

## แบบประเมินอารมณ์องค์กร

\* ให้ท่านประเมินอารมณ์องค์กรโดยมองคนที่ทำงานอยู่ในองค์กร

	ดูเหมือน กระหาย ไปแล้ว องค์กร ๓ คะแนน	คนที่มี อารมณ์ เหนื่อย เมื่อสัก ต่อน้ำ น้ำก็ ๖ คะแนน	คนที่มี อารมณ์ เหนื่อย เมื่อสัก ต่อน้ำ น้ำก็ ๙ คะแนน	ไม่มีคนที่ มีอารมณ์ เหนื่อย ๑๕ คะแนน	คะแนนรวม
๑. ความรู้สึกว่างานไม่สนใจ					๑. อารมณ์เกิดขึ้น
๒. ความรู้สึกอยากรู้ที่จะทำอะไรขึ้นมาเอง					๒. อารมณ์ชอบ
๓. ความเป็นหนึ่งเดียวกันที่พยายามเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน					๓. อารมณ์เป็นใจ
๔. ความรู้สึกอบอุ่นที่มีต่องกัน					๔. อารมณ์ชอบ
๕. ความรู้สึกช่วยเหลือเกื้อกูลในจุดที่ผู้อื่นมีจุดอ่อน					๕. อารมณ์ไม่เป็นใจ
๖. ความตระหนักในการยอมรับข้อดี จุดแข็งของแต่ละคน					๖. อารมณ์เป็นใจ
๗. ความรู้สึกที่ต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา					๗. อารมณ์เป็นใจ
๘. ความรู้สึกหงุดหงิดที่งานของตนเอ่อไม่ค่อยราบรื่น					๘. อารมณ์ไม่ชอบ
๙. ความรู้สึกไม่เข้าใจว่าผู้อื่นคิดอะไรกันอยู่					๙. อารมณ์ไม่ชอบ
๑๐. ความรู้สึกห่วงกังวลต่อสภาพปัจจุบันที่ไม่ชัดเจน					๑๐. อารมณ์ไม่ชอบ
๑๑. ความรู้สึกหักอกหันก้าใจ					๑๑. อารมณ์ที่พลัดแพ้ให้ไว
๑๒. ความรู้สึกว่าถึงจะพยายามอย่างไรก็คงไม่สำเร็จ					๑๒. อารมณ์ที่ต้องร้อน
๑๓. ความตระหนักว่าต้องทำทุกอย่างเพื่อให้สำเร็จให้ได้					๑๓. อารมณ์ก้าวไว้
๑๔. ความตระหนักว่าจะต้องไม่ทำอะไรแบบทึ่งมัน					๑๔. อารมณ์ไม่ชอบ
๑๕. ความรู้สึกที่ว่าในที่สุดแล้วคงจะไม่มีใครมาช่วยทำหรือมาช่วยตัดสินใจ					๑๕. อารมณ์ไม่ชอบ
๑๖. ความรู้สึกที่ว่าเป็นอย่างนี้แล้ว อย่างนี้พอแล้ว					๑๖. อารมณ์ไม่ชอบ
๑๗. ความรู้สึกที่จะปฏิเสธผู้อื่น					๑๗. อารมณ์ไม่ชอบ
๑๘. ความรู้สึกที่จะกำจัดคนอื่นออกไป					๑๘. อารมณ์ไม่ชอบ
๑๙. ความรู้สึกไม่ต้องมายุ่งเกี่ยว หรือมีความสัมพันธ์ต่องกันและกัน					๑๙. อารมณ์ไม่ชอบ
๒๐. ความรู้สึกไม่ต้องการแสดงความรู้สึกตนเอง เอาแต่คอกหนนอาไว					๒๐. อารมณ์ไม่ชอบ

## การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวถึง การจัดการกระบวนการและการดำเนินการในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกระบวนการและวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวัดความพึงพอใจ ที่เกิดจากกระบวนการและการดำเนินในการตอบสนองความต้องการ สำหรับการจัดการกระบวนการให้สามารถดำเนินการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องมีส่วนประกอบ ดังนี้ 1) ต้องรู้ความต้องการ 2) ต้องรู้กิจกรรมที่ต้องมีการดำเนินการ 3) ผลที่ได้จากการดำเนินการ โดยมีเจ้าของกระบวนการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้สนับสนุนให้เจ้าของกระบวนการสามารถดำเนินการให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยในการดำเนินต้องมีกระบวนการในการสอบถาม ถึงผลในการดำเนินการเสมอ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึงการกำหนดความต้องการความคาดหวังและความนิยมชมชอบ และ 2) การดำเนินการในการสร้างความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึงการกำหนดความต้องการความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ และ 3) การดำเนินการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมถึงการ วัดผลการดำเนินการในตอบสนองความต้องการและผลการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพที่แบบของความพึงพอใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ๑. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ความรู้ในความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ โดยจะต้องมีกิจกรรมในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต และ กิจกรรมในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน ปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาบริการใหม่ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้ความหมายของผู้รับบริการ คือ ผู้ที่มารับบริการจากหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐโดยตรง หรือ ผ่านช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ซึ่งจะต้องเป็นผู้รับบริการหลักซึ่งรวมถึงบุคคลประชาชน หรือองค์กรเอกชน องค์กรรัฐและองค์กรในลักษณะอื่นๆ ใน การกำหนดผู้รับบริการหลักจะต้องมีความเชื่อมโยงไปยังคำตามข้ออื่นๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินความพึงพอใจที่ได้จากการตอบสนองความต้องการ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการพิจารณา ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ซึ่งอาจมาใช้บริการงานที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันและคาดว่าจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น และ งานอื่นๆ ที่ไม่เคยมีในปัจจุบันแต่คาดว่าอาจมีในอนาคตด้วย

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

การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถกำหนดหรือจำแนกได้ตามปัจจัยที่กำหนดดังนี้ โดยอาจกำหนดตาม 1) ประเภทของงานบริการ หรืองานอื่นๆ ของหน่วยงานหรือองค์กร 2) กำหนดตามลักษณะทางกฎหมายศาสตร์ เช่น เพศ อายุ ความพิการ ภาษาที่ใช้ 3) กำหนดตามลักษณะทางกฎหมาย เช่น บุคคลหรือประชาชน นิติบุคคล องค์กรมหาชน และองค์กรลักษณะอื่นๆ ตามกฎหมาย

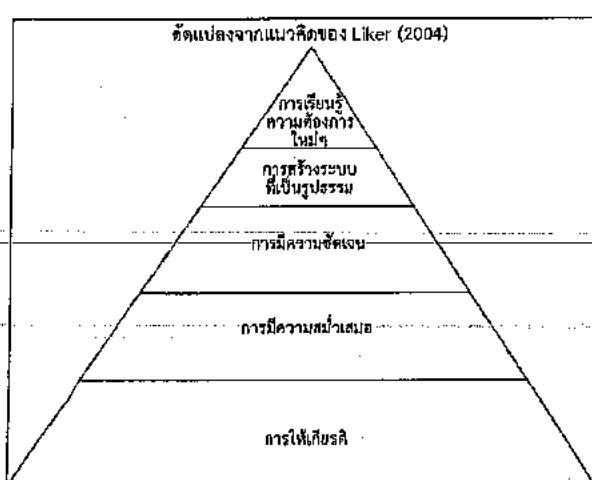
สำหรับกิจกรรมในการรับฟังความคิดเห็น และการเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังจะต้องมีการดำเนินการให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง เป็น

กิจกรรมของการดำเนินการในการเดินทางชี้ช่องบุคลที่เกิดจากการสำรวจ สอบถาม ประชุมกลุ่มปลายอย่างร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อมูลจากเว็บไซต์ ทั้งทางตรงและทางอื่นๆ ทั้งนี้การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการในอนาคต รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดผลที่จะนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กรรัฐ ให้มีการจัดลำดับความสำคัญของการให้บริการ โดยอาจดำเนินการออกแบบกระบวนการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบวน งานให้เหมาะสมกับสภาพทั่วไปปัจจุบันและในอนาคต โดยการปรับปรุงการให้บริการจะต้องมีการกำหนดปัจจัยที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อความนิยม ความภักดี ความพึงพอใจ และความไว้วางใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการที่พึง มีในอนาคต

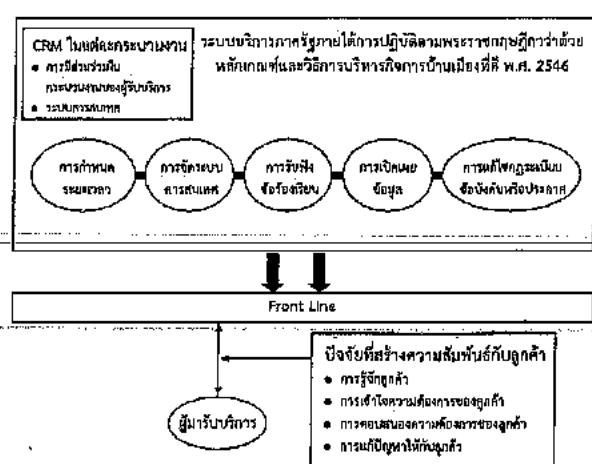
## ๒. ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการของหน่วยงานหรือองค์กรของรัฐ และนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในการให้บริการในที่สุด ใน การสร้างสัมพันธ์จำเป็นต้องมีพื้นฐานในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมของขอบเขต ตลอดจนต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งพฤติกรรมการใช้บริการ ความชอบ/ความไม่ชอบ ในการมาใช้บริการ การอ่านใจความสะท้อนที่ถูกใจ/ไม่ถูกใจ โดยต้องมีการดำเนินการในการสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ ความผูกพัน และนำไปสู่เกิดภาพลักษณ์ที่ดี โดย Liker (๒๐๐๑) ได้แบ่งหลักการในการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาความสัมพันธ์เป็นขั้นๆ ตามภาพที่ ๑ ดังนี้

๑. การให้เกียรติซึ่งกันและกันของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ
๒. การมีความสໍາເລັນໃນການໄທບໍລິການ
๓. ການມີຄວາມຊັດເລັນໃນເປົ້າໝາຍໃນການໄທບໍລິການແລະການຮັບບໍລິການ
๔. ການສ້າງຮະບນທີ່ເປັນກາພທີ່ອຮຽນໃນການສ້າງຄວາມສັນພັນ
๕. ການເຮືອນຮູ້ຄວາມຕ້ອງການໃໝ່ມໍາ ຂອງຜູ້ຮັບບໍລິການແລະຜູ້ມີສຳເນົາໃຫຍ່



ภาพที่ ๑ แสดงขั้นตอนการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ



ภาพที่ ๒ แสดงระบบการบริการจากผู้รับบริการและปัจจัยที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

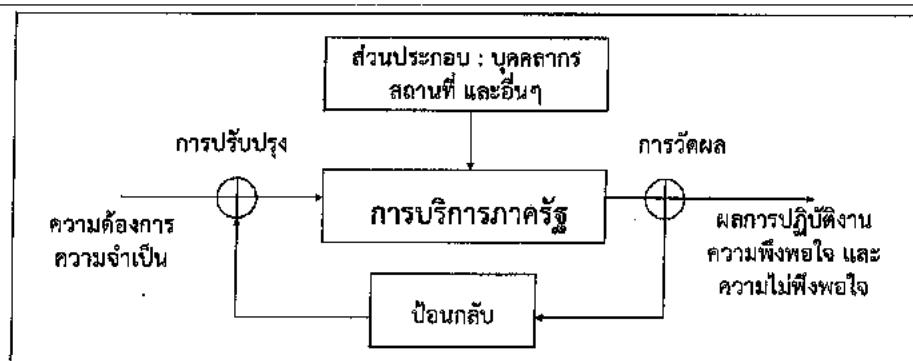
ทั้งนี้ในการสร้างความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่ยั่งยืนต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มต้น จากขั้นที่ ๑ คือการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ขั้นที่ ๒ การมีความสໍາເລັນ ขั้นที่ ๓ การມີຄວາມຊັດເລັນ ขั้นที่ ๔ การມີຄວາມເປົ້າໝາຍ รูปธรรมและขั้นที่ ๕ การເຮືອນຮູ້ຄວາມຕ້ອງການໃໝ່ມໍາ

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

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

สำหรับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการวัดผลว่าการบริการที่มอบให้บังคับ ความคาดหวังของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด การวัดความพึงพอใจ มักถูกนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดประสิทธิผล (KPI : Key Performance Indicator) โดยเฉพาะภาคเอกชนที่มีการแข่งขันทางการตลาดสูง นิยมใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญด้วยหนึ่งที่สะท้อนความสำเร็จของธุรกิจในภาพรวม ยิ่งตัวนี้ความพึงพอใจของผู้มารับบริการสูงมากก็จะยิ่งเกี่ยงเชิงหัวอนว่าผู้มารับบริการมีโอกาสกลับมาใช้บริการมากกว่าครึ่งหนึ่งกัน ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ จึงถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการให้บริการในปัจจุบัน

หลายหน่วยงานคำนึงถึงความไม่พึงพอใจ ที่ถึงแม้ว่าจะเป็นเสียงส่วนน้อย แต่ก็ถือว่าเป็นเสียงสะท้อนที่ต้องปรับปรุง และพยายามที่จะขัดความไม่พึงพอใจส่วนน้อยนั้นให้หมดศึ้นไป เพื่อรักษาการแข่งขันให้คงความได้เปรียบอยู่เสมอ อีกทั้งในการเรียนรู้ความไม่พึงพอใจและการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาความไม่พึงพอใจให้หมดศึ้นไปย่อมส่งผลต่อการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ระดับของความพอใจนั้นสามารถแบ่งได้หลายระดับขึ้นกันว่าผู้รับบริการมีทางเลือกมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งผู้มารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำเป็นต้องใช้บริการโดยไม่มีโอกาสเปลี่ยนไปเลือกใช้บริการจากหน่วยงานอื่นแทนได้ ความพึงพอใจของผู้มารับบริการจึงเป็นภาระที่ต้องรับผิดชอบในปัจจุบัน และสามารถนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายของหน่วยงานในการปรับปรุงการให้บริการในอนาคตให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นโดยในการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจะเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback loop) ในการพัฒนางานบริการของหน่วยงานรัฐ ดังแสดงในภาพที่ ๓



ภาพที่ ๓ แสดงข้อมูลที่บันทึกในการนำผลการวัดความพึงพอใจ  
และไม่พึงพอใจมาปรับปรุงบริการ

ปรับปรุงจาก การให้ความสำคัญการผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย-ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร หมวด ๓

(เว็บไซต์ สำนักงาน ก.พ.ร. www.opdc.go.th)

## แก้ระบบอุปถัมภ์

จากการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น เรื่อง “แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ที่สร้างผลเสียหาย กับระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม” โดย คณะกรรมการวิสามัญพิจารณาศึกษาการแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรมของสภานิตบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙ ณ ห้องประชุมคณะกรรมการ ชั้น ๓ อาคารรัฐสภา ๒ โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการสัมมนา จำนวน ๑๕๐ คน

เมื่อนายพรเพชร วิชิตชลชัย ประธานสภานิตบัญญัติแห่งชาติ เปิดการสัมมนาแล้ว พลเรือเอก ศักดิ์สิทธิ์ เข็คบุญเมือง ประธานคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาศึกษาการแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรมได้บรรยายเรื่อง “ระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทย : วิเคราะห์ผลเสียรุนแรงทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาราย่างเป็นรูปธรรม” จากนั้นมีการวิพากษ์และอภิปรายร่วมกันโดย พลเรือเอก ศักดิ์สิทธิ์ นายสินما สีนาสนุล (กรรมการวิสามัญและประธานที่ปรึกษาคณะกรรมการวิสามัญ) และศาสตราจารย์นิสัตร์ เวชyanan (โฆษกคณะกรรมการวิสามัญ) ใน ๔ ประเด็น ดังนี้

- ประเด็นที่ ๑ รูปแบบ ลักษณะ พฤติกรรมของระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นในระบบราชการไทย
- ประเด็นที่ ๒ การวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย
- ประเด็นที่ ๓ ผลเสียด้านต่างๆ เช่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการทุจริตคอร์รัปชัน และด้านบริการประชาชน ที่เกิดจากการใช้ระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทย
- ประเด็นที่ ๔ แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม

### ประเด็นที่ ๑ รูปแบบ ลักษณะ พฤติกรรมของระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นในระบบราชการไทย

คณะกรรมการวิสามัญฯ พบร่วมกับสื่อมวลชน ว่า “ผู้ใหญ่-ผู้น้อย” “การให้ความช่วยเหลือ-ความคุ้มครอง” “การฝ่าเมืองฝ่าท้าว” “การทดสอบบุญคุณ” “ซื้อกาดเด่าเลี้ยง” จึงเกิดระบบที่เรียกว่าเจ้านายเก่าลูกน้องเก่าที่ต่างอุปถัมภ์ค้ำชูช่วยเหลือตอบแทนกัน เจ้านายเก่ามีภาระต้องมีเจ้านายเก่าของตนอีกด้วยที่จะต้องช่วยเหลือตอบแทน ทำให้เกิดพัวพันไปทั่วระบบราชการและทำให้ระบบอุปถัมภ์ยังเป็นที่แพร่หลาย อยู่ในทุกวงราชการ รวมทั้ง การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายในระบบราชการไทยยังมีการช่วยเหลือและผลักดันให้บุคคลที่เป็นพี่น้อง ญาติสนิท มิตรสหายได้เข้ามายืนในระบบราชการและมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยไม่คำนึงถึงความสามารถ ความอดทน ความเมตตา ความเมตตา ความสำนึกร่วมมือจากานนี้ยังได้พัฒนาการจาก ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมาเป็นความสัมพันธ์ในเชิงผลประโยชน์เข้ามามากที่สุด ทั้งในรูปแบบของเงิน สิทธิ์ด้านต่างๆ ในสังคม การให้สิทธิ์ประโยชน์ การให้บริการ เป็นต้น

การศึกษาแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ จึงเป็นปัญหาที่สร้างผลเสียหายกับระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างภาคการเมือง ภาคธุรกิจ และข้าราชการประจำที่มีความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครอง ความช่วยเหลือ ความสนับสนุนทางการเงินจากนักธุรกิจ แต่ปัจจุบันนักธุรกิจกลับกลายเป็นนักการเมืองเสียง洪 อาศัยการสนับสนุนทางการเงินจากนักธุรกิจ แต่ปัจจุบันนักธุรกิจกลับกลายเป็นนักการเมืองเสียง洪 กลุ่มการเมือง จึงเริ่มกลืนเป็นกลุ่มเดียวกัน นักการเมืองโดยแท้ที่ไม่มีทุนถูกกีดกันออกจากระบบ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาคการเมือง ภาคธุรกิจ และข้าราชการประจำที่มีความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครอง ความช่วยเหลือ ความสนับสนุนทางการเงินจากนักธุรกิจ แต่ปัจจุบันนักธุรกิจกลับกลายเป็นนักการเมืองเสียง洪 กลุ่มการเมือง จึงเริ่มกลืนเป็นกลุ่มเดียวกัน นักการเมืองโดยแท้ที่ไม่มีทุนถูกกีดกันออกจากระบบ

ส่วนข้าราชการซึ่งผู้ใหญ่ก็จะวิ่งหนีการเมืองในฐานะผู้ที่เข้ามาใช้อำนาจรัฐและมีอำนาจในการพิจารณาเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง และนักธุรกิจวิ่งเข้าหาข้าราชการ เพื่อเสนอผลประโยชน์ตอบแทนให้กับข้าราชการและนักการเมือง โดยแลกกับผลประโยชน์ทางธุรกิจหรือสิทธิพิเศษในการลงทุน

การโยกย้ายข้าราชการระดับสูงในช่วงเปลี่ยนผ่านรัฐบาล เมื่อรัฐบาลใดขึ้นมาบริหารประเทศมักจะมีการโยกย้ายข้าราชการระดับสูงให้ดำรงตำแหน่งคนก่อนที่รัฐบาลเห็นว่าเป็นบุคคลของฝ่ายตรงข้ามหรือมีแนวโน้มว่าจะไม่สนองตอบต่อนโยบาย เมื่อพิจารณาเมืองใดได้กำกับดูแลกระทรวงใด ก็จะมีอำนาจในการแต่งตั้งโยกย้ายหรือการวางตัวข้าราชการในตำแหน่งต่างๆ ของกระทรวงนั้นๆ โดยผ่านการใช้อำนาจที่มาจากการดำรงตำแหน่งที่เป็นทางการและได้รับความชอบธรรมตามกฎหมาย ประกอบกับการใช้อำนาจทางการเมืองที่มีเนื้อกร่าวข้าราชการประจำ เช่น อำนาจในการจัดสรรงบประมาณ อำนาจในการควบคุมและกำกับนโยบายของระบบราชการ หรืออำนาจจากการเป็นผู้แทนของประชาชน เป็นต้น

ส่วนราชการในฐานะหน่วยงานที่เป็นผู้รับนโยบายโดยตรงจากฝ่ายการเมืองไปปฏิบัติ จึงทำให้ตัวข้าราชการต้องมีความใกล้ชิดกับฝ่ายการเมือง เมื่อฝ่ายการเมืองเข้าครอบครองอำนาจรัฐ อีกทั้งกฎหมายได้ให้สิทธิและให้อำนาจในการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการประจำ เพื่อให้ฝ่ายการเมือง ในฐานะผู้กำหนดนโยบายได้บุคคลที่เหมาะสมสมควรคล้องกับการเข้ามาเป็นไม่เป็นมือในการขับเคลื่อนงานตามนโยบายของรัฐบาล จึงเป็นผลให้การใช้ระบบอุปถัมภ์ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในระบบราชการ

นโยบายประชาสัมคมที่ทำให้ประชาชนหวังพึงพินัยบัยอุปถัมภ์ของรัฐบาลจนกินไป และนโยบายประชานิยมเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดความหวังเที่ยมในหมู่คนจน สำหรับในระบบราชการนั้น นโยบายดังกล่าวเป็นการเปิดช่องให้ให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชัน เพราะการนำนโยบายประชานิยมไปปฏิบัติจำเป็นต้องใช้งบประมาณมหาศาล ประกอบกับวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ที่hey়ে়รากลึกในสังคมไทย ยอมเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่รัฐและกลุ่มผลประโยชน์กระทำการทุจริตคอร์รัปชันได้ง่ายขึ้น นี้คือความจริงที่จำเป็นต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน.

## ประเด็นที่ ๒ การวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย

คณะกรรมการอิกราฯ ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย พบร่างกฎหมายกฎระเบียน หลักเกณฑ์และวิธีการ รวมทั้งนโยบายและแผนงาน หรือกระบวนการที่ก่อปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลมีช่องว่างหรือเปิดโอกาสให้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์โดยมีความหลากหลายของรูปแบบและวิธีการ เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ยังไม่แสดงให้เห็นถึงความเป็นธรรมได้อย่างชัดเจน ยังไม่มีการกำหนดรายละเอียดของกระบวนการได้อย่างครบถ้วน ซึ่งในบางครั้งมีข้อง่วงให้เกิดการเลือกปฏิบัติ เกิดการหลบเลี่ยง การเบี่ยงเบน หรือการจัดทำรายละเอียดที่เอื้อต่อการใช้ระบบอุปถัมภ์

มีการกำหนดให้ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางเพิ่มเติมได้ เช่น การกำหนดให้ส่วนราชการพิจารณากำหนดคงต่อประกอบในการพิจารณาความเหมาะสม และแนวทางการคัดเลือกได้เอง ที่อาจทำให้เกิดช่องว่างในการใช้คุณพินิจของผู้มีอำนาจได้ตามอำเภอใจ และไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน แต่ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องของระยะเวลาอย่างชัดเจนในทุกขั้นตอน ของกระบวนการบริหารงานบุคคล

ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น ผู้ซึ่งมีอำนาจ ปัญหาของระบบอุปถัมภ์ที่เข้ามาแทรกซึมอยู่ในกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นผล มาจากการเปิดช่องว่างให้ผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาสามารถใช้คุณพินิจในการตัดสินใจ ซึ่งผู้ใช้อำนาจมักเข้าใจว่าตนเองสามารถใช้อำนาจโดยอิสระอย่างไรก็ได้ ซึ่งแท้จริงแล้วการใช้อำนาจนั้น ต้องเป็นการใช้อย่างเหมาะสม มีเหตุผล และต้องคำนึงถึงประโยชน์ทางราชการเป็นสำคัญ ประกอบกับผู้มีอำนาจไม่ยึดหลักคุณธรรม หลักความเสมอภาค สมดุล หรือแม้กระทั่งผู้มีอำนาจใช้คุณพินิจไม่มีความสนใจหรือไม่ใส่ใจในเรื่องของ หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไม่ได้ศึกษาทำความเข้าใจในหลักการหรือเจตนาของหลักเกณฑ์และวิธีการที่แท้จริง จนทำให้การใช้คุณพินิจในการตัดสินใจเกิดการเบี่ยงเบนหลักการของกฎหมายต่างๆ

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาเกิดจากคณะกรรมการคัดเลือกไม่ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามรูปแบบ วิธีการหรือขั้นตอนที่กำหนด อีกทั้งคณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นข้าราชการในสังกัดเดียวกันที่ต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา หรือกำกับดูแลโดยผู้บริหารระดับสูงนั้น อาจได้รับการชี้นำหรือเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงซึ่งไม่มีอิสระอย่างแท้จริงในการพิจารณา หรือในกรณีกรรมการจากภายนอกราชการก็อาจไม่ทราบข้อมูลหรือไม่มีข้อมูลที่ครบถ้วนเกี่ยวกับคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของผู้ดำรงตำแหน่งที่จะได้รับแต่งตั้ง

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการที่ขึ้นตรงต่อการบังคับบัญชา ของรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงอธิบดี จึงมีความจำเป็นที่ต้องเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและอาจตกลงผูกพันได้อิทธิพล ทางการเมือง

ระบบบริหารงานบุคคลขาดกลไกในการติดตามประเมินผลและบلنทองให้เกิดผลเสียหายภายหลังจากการแต่งตั้งโยกย้าย เช่น การพิจารณาแต่งตั้งหรือโยกย้ายทำให้เกิดผลเสียต่อทางราชการก็ไม่มีบلنทอง หรือกำหนดให้บุคคล ได้เป็นผู้รับผิดชอบความเสียหายที่เกิดจากการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม

### ประเด็นที่ ๓ ผลเสียด้านต่างๆ เช่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการทุจริตคอร์รัปชันและด้านบริการประชาชน ที่เกิดจากการใช้ระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทย

ที่ประชุมพบว่า ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัว ไม่ใช่ที่ประชyiนของประเทศไทย แต่บุ่นเบนที่การประจับผู้มีอำนาจ เพื่อประโยชน์ส่วนตัว จึงเป็นช่องทางให้นักการเมืองให้ข้าราชการเป็นเครื่องมือของตนในการประพฤติผิดเกิดการย้ายข้าม หัวย หรือการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการระดับสูงในลักษณะการย้ายข้ามหน่วยงาน ข้ามกระทรวง ข้ามสายงาน

โดยการแต่งตั้งโยกย้ายดังกล่าวเป็นการวางแผนตัวบุคคล จัดสรรตำแหน่งของข้าราชการระดับสูงในตำแหน่งที่ฝ่ายการเมือง ต้องการ โดยมักอ้างเหตุผลว่า เป็นไปเพื่อความเหมาะสม เป็นผลต่อเนื่องให้การบริหารงานภายในองค์กรเกิดปัญหาแก่ความ สามัคคีภายในองค์กร ข้าราชการขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและไม่แน่ใจในความก้าวหน้าในสายงาน ไม่ยึดถือหลัก วิชาการ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งเป็นหลักการของระบบคุณธรรมในการพิจารณา

การบริหารงานบุคคลไม่มีหลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน เนื่องจากกรรมการคัดเลือกคนยึดหลัก ความพึงพอใจมากกว่าการเลือกสรรผู้มีความรู้ ความสามารถ ข้าราชการขาดข้อบัญญัติและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากระบบอุปถัมภ์ มีลักษณะที่ต้องกันข้ามกับระบบคุณธรรม การนำเอาระบบที่มาใช้หรือปล่อยให้แทรกซึมเข้าไป ในหน่วยงานได้แล้ว จะทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่า อาณาจักรแห่งอิทธิพล ซึ่งจะมีผลในทางเสื่อมของระบบคุณธรรมหรือระบบ คุณธรรม การพิจารณาการเลือกสรรคนเข้าทำงาน รวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มักจะไม่คำนึงถึงหลักคุณธรรมและความ รู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ บุคคลทำงานไม่ตรงกับความสามารถของตนเอง ผู้ที่มีความสามารถไม่ก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ก่อให้เกิดการเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน

การนำระบบอุปถัมภ์ไปใช้ย่อมทำให้ศรัทธาเชื่อถือของประชาชนเสื่อมคลาย ประชาชนไม่ได้ความร่วมมือกับราชการ ไทย และเป็นบ่อเกิดของการทุจริตคอร์รัปชัน

การทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบังคับบัญชา หรือเกิดจากเจตนา ที่จะทุจริตดังต่อต้นและใช้ระบบอุปถัมภ์นำทาง โดยเป็นผลมาจากการวางแผนตัวบุคคลให้มีตำแหน่งหน้าที่อ่อนไหวต่อการก ราชการผิด มีอำนาจให้คำมั่นสั่น稳定 ให้ล้มปbanหรือใบประกอบกิจการต่างๆ การอนุมัติในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่ง จะพบการทุจริตในลักษณะดังกล่าวอย่างมากในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

หลักนิติรัฐถูกทำลาย และคนในสังคมละเลยต่อภูมิคุณทางด้านการเมือง ภารกิจของส่วนราชการถูกจำกัดบทบาท เพราะ ต้องตอบสนองต่อฝ่ายที่ควบคุม โดยเน้นสนองตอบต่อผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม ระบบราชการขาด

## การยอมรับและเข้าถึงจากนานาประเทศ ส่งผลเสียที่ใหญ่หลวงต่อการลงทุน ภาคลักษณ์และชื่อเสียงของประเทศไทย

**ประเด็นที่ ๔ แนวความคิดในการป้องกันและแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม**

คณะกรรมการวิสามัญพิจารณาศึกษาการแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรมของสภา  
นิติบัญญัติแห่งชาติที่มีพลเรือนออก ศักดิ์สิทธิ์ เอกบัญญเมือง เป็นประธานได้ศึกษาเรื่องราเวล่า�่อนยางลึกซึ้ง คือ

๓.นโยบายของรัฐต้องกำหนดเป็นนโยบายหรือวาระแห่งชาติในการบริหารราชการแผ่นดินโดยระบบคุณธรรม ยกเดิก  
ระบบอุปถัมภ์ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ของหน่วยงานรัฐ โดย  
จัดทำมาตรฐานกำหนดแนวทางในการทำงานให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลัก ๖ ประการ ได้แก่  
หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

๔. กำหนดเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการให้ทุกส่วนราชการถือปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนโดยละเอียด เช่น ห้าม  
รับของขวัญหรือรับเลี้ยงจากผู้อื่น ห้ามรับสินบนจากผู้อื่นที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงาน ห้ามการเล่นกอล์ฟร่วมกันระหว่าง  
ข้าราชการกับนักธุรกิจ ห้ามใช้ทรัพย์สมบัติสาธารณะเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ห้ามไม่ให้ข้าราชการบำนาญเข้ามานเกี่ยวข้องหรือ  
รับจ้างบริษัทเอกชน ในลักษณะเป็นกรรมการหรือที่ปรึกษาเป็นระยะเวลาอย่างน้อยสองปีหลังจากเกษียณอายุ เพื่อป้องกัน  
ไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบด้วยกฎหมาย ปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน และความสัมพันธ์ในเชิงอุปถัมภ์  
รวมถึงต้องกำหนดมาตรการและดำเนินการตามกฎหมายจริยธรรม

๕. จัดตั้งองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นกลไกในการควบคุมและกำกับดูแลให้การบริหารงานบุคคลภาค  
รัฐให้เป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน มีความเป็นกลาง เป็นหน่วยงานอิสระที่ไม่เข้ากับฝ่ายบริหารหรืออยู่ใต้การบังคับบัญชาของ  
ฝ่ายบริหารโดยตรง เกิดความเป็นธรรมในการปฏิบัติต่อบุคคลทุกคนที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งนี้ กระบวนการได้มาซึ่งคณะกรรมการ  
การกลางชุดตั้งแต่ล่างตั้งแต่ขึ้นไป ไม่สามารถประเมินได้ในแต่ละด้าน

๖. กำหนดหลักเกณฑ์การใช้คุลพินิจของผู้บังคับบัญชาของทุกส่วนราชการให้มีขอบเขตอย่างชัดเจนตามที่กฎหมาย  
กำหนด เพื่อเป็นการกำกับ ควบคุมและเป็นข้อพิจารณาต่อการใช้อำนาจในการตัดสินใจที่ต้องอยู่บันทึกฐานของระบบคุณธรรม  
และจริยธรรม เพื่อประโยชน์ต่อทางราชการอย่างแท้จริง ตลอดจนหลักเกณฑ์และวิธีการสรุหารหรือแต่งตั้งบุคคลให้ดำรง  
ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงควรหลีกเลี่ยงการให้อำนาจหรือการใช้คุลพินิจของตัวบุคคล แต่ควรกำหนดให้เป็นอำนาจในรูป  
แบบของคณะกรรมการ

