ต่อ...)

8. ตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งในด้านพื้นที่และวัฒนธรรมองค์กร **อย่าคาดหวังว่าองค์กรเครือข่ายจะสนองตอบต่อปัญหาเหมือนที่ท่านตอบสนอง**

9. ตระหนักในความเป็นอิสระขององค์กรที่ร่วมเป็นเครือข่าย

10. รับผิดชอบในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวร่วมกัน

อภิปรายกลุ่มเราจะเป็นเครือข่ายกันอย่างไร?

1. ใครจะเป็นเครือข่ายกันบ้าง อย่างไร (อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ)
2. ความสำเร็จของเครือข่ายที่คาดหมายคืออะไร
3. แต่ละฝ่ายที่เป็นเครือข่ายควรจะมีบทบาทและมีส่วนร่วมในความสำเร็จอย่างไร

แลกเปลี่ยนความเห็น

คำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ
ที่ ๖๙/๒๕๕๗
เรื่อง มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ

เพื่อให้การบริหารราชการของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ในการดูแลความปลอดภัยให้แก่ประชาชน รวมทั้งเพื่อให้เกิดความสงบสุขแก่สังคมและผลประโยชน์ของประเทศชาติโดยรวม ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ คณะรักษาความสงบแห่งชาติจึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ กำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบได้

ข้อ ๒ ในกรณีที่มีการกล่าวหาหรือพบเหตุอันควรสงสัยว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ กระทำการหรือเกี่ยวข้องกับการทุจริตประพฤติมิชอบ ทั้งในฐานะตัวการ ผู้ใช้ หรือผู้สนับสนุน ให้หัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้าหน่วยงานของรัฐดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๓๔ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ประกอบกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล โดยให้บังคับใช้มาตรการทางวินัย มาตรการทางปกครอง และมาตรการทางกฎหมายอย่างเฉียบขาดและรวดเร็ว

ข้อ ๓ ในกรณีการจัดซื้อจัดจ้างของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐให้หัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการควบคุม กำกับดูแล การดำเนินงานให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ.๒๕๔๒ อย่างเคร่งครัด

ข้อ ๔ กรณีที่หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้บังคับบัญชาปล่อยปละละเลย ไม่ดำเนินการตามข้อ ๒ และข้อ ๓ ให้ถือเป็นความผิดวินัยหรือความผิดทางอาญาแล้วแต่กรณี

/ ข้อ ๕ ให้สำนักงาน ...

ข้อ ๕ ให้สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ดำเนินการแสวงหา รวบรวม และดำเนินการอื่นใด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงและพยานหลักฐาน ในการที่จะทราบรายละเอียดและพิสูจน์เกี่ยวกับการทุจริตในภาครัฐ รวมทั้งติดตาม เร่งรัด ผลการดำเนินงานตามข้อ ๓ ข้อ ๒ ข้อ ๓ และข้อ ๔ และรายงานผลการปฏิบัติพร้อมทั้งเสนอความเห็น ให้คณะรักษาความสงบแห่งชาติทราบและพิจารณาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ มิถุนายน พุทธศักราช ๒๕๕๗

พลเอก
(ประยุทธ์ จันทร์โอชา)
หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ

ความพยายาม ๒ ปีที่ผ่านมาของรัฐบาลในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ

๑. โยกย้ายข้าราชการสีเทา เป็นแบบอย่าง/สร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชน

๒. ตั้งคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) และศูนย์อำนวยการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (ศอตช.)

๓. ออกคำสั่ง คสช. ที่ ๖๙/๒๕๕๗เรื่อง มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ เครื่องมือที่ผู้มีอำนาจสั่งการได้ง่ายรวดเร็ว

๔. ตั้งคณะกรรมการติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐ (คตร.) เพื่อตรวจสอบโครงการต่างๆ ให้เกิดความโปร่งใส คุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง มีกำหนดมาตรการเช่น ตรวจสอบโครงการที่มีมูลค่า ๕ ล้านบาทขึ้นไป

๕. ตั้งคณะกรรมการนโยบายกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ที่กำหนดนโยบายและแนวทาง

๖. กำหนดให้มาตรการป้องกันคอร์รัปชันโดยการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ผ่านการใช้กลไกที่เป็นสากลต่อข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact)

- โครงการเพื่อความโปร่งใสในโครงการก่อสร้าง (Cost) และโครงการเพื่อความโปร่งใสในการสกัดทรัพยากรธรรมชาติ

- ริเริ่มวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานอย่างโปร่งใสของข้าราชการโดยการมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ตรวจสอบงบประมาณด้วยกลไกที่เป็นสากล

๗. ห้ามใช้ภาพนายกรัฐมนตรีเพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์ทั่วไป (เป็นแบบอย่างและบรรทัดฐานใหม่ ลดปัญหาพฤติกรรมการขัดกันแห่งผลประโยชน์)

๘. การใช้ ม.๔๔ แก้ปัญหาการบุกรุกที่ดินป่าสงวน

๙. อนุมัติให้บรรจุหลักสูตรปลุกจิตสำนึกการต่อต้านการทุจริตในทุกระดับการศึกษา "โตไปไม่โกง" สร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้กับเยาวชน

๑๐. อนุมัติการรณรงค์ตามยุทธศาสตร์ "คนไทยไม่โกง" เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมสร้างพลังประชาชนที่รังเกียจการคอร์รัปชันทุกรูปแบบ

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี
พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา
แถลงต่อสภานิติบัญญัติ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗

๑๐. การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ ...

๑๐.๕ ใช้มาตรการทางกฎหมาย การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาศักดิ์ศรีของความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับอย่างเคร่งครัด ยกเลิกและแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ไม่จำเป็น สร้างภาระแก่ประชาชนเกินควร หรือเปิดช่องโอกาสการทุจริต เช่น ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุญาต อนุมัติ และการขอรับบริการจากรัฐ ซึ่งมีขั้นตอนยืดยาว ใช้เวลานาน ซ้ำซ้อนและเสียค่าใช้จ่ายทั้งของรัฐและประชาชน

๑๐.๖ ปรับปรุงและจัดให้มีกฎหมายเพื่อให้ครอบคลุมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ และการมีผลประโยชน์ทับซ้อนในภาครัฐทุกระดับ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นวาระสำคัญเร่งด่วนแห่งชาติและเป็นเรื่องที่ต้องแทรกอยู่ในการปฏิรูปทุกด้าน ทั้งจะเร่งรัดการดำเนินการต่อผู้กระทำการทุจริตประพฤติมิชอบทั้งในด้านวินัยและคดี รวมทั้งให้ผู้ใช้บริการมีโอกาสประเมินระดับความน่าเชื่อถือของหน่วยงานของรัฐ และเปิดเผยผลการประเมินต่อประชาชน ทั้งจะนำกรณีศึกษาที่เคยเป็นปัญหา เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การร่วมทุน การใช้จ่ายเงินภาครัฐ การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติโดยมิชอบ การใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ การมีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือทับซ้อน ซึ่งได้มีคำวินิจฉัยขององค์กรต่างๆ เป็นบรรทัดฐานแล้วมาเป็นบทเรียนให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ และประมวลเป็นกฎระเบียบหรือคู่มือในการปฏิบัติราชการ

๑๐.๗ ส่งเสริมและสนับสนุนภาคีองค์กรภาคเอกชนและเครือข่ายต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสอดส่อง เฝ้าระวัง ตรวจสอบเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ทั้งจะวางมาตรการคุ้มครองพยานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินคดีทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ถูกแทรกแซงหรือขัดขวาง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีจิตสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ประมวลและกลั่นกรองจากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งพระราชทานในวโรกาสต่างๆ รวมทั้งพระราชดำรัสอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำไปเผยแพร่ เมื่อวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๒ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของทุกฝ่ายและประชาชนโดยทั่วไป

พระบรมราโชวาท
เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ตั้งแต่ปี ๒๕๒๔ – ๒๕๕๙

ปี ๒๕๒๔ ข้าราชการทุกฝ่ายมีหน้าที่เหมือนกัน ที่จะต้องตั้งใจขวนขวายปฏิบัติงานด้วยความฉลาดรอบคอบ ให้สำเร็จลุล่วงตรงตามเป้าหมายโดยไม่ชักช้า และที่จะต้องร่วมกับชาวไทยทุกคนในอันที่จะอุ้มชูรักษาความดีในชาติให้ยืนยงมั่นคงอยู่คู่กับผืนแผ่นดินไทย. ยิ่งเป็นผู้ใหญ่ มีตำแหน่งสำคัญ ยิ่งจะต้องปฏิบัติให้ดี ให้หนักแน่น ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น. ผลงานที่สำเร็จขึ้นจากความร่วมมือและจากความบริสุทธิ์ใจ จักได้แผ่ไพศาลไปตลอดทั่วทุกหนแห่ง ยังความสุขความเจริญที่แท้จริงให้บังเกิดขึ้นได้ตามที่ปรารภปรารถนา.

ปี ๒๕๒๕ การปฏิบัติราชการในปัจจุบันนี้มุ่งหมายเอาประสิทธิภาพ ปริมาณงานและความรวดเร็วเป็นสำคัญ. ผู้ปฏิบัติราชการจึงพากันนำเอาวิทยาการก้าวหน้าพร้อมทั้งเครื่องกลที่ทรงประสิทธิภาพสูงต่าง ๆ มาใช้กันอย่างกว้างขวาง. วิทยาการและเครื่องกลเหล่านี้ เมื่อนำมาปฏิบัติการแล้ว จะต้องได้ผลอย่างสูงทุกครั้งไป คือถ้าใช้ถูก ก็ทำให้ได้ประโยชน์มาก ถ้าใช้ไม่ถูก ก็ทำให้เสียหายได้มากเท่า ๆ กัน. การจะนำเอาสิ่งเหล่านั้นมาใช้งาน จึงต้องระมัดระวังศึกษาให้ทราบแน่แท้โดยตลอดก่อน ทั้งโครงงานที่จะทำ ทั้งเครื่องปฏิบัติงานที่จะใช้. มิฉะนั้นจะเกิดความสิ้นเปลืองและสูญเสียเปล่าได้ง่ายดายที่สุด.

ปี ๒๕๒๖ การทำการงานสร้างเกียรติยศชื่อเสียงและความเจริญก้าวหน้า นอกจากจะต้องใช้วิชาความรู้ที่ดีแล้ว แต่ละคนยังต้องมีจิตใจที่มั่นคงในความสุจริตและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จเป็นรากฐานรองรับ กับต้องอาศัยกุศโลบาย หรือวิธีการอันแยบคายในการประพฤติปฏิบัติเข้าประกอบอีกหลายประการ. ประการแรก ได้แก่ การสร้างศรัทธาความเชื่อถือในงานที่กระทำ ซึ่งเป็นพละกำลังส่งเสริมให้เกิดความพอใจและความเพียรพยายามอย่างสำคัญ ในอันที่จะทำการงานให้บรรลุผลเลิศ. ประการที่สอง ได้แก่การไม่ประมาทปัญญาความรู้ ความฉลาดสามารถ ทั้งของตนเองทั้งของผู้อื่น ซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้ทำงานได้ก้าวหน้ากว้างไกล. ประการที่สาม ได้แก่การตามรักษาความจริงใจ ทั้งต่อผู้อื่นทั้งต่อตัวเอง ซึ่งเป็นเครื่องทำให้ไว้วางใจร่วมมือกัน และทำให้งานสำเร็จได้โดยราบรื่น. ประการที่สี่ ได้แก่การกำจัดจิตใจที่ต่ำทราม รวมทั้งสร้างเสริมความคิดจิตใจที่สะอาดเข้มแข็ง ซึ่งจะช่วยให้ฝักใฝ่แต่ในการที่จะปฏิบัติดี ให้เกิดความก้าวหน้า. ประการที่ห้า ได้แก่การรู้จักสงบใจ ซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้ยั้งคิดได้ในเมื่อมีเหตุทำให้เกิดความหวั่นไหวฟุ้งซ่าน และสามารถพิจารณาแก้ไขปัญหาได้โดยถูกต้อง. คุณสมบัติหรือคุณธรรมที่กล่าวแล้ว ทั้งที่เป็นส่วนรากฐาน ทั้งที่เป็นส่วนวิธีการ ต่างเป็นเหตุเป็นผลอาศัยกัน และเกื้อกูลส่งเสริมกันอยู่ทั้งหมด จะอาศัยเพียงข้อหนึ่งข้อใด หรือเพียงบางส่วนบางข้อมิได้ เพราะจะไม่ช่วยให้เกิดผล หรือได้ผลน้อย. ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องพยายามอบรมสร้างเสริมให้บริบูรณ์ขึ้นแต่ละข้อ และทุกข้อ. เมื่อคุณสมบัติดังกล่าวประชุมพร้อมกันขึ้นแล้ว จึงจะบันดาลผลเลิศให้เกิดขึ้นสมบูรณ์บริบูรณ์เป็นประโยชน์ช่วยตัวช่วยผู้อื่นได้อย่างแท้จริง.

ปี ๒๕๒๗ คนทำงานดีคือคนมีระเบียบ ได้แก่ระเบียบในการคิดและในการทำ. ผู้ไม่ฝึกระเบียบไว้ถึงจะมีวิชา มีเรี่ยวแรง มีความกระตือรือร้นอยู่เพียงไร ก็มักทำงานให้สำเร็จดีไม่ได้ เพราะความคิดอ่านสับสนว้าวุ่น ทำอะไรก็ไม่ถูกลำดับขั้นตอน มีแต่ความลังเลและขัดแย้ง ทั้งในความคิดทั้งในการปฏิบัติงาน. ข้าราชการจึงจำเป็นต้องฝึกระเบียบในตนเองขึ้น. ระเบียบนั้นจักได้ช่วยประคับประคองส่งเสริมให้ทำตนทำงานได้ดีขึ้น และประสบความเจริญมั่นคงในราชการ.

ปี ๒๕๒๘ การทำงานให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถสองอย่างเป็นสำคัญ คือสามารถในการใช้วิชาความรู้อย่างหนึ่ง สามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น อีกอย่างหนึ่ง. ทั้งสองประการนี้ต้องดำเนินคู่กันไป และจำเป็นต้องกระทำด้วยความสุจริตกายสุจริตใจ ด้วยความคิดความเห็นที่เป็นอิสระปราศจากอคติ และด้วยความถูกต้องตามเหตุตามผลด้วย จึงจะช่วยให้งานบรรลุจุดหมายและประโยชน์ที่พึงประสงค์โดยครบถ้วนแท้จริง.

ปี ๒๕๒๙ ผู้เป็นข้าราชการพึงสำเหนียกตระหนักเป็นนิตย์ถึงความรับผิดชอบ ที่จะต้องปฏิบัติงานของตัวร่วมกับงานของผู้อื่น และประสานประโยชน์กับทุกฝ่ายให้ได้ผลสมบูรณ์ทุกส่วน เพื่อนำพาประเทศชาติให้ก้าวไปถึงความเจริญมั่นคงซึ่งเป็นจุดประสงค์แท้จริง.

ปี ๒๕๓๐ ข้าราชการที่สามารถต้องมีความรู้ครบสามส่วน คือความรู้วิชาการ ความรู้ปฏิบัติการ และความรู้คิดอ่านตามเหตุผลความเป็นจริง ต้องมีความจริงใจและความบริสุทธิ์ใจในงาน ในผู้ร่วมงาน ในการรักษาระเบียบแบบแผน ความดีงาม ความถูกต้องทุกอย่างในแผ่นดิน ต้องมีความสงบและหนักแน่นทั้งในกาย ในใจ ในคำพูด ต้องสำรวจดูความบกพร่องของตนเองอยู่สม่ำเสมอ และปฏิบัติแก้ไขเสียโดยเร็ว ไม่ปล่อยให้เจริญงอกงาม ทำความเสียหายให้แก่การกระทำ ความคิด และการงาน.

ปี ๒๕๓๑ เกียรติและความสำเร็จเกิดจากผลการปฏิบัติงานและปฏิบัติตัวของแต่ละคนที่สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ได้ผลสมบูรณ์ตรงตามวัตถุประสงค์ และปฏิบัติตัวให้สุจริต เที่ยงตรง พอควรพอดีแก่ตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่.

ปี ๒๕๓๒ เมื่อทำงาน ต้องมุ่งถึงจุดหมายที่แท้ของงาน งานจึงจะสำเร็จได้รับประโยชน์ครบถ้วน ทั้งประโยชน์ของงานและประโยชน์ของผู้ทำ ถ้าทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายอื่น ๆ เช่น เพื่อประโยชน์ส่วนตัว แม้จะได้ผลมากมายเพียงใด งานก็ไม่สำเร็จ แต่ทำให้เสียทั้งงานเสียทั้งคน.

ปี ๒๕๓๓ ในการปฏิบัติราชการนั้น ขอให้ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ อย่านึกถึงบำเหน็จรางวัลหรือผลประโยชน์ให้มาก. ขอให้ถือว่าการทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เป็นทั้งรางวัลและประโยชน์อย่างประเสริฐ จะทำให้บ้านเมืองไทยของเราอยู่เย็นเป็นสุขและมั่นคง.

ปี ๒๕๓๔ การปฏิบัติราชการให้ดีนั้น กล่าวอย่างสั้น ง่าย และตรงที่สุด คือทำให้สำเร็จทันการ และให้ได้ผลเป็นประโยชน์แต่ทางเดียว ซึ่งจะทำได้เมื่อบุคคลมีวิชาความสามารถ และมีปัญญาความรู้คิดพิจารณา เห็นสิ่งที่เป็นคุณเป็นโทษ เป็นประโยชน์มิใช่ประโยชน์ อย่างชัดเจน ถูก ตรง.

ปี ๒๕๓๕ ความรู้ที่ถูกต้องแม่นยำ ทั้งทางลึกและกว้าง ประการหนึ่ง ความคิดเห็นที่เป็นสัมมาทิฐิ ถูกต้องด้วยเหตุผลหลักวิชาและความชอบธรรม ประการหนึ่ง ความสามารถในการปฏิบัติกิจการงานให้สำเร็จผลตรงตามจุดหมาย อีกประการหนึ่ง เป็นปัจจัยสำคัญของการทำงาน. ผู้ปฏิบัติราชการโดยอาศัยปัจจัยสามส่วนนี้โดยครบถ้วนสม่ำเสมอ จะประสบความสำเร็จและความเจริญรุ่งโรจน์ ทั้งจะทำให้ราชการและชาติบ้านเมืองพัฒนาก้าวหน้าไปได้ด้วยความมั่นคงสวัสดี.

ปี ๒๕๓๖ ข้าราชการมีหน้าที่สำคัญส่วนหนึ่ง ที่จะต้องประพฤติปฏิบัติต่อบุคคลทั้งปวงด้วยความสุจริตจริงใจ วางตัวให้พอเหมาะพอสมกับฐานะตำแหน่ง พร้อมกับรักษาความสุภาพอ่อนโยนไว้ให้เหนียวแน่นสม่ำเสมอ. นอกจากนั้น ยังจะต้องมีความเสียสละ อดทน รู้จักเกรงใจ ให้อภัย ทั้งโอนอ่อนผ่อนตามกันและกันด้วยเหตุผล. และสำคัญที่สุดจะต้องหัดทำใจให้กว้างขวางหนักแน่น รู้จักรับฟังความคิดความเห็นแม้กระทั่งคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นอย่างฉลาด เพราะการรู้จักรับฟังอย่างฉลาดนั้น แท้จริงคือการระดมสติปัญญาและประสบการณ์อันหลายหลาก มาอำนวยประโยชน์ในการปฏิบัติบริหารงานให้ประสบความสำเร็จที่สมบูรณ์นั่นเอง.

ปี ๒๕๓๗ ข้าราชการเป็นผู้มีหน้าที่การงานกว้างขวาง ต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก และการเกี่ยวข้องประสานประโยชน์กันนั้นต้องอาศัยมิตรจิตและความเข้าใจอันดีต่อกันเป็นพื้นฐาน. ผู้ฉลาดจึงควรปรับปรุงการกระทำความคิดของตัวให้สุจริตผ่องใส พยายามสร้างเสริมความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อผู้อื่นให้สมบูรณ์ ทั้งพึงระลึกอยู่เสมอด้วยว่า ผู้อื่นเขาก็มีความมุ่งหวังที่จะสร้างสรรค์ความดีความเจริญเช่นเดียวกันกับเรา. ถ้าหากทุกฝ่ายทุกคนมีความเข้าใจดีต่อกัน การร่วมมือประสานงานย่อมจะเป็นไปได้โดยสะดวก และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่การแก้ปัญหาของบ้านเมือง.

ปี ๒๕๓๘ การปฏิบัติราชการให้สำเร็จผลที่พึงประสงค์นั้น นอกจากจะอาศัยความรู้ความสามารถในทางวิชาการแล้ว แต่ละบุคคลยังจะต้องมีรากฐานทางจิตใจที่ดี คือความหนักแน่นมั่นคงในสุจริตธรรม และความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้จนสำเร็จ ทั้งต้องมีกุศโลบายหรือวิธีการอันแยบคายในการปฏิบัติงาน ประกอบพร้อมกันด้วย จึงจะสัมฤทธิ์ผลที่แน่นอน และบังเกิดประโยชน์อันยั่งยืนทั้งแก่ตนเองและแผ่นดิน.

ปี ๒๕๓๙ การยึดมั่นในผลประโยชน์ของแผ่นดิน และความถูกต้องเป็นธรรม เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ เพราะการยึดมั่นดังกล่าว จะทำให้มีจิตใจมั่นคงเด็ดเดี่ยวในอันที่จะพากเพียรปฏิบัติหน้าที่ให้จนบรรลุผลสำเร็จ และสามารถป้องกันความผิดพลาดเสียหายอันจะเกิดแก่ตนแก่งานได้อย่างแท้จริง.

ปี ๒๕๔๐ งานของชาตินั้นเป็นงานที่กว้างขวาง ประกอบด้วยงานทุกด้านทุกระดับอันสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องถึงกันหมด โดยแต่ละอย่างต่างต้องอาศัยและเกื้อกูลสนับสนุนกันอย่างสอดคล้องพอเหมาะพอดี จึงจะสัมฤทธิ์ผลที่ทำให้ชาติบ้านเมืองมั่นคงและเจริญก้าวหน้าไปได้. ดังนั้น ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จึงต้องพยายามปฏิบัติตนปฏิบัติงานให้สัมพันธ์ประสานกับบุคคลอื่นฝ่ายอื่นให้ได้.

ปี ๒๕๔๑ การปฏิบัติงานทุกอย่างของข้าราชการ มีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของบ้านเมือง และประชาชนทุกคน. เพราะฉะนั้น จึงจำเป็นที่ข้าราชการทุกคนจะต้องทำหน้าที่ทุก ๆ ประการให้บริสุทธิ์บริบูรณ์ โดยเต็มกำลังสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ เพื่อผลการปฏิบัติราชการทุกอย่างจักได้บรรลุความสำเร็จอย่างสูง และบังเกิดประโยชน์อย่างดีที่สุดแก่ตน แก่หน้าที่ และแก่แผ่นดิน.

ปี ๒๕๔๒ ความเจริญของประเทศชาติเป็นความเจริญส่วนรวม ซึ่งเกิดจากผลงานหรือผลของการกระทำของคนทั้งชาติ. ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน ควรจะได้คำนึงในข้อนี้ให้มาก พิจารณาให้เห็นความสำคัญของผู้อื่น ให้รู้จักนับถือผู้อื่น ใช้ความมีเหตุผลและความร่วมมือกัน ในการปฏิบัติบริหารงานทั้งปวง เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่ตนเอง และจรรโลงประเทศชาติของเราให้ดำรงมั่นคงอยู่ตลอดไป.

ปี ๒๕๔๓ ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จะต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยอุดมคติ ด้วยความเข้มแข็งเสียสละ และระมัดระวังให้การทุกอย่างในหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้อง และเที่ยงตรงเป็นกลาง ด้วยความระลึกรู้ตัวอยู่เสมอว่า การปฏิบัติตัวปฏิบัติงานของตนมีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของบ้านเมืองและของประชาชนทุกคน.

ปี ๒๕๔๔ การปฏิบัติราชการนั้น นอกจากมุ่งกระทำเพื่อให้งานสำเร็จไปโดยเร็ว และมีประสิทธิภาพแล้ว ยังจะต้องกระทำด้วยสติรู้ตัวและปัญญารู้คิด ว่าสิ่งใดเป็นความเจริญ สิ่งใดเป็นความเสื่อม อะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำ อะไรเป็นสิ่งที่ต้องละเว้นหรือกำจัด. ผลที่เกิดขึ้นจึงจะเป็นประโยชน์ที่แท้และยั่งยืน ทั้งแก่ตนเองและส่วนรวม.

ปี ๒๕๔๕ ผู้ที่ทำงานให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ย่อมเป็นคุณแก่ตนด้วย. ผู้ที่ทำงานโดยเห็นแก่ตัวเบียดเบียนประโยชน์ส่วนรวม ย่อมบ่อนทำลายความมั่นคงของชาติ และที่สุดก็จะเอาตัวไม่รอด. ข้าราชการทุกคนจึงต้องทำงานทุกอย่าง ด้วยสติสำนึกถึงหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อส่วนรวมอยู่เสมอ.

ปี ๒๕๔๖ ข้าราชการไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ระดับไหน มีหน้าที่อย่างไร ล้วนแต่มีส่วนสำคัญอยู่ในงานของแผ่นดินทั้งสิ้น. ทุกคนทุกฝ่ายจึงไม่ควรจะถือตัวแบ่งแยกกัน หากต้องยกย่องนับถือให้เกียรติกัน สมัครสมานร่วมมือร่วมความคิดกันให้การปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีเอกภาพ และได้ผลที่พึงประสงค์สมบูรณ์พร้อมทุกส่วน.

ปี ๒๕๔๗ ผู้ปฏิบัติราชการ จำเป็นต้องรู้วิทยาการ รู้งาน และรู้ดีรู้ชั่ว อย่างกระจ่างชัด จึงจะสามารถปฏิบัติบริหารงานในความรับผิดชอบให้ถูกตรงตามเป้าหมาย และสัมฤทธิ์ผลที่เป็นประโยชน์เป็นความเจริญที่แท้จริงและยั่งยืน ทั้งแก่ตนเองและส่วนรวม.

ปี ๒๕๔๘ ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จะต้องรู้ตระหนักแน่ในการสละ อันได้แก่การสละสำคัญสองประการ คือสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ยิ่งใหญ่และเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัวประการหนึ่ง กับสละความคิดจิตใจที่ต่ำทรามต่าง ๆ อีกประการหนึ่ง จึงจะเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของคนทั้งปวง และสามารถดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างมีเกียรติมีศักดิ์ศรีและมีความเจริญมั่นคงตลอดไป.

ปี ๒๕๔๙ ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จะต้องมุ่งปฏิบัติภาระทั้งปวงด้วยความอุตสาหะเพ่งพินิจ ใช้ความรู้ความคิด ความเฉลียวฉลาด และความรู้ผิดชอบชั่วดี เป็นเครื่องวิจัยวิจารณ์ ปรับปรุงตัวปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเสมอ. งานที่ทำจึงจะสำเร็จผลสมบูรณ์ และก่อเกิดประโยชน์ที่พึงประสงค์ เป็นความเจริญมั่นคงทั้งแก่ตน แก่งาน และแก่ส่วนรวมพร้อมทุกส่วน.

ปี ๒๕๕๐ งานของแผ่นดิน เป็นงานส่วนรวม มีผลเกี่ยวเนื่องถึงความเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงของบ้านเมืองและสุขทุกข์ของประชาชนทุกคน. ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จึงต้องสำนึกตระหนักในความรับผิดชอบที่มีอยู่ และตั้งใจพยายามปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความเข้มแข็งสุจริต และด้วยปัญญารู้คิดพิจารณา ว่าสิ่งใดเป็นความเจริญ สิ่งใดเป็นความเสื่อม อะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำ อะไรเป็นสิ่งที่ต้องละเว้นและกำจัด อย่างชัดเจน ถูก ตรง.

ปี ๒๕๕๑ งานราชการนั้น คืองานของแผ่นดิน. ข้าราชการจึงต้องสำเหนียกตระหนักอยู่ตลอดเวลาถึงฐานะและหน้าที่ของตน แล้วตั้งใจปฏิบัติงานทุกอย่างโดยเต็มกำลังสติปัญญาความสามารถ ด้วยความสุจริตเที่ยงตรง และด้วยความมีสติยั้งคิด รู้ว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด สิ่งใดควรกระทำ สิ่งใดควรงดเว้น เพื่อให้งานที่ทำปราศจากโทษเสียหาย และบังเกิดผลเป็นประโยชน์ที่แท้ คือความเจริญมั่นคงของประเทศชาติและประชาชน.

ปี ๒๕๕๒ การปฏิบัติงานทุกอย่างของข้าราชการ มีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของบ้านเมือง และประชาชนทุกคน. ข้าราชการทุกฝ่ายทุกระดับจึงต้องทำความเข้าใจในความสำคัญข้อนี้ให้ถ่องแท้ แล้วเพียรพยายามปฏิบัติงานของตนด้วยความตั้งใจ จริงใจ และด้วยความรับผิดชอบอย่างสูง เพื่อให้งานที่ทำบังเกิดผลเป็นประโยชน์เป็นความเจริญมั่นคงแก่ประเทศชาติและประชาชนอย่างแท้จริง.

ปี ๒๕๕๓ การทำความดีนั้น แม้จะไม่มีใครรู้เห็น แต่ก็จำเป็นต้องทำ เพื่อให้ผลดีที่เกิดขึ้นยิ่งเพิ่มพูนและแผ่ขยายกว้างออกไป เป็นประโยชน์เป็นความเจริญมั่นคงที่แท้แก่ตน แก่ส่วนรวม ตลอดถึงชาติบ้านเมืองพร้อมทุกส่วน. ข้าราชการทุกคนจึงต้องตั้งใจให้หนักแน่นเที่ยงตรง ที่จะกระทำความดีทั้งในการประพฤติตนและการปฏิบัติงานด้วยความอุตสาหะเสียสละ โดยไม่หวั่นไหวย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา หรือความลำบากเหนื่อยยาก.

ปี ๒๕๕๔ งานราชการนั้น เป็นงานส่วนรวม มีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ของบ้านเมือง และประชาชนทุกคน. ผู้ปฏิบัติบริหารงานราชการ จึงต้องคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ อย่านึกถึงบำเหน็จรางวัลหรือประโยชน์เฉพาะตนให้มากนัก. มิฉะนั้นงานในหน้าที่จะบกพร่อง เกิดเป็นผลเสียหายแก่ตน แก่งานส่วนรวมของชาติได้. ขอให้ถือว่า การทำงานในหน้าที่ได้สำเร็จสมบูรณ์ เป็นทั้งรางวัลและประโยชน์อันประเสริฐสุด เพราะจะทำให้ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขและมั่นคง.

ปี ๒๕๕๕ งานราชการทุกอย่าง ไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ ง่ายหรือยาก ย่อมมีความสำคัญอยู่ในงานของแผ่นดินด้วยกันทั้งสิ้น อีกทั้งงานทุกด้านทุกสาขาย่อมสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน เป็นปัจจัยเกื้อกูลส่งเสริมกันและกันอยู่. ข้าราชการทุกคน ทุกฝ่าย ทุกระดับ จึงต้องไม่ถือตัวแบ่งแยกกัน หากต้องพิจารณาให้เห็นความสำคัญของกันและกัน แล้วร่วมงานประสานสัมพันธ์กัน ด้วยความเป็นมิตร ด้วยความเข้าใจเห็นใจกัน และด้วยความเมตตาปรองดองกัน. งานของแผ่นดินทุกส่วน จักได้ดำเนินก้าวหน้าไปพร้อมเสมอกัน และยังประโยชน์ที่พึงประสงค์ คือความเจริญมั่นคง ให้เกิดแก่บุคคล แก่งาน และแก่ส่วนรวมได้แท้จริง.

ปี ๒๕๕๖ งานของแผ่นดินนั้น เป็นงานส่วนรวม มีผลที่กว้างขวาง เกี่ยวข้องกับบ้านเมืองและบุคคลทุกคนทุกฝ่าย. เมื่อเป็นงานส่วนรวมและมีผลเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ก็ย่อมเกิดมีขึ้นบ้างเป็นปรกติธรรมดา. ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน ตลอดจนทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงต้องมีใจที่หนักแน่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างแม้กระทั่งคำวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีสติ ใช้ปัญญาและเหตุผลเป็นเครื่องปฏิบัติวินิจฉัย โดยถือว่าความคิดเห็นและคำวิพากษ์วิจารณ์นั้น คือการระดมสติปัญญาและประสบการณ์อันหลากหลายจากทุกคนทุกฝ่าย เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติบริหารงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้งานทุกส่วนทุกด้านของแผ่นดินสำเร็จผลเป็นความเจริญมั่นคงแก่ประเทศชาติและประชาชนอย่างแท้จริง.

ปี ๒๕๕๗ ข้าราชการไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ระดับไหน มีหน้าที่อย่างไร ล้วนแต่มีส่วนสำคัญอยู่ในงานของแผ่นดินทั้งสิ้น. ทุกคนจึงต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยอุดมคติ ด้วยความเข้มแข็งเสียสละ และระมัดระวังให้การทุกอย่างในหน้าที่เป็นไปอย่างถูกต้องเที่ยงตรง ด้วยความระลึกรู้ตัวอยู่เสมอว่าการปฏิบัติตัวปฏิบัติงานของตน มีผลเกี่ยวเนื่องถึงสุขทุกข์ของประชาชน ตลอดจนความเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงของประเทศชาติ.

ปี ๒๕๕๘ งานราชการนั้น คืองานของแผ่นดิน มีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ของบ้านเมืองและประชาชนทุกคน. งานทุกอย่างจึงต้องมีผู้ปฏิบัติและมีผู้รับช่วง เพื่อให้งานดำเนินต่อเนื่องไปไม่ขาดสาย. ดังนั้น ผู้ปฏิบัติบริหารงานราชการทุกฝ่ายทุกระดับ จึงไม่ควรยกเอาเรื่องใครเป็นผู้ทำมาก่อน หรือใครเป็นผู้รับช่วงงาน ขึ้นเป็นข้อสำคัญนัก จะต้องถือประโยชน์ที่จะเกิดจากงานเป็นหลักใหญ่ แล้วร่วมกันคิดร่วมกันทำ ด้วยความอุตสาหะเสียสละ และด้วยความสุจริตจริงใจ. งานทุกอย่างจึงจะดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ไม่ติดขัด และสำเร็จผลเป็นประโยชน์ได้แท้จริงและยั่งยืนตลอดไป.

ปี ๒๕๕๙ การปฏิบัติงานทุกอย่างของข้าราชการ มีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติและประชาชนทุกคน. ข้าราชการทุกฝ่ายทุกระดับ จึงต้องระมัดระวังการปฏิบัติทุกอย่างให้สมควรและถูกต้องด้วยหลักวิชา เหตุผล ความชอบธรรม. ข้อสำคัญ เมื่อจะทำการใด ต้องคิดให้ดี โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น ให้รอบคอบและรอบด้าน เพื่อให้งานที่ทำบังเกิดผลดี ที่เป็นประโยชน์แท้แต่อย่างเดียว.

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ประกอบด้วย หลักการย่อย ๑๐ ประการ ดังนี้

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

๑) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

๒) ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๓) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value)

๔) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๕) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

๖) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

๗) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

ประชารัฐ (Participatory State)

๘) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

๙) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)

๑๐) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ●

ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน

ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ และมีผลบังคับใช้แล้วตั้งแต่วันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือน พนักงานราชการ และลูกจ้างในสังกัดพลเรือนทุกตำแหน่ง มีหน้าที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ๑๐ ข้อ ตามที่ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนนี้กำหนด

ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดแนวทางให้ข้าราชการประพฤติปฏิบัติรวม ๑๐ ข้อ สรุปได้ดังนี้

๑. ข้าราชการต้องยึดมั่นในจริยธรรมและยืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นธรรม

(๑) ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมอย่างตรงไปตรงมา และไม่กระทำการเลี่ยงประมวลจริยธรรมนี้ ในกรณีที่คณะกรรมการจริยธรรมวินิจฉัยว่าการกระทำใดขัดประมวลจริยธรรม ข้าราชการจะกระทำการนั้นมิได้

(๒) เมื่อรู้หรือพบเห็นการฝ่าฝืนประมวลจริยธรรม ข้าราชการต้องรายงานพร้อม พยานหลักฐาน (หากมี) ต่อหัวหน้าส่วนราชการและหรือคณะกรรมการจริยธรรมโดยพลัน

ในกรณีหัวหน้าส่วนราชการฝ่าฝืนจริยธรรม ต้องรายงานต่อปลัดกระทรวง หรือ ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นขึ้นไปของหัวหน้าส่วนราชการนั้นแล้วแต่กรณี และหรือคณะกรรมการจริยธรรม

(๓) รายงานการดำรงตำแหน่งในนิติบุคคลและกิจการที่รัฐถือหุ้นใหญ่ต่อหัวหน้าส่วนราชการ และคณะกรรมการจริยธรรม กรณีที่การดำรงตำแหน่งนั้นๆ อาจขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่หรืออาจทำให้การปฏิบัติหน้าที่เสียหาย

(๔) กรณีที่ข้าราชการเข้าร่วมประชุมและพบว่ามีการกระทำหรือเสนอเรื่องที่ฝ่าฝืนจริยธรรม ข้าราชการมีหน้าที่ต้องคัดค้านการกระทำดังกล่าว และบันทึกการคัดค้านของตนไว้ในรายงานการประชุมหรือในเรื่องนั้น

๒. ข้าราชการต้องมีจิตสำนึกที่ดีและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เสียสละ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

(๑) อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง

(๒) ละเว้นการกระทำที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตำแหน่งหน้าที่ของตน หรือของข้าราชการอื่น

(๓) ใช้ดุลพินิจและตัดสินใจ ปราศจากอคติส่วนตน ตามข้อมูลพยานหลักฐานและความเหมาะสมของแต่ละกรณี

(๔) เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ ต้องรีบแก้ไขและแจ้งให้หัวหน้าส่วนราชการทราบ

(๕) ไม่ขัดขวางการตรวจสอบของหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบตามกฎหมายหรือประชาชน ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและครบถ้วน เมื่อได้รับคำร้องขอในการตรวจสอบ

(๖) ไม่สั่งการด้วยวาจา กรณีที่สั่งราชการด้วยวาจา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบันทึกเรื่องเป็นลายลักษณ์อักษรตามคำสั่งเพื่อให้ผู้สั่งพิจาราณาสั่งการต่อไป

๓. ข้าราชการต้องแยกเรื่องส่วนตัวออกจากตำแหน่งหน้าที่และยึดถือประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน

(๑) ไม่นำความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ตนมีต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นญาติพี่น้อง พรรคพวกเพื่อนฝูงหรือผู้มีบุญคุณส่วนตัว มาประกอบการใช้ดุลพินิจให้เป็นคุณหรือเป็นโทษแก่บุคคลนั้น หรือปฏิบัติต่อบุคคลนั้นต่างจากบุคคลอื่นเพราะชอบหรือชัง

(๒) ไม่ใช้เวลาราชการ เงิน ทรัพย์สิน บุคลากร บริการ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกของทางราชการไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัวของตนหรือผู้อื่น เว้นแต่ได้รับอนุญาตโดยชอบด้วยกฎหมาย

(๓) ไม่กระทำการใด หรือดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติการใดในฐานะส่วนตัว ซึ่งก่อให้เกิด ความเคลือบแคลงหรือสงสัยว่าจะขัดกับประโยชน์ส่วนรวมที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน้าที่ ในกรณีมีความเคลือบแคลงหรือสงสัย ให้ข้าราชการผู้นั้นยุติการกระทำดังกล่าวไว้ก่อนแล้วแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าส่วนราชการ และคณะกรรมการจริยธรรมพิจารณา เมื่อคณะกรรมการจริยธรรมวินิจฉัยเป็นประการใดแล้วจึงปฏิบัติตามนั้น

(๔) ในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน่วยงานโดยตรงหรือหน้าที่อื่นในราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานของรัฐ ข้าราชการต้องยึดถือประโยชน์ของทางราชการเป็นหลัก ในกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างประโยชน์ของทางราชการ หรือประโยชน์ส่วนรวมกับประโยชน์ส่วนตนหรือส่วนกลุ่ม อันจำเป็นต้องวินิจฉัยหรือชี้ขาด ต้องยึดถือประโยชน์ของทางราชการและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

๔. ข้าราชการต้องละเว้นจากการแสวงประโยชน์ที่มิชอบโดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่ และไม่กระทำการอันเป็นการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม

(๑) ไม่เรียก รับ หรือยอมจะรับของขวัญ เว้นแต่เป็นการให้โดยธรรมจรรยา หรือเป็นการให้ตามประเพณีหรือให้แก่บุคคลทั่วไป

(๒) ไม่ใช้ตำแหน่ง หรือกระทำการที่เป็นคุณ หรือเป็นโทษแก่บุคคลใด เพราะมีอคติ

(๓) ไม่เสนอ หรืออนุมัติโครงการ ซึ่งตนเองหรือบุคคลอื่นจะได้ประโยชน์อันมิควรได้

๕. ข้าราชการต้องเคารพและปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ และกฎหมายอย่างตรงไปตรงมา

(๑) ไม่ละเมิดรัฐธรรมนูญ กฎหมาย กฎ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่ชอบ ด้วยกฎหมาย ในกรณีมีข้อสงสัยหรือมีข้อทักท้วงว่าการกระทำไม่ชอบ ต้องแจ้งให้หัวหน้าส่วนราชการและคณะกรรมการจริยธรรมพิจารณา และจะดำเนินการต่อไปได้ต่อเมื่อได้ข้อยุติจากหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่แล้ว

(๒) ในกรณีที่เห็นว่าคำสั่งผู้บังคับบัญชา หรือการดำเนินการใดที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ชอบด้วยรัฐธรรมนูญ กฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับ ต้องทักท้วงเป็นลายลักษณ์อักษรไว้

(๓) ในกรณีที่เห็นว่ามติคณะรัฐมนตรีไม่ชอบด้วยกฎหมาย ต้องทำเรื่องเสนอให้หัวหน้าส่วนราชการพิจารณาและส่งเรื่องให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีดำเนินการให้ได้ข้อยุติทางกฎหมายต่อไป

(๔) ไม่เลี่ยงกฎหมาย ใช้หรือแนะนำให้ใช้ช่องว่างของกฎหมายเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น

(๕) ไม่ยอมให้บุคคลอื่นอาศัยชื่อตนเองถือครองทรัพย์สิน สิทธิหรือประโยชน์อื่นใดแทนบุคคลอื่นอันเป็นการเลี่ยงกฎหมาย

(๖) เมื่อทราบว่ามีการละเมิดกฎหมายในส่วนราชการของตน หัวหน้าส่วนราชการต้องดำเนินการที่จำเป็น เพื่อให้เกิดการเคารพกฎหมายขึ้นโดยเร็ว

(๗) เมื่อได้รับคำร้อง หรือคำแนะนำจากผู้ตรวจการแผ่นดิน หรือหน่วยงานอื่นว่ากฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับสร้างภาระเกินสมควรแก่ประชาชน หรือสร้างความไม่เป็นธรรม ต้องดำเนินการทบทวนกฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับดังกล่าวโดยเร็ว

๖. ข้าราชการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมเป็นกลางทางการเมือง ให้บริการแก่ประชาชน โดยมีอัธยาศัยที่ดี และไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม

(๑) ปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วง โดยไม่หลีกเลี่ยง ละเลย หรือละเว้นการใช้อำนาจเกินกว่าที่มีอยู่ตามกฎหมาย

(๒) ปฏิบัติหน้าที่ โดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และสิทธิเสรีภาพของบุคคล

(๓) ให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนโดยมีอัธยาศัยที่ดี ปราศจากอคติ และไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลผู้มาติดต่อ

(๔) ละเว้นการให้สัมภาษณ์ การอภิปราย การแสดงปาฐกถา การบรรยาย หรือการวิพากษ์วิจารณ์อันกระทบต่อความเป็นกลางทางการเมือง

(๕) ไม่เอื้อประโยชน์เป็นพิเศษให้แก่ญาติพี่น้อง พรรคพวก และต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมไม่เห็นแก่หน้าผู้ใด

(๖) ไม่ลอกหรือนำผลงานของผู้อื่นมาใช้เป็นของตนเองโดยมิได้ระบุแหล่งที่มา

๗. ข้าราชการต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการอย่างเคร่งครัด และรวดเร็ว ไม่ถ่วงเวลาให้เนิ่นช้า และใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้มาจากการดำเนินงานเพื่อการในหน้าที่ และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันการณ์ และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง

(๑) ไม่ใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการดำเนินงานไปเพื่อการอื่นอันไม่ใช่การปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ตนเองหรือบุคคลอื่น

(๒) ชี้แจง แสดงเหตุผลที่แท้จริงอย่างครบถ้วนในกรณีที่กระทำการอันกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพบุคคลอื่น ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายในสิบห้าวันทำการ นับแต่กระทำการดังกล่าวหรือได้รับการร้องขอ

๘. ข้าราชการต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษาคุณภาพและมาตรฐานแห่งวิชาชีพโดยเคร่งครัด

(๑) ปฏิบัติงานโดยมุ่งให้เกิดผลดีที่สุดจนเต็มกำลังความสามารถ

(๒) ใช้งบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิประโยชน์ที่ทางราชการจัดให้ ด้วยความประหยัดคุ้มค่า

(๓) ใช้ความรู้ความสามารถ ตามคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพโดยเคร่งครัด

๙. ข้าราชการต้องยึดมั่นในการปกครองระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(๑) ไม่แสดงการต่อต้านการปกครองระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(๒) จงรักภักดีต่อพระมหากษัตริย์ และไม่ละเมิดองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี และพระรัชทายาท ไม่ว่าทางการหรือทางวาจา

๑๐. ข้าราชการต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงตน รักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของราชการโดยรวม

(๑) ไม่ละเมิดหลักสำคัญทางศีลธรรม ศาสนา และประเพณี กรณีที่มีข้อขัดแย้งระหว่างประมวลจริยธรรมนี้กับหลักสำคัญทางศีลธรรม ศาสนา หรือประเพณี ข้าราชการต้องเสนอเรื่องให้คณะกรรมการจริยธรรมพิจารณาวินิจฉัย

(๒) หัวหน้าส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาส่วนราชการทุกระดับชั้นต้องปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรม และควบคุมให้ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมโดยเคร่งครัด

(๓) หัวหน้าส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการ ต้องสนับสนุน ส่งเสริมและยกย่องผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความซื่อสัตย์ มีผลงานดีเด่น และยึดมั่นในระบบคุณธรรม

(๔) ไม่กระทำการใดอันอาจนำความเสื่อมเสียและไม่ไว้วางใจให้เกิดแก่ส่วนราชการหรือราชการโดยรวม

แบบประเมินอารมณ์องค์กร

* ให้ท่านประเมินอารมณ์องค์กรโดยมองคนที่ทำงานอยู่ในองค์กร

	มีแพร่กระจายไปทั่วองค์กร ๓ คะแนน	คนที่มีอารมณ์เช่นนี้มีอยู่ค่อนข้างมาก ๒ คะแนน	คนที่มีอารมณ์เช่นนี้มีอยู่ค่อนข้างน้อย ๑ คะแนน	ไม่มีคนที่มีอารมณ์เช่นนี้ ๐ คะแนน	คะแนนรวม
๑.ความรู้สึกว่างานน่าสนใจ					๑.อารมณ์ศึกคัก
๒.ความรู้สึกอยากที่จะทำอะไรขึ้นมาเอง					คะแนน
๓.ความเป็นหนึ่งเดียวกันที่พยายามเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน					
๔.ความรู้สึกอบอุ่นที่มีต่อกัน					๒.อารมณ์อบอุ่น
๕.ความรู้สึกช่วยเหลือเกื้อกูลในจุดที่ผู้อื่นมีจุดอ่อน					คะแนน
๖.ความตระหนักในการยอมรับข้อดี จุดแข็งของแต่ละคน					
๗.ความรู้สึกที่ต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา					๓.อารมณ์ไม่เป็นมิตร
๘.ความรู้สึกหงุดหงิดที่งานของตนเองไม่ค่อยราบรื่น					คะแนน
๙.ความรู้สึกไม่เข้าใจว่าผู้อื่นคิดอะไรกันอยู่					
๑๐.ความรู้สึกห่วงกังวลต่อสภาพปัจจุบันที่ไม่ชัดเจน					๔.อารมณ์เย็นชา
๑๑.ความรู้สึกหนักอกหนักใจ					คะแนน
๑๒.ความรู้สึกว่าถึงจะพยายามอย่างไรก็คงไม่สำเร็จ					
๑๓.ความตระหนักว่าต้องทำทุกอย่างเพื่อให้สำเร็จให้ได้					๕.อารมณ์ที่พลังเผาไหม้จนหมด
๑๔.ความตระหนักว่าจะต้องไม่ทำอะไรแบบชั่งมัน					คะแนน
๑๕.ความรู้สึกที่ว่าในที่สุดแล้วคงจะไม่มีใครมาช่วยทำหรือมาช่วยตัดสินใจ					๖.อารมณ์ไม่กระตือรือร้น
๑๖.ความรู้สึกที่ว่าเป็นอย่างนี้ดีแล้ว อย่างนี้พอแล้ว					คะแนน
๑๗.ความรู้สึกที่จะปฏิเสธผู้อื่น					๗.อารมณ์ก้าวร้าว
๑๘.ความรู้สึกที่จะกำจัดคนอื่นออกไป					คะแนน
๑๙.ความรู้สึกไม่ต้องมายุ่งเกี่ยว หรือมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน					๘.อารมณ์ไม่กล้าสังสรรค์
๒๐.ความรู้สึกไม่ต้องการแสดงความรู้สึกตนเอง เอาแต่อดทนเอาไว้					คะแนน

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึง การจัดการกระบวนการและการดำเนินการในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกระบวนการและวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัดความพึงพอใจ ที่เกิดจากกระบวนการและการดำเนินในการตอบสนองความต้องการ สำหรับการจัดการกระบวนการให้สามารถดำเนินการให้สามารถตอบสนองตรงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องมีส่วนประกอบ คือ ๑) ต้องรู้ความต้องการ ๒) ต้องรู้กิจกรรมที่ต้องมีการดำเนินการ ๓) ผลที่ได้จากการดำเนินการ โดยมีเจ้าของกระบวนการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้สนับสนุนให้เจ้าของกระบวนการสามารถดำเนินการให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยในการดำเนินต้องมีกระบวนการในการสอบกลับถึงผลในการดำเนินการเสมอ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งเป็น ๒ กระบวนการหลักคือ ๑) การดำเนินการเพื่อสร้างความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึงการกำหนดความต้องการความคาดหวังและความนิยมชมชอบ และ ๒) การดำเนินการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงการวัดผลการดำเนินการในตอบสนองความต้องการและผลการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพที่แบบของความพึงพอใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ความรู้ในความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ โดยจะต้องมีกิจกรรมในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต และกิจกรรมในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาบริการใหม่ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้ความหมายของผู้รับบริการ คือ ผู้ที่มารับบริการจากหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐโดยตรง หรือ ผ่านช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ซึ่งจะต้องเป็นผู้รับบริการหลักซึ่งรวมถึงบุคคลประชาชน หรือองค์กรเอกชน องค์กรรัฐและองค์กรในลักษณะอื่นๆ ในการกำหนดผู้รับบริการหลักจะต้องมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่นๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินความพึงพอใจที่ได้จากการตอบสนองความต้องการ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการพิจารณา ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ซึ่งอาจมาใช้บริการงานที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันและคาดว่าจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น และ งานอื่นๆที่ไม่เคยมีในปัจจุบันแต่คาดว่าอาจมีในอนาคตด้วย

สำหรับความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากงานหรือกิจกรรมที่หน่วยงานหรือองค์กรของรัฐได้มีการดำเนินการ ทั้งทางบวกและทางลบ โดยผลกระทบอาจหมายรวมถึงผลกระทบทางตรง และผลกระทบทางอ้อม โดยผู้ได้รับผลกระทบ อาจเป็นประชาชน ชุมชน องค์กรอื่นของรัฐ องค์กรเอกชน หรือองค์กรในลักษณะอื่นๆ และรวมถึงบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐที่เป็นผู้ให้บริการ ซึ่งหมายรวมถึงข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการแทน ผู้บริหาร โดยไม่รวมผู้รับบริการ ถึงแม้ว่าในความเป็นจริง ผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถกำหนดหรือจำแนกได้ตามปัจจัยที่กำหนดขึ้นโดยอาจกำหนดตาม ๑) ประเภทของงานบริการ หรืองานอื่นๆของหน่วยงานหรือองค์กร ๒) กำหนดตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ เช่น กลุ่มผู้ใช้บริการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคหรือจังหวัด ๓) กำหนดตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ความพิการ ภาษาที่ใช้ ๔) กำหนดตามลักษณะทางกฎหมาย เช่น บุคคลหรือประชาชน นิติบุคคล องค์กรมหาชน และองค์กรลักษณะอื่นๆตามกฎหมาย

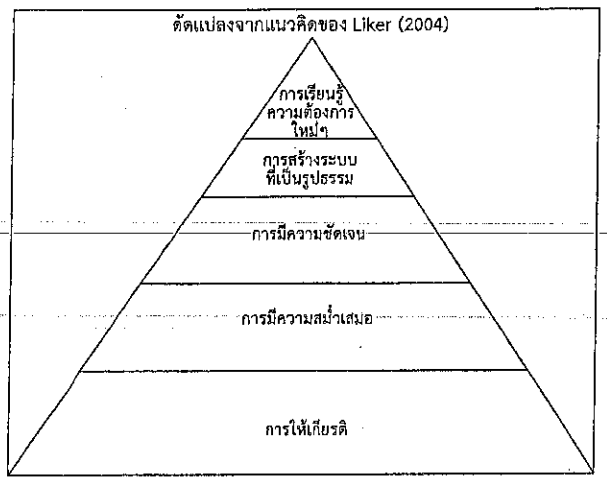
สำหรับกิจกรรมในการรับฟังความคิดเห็น และการเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังจะต้องมีการดำเนินการให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง เป็น

กิจกรรมของการดำเนินการในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เกิดจากการสำรวจ สอบถาม ประชุมกลุ่มย่อย ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อมูลจากเว็บไซต์ ทั้งทางตรงและทางอื่นๆ ทั้งนี้การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการในอนาคต รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดผลที่จะนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กรรัฐให้มีการจัดลำดับความสำคัญของการให้บริการ โดยอาจดำเนินการออกแบบกระบวนงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนงานให้เหมาะสมกับสภาพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยการปรับปรุงการให้บริการจะต้องมีการกำหนดปัจจัยที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อความนิยม ความภักดี ความพึงพอใจ และความไว้วางใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

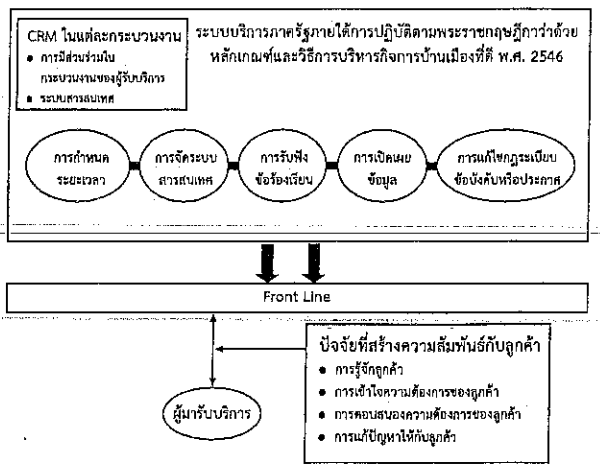
๒. ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการของหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐ และนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในการให้บริการในที่สุด ในการสร้างสัมพันธ์จำเป็นต้องมีพื้นฐานในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ ตลอดจนต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งพฤติกรรมการใช้บริการ ความชอบ/ความไม่ชอบ ในการมาใช้บริการ การอำนวยความสะดวกที่ถูกใจ/ไม่ถูกใจ โดยต้องมีการดำเนินการในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ ความผูกพัน และนำไปสู่เกิดภาพลักษณ์ที่ดี โดย Liker (๒๐๐๔) ได้แบ่งหลักการในการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาความสัมพันธ์เป็นขั้นๆ ตามภาพที่ ๑ ดังนี้

๑. การให้เกียรติซึ่งกันและกันของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ
๒. การมีความสม่ำเสมอในการให้บริการ
๓. การมีความชัดเจนในเป้าหมายในการให้บริการและการรับบริการ
๔. การสร้างระบบที่เป็นภาพที่ธรรมในการสร้างความสัมพันธ์
๕. การเรียนรู้ความต้องการใหม่ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพที่ ๑ แสดงขั้นของการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ



ภาพที่ ๒ แสดงระบบการบริการภาครัฐและปัจจัยที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

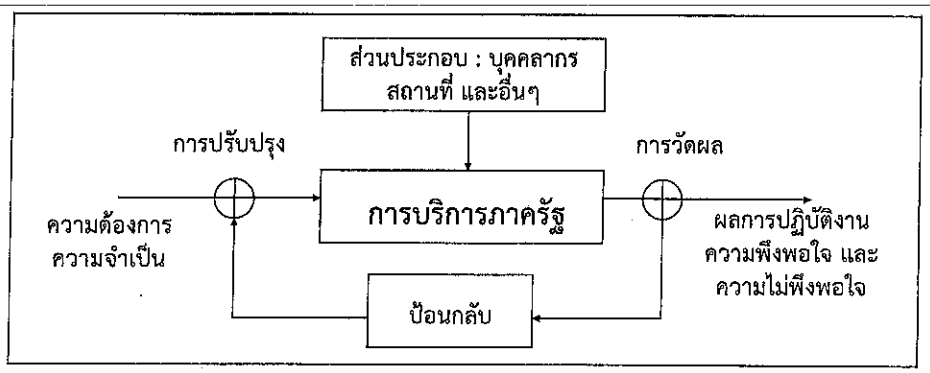
ทั้งนี้ในการสร้างความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่ยั่งยืนต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มต้นจากขั้นที่ ๑ คือการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ขั้นที่ ๒ การมีความสม่ำเสมอ ขั้นที่ ๓ การมีความชัดเจน ขั้นที่ ๔ การมีความเป็นรูปธรรมและขั้นที่ ๕ การเรียนรู้ความต้องการใหม่ๆ

จากภาพที่ ๒ แสดงคุณลักษณะสำคัญของระบบการบริการภาครัฐ โดยเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการให้บริการ รวมทั้งมีการจัดเก็บข้อมูลของผู้ใช้บริการด้วยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้เกิดการกำหนดภาพที่แบบการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ ๑๑ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ที่สามารถอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนทั้ง ๕ ส่วน คือ ๑) การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ๒) การจัดระบบสารสนเทศ ๓) การรับฟังข้อร้องเรียน ๔) การเปิดเผยข้อมูล และ ๕) การเปิดเผยข้อมูล

นอกจากนั้นในจุดที่ผู้รับบริการและผู้ให้บริการมีปฏิสัมพันธ์กัน ยังต้องมีส่วนประกอบอีก ๒ ส่วน ที่จะช่วยให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจจากการใช้บริการของหน่วยงานของรัฐ คือ ๑) ด้านผู้ให้บริการ และ ๒) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งในจุดนี้ต้องการปัจจัยที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของหลักการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า คือ การรู้จักลูกค้า การเข้าใจความต้องการของลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า

สำหรับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการวัดผลว่าการบริการที่มอบให้นั้นบรรลุได้สมกับความคาดหวังของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด การวัดความพึงพอใจ มักถูกนำมากำหนดเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผล (KPI : Key Performance Indicator) โดยเฉพาะภาคเอกชนที่มีการแข่งขันทางการตลาดสูง นิยมใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งที่สะท้อนความสำเร็จของธุรกิจในภาพรวม ยิ่งดัชนีความพึงพอใจของผู้มารับบริการสูงมากกว่าคู่แข่งก็ยิ่งสะท้อนว่าผู้มารับบริการมีโอกาสกลับมาใช้บริการมากกว่าคู่แข่งเช่นกัน ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ จึงถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการให้บริการในปัจจุบัน

หลายหน่วยงานคำนึงถึงความไม่พึงพอใจ ที่ถึงแม้ว่าจะเป็นเสียงส่วนน้อย แต่ก็ถือว่าเป็นเสียงสะท้อนที่ต้องปรับปรุงและพยายามที่จะขจัดความไม่พึงพอใจส่วนน้อยนั้นให้หมดสิ้นไป เพื่อรักษาการแข่งขันให้คงความได้เปรียบอยู่เสมอ อีกทั้งในการเรียนรู้ความไม่พอใจและการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาความไม่พอใจให้หมดสิ้นไปย่อมส่งผลต่อการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ระดับของความพอใจนั้นสามารถแบ่งได้หลายระดับขึ้นกับว่าผู้รับบริการมีทางเลือกมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งผู้มารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำเป็นต้องใช้บริการโดยไม่มีโอกาสเปลี่ยนไปเลือกใช้บริการจากหน่วยงานอื่นแทนได้ ความพึงพอใจของผู้มารับบริการจึงเป็นการสะท้อนระดับคุณภาพในปัจจุบัน และสามารถนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายของหน่วยงานในการปรับปรุงการให้บริการในอนาคตให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นโดยในการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจะเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback loop) ในการพัฒนางานบริการของหน่วยงานรัฐ ดังแสดงในภาพที่ ๓



ภาพที่ ๓ แสดงข้อมูลป้อนกลับในการนำผลการวัดความพึงพอใจ และไม่พอใจมาปรับปรุงบริการ

ปรับปรุงจาก การให้ความสำคัญการผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย-ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร หมวด ๓ (เว็บไซต์ สำนักงาน ก.พ.ร. www.opdc.go.th)

แก้ระบบอุปถัมภ์

จากการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น เรื่อง "แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ที่สร้างผลเสียหายกับระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม" โดย คณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาศึกษาการแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙ ณ ห้องประชุมคณะกรรมาธิการ ชั้น ๓ อาคารรัฐสภา ๒ โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการสัมมนา จำนวน ๑๕๐ คน

เมื่อนายพรเพชร วิชิตชลชัย ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เปิดการสัมมนาแล้ว พลเรือเอก ศักดิ์สิทธิ์ เชิดบุญเมือง ประธานคณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาศึกษาการแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรมได้บรรยายเรื่อง "ระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทย : วิเคราะห์ผลเสียสู่แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม" จากนั้นมีการวิพากษ์และอภิปรายร่วมกันโดย พลเรือเอก ศักดิ์สิทธิ์ นายสีมา สีมานันท์ (กรรมาธิการวิสามัญและประธานที่ปรึกษาคณะกรรมาธิการวิสามัญ) และศาสตราจารย์นิสดารก์ เวชยานนท์ (โฆษกคณะกรรมาธิการวิสามัญ) ใน ๔ ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ ๑ รูปแบบ ลักษณะ พฤติการณ์ของระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นในระบบราชการไทย

ประเด็นที่ ๒ การวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย

ประเด็นที่ ๓ ผลเสียด้านต่างๆ เช่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการทุจริตคอร์รัปชัน และด้านบริการประชาชนที่เกิดจากการใช้ระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทย

ประเด็นที่ ๔ แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม

ประเด็นที่ ๑ รูปแบบ ลักษณะ พฤติการณ์ของระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นในระบบราชการไทย

คณะกรรมาธิการฯ พบว่า เงื่อนไขทางความคิดของข้าราชการไทยส่วนใหญ่ คือ ความสำนึกทางชนชั้น ซึ่งยังยึดโยงกับความเชื่อในเรื่อง "ผู้ใหญ่-ผู้น้อย" "การให้ความช่วยเหลือ-ความคุ้มครอง" "การฝากเนื้อฝากตัว" "การทดแทนบุญคุณ" "ข้าเก่าเต่าเลี้ยง" จึงเกิดระบบที่เรียกว่าเจ้านายเก่าลูกน้องเก่าที่ต่างอุปถัมภ์ค้ำชูช่วยเหลือตอบแทนกัน เจ้านายเก่านั้นก็ย่อมต้องมีเจ้านายเก่าของตนอีกทอดหนึ่งที่จะต้องช่วยเหลือตอบแทน ทำให้เกิดพัวพันไปทั้งระบบราชการและทำให้ระบบอุปถัมภ์ยังเป็นที่แพร่หลาย อยู่ในทุกวงราชการ รวมทั้ง การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายในระบบราชการไทยยังมีการช่วยเหลือและผลักดันให้บุคคลที่เป็นพรรคพวก ญาติสนิท มิตรสหายได้เข้ามาอยู่ในระบบราชการและมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความอาวุโส ความเหมาะสม และความเป็นธรรม นอกจากนี้ยังได้พัฒนาการจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมาเป็นความสัมพันธ์ในเชิงผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวพัน ทั้งในรูปแบบของเงิน สิทธิด้านต่างๆ ในสังคม การให้สิทธิประโยชน์ การให้บริการ เป็นต้น

การศึกษาหาแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นปัญหาที่สร้างผลเสียหายกับระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างภาคการเมือง ภาคธุรกิจ และข้าราชการประจำนั้น คณะกรรมาธิการวิสามัญ (คณะของพลเรือเอก ศักดิ์สิทธิ์ เชิดบุญเมือง เป็นประธาน) เห็นว่า ปัจจุบันกลุ่มธุรกิจได้พัฒนาก้าวไกลไปมากจนก้าวล้ำกลุ่มข้าราชการ ขณะเดียวกันระบบการเมืองได้เปิดกว้างขึ้นและต้องอาศัยเม็ดเงินเป็นจำนวนมาก ในสมัยก่อนนักการเมืองมักอาศัยการสนับสนุนทางการเงินจากนักธุรกิจ แต่ปัจจุบันนักธุรกิจกลับกลายเป็นนักการเมืองเสียเอง กลุ่มธุรกิจ กลุ่มการเมืองจึงเริ่มกลืนเป็นกลุ่มเดียวกัน นักการเมืองโดยแท้ที่ไม่มีทุนถูกกีดกันออกจากระบบ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาคการเมือง ภาคธุรกิจ และข้าราชการประจำจึงเป็นไปในลักษณะที่ไม่สมดุล ยิ่งนานวันอำนาจของกลุ่มข้าราชการประจำจะลดลงตามลำดับ ทำให้เกิดวงจรที่ข้าราชการชั้นผู้น้อยวิ่งเข้าหาข้าราชการชั้นผู้ใหญ่

ส่วนข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ก็จะวิ่งหานักการเมืองในฐานะผู้ที่เข้ามาใช้อำนาจรัฐและมีอำนาจในการพิจารณาเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง และนักธุรกิจวิ่งเข้าหาข้าราชการ เพื่อเสนอผลประโยชน์ตอบแทนให้กับข้าราชการและนักการเมือง โดยแลกกับผลประโยชน์ทางธุรกิจหรือสิทธิพิเศษในการลงทุน

การโยกย้ายข้าราชการระดับสูงในช่วงเปลี่ยนผ่านรัฐบาล เมื่อรัฐบาลใดขึ้นมาบริหารประเทศก็มักจะมีการโยกย้ายข้าราชการระดับสูงให้ดำรงตำแหน่งแทนคนก่อนที่รัฐบาลเห็นว่าเป็นบุคคลของฝ่ายตรงข้ามหรือมีแนวโน้มว่าจะไม่สนองตอบต่อนโยบาย เมื่อพรรคการเมืองใดได้กำกับดูแลกระทรวงใด ก็จะมีอำนาจในการแต่งตั้งโยกย้ายหรือการวางตัวข้าราชการในตำแหน่งต่างๆ ของกระทรวงนั้นๆ โดยผ่านการใช้อำนาจที่มาจากการดำรงตำแหน่งที่เป็นทางการและได้รับความชอบธรรมตามกฎหมาย ประกอบกับการใช้อำนาจทางการเมืองที่มีเหนือกว่าข้าราชการประจำ เช่น อำนาจในการจัดสรรงบประมาณ อำนาจในการควบคุมและกำกับนโยบายของระบบราชการ หรืออำนาจจากการเป็นผู้แทนของประชาชน เป็นต้น

ส่วนราชการในฐานะหน่วยงานที่เป็นผู้รับนโยบายโดยตรงจากฝ่ายการเมืองไปปฏิบัติ จึงทำให้ตัวข้าราชการต้องมีความใกล้ชิดกับฝ่ายการเมือง เมื่อฝ่ายการเมืองเข้าครอบครองอำนาจรัฐ อีกทั้งกฎหมายได้ให้สิทธิและให้อำนาจในการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการประจำ เพื่อให้ฝ่ายการเมือง ในฐานะผู้กำหนดนโยบายได้บุคคลที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเข้ามาเป็นไม้เป็นมือ ในการขับเคลื่อนงานตามนโยบายของรัฐบาล จึงเป็นผลให้การใช้ระบบอุปถัมภ์ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในระบบราชการ

นโยบายประชาสังคมที่ทำให้ประชาชนหวังพึ่งพิงนโยบายอุปถัมภ์ของรัฐมากจนเกินไป และนโยบายประชานิยมเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดความหวังเทียมในหมู่คนจน สำหรับในระบบราชการนั้น นโยบายดังกล่าวเป็นการเปิดช่องโหว่ให้นำไปสู่การทุจริตคอร์รัปชัน เพราะการนำนโยบายประชานิยมไปปฏิบัติจำเป็นต้องใช้งบประมาณมหาศาล ประกอบกับวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ที่หยั่งรากลึกในสังคมไทย ย่อมเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่รัฐและกลุ่มผลประโยชน์กระทำการทุจริตคอร์รัปชัน ได้ง่ายขึ้น นี่คือความจริงที่จำเป็นต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน.

ประเด็นที่ ๒ การวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย

คณะกรรมาธิการฯ ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย พบว่ากฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการ รวมทั้งนโยบายและแผนงาน หรือกระบวนการที่ถือปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลมีช่องว่างหรือเปิดโอกาสให้ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ โดยมีความหลากหลายของรูปแบบและวิธีการ เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ยังไม่แสดงให้เห็นถึงความเป็นธรรมได้อย่างชัดเจน ยังไม่มีการกำหนดรายละเอียดของกระบวนการได้อย่างครบถ้วน ซึ่งในบางครั้งมีช่องว่างให้เกิดการเลือกปฏิบัติ เกิดการหลบเลี่ยง การเบี่ยงเบน หรือการจัดทำรายละเอียดที่เอื้อต่อการใช้ระบบอุปถัมภ์

มีการกำหนดให้ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางเพิ่มเติมได้ เช่น การกำหนดให้ส่วนราชการพิจารณากำหนดองค์ประกอบในการพิจารณาความเหมาะสม และแนวทางการคัดเลือกได้เอง ที่อาจทำให้เกิดช่องว่างในการใช้ดุลพินิจของผู้มีอำนาจได้ตามอำเภอใจ และไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน แต่ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องของระยะเวลาอย่างชัดเจนในทุกขั้นตอน ของกระบวนการบริหารงานบุคคล

ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น ผู้ใช้อำนาจ ปัญหาของระบบอุปถัมภ์ที่เข้ามาแทรกซึมอยู่ในกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นผล มาจากการเปิดช่องว่างให้ผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ ซึ่งผู้ใช้อำนาจมักเข้าใจว่าตนเองสามารถใช้อำนาจโดยอิสระอย่างไรก็ได้ ซึ่งแท้จริงแล้วการใช้อำนาจนั้น ต้องเป็นการใช้อย่างเหมาะสมมีเหตุผล และต้องคำนึงถึงประโยชน์ทางราชการเป็นสำคัญ ประกอบกับผู้มีอำนาจไม่ยึดหลักคุณธรรม หลักความสมเหตุสมผล หรือแม้กระทั่งผู้มีอำนาจใช้ดุลพินิจไม่มีความสนใจหรือไม่ใส่ใจในเรื่องของ หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด ไม่ได้ศึกษาทำความเข้าใจในหลักการหรือเจตนารมณ์ของหลักเกณฑ์และวิธีการที่แท้จริง จนทำให้การใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจเกิดการเบี่ยงเบนหลักการของกฎระเบียบต่างๆ

นอกจากนั้น ยังมีปัญหาเกิดจากคณะกรรมการคัดเลือกไม่ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามรูปแบบ วิธีการหรือขั้นตอนที่กำหนด อีกทั้งคณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นข้าราชการในสังกัดเดียวกันที่ต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาหรือกำกับดูแลโดยผู้บริหารระดับสูงนั้น อาจได้รับการชี้นำหรือเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงจึงไม่มีอิสระอย่างแท้จริงในการพิจารณา หรือในกรณีกรรมการจากภายนอกราชการก็อาจไม่ทราบข้อมูลหรือไม่มีข้อมูลที่ครบถ้วนเกี่ยวกับคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของผู้ดำรงตำแหน่งที่จะได้รับแต่งตั้ง

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการที่ขึ้นตรงต่อการบังคับบัญชาของรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงอธิบดี จึงมีความจำเป็นที่ต้องเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและอาจตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางการเมือง

ระบบบริหารงานบุคคลขาดกลไกในการติดตามประเมินผลและบทลงโทษในกรณีที่เกิดผลเสียหายภายหลังจากการแต่งตั้งโยกย้าย เช่น การพิจารณาแต่งตั้งหรือโยกย้ายทำให้เกิดผลเสียต่อทางราชการก็ไม่มีบทลงโทษ หรือกำหนดให้บุคคลใดเป็นผู้รับผิดต่อความเสียหายที่เกิดจากการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม

ประเด็นที่ ๓ ผลเสียด้านต่างๆ เช่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการทุจริตคอร์รัปชันและด้านบริการประชาชนที่เกิดจากการใช้ระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทย

ที่ประชุมพบว่า ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัว ไม่ยึดที่ประโยชน์ของประเทศชาติ แต่มุ่งเน้นที่การประจบผู้มีอำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จึงเป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือของตนในการประพฤติผิดเกิดการย้ายข้ามห้วย หรือการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการระดับสูงในลักษณะการย้ายข้ามหน่วยงาน ข้ามกระทรวง ข้ามสายงาน

โดยการแต่งตั้งโยกย้ายดังกล่าวเป็นการวางตัวบุคคล จัดสรรตำแหน่งของข้าราชการระดับสูงในตำแหน่งที่ฝ่ายการเมืองต้องการ โดยมักอ้างเหตุผลว่า เป็นไปเพื่อความเหมาะสม เป็นผลต่อเนื่องให้การบริหารงานภายในองค์กรเกิดปัญหาแตกความสามัคคีภายในองค์กร ข้าราชการขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและไม่แน่ใจในความก้าวหน้าในสายงาน ไม่ยึดถือหลักวิชาการ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งเป็นหลักการของระบบคุณธรรมในการพิจารณา

การบริหารงานบุคคลไม่มีหลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน เนื่องจากการคัดเลือกคนยึดหลักความพึงพอใจมากกว่าการเลือกสรรผู้มีความรู้ ความสามารถ ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากระบบอุปถัมภ์ มีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม การนำเอาระบบนี้มาใช้หรือปล่อยให้แทรกซึมเข้าไปในหน่วยงานใดแล้ว จะทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่า อาณาจักรแห่งอิทธิพล ซึ่งจะมีผลในทางเสื่อมของระบบคุณวุฒิหรือระบบคุณธรรม การพิจารณาการเลือกสรรคนเข้าทำงาน รวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มักจะไม่คำนึงถึงหลักคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ บุคคลทำงานไม่ตรงกับความสามารถของตนเอง ผู้ที่มีความสามารถไม่ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก่อให้เกิดการเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน

การนำระบบอุปถัมภ์ไปใช้ย่อมทำให้ศรัทธาเชื่อถือของประชาชนเสื่อมคลาย ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือกับราชการไทย และเป็นบ่อเกิดของการทุจริตคอร์รัปชัน

การทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากระบบอุปถัมภ์ หรือเกิดจากเจตนาที่จะทุจริตตั้งแต่ต้นและใช้ระบบอุปถัมภ์นำทาง โดยเป็นผลมาจากการวางตัวบุคคลให้มีตำแหน่งหน้าที่เอื้ออำนวยต่อการกระทำผิด มีอำนาจให้คำอนุมัติอนุญาต ให้สัมปทานหรือใบประกอบกิจการต่างๆ การอนุมัติในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งจะพบการทุจริตในลักษณะดังกล่าวอย่างมากมายในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

หลักนิติรัฐถูกทำลาย และคนในสังคมละเลยต่อกฎกติกาของสังคม ภารกิจของส่วนราชการถูกจำกัดบทบาท เพราะต้องตอบสนองต่อฝ่ายที่ควบคุม โดยเน้นสนองตอบต่อผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม ระบบราชการขาด

การยอมรับและเชื่อถือจากนานาประเทศ ส่งผลเสียที่ใหญ่หลวงต่อการลงทุน ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของประเทศชาติ

ประเด็นที่ ๔ แนวความคิดในการป้องกันและแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม

คณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาศึกษาการแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติที่มีพลเรือเอก ศักดิ์สิทธิ์ เชิดบุญเมือง เป็นประธานได้ศึกษาเรื่องราวเหล่านี้อย่างลึกซึ้ง คือ

๑. นโยบายของรัฐต้องกำหนดเป็นนโยบายหรือวาระแห่งชาติในการบริหารราชการแผ่นดินโดยระบบคุณธรรม ยกเลิกระบบอุปถัมภ์ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ของหน่วยงานรัฐ โดยจัดทำมาตรฐานกำหนดแนวทางในการทำงานให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

๒. กำหนดเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการให้ทุกส่วนราชการถือปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนโดยละเอียด เช่น ห้ามรับของขวัญหรือรับเลี้ยงจากผู้อื่น ห้ามรับสินบนจากผู้อื่นที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงาน ห้ามการเล่นกอล์ฟร่วมกันระหว่างข้าราชการกับนักธุรกิจ ห้ามใช้ทรัพย์สมบัติสาธารณะเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ห้ามไม่ให้ข้าราชการบำนาญเข้ามาเกี่ยวข้องหรือรับจ้างบริษัทเอกชน ในลักษณะเป็นกรรมการหรือที่ปรึกษาเป็นระยะเวลาอย่างน้อยสองปีหลังจากเกษียณอายุ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย ปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน และความสัมพันธ์ในเชิงอุปถัมภ์ รวมถึงต้องกำหนดมาตรการและดำเนินการตามกฎหมาย กรณีที่มีการทำผิดกฎหมายจริยธรรม

๓. จัดตั้งองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นกลไกในการควบคุมและกำกับดูแลให้การบริหารงานบุคคลภาครัฐให้เป็นไป ในมาตรฐานเดียวกัน มีความเป็นกลาง เป็นหน่วยงานอิสระที่ไม่ขึ้นกับฝ่ายบริหารหรืออยู่ใต้การบังคับบัญชาของฝ่ายบริหารโดยตรง เกิดความเป็นธรรมในการปฏิบัติต่อบุคคลทุกคนที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งนี้ กระบวนการได้มาซึ่งคณะกรรมการกลางชุดดังกล่าวต้องมีความโปร่งใสเป็นธรรม และมีความหลากหลายของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละด้าน

๔. กำหนดหลักเกณฑ์การใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาของทุกส่วนราชการให้มีขอบเขตอย่างชัดเจนตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อเป็นการกำกับ ควบคุมและเป็นข้อพึงระวังต่อการใช้อำนาจในการตัดสินใจที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อประโยชน์ต่อทางราชการอย่างแท้จริง ตลอดจนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาหรือแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงควรหลีกเลี่ยงการให้อำนาจหรือการใช้ดุลพินิจของตัวบุคคล แต่ควรกำหนดให้เป็นอำนาจในรูปแบบของคณะกรรมการ

๕. กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการผู้พิจารณาจะต้องบันทึกรายงานการประชุมถึงเหตุผลในการใช้ดุลพินิจหรือเหตุผลในการตัดสินใจแต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบตรวจสอบการใช้ดุลพินิจในการคัดเลือกของคณะกรรมการ

๖. ระบบราชการจะต้องกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งระบบการเตรียมคนเพื่อดำรงตำแหน่งสำคัญไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ตลอดจนต้องจัดทำหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง การโยกย้าย และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรม จะทำให้ข้าราชการเกิดความมั่นใจในระบบการบริหารงานบุคคลและสร้างศรัทธา ความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และควรจัดทำคู่มือด้านการบริหารงานบุคคลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเลื่อนตำแหน่งในทุกระดับ/ทุกชั้นยศ

๗. ต้องปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินให้สามารถวัดได้ทั้งความเก่งและความดี ของข้าราชการแต่ละคนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจกำหนดให้มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเป็น 2 กระบวนการ กล่าวคือ กระบวนการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและกระบวนการตรวจสอบพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมในการดำรงตำแหน่ง และมีการประเมินผลก่อนเข้าสู่กระบวนการแต่งตั้ง

๘. ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการร้องเรียนให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบันเพื่อให้ผู้ได้รับผลกระทบเข้าถึงกระบวนการได้โดยง่าย สะดวกและรวดเร็ว ตลอดจนต้องกำหนดเกี่ยวกับมาตรการคุ้มครองเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือคุ้มครองพยาน ในกรณีที่มีการร้องเรียนผู้บังคับบัญชาเพื่อไม่ให้ได้รับผลร้ายหรือถูกกลั่นแกล้ง

๙. มีกลไกภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการตรวจสอบหรือสอดส่องพฤติกรรม ที่เอื้อประโยชน์ต่อระบบอุปถัมภ์ เพิ่มบทกำหนดโทษต่อการไม่ปฏิบัติดังกล่าว หากสันนิษฐานได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เข้าข่ายการกระทำอันเป็นการยึดถือผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ของประเทศชาติ และมีผลประโยชน์ทับซ้อนให้ถือว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบซึ่งถือเป็นความผิดตามประมวลกฎหมายอาญาได้

๑๐. ต้องเพิ่มเติมความผิดฐานขัดขวางกระบวนการยุติธรรมไว้ในประมวลกฎหมายอาญา เพื่อป้องปรามการกระทำที่อาจเป็นการข่มขู่ กลั่นแกล้ง ขัดขวาง และแทรกแซงกระบวนการยุติธรรมที่จะต้องถูกดำเนินการได้

๑๑. จัดตั้งองค์กรกลางในลักษณะ เช่น สหภาพข้าราชการฯ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่ข้าราชการผู้ได้รับผลกระทบหรือไม่ ได้รับความเป็นธรรมจากการใช้ระบบอุปถัมภ์ในกระบวนการบริหารงานบุคคล รวมทั้งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้กระบวนการยุติธรรม ตลอดจนให้คำแนะนำ เสนอแนะช่องทางเกี่ยวกับการร้องเรียน ร้องทุกข์ หรือฟ้องร้องคดีให้กับข้าราชการทั่วไป

๑๒. จัดทำเป็นหลักสูตรการเรียนการสอนในวิชาคุณธรรมจริยธรรม โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับหลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักธรรมาภิบาล หน้าที่พลเมือง หลักเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้กำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้เป็นหนึ่งในวิชาบังคับเรียนของการศึกษาทั้ง ๓ ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา และต้องมีเนื้อหาที่สอดรับเชื่อมโยงกันทั้ง ๓ ระดับ จากคุณธรรมขั้นพื้นฐานไปจนถึงคุณธรรมเฉพาะในแต่ละวิชาชีพ เป็นการปลูกฝังคุณธรรมตลอดชีวิต

๑๓. ให้ความสำคัญกับบทบาทภาคประชาชนและองค์กรภาคีเครือข่ายภาคประชาชน โดยการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจหลัก ๖ ประการของหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

๑๔. ก่อตั้งสถาบันการศึกษาหรือหลักสูตรเฉพาะสำหรับนักการเมืองและข้าราชการ (Political Academy) เพื่ออบรมและปลูกฝังหลักจริยธรรม หลักคุณธรรม หลักธรรมาภิบาล และหลักการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะให้กับนักการเมือง และข้าราชการทั้งหลายทั้งปวงที่นำเสนอมานี้คือต้นทางของการปฏิรูประบบคุณธรรมในวงราชการโดยการร่วมกันปฏิเสธระบบอุปถัมภ์โดยสิ้นเชิง.

จากคอลัมน์ มุมข้าราชการ ซี ๑๒ หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ วันที่ ๒-๔ และ ๖-๗ พฤษภาคม ๒๕๕๙

ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

๑. ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมในระดับสากล

ในมุมมองต่างประเทศหรือในสากลเห็นว่าความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงและเป็นหลักการพื้นฐานของจริยธรรมทั่วไป ซึ่งสังคมมีความคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่ในภาครัฐจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรมและเป็นกลางโดยคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นอันดับแรก มีการกำหนดความซื่อสัตย์ของเจ้าหน้าที่รัฐและในกระบวนการต่างๆ ของรัฐในกฎหมาย โดยมีหลักการสำคัญประการหนึ่งคือ ประชาชนทุกคนจะต้องมีความเท่าเทียมกันทางกฎหมายและจะต้องได้รับความเป็นธรรมและ เป็นกลาง ซึ่งความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมอาจจะเกิดขึ้นได้ถ้าไม่มี การระบุ เปิดเผย และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ภาครัฐจะต้องบริหารจัดการอย่างโปร่งใสและสามารถอธิบายความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบด้วย เพราะเป็นรูปแบบหนึ่งของการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

๒. ที่มาของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

อำนาจของรัฐเป็นอำนาจที่ได้มาจากประชาชน เกิดจากประชาชนและผู้ใช้อำนาจรัฐต่างมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจของรัฐเพื่อประโยชน์สาธารณะ หรือเพื่อสวัสดิการของประชาชนโดยรวม และในสังคมปัจจุบันที่รัฐมีอำนาจมากขึ้นในการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของประชาชน และมีบทบาทมากขึ้นในการแทรกแซงกิจกรรมทางธุรกิจและระบบเศรษฐกิจ ก็ยิ่งทำให้จริยธรรมและความซื่อตรงของเจ้าหน้าที่รัฐ ยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และกฎหมายเพียงอย่างเดียวก็อาจจะไม่สามารถรับประกันได้ว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะไม่ใช้อำนาจเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเหนือประโยชน์ส่วนรวม เพราะความขัดแย้งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งนี้ ประโยชน์ส่วนรวมเป็นแนวคิดที่มีความหมายกว้าง แตกต่างหลากหลายไปแต่ละสังคม วัฒนธรรม และปัจเจกชน แต่ครอบคลุมลักษณะของการได้หรือเสียประโยชน์ฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดสถานการณ์ขาดจริยธรรม ยากต่อการตัดสินใจ ทำให้ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างประโยชน์ส่วนตัวกับประโยชน์ส่วนรวม ปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interests) เกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐอาจก่อให้เกิดผลได้ผลเสียส่วนตัว ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจหรือการกระทำตามหน้าที่ขาดความเที่ยงธรรม และไม่เป็นกลาง ทำให้ต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายต่อประโยชน์ส่วนรวมของสังคม

๓. ความหมาย องค์ประกอบ และรูปแบบของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมมีความหมายที่กว้างขวางซึ่ง ความขัดแย้งกันของผลประโยชน์ในหลายกรณีก็ไม่ใช่การฉ้อราษฎร์บังหลวง แต่การฉ้อราษฎร์บังหลวงทุกกรณีเป็นปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เพราะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของรัฐอย่างผิดกฎหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินหรือผลประโยชน์ส่วนตัวอื่นๆ

ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม คือ สถานการณ์ หรือการกระทำที่เจ้าหน้าที่ของรัฐมีผลประโยชน์ส่วนตัวทางการเงินสูงพอจะกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ของรัฐ เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือเป็นสถานการณ์ที่ดูเสมือนว่าประโยชน์ทางการเงินอาจมีอิทธิพลต่อการใช้อำนาจหน้าที่ เป็นสถานการณ์ที่อาจมีโอกาส

เกิดขึ้นดังนั้น ความขัดแย้งทางผลประโยชน์จึงเกิดจากบุคคล และหรือหน่วยงาน มีบทบาท ๒ บทบาท โดยแต่ละบทบาทมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน

ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นสถานการณ์ที่บุคคลไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ พนักงานบริษัทเอกชน หรือผู้บริหาร มีผลประโยชน์ส่วนตัวมากเพียงพอที่จะมี "อิทธิพล" ต่อ การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่ และส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เกิดขึ้นเมื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของนักการเมืองหรือข้าราชการขัดแย้งกับผลประโยชน์ส่วนรวม และเมื่อความสนใจส่วนตัวมีมากพอที่จะมีอิทธิพลต่อการทำงานในหน้าที่ทางราชการก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางจริยธรรม เป็น ความไม่สอดคล้องกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมของผู้ปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ซึ่ง ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเกิดจากองค์ประกอบหลัก ๓ ประการร่วมกันคือ

๑. มีผลประโยชน์ส่วนตัว (Private or personal interest) อาจเป็นผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ เป็นของตนเองหรือของคนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด โดยประโยชน์ส่วนตนมีความขัดแย้งกับตำแหน่งหน้าที่

๒. มีหน้าที่และความรับผิดชอบทางการตามตำแหน่งราชการหรือสาธารณะ (Public or official duty and responsibility) ผู้ที่ดำรงตำแหน่งสาธารณะต้องมีบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานทางวิชาชีพหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกลาง ยึดผลประโยชน์สาธารณะสำคัญเหนือผลประโยชน์ส่วนตน

๓. มีการเข้ามาแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจอย่างเป็นกลาง (Interfering with objective judgment) สภาพความขัดแย้งได้เข้ามาแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจที่เป็นกลางของผู้ดำรงตำแหน่งจนทำให้การตัดสินใจเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานทางวิชาชีพหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การคำนึงผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่เมื่อมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อส่วนรวมแล้ว (Accountability) ความต้องการส่วนตัวมีอิทธิพลบิดเบือนทำให้การตัดสินใจดำเนินการหรือไม่ดำเนินการสิ่งใดเป็นไปในทางที่เห็นแก่ความต้องการส่วนตัวและมีผลกระทบไปในทางเสียหายต่อส่วนรวม ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมแบ่งได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑. ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมที่เกิดขึ้นจริง (Real conflict of interests) เป็นสถานการณ์ที่ผู้ดำรงตำแหน่งสาธารณะมีผลประโยชน์ส่วนตัวที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งและความรับผิดชอบ

๒. โอกาสการเกิดความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Potential conflict of interests) ผู้มีอำนาจตัดสินใจพบว่าตนเองอยู่ในสถานการณ์ที่ผลประโยชน์ส่วนตัวมีโอกาสหรือสามารถเข้ามามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ แต่ยังไม่ได้ตัดสินใจหรือดำเนินการตามหน้าที่รับผิดชอบ และ จะเปลี่ยนไปเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจริงได้ก็ต่อเมื่อได้ตระหนักถึงความขัดแย้งแต่มิได้ละทิ้งผลประโยชน์ส่วนตนหรือถอนตัวออกจากสถานการณ์นั้น

รูปแบบของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

Kenneth Kernaghan และ John Langford ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็น ๗ ประเภท ดังนี้

๑. การรับผลประโยชน์ต่างๆ (Accepting benefits)

๒. การทำธุรกิจกับตัวเอง (Self-dealing) หรือเป็นคู่สัญญา (Contracts)

๓. การทำงานหลังจากออกจากตำแหน่งหน้าที่สาธารณะหรือหลังเกษียณ (Post-employment)

๔. การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting)

๕. การรู้ข้อมูลภายใน (Inside information)

๖. การใช้สมบัติราชการเพื่อประโยชน์ของธุรกิจส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage)

๗. การนำโครงการสาธารณะลงในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ในทางการเมือง (Pork-barrelling)

๔. กลไกการแก้ปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

เครื่องมือส่วนใหญ่ที่ใช้ในการจัดการกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นการทำให้โอกาสเกิดปัญหาดังกล่าวมีน้อยที่สุด โดยเครื่องมือต่างๆ จะนำมาใช้กับลักษณะปัญหาที่แตกต่างกัน และหากไม่สัมฤทธิ์ผลก็ยังมีเครื่องมืออื่นๆ ช่วยเสริมด้วย และต้องมีกลไกที่บังคับใช้กฎระเบียบที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบให้ผู้อยู่ภายใต้กฎระเบียบดังกล่าวปฏิบัติตามข้อกำหนดที่บัญญัติไว้ เช่น การตั้งคณะกรรมการที่ต้องมีความเป็นอิสระอย่างเพียงพอเพื่อทำหน้าที่สอบสวนข้อเท็จจริงก่อนที่จะดำเนินการตามมาตรการที่เกี่ยวข้องต่อไป หลักการสำคัญคือ พยายามลดขนาดของอิทธิพลหรือแรงจูงใจที่เกิดจากผลประโยชน์รอง ไม่ให้มีผลกระทบต่อการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หลักที่ ผู้ดำรงตำแหน่งสาธารณะต้องคำนึงถึงในฐานะผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายจากรัฐ ซึ่งแนวทางและมาตรการซึ่งเป็นกลไกในการป้องกันปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม มีดังนี้

๑. การกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์หรือคุณสมบัติต้องห้าม (Qualification and Disqualification from office) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันในเบื้องต้นมิให้มีโอกาสเกิดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

๒. การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สิน หนี้สิน และธุรกิจของครอบครัวให้สาธารณะทราบ (Disclosure of Personal Interests) เป็นการช่วยให้สาธารณชนสามารถวิเคราะห์หรือมองเห็นช่องทางที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาได้ง่ายขึ้น แบ่งได้ ๒ ประเภทคือ การแจ้งทรัพย์สินหรือความต้องการส่วนบุคคลเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น และการแจ้งทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ก่อนจะมาดำรงตำแหน่ง

๓. การกำหนดข้อพึงปฏิบัติ (Code of conduct) เป็นการสร้างกรอบเพื่อบอกถึงสิ่งที่ควรและไม่ควรกระทำสำหรับข้าราชการให้ถือเป็นหลักจรรยาบรรณในการทำงาน ได้แก่ การรับของตอบแทน เมื่อการรับสิ่งของไม่ว่าจะเป็นเงินหรือการสร้างชื่อเสียง มีผลกระทบต่อผลประโยชน์ส่วนรวม หรือเมื่อได้นำอำนาจราชการมาใช้ในทางที่ไม่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อตนเอง และการตัดสินใจในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและมีเงินมาเกี่ยวข้อง ในกรณีที่ข้าราชการหรือนักการเมืองที่มีผลประโยชน์ส่วนตัวเกี่ยวข้องหรือจะได้รับผลกระทบจาก การตัดสินใจ จะต้องลงคะแนนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ส่วนรวม ผู้นั้นจะต้องงดสิทธิ์ในการลงคะแนน

๔. ข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำงานหลังพ้นจากตำแหน่งในหน้าที่ทางราชการ (Post-Office Employment Restrictions) มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันมิให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางราชการนำข้อมูลลับภายในหน่วยราชการไปใช้ประโยชน์หลังออกจากตำแหน่งดังกล่าว และป้องกันการใช้สิทธิพิเศษในการติดต่อกับหน่วยงานราชการในฐานะ ที่เคยดำรงตำแหน่งสำคัญในหน่วยงานราชการมาแล้ว

หลักการสำคัญของกลไกการป้องกันมิให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม คือ พยายามลดขนาดของอิทธิพลหรือแรงจูงใจ อันเกิดจากผลประโยชน์รองไม่ให้ มีผลกระทบต่อการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หลักที่ผู้ดำรงตำแหน่งสาธารณะต้องคำนึงถึงในฐานะผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายจากรัฐ

สำหรับประเด็นที่นำมาพิจารณาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการใช้เครื่องมือ/กลไกในการป้องกันปัญหา ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ประกอบด้วยขอบเขตของพฤติกรรมต่างๆ ที่เข้าข่ายที่จะก่อให้เกิดปัญหา และเงื่อนไขในการใช้กลไกดังกล่าวให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น

๑. การรับของขวัญแบบไหนที่เข้าข่ายก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เนื่องจากข้อพึงปฏิบัติเกี่ยวกับการรับของขวัญมีปัญหาในการตีความอยู่ค่อนข้างมาก แม้เบื้องต้นกฎระเบียบของประเทศต่างๆ จะกำหนดมูลค่าของสิ่งของที่ผู้ดำรงตำแหน่งของรัฐสามารถรับได้ แต่การพิสูจน์ทราบว่าการรับของขวัญนั้นนำไปสู่การกระทำที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมหรือไม่เป็นเรื่องยาก (๑. การใช้วิจารณญาณว่าควรเปิดเผยการรับมอบสิ่งของเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับในฐานะที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของรัฐ ๒. การพิสูจน์ทราบความบริสุทธิ์ใจของการรับสิ่งของเป็นไปได้ยาก แต่การมีระเบียบเรื่องการห้ามรับของขวัญก็จะเป็นกลไกหนึ่งในการป้องกันปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งจะช่วยทำให้โอกาสของการเกิด คอร์รัปชันลดลง)

๒. ความชัดเจนของการแจ้งบัญชีทรัพย์สินหนี้สิน: อะไรต้องแจ้ง อะไรไม่ต้องแจ้ง กรณีตัวอย่างของประเทศอังกฤษเป็นข้อเสนอแนะที่ดีต่อวิธีการตรวจสอบรายการที่ต้องแสดงในบัญชีทรัพย์สินหนี้สินของเจ้าหน้าที่รัฐโดยหลักเกณฑ์ใหม่เพิ่มเติมสำหรับรัฐมนตรีซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนทุกครั้งที่มีการเลือกตั้งคณะรัฐมนตรีชุดใหม่ เป็นการกำชับให้รัฐมนตรีต้องรับผิดชอบต่อการแสดงรายการทรัพย์สินหนี้สินของตนเอง คู่สมรส บุตรอายุต่ำกว่า ๑๘ ปี และหุ้นส่วน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมได้ โดยจัดทำรายการทรัพย์สินหนี้สิน ผลประโยชน์ประเภทต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา และมีขั้นตอนเพิ่มเติม คือ รัฐมนตรีต้องนำรายการบัญชีทรัพย์สินหนี้สินของตนและบุคคลที่เกี่ยวข้องไปประชุมร่วมกับข้าราชการประจำในระดับผู้บริหารระดับสูงสุดของกระทรวงที่รับผิดชอบเพื่อปรึกษาว่าในบัญชีดังกล่าวมีรายการใดที่ อาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องเท่านั้น มิได้เป็นการให้ข้าราชการประจำมาร่วมรับผิดด้วย

๓. ความเชี่ยวชาญของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกับปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้เชี่ยวชาญก็มีจำนวนจำกัดมากๆ การห้ามผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนได้เสียกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องเข้าเป็นกรรมการพิจารณาเรื่องต่างๆ เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยง ได้ยาก แต่ควรมีเงื่อนไข คือ ให้กรรมการที่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมมีจำนวนน้อยและจำกัดบทบาทโดยให้มีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำปรึกษาในคณะกรรมการได้ แต่ไม่ควรมีสิทธิลงคะแนนเสียง

นอกจากกลไก/เครื่องมือในรูปแบบของกฎระเบียบต่างๆ และองค์กรกำกับดูแลแล้ว ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้กลไกเหล่านั้นในการป้องกันปัญหา คือ การมีส่วนร่วมของสื่อมวลชนและองค์กรพัฒนาเอกชนซึ่งจะทำหน้าที่ตรวจสอบและตีแผ่พฤติกรรมที่มิชอบต่อสาธารณชน และช่วยให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ประชาชน

การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม

องค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม

ศักดิ์ศรีหรือสุจริตธรรม (integrity) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของจริยธรรมนั้นเป็นแนวคิดที่ทำความเข้าใจได้ไม่ง่ายนัก เพราะบางครั้งอาจมองเพียงแค่เป็นเรื่องของการไม่ฉ้อฉลและปราศจากทุจริตคอรัปชั่น หรืออาจมองกว้างขึ้นให้ครอบคลุมถึงการกระตุ้นให้คนได้มีการเตรียมตัวและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายและกล้าเผชิญกับสิ่งที่ตนได้กระทำไป รวมถึงยังต้องนำผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกฝ่ายในประเด็นนั้นๆเข้ามาพิจารณาอย่างรอบคอบ บนรากฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การไม่เลือกปฏิบัติ ความเที่ยงตรงและยุติธรรม อย่างไรก็ดีการตีความในเรื่องศักดิ์ศรีหรือเกียรติศักดิ์ดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับเกณฑ์มาตรฐานที่สังคมยอมรับและยึดถือ รวมถึงหลักการเงื่อนไขตามรัฐธรรมนูญและอุดมการณ์ความประชาธิปไตย

นอกจากในระดับตัวข้าราชการที่พึงต้องประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและประชาชนด้วยความเคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีความรับผิดชอบแล้ว เรายังสามารถนำเรื่องศักดิ์ศรีมาใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตนขององค์กรว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ เช่น มีการดูแลต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและให้เกียรติ รวมถึงการรักษาปกป้องไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเสี่ยงต่อศักดิ์ศรีหรือสิ่งไม่ดีงามใดๆ

ศาสตราจารย์ Donald C. Menzel ประธานสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งสหรัฐอเมริกา (ค.ศ. ๒๐๐๕-๒๐๐๖) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง Ethics Management for Public Administrators: Building Public Organizations of Integrity ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของ**การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรีว่าหมายถึง สถานที่ที่มีบุคคลมาอยู่รวมกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันด้วยความเอื้ออาทร มีความเคารพในความเป็นปัจเจกชนของสมาชิกทุกคน เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเอง รวมทั้งให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ประชาชนให้ความสนใจ ต้องการและคาดหวังจากองค์กรและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน**

คำจำกัดความดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีศักดิ์ศรีนั้นจะมีความน่าอยู่และน่าทำงาน เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆทั้งบุคลากรและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เมื่อใครก็ตามได้มีโอกาสเข้าไปทำงานในองค์กรที่ดีพร้อมเช่นนี้ ย่อมส่งผลให้ผู้นั้นมีพลังมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน อีกทั้งมีแรงจูงใจที่จะผลักดันให้พวกเขาทุ่มเททำงานอย่างเต็มสติกำลังความสามารถเพื่อองค์กรของตนเอง

การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีบนพื้นฐานของการพัฒนาจริยธรรมเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร บางองค์กรจำเป็นต้องสร้างสิ่งต่างๆมากมายกว่าจะก้าวขึ้นสู่การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี ในขณะที่บางองค์กรก็ได้พยายามสร้างหลายสิ่งหลายอย่างเช่นกัน แต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากยังมีอุปสรรคนานัปการ การก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรีแต่ละองค์กรสามารถสร้างเครื่องมือต่างๆ ด้วยตนเองเพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับการสร้างศักดิ์ศรีให้กับองค์กรและบังเกิดความยั่งยืน ซึ่งที่ผ่านมา ได้มีการคิดค้นเครื่องมือหลากหลายชนิดที่สามารถนำมาใช้ได้ แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคงเป็นเรื่องของความสามารถที่แต่ละองค์กรจะเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดไปใช้ ข้อควรจำก็คือ ควรเลือกเครื่องมือมากกว่าหนึ่งชนิดเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพราะไม่มีเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งที่สมบูรณ์ที่สุด

การสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่ายและเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์กรอย่างแท้จริง ในอดีตที่ผ่านมายังไม่มีการกล่าวถึงเรื่องศักดิ์ศรีและจริยธรรมไว้อย่างเป็นรูปธรรมมากนัก เวลาที่มีการพูดถึงเรื่องจริยธรรมก็มักมีนัยว่าเป็นเรื่องส่วนบุคคล เช่น เราอยากจะเป็นคนมีจริยธรรม หรือเป็นคนมีศักดิ์ศรี โดยยังไม่แน่ใจว่าจะต้องมีพฤติกรรมอย่างไรจึงจะเรียกว่ามีจริยธรรมหรือมีศักดิ์ศรี

การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีจำเป็นต้องสร้างองค์ประกอบพื้นฐานต่างๆมากมาย เปรียบเสมือนกับการก่อตั้งองค์กรใหม่ๆ ทีเดียว โดยจะเริ่มด้วยการวิเคราะห์หาเครื่องมือต่างๆที่จะช่วยในการสร้างศักดิ์ศรีให้กับองค์กร ข้อควรคำนึงก็คือ ควรเริ่มด้วยการเลือกใช้เครื่องมือทีละชนิดอย่างมีวิจารณญาณแล้วพิจารณาว่าเครื่องมือใดเหมาะสมกับองค์กร แล้วพัฒนาเครื่องมืออื่นๆต่อไป เพราะเครื่องมือแต่ละชนิดต่างมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง

เครื่องมือสำหรับสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมภายในองค์กร

จากผลการศึกษาวิจัย Menzel ได้นำเสนอเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในระดับตัวบุคคลก่อนที่จะก้าวขึ้นไปสู่ในระดับของการเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี อันได้แก่

ผู้นำต้นแบบที่ดี (Leadership)
การฝึกอบรมจริยธรรม (Ethical Training)
ประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณ (Codes & Oaths)
การตรวจสอบจริยธรรม (Ethics Audits)
การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

ผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership)

ภาวะผู้นำนับเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ เพราะผู้นำมีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์กรและการสร้างจริยธรรมเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีศักดิ์ศรี ก่อนอื่นใด ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างมีศักดิ์ศรีและมีจริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรตามทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์อาจกล่าวได้ว่าเมื่อผู้นำมีค่านิยม ความเชื่อ ที่ตนเองยึดมั่นอย่างไร ก็มักแสดงพฤติกรรมที่ตรงกับสิ่งที่ตนเชื่อถือออกมา ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะดีหรือไม่ ย่อมมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมากและส่งผลต่อการที่พวกเขายึดถือปฏิบัติตาม ฉะนั้น เมื่อผู้นำในองค์กรได้แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตนอย่างไร จำเป็นอย่างยิ่งที่ตนเองจะต้องทำในสิ่งที่ตนได้พูดอย่างเคร่งครัด

การฝึกอบรมจริยธรรม (Ethical Training)

การบริหารจริยธรรมนั้นอาจจำแนกออกได้เป็นสองแนวทางใหญ่ๆ กล่าวคือ แนวทางเชิงบังคับให้ปฏิบัติตาม (compliance-based approach อันเป็นเรื่องของการวางกฎระเบียบ ข้อกำหนดและแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ว่าควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร ควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมแบบใด มีการตรวจสอบให้ประพฤติปฏิบัติตามที่วางไว้และการลงโทษผู้กระทำผิด อันมีลักษณะในเชิงลบ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการป้องกันการฉ้อฉล ทุจริตประพฤติมิชอบ และแนวทางเชิงศักดิ์ศรี (integrity-based approach) อันเป็นเรื่องของการเสริมสร้างขีดสมรรถนะทางคุณธรรมและพฤติกรรมอันเหมาะสมดีงาม รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมของการมีสำนึกของความรับผิดชอบอย่างจริงจังและเป็นไปด้วยความระมัดระวัง โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์ การกระทำหรือผลกระทบที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุตลอดจนการวางกลไกภายในเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา

ในการนี้ แต่ละองค์กรควรมีการจัดให้มีการวางโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม (ethics infrastructure) ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านของการควบคุม (control) การชี้นำ (guidance) และการจัดการ (management)

๑. **Compliance Model** หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมแบบต่างๆ ที่ถูกระบุว่าถูกต้องเหมาะสม และนำมากำหนดให้บุคคลทั่วไปต้องประพฤติตามเพื่อแสดงถึงการมีจริยธรรม การพิจารณาว่าพฤติกรรมใดมีจริยธรรมหรือไม่นั้น จะยึดหลักกฎหมายเป็นพื้นฐาน

กล่าวคือ พฤติกรรมนั้นต้องไม่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ทางด้านจริยธรรมของสังคมนั้นๆ อีกนัยหนึ่งก็คือ ตราบใดที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งประพฤติตนเองตามรูปแบบพฤติกรรมที่ถูกกำหนดโดยองค์กรว่าถูกต้อง ก็ถือว่าบุคคลนั้นประพฤติไม่ผิดจริยธรรม หากเปรียบเทียบระหว่าง Compliance Model และ Integrity Model ซึ่งเป็นอีกรูปแบบหนึ่งสำหรับการฝึกอบรมจริยธรรม พบว่า Compliance Model เป็นรูปแบบที่องค์กรต่างๆ นิยมนำไปใช้ในอย่างกว้างขวางมากกว่า ด้วยเหตุผลง่ายๆว่าเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ง่ายต่อการกำหนด การนำไปใช้ หรือแม้แต่การตีความว่าผิดหรือถูกก็ง่ายเช่นกัน แต่ประเด็นคำถามที่เกิดขึ้นก็คือ หากบุคคลใดมีพฤติกรรมตามที่ถูกกำหนดขึ้นตาม Compliance Model จะหมายความว่าบุคคลนั้นมีจริยธรรมจริงหรือไม่

๒. **Integrity Model** หมายถึง รูปแบบที่มุ่งพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคคลในการที่จะเข้าใจ หยั่งรู้ ตระหนักถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างและนำพาตนเองสู่การเป็นผู้มีจริยธรรม บุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาถึงเหตุและผลเพื่อแสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติต่อผู้อื่น การฝึกอบรมจริยธรรมตามรูปแบบนี้จึงเป็นการหาวิธีที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามสร้างสรรค์พฤติกรรมบางอย่างที่มีระดับความยากและสูงกว่า Compliance Model

หากจะสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีควรเริ่มจากการฝึกอบรมจริยธรรมที่แท้จริง โดยใช้ Integrity Model เพื่อพัฒนาพฤติกรรมที่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง การฝึกอบรมจะต้องส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ดีและสมควรประพฤติปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นจะแตกต่างไปจากแนวทางการกำหนดพฤติกรรมตาม Compliance Model หากการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลก็เชื่อว่าจะช่วยทำให้บุคลากรตระหนักว่าอะไรดี และอะไรควรหลีกเลี่ยงอะไรที่ไม่ควรทำ อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากการใช้วิจารณญาณไตร่ตรองด้วยเหตุและผล

ประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณ (Codes & Oaths)

เมื่อเริ่มแรกเข้ารับราชการ ข้าราชการส่วนใหญ่มักจะมีทัศนคติเชิงบวกต่อกฎเกณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นประมวลจริยธรรม (Codes of Ethics) หรือประเพณีปฏิบัติขององค์กร หากองค์กรหวังที่จะส่งเสริมจริยธรรมในระยะยาวก็ควรจัดทำประมวลจรรยาบรรณ รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขและบทลงโทษเกี่ยวกับการกระทำอันเป็นปฏิปักษ์ต่อจริยธรรม เพื่อสื่อสารและจูงใจให้ข้าราชการใหม่ประพฤติตนเองให้สอดคล้องกับจริยธรรมขององค์กร

แนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมาในช่วงระยะเวลาเวลาหนึ่งและส่งผลในทางที่ดีต่อการบริหารงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของเอกสารหรือไม่ก็ได้ แต่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่าควรจะมีการบันทึกเป็นเอกสารเผยแพร่อย่างเป็นทางการจะเหมาะสมกว่า แต่ก็มีข้อเสียตรงที่แนวทางที่กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการให้กระทำหรือห้ามกระทำบางอย่างก็เหมือนกับเป็นตัวบทกฎหมายที่ประกอบขึ้นด้วยรายการพฤติกรรมที่บังคับให้คนต้องปฏิบัติ แต่ก็มิได้เป็นเครื่องรับประกันว่าเมื่อบุคคลถือปฏิบัติแล้วจะมั่นใจได้ว่าบุคคลดังกล่าวนั้นจะมีจริยธรรมอย่างแท้จริง

แต่ละองค์กรมักจะนิยมมีประมวลจริยธรรมของตนเอง บางองค์กรอาจจะมีประมวลจริยธรรมวิชาชีพ (Codes of Professional Ethics) เฉพาะสาขาอีกด้วย เช่น ด้านบัญชีและการเงิน บางองค์กรไม่เคยมีประมวลจริยธรรมเป็นของตนเอง แต่เมื่อเห็นว่าหน่วยงานอื่นๆมี ก็พยายามกำหนดประมวลจริยธรรมขององค์กรตนเองขึ้นมาบ้าง ซึ่งอาจจะมาจากการรวบรวมแนวคิดของหน่วยงานอื่นๆ บางองค์กรก็แสวงหามาในแบบสำเร็จรูป ทำให้ประมวลจริยธรรมไม่เหมาะสมและไม่สร้างคุณค่าต่อองค์กรเท่าที่ควร

การปฏิญาณ (Oaths) หมายถึง การรวบรวมคำพูดเพื่อกล่าวยืนยันแสดงความมุ่งมั่นว่าบุคคลนั้นจะทำอะไร การกล่าวปฏิญาณมิได้ถือว่าเป็นข้อบังคับตามกฎเกณฑ์ แต่เป็นข้อพึงปฏิบัติเพื่อเกียรติยศและศักดิ์ศรี หน่วยงานภาครัฐอาจใช้คำปฏิญาณเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการมีศักดิ์ศรี เพราะอย่างน้อยก็จะได้ทราบว่าบุคลากรของเขามีความตั้งใจจะประพฤติตนในแนวทางใด

ในปัจจุบันข้าราชการหรือลูกจ้างทุกคนที่เข้าทำงานในหน่วยงานทุกแห่งของรัฐบาลกลางจะต้องกล่าวสาบานตนตามคำปฏิญาณ เพื่อให้คำมั่นสัญญาว่าตนจะมุ่งมั่นที่จะประพฤติในเรื่องอะไรบ้าง

การตรวจสอบจริยธรรม (Ethics Audits)

การตรวจสอบจริยธรรมเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลค่อนข้างสูง ซึ่ง Menzel เสนอแนะให้ทุกองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ วิธีการตรวจสอบอาจใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถดำเนินการโดยบุคลากรภายในองค์กรหรืออาจว่าจ้างบุคคลหรือบริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินการก็ได้ ในปัจจุบันองค์กรต่างๆทั่วโลกได้มีการนำการตรวจสอบจริยธรรมไปใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่ข้อควรตระหนักก็คือ การตรวจสอบจริยธรรมนับเป็นเรื่องยากมากและต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำมาใช้ให้ได้ผลอย่างเที่ยงตรง

ความยากของการส่งเสริมให้มีความเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรีได้แก่ การที่จะสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สามารถเอื้อต่อเป้าหมายที่เราต้องการ ปัญหาที่องค์กรต่างๆมักจะประสบเหมือนกัน ก็คือ ไม่ทราบว่าจะเริ่มต้นอย่างไร Menzel จึงได้เสนอแนะแนวทางว่า การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีควรเริ่มจากการตรวจสอบว่าในปัจจุบัน (as-is) บุคลากรมีความเข้าใจด้านจริยธรรม หรือมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจริยธรรมอยู่ในระดับใดเป็นอันดับแรกก่อน แล้วจึงค่อยกำหนดรูปแบบและองค์ประกอบของจริยธรรมที่องค์กรต้องการ (to-be) เพื่อผลักดันสู่การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี ต่อจากนั้นจึงออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการสร้างสิ่งที่ องค์กรต้องการ

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

การบริหารทรัพยากรบุคคลก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้าง จริยธรรมในองค์กรเพื่อเป็นรากฐานของการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลโดยตรง จึงควรจะเชื่อมโยงเรื่องจริยธรรมและศักดิ์ศรีเข้าไว้ในกิจกรรมต่างๆดังกล่าว

นอกจากนี้ การให้คำแนะนำปรึกษาก็เป็นเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างจริยธรรมอย่างเป็นทางการ กล่าวคือ องค์กรอาจกำหนดให้มีตำแหน่งที่ปรึกษาด้านจริยธรรม (Ethics Counselor) เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำหรือช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องจริยธรรมแก่สมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมอย่างเข้มข้นถึงวิธีการให้คำปรึกษาจนมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

บทสรุป

องค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมเป็นสถานที่หรือแหล่งรวมของบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ครองตนอยู่ในความดีงามถูกต้อง รวมถึงมีการปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทร เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและ

กัน อันเป็นผลทำให้องค์กรดังกล่าวมีสภาพน่าอยู่และมีความสุข บุคลากรขององค์กรมีความภาคภูมิใจและพึงพอใจ เกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีคามกระตือรือร้นและทุ่มเทสติกำลังความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถผลักดันและผลิตผลงานที่ดีมีคุณภาพให้แก่องค์กร

ในการสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมนั้น ผู้บริหารของแต่ละองค์กรสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การฝึกอบรม การจัดทำประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณตน การตรวจสอบจริยธรรม และการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ดี การใช้เครื่องมือแต่ละชนิดควรใช้ด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริงและตรงกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง อีกทั้งต้องใช้ความพยายามที่จะบูรณาการเครื่องมือต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืนเพราะต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน สิ่งที่ควรคำนึงก็คือ ไม่มีเครื่องมือชนิดใดชนิดหนึ่งที่มีประสิทธิผลมากกว่ากัน เราจำเป็นต้องใช้เครื่องมือต่างๆร่วมกันจึงจะบังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ●

ปรับปรุงจาก การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม (เว็บไซต์ สำนักงาน ก.พ.ร. www.updc.go.th)

การพัฒนาองค์กร

กิจกรรมพัฒนาองค์กร มุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะเฉพาะหรือส่วนหนึ่งๆ (Specific Features or Parts) ขององค์กร ดังนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงเป็นสิ่งที่กิจกรรมพัฒนาองค์กรให้ความสำคัญ ปัจจัย ๒ ประการที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงและสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกิจกรรมพัฒนาองค์กร ซึ่งได้แก่ **ประเด็น (Organizational Issues)** ที่กิจกรรมพัฒนาองค์กรมุ่งแก้ไข และ**ระดับชั้นของระบบองค์กร (Level of Organizational System)** ที่ถูกคาดหวังว่าจะได้รับผลกระทบที่สำคัญ จากกิจกรรมพัฒนาองค์กร โดย Cummings and Worley แบ่งประเด็นที่กิจกรรมพัฒนาองค์กรมุ่งแก้ไขออกเป็น ๔ ประเด็น ได้แก่ ประเด็นด้านกลยุทธ์ ทรัพยากรบุคคล ประเด็นด้านเทคโนโลยีและโครงสร้าง ประเด็นด้านกระบวนการ ทรัพยากรบุคคล และประเด็นด้านกลยุทธ์ ส่วนระดับชั้นขององค์กรแบ่งเป็น ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

Cummings and Worley อธิบาย ๔ ประเด็นที่กิจกรรมพัฒนาองค์กรมุ่งแก้ไข ดังนี้

ประเด็นด้าน**ทรัพยากรบุคคล** เกี่ยวข้องกับวิธีการชักนำผู้มีศักยภาพเข้ามาในองค์กร วิธีการตั้งเป้าหมายให้กับบุคคลเหล่านี้ รวมทั้งวิธีการประเมินผลงานและให้รางวัล และวิธีการช่วยให้บุคคลเหล่านี้เติบโตในอาชีพและจัดการกับความเครียด ตัวอย่างของกิจกรรมพัฒนาองค์กรด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การบริหารผลงาน เป็นต้น

ประเด็นด้าน**เทคโนโลยีและโครงสร้าง** เกี่ยวข้องกับวิธีการแบ่งงานออกเป็นฝ่าย และการประสานงานฝ่ายต่างๆ เพื่อสนับสนุนทิศทางเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งวิธีการส่งมอบสินค้า/บริการ และวิธีการเชื่อมโยงคนเข้ากับงาน ตัวอย่างของกิจกรรมพัฒนาองค์กรด้านเทคโนโลยีและโครงสร้าง การปรับโครงสร้างองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการออกแบบงาน เป็นต้น

ประเด็นด้าน**กระบวนการทรัพยากรบุคคล** เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสังคม ระหว่างสมาชิกขององค์กร เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจ ภาวะผู้นำและกระบวนการของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น การสร้างทีม เป็นต้น

ประเด็นด้าน**กลยุทธ์** เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับการเลือกสินค้าหรือบริการ วิธีการแข่งขัน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และการปรับตัวเพื่อรักษาความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างของกิจกรรมพัฒนาองค์กรด้านกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์การแข่งขันและการร่วมมือ หรือการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ●

Interventions	Primary Organizational Level Affected		
	Individual	Group	Organization
Human Process			
- Coaching and Training	×		
- Process Consultation		×	
- Third-party Intervention	×	×	
- Team-building		×	
- Organization Confrontation Meeting		×	×
- Intergroup Relations		×	×
- Large-group Interventions			×
Techno structural			
- Structural Design			×
- Downsizing			×
- Reengineering		×	×
- Parallel Structures		×	×
- High-involvement Organizations	×	×	×
- Total Quality Management		×	×
- Work Design	×	×	
Human Resources Management			
- Goal Setting	×	×	
- Performance Appraisal	×	×	
- Reward Systems	×	×	×
- Career Planning and Development	×		
- Managing Workforce Diversity	×	×	
- Employee Wellness	×		
Strategic			
- Integrated Strategic Change			×
- Merger and Acquisition Integration			×
- Alliances			×
- Network			×
- Culture Change			×
- Self-designing Organizations			×
- Organization Learning		×	×
- Organization Learning and Knowledge Management		×	

ปรับปรุงจาก : การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร (Organization Development and Change) : จิตติ รัศมีธรรมโชติ

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ๘ ขั้นตอน

การเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง ๘ ขั้นตอน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้เป็น ๓ ระดับ คือ ระดับแรก คือ การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง (ขั้นตอนที่ ๑-๓) ระดับสอง คือ การเข้าถึงความเข้าใจให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง (ขั้นตอนที่ ๔-๖) และระดับสาม คือ การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จและรักษาไว้อย่างยั่งยืน (ขั้นตอนที่ ๗-๘)

การจัดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

๑. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาดทางการแข่งขันที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ การชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันและการช่วงชิงชัยชนะทางตลาดลูกค้าอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งล้อมรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

๒. การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน หมายถึง การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่างเพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกันเพื่อทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

๓. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หมายถึง การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้องค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป

๔. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ หมายถึง การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

๕. การมอบอำนาจ การให้อำนาจอย่างกว้างๆ หมายถึง การทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยการให้อำนาจมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้เช่นการให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่และการให้รางวัลตอบแทน

๖. สร้างความสำเร็จในระยะสั้น ๆ ก่อนการนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ หมายถึง มีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จในระยะสั้นก่อน

๗. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่องต่อไป หมายถึง การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๘. ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวทางใหม่ หมายถึง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง ●

ปรับปรุงจาก : การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง (Organization Development and Change)
รศ.ดร.เนตร์พัณณา ยาวิราช

ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร รวมทั้งค่านิยมร่วม (Shared Values) และพฤติกรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ดังกล่าว โดยวิสัยทัศน์จะระบุถึงความมุ่งหมาย (Purpose) และทิศทาง (Direction) สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมซึ่งวิธีการหนึ่งในการนำเสนอรายละเอียดของวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนคือการกำหนดคำประกาศเกี่ยวกับความมุ่งหมายขององค์กร ที่แจกแจงรายละเอียดของค่านิยมขององค์กร

๒. การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

การเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูง บุคคลเหล่านี้ต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อการสร้างค่านิยมใหม่ที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องอยู่ในอำนาจตลอดช่วงของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

๓. การสร้างแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูงต้องสื่อสารวัฒนธรรมใหม่ผ่านการกระทำของตน กล่าวคือ พฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นเสมือนสัญญาลักษณ์ของค่านิยมและพฤติกรรมที่คาดหวัง

๔. การปรับองค์กรให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่นๆ ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง ระบบทรัพยากรณ์บุคคล ระบบสารสนเทศและการควบคุม และรูปแบบการบริหาร เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านี้สามารถปลูกฝังพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น ทำให้สมาชิกองค์กรตระหนักถึงพฤติกรรมการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่และพยายามแสดงพฤติกรรมดังกล่าว

๕. การสรรหาและให้ความรู้สมาชิกใหม่และเลิกจ้างผู้ที่ขาดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่

วิธีการหนึ่งในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิผลที่สุด คือการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสมาชิกองค์กร ซึ่งหมายถึงการคัดเลือกและการเลิกจ้างสมาชิกองค์กรบนพื้นฐานของความสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรระดับผู้นำที่ดำรงตำแหน่งสำคัญ (Key Leadership Positions) ซึ่งการกระทำของบุคคลเหล่านี้สามารถส่งเสริมหรือขัดขวางค่านิยมและพฤติกรรมใหม่

๖. การสร้างการเฝ้าระวังเกี่ยวกับจริยธรรมและกฎหมาย

การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับพนักงานซึ่งส่งผลต่อปัญหาด้านจริยธรรมและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรพยายามสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความซื่อสัตย์ การควบคุมตนเอง ความเสมอภาค และความมั่นคงในงาน คำประกาศเกี่ยวกับค่านิยมดังกล่าว มักทำให้พนักงานคาดหวัง

ในสิทธิของตนและการปฏิบัติขององค์กรต่อตน ดังนั้น องค์กรจึงต้องแสดงออกถึงการปฏิบัติตามเรื่องดังกล่าวด้วยการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน และแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมที่ประกาศ เช่น การปกป้องสิทธิและหลีกเลี่ยงการละเมิดกฎเกี่ยวกับจริยธรรม ซึ่งบางกรณีอาจรวมไปถึงรายละเอียดในสัญญาจ้าง นอกจากนี้ ค่านิยมที่องค์กรประกาศต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง โดยองค์กรต้องหลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาในสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้ เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว ●

ปรับปรุงจาก : การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร
(Organization Development and Change): จิตติ รัศมีธรรมโชติ

กฎ ก.พ.
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการให้บำเหน็จความชอบ การกันเป็นพยาน การลดโทษ และการให้ความคุ้มครองพยาน
พ.ศ. ๒๕๕๓

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๘ (๕) และมาตรา ๙๘ วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ก.พ.โดยอนุมัติคณะรัฐมนตรีจึงออกกฎ ก.พ. ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ กฎ ก.พ. นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๒ ในกฎ ก.พ. นี้

"วินัย" หมายความว่า วินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๘๕ (๑)

"พยาน" หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำตามมาตรา ๙๘

หมวด ๑
บททั่วไป

ข้อ ๓ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดให้ข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาหรือให้ถ้อยคำในฐานะพยานต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ อันเป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อทางราชการ ให้ถือว่าผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งได้รับความคุ้มครองพยานและอาจได้รับบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ ตามกฎ ก.พ. นี้

ข้อมูลหรือถ้อยคำตามวรรคหนึ่งจะถือว่าเป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อทางราชการต่อเมื่อเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ดำเนินการทางวินัยได้ หรือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลงโทษทางวินัยแก่ผู้กระทำความผิดได้ และมีผลทำให้สามารถประหยัดงบประมาณแผ่นดินเป็นอย่างมากหรือมีผลทำให้สามารถรักษาไว้ซึ่งระบบบริหารราชการที่ดีโดยรวมได้

ในกรณีที่ข้าราชการผู้นั้นเป็นผู้กระทำผิดวินัยนั้นเสียเองหรืออาจจะถูกกล่าวหาว่ามีส่วนร่วมในการกระทำผิดวินัยนั้นด้วย ไม่ให้ได้รับบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษตามข้อนี้

ข้อ ๔ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ที่อาจจะถูกกล่าวหาว่ามีส่วนร่วมในการกระทำผิดวินัยกับข้าราชการอื่น ถ้าได้ให้ข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชา หรือให้ถ้อยคำเกี่ยวกับการกระทำผิดวินัยที่ได้กระทำมาต่อบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ และข้อมูลหรือถ้อยคำนั้นเป็นปัจจัยสำคัญจนเป็นเหตุให้มีการสอบสวนทางวินัยแก่ผู้เป็นต้นเหตุแห่งการกระทำผิด อาจได้รับการกันเป็นพยาน การลดโทษ หรือการให้ความคุ้มครองพยานตามกฎ ก.พ. นี้

ข้อ ๕ การให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำตามข้อ ๓ หรือข้อ ๔ ที่จะได้รับประโยชน์ตามกฎ ก.พ. นี้ จะต้องเป็นความเชื่อโดยสุจริตว่ามีการกระทำผิดวินัยหรือเป็นไปตามที่ตนเองเชื่อว่าเป็นความจริง และไม่มีการกลับถ้อยคำนั้นในภายหลัง

การให้ข้อมูลหรือถ้อยคำตามวรรคหนึ่ง ไม่ถือเป็นการเปิดเผยความลับของทางราชการและไม่เป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน

ข้อ ๖ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่ได้รับข้อมูลมีหน้าที่รายงานให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

หมวด ๒
การคุ้มครองพยาน

ข้อ ๗ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นและผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งมีหน้าที่ให้ความคุ้มครองพยาน ดังต่อไปนี้

(๑) ไม่เปิดเผยชื่อ หรือข้อมูลใด ๆ ที่จะทำให้ทราบว่าผู้ใดเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำ

(๒) ไม่ใช้อำนาจไม่ว่าในทางใดหรือกระทำการอื่นใดอันเป็นการกลั่นแกล้งหรือไม่เป็นธรรมซึ่งอาจมีผลทำให้กระทบสิทธิหรือหน้าที่ของผู้นั้นในทางเสียหาย

(๓) ให้ความคุ้มครองมิให้ผู้นั้นถูกกลั่นแกล้งหรือถูกข่มขู่เพราะเหตุที่มีการให้ข้อมูลหรือถ้อยคำ

(๔) ประสานงานกับพนักงานอัยการเพื่อเป็นทนายแก้ต่างคดีให้ถ้าผู้นั้นถูกฟ้องเป็นคดีต่อศาล

ในกรณีที่พยานผู้ใดร้องขอเป็นหนังสือ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งจะพิจารณาย้ายผู้นั้นหรือพิจารณาดำเนินการอื่นใดที่เห็นว่าจำเป็นเพื่อให้ผู้นั้นได้รับความคุ้มครอง โดยไม่ต้องได้รับความยินยอมหรือเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น และไม่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนหรือกระบวนการตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ก็ได้

ข้อ ๘ พยานผู้ใดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นยังไม่ได้ให้การคุ้มครองตามข้อ ๗ หรือการให้การคุ้มครองดังกล่าวยังไม่เพียงพอ อาจยื่นคำร้องเป็นหนังสือต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเพื่อพิจารณาดำเนินการ

ข้อ ๙ เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งได้รับคำร้องตามข้อ ๘ แล้ว หากมีมูลน่าเชื่อว่าเป็นไปตามที่พยานกล่าวอ้าง ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งดำเนินการให้ความคุ้มครองพยานในโอกาสแรกที่สามารถกระทำได้

ข้อ ๑๐ พยานผู้ใดเห็นว่าผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งยังไม่ได้ให้การคุ้มครองตามหมวดนี้หรือการให้การคุ้มครองดังกล่าวยังไม่เพียงพอ อาจยื่นคำร้องเป็นหนังสือต่อสำนักงาน ก.พ. ได้

ข้อ ๑๑ เมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้รับคำร้องตามข้อ ๑๐ แล้ว หากมีมูลน่าเชื่อว่าเป็นไปตามที่พยานกล่าวอ้าง ให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการให้มีการย้ายหรือโอน หรือดำเนินการอื่นใดตามที่เห็นสมควรเพื่อให้ผู้นั้นได้รับความคุ้มครอง โดยไม่ต้องได้รับความยินยอมหรือเห็นชอบจากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งก่อน หรือไม่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนหรือกระบวนการตามที่กฎหมายกำหนด

ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งไม่ดำเนินการตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ตามวรรคหนึ่ง หรือในกรณีที่เห็นสมควร ให้สำนักงาน ก.พ. เสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณาดำเนินการตามมาตรา ๙ ต่อไป

ข้อ ๑๒ การให้ความคุ้มครองพยานตามหมวดนี้ให้พิจารณาดำเนินการในโอกาสแรกที่สามารถกระทำได้ และให้เริ่มตั้งแต่มีการให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำตามข้อ ๓ หรือข้อ ๔ แล้วแต่กรณีจนกว่าจะมีการสั่งยุติเรื่องหรือการดำเนินการทางวินัยตามกฎหมายนี้แก่ผู้เป็นต้นเหตุเสร็จสิ้น

หมวด ๓
การกันเป็นพยาน และการลดโทษ

ข้อ ๑๓ ก่อนมีการแจ้งเรื่องกล่าวหาว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัย ถ้าผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำตามข้อ ๔ ไม่ใช่ผู้เป็นต้นเหตุแห่งการกระทำผิดวินัยในเรื่องนั้น และเป็นกรณีที่ไม่อาจแสวงหาข้อมูลหรือพยานหลักฐานอื่นใดเพื่อดำเนินการทางวินัยแก่ผู้เป็นต้นเหตุแห่งการกระทำความผิดวินัยในเรื่องนั้นได้นอกจากจะได้ข้อมูลหรือพยานหลักฐานจากผู้นั้น ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งอาจกันผู้นั้นเป็นพยานได้

ข้อ ๑๔ ในกรณีที่ผู้ที่ถูกกันเป็นพยานตามข้อ ๑๓ ไม่มาให้ถ้อยคำต่อบุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ หรือมาแต่ไม่ให้ถ้อยคำหรือให้ถ้อยคำแต่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ หรือให้ถ้อยคำอันเป็นเท็จ หรือกลับคำให้การให้การกันผู้นั้นไว้เป็นพยานเป็นอันสิ้นสุดลง

ข้อ ๑๕ ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งแจ้งเรื่องการกันข้าราชการพลเรือนสามัญตามข้อ ๑๓ ไว้เป็นพยาน หรือการสิ้นสุดการกันเป็นพยานตามข้อ ๑๔ ให้บุคคลหรือคณะบุคคลที่มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการและข้าราชการผู้นั้นทราบ

ข้อ ๑๖ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำตามข้อ ๔ ผู้ใดได้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำที่สำคัญจนเป็นเหตุให้ลงโทษทางวินัยแก่ผู้เป็นต้นเหตุแห่งการกระทำผิดได้ และผู้นั้นต้องถูกลงโทษทางวินัยเพราะเหตุที่ได้ร่วมกระทำผิดวินัยนั้นด้วย ถ้าผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาเห็นว่าผู้นั้นมิได้เป็นต้นเหตุแห่งการกระทำความผิดวินัยนั้น หรือได้ร่วมกระทำความผิดวินัยไปเพราะตกอยู่ในอำนาจบังคับ หรือกระทำไปโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งอาจพิจารณาลดโทษให้ผู้นั้นต่ำกว่าโทษที่ควรได้รับจริงได้ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ต่ำกว่าการลดโทษที่อาจกระทำได้ตามที่กฎหมายกำหนด

หมวด ๔
การให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ

ข้อ ๑๗ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งอาจพิจารณาให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษแก่ผู้ให้ข้อมูลหรือถ้อยคำตามข้อ ๓ ได้ดังนี้

(๑) ให้ถือว่าการให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำนั้นเป็นข้อควรพิจารณาอื่นตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือนที่ผู้บังคับบัญชาต้องนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

(๒) เครื่องหมายที่เห็นสมควรเพื่อเป็นเครื่องเชิดชูเกียรติ

(๓) รางวัล

(๔) คำชมเชยเป็นหนังสือ

ข้อ ๑๘ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษตามข้อ ๑๗ แก่ผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำตามข้อ ๓ ตามระดับความมากน้อยของประโยชน์และผลดียิ่งต่อทางราชการที่ได้รับจากการให้ข้อมูลหรือถ้อยคำนั้น

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๓
อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ
นายกรัฐมนตรี
ประธาน ก.พ.

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้กฎ ก.พ. ฉบับนี้ คือ โดยที่มาตรา ๙๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ บัญญัติว่า หลักเกณฑ์และวิธีการการให้บำเหน็จความชอบ การกันเป็นพยานการลดโทษ และการให้ความคุ้มครองพยาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. สมควรกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไข ในการให้บำเหน็จความชอบ การกันเป็นพยาน การลดโทษ และการให้ความคุ้มครองพยานสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่ให้ข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาหรือให้ถ้อยคำในฐานะพยานอันเป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อทางราชการ จึงจำเป็นต้องออกกฎ ก.พ. นี้

แนวทางการปฏิบัติตนเมื่อพบเห็นการทุจริต [กรณีศึกษา]

(ตอนที่ ๑) "คุณทำอย่างไรเมื่อพบว่าเพื่อนร่วมงานทุจริต"

ผมอยู่ในองค์กรแห่งหนึ่ง อยากเตือนเพื่อนร่วมงานที่ร่วมกันเป็นกระบวนการในการยักยอกทรัพย์และทุจริตโดยที่ผมไม่อยากสร้างปัญหาให้ใคร ไม่อยากมีศัตรูเพิ่ม ไม่ฟ้องนาย ไม่ขายเพื่อน ถ้าเป็นคุณแล้ว คุณจะเลือกใช้วิธีการตักเตือนพวกเขาเหล่านั้นหรือไม่อย่างไร (กระทู้คำถามจากห้องพันธ์ทิพย์)

ถ้าท่านเป็นบุคคลผู้นั้น ท่านจะตักเตือนเพื่อนหรือไม่ และจะใช้วิธีการอย่างไร

(ตอนที่ ๒) "เมื่ออยู่ในสถานการณ์บังคับให้กระทำการทุจริต"

สำนักงานแห่งหนึ่งได้รับเงินงบประมาณเพิ่มเติมมา ๑๖ ล้านบาทเศษ หัวหน้าสำนักงานของหน่วยงานแห่งนั้นได้รับการติดต่อทางโทรศัพท์จากข้าราชการการเมืองผู้หนึ่งให้ไปพบที่โรงแรมที่พักของเขา

เมื่อขึ้นไปที่ห้องพักของข้าราชการการเมืองผู้นั้น ก็ได้รับแจ้งว่าในจังหวัดของตนเองได้รับเงินเพิ่มเติมครั้งนี้ประมาณ ๑๖ ล้านบาทเศษ เดิมเงินจำนวนนี้จะถูกจัดเอาไปสร้างสนามบิน แต่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงได้แปรญัตติกลับเอามาให้ จึงขอเงินเป็นสวัสดิการผู้ใหญ่ ๑๕% ของงบประมาณที่ได้รับมา โดยจะขอเป็นเงินสด ซึ่งหัวหน้าสำนักงานผู้นั้น ยังตอบไม่ได้ว่าจะทำให้ได้หรือไม่ ข้าราชการการเมืองผู้นั้นจึงได้เสนอแนวทางที่สองว่า ให้ช่วยสนับสนุนการจัดซื้ออุปกรณ์จากบริษัทพรรคพวกที่จะเดินทางมาพบ ซึ่งทางบริษัทจะหักเปอร์เซ็นต์เอาไว้เอง

นอกจากนั้น ก่อนเดินทางไปตรวจเยี่ยมหน่วยงานในจังหวัดนั้น ทางคณะของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงได้แจ้งให้หัวหน้าสำนักงานแห่งนั้นทราบว่า ต้องการพบปะสังสรรค์กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในระดับตำบล อำเภอและระดับจังหวัดในเขตจังหวัดนั้นทั้งหมด หัวหน้าสำนักงานฯ ผู้นั้นจึงได้จัดงานเลี้ยงขึ้น โดยมีผู้คนมาร่วมงานทั้งหมด ๓๐๐ คน แต่เมื่องานเลี้ยงเสร็จสิ้น คณะของรัฐมนตรีไม่จ่ายเงินค่าจัดเลี้ยงดังกล่าว ทางโรงแรมจึงเรียกเก็บเงินกับหัวหน้าสำนักงานฯ เป็นเงินกว่า ๑ แสนบาท โดยทางผู้ตรวจราชการเขตได้ประสานขอเงินจากรัฐวิสาหกิจในสังกัดมาช่วยเป็นเงิน ๕๐,๐๐๐ บาท ผู้อำนวยการเขตต่างๆ ในจังหวัดช่วยสมทบอีก ๕๐,๐๐๐ บาท ส่วนสำนักงานแห่งนั้นได้ช่วยจ่ายเงินที่เหลืออีก ๗,๕๓๗ บาท

จากตัวอย่างเรื่องข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการทุจริตเชิงนโยบายที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและแพร่หลายมีผู้เขียนถึงบุคคลที่เป็นต้นเหตุของการทุจริตคอร์รัปชันว่า นักการเมืองชั่ว ข้าราชการไร้ขาดคนปกป้อง พ่อค้าให้สินบน ประชาชนรับกรรม

คำถามท้ายเรื่อง

๑. ถ้าท่านเป็นหัวหน้าสำนักงานในจังหวัดนั้นท่านจะแก้ปัญหาการที่นักการเมืองขอหักเปอร์เซ็นต์จากงบประมาณที่ได้รับอย่างไร

๒. กรณีที่มีการสั่งการให้จัดงานเลี้ยงโดยไม่มีงบประมาณรองรับท่านมีแนวทางในการจัดการกับสถานการณ์ดังกล่าวนี้อย่างไร

บทความ
"การแก้ไขสถานการณ์เมื่อต้องอยู่ในสภาพบังคับให้มีส่วนร่วมในการทุจริต"

"เกิดเป็นหญิงแท้จริงแสนลำบาก เกิดเป็นข้าราชการนั้นสิยากกว่าหลายเท่า"

นี่เป็นคำพังเพยไทยที่กล่าวในลักษณะประชดประชันข้าราชการไทย เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่น่าสงสารและน่าเห็นใจ เนื่องจากระบบราชการที่มีมายาวนาน มักเป็นระบบอภิสิทธิ์ชน ศักดินาเจ้าขุนมูลนาย อุปถัมภ์ ตอบแทน เกื้อหนุน ภักดี ฯลฯ ลักษณะนายสั่งลูกน้อง ปกป้องลูกน้อง ฝ่ายลูกน้องกลัว เอาใจนาย เสนอจัดทำให้นาย ประเภท ดีครับนาย ได้ครับผม เหมาะสมครับท่าน

เริ่มต้นผมรับราชการและเติบโตจากลูกหม้อมหาดไทยจนเกษียณอายุที่มหาดไทย ดำรงตำแหน่งในภูมิภาคแทบจะตลอดทั้งชีวิตราชการ คือ ปลัดอำเภอ นายอำเภอ ปลัดจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งล้วนแต่เป็นตำแหน่งที่ต้องบังคับว่าให้ต้องสัมผัสกับคนทุกประเภทจำนวนมาก ทั้งประชาชน ข้าราชการ นักการเมือง และคลุกคลีกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผมเคยเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาและลูกน้องมายาวนาน พบเห็นทั้งการทุจริตและสุจริต จึงได้ประสบการณ์ทั้งด้วยตนเอง เห็นฟัง แก้ไขปัญหาจากมหาดไทย และหน่วยงานอื่นๆ เห็นแนวทางที่เขาแก้ไขเอาตัวรอดได้จากการทุจริตโดยใช้ลักษณะวิชา ทั้งวิชาเทพและวิชามาร นำมาจัดทำแก้ไข ***รู้สึกสงสารข้าราชการผู้น้อยที่ซื่อ ๆ ไม่รู้วิธี หลีกหนี*** แก้ไขไม่ได้ จำต้องเป็นเหยื่อของเจ้าหน้าที่ที่เจ้าเล่ห์ ที่ทำเรื่องทุจริตก็มาก รวมทั้ง***เจ้าหน้าที่ที่จงใจทุจริต สำเร็จแล้วได้ยศ ตำแหน่ง ผลประโยชน์ บางคนได้ดี รอดตัว บางคนรับกรรมถูกไล่ออก ติดคุก***

ก่อนจะถูกเข้าไปมีส่วนร่วมในการ

๑. สร้างภาพของความโปร่งใส ซื่อสัตย์ รังเกียจการทุจริตประพฤติมิชอบ

เราต้องพยายามสร้างภาพของความโปร่งใส ซื่อสัตย์ การรังเกียจเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมทั้งไม่รับสินน้ำใจจากการทำหน้าที่ที่ไม่ถูกต้อง ฯลฯ จะโดยแสดงออกทางการพูดคุย แสดงอาการกับทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา สังคม ให้รู้กันชัดเจนอย่างกว้างขวางจะมีผลให้คนทั่วไปรับรู้นิสัยเราว่าเราเป็นคนตรงไปตรงมา ถ้าทุกคนยอมรับความเป็นคนตรง ๆ ของเรา ก็จะไม่ได้รับการแต่งตั้งให้เข้าไปร่วมตรวจรับ เหตุจากเขากลัวว่าถ้ามีเราเข้าไปด้วย เรื่องไม่สุจริตจะล่วงรู้กันไปทั่ว การทุจริตจะทำยากขึ้น แล้วอาจพลอยทำให้คนอื่นที่ยินยอมร่วมทุจริตกับเขา เมื่อเห็นว่าเราขัดขวางก็อาจกลัวและอาจไม่ยอมทุจริตตามไปด้วย ที่เรียกว่าเกิดอาการ **วงแตก** คือ เกิดการพร้อมใจกันไม่ยอมตรวจรับขึ้นได้

๒. หมั่นสังเกตสิ่งบอกเหตุว่าจะถูกชักจูงหรือบังคับให้เข้าไปในวงจรอุบาทของการทุจริต

ปกติมักมีสิ่งบอกเหตุที่จะทำให้เรารู้ล่วงหน้าเสมอ เสมือนร่างกายที่จะเป็นโรคมันจะมีอาการของโรคเตือนเช่นกัน ฉะนั้น จึงควรหมั่นสดับตรับฟัง หรือสังเกตให้ดีก็จะสามารถพบได้ว่าเรามีโอกาสจะถูกชักจูง โน้มน้าว บังคับ ขู่เข็ญ หรือจำยอมโดยปริยาย ที่จะเข้าไปใน **วงจรอุบาท** ของการทุจริตหรือไม่ เช่น องค์กรนี้ ผู้บังคับบัญชาคนนี้หรือเรื่องอย่างนี้ ฯลฯ ต้องมีการกระทำทุจริตทุกครั้ง ถ้ารู้ล่วงหน้าเราก็จะรู้ตัว และไม่ยอมเข้าร่วมงานด้วย เช่น ถ้าเป็นผู้บังคับบัญชาคนนี้ มักจะมีการเรียกเปอร์เซ็นต์จากการตรวจรับงาน หรือมักพบการทุจริตเสมอในการตรวจรับลูกรังที่ลงบนถนนแล้วเกลี่ยบดอัดซึ่งโดยธรรมเนียมส่วนใหญ่จะลงจำนวนไม่ครบหรือไม่บดอัด หรือธรรมเนียมในการตรวจรับงานขุดลอกคลองก็มักจะไม่ตรงตามลักษณะของงานเสมอ เราก็ย้ายหนี พยายามไม่เข้าไปเป็นลูกน้องผู้บังคับบัญชาที่ทุจริต หรือไปเป็นกรรมการตรวจรับงานที่สุ่มเสี่ยงต่อการทุจริต

๓. ไม่วิ่งเต้น นักการเมือง ผู้บังคับบัญชาเพื่อแลกกับการมาลงตำแหน่งสำคัญ

ต้องไม่วิ่งเต้น รับปากนักการเมือง ผู้บังคับบัญชาเพื่อแลกกับการโยกย้ายมาดำรงตำแหน่งสำคัญเพื่อจะเป็น มือ ทำเรื่องทุจริตให้กับนักการเมืองหรือผู้บังคับบัญชาคนนั้นๆ เพราะสุดท้ายก็อาจต้องออกจากราชการเพราะติดคุก พึงระลึกเสมอว่าถ้าผู้ใหญ่วิ่งเต้นเอาเรามา เราก็ต้องเป็นหนี้บุญคุณอย่างแน่นอน ไม่สามารถจะปฏิเสธคำสั่งอันมิชอบของท่านได้ อันเป็นเรื่องปกติของลักษณะข้าราชการไทย **บุญคุณต้องทดแทน**

ทีนี้เมื่อเรารู้แล้วว่าจะมี **ภัย** มาถึง กล่าวคือจำเป็นต้องถูกย้ายไปเป็นลูกน้องผู้บังคับบัญชาทุจริต มิหนำซ้ำผู้บังคับบัญชาก็ยังจะตั้งเราให้รับผิดชอบกับงานซึ่งสุ่มเสี่ยงต่อการมีทุจริตเกิดขึ้นแน่นอน ก็ต้องระมัดระวังและรีบปฏิเสธ หรือรับทำความเข้าใจแต่เริ่มแรกว่า เราไม่สันทัดกับงานทุจริต เพื่อท่านจะได้ไปเลือกคนอื่นแทนเรา

๔. ตั้งสติ และใช้ปัญญา

ปลอบใจและชั่งใจตัวเอง ดังที่พหูสูต เคยสอนไว้ว่า มนุษย์เราเลือกไม่ได้ ๒ อย่าง คือ เลือกเกิดไม่ได้และเลือกผู้บังคับบัญชาไม่ได้ แต่ก็สามารถเลือกได้ ๒ อย่าง คือ เลือกทำดีกับเลือกทำชั่ว หรือมิฉะนั้นก็ต้องต้องคิดอย่างอาจารย์กล้าณรงค์ จันทิก ซึ่งเคยเปรียบเปรยไว้ว่า การจะตัดสินใจทำเรื่องทุจริต เหมือนเหรียญที่มี ๒ ด้าน เสมอ กล่าวคือ

ถ้าเราใจอ่อนยอมร่วมวงทุจริตด้วย ก็จะได้สิ่งตอบแทนแน่นอน คือ อาจได้เลื่อนยศ ตำแหน่ง ความดีความชอบ อาจได้อยู่ใกล้ครอบครัว ไปมาสะดวก ฯลฯ (แต่มีโอกาสจะถูกติฉินนินทา ดูถูก เหยียดหยาม ถูกสอบสวน ถูกลงโทษ ออกจากราชการ ติดคุก ฯลฯ)

แต่ถ้าใจแข็ง ไม่ยอมร่วมวงทุจริตด้วย ก็อาจถูกกลั่นแกล้งโดนย้ายไปลำบาก กันดาร ไม่ได้อยู่ใกล้ครอบครัว ถูกหาเรื่อง โดนสอบสวน ต้องโทษทัณฑ์ ฯลฯ (แต่มีโอกาสได้รับคำยกย่อง ชมเชย ชื่นชม และไม่มีโอกาสถูกสอบสวน ถูกจำคุก ฯลฯ) ต้องตัดสินใจว่าจะเลือกด้านใด

ต้องนึกถึงหลักธรรมว่าต้องใช้สมองและปัญญาในการแก้ไขอย่างกล้าหาญ ต่อสู้ อดทน อดกลั้น โดยยึดว่า ถ้าอุปสรรคไม่มี บารมีไม่เกิด ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ฯลฯ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ตนเอง นึกถึงชื่อเสียงเกียรติยศของตนเอง ครอบครัว และวงศ์ตระกูล รวมทั้งความดีที่สั่งสมมาตลอด การยอมรับทางสังคม ถ้าผิดพลาดก็คงย่อยยับคราวนี้ ฯลฯ

ต้องนึกถึงวิถีชีวิตความเป็นอยู่อย่างพอเพียง ที่อยู่อย่างพอสมควรแก่อัตภาพ ไม่ฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือย สะสม ละโมบ กอบโกย หรือแก่งแย่งยศตำแหน่งจนเกิดเหตุ จนกระทั่งต้องทุจริต ถูกไล่ออกจากราชการ ติดคุก เสียอนาคต หมดความก้าวหน้าหมดความสง่างาม

เมื่อสถานการณ์บังคับให้ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในหน่วยงานที่มีการทุจริต

๑. แม้พยายามแล้ว แต่เราก็ยังเคราะห์ร้ายถูกผู้บังคับบัญชาตั้งให้เข้าร่วมในการทุจริต

ขอให้หลีกเลี่ยงโดยเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อขอถอนตัวจากการเข้าร่วมรับผิดชอบด้วยความสุภาพ โดยอ้างความจำเป็นความเสียหายที่ต้องเกิดขึ้นตามมา ผลของการตรวจสอบโดยหน่วยงานที่มีอำนาจตรวจสอบ เช่น สตง. โทษของการกระทำผิด

อาจขอร้องบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาให้ความเกรงใจ เคารพ ศรัทธา เชื่อถือมาช่วยพูดให้ เช่น บุคคลในครอบครัว นักการเมือง พระสงฆ์ ผู้หลักผู้ใหญ่ ฯลฯ

อาจอธิบายให้กลุ่มบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกับเรา ให้เกิดความเข้าใจ ตระหนักถึงการรับผลร้าย ซึ่งอาจถึงไล่ออก ติดคุก ทำให้เขาเหล่านั้นกลัวและจะเป็นแนวร่วมช่วยเราร่วมค้านกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งดีกว่าการค้านผู้บังคับบัญชาอยู่คนเดียวแน่

อาจขอลาป่วย ลากิจ ไปราชการ ลาบวช ลาไปประกอบพิธีทางศาสนา ลาศึกษาต่อ ขอย้ายไปจากองค์กร เพื่อให้บุคคลอื่นย้ายมาฯลฯ ซึ่งอาจดูเป็นการหนีปัญหาแต่ก็เป็นวิธีที่นุ่มนวล

ท้ายที่สุดเราก็ต้องยืนยันไม่ยอมรับ พร้อมทั้งอ้างเหตุผลประกอบว่า การไม่ตรวจรับมีเหตุผลอย่างไร ทั้งข้อกฎหมายและข้อเท็จจริง

๒. ต้องเสี่ยงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าขึ้นไปทราบถึงพฤติการณ์ทุจริต

อาจมีความจำเป็นต้องเสี่ยงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าขึ้นไปอีกในทางลับหรือเปิดเผย ทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อจะได้ทราบถึงพฤติการณ์ส่อทุจริต เพราะท่านเป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์สูง ท่านคงจะมีวิธีการระงับเรื่องราว หรือแก้ไขโดย **บัวไม่ให้ช้ำน้ำไม่ให้ขุ่น** โดยปกปิดเรื่องส่อทุจริตที่เราไปรายงานให้เป็นความลับ เพื่อให้ปลอดภัยแก่ตัวเราได้ (วิธีนี้เราต้องมั่นใจว่า ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปมีพลังสูงกว่าจริง ๆ และเป็นคนดี)

๓. กรณีที่ถูกสั่งให้ไปกระทำผิดอีกทอดหนึ่งแทนผู้บังคับบัญชา

กรณีที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้เราทำทุจริต จะสั่งด้วยวาจาหรือหนังสือ ให้เราไปเรียกเงินหรือไปกระทำผิดอีกทอดหนึ่งแทนผู้บังคับบัญชา เช่น ให้ไปเรียกหักเงินเปอร์เซ็นต์จากเงินโบนัสของบรรดาลูกน้องทั้งหลาย เราต้องใจแข็ง ปฏิเสธไม่ยอมเป็น **มือ** ให้ โดยพยายามบ่ายเบี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาไปร้องขอผลประโยชน์เสียเอง หรือกล่าวกับผู้รับเหมาหรือลูกน้องเอง ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจไม่กล้า ถ้าไม่มี **มือ** หรือถ้ากล้าก็ต้องไปเสี่ยงเอาเอง เราไม่เกี่ยวข้องแปดเปื้อนด้วย

กรณีข้างต้นถ้าเจ้าหน้าที่ถูกเรียกผลประโยชน์หลายคน พยายามให้ทุกคนกล้าลงชื่อร้องเรียน ให้มีจำนวนมากที่สุด เพราะจะทำให้พยานหลักฐานมีน้ำหนักมาก มีความน่าเชื่อถือ ฟังได้ว่ากระทำผิดจริง หรือผู้บังคับบัญชาอาจกลัว ละอาย แล้วงดการทุจริตไปได้

บางกรณีลูกน้องทัดทานผู้บังคับบัญชาทุจริต ที่ขู่เข็ญไม่ไหว จำใจต้องลงนามตรวจรับงานไปทั้งๆ ที่รู้ว่าผิด ลูกน้องบางรายถึงกับแอบอัดเทปคำขู่เข็ญของผู้บังคับบัญชาไว้ เพื่อเป็นหลักฐานแสดงในภายหลังว่าตนเองไม่มีทางหลีกเลี่ยงจริง ๆ

บางกรณีลูกน้องมีความรอบคอบมาก กล่าวคือ หลังจากจำใจลงนามดังกล่าวแล้ว ก็มาร่วมกันบันทึก (อาจมีบุคคลอื่นเป็นพยานร่วมด้วย) ว่าทุกคนถูกบังคับให้ลงนามอย่างไร โดยระบุพฤติการณ์เพื่อแสดงเป็นหลักฐานว่าพวกตนตกอยู่ในสภาวะจำเป็นจริงๆ เพื่อให้พ้นโทษ

๔. ทำให้เรื่องราวที่ส่อทุจริต ได้ถูกเผยแพร่โดยเร็ว

เผยแพร่เรื่องราวที่ส่อทุจริตโดยเร็ว อย่างกว้างขวางให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ทางสื่อทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งทางลับและเปิดเผย เพราะถ้าเรื่องถูกเปิดเผยสู่สาธารณชนมากเท่าใดการทุจริตยิ่งยากขึ้น เช่น ผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่โดยตรง หรือผู้สั่งการอยู่เบื้องหลังจะเกรงกลัว เพราะคนทั่วไปในสังคม จะเข้ามาตรวจสอบโดยเฉพาะสื่อมวลชน ซึ่งเป็นหน้าที่หรืออาชีพของสื่ออยู่แล้ว เคยมีบางแห่งจัดทำบัตรสนเท่ห์ ใบปลิว ฯลฯ ร้องเรียนแจกจ่ายไปยังหน่วยงาน สื่อมวลชน

๕ ควรให้มีผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมให้ความเห็น

ถ้าเรื่องราวส่อทุจริตเป็นงานตรวจสอบที่ยากหรือเฉพาะทาง เราเป็นลูกน้องโดยตรงผู้บังคับบัญชาอาจ**หักคอ**หรือบังคับเราได้ง่าย ต้องพยายามขอผู้มีความรู้ ประสบการณ์ด้านนั้นๆ จากภายนอกองค์กรเข้ามาร่วมให้ความเห็นรับผิดชอบ เช่น ผู้มีความรู้ด้านไฟฟ้า ก่อสร้าง ภาษา พฤกษศาสตร์ เครื่องจักรกล ฯลฯ เพื่อมาขัดขวางไม่ให้การตรวจรับงานที่เราจำต้องรับผิดชอบ ไม่ให้เกิดการทุจริต ผู้บังคับบัญชาจะไม่กล้าบังคับเราให้ทุจริต เพราะกลัว เกรงใจ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกดังกล่าว

๖. ขอให้ประชาคม หรือแกนนำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

พยายามให้ประชาคม หรือแกนนำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเสมอ เช่น ร่วมเป็นกรรมการตรวจรับงาน เพราะเขาเป็นคนอยู่ในชุมชนย่อมรู้ดี รักท้องถิ่น ไม่กลัวผู้บังคับบัญชา เข้าทำนอง **ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามผล** ซึ่งเป็นหลักของความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาที่คิด ทุจริต ไม่กล้าทุจริตหรือไม่กล้ากดดันลูกน้อง เพราะมีคนภายนอกมาร่วมรู้เห็น อันเป็นการถ่วงดุล นอกจากนั้นยังเสริมสร้างความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น เข้าทำนองยิ่งโปร่งใสยิ่งโกงยาก **เหมือนผีกลัวความสว่างฉันใด คนโกงกลัวความโปร่งใสฉันนั้น**

๗. พกเครื่องอัดเทป อัดทั้งเสียงและภาพ

กรณีที่ลูกน้องใจกล้าขึ้นมา หากผู้บังคับบัญชาสั่งให้ลูกน้องรีดไถ เรียกร้องขอเงิน บางคนอาจนำเครื่องอัดเทปชนิดจิ๋วที่อัดได้ทั้งเสียงและภาพ แอบติดใส่กระเป๋าเสื้อของตนเอง แล้วเข้าไปทำทีพูดคุยยินยอมทำตามผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาวางใจ แล้วนำมาร้องเรียนด้วยตนเอง หรือให้บุคคลอื่นร้องเรียนกับสำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กรมสอบสวนคดีพิเศษ ผลก็คือ ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นนักการเมือง ถูกสั่งให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ และถูกส่งอัยการสูงสุดเพื่อฟ้องเป็นคดีอาญาต่อศาลฎีกาแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เป็นต้น

บางกรณีลูกน้องใจไม่ถึงกับกรณีดังกล่าวข้างต้น แต่ก่อนจะถึงเวลาตรวจการจ้าง ที่ตนเองจะต้องจำใจลงลายมือชื่อรับผิดร่วมด้วย ตนเองจึงวางแผนให้ผู้รับเหมา (ซึ่งถูกเรียกเงินพิเศษและไม่เต็มใจจะจ่ายเงินพิเศษให้ผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว) ทำการ **ล่อซื้อ** โดยผู้รับเหมาแล้วจึงไปลงบันทึกประจำวันระบุพฤติการณ์ถูกเรียกเงินพร้อมกับถ่ายรูปธนบัตรทุกฉบับที่จะนำไปให้ผู้บังคับบัญชา ที่สถานีตำรวจแล้วทำทีไปจ่ายเงินแก่ผู้บังคับบัญชา จากนั้นจึงส่งสัญญาณให้ตำรวจเข้าจับกุมได้คาหนังคาเขา

บางทีก็แกล้งปล่อยข่าวว่าจะมีคนทราบเรื่องการทุจริตบ้าง จะมีการล่อจับกุมเกิดขึ้นบ้าง ฯลฯ ผู้บังคับบัญชาก็จะกลัว เปลี่ยนใจไม่ทุจริต อย่างนี้ก็มี

๘. ทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อแย้ง

กรณีหลีกเลี่ยงผู้บังคับบัญชาที่จะทำทุจริตไม่ได้ ไม่ว่าจะแก้ไขแบบเดินชน หรือแก้ไขโดยขอร้อง ป่ายเบี่ยง แบบนุ่มนวลแล้วก็ตาม ประกอบกับเจ้าหน้าที่คนอื่นที่เป็นกรรมการตรวจรับเกิดการกลัวแล้วก็พลอยร่วมทำทุจริตกับเขาด้วย กรณีจำเป็นเช่นนี้ เราจำต้องร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับแน่นอน มีวิธีที่สามารถเอาตัวรอดได้ด้วย**การทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาแย้งเอาไว้ในเรื่องว่า ขัดข้อกฎหมายอย่างไร เราไม่เห็นด้วยอย่างไร พร้อมเหตุผล** เราก็จะรอดตัวไม่โดนข้อหาว่าร่วมทุจริตกับเขาด้วย

ประสบการณ์ที่ผมพบ และแนวทางแก้ไขข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างบางส่วนเท่านั้น ซึ่งที่ทั้งสำเร็จและล้มเหลว และอาจนำมาใช้ได้หรือไม่ได้กับบางกรณีเท่านั้น มิใช่นำมาใช้ได้ทุกกรณี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ประชาชน สังคม เวลา ฯลฯ ที่ไม่เหมือนกัน โดยผู้ที่มีบทบาทแก้ไขสำคัญที่สุด คือ **ตัวเราเอง** ว่าจะมีความสามารถ มีประสบการณ์ ความแนบเนียน การปกปิดเป็นความลับ ฯลฯ ได้มากน้อยแค่ไหน เพียงไร

สิ่งสำคัญยิ่งที่จะทำให้การปราบปรามการทุจริตสำเร็จ ก็คือ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็น คนซื่อตรง ดังที่เขาพูดกันว่า **ถ้าหัวไม่ส่าย หางจะไม่กระดิก** นักปกครองถึงแนะนำกันว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการไทยที่จะไม่ถูกกดดัน ทำงานสบายใจต้องพยายามเลือกขอย้ายไปทำงานอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่ซื่อสัตย์ เข้าทำนองที่ว่า **ให้เลือกเจ้าอาวาส อย่าเลือกวัด** หมายความว่าให้เลือกไปอยู่กับนายอำเภอที่ดี อย่าไปเลือกอำเภอใหญ่นั้นเอง

อย่างไรก็ดี มีข้อสังเกตว่าผู้ถูกกล่าวหาว่าทุจริตจะมีทั้ง เจตนาประมาท ไม่เจตนา ผู้ที่น่าสงสาร ก็คือ ผู้ที่ไม่เจตนา ไม่ตั้งใจจะทุจริต แต่กระทำไปโดยจำยอมบ้าง อาจเพราะถูกบังคับขู่เข็ญบ้าง ถูกหลอกลวงบ้าง ฯลฯ หรือผู้เจตนาร่วมทุจริต อาจมีตำแหน่งเล็กหรือไม่ค่อยมีอำนาจ

ฉะนั้น ถ้าต้องการให้ **ดำเนินการจับทุจริตกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีตำแหน่งใหญ่** เช่น ถอดถอนผู้บังคับบัญชาออกจากตำแหน่ง (กรณีนักการเมืองกระทำผิดซึ่งไม่มีโทษทางวินัย) หรือ ชี้มูลการกระทำผิด และดำเนินคดีอาญากับผู้บังคับบัญชาซึ่งมีตำแหน่งใหญ่ และให้เกิดความเป็นธรรมในกระบวนการยุติธรรมหรือจะเกิดความเกรงกลัวอันเป็นการป้องปราม เพื่อมิให้มีการทุจริตอีกต่อไป จึงเห็นควรให้มีการกันผู้กระทำผิด (อาจมีตำแหน่งเล็ก) ที่ให้ความร่วมมือไว้เป็นพยานได้ ป.ป.ช. เล็งเห็นถึงคุณค่าการผดุงความยุติธรรม เจตนารมณ์ที่สำคัญดังกล่าว จึงได้แก้ไขเพิ่มเติม ให้คณะกรรมการ ป.ป.ช. มีอำนาจกับผู้ให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการ ป.ป.ช. เป็นพยานได้ ดังปรากฏในร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่..) พ.ศ... มาตรา ๑๐๓/๖ **บุคคล**หรือ**ผู้ถูกกล่าวหา**รายใด ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการกระทำความผิดกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งเป็นผู้ถูกกล่าวหารายอื่น หากได้ให้ถ้อยคำ หรือแจ้งเบาะแสหรือข้อมูลอันเป็นสาระสำคัญในการที่จะใช้เป็นพยานหลักฐานในการวินิจฉัยชี้มูลอันเป็นสาระสำคัญในการที่จะใช้เป็นพยานหลักฐานในการวินิจฉัยชี้มูลการกระทำผิดของเจ้าหน้าที่ของรัฐรายอื่นนั้น และ**คณะกรรมการ ป.ป.ช. เห็นสมควรจะกันผู้นั้นไว้เป็นพยานโดยไม่ดำเนินคดีก็ได้** ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด ซึ่งขณะนี้ร่างพระราชบัญญัติฯ ดังกล่าว อยู่ระหว่างการพิจารณาของ สภาผู้แทนราษฎร ●

โดย นายประสาท พงษ์ศิวาภัย อดีตกรรมการ ป.ป.ช. และอดีตผู้ว่าราชการจังหวัดนครปฐม
จาก คู่มือข้าราชการไทยหัวใจซื่อสัตย์ สำนักป้องกันการทุจริตภาครัฐ สำนักงาน ป.ป.ช.
(ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ และสำนักพิมพ์ หน้า ๓๔-๔๕)

การสร้างเครือข่าย (Networking)

ความหมาย

เครือข่าย (Network) คือ **การเชื่อมโยง**ของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่**สมัครใจ** ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดย**มีการจัดระเบียบโครงสร้าง**ของคนในเครือข่ายด้วย**ความเป็นอิสระ เท่าเทียมกัน**ภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน

ประเด็นสำคัญของนิยามข้างต้น คือ

- ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ
- กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
- การเป็นสมาชิก เครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย ไม่ได้หมายถึงการจัดการให้คนมานั่ง "รวมกัน" เพื่อพูดคุยสนทนากันเฉยๆโดยไม่ได้ "ร่วมกัน" ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด และก็ไม่ใช่เป็นแค่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจร่วมกันเพียงเพื่อพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของ***การลงมือทำกิจกรรมร่วมกัน***เพื่อให้บรรลุ***เป้าหมายร่วมกัน***ด้วย.... และไม่ใช่การรวบรวมรายชื่อบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกันไว้ในมือเพื่อสะดวกแก่การติดต่อ ... การมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนหาสมาชิกเพิ่มขึ้น ยิ่งได้รายชื่อมามากก็ยิ่งทำให้เครือข่ายใหญ่ขึ้น การกระทำเช่นนี้เปรียบเสมือนการขยายถุงใส่อิฐให้โตขึ้นเพื่อจะได้บรรจุอิฐได้มากขึ้น แต่กองอิฐในถุงก็ยังวางระเกะระกะขาดการเชื่อมโยงประสานกันอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น เครือข่ายต้องมีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายก็อาจยุบสลายไป แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมารวมตัวกันได้ใหม่ หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระยะยาวก็ได้

การรวมตัวเป็นเครือข่ายในลักษณะการแลกเปลี่ยน ต้องสกัดเอาส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเรียนรู้และสนับสนุนกันและกัน เป็นการผนึกกำลัง (synergy) ในลักษณะที่มากกว่า 1+1 = 2 แต่ต้องเป็น 1+1 > 2 เรียกว่าเป็น "พลังทวีคูณ" ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายต้องดีกว่าผลรวมที่เกิดจากการปล่อยให้ต่างคนต่างทำแล้วนำผลลัพธ์ของแต่ละคนมารวมกัน

องค์ประกอบของเครือข่าย

๑. มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (common perception)

๒. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)

๓. มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)

๔. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)

๕. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)

๖. มีการเกื้อหนุนพึ่งพากัน (interdependent)

๗. มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน (common perception)

สมาชิกในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็น เครือข่าย อาทิ เช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิด**ความรู้สึกผูกพัน**ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)

วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ซ้อนทับกันแนบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดรับไปในทิศทางเดียวกัน

มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)

คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (need) ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก อาทิเช่นเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตัวเอง (human needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้ามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่าย แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติภารกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (partner)” ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ

(horizontal relationship) คือความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง)vertical relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่นๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)

องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ (๑+๑ > ๒) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

การเกื้อหนุนพึ่งพากัน (interdependence)

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสภาวะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าหากเอาหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกื้อหนุนพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถุง แต่ละก้อนก็อยู่ในถุงอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทางการเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (unilateral exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

องค์ประกอบข้างต้นไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปช่วยจำแนกระหว่างเครือข่ายแท้ กับเครือข่ายเทียมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วย

ปรัชญาการสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายต้องคำนึงถึงเสมอว่า “เครือข่าย” เป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ การนำเครือข่ายต้องมี LINK หมายถึง “การเชื่อมโยง”

L – Learning การเรียนรู้

I – Investment การลงทุน

N – Nature การฟูมฟักบำรุง

G (K) – Give การรักษาสัมพันธภาพ ซึ่งรวมกันเป็นคำว่า LINK หมายถึงการเชื่อมโยง

การสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่าย หมายถึงการทำให้มีการติดต่อ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่ายมีความพัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การสร้างระบบติดต่อด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่นการส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย

ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่าย

การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใดๆที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาศัยข้อมูลข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

การสร้าง **"เครือข่าย"** สามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย

๑. เครือข่ายเชิงพื้นที่)area)

๒. เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม)issue)

๓. เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่

๑. เครือข่ายเชิงพื้นที่ (area network) หมายถึง การรวมตัวของกลุ่ม องค์กร เครือข่าย ที่อาศัยพื้นที่ดำเนินการเป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการพัฒนาที่อาศัยกิจกรรมที่กิดขึ้นในพื้นที่เป็นเป้าหมายนำทางและเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการที่ไม่แยกส่วนต่างๆ ออกจากกัน โดยยึดเอาพื้นที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงพื้นที่ สามารถจัดได้หลายระดับตามพื้นที่และกิจกรรมที่เกิดขึ้น อาทิ

๑) การแบ่งเครือข่ายตามระบบการปกครองของภาครัฐ เช่น

- เครือข่ายระดับหมู่บ้าน ตำบลและอำเภอ เช่น เครือข่ายประชาคม อ.แม่สอด จ.ตาก
- เครือข่ายระดับจังหวัด เช่น เครือข่ายประชาคม จ.น่าน
- เครือข่ายระดับภูมิภาค เช่น เครือข่ายป่าชุมชนภาคเหนือ
- เครือข่ายระดับประเทศ เช่น เครือข่ายสมาพันธ์เกษตรกรแห่งประเทศไทย
- เครือข่ายองค์กรระหว่างประเทศ เช่น เครือข่ายการพัฒนาของ UNDP เป็นต้น

๒) การแบ่งพื้นที่ตามความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติ เช่น

- เครือข่ายลุ่มน้ำปิง
- เครือข่ายอ่าวปัตตานี ฯลฯ

๒. เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม (issue network) หมายถึง เครือข่ายที่ใช้ประเด็นกิจกรรม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยหลักในการรวมกลุ่มองค์กร โดยมองข้ามมิติในเชิงพื้นที่ มุ่งเน้นการจัดการในประเด็นกิจกรรมนั้นๆ อย่าง

จริงจัง และพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรมสามารถแบ่งได้อย่างมากมายตามประเด็นกิจกรรม และความสนใจที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน โดยไม่ ยึดติดกับพื้นที่ดำเนินการ แต่ใช้หลักของกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นตัวกำหนดความเป็นเครือข่าย เช่น

- เครือข่ายป่าชุมชน
- เครือข่ายภูมิปัญญาชาวบ้าน
- เครือข่ายธนาคารหมู่บ้าน
- เครือข่ายผู้สูงอายุ
- เครือข่ายด้านคุ้มครองผู้บริโภค
- เครือข่ายสิ่งแวดล้อม
- เครือข่ายปฏิรูปการศึกษา
- เครือข่ายสิทธิมนุษยชน
- เครือข่ายสุขภาพ ฯลฯ

๓. **เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่** หมายถึง เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภารกิจ/กิจกรรม และการก่อตัวของกลุ่มผลประโยชน์ในสังคมเป็นแนวทางในการแบ่งเครือข่าย ซึ่งอาจแบ่งเป็นเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจเอกชน และภาคองค์กรพัฒนาเอกชน โดยเครือข่ายต่างๆ ดังกล่าวมุ่งเน้น การดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของหน่วยงาน หรือโครงสร้างหลักของกลุ่มผลประโยชน์ นั้นๆ ลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายประเภทนี้ สำหรับสังคมไทยอาจแบ่งกลุ่มผลประโยชน์ได้ ๔ ภาคส่วนใหญ่ๆ ได้แก่

๑) เครือข่ายภาครัฐ เช่น เครือข่ายสถาบันการศึกษา เครือข่ายกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เครือข่ายองค์กรอิสระของภาครัฐ เช่น สถาบันพระปกเกล้า สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

๒) เครือข่ายภาคธุรกิจเอกชน เช่น สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคมผู้ส่งออก เครือข่าย SME ฯลฯ

๓) เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชน เช่น เครือข่ายเพื่อนตะวันออก เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชนภาคเหนือ เครือข่ายด้านแรงงานสวัสดิการสังคม เครือข่ายมูลนิธิ YMCA ฯลฯ

๔) เครือข่ายภาคประชาชน เช่น เครือข่ายปราชญ์อีสาน เครือข่ายประมงพื้นบ้านเครือข่ายสมัชชาคนจน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน

สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม

สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก

มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบผลสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยากโดยเฉพาะครั้งแรกๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้

จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ

สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้

สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย

สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความ

หลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน

จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป

จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน ●

แบบประเมิน มาตรฐานวิทยากร

องค์ประกอบการประเมิน	๑ น้อย	๒ ค่อนข้างน้อย	๓ ปานกลาง	๔ ค่อนข้างมาก	๕ มาก
ด้านเนื้อหาและการสอน					
๑.๑ มีความรู้ในเรื่องที่ถ่ายทอด ๑.๒ ถ่ายทอดเนื้อหาที่เป็นปัจจุบัน					
๒.๑ แสดงให้เห็นว่ามีการวางแผน ๒.๒ มีการบริหารจัดการที่ดีระหว่างนำเสนอ					
๓ มีการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง					
๔ มีการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน					
ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร					
๕ มีการสื่อสารสองทาง					
๖ ใช้เทคนิควิธีการถ่ายทอดที่หลายหลากเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียนที่แตกต่างกัน					
๗.๑ ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจองค์ความรู้ที่นำเสนอ ๗.๒ ช่วยให้ผู้เรียนต่อยอดความรู้ได้ด้วยตัวเอง					
ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อการสอนที่มีคุณภาพ					
๘.๑ มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ ๘.๒ แสดงความตั้งใจและจริงใจที่จะถ่ายทอด					
๙ แสดงความตั้งใจและพร้อมทบทวนเพื่อพัฒนาตนเอง					