



คู่มือการพัฒนาส่งเสริม  
การปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรม

คู่มือการบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน  
องค์การบริหารส่วนตำบลโคกสูง  
อำเภอท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์

งานบริหารงานบุคคล  
สำนักงานปลัด  
โทร ๐-๔๔๑๙-๑๔๓๓  
โทรสาร ๐-๔๔๑๙-๑๔๓๓  
<http://www.abtkoksung.go.th>

## สารบัญ

|                                                  | หน้า |
|--------------------------------------------------|------|
| การบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน                 | ๑    |
| นิยามศัพท์และแนวคิดสำคัญ                         | ๒    |
| หลักการ ๔ ประการสำหรับการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน | ๓    |
| แนวทางการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน                 | ๕    |
| การเปิดเผยผลประโยชน์สาธารณะ                      | ๙    |
| การให้ – การรับของขวัญและผลประโยชน์              | ๑๔   |
| บทสรุป                                           | ๒๗   |



## การบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of interest : COI) เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เป็นปัจจัย ของปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาล และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ

ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการใน การป้องกันปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนในการปฏิบัติราชการหลักประกาศ ดังปรากฏในหมวด ๒ ข้อ ๓ (๓) ข้อ ๕(๑),(๒),(๓),(๔) ข้อ ๖(๑),(๒),(๓) ข้อ ๗(๔),(๕) ข้อ ๘(๔) ข้อ ๙(๑) เป็นดัง

สำหรับในบทนี้ จะได้สะท้อนหลักการและแนววิถีที่เป็นสากลพร้อมข้อเสนอแนะแนวทาง การประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน โดยมีสาระสำคัญเป็น ๓ หัวข้อใหญ่ ดัง

๑. การบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน
๒. การเติมเต็มผลประโยชน์สาธารณะ
๓. การให้-รับของขวัญและผลประโยชน์

### การบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

หลักสำคัญของการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน มีดังนี้

- ชุมชนภาคหวังให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โดยให้ผลประโยชน์สาธารณะนี้ ความสำคัญอันดับต้น
- ความซื่อตรงต่อหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นรากฐานของหลักนิติธรรม (ประชาชนทุกคน เสมอภาคภัยได้กฎหมาย และต้องได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม)

- ดำเนินการผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ก็จะละเอียดประโยชน์ สามารถและให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนตน หรือของคนบางกลุ่มแทน ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน และอาจนำไปสู่การประพฤติมิชอบในที่สุด
- ผลประโยชน์ทับซ้อนไม่ได้มีดีในด้านมันเอง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ก็มีชีวิตส่วนตน มีบางครั้งที่ผลประโยชน์ส่วนตนจะมาขัดแย้งกับการทำหน้าที่ แต่ประเด็นคือต้องเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อนที่มี
- หน่วยงานภาครัฐต้องจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างโปร่งใส และพร้อมรับผิดชอบ มิฉะนั้นจะบีบคนความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงาน
- ปัจจุบันขอบเขตของผลประโยชน์ทับซ้อนขยายมากกว่าเดิม เนื่องจากมีการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน รวมถึงระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ทำให้มีความสัมพันธ์ทับซ้อน/ซ้อนทับ มากขึ้น
- หน่วยงานควรทราบว่าผลประโยชน์ทับซ้อนจะเกิดขึ้นในการทำงาน และต้องพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการระบุและเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน
- หน่วยงานต้องเข้าใจความเข้าใจดีที่ว่าผลประโยชน์ทับซ้อนเป็นเรื่องดีในด้านมันเอง มิฉะนั้นคนก็จะพยายามปกปิด
- ผลประโยชน์ทับซ้อนจะเป็นสิ่งดีก็ต่อเมื่อมีข้อด้อยของการทำงานหรือการตัดสินใจ กรณีนี้เรียกว่ามีการใช้หน้าที่ในทางมิชอบ หรือแม้แต่การฉ้อราษฎร์บังหลวง
- การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนสร้างประโยชน์แก่หน่วยงาน เนื่องจาก
  - ลดภาระทุจริตประพฤติมิชอบ
  - สามารถแก้ไขส่วนราชการเรื่องความล้าเอียงได้ด้วย
  - แสดงความยืดหยุ่นในหลักธรรมาภิบาล
  - ประชาชนเชื่อมั่นว่าหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม และไม่มีผลประโยชน์ ตอบโจทย์