๗. กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการผู้พิจารณาจะต้องบันทึกรายงานการประชุมถึงเหตุผลในการใช้คุลพินิจ  
หรือเหตุผลในการตัดสินใจแต่งตั้ง ยกย้าย และเลื่อนตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีระบบตรวจสอบ  
การใช้คุลพินิจในการตัดสินใจของคณะกรรมการ

๘. ระบบราชการจะต้องกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมทั้งระบบการเตรียมคนเพื่อดำรงตำแหน่ง  
สำคัญไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ตลอดจนต้องจัดทำหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง  
การโยกย้าย และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งที่ชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรม จะทำให้ข้าราชการเกิดความมั่นใจในระบบ  
การบริหารงานบุคคลและสร้างศรัทธา ความโปร่งใสเชื่อถือให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และการจัดทำคู่มือด้านการบริหารงานบุคคล  
เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเลื่อนตำแหน่งในทุกระดับ/ทุกชั้นยศ

๙. ต้องปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินให้สามารถวัดได้ทั้งความเก่งและความดี ของข้าราชการแต่ละคนได้อย่างเป็น  
รูปธรรม โดยอาจกำหนดให้มีกระบวนการสรุหารและคัดเลือกเป็น ๒ กระบวนการ ก้าวคือ กระบวนการคัดเลือกผู้ที่มีความ  
รู้ความสามารถและกระบวนการตรวจสอบพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมใน  
การดำรงตำแหน่ง และมีการประเมินผลก่อนเข้าสู่กระบวนการแต่งตั้ง

๔. ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการร้องเรียนให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบันเพื่อให้ผู้ได้รับผลกระทบเข้าถึงกระบวนการได้โดยง่าย สะดวกและรวดเร็ว ตลอดจนต้องกำหนดเกี่ยวกับมาตรการคุ้มครองเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือคุ้มครองพยาน ในการมีมีการร้องเรียนผู้บังคับบัญชาเพื่อไม่ให้ได้รับผลร้ายหรือถูกกลั่นแกล้ง

๕. มีกลไกภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการตรวจสอบหรือสอดส่องพฤติกรรม ที่ลือประโภชน์ต่อระบบอุปถัมภ์ เพิ่มบทกำหนดโทษต่อการไม่ปฏิบัติตั้งก่อลา หากสันนิษฐานได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เข้าข่ายการกระทำอันเป็นการรือดถือผลประโยชน์ ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ของประเทศชาติ และมีผลประโยชน์หักซ้อนให้ลือว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบซึ่งถือเป็นความผิดตามประมวลกฎหมายอาญาได้

๖. ต้องเพิ่มเติมความผิดฐานขัดขวางกระบวนการยุติธรรมไว้ในประมวลกฎหมายอาญา เพื่อป้องปราการกระทำที่อาจเป็นการปั่นช์ กลั่นแกล้ง ขัดขวาง และแทรกแซงกระบวนการยุติธรรมที่จะต้องถูกดำเนินการได้

๗. จัดตั้งองค์กรกลางในลักษณะ เป็น สถาบันข้าราชการฯ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่ข้าราชการผู้ได้รับผลกระทบหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการใช้ระบบอุปถัมภ์ในกระบวนการบริหารงานบุคคล รวมทั้งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้กระบวนการยุติธรรม ตลอดจนให้คำแนะนำ เสนอแนะช่องทางเกี่ยวกับการร้องเรียน ร้องทุกข์ หรือฟ้องร้องคดีให้กับข้าราชการทั่วไป

๘. จัดทำเป็นหลักสูตรการเรียนการสอนในวิชาคุณธรรมจริยธรรม โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับหลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักธรรมาภิบาล หน้าที่พลเมือง หลักเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้กำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้เป็นหนึ่งในวิชา บังคับเรียนของศึกษาทั้ง ๓ ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา และต้องมีเนื้อหาที่สอดรับเชื่อมโยงกันทั้ง ๓ ระดับ จากคุณธรรมขั้นพื้นฐานไปจนถึงคุณธรรมเฉพาะในแต่ละวิชาชีพ เป็นการบูรณาการ ทั้งคุณธรรม ตลอดชีวิต

๙. ให้ความสำคัญกับบทบาทภาคประชาชนและองค์กรภาครัฐเชื่อมโยงและขยายภาคประชาชัąน โดยการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจหลัก ๖ ประการของหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

๑๐. ก่อตั้งสถาบันการศึกษาหรือหลักสูตรเฉพาะสำหรับนักการเมืองและข้าราชการ (Political Academy) เพื่ออบรมและปลูกฝังหลักจริยธรรม หลักคุณธรรม หลักธรรมาภิบาล และหลักการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะให้กับนักการเมือง และข้าราชการทั้งหลายทั้งปวงที่มีอำนาจหน้าที่ต้นทางของการปฏิรูประบบคุณธรรมในวงราชการโดยการร่วมกับปฏิเสธระบบอุปถัมภ์โดยสิ้นเชิง.

## ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

### ๑. ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมในระดับสากล

ในมุมมองต่างประเทศหรือในสากลเห็นว่าความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงและเป็นหลักการพื้นฐานของจริยธรรมทั่วไป ซึ่งสังคมมีความคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่ในภาครัฐ จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรมและเป็นกลางโดยคำนึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นอันดับแรก มีการกำหนดความชื่อสัคัญ ของเจ้าหน้าที่รัฐและในกระบวนการต่างๆ ของรัฐในกฎหมาย โดยมีหลักการสำคัญประการหนึ่งคือ ประชาชนทุกคนจะต้อง มีความเท่าเทียมกันทางกฎหมายและจะต้องได้รับความเป็นธรรมและ เป็นกลาง ซึ่งความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วน ตนและผลประโยชน์ส่วนรวมอาจจะเกิดขึ้นได้ถ้าไม่มี การระบุ เปิดเผย และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ภาครัฐ จะต้องบริหารจัดการอย่างโปร่งใสและสามารถอธิบายความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ที่พนักงาน เผยวเป็นรูปแบบหนึ่งของการแสดงให้เห็นว่า ผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ที่พนักงานมีอยู่ในสังคม จัดต่อห้องคุณธรรม จริยธรรม และหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

### ๒. ที่มาของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

อำนาจของรัฐเป็นอำนาจที่ได้มาจากการของประชาชน เกิดจากประชาชนและผู้ใช้อำนาจรัฐต่างมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจของรัฐเพื่อประโยชน์สาธารณะ หรือเพื่อสวัสดิการของประชาชนโดยรวม และในสังคม ปัจจุบันที่รัฐมีอำนาจมากขึ้นในการจำกัดศิทธิและเสรีภาพของประชาชน และมีบทบาทมากขึ้นในการแทรกแซงกิจกรรมทาง ธุรกิจและระบบเศรษฐกิจ ก็ยิ่งทำให้เจ้าหน้าที่รัฐ ยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และกฎหมาย เพียงอย่างเดียวที่อาจจะไม่สามารถรับประกันได้ว่าเจ้าหน้าที่รัฐจะไม่ใช้อำนาจเพื่อ自身หาผลประโยชน์ส่วนตนเหนือประโยชน์ ส่วนรวม เพราะความขัดแย้งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งนี้ ประโยชน์ส่วนรวม เป็นแนวคิดที่มีความหมายกว้าง แต่ต่างหากหลายไปแต่ละสังคม วัฒนธรรม และบ้านเช่นเดียวกัน แต่ครอบคลุมลักษณะของ การได้หรือเสียประโยชน์ฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดสถานการณ์ขาดจริยธรรม ยกต่อการตัดสินใจ ทำให้ต้องเลือกอย่างใดอย่าง หนึ่งระหว่างประโยชน์ส่วนตัวกับประโยชน์ส่วนรวม ปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ ส่วนรวม (Conflict of Interests) เกิดขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐจากก่อให้เกิดผลได้ผลเสียส่วน ตัว ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจหรือการกระทำการตามหน้าที่ขาดความเที่ยงธรรม และไม่เป็นกลาง ทำให้ต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อประโยชน์ส่วนรวมของสังคม

### ๓. ความหมาย องค์ประกอบ และรูปแบบของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมมีความหมายที่กว้างขวางซึ่ง ความขัดแย้งกัน ของผลประโยชน์ในหลายกรณีก็ไม่ใช่การอ้างรายได้บังหลวง แต่การอ้างรายได้บังหลวงทุกกรณีเป็นปัญหาความขัดแย้งกัน ระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เพราะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของรัฐอย่างผิดกฎหมายเพื่อให้ได้มา ซึ่งเงินหรือผลประโยชน์ส่วนตัวอื่นๆ

ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม คือ สถานการณ์ หรือการกระทำที่เจ้าหน้าที่ ของรัฐมีผลประโยชน์ส่วนตัวทางการเงินสูงพอจะกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ของรัฐ เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง หรือเป็นสถานการณ์ที่ดูเหมือนว่าประโยชน์ทางการเงินอาจมีอิทธิพลต่อการใช้อำนาจหน้าที่ เป็นสถานการณ์ที่อาจมีโอกาส

เกิดขึ้นตั้งนี้ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์จึงเกิดจากบุคคล และหรือหน่วยงาน มีบทบาท ๒ บทบาท โดยแต่ละบทบาทมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน

ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นสถานการณ์ที่บุคคลไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ พนักงานบริษัทเอกชน หรือผู้บริหาร มีผลประโยชน์ส่วนตัวมากเพียงพอที่จะมี “อิทธิพล” ต่อ การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ที่บุคคลนี้รับผิดชอบอยู่ และส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เกิดขึ้นเมื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลเมืองหรือ ข้าราชการขัดแย้งกับผลประโยชน์ส่วนรวม และเมื่อความสนใจส่วนตัวมีมากพอที่จะมีอิทธิพลต่อการทำงานในหน้าที่ทาง ราชการก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางจริยธรรม เป็น ความไม่สอดคล้องกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วน รวมของผู้ปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ซึ่ง ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเกิดจากองค์ ประกอบหลัก ๓ ประการร่วมกันคือ

๑. มีผลประโยชน์ส่วนตัว (Private or personal interest) อาจเป็นผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน ก็ได้ เป็นของตนเองหรือของคนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด โดยประโยชน์ส่วนตนมีความขัดแย้งกับตำแหน่งหน้าที่

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

๓. มีการเข้ามาแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจอย่างเป็นกลาง (Interfering with objective judgment) สภาพความ ขัดแย้งได้เข้ามาแทรกแซงการใช้ดุลยพินิจที่เป็นกลางของผู้ดำรงตำแหน่งจนทำให้การตัดสินใจเปียงเบนออกจากมาตรฐาน ทางวิชาชีพหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การดำเนินผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่เมื่อมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อส่วนรวมแล้ว (Accountability) ความต้องการส่วนตัวมีอิทธิพลปิดเป็นทำให้การตัดสินใจดำเนินการหรือไม่ดำเนินการสิ่งใดเป็นไปในทางที่เห็นแก่ ความต้องการส่วนตัวและมีผลผลกระทบไปในทางเสียหายต่อส่วนรวม ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผล ประโยชน์ส่วนรวมแบ่งได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑. ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมที่เกิดขึ้นจริง (Real conflict of interests) เป็นสถานการณ์ที่ผู้ดำรงตำแหน่งสาธารณะมีผลประโยชน์ส่วนตัวที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง และความรับผิดชอบ

๒. โอกาสการเกิดความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Potential conflict of interests) ผู้มีอำนาจตัดสินใจพบว่าตนเองอยู่ในสถานการณ์ที่ผลประโยชน์ส่วนตัวมีโอกาสหรือสามารถเข้ามามีอิทธิพล ต่อการปฏิบัติหน้าที่ แต่ยังไม่ได้ตัดสินใจหรือดำเนินการตามหน้าที่รับผิดชอบ และ จะเปลี่ยนไปเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จริงได้ก็ต่อเมื่อได้ทราบถึงความขัดแย้งแท้จริงทั้งที่ผลประโยชน์ส่วนตนหรือก่อนตัวว่าอกจากสถานการณ์นั้น

รูปแบบของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

Kenneth Kernaghan และ John Langford ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและ ผลประโยชน์ส่วนรวมเป็น 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. การใช้สมบัตรราชการเพื่อประโยชน์ของธุรกิจส่วนตัว (Using your employer's property for private advantage)

๗. การนำโครงสร้างสาธารณูปโภคในเขตเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ในทางการเมือง (Pork-barrelling)

### ๔. กลไกการแก้ปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

เครื่องมือส่วนใหญ่ที่ใช้ในการจัดการกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นการท่าให้โอกาสเกิดปัญหาดังกล่าวมีน้อยที่สุด โดยเครื่องมือต่างๆ จะนำมาใช้กับลักษณะปัญหาที่แตกต่างกัน และหากไม่สัมฤทธิ์ผลก็ยังมีเครื่องมืออื่นๆ ช่วยเสริมด้วย และต้องมีกลไกที่บังคับใช้กฎระเบียบที่กำหนดขึ้นเพื่อตรวจสอบให้ผู้อยู่ภายใต้กฎระเบียบดังกล่าวปฏิบัติตามข้อกำหนดที่บัญญัติไว้ เช่น การตั้งคณะกรรมการที่ต้องมีความเป็นอิสระอย่างเพียงพอเพื่อทำหน้าที่สอบสวนข้อเท็จจริงก่อนที่จะดำเนินการตามมาตรการที่เกี่ยวข้องต่อไป หลักการสำคัญคือ พยายามลดขนาดของอิทธิพลหรือแรงจูงใจที่เกิดจากผลประโยชน์ของ ในให้มีผลกระทบต่อการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หลักที่ผู้ดำรงตำแหน่งสาธารณูปถัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายจากรัฐ ซึ่งแนวทางและมาตรการซึ่งเป็นกลไกในการป้องกันปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม มีดังนี้

๑. การกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์หรือคุณสมบัติต้องห้าม (Qualification and Disqualification from office) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันในเบื้องต้นให้มีโอกาสเกิดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

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

๓. การกำหนดข้อพึงปฏิบัติ (Code of conduct) เป็นการสร้างกรอบเพื่อบอกถึงสิ่งที่ควรและไม่ควรกระทำการสำหรับข้าราชการให้ถือเป็นหลักจรรยาบรรณในการทำงาน ได้แก่ การรับของตอบแทน เมื่อรับสิ่งของไม่ว่าจะเป็นเงินหรือการสร้างชื่อเสียง มีผลผลกระทบต่อผลประโยชน์ส่วนรวม หรือเมื่อได้นำอำนาจจากการมาใช้ในทางที่ไม่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อตนเอง และการตัดสินใจในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและมิเงินมาเกี่ยวข้อง ในการนี้ข้าราชการหรือนักการเมืองที่มีผลประโยชน์ส่วนตัวเกี่ยวข้องหรือจะได้รับผลประโยชน์จาก การตัดสินใจ จะต้องลงคะแนนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ส่วนรวม ผู้นั้นจะต้องดิสทริบูเต้ในการลงคะแนน

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

หลักการสำคัญของกลไกการป้องกันมิให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม คือ พยายามลดขนาดของอิทธิพลหรือแรงจูงใจ อันเกิดจากผลประโยชน์ของไม่ให้มีผลกระทบต่อการใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หลักที่ผู้ดำรงตำแหน่งสาธารณูปถัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายจากรัฐ

สำหรับประเด็นที่นำมายังการพิจารณาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการใช้เครื่องมือ/กลไกในการป้องกันปัญหา ความชัดแจ้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ประกอบด้วยขอบเขตของพฤติกรรมต่างๆ ที่เข้ามายังที่จะก่อให้เกิดปัญหา และเงื่อนไขในการใช้กลไกดังกล่าวให้สำเร็จ ด้วยปัจจัย

๑. การรับของขวัญแบบไหนที่เข้ามายังก่อให้เกิดปัญหาความชัดแจ้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เนื่องจากข้อพึงปฏิบัติเกี่ยวกับการรับของขวัญมีปัญหานาการตีความอยู่ค่อนข้างมาก แม้เป็นต้นกฎระเบียบทงประเทศต่างๆ จะกำหนดมูลค่าของสิ่งของที่ผู้กระทำการแต่งหนักของรัฐสามารถรับได้ แต่การพิสูจน์ทราบว่าการรับของขวัญนั้นนำไปสู่การกระทำที่ก่อให้เกิดปัญหาความชัดแจ้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมหรือไม่เป็นเรื่องยาก (๑. การใช้วิจารณญาณว่าควรเปิดเผยการรับมอบสิ่งของเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับปั้นฐานะที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของรัฐ ๒. การพิสูจน์ทราบความบริสุทธิ์ของการรับสิ่งของเป็นไปได้ยาก แต่การมีระเบียบเรื่องการห้ามรับของขวัญก็จะเป็นกลไกหนึ่งในการป้องกันปัญหาความชัดแจ้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งจะช่วยทำให้โอกาสของการเกิด ครรภ์รับชั้นคล่อง)

๒. ความชัดเจนของการแจ้งบัญชีทรัพย์สินหนี้สิน: อะไรต้องแจ้ง อะไรไม่ต้องแจ้ง กรณีตัวอย่างของประเทศอังกฤษ เป็นข้อเสนอแนะที่ดีต่อวิธีการตรวจสอบรายการที่ต้องแสดงในบัญชีทรัพย์สินหนี้สินของเจ้าหน้าที่รัฐโดยหลักเกณฑ์ใหม่เพิ่มเติมสำหรับรัฐมนตรีซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนทุกครั้งที่มีการเลือกตั้งคณะกรรมการรัฐมนตรีชุดใหม่ เป็นการกำชับให้รัฐมนตรีที่ต้องรับผิดชอบต่อการแสดงรายการทรัพย์สินหนี้สินของหน่วยงาน คุ้มครอง บุตรอย่างต่ำกว่า ๑๘ ปี และหุ้นส่วน ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความชัดแจ้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมได้ โดยจัดทำรายการทรัพย์สินหนี้สิน ผลประโยชน์ประเภทต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา และมีขั้นตอนเพิ่มเติม คือ รัฐมนตรีต้องนำรายการบัญชีทรัพย์สินหนี้สินของตนและบุคคลที่เกี่ยวข้องไปประชุมร่วมกับข้าราชการประจำในระดับผู้บริหารระดับสูงสุดของกระทรวงที่รับผิดชอบเพื่อปรึกษาว่าในบัญชีดังกล่าวมีรายการใดที่อาจก่อให้เกิดปัญหาความชัดแจ้งขึ้นได้ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องเท่านั้น ไม่ได้เป็นการให้ข้าราชการประจำร่วมรับผิดชอบ

๓. ความเชี่ยวชาญของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกับปัญหาความชัดแจ้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้เชี่ยวชาญที่มีจำนวนจำกัดมากๆ การห้ามผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนได้เสียกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องเข้าเป็นกรรมการพิจารณาเรื่องท่างๆ เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยาก แต่ควรมีเงื่อนไขคือ ให้กรรมการที่มีความชัดแจ้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมมีจำนวนน้อยและจำกัดบทบาทโดยให้มีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำปรึกษาในคณะกรรมการได้ แต่ไม่ควรมีสิทธิลงคะแนนเสียง

นอกจากกลไก/เครื่องมือในรูปแบบของกฎระเบียบท่างๆ และองค์กรกำกับดูแลแล้ว ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการใช้กลไกเหล่านี้ในการป้องกันปัญหา คือ การมีส่วนร่วมของสื่อมวลชนและองค์กรพัฒนาเอกชนซึ่งจะทำหน้าที่ตรวจสอบและต่อต้านพฤติกรรมที่มีข้อบกต่อสาธารณะ และช่วยให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ประชาชน

# การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม

## องค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม

ศักดิ์ศรีหรือสุจริตธรรม (integrity) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของจริยธรรมนั้นเป็นแนวคิดที่ทำความเข้าใจได้ไม่ง่ายนัก เพราะบางครั้งอาจมองเพียงแค่เป็นเรื่องของการไม่อ้ออผลและปราศจากทรัพย์สินขึ้น หรืออาจมองกว้างขึ้นให้ครอบคลุมถึงการกระตุ้นให้คนได้มีการเตรียมตัวและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายและกล้าเผชิญกับสิ่งที่ตนเองได้กระทำไปรวมถึงห่วงด้วยความต้องนำผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกฝ่ายในประเทศนั้นๆเข้ามาพิจารณาอย่างรอบคอบ บนฐานะฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การไม่เลือกปฏิบัติ ความเที่ยงตรงและยุติธรรม อย่างไรก็ได้การตีความในเรื่องศักดิ์ศรี หรือเกียรติศักดิ์ดังกล่าวเนี้ยมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับเกณฑ์มาตรฐานที่สังคมยอมรับและยึดถือ รวมถึงหลักการเงื่อนไขตามรัฐธรรมนูญและอุดมการณ์ความประชาธิปไตย

นอกจากในระดับตัวบุคคลแล้ว การที่พึงต้องประพฤติปฏิบัติตามด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและประชาชนด้วยความเคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีความรับผิดชอบแล้ว เรายังสามารถนำเรื่องศักดิ์ศรีมาใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตามขององค์กรว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม หรือไม่ เช่น มีการดูแลต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและให้เกียรติ รวมถึงการรักษาปกป้องไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเสี่ยงต่อศักดิ์ศรีหรือสิ่งไม่ดีงามใดๆ

ศาสตราจารย์ Donald C. Menzel ประธานสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งสหรัฐอเมริกา (ค.ศ. ๒๐๐๕-๒๐๐๖) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง Ethics Management for Public Administrators: Building Public Organizations of Integrity ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของการเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรีว่าหมายถึง สถานที่ที่มีบุคคลมาร่วมงานกัน มีปฏิสัมพันธ์ ต่อกันด้วยความเอื้ออาทร มีความเคารพในความเป็นปัจเจกชนของสมาชิกทุกคน เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเอง รวมทั้งให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ประชาชั่นให้ความสนใจ ต้องการและคาดหวังจากองค์กรและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

คำจำกัดความดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีศักดิ์ศรีนั้นจะมีความโปรยแพร่กว้างขวาง ไม่จำกัดตัวบุคคลแต่ลิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เมื่อใครก็ตามได้มีโอกาสเข้าไปทำงานในองค์กรที่ดีพร้อมเช่นนี้ ย่อมส่งผลให้ผู้นั้นมีพลัง มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน อีกทั้งมีแรงจูงใจที่จะผลักดันให้พากเพียบทำงานอย่างเต็มสติกำลังความสามารถเพื่อองค์กรของตนเอง

การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีบนพื้นฐานของการพัฒนาจริยธรรมเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร นำองค์กร จำเป็นต้องสร้างสิ่งต่างๆ มากมายกว่าจะก้าวขึ้นสู่การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี ในขณะที่บางองค์กรก็ได้พยายามสร้างหลายสิ่ง หลายอย่าง เช่น กิจกรรมสังคม แต่ก็ลับไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากยังมีอุปสรรคนานับการ การก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี แต่ละองค์กรสามารถสร้างเครื่องมือต่างๆ ด้วยตนเองเพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับการสร้างศักดิ์ศรีให้กับองค์กรและบังเกิด ความยั่งยืน ซึ่งที่ผ่านมา ได้มีการคิดค้นเครื่องมือหลากหลายชนิดที่สามารถนำไปใช้ได้ แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคงเป็นเรื่องของ ความสามารถที่แต่ละองค์กรจะเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดไปใช้ ข้อควรจำ ก็คือ การเลือกเครื่องมือมากกว่าหนึ่งชนิด เพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เพราะไม่มีเครื่องมือใดเครื่องมือนี้ที่สมบูรณ์ที่สุด

การสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่ายและเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร องค์กรอย่างแท้จริง ในอุดมที่ผ่านมายังไม่มีการล่าwiększึ่งเรื่องศักดิ์ศรีและจริยธรรมไว้อย่างเป็นรูปธรรมมากนัก เวลาที่มีการพูดถึงเรื่องจริยธรรมก็มักมีนัยยะว่าเป็นเรื่องส่วนบุคคล เช่น เรื่องยาจะเป็นคนมีจริยธรรม หรือเป็นคนมีศักดิ์ศรี โดยยังไม่แน่ใจว่าจะต้องมีพุทธิกรรมอย่างไรจึงจะเรียกว่ามีจริยธรรมหรือมีศักดิ์ศรี

การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีจำเป็นต้องสร้างองค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ มากมาย แบ่งเป็นกับการก่อตั้งองค์กรใหม่ๆ ที่เดียว โดยจะเริ่มด้วยการวิเคราะห์หาเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยในการสร้างศักดิ์ศรีให้กับองค์กร ข้อควรคำนึงก็คือ การเริ่มด้วยการเลือกให้เครื่องมือที่จะช่วยอย่างมีวิจารณญาณแล้วพิจารณาว่าเครื่องมือใดเหมาะสมกับองค์กร แล้วพัฒนาเครื่องมืออื่นๆ ต่อไป เพราะเครื่องมือแต่ละชนิดต่างมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง

### เครื่องมือสำหรับสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมภายในองค์กร

จากการศึกษาวิจัย Menzel ได้นำเสนอเครื่องมือหรือเทคนิคบริการที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างศักดิ์ศรีและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในระดับตัวบุคคลก่อนที่จะก้าวขึ้นไปสู่ในระดับของการเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี อันได้แก่

ผู้นำต้นแบบที่ดี (Leadership)

การฝึกอบรมจริยธรรม (Ethical Training)

ประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณ (Codes & Oaths)

การตรวจสอบจริยธรรม (Ethics Audits)

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

### ผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership)

ภาวะผู้นำนับเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ เพราะผู้นำมีอิทธิพลอย่างสูงต่องค์กรและการสร้างจริยธรรม เพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีศักดิ์ศรี ก่อนอื่นใด ผู้นำจะต้องปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรีและมีจริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรตามทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์อาจกล่าวได้ว่า เมื่อผู้นำ มีค่านิยม ความเชื่อ ที่ตนเองมั่นอย่างไร ก็มักแสดงพฤติกรรมที่ตรงกับสิ่งที่ตนเชื่อถืออย่างมา ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะดีหรือไม่ ย่อมมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมากและส่งผลต่อการที่พวกราษฎร์ถือปฏิบัติตาม ฉะนั้น เมื่อผู้นำในองค์กรได้แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติอย่างไร จำเป็นอย่างยิ่งที่ตนเองจะต้องทำในสิ่งที่ตนได้พูดอย่างเคร่งครัด

### การฝึกอบรมจริยธรรม (Ethical Training)

การบริหารจริยธรรมนั้นอาจจำแนกออกได้เป็นสองแนวทางใหญ่ๆ กล่าวคือ แนวทางเชิงบังคับให้ปฏิบัติตาม (compliance-based approach) อันเป็นเรื่องของการวางแผนยกระดับ ข้อกำหนดและแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ว่าควรทำ หรือไม่ควรทำอย่างไร ควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมแบบใด มีการตรวจสอบให้ประพฤติปฏิบัติตามที่วางไว้และการลงโทษหากกระทำผิด อันมีลักษณะในเชิงลบ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการป้องกันการอักขระ ทุจริตประพฤติมิชอบ และแนวทางเชิงศักดิ์ศรี (integrity-based approach) อันเป็นเรื่องของการเสริมสร้างขีดสมรรถนะทางคุณธรรมและพฤติกรรมอันเน幔ะสมดีงาม รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมของการมีสำนึกของความรับผิดชอบอย่างจริงจังและเป็นไปด้วยความร่มรื่น โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์ การกระทำหรือผลกระทบที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุลัծจนการวางแผนกลไกภายในเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา

ในการนี้ แต่ละองค์กรควรมีการจัดให้มีการวางแผนสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม (ethics infrastructure) ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านของการควบคุม (control) การแนะนำ (guidance) และการจัดการ (management)

1. Compliance Model หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมแบบต่างๆ ที่ถูกระบุว่าถูกต้อง เหมาะสม และนำมากำหนดให้บุคคลทั่วไปต้องประพฤติตามเพื่อแสดงถึงการมีจริยธรรม การพิจารณาว่าพฤติกรรมใดมีจริยธรรมหรือไม่นั้น จะยึดหลักกฎหมายเป็นพื้นฐาน

กล่าวคือ พฤติกรรมนั้นต้องไม่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ทางด้านจริยธรรมของ สังคมนั้นๆ อีกนัยหนึ่งก็คือ ตราบใดที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งประพฤติดน่องตามรูปแบบ พฤติกรรมที่ถูกกำหนดโดยองค์กรว่าถูกต้อง ก็ถือว่าบุคคลนั้นประพฤติไม่ผิดจริยธรรม หากเปรียบเทียบระหว่าง Compliance Model และ Integrity Model ซึ่งเป็นอีกรูป แบบหนึ่งสำหรับการฝึกอบรมจริยธรรม พบว่า Compliance Model เป็นรูปแบบที่องค์กร ต่างๆ นิยมนำไปใช้ในอย่างกว้างขวางมากกว่า ด้วยเหตุผลง่ายๆ ว่าเป็นรูปแบบพฤติกรรม ที่ง่ายต่อการกำหนด การนำไปใช้ หรือแม้แต่การตีความว่าผิดหรือถูกก็ง่ายเช่นกัน แต่ ประเด็นค่าธรรมที่เกิดขึ้นก็คือ หากบุคคลใดมีพฤติกรรมตามที่ถูกกำหนดขึ้นตาม Compliance Model จะหมายความว่าบุคคลนั้นมีจริยธรรมจริงหรือไม่

๒. Integrity Model หมายถึง รูปแบบที่มุ่งพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคคลในการที่ จะเข้าใจ หยั่งรู้ ทราบถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างและนำพาตนเองสู่การเป็นผู้มีจริยธรรม บุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาถึงเหตุผลเพื่อแสดงถึงพฤติกรรมที่ แสดงถึงการมีจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติต่อผู้อื่น การฝึกอบรมจริยธรรมตาม รูปแบบนี้จึงเป็นการหาวิธีที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามสร้างสรรค์พฤติกรรม บางอย่างที่มีระดับความยากและสูงกว่า Compliance Model

หากจะสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีควรเริ่มจากการฝึกอบรมจริยธรรมที่แท้จริง โดยใช้ Integrity Model เพื่อพัฒนา พฤติกรรมที่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง การฝึกอบรมจะต้องส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและทราบว่าอะไรคือสิ่งที่ดี และสมควรประพฤติปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นจะแตกต่างไปจากแนวทางการกำหนดพฤติกรรมตาม Compliance Model หากการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลก็เชื่อว่าจะช่วยทำให้บุคลากรทราบว่าอะไรคือสิ่งที่ดี และอะไรควรหลีกเลี่ยง อะไรไม่ควรทำ ยังเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากการใช้วิจารณญาณตัวต้องด้วยเหตุผล

### ประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณ (Codes & Oaths)

เมื่อเริ่มแรกเข้ารับราชการ ข้าราชการส่วนใหญ่มักจะมีหันคดีเชิงบวกต่อกฎหมายฯ ไม่ว่าจะเป็นประมวลจริยธรรม (Codes of Ethics) หรือประเพณีปฏิบัติขององค์กร หากองค์กรหวังที่จะส่งเสริมจริยธรรมในระยะยาวก็ควรจัดทำประมวล จริยธรรม รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขและบทลงโทษเกี่ยวกับการกระทำการที่ทำอันเป็นปฏิบัติที่จริยธรรม เพื่อสื่อสารและจูงใจ ให้ข้าราชการใหม่ประพฤติดน่องให้สอดคล้องกับจริยธรรมขององค์กร

แนวทางปฏิบัติต้านจริยธรรมเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่งและส่งผลในทางที่ดีต่อการบริหาร งานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของเอกสารหรือไม่ก็ได้ แต่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่าควรจะมีการบันทึกเป็นเอกสารเผยแพร่อย่างเป็นทางการจะเหมาะสมกว่า แต่ก็มีข้อเสียตรงที่แนวทางที่กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการให้ กระทำหรือห้ามกระทำการอย่างก็เหมือนกันเป็นตัวบทกฎหมายที่ประกอบขึ้นด้วยรายการพฤติกรรมที่บังคับให้คนต้องปฏิบัติ แต่ก็มิได้เป็นเครื่องรับประกันว่าเมื่อบุคคลถือปฏิบัติแล้วจะมั่นใจได้ว่าบุคคลดังกล่าวนั้นจะมีจริยธรรมอย่างแท้จริง

แต่ละองค์กรมักจะนิยมมีประมวลจริยธรรมของตนเอง บางองค์กรอาจจะมีประมวลจริยธรรมวิชาชีพ (Codes of Professional Ethics) เช่นสาขาวิชาอีกด้วย เช่น ด้านบัญชีและการเงิน บางองค์กรไม่เคยมีประมวลจริยธรรมเป็นของตนเอง แต่เมื่อเห็นว่าหน่วยงานอื่นๆ ก็พยายามกำหนดประมวลจริยธรรมขององค์กรตนเองขึ้นมาบ้าง ซึ่งอาจจะมาจากกระบวนการ แนวคิดของหน่วยงานอื่นๆ บางองค์กรก็แสวงหาในแบบสำเร็จรูป ทำให้ประมวลจริยธรรมไม่เหมาะสมและไม่สร้างคุณค่า ต่อองค์กรเท่าที่ควร

การปฏิญาณ (Oaths) หมายถึง การรวมรวมคำพูดเพื่อกล่าวอีนยันแสดงความมุ่นมั่นว่าบุคคลนั้นจะทำอะไร การกล่าวปฏิญาณมีได้ก็อ้วเป็นข้อบังคับตามกฎหมาย แต่เป็นข้อพึงปฏิบัติเพื่อเกียรติยศและศักดิ์ศรี หน่วยงานภาครัฐอาจใช้คำปฏิญาณเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการมีศักดิ์ศรี เพราะอย่างนี้อยู่ก็จะได้ทราบว่าบุคลากรของเขามีความตั้งใจจะประพฤติดนในแนวทางใด

ในปัจจุบันข้าราชการหรือลูกจ้างทุกคนที่เข้าทำงานในหน่วยงานทุกแห่งของรัฐบาลกลางจะต้องกล่าวสาบานตนตามคำปฏิญาณ เพื่อให้คำมั่นสัญญาว่าตนจะมุ่นมั่นที่จะประพฤติในเรื่องอะไรบ้าง

### การตรวจสอบจริยธรรม (Ethics Audits)

การตรวจสอบจริยธรรมเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลค่อนข้างสูง ซึ่ง Menzel เสนอแนะให้ทุกองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ วิธีการตรวจสอบอาจใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถดำเนินการโดยบุคลากรภายในองค์กรหรือจากภายนอก บุคคลหรือบริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินการก็ได้ ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ หัวโลกลดีมีการนำการตรวจสอบจริยธรรมไปใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่ข้อควรระวังนักก็คือ การตรวจสอบจริยธรรมนับเป็นเรื่องยากมากและต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำมาใช้ให้ได้ผลอย่างเที่ยงตรง

ความยากของการส่งเสริมให้มีความเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรีได้แก่ การที่จะสร้างบรรยายภาพและสภาพแวดล้อมที่สามารถเอื้อต่อเป้าหมายที่เราต้องการ ปัญหาที่องค์กรต่างๆ ก็จะประสบเหมือนกัน ก็คือ ไม่ทราบว่าจะเริ่มต้นอย่างไร Menzel จึงได้เสนอแนะแนวทางว่า การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีควรเริ่มจากการตรวจสอบว่าในปัจจุบัน (as-is) บุคลากรมีความเข้าใจด้านจริยธรรม หรือมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจริยธรรมอยู่ในระดับใดเป็นอันดับแรกก่อน แล้วจึงค่อยกำหนดรูปแบบและองค์ประกอบของจริยธรรมที่องค์กรต้องการ (to-be) เพื่อผลักดันสู่การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี ต่อจากนั้นจึงออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการสร้างสิ่งที่ องค์กรต้องการ

### การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมสร้าง จริยธรรมในองค์กร เพื่อเป็นรากฐานของการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรี การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลโดยตรง ซึ่งควรจะเชื่อมโยงเรื่องจริยธรรมและศักดิ์ศรีเข้าไว้ในกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าว

นอกจากนี้ การให้คำแนะนำนำปรึกษาเป็นเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมสร้างจริยธรรมอย่างเป็นทางการ กล่าวคือ องค์กรอาจกำหนดให้มีตำแหน่งที่ปรึกษาด้านจริยธรรม (Ethics Counselor) เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำหรือช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องจริยธรรมแก่สมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งต้องกล่าวจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นถึงวิธีการให้คำปรึกษาจนมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

### บทสรุป

องค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมเป็นสถานที่ที่รื่อแหล่งรวมของบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ครองตนอยู่ในความดีงามถูกต้อง รวมถึงมีการปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทร เอ้าใจใส่ๆ และซึ้งกันและกัน

กัน อันเป็นผลทำให้องค์กรดังกล่าวมีสภาพนำอยู่และมีความสุข บุคลากรขององค์กรมีความภาคภูมิใจและพึงพอใจ เกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นและทุ่มเทสติกำลังความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถผลักดันและผลิตผลงานที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร

ในการสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมนี้ ผู้บริหารของแต่ละองค์กรสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือเทคนิคใดๆ การต่างๆ เช่น การสร้างภาวะผู้นำด้านแบบ การฝึกอบรม การจัดทำประมาณการจริยธรรมและการปฏิญาณตน การตรวจสอบจริยธรรม และการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ได้ การใช้เครื่องมือแต่ละชนิดควรใช้ด้วยความเข้าใจป่างแท้จริงและตรงกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง อีกทั้งต้องใช้ความพยายามที่จะบูรณาการเครื่องมือต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพราะต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ ไม่มีเครื่องมือชนิดใดชนิดหนึ่งที่มีประสิทธิผลมากกว่ากัน เราจำเป็นต้องใช้เครื่องมือต่างๆ ร่วมกันจึงจะปังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง ●

๔๙

ปรับปรุงจาก การสร้างองค์กรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรม (เรียบไซต์ สำนักงาน ก.พ.ร. [www.updc.go.th](http://www.updc.go.th))

## การพัฒนาองค์กร

กิจกรรมพัฒนาองค์กร มุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะเฉพาะหรือส่วนหนึ่งๆ (Specific Features or Parts) ขององค์กร ดังนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงตั้งกล่าว จึงเป็นสิ่งที่กิจกรรมพัฒนาองค์กรให้ความสำคัญ ปัจจัย ๒ ประการ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงและสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกิจกรรมพัฒนาองค์กร ซึ่งได้แก่ ประเด็น (Organizational Issues) ที่กิจกรรมพัฒนาองค์กรมุ่งแก้ไข และระดับชั้นของระบบองค์กร (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

ประเด็นด้านทรัพยากรบุคคล เกี่ยวข้องกับวิธีการซักนำผู้มีศักยภาพเข้ามาในองค์กร วิธีการตั้งเป้าหมายให้กับบุคคล เหล่านี้ รวมทั้งวิธีการประเมินผลงานและให้รางวัล และวิธีการช่วยให้บุคคลเหล่านี้เติบโตในอาชีพและจัดการกับความเครียด ตัวอย่างของกิจกรรมพัฒนาองค์กรด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การบริหารผลงาน เป็นต้น

ประเด็นด้านเทคโนโลยีและโครงสร้าง เกี่ยวข้องกับวิธีการแบ่งงานออกเป็นฝ่าย และการประสานงานฝ่ายต่างๆ เพื่อสนับสนุนทิศทางเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งวิธีการส่งมอบสินค้า/บริการ และวิธีการเพื่อมโყงคนเข้ากันงาน ตัวอย่างของกิจกรรมพัฒนาองค์กรด้านเทคโนโลยีและโครงสร้าง การปรับโครงสร้างองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการออกแบบงาน เป็นต้น

ประเด็นด้านกระบวนการทรัพยากรบุคคล เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสังคม ระหว่างสมาชิกขององค์กร เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจ ภาวะผู้นำและกระบวนการของกลุ่ม ตัวอย่างเช่น การสร้างทีม เป็นต้น

ประเด็นด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับการเลือกสินค้าหรือบริการ วิธีการแข่งขัน ความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และการปรับตัวเพื่อรักษาความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างของกิจกรรมพัฒนาองค์กรด้านกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์การแข่งขันและการร่วมมือ หรือการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ●

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

ปรับปรุงจาก : การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร  
(Organization Development and Change) ; จิตติ รัศมีธรรมโพธิ

## การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ๘ ขั้นตอน

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

### การจัดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

๑. การสร้างสำเนียงแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อม ทางการแข่งขันและตลาดทางการแข่งขันที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ การซึ่งแจ้งให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเพื่อ ความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันและการป้องชิงชัยชนะทางตลาดลูกค้าอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งต้องรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

๒. การเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน หมายถึง การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันดังนี้แล้ว ระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง เพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง สำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อ กันเพื่อทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

๓. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หมายถึง การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่อง นำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสืบทอดให้องค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป

๔. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ หมายถึง การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

๕. การมองอ่อนน้อม การให้อ่อนน้อมอย่างกว้างๆ หมายถึง การทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยการให้อ่อนน้อมอย่าง มากให้บุคคลมีอ่อนน้อมในการทำงานได้ เช่น การให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อ่อนน้อม หน้าที่และการให้ร่างวัสดุตอบแทน

๖. สร้างความสำเร็จในระยะสั้น ๆ ก่อนการนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ หมายถึง มีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตาม ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จในระยะสั้นก่อน

๗. สร้างโครงสร้างเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่องต่อไป หมายถึง การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต

๘. ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวทางใหม่ หมายถึง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรม ใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง ●

ปรับปรุงจาก : การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง (Organization Development and Change)

รศ.ดร.เนตร์พันญา yawirach

# ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

## การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน ดังนี้

### ๑. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร รวมทั้งค่านิยมร่วม (Shared Values) และพัฒนาระบบที่สนับสนุนกลยุทธ์ดังกล่าว โดยวิสัยทัศน์จะระบุถึงความมุ่งหมาย (Purpose) และทิศทาง (Direction) สำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมซึ่งวิธีการหนึ่งในการนำเสนอรายละเอียดของวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนคือการกำหนดคำประกาศเกี่ยวกับความมุ่งหมายขององค์กร ที่แยกแจงรายละเอียดของค่านิยมขององค์กร

### ๒. การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

การเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูง บุคคลเหล่านี้ต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อการสร้างค่านิยมใหม่ที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องอยู่ในอำนาจตลอดช่วงของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

### ๓. การสร้างแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูงต้องสื่อสารวัฒนธรรมใหม่ผ่านการกระทำของตน กล่าวคือ พัฒนาระบบที่สำคัญที่สุดต้องเป็นสืบสานภูมิปัญญาลักษณ์ของค่านิยมและพัฒนาระบบที่คาดหวัง

### ๔. การปรับองค์กรให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่นๆ ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง ระบบทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศและการควบคุม และรูปแบบการบริหาร เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านี้สามารถปลูกฝังพัฒนาการของมนต์ทางองค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น ทำให้สามารถตระหนักรถึงพัฒนาการการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่และพยายามแสดงพัฒนาการดังกล่าว

### ๕. การสรรณาและให้ความรู้สมาชิกใหม่และเลิกจ้างผู้ที่ขาดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่

วิธีการหนึ่งในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิผลที่สุด คือการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสมาชิกองค์กร ซึ่งหมายถึงการคัดเลือกและการเลิกจ้างสมาชิกองค์กรบนพื้นฐานของความสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรระดับผู้นำที่ต้องดำเนินการตามตำแหน่งสำคัญ (Key Leadership Positions) ซึ่งการกระทำการของบุคคลเหล่านี้สามารถส่งเสริมหรือขัดขวางค่านิยมและพัฒนาการใหม่

### ๖. การสร้างการเฝ้าระวังเกี่ยวกับจริยธรรมและกฎหมาย

การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับพนักงานซึ่งส่งผลต่อปัญหาด้านจริยธรรมและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่องานพนักงานสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความซื่อสัตย์ การควบคุมตนเอง ความเสมอภาค และความมั่นคงในงาน คำประกาศเกี่ยวกับค่านิยมดังกล่าว นักทำให้พนักงานคาดหวัง

ในสิทธิของตนและการปฏิบัติขององค์กรต่อตน ดังนั้น องค์กรจึงต้องแสดงออกถึงการปฏิบัติตามเรื่องดังกล่าวด้วยการทำหน้าที่การปฏิบัติงาน และแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมที่ประกาศ เช่น การปกป้องสิทธิและหลักเดียงกระถางเมืองกับจริยธรรม ซึ่งบางกรณีอาจรวมไปถึงรายละเอียดในสัญญาจ้าง นอกจากนี้ ค่านิยมที่องค์กรประกาศต้องสอนคล้องกับความเป็นจริง โดยองค์กรต้องหลักเดียงการให้คำมั่นสัญญานิสิตที่ปฏิบัติไม่ได้ เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว ●

ปรับปรุงจาก : การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร  
(Organization Development and Change); จิตติ รัศมีธรรมโดย

กฎ ก.พ.

## ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการให้บำเน็จความชอบ การกันเป็นพยาน การลดโทษ และการให้ความคุ้มครองพยาน

พ.ศ. ๒๕๕๗

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๘ (๕) และมาตรา ๙๙ วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๔๑ ก.พ. โดยอนุมัติโดยรัฐมนตรีจึงออกกฎ ก.พ. ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ กฎ ก.พ. นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๒ ในกฎ ก.พ. นี้

“วินัย” หมายความว่า วินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๘๕ (๑)

“พยาน” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำตามมาตรา ๙๙

### หมวด ๑ บททั่วไป

ข้อ ๓ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ให้ข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาหรือให้ถ้อยคำในฐานะพยานต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ อันเป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อทางราชการ ให้ถือว่า ผู้นั้นปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งได้รับความคุ้มครองพยานและอาจได้รับบำเน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ ตามกฎ ก.พ. นี้

ข้อมูลหรือถ้อยคำตามวรรคหนึ่งจะถือว่าเป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อทางราชการต่อเมื่อเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ดำเนินการทางวินัยได้ หรือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลงโทษทางวินัยแก่ผู้กระทำความผิดได้ และมีผลทำให้สามารถประยัดงบประมาณแผ่นดินเป็นอย่างมากหรือมีผลทำให้สามารถรักษาไว้ซึ่งระบบบริหารราชการที่ดีโดยรวมได้

ในกรณีที่ข้าราชการผู้นั้นเป็นผู้กระทำความผิดวินัยนี้เสียเองหรืออาจจะถูกกล่าวหาว่ามีส่วนร่วมในการกระทำผิดวินัยนั้น ด้วย ไม่ได้รับบำเน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษตามข้อนี้

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

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

การให้ข้อมูลหรือถ้อยคำตามวรรคหนึ่ง ไม่ถือเป็นการเปิดเผยความลับของทางราชการและไม่เป็นการกระทำการข่มขู่บังคับบัญชาหนีตอน

ข้อ ๖ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่ได้รับข้อมูลมีหน้าที่รายงานให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเพื่อทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

## หมวด ๒ การคุ้มครองพยาน

- ข้อ ๗ ผู้บังคับบัญชาตามคำดับชั้นและผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งมีหน้าที่ให้ความคุ้มครองพยาน ดังต่อไปนี้  
(๑) ไม่เปิดเผยชื่อ หรือข้อมูลใด ๆ ที่จะทำให้ทราบว่าผู้ใดเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำ  
(๒) ไม่ใช้อำนาจไม่ว่าในทางใดหรือกราทำให้การอื่นใดอันเป็นการกลั่นแกล้งหรือไม่เป็นธรรมซึ่งอาจมีผลทำให้กระบวนการสิทธิหรือหน้าที่ของผู้นั้นในทางเสียหาย  
(๓) ให้ความคุ้มครองมิให้ผู้นั้นถูกกลั่นแกล้งหรือถูกข่มขู่เพราเหตุที่มีการให้ข้อมูลหรือถ้อยคำ  
(๔) ประสานงานกับพนักงานอัยการเพื่อเป็นนายแก้ต่างคดีให้ถ้านั้นถูกฟ้องเป็นคดีต่อศาล  
ในการนี้ที่พยานผู้ใดร้องขอเป็นหนังสือ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งจะพิจารณาถ่ายผู้นั้นหรือพิจารณาดำเนินการอื่นใดที่เห็นว่าจำเป็นเพื่อให้ผู้นั้นได้รับความคุ้มครอง โดยไม่ต้องได้รับความยินยอมหรือเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น และไม่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนหรือกระบวนการตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ได้

๖๖

หลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการคุ้มครองพยาน  
โดยสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ : สำนักงานคุ้มครองพยาน

ข้อ ๘ พยานผู้ใดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาตามคำดับชั้นยังไม่ได้ให้การคุ้มครองตามข้อ 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

ในการนี้ที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งไม่ดำเนินการตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ตามวรคหนึ่ง หรือในกรณีที่เห็นสมควร ให้สำนักงาน ก.พ. เสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณาดำเนินการตามมาตรา ๙ ต่อไป

ข้อ ๑๒ การให้ความคุ้มครองพยานตามหมวดนี้ให้พิจารณาดำเนินการในโอกาสแรกที่สามารถกระทำได้ และให้เริ่มตั้งแต่มีค่าใช้ห้ามูลน้ำที่ถ้อยคำตามข้อ ๗ หรือข้อ ๘ แล้วแต่กรณีจนกว่าจะมีการสั่งยุติเรื่องหรือการดำเนินการทำทางวินัยตามกฎหมายนี้แก้ผู้เป็นต้นเหตุเสร็จสิ้น

## หมวด ๓ การกันเป็นพยาน และการลดโทษ

ข้อ ๑๓ ก่อนมีการแจ้งเรื่องกล่าวหาว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำการผิดวินัย ถ้าผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำตามข้อ ๕ ไม่ใช้ผู้เป็นต้นเหตุแห่งการกระทำการผิดวินัยในเรื่องนั้น และเป็นกรณีที่ไม่อาจแสดงหาข้อมูลหรือพยานหลักฐานอื่นได้เพื่อดำเนินการทำทางวินัยแก้ผู้เป็นต้นเหตุแห่งการกระทำการผิดวินัยในเรื่องนี้ได้จากจะได้ข้อมูลหรือพยานหลักฐานจากผู้นั้น ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งอาจกันผู้นั้นเป็นพยานได้

ข้อ ๑๕ ในกรณีที่ผู้ถูกกันเป็นพยานตามข้อ ๓๓ ไม่มาให้ถ้อยคำต่อบุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวน หรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ หรือมาแต่ไม่ให้ถ้อยคำหรือให้ถ้อยคำแต่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ หรือให้ถ้อยคำอันเป็นเท็จ หรือกลับคำให้การให้การกันผู้นี้ได้เป็นพยานเป็นอันสิ้นสุดลง

ข้อ ๑๕ ให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ร่วมกับหัวหน้าส่วนราชการเพื่อเรื่องการกันข้าราชการพลเรือนสามัญตามข้อ ๓๓ ໄว้เป็นพยาน หรือการสิ้นสุดการกันเป็นพยานตามข้อ ๑๔ ในบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการและข้าราชการผู้นี้ทราบ

ข้อ ๑๖ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำตามข้อ ๔ ผู้ใดได้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำที่สำคัญจนเป็นเหตุให้ลงโทษทางวินัยแก่ผู้ได้เป็นต้นเหตุแห่งการกระทำผิดได้ และผู้นี้ต้องถูกลงโทษทางวินัย เพราะเหตุที่ได้ร่วมกระทำการผิดวินัยนั้นด้วย ถ้าผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาเห็นว่าผู้นี้มิได้เป็นต้นเหตุแห่งการกระทำการผิดวินัยนั้น หรือได้ร่วมกระทำการผิดวินัยไปเพราจะตอกย้ำในอำนาจบังคับ หรือกระทำการไปโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งอาจพิจารณาลดโทษให้ผู้นี้ต่ำกว่าโทษที่ควรได้รับจริงได้ แต่หันนี้ต้องไม่ต่ำกว่าการลดโทษที่อาจกระทำได้ตามที่กฎหมายกำหนด

## หมวด ๔

### การให้บ่าเหนี่จความชอบเป็นกรณีพิเศษ

ข้อ ๑๗ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งอาจพิจารณาให้บ่าเหนี่จความชอบเป็นกรณีพิเศษแก่ผู้ให้ข้อมูลหรือถ้อยคำตามข้อ ๓ ได้ดังนี้

(๑) ให้ถือว่าการให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำนั้นเป็นข้อควรพิจารณาอื่นตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือนที่ผู้บังคับบัญชาต้องนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

(๒) เครื่องหมายที่เห็นสมควรเพื่อเป็นเครื่องเชิดชูเกียรติ

(๓) รางวัล

(๔) บำชุมชนเป็นหนังสือ

ข้อ ๑๘ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาให้บ่าเหนี่จความชอบเป็นกรณีพิเศษตามข้อ 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 ๔๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒ บัญญัติว่า หลักเกณฑ์และวิธีการการให้บ่าเหนี่จความชอบ การกันเป็นพยานการลดโทษ และการให้ความคุ้มครองพยาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. สมควรกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไข ในกรณีให้บ่าเหนี่จความชอบ การกันเป็นพยาน การลดโทษ และการให้ความคุ้มครองพยานสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่ให้ข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาหรือให้ถ้อยคำในฐานะพยานอันเป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อทางราชการ จึงจำเป็นต้องออกกฎ ก.พ. นี้

# แนวทางการปฏิบัติตามเมื่อพบเห็นการทุจริต [กรณีศึกษา]

## (ตอนที่ ๑) “คุณทำอย่างไรเมื่อพบว่าเพื่อนร่วมงานทุจริต”

สมอยู่ในองค์กรแห่งหนึ่ง อยากรีบตัวเพื่อนร่วมงานที่ร่วมกันเป็นกระบวนการในการยักษ์อกหักพย์และทุจริตโดยที่ผู้ไม่อยากสร้างปัญหาให้ใคร ไม่อยากมีศัตรูเพิ่ม ไม่พ้องนาญไม่ขายเพื่อน ถ้าเป็นคุณแล้ว คุณจะเลือกใช้วิธีการตักเตือนหากเข้าเหล่านี้หรือไม่ป่ายaise (กระหุคคำถานจากห้องพันธ์พย์)

ถ้าท่านเป็นบุคคลผู้นั้น ท่านจะตักเตือนเพื่อนหรือไม่ และจะใช้วิธีการอย่างไร

## (ตอนที่ ๒) “เมื่อยูไนสตันการณ์บังคับให้กระทำการทุจริต”

สำนักงานแห่งหนึ่งได้รับเงินงบประมาณเพิ่มเติมมา ๑๖ ล้านบาทเศษ หัวหน้าสำนักงานของหน่วยงานแห่งนี้ได้รับการติดต่อทางโทรศัพท์จากข้าราชการการเมืองผู้หนึ่งให้ไปพบที่รังสรรค์ที่พักของเขาระบุ

เมื่อขึ้นไปที่ห้องพักของข้าราชการการเมืองผู้นั้น ก็ได้รับแจ้งว่าในจังหวัดของตนเองได้รับเงินเพิ่มเติมครั้นนี้ประมาณ ๑๖ ล้านบาทเศษ เดิมเงินจำนวนนี้จะถูกจัดเอาไปสร้างสนามบิน แต่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงได้ประชุมติดกันมาให้ จึงขอเงินเป็นสวัสดิการผู้ใหญ่ ๑๕% ของงบประมาณที่ได้รับมา โดยจะขอเป็นเงินสด ซึ่งหัวหน้าสำนักงานผู้นั้น ยังตอบไม่ได้ว่า จะทำให้ได้หรือไม่ ข้าราชการการเมืองผู้นั้นจึงได้เสนอแนวทางที่สองว่า ให้ช่วยสนับสนุนการจัดซื้ออุปกรณ์จากบริษัทพรคร พากที่จะเดินทางมาพบ ซึ่งทางบริษัทจะหักเบอร์เงินที่เอาไว้เอง

นอกจากนี้ ก่อนเดินทางไปตรวจเยี่ยมหน่วยงานในจังหวัดนั้น ทางคณะกรรมการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงได้แจ้งให้หัวหน้าสำนักงานแห่งนั้นทราบว่า ต้องการพบปะสัม�述กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในระดับตำบล อ่าเภอและระดับจังหวัด ในเขตจังหวัดนั้นทั้งหมด หัวหน้าสำนักงานฯ ผู้นั้นจึงได้จัดงานเลี้ยงขึ้น โดยมีผู้คนมาช่วงงานทั้งหมด ๓๐๐ คน แต่เมื่องานเลี้ยงเสร็จสิ้น คณะกรรมการรัฐมนตรีไม่จ่ายเงินค่าจัดเลี้ยงดังกล่าว ทางโรงแร่มจึงเรียกเก็บเงินกับหัวหน้าสำนักงานฯ เป็นเงินกว่า ๑ แสนบาท โดยทางผู้ตรวจสอบการเขตได้ประสานขอเงินจากรัฐวิสาหกิจในสังกัดมาช่วยเป็นเงิน ๕๐,๐๐๐ บาท ผู้อำนวยการเขตต่างๆ ในจังหวัดช่วยสมทบอีก ๕๐,๐๐๐ บาท ส่วนสำนักงานแห่งนี้ได้ช่วยจ่ายเงินที่เหลืออีก ๗๕๗๗ บาท

จากการตรวจสอบการทุจริตครั้งนี้ นักการเมืองชี้ ข้าราชการรีบขาดคนปากป้อง พ่อค้าให้สินบน ประชาชนรับกรรม ที่เป็นต้นเหตุของการทุจริตครั้งนี้

### คำถามท้ายเรื่อง

๑. ถ้าท่านเป็นหัวหน้าสำนักงานในจังหวัดนั้นท่านจะแก้ปัญหาการที่นักการเมืองขอหักเบอร์เงินที่ได้รับมาที่ต้องจ่ายให้กับผู้ใหญ่ ๑๕%

๒. กรณีที่มีการสั่งการให้จัดงานเลี้ยงโดยไม่มีงบประมาณรองรับท่านมีแนวทางในการจัดการกับสถานการณ์ดังกล่าวนี้อย่างไร

# บทความ

## “การแก้ไขสถานการณ์เมื่อต้องอยู่ในสภาพบังคับให้มีส่วนร่วม ในการทุจริต”

“เกิดเป็นหญิงแท้จริงแสนลำบาก เกิดเป็นข้าราชการนั้นสิยากกว่าหลายเท่า”

นี่เป็นคำพังเพยไทยที่กล่าวในลักษณะประชดประชันข้าราชการไทย เพราะเป็นกลุ่มนักศึกษาที่ปะสางสารและนำเสนอเห็นใจ เนื่องจากระบบราชการที่มีมาอย่างนาน มักเป็นระบบอภิสิทธิ์ชน ศักดินาเจ้าขุนมูลนาย อุปถัมภ์ ตอบแทน เกื้อหนุน ก้าดี ฯลฯ ลักษณะนี้สังคูกันเอง ปกป้องคุกันเอง ฝ่ายคุกน้องก้าว เอาใจนาย เสนอจัดทำให้นาย ประเภท ศึกษานาย ได้ครับผม เมนาระ สมครับท่าน

เริ่มต้นผมรับราชการและเดินทางจากลูกหม้อมหาดใหญ่จนເກີຍອາຍຸທີມຫາດໄທ ດໍາຮັງຕະແຫຼງໃນກົມືກົມືແທບຈະ ตลอดหັ້ງຈິວຕາງປາກ ດື່ນ ປັບດຳເກອ ນາຍຈຳເກອ ປັບດຳຈັງຫວັດ ຮອງຢ້າວາຮາກຈັງຫວັດ ຜ້ວາຮາກຈັງຫວັດ ຈຶ່ງລັວນແຕ່ເປັນ ຕະແຫຼງທີ່ຕັດບັນດາໄວ້ທີ່ຕັດສັນຜັກຄັບຄຸນທຸກປະເທດຈຳນວນນາມາ ທັງປະຊາຊົນ ຊ້າຮາກ ນັກການເມືອງ ແລະຄຸກຄຸກລືກັບ ໜ່າງຢາງນິຕ່າງ ຈະອໝາງລົກເລື່ອງນີ້ໄດ້ພົມເຄີຍເປັນທັງຜູ້ບັນດາບັນດາ ແລະຄຸກນ້ອງມາຍາວານາພົບເທິ່ງທັງການທຸຈິຕ ແລະສຸຈິຕ ຈຶ່ງໄດ້ປະສົບການທັງດ້ວຍຕົນເອງ ເທິ່ງພັ້ນ ແກ້ໄຂປົງຫາຈາກມາດໄທ ແລະໜ່າຍງານອື່ນໆ ເທິ່ງແນວທາງທີ່ເຫັນແກ້ໄຂເອາຫວັດໄດ້ ຈາກການທຸຈິຕໂດຍໃຫ້ລັກຂະນະວິຊາ ທັງວິຊາເຫັນແລະວິຊາມາຮັມມາຈັດທຳແກ້ໄຂ ຮູ໌ສຶກສາງສາຂ່າວຽກການຜູ້ນ້ອຍທີ່ເຊື່ອ ຈະໄມ້ຮູ້ວິຊີ ລົກໜີ ແກ້ໄຂໄປໄດ້ ຈຳຕົ້ນເປັນແຍ້ອງຈັດທັງນັ້ນທີ່ໄດ້ເຈົ້າເລີ່ມ ທີ່ທຳເຮົ່ອງທຸຈິຕກົມາ ຮັມທັງເຈົ້າທັງນັ້ນທີ່ທີ່ຈິງໃຈທຸຈິຕ ສໍາເຮົາແລ້ວໄດ້ ຍັກ ຕະແຫຼງ ພລປະໄຍ້ໝົນ ບາງຄນໄດ້ຕີ ຮອດຕ້ວ ບາງຄນຮັບກໍານົດຖຸກໄລ່ອກ ຕິດຄຸກ

### ก่อนจะถูกเข้าไปมีส่วนร่วมในการ

#### ๑. สร้างภาพของความโปร่งใส ซื่อสัตย์ รังเกียจการทุจริตประพฤติมิชอบ

เราต้องพยายามสร้างภาพของความโปร่งใส ซื่อสัตย์ การรังเกียจเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมทั้งไม่วรับสินน้ำใจจากการทำหน้าที่ที่ไม่ถูกต้อง ฯลฯ ຈະໂຕຍແສດງออกทางการழູດຄູດ ແສດງອາກາກກັບທັງຜູ້ບັນດາບັນດາ ເພື່ອຮ່ວມມານ ຜູ້ໃຫ້ບັນດາບັນດາ ສັນຄມ ໄທ້ຮັກໜັດເຈນອ່າຍກວ້າງຂວາງຈະມີຜົດໄທຄົນທີ່ໄວ້ໄປຮັບຮູ້ນີ້ສັຍເຮົາເວົາເຮົາເປັນຄົນຕຽງໄປຕຽນມາ ຄ້າຖຸກຄົນ ຍອມຮັບຄາມເປັນຄົນຕຽງ ຈະ ຂອງເຮົາ ກີ່ຈະໄມ້ໄດ້ຮັບການແຕ່ງຕີໃຫ້ເຂົ້າໄປຮ່ວມຕຽບຮັບ ແຫຼງຈາກເຂົາກ້າວ້າຄ້າມີເຮົາເພົ້າໄປດ້ວຍ ເຮົາໄມ້ສຸຈິຕຈະລ່ວງຮູ້ກັນໄປທ່ວ່າ ການທຸຈິຕຈະທ່າຍກັນ ແລ້ວຈາກພລຍຍໍາທຳໄທຄົນອື່ນທີ່ຍືນຍອມຮ່ວມທຸຈິຕກັບເຫົາ ເມື່ອເທິ່ງວ່າເຮົາຂັດຂາງກີ່ຈາກລົງແລະອາຈີ່ມີຍືນທຸຈິຕຕາມໄປດ້ວຍ ທີ່ເຮົາກ່າວ້າເກີດອາການ ວັດແທກ ດື່ນ ເກີດການຮ້ອມໃຈກັນໄມ້ຍືນຕຽບຮັບເຂົ້ນໄດ້

#### ๒. หมั่นสังเกตສິ່ງບອກເຫດວ່າຈະຄູກຂັງຫຼືບັງຄັບໃຫ້ເຂົ້າໄປໃນຈະຈອບາຫຂອງການທຸຈິຕ

ປົກຕົມກົມືສິ່ງບອກເຫດທີ່ຈະທຳໃຫ້ເຮົາຮູ້ລ່ວງໜັນເສມອ ເສີມອົນຮ່າງກາຍທີ່ຈະເປັນໂຮມມັນຈະມີອາກາຮອງໂຮກເດືອນເປັນກັນ ຂະນົນ ຈຶ່ງກວ່າມັນສັດບັນດັບພິ້ງ ພ່ອສັງເກດໃຫ້ດີກີ່ຈະສາມາຄັບພົບໄດ້ວ່າເຮົາມີອາກາສະຈູກຂັງຈົງ ໂນ້ມນ້າວ້າ ບັນດັບ ຈູ່ເໜັງ ທີ່ຈະຈ່າຍອມ ໂດຍປະຍາຍ ທີ່ຈະເຂົ້າໄປໃນ ວັດຈອບາຫ ຂອງການທຸຈິຕຫຼືໄມ້ ເທິ່ງ ອົງກຣນີ້ ຜູ້ບັນດາບັນດາຄົນນີ້ທີ່ເຮືອເຮືອງຢ່າງນີ້ ຈະ ຕ້ອງມີການກະທຳທຸຈິຕທຸກຄັງ ຄ້າຮູ້ລ່ວງໜັນເຮົາກີ່ຈະຮູ້ຕ້ວ ແລະມີຍືນເຂົ້າຮ່ວມມານຕ້ວຍ ເທິ່ງ ດ້ວຍເຫັນຜູ້ບັນດາບັນດາຄົນນີ້ ມັກຈະມີການເຮືອກປົງເຫັນຕົ້ນຈາກການຕຽບຮັບງານ ພ່ອມັກພບການທຸຈິຕເສັນໄນ້ການຕຽບຮັບງານທີ່ຄົນນັ້ນແລ້ວເກື່ອບດັ່ງຕີ່ໂດຍຮຽມເນີນສ່ວນໃໝ່ຈະລົງຈຳນວນໄມ້ໄກຣັບຫຼືໄມ້ປົດອັດ ທີ່ວ່ອຮຽມເນີນໃນການຕຽບຮັບງານຊຸດຄອກຄລອງກົມັກຈະໄປຕຽນທານ ລັກຂະນະຂອງງານເສມອ ເຮົາກີ່ຢ້າຍໜີ ພຍາຍາມໄມ້ເຂົ້າໄປເປັນຄຸກນ້ອງຜູ້ບັນດາບັນດາທີ່ທຸຈິຕ ທີ່ໄປໄປເປັນການກະທຳການຕຽບຮັບງານທີ່ສຸມເສີຍຕ່ອງການທຸຈິຕ

### ๓. ไม่วิ่งเดิน นักการเมือง ผู้บังคับบัญชาเพื่อแลกกับการมาลงทำแท่นสำราญ

ต้องไม่วิ่งเดิน รับปากนักการเมือง ผู้บังคับบัญชาเพื่อแลกกับการโยยกัยมาดำรงตำแหน่งสำราญเพื่อจะเป็น มือ ทำเรื่องทุจริตให้กับนักการเมืองหรือผู้บังคับบัญชาคนนั้นฯ เพราะสุดท้ายก็อาจต้องออกจากราชการ เพราะติดคุก พึงจะเสียเงิน ว่าถ้าผู้ใหญ่ที่นั่นเอาเรมา เราเกิดต้องเป็นหนี้บุญคุณอย่างแน่นอน ไม่สามารถจะปฏิเสธคำสั่งอันมีขอบเขตท่านได้ อันเป็นเรื่องปกติของลักษณะข้าราชการไทย บุญคุณต้องทดแทน

ที่นี่เมื่อเรารู้แล้วว่าจะมี ภัย มาถึง ก่อการคืบคืบเป็นต้องถูกย้ายไปเป็นลูกน้องผู้บังคับบัญชาทุจริต มิหนำซ้ำผู้บังคับบัญชาเกียจจะตั้งเราให้รับผิดชอบกับงานซึ่งสูมเสียงต่อการมีทุจริตเกิดขึ้นแน่นอน ก็ต้องรวมมัตรวังและรับปฏิเสธ หรือรับหัวความเข้าใจแต่เริ่มแรกว่า เราไม่สนใจกับงานทุจริต เพื่อท่านจะได้ไปเลือกคนอื่นแทนเรา

### ๔. ตั้งสติ และใช้ปัญญา

กลับใจและซึ่งใจตัวเอง ดังที่พนธุสูต เคยสอนไว้ว่า มนุษย์เราเลือกไม่ได้ ๒ อย่าง คือ เลือกเกิดไม่ได้และเลือกผู้บังคับบัญชาไม่ได้ แต่ก็สามารถเลือกได้ ๒ อย่าง คือ เลือกทำดีกับเลือกทำชั่ว หรือมีฉันนั้นก็ต้องต้องคิดอย่างอาจารย์ก้าวลงรั้ง จันทิก ซึ่งเคยเปรียบเปรยไว้ว่า การจะตัดสินใจทำเรื่องทุจริต เมื่อยังเห็นทรัพย์ที่มี ๒ ด้าน เช่น ก่อการคืบ

ถ้าเราใจอ่อนยอมร่วมวงทุจริตด้วย ก็จะได้สิ่งตอบแทนแน่นอน คือ อาจได้เลื่อนยศ ตำแหน่ง ความดีความชอบ อาจได้อัญเชิญครอบครัว ไปมาสหดวง ฯลฯ (แต่มีโอกาสจะถูกตัดฉีนนินทา ดูถูก เนื้ยดหายน ถูกสอบสวน ถูกลงโทษ ออกจากราชการ ติดคุก ฯลฯ)

แต่ถ้าใจแข็ง ไม่ยอมร่วมวงทุจริตด้วย ก็อาจถูกกลั่นแกล้งโดยนัยไปลำบาก กันการ ไม่ได้อัญเชิญครอบครัว ถูกหาเรื่อง โดยสอบสวน ต้องโทษหันฟ้า ฯลฯ (แต่มีโอกาสได้รับค่ายก่อน ชมเชย ชื่นชม และไม่มีโอกาสถูกสอบสวน ถูกจำคุก ฯลฯ) ต้องตัดสินใจว่าจะเลือกด้านใด

ต้องนึกถึงหลักธรรมาภิบาลว่าต้องใช้สมองและปัญญาในการแก้ไขอย่างถูกต้อง ต่อสู้ด้วยหุนหัน อดกลั้น โดยยึดว่า ถ้าอุปสรรคไม่มี บางมีไม่เกิด ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ฯลฯ เพื่อสร้างชวัญกำลังใจให้ตนเอง นึกถึงชื่อเสียงเกียรติยศของตนเอง ครอบครัว และวงศ์ตระกูล รวมทั้งความดีที่สั่งสมมาตลอด การยอมรับทางสังคม ถ้าผิดพลาดก็คงยังบครานี้ ฯลฯ

ต้องนึกถึงวิธีความเป็นอยู่อย่างพอเพียง ที่อยู่อย่างพอสมควรแก่ตัวภาพ ไม่ฟุ่งเพ้อ ฟุ่มเพ้อ สะสม สะสม กอบโภย หรือแก่แห่งยศตำแหน่งจนเกิดเหตุ จนกระหั่งต้องทุจริต ถูกไล่ออกจากราชการ ติดคุก เสียอนาคต หมดความก้าวหน้าหมดความสำเร็จ

### เมื่อสถานการณ์บังคับให้ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในหน่วยงานที่มีการทุจริต

#### ๑. เม็พยาภยามแล้ว แต่เรายังเคราะห์ร้ายถูกผู้บังคับบัญชาตั้งให้เข้าร่วมในการทุจริต

ขอให้หลีกเลี่ยงโดยเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อขอถอนตัวจากการเข้าร่วมรับผิดชอบด้วยความสุภาพ โดยอ้างความจำเป็น ความเสียหายที่ต้องเกิดขึ้นตามมา ผลของการตรวจสอบโดยหน่วยงานที่มีอำนาจตรวจสอบ เช่น สตง. โฆษณาการ กระทำผิด

อาจขอร้องบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาให้ความเกรงใจ เศรษฐ ศรีวิภา หรืออีกมาช่วยพูดให้ เช่น บุคคลในครอบครัว นักการเมือง พระสงฆ์ ผู้หลักผู้ใหญ่ ฯลฯ

อาจอธิบายให้กับบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกับเรา ให้เกิดความเข้าใจ ทราบถึงการรับผลร้าย ซึ่งอาจถึงได้ ออก ติดคุก ทำให้เขาเหล่านั้นกลัวและจะเป็นแนวร่วมที่ไว้เราร่วมค้านกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งตีกว่าการค้านผู้บังคับบัญชาอยู่ คนเดียวแน่

อาจขอลาป่วย ลาภัย ไปราชการ ลาบวช ลาไปประกอบพิธีทางศาสนา ลาศึกษาต่อ ขอหยุดไปจากการเรียน เพื่อให้บุคคลอื่นย้ายมาดูแล ซึ่งอาจถูกเป็นการหนีปัญหาแต่ก็เป็นวิธีที่บุกนวน

ท้ายที่สุดเราเก็บต้องยืนยันไม่ยอมรับ พร้อมทั้งข้างเหตุผลประกอบว่า การไม่ตรวจสอบมีเหตุผลอย่างไร ทั้งข้อกฎหมาย และข้อเท็จจริง

## ๒. ต้องเสียงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าขึ้นไปทราบถึงพฤติกรรมทุจริต

อาจมีความจำเป็นต้องเสียงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าขึ้นไปอีกในทางลับหรือเปิดเผย ทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อจะได้ทราบถึงพฤติกรรมส่อทุจริต เพราะหานเป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์สูง ท่านคงจะมีวิธีการรับเรื่องราว หรือแก้ไขโดย บัวไม่ให้ข้ามไม่ใช่ขึ้น โดยปกปิดเรื่องส่อทุจริตที่เรารายงานให้เป็นความลับ เพื่อให้ปลอดภัยแก่ตัวเราได้ (วิธีนี้เราต้องมั่นใจว่า ผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปมีพลังสูงกว่าจริง ๆ และเป็นคนดี)

## ๓. กรณีที่ถูกสั่งให้ไปกระทำการใดก็ตามแทนผู้บังคับบัญชา

กรณีที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้เราทำทุจริต จะสั่งด้วยว่าจากรือหมายสือ ให้เราไปเรียกเงินหรือไปกระทำการใดก็ตามแทนผู้บังคับบัญชา เช่น ให้ไปเรียกหักเงินเบอร์เข็นต์จากเงินโบนัสของบรรดาลูกน้องทั้งหลาย เราต้องใจแข็ง ปฏิเสธไม่ยอม เป็น มือ ให้ โดยพยายามป่ายเบียงให้ผู้บังคับบัญชาไปร้องขอผลประโยชน์เดียว หรือกล่าวกับผู้รับเหมาหรือลูกน้องเอง ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจไม่กล้า ถ้าไม่มี มือ หรือลักษณะต้องไปเสี่ยงเจ้าเอง เราไม่เกี่ยวข้องแปดเปื้อนด้วย

กรณีข้างต้นถ้าเจ้าหน้าที่ถูกเรียกผลประโยชน์หลายคน พยายามให้ทุกคนกล้าลงชื่อร้องเรียน ให้มีจำนวนมากที่สุด เพราะจะทำให้พยานหลักฐานมีไว้หนักมาก มีความน่าเชื่อถือ ฟังได้ว่ากระทำการจริง หรือผู้บังคับบัญชาจากล้วน ละอาย แล้ว อดการทุจริตไปได้

บางกรณีลูกน้องหัดหานผู้บังคับบัญชาทุจริต ที่บุญญาไม่ไหว จำใจต้องลงนามตรวจสอบงานไปทั้งๆ ที่รู้ว่าผิด ลูกน้องบางรายถึงกับขอบอัดเทบคำๆ เขียนของผู้บังคับบัญชาไว้ เพื่อเป็นหลักฐานแสดงในภายหลังว่าตนเองไม่มีทางหลอกลวงจริง ๆ

บางกรณีลูกน้องมีความรับชอบมาก กล่าวคือ หลังจากจำใจลงนามดังกล่าวแล้ว ก็มาร่วมกันบันทึก (อาจมีบุคคลอื่นเป็นพยานร่วมด้วย) ว่าทุกคนถูกบังคับให้ลงนามอย่างไร โดยระบุพฤติกรรมเพื่อแสดงเป็นหลักฐานว่าพากตนตกอยู่ในสถานะจำเป็นจริงๆ เพื่อให้พ้นโทษ

## ๔. ทำให้เรื่องราวที่ส่อทุจริต ให้ถูกเผยแพร่โดยเร็ว

เผยแพร่เรื่องราวที่ส่อทุจริตโดยเร็ว อย่างกว้างขวางให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ทางสื่อทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งทางลับและเปิดเผย เพราะถ้าเรื่องถูกเปิดเผยสู่สาธารณะขนาดเท่าไหร่ทุจริตยิ่งยากขึ้น เช่น ผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีหน้าที่โดยตรง หรือผู้สั่งการอยู่เบื้องหลังจะเกรงกลัว เพราะคนที่ไว้ในสังคม จะเข้ามาตรวจสอบโดยเฉพาะสื่อมวลชน ซึ่งเป็นหน้าที่หรืออาชีพของสื่ออยู่แล้ว เคยมีบางแห่งจัดทำบัตรสนเท็จ ในปี ๖๐ ฯลฯ ร้องเรียนแจ้งจ่ายไปยังหน่วยงาน สื่อมวลชน

## ๕ ควรให้มีผู้เขี่ยวชาญภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมให้ความเห็น

ถ้าเรื่องราวส่อทุจริตเป็นงานตรวจสอบที่ยากหรือเฉพาะทาง เรายังคงเป็นลูกน้องโดยตรงผู้บังคับบัญชาอาจหักคอหรือบังคับเราให้ง่าย ต้องพยายามขอผู้มีความรู้ ประสบการณ์ด้านนั้นๆ จากภายนอกองค์กรเข้ามาร่วมให้ความเห็นรับผิดชอบ เช่น ผู้มีความรู้ด้านไฟฟ้า ก่อสร้าง ภาษา พฤกษาศาสตร์ เครื่องจักรกล ฯลฯ เพื่อมาชี้ดูว่างมีให้การตรวจสอบที่เราจำต้องรับผิดชอบ ไม่ให้เกิดการทุจริต ผู้บังคับบัญชาจะไม่กล้าบังคับเราให้ทุจริต เพราะกลัว เกรงใจ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกดังกล่าว

## ๖. ขอให้ประชาชน หรือแกนนำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

พยายามให้ประชาชน หรือแกนนำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเสมอ เช่น ร่วมเป็นกรรมการตรวจรับงาน เพราะเขา เป็นคนอยู่ในชุมชนย่อมรู้ดี รักท้องถิ่น ไม่กลัวผู้บังคับบัญชา เข้าทำงาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามผล ซึ่งเป็นหลักของความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาที่คิด ทุจริต ไม่กล้าทุจริตหรือไม่กล้ากดดันลูกน้อง เพราะมีคนภายนอกมาร่วมรู้เห็น อันเป็นการต่อต้าน นอกจากนี้ยังเสริมสร้างความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น เข้าทำงานอย่างโปร่งใส ยิ่งโง่ยาก เหมือนฝึกล้าความส่วนตัว คนโง่ก็ล้าความโปร่งใสสัมผัสนี้

## ๗. พกเครื่องอัดเทป อัดทั้งเสียงและภาพ

กรณีที่ลูกน้องใจล้าขึ้นมา หากผู้บังคับบัญชาสั่งให้ลูกน้องรีดໄก เรียกร้องขอเงิน บางคนอาจนำเครื่องอัดเทปไปด้วยที่อัดได้ทั้งเสียงและภาพ ขอบติดใส่กระเปาเสื้อของตนเอง แล้วเข้าไปทำท่าที่พุดคุยขยับคอมพิวเตอร์ตามผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาวางใจ แล้วนำมาร้องเรียนด้วยตนเอง หรือให้บุคคลอื่นร้องเรียนกับสำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กรมสอบสวนคดีพิเศษ ผลก็คือ ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นนักการเมือง ถูกสั่งให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่ และถูกส่งอัยการสูงสุดเพื่อฟ้องเป็นคดีอาญาท่ออาญาแห่งกติกาแห่งกฎหมายของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เป็นต้น

บางกรณีลูกน้องใจไม่ถึงกับกรณีตั้งกล่าวว่าข้างต้น แต่ก่อนจะถึงเวลาตรวจสอบจ้าง ที่ตนเองจะต้องจำใจลงลายมือชื่อ รับผิดชอบด้วย ตนเองจึงวางแผนให้ผู้รับเหมา (ซึ่งถูกเรียกเงินพิเศษและไม่เดินใจจะจ่ายเงินพิเศษให้ผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว) ทำการ ส่อซื้อ โดยผู้รับเหมาแล้วจึงไปลงบันทึกประจำวันระบุพฤติกรรมของลูกน้องเรียกเงินพร้อมกับถ่ายรูปนั้นๆ ที่จะนำไปให้ผู้บังคับบัญชา ที่สถานีตำรวจน้ำแล้วทำที่ไปจ่ายเงินแก่ผู้บังคับบัญชา จากนั้นจึงส่งสัญญาณให้ตำรวจเข้าจับกุมได้คานหนังคากษา

บางทีก็แก้ลับปล่อยข่าวว่าจะมีคนทราบเรื่องการทุจริตบ้าง จะมีการล่อจับกุมเกิดขึ้นบ้าง ฯลฯ ผู้บังคับบัญชาที่จะกลัว เปลี่ยนใจไม่ทุจริต อย่างนี้ก็มี

## ๘. ทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อยัง

กรณีหลักเลี่ยงผู้บังคับบัญชาที่จะทำทุจริตไม่ได้ ไม่ว่าจะแก้ไขแบบเดินชน หรือแก้ไขโดยขอร้อง บ่ายเบียง แบบนุ่มนวลแล้วก็ตาม ประกอบกับเจ้าหน้าที่คนอื่นที่เป็นกรรมการตรวจรับเกิดการกล่าวแฉว่าที่พดอยู่ร่วมทำทุจริตกับเขาด้วย กรณี จำเป็นเช่นนี้ เราจำต้องร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับแน่นอน มีวิธีที่สามารถเอาตัวรอดได้ด้วยการทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาแจ้งเอาไว้ในเรื่องว่า-ขัดข้อกฎหมายอย่างไร-เราไม่เห็นด้วยอย่างไร-พร้อมเหตุผล-เราคัดจะรอดตัวไม่ได้แน่ชื่อหาว่า ร่วมทุจริตกับเขาด้วย

ประสบการณ์ที่ผมพบฯ และแนวทางแก้ไขข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างบางส่วนเท่านั้น ซึ่งที่ทั้งสำเร็จและล้มเหลว และอาจนำมาใช้ได้หรือไม่ได้กับบางกรณีเท่านั้น ไม่ใช่นำมาใช้ได้ทุกกรณี ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน ลูกน้อง ประชาชน สังคม เกลา ฯลฯ ที่ไม่เหมือนกัน โดยผู้ที่มีบทบาทแก้ไขสำคัญที่สุด คือ ตัวเราเอง ว่าจะมีความสามารถ มีประสบการณ์ ความแนบเนียน การปกปิดเป็นความลับ ฯลฯ ได้มากน้อยแค่ไหน เพียงไร

สิ่งสำคัญที่จะทำให้การปราบปรามการทุจริตสำเร็จ ก็คือ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็น คนซื่อตรง ดังที่เขาพูดกันว่า ถ้าหัวไม่straight หางจะไม่straight นักปกครองถึงแนะนำกันว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการไทยที่จะไม่ถูกกดดัน ทำงานสาย直 ต้องพยายามเลือกอย่างดีไปทำงานอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่ซื่อสัตย์ เข้าทำงานอย่างท่องแท้ ให้เลือกเจ้าอาวาส อย่าเลือกวัด หมายความว่า ให้เลือกไปอยู่กับนายอำเภอที่ดี อย่าไปเลือกอำเภอใหญ่นั้นเอง

อย่างไรก็ดี มีข้อสังเกตว่าผู้ถูกกล่าวหาว่าทุจริตจะมีทั้ง เจตนาประมาท ไม่เจตนา ผู้ที่ไม่ประสงค์ ก็คือ ผู้ที่ไม่เจตนา ไม่ตั้งใจจะทุจริต แต่กระทำไปโดยจা�มบัง อาจเพราะถูกบังคับบัญชา ถูกหลอกลวงบัง ฯลฯ หรือผู้เจตนาไว้ก่อนทุจริต อาจมีคำแนะนำเสึกหรือไม่ค่อยมีอำนาจ

ฉะนั้น ถ้าต้องการให้ดำเนินการจับทุจริตกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีคำแนะนำให้ เช่น ถอดถอนผู้บังคับบัญชาออกจากตำแหน่ง (กรณีนักการเมืองกระทำการผิดซึ่งไม่มีโทษทางวินัย) หรือ ชี้มูลการกระทำการผิด และดำเนินคดีอาญา กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีคำแนะนำให้ และให้เกิดความเป็นธรรมในกระบวนการยุติธรรมหรือจะเกิดความเกรงกลัวอันเป็นการป้องปวน เพื่อมิให้มีการทุจริตอีกต่อไป จึงเห็นควรให้มีการกันผู้กระทำการผิด (อาจมีคำแนะนำเล็ก) ที่ให้ความร่วมมือไว้เป็นพยานได้ ป.ป.ช. เล็งเห็นถึงคุณค่าการลดลงความยุติธรรม เจตนาของผู้กระทำการผิดซึ่งถูกกล่าว จึงได้แก้ไขเพิ่มเติม ให้คณะกรรมการฯ ป.ป.ช. มีอำนาจกับผู้ให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการฯ ป.ป.ช. เป็นพยานได้ ดังปรากฏในร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่...) พ.ศ... มาตรา ๑๐๓/๒ บุคคลหรือผู้ถูกกล่าวหารายได้ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการกระทำการผิดกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งเป็นผู้ถูกกล่าวหารายอื่น หากได้ให้อ้อยคำ หรือแจ้งเบาะแสหรือข้อมูลอันเป็นสาระสำคัญในการที่จะใช้เป็นพยานหลักฐานในการวินิจฉัยซึ่งมูลอันเป็นสาระสำคัญในการที่จะใช้เป็นพยานหลักฐานในการวินิจฉัยชี้มูลการกระทำการผิดของเจ้าหน้าที่ของรัฐรายอื่นนั้น และคณะกรรมการฯ ป.ป.ช. เห็นสมควรจะกันผู้นั้นไว้เป็นพยานโดยไม่ดำเนินคดีก็ได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการฯ ป.ป.ช. กำหนด ซึ่งขณะนี้ร่างพระราชบัญญัติฯ ดังกล่าว อยู่ระหว่างการพิจารณาของ สถาบันราชภัฏ ■

โดย นายประสาท พงษ์ศิรากย์ อธิบดีกรรมการ ป.ป.ช. และอธิบดีวาราชการการจังหวัดนครปฐม

จาก คู่มือข้าราชการไทยหัวใจเชื่อสัตย์ สำนักบ้องกันการทุจริตภาครัฐ สำนักงาน ป.ป.ช.

(ไม่ปรากฏว่าที่พิมพ์ และสำนักพิมพ์ หน้า ๓๔-๓๕)

# การสร้างเครือข่าย (Networking)

## ความหมาย

เครือข่าย (Network) คือ การเชื่อมโยงกันของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐาน ของความเคารพสิทธิ เนื่องจาก เว็บไซต์ ซึ่งกันและกัน

ประเด็นสำคัญของนิยามข้างต้น คือ

- ๑ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ
- ๒ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
- ๓ การเป็นสมาชิก เครือข่ายต้องไม่มีผลผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคน หรือองค์กรนั้น ๆ

๗๔

รายงานการประเมินตนเอง ครั้งที่ ๑ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วย  
ผู้อำนวยการและผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้ช่วย

การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย ไม่ได้หมายถึงการจัดการให้คนมานั่ง “รวมกัน” เพื่อพูดคุยสนทนากันเฉยๆ โดย “ไม่ได้ “รวมกัน” ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด และก็ไม่ใช่เป็นแค่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจร่วมกันเพียงเพื่อพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม กันด้วย.... และไม่ใช่การรวมรายชื่อบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกันไว้ในมือเพื่อสะดวกแก่การติดต่อ ... การมอบหมาย ให้สมาชิกแต่ละคนหาสมาชิกเพิ่มขึ้น ยิ่งได้รายชื่อมามากก็ยิ่งทำให้เครือข่ายใหญ่ขึ้น การกระทำเช่นนี้เปรียบเสมือนการขยาย ตุงใส่ธูปให้โตขึ้นเพื่อจะได้บรรจุธูปได้มากขึ้น แต่กองอธูปในตุงก็ยังคงจะกระดาษการเชื่อมโยงประสานกันอย่างเป็นระบบ

ด้านนั้น เครือข่ายต้องมีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไป สู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อกิจกรรมลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายก็อาจ ยุบสลายไป แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมาร่วมตัวกันได้ใหม่ หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่าง ต่อเนื่องระยะยาวก็ได้

การรวมตัวเป็นเครือข่ายในลักษณะการแลกเปลี่ยน ต้องสกัดเอาส่วนตัวหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเรียนรู้และสนับสนุน กันและกัน เป็นการมีนึกกำลัง (synergy) ในลักษณะที่มากกว่า  $1+1 = 2$  แต่ต้องเป็น  $1+1 > 2$  เรียกว่าเป็น “พลังทวีคูณ” ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายต้องดีกว่าผลรวมที่เกิดจากการปล่อยให้ต่างคนต่างทำแล้วนำผลลัพธ์ของแต่ละคน มารวมกัน

## องค์ประกอบของเครือข่าย

๑. มีการรับรู้และมุ่งมองที่เหมือนกัน (common perception)
๒. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)
๓. มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)
๔. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)
๕. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)
๖. มีการเกื้อหนุนพึ่งพา กัน (interdependent)
๗. มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

### มีการรับรู้ร่วมกันที่เหมือนกัน (common perception)

สมาชิกในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนิยมคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็น เครือข่าย อาทิ เช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ประสบการณ์ปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุ่งมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุ่งมองที่แตกต่างขวายให้เกิดการสร้างสรรค์ ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มีฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

### การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)

วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำการร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ขอนับกันแบบสนใจกันเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดรับไปในทิศทางเดียวกัน

### มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)

คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (need) ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก อาทิ เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุกชนธรรมชาติที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตัวเอง (human needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาว่ามีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เขามาส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะตึงเครียดกันเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ต้องพิจารณาถ่วงหนักก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามายังส่วนร่วมในทางปฏิบัติได้จริง "ไม่ใช่เป็นเข้ามายังเพียงไม่ประดับ" นี่เป็นจุดที่สำคัญที่สุดของการจัดการความหลากหลายทางชีวภาพ ไม่ใช่เป็นจุดที่สำคัญที่สุดของการจัดการความหลากหลายทางชีวภาพ

### การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเรื่องที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำการร่วมกัน ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ "หุ้นส่วน (partner)" ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแuren

(horizontal relationship) คือความสัมพันธ์อันที่เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (vertical relationship) ในลักษณะ เจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติ เพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้าง บริบทแตกต่างอีกน้ำหนึ่ง เช่นมาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

#### มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)

องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กัน และกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ (๑+๑ > ๒) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

#### การเกื้อหนุนพึ่งพา กัน (Interdependence)

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องซึ่งกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกลอยู่ในสภาวะจำกัด ทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจาก เครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างแน่นิยม จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าหากເອောหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกื้อหนุนพึ่งพา กันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิก มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

#### มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถุง แต่ละก้อนก็ อยู่ในถุงอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการ ติดต่อกันผ่านทางการเขียน การพูดปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วม กัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกการเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้ หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (unilateral exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าไหร่ก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้น เท่านั้น ทำให้การเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

องค์ประกอบข้างต้นไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้จำแนกระหว่างเครือข่ายแท้ กับเครือข่ายเทียมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วย

#### ปรัชญาการสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายต้องคำนึงถึงเสมอว่า “เครือข่าย” เป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ การนำเครือข่ายต้องมี LINK หมายถึง “การเพื่อมโยง”

L – Learning การเรียนรู้

I – Investment การลงทุน

N – Nature การฟูฟื้นบำรุง

G (K) – Give การรักษาสัมพันธภาพ ซึ่งรวมกันเป็นคำว่า LINK หมายถึงการเพื่อมโยง

## การสร้างเครือข่าย (Networking)

การสร้างเครือข่าย หมายถึงการทำให้มีการติดต่อ สัมภานุสัยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่ายมีความพึ่งพาและอันที่เพื่อน ที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการค้าสมาคมแบบพึ่งพิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช้การสร้างระบบติดต่อด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่นการส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย

### ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่าย

การพัฒนางานหรือการแก้ปัญหาใดๆ ที่ใช้วิธีดำเนินงานในรูปแบบที่สืบทอดกันเป็นวัฒนธรรมภายในกลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรเดียวกัน จะมีลักษณะไม่ต่างจากการปิดประเทศที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก การดำเนินงานภายใต้กรอบความคิดเดิม อาจสับข้อมูลข่าวสารที่ให้เหลวไหลอยู่ภายใน ใช้ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอจะหาได้ใกล้มือ หรือถ้าจะออกแบบใหม่ก็ต้องใช้เวลานานมาก จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างยิ่งและไม่อาจแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

การสร้าง “เครือข่าย” สามารถช่วยแก้ปัญหาง祥ตันได้ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานของตน ลดความซ้ำซ้อนในการทำงานให้ความร่วมมือและทำงานในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก

#### ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย

๑. เครือข่ายเชิงพื้นที่ (area)
๒. เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม (issue)
๓. เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่

๑. เครือข่ายเชิงพื้นที่ (area network) หมายถึง การรวมตัวของกลุ่ม องค์กร เครือข่าย ที่อาศัยพื้นที่ดำเนินการ เป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการที่อาศัยกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป้าหมายนำทางและเป็นการพัฒนาแบบบุรณาการที่ไม่แยกส่วนต่างๆ ออกจากกัน โดยมีตัวพื้นที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงพื้นที่ สามารถจัดได้หลายระดับตามพื้นที่และกิจกรรมที่เกิดขึ้น อาทิ

#### (๑) การแบ่งเครือข่ายตามระบบการปกครองของภาครัฐ เช่น

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

#### (๒) การแบ่งพื้นที่ตามความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติ เช่น

- เครือข่ายลุ่มน้ำปิง
- เครือข่ายอ่าวปัตตานี ฯลฯ

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

จริงจัง และพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงประสานกิจกรรม สามารถนำไปอย่างมากตามมาตรฐานและคุณภาพและคุณภาพและคุณภาพสูงที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน โดยไม่ยึดติดกับพื้นที่เดียวในการ แต่ใช้หลักของกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นตัวกำหนดความเป็นเครือข่าย เช่น

- เครือข่ายป้ามุนช
- เครือข่ายภูมิปัญญาชาวบ้าน
- เครือข่ายธนาคารหมู่บ้าน
- เครือข่ายผู้สูงอายุ
- เครือข่ายด้านคุ้มครองผู้บริโภค
- เครือข่ายสิ่งแวดล้อม
- เครือข่ายปฏิรูปการศึกษา
- เครือข่ายสิทธิมนุษยชน
- เครือข่ายสุขภาพฯลฯ

๓. เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ หมายถึง เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภารกิจ/กิจกรรม และการก่อตัวของกลุ่มผลประโยชน์ในสังคมเป็นแนวทางในการแบ่งเครือข่าย ซึ่งอาจแบ่งเป็นเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคองค์กรพัฒนาเอกชน โดยเครือข่ายต่างๆ ตั้งกล่าวมุ่งเน้น การดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด หลักการวัฒนธรรมและเป้าหมายหลักของหน่วยงาน หรือโครงสร้างหลักของกลุ่มผลประโยชน์ นั้นๆ ลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายประเภทนี้ สำหรับสังคมไทยอาจแบ่งกลุ่มผลประโยชน์ได้ ๕ ภาคส่วนใหญ่ๆ ได้แก่

- ๑) เครือข่ายภาครัฐ เช่น เครือข่ายสถาบันการศึกษา เครือข่ายการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เครือข่ายองค์กรวิสาหกิจเอกชน เช่น สถาบันพระปกเกล้า สถาบันปรีกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น
- ๒) เครือข่ายภาคธุรกิจเอกชน เช่น สถาบันการค้า สถาบันพาณิชยกรรม สมาคมผู้ส่งออก เครือข่าย SME ฯลฯ
- ๓) เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชน เช่น เครือข่ายเพื่อนพันธุ์ สถาบันการศึกษาภาคเหนือ เครือข่ายด้านแรงงานสวัสดิการสังคม เครือข่ายมูลนิธิ YMCA ฯลฯ
- ๔) เครือข่ายภาคประชาชน เช่น เครือข่ายประชาธิรัฐ ศาสนา เครือข่ายประมงพื้นบ้าน เครือข่ายสมัชชาคนจน เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน

สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม

สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก

มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแจ้งไว้ทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่น่าสนใจและมีแนวโน้มประสบผลสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยากโดยเฉพาะครั้งแรกๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้

จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ

สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เช่นการซื้อขายหรือกู้ยืมสมาชิกที่ยังอ่อนแอกล้ามการช่วยตนเองได้

สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย

สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนาให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความ

หากหลักและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์อันที่เพื่อน  
จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป  
จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจ  
ซึ่งกันและกัน

จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่ง  
ต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน ●

## แบบประเมิน มาตรฐานวิทยากร

องค์ประกอบการประเมิน	๑ น้อย	๒ ค่อนข้าง น้อย	๓ ปาน กลาง	๔ ค่อนข้าง มาก	๕ มาก
<b>ด้านเนื้อหาและการสอน</b>					
๑.๑ มีความรู้ในเรื่องที่ถ่ายทอด					
๑.๒ ถ่ายทอดเนื้อหาที่เป็นปัจจุบัน					
๒.๑ แสดงให้เห็นว่ามีการวางแผน					
๒.๒ มีการบริหารจัดการที่ตระห่วงนำเสนอ					
๓ มีการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง					
๔ มีการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน					
<b>ด้านปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร</b>					
๕ มีการสื่อสารสองทาง					
๖ ใช้เทคนิควิธีการถ่ายทอดที่หลากหลายเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียนที่แตกต่างกัน					
๗.๑ ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจองค์ความรู้ที่นำเสนอ					
๗.๒ ช่วยให้ผู้เรียนต่อยอดความรู้ได้ด้วยตัวเอง					
<b>ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อการสอนที่มีคุณภาพ</b>					
๘.๑ มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ					
๘.๒ แสดงความตั้งใจและจริงใจที่จะถ่ายทอด					
๙ แสดงความตั้งใจและพร้อมทบทวนเพื่อพัฒนาตนเอง					