### ▲ นิยามศัพท์และแนวคิดสำคัญ

- **ผลประโยชน์ส่วนตน (private interest)** – “ผลประโยชน์” คือ สิ่งใด ๆ ที่มีผลต่อบุคคล/กลุ่ม ไม่ว่าในทางบวกหรือลบ “ผลประโยชน์ส่วนตน” ไม่ได้ครอบคลุมเพียงผลประโยชน์ด้านการงานหรือธุรกิจของเจ้าหน้าที่ แต่รวมถึงคนที่ติดต่อสัมพันธ์ด้วย เช่น เพื่อน ญาติ คู่แข่ง ศัตรู เมื่อใดเจ้าหน้าที่ประสงค์จะให้คนเหล่านี้ได้หรือเสียประโยชน์ เมื่อบันทึกไว้ว่ามีเรื่องผลประโยชน์ส่วนตน มาเกี่ยวข้อง

ผลประโยชน์ส่วนตน มี ๒ ประเภท คือ ที่เกี่ยวกับเงิน (pecuniary) และที่ไม่เกี่ยวกับเงิน (non-pecuniary)

- ผลประโยชน์ส่วนตนที่เกี่ยวกับเงิน ไม่ได้เกี่ยวกับการได้นำสิ่งเงินทองเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประโยชน์หรือป้องกันของการสูญเสียของลิ่งที่มีอยู่แล้ว เช่น ที่ดิน หุ้น ตำแหน่งในบริษัทที่รับงานจากหน่วยงาน รวมถึงการได้นำสิ่งผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น สัมภាតน ส่วนลดของชั้วๆ หรือของที่แสดงน้ำใจในคริบอื่น ๆ

- ผลประโยชน์ที่ไม่เกี่ยวกับเงิน เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว หรือกิจกรรมทางสังคมวัฒนธรรมอื่น ๆ เช่น สถาบันการศึกษา สมาคม สหพันธ์ แนวคิด มักอยู่ในรูปความสัมภัย/อุดมคติ/เลือกที่รักมักที่ซึ้ง และมีข้อสังเกตว่าแม้แต่ความเชื่อ/ความคิดเห็นส่วนตัวก็จัดอยู่ในประเภทนี้

- **หน้าที่สาธารณะ (public duty)** - หน้าที่สาธารณะของผู้ที่ทำงานให้ภาครัฐคือ การให้ความสำคัญอันดับต้นแก่ประโยชน์สาธารณะ (public interest) คนเหล่านี้ไม่จำกัดเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งระดับห้องเรียนและระดับประเทศเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคนอื่น ๆ ที่ทำงานให้ภาครัฐ เช่น ที่ปรึกษาอาสาสมัคร

- **ผลประโยชน์สาธารณะ** คือประโยชน์ของทุกคนโดยรวม ไม่ใช่ผลรวมของผลประโยชน์ของปัจเจกบุคคล และไม่ใช่ผลประโยชน์ของกลุ่มคน การระบุผลประโยชน์สาธารณะไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เป็นเรื่องต้นเจ้าหน้าที่ภาครัฐสามารถให้ความสำคัญอันดับต้นแก่สิ่งนี้โดย

- ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ
- ทำงานตามหน้าที่ตามกรอบและมาตรฐานทางจริยธรรม
- ระบุผลประโยชน์ที่ตนอาจมีหรืออาจมีและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ให้ความสำคัญอันดับต้นแก่ผลประโยชน์สาธารณะ มีความคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่ต้องจ้างทักษะเฉพาะที่ประโยชน์ส่วนตนจะไม่มีผลต่อความเป็นก่อ凰ในการทำงานที่
- หลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือการท้าหน้าที่ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- หลีกเลี่ยงการกระทำ/กิจกรรมส่วนตนที่อาจทำให้คนเห็นว่าได้ประโยชน์จากข้อมูลภายใน
- หลีกเลี่ยงการใช้ตำแหน่งหน้าที่หรือทรัพยากรของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ส่วนตน
- ป้องกันข้อครหาว่าได้รับผลประโยชน์ที่ไม่สมควรจากการใช้อำนาจหน้าที่
- ไม่ใช้ประโยชน์จากตำแหน่งหรือข้อมูลภายในที่ได้ขณะอยู่ในตำแหน่ง ขณะที่ไปทำตำแหน่งงานใหม่

- **ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interests)** องค์กรภาคี คือ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) นิยามว่าเป็นความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์สาธารณะที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ดังนี้

### ผลประโยชน์ทับซ้อน มี ๓ ประเภท คือ

- ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง (actual) มีความทับซ้อนระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและสาธารณะเกิดขึ้น

- ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เห็น (perceived & apparent) เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนที่คนเห็นว่ามี แต่จริง ๆ อาจไม่มีก็ได้ ถ้าจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนประเภทนี้อย่างขาดประสิทธิภาพ ก็อาจบ้านเมืองผลเสียไม่น้อยกว่าการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งนี้แสดงว่าเจ้าหน้าที่ไม่เพียงแต่จะต้องประพฤติดุณอย่างมีจริยธรรมเท่านั้น แต่ต้องทำให้คนอื่น ๆ รับรู้และเห็นด้วยว่าไม่ได้รับประโยชน์เป็นนั้นจริง

- ผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ (potential) ผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในปัจจุบันอาจจะทับซ้อนกับผลประโยชน์สาธารณะได้ในอนาคต

● **หน้าที่ทับซ้อน (conflict of duty)** หรือผลประโยชน์เบียดซ้อนกัน (competing interests) มี ๒ ประเภท

- ประเภทแรก เกิดจากการที่เจ้าหน้าที่มีบทบาทหน้าที่มากกว่าหนึ่ง เช่น เป็นเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและเป็นคณะกรรมการด้านรายเบียบวินัยประจำหน่วยงานด้วย ปัญหาจะเกิดเมื่อในส่วนราชการแยกแยะบทบาทหน้าที่ทั้งสองออกจากกันได้อาจทำให้ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือแม้กระทั่งเกิดความผิดพลาดหรือผิดกฎหมาย ปกติหน่วยงานมักมีกอกไปป้องกันปัญหานี้โดยแยกแยะบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ให้ชัดเจน แต่ก็ยังมีปัญหาได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่มีกำลังคนน้อยหรือมีเจ้าหน้าที่บางคนเท่านั้นที่สามารถทำงานบางอย่างที่คนอื่น ๆ ทำไม่ได้ คนส่วนใหญ่ไม่ต่อยห่วงปัญหานี้กับเพรษศูเมื่อนไม่มีเรื่องผลประโยชน์ส่วนตนมาเกี่ยวข้อง

- ประเภทที่สอง เกิดจากการที่เจ้าหน้าที่มีบทบาทหน้าที่มากกว่าหนึ่งบทบาท และการทำงานบทบาทหน้าที่ในหน่วยงานหนึ่งกัน ทำให้ได้ข้อมูลภายในบางอย่างที่อาจนำมาใช้เป็นประโยชน์แก่การทำงานบทบาทหน้าที่ได้แก่อีกหน่วยงานหนึ่งได้ ผลเสียคือ ถ้านำข้อมูลมาใช้ก็อาจเกิดการประพฤติมิชอบหรือความล้าเอียง/อคติต่อคุณบางกลุ่ม

ควรถือว่าหน้าที่ทับซ้อนเป็นปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนด้วย เพราะว่ามีหลักการจัดการแบบเดียวกัน นั่นคือ การตัดสินใจทำหน้าที่ท้องเป็นกลางและกลไกการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนกับสามารถนำมาจัดการกับหน้าที่ทับซ้อนได้

### ▲ หลักการ ๔ ประการสำหรับการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

● **ปักป้องผลประโยชน์สาธารณะ :** การทำเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นหน้าที่หลักเจ้าหน้าที่ต้องตัดสินใจและให้คำแนะนำภายในกรอบกฎหมายและนโยบาย จะต้องทำงานในขอบเขตหน้าที่

ส่วนบุคคล ปฏิบัติต่อแต่ละบุคคลอย่างเป็นกลาง ไม่มีอคติสำเนียงด้วยเรื่องศาสนา อารมณ์ ฯ คือในทางการเมือง ผู้ที่พื้นที่ วงศ์ศรีภูมิ ฯลฯ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ไม่เพียงปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องมีจริยธรรมด้วย

- สนับสนุนความโปร่งใสและพร้อมรับผิด : การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนต้องอาศัยกระบวนการตรวจสอบ เปิดเผยและจัดการที่โปร่งใส นับถือ เปิดโอกาสให้ตรวจสอบ และมีความพร้อมรับผิดชอบ มีวิธีการต่าง ๆ เช่น จดทะเบียนผลประโยชน์ โ Isaac เจ้าหน้าที่จากตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ ทับซ้อน การเปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนหรือความลับพื้นที่อาจมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ถือเป็นข้อตอนแรกของ การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้กระบวนการการอย่างเปิดเผย ทั่วหน้า จะทำให้เจ้าหน้าที่ร่วมมือและสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย

- ส่งเสริมความรับผิดชอบส่วนบุคคลและปฏิบัติตามเป็นแบบอย่าง : การแก้ปัญหาหรือจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนจะสหห้องดึงความยึดหลักคุณธรรมและความเป็นมืออาชีพของเจ้าหน้าที่และองค์กร การจัดการต้องอาศัยข้อมูลนำเข้าจากทุกรายดับในองค์กร ฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบเรื่องการสร้างระบบและนโยบาย และเจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต้องระบุผลประโยชน์ทับซ้อนที่ตนมี เจ้าหน้าที่ต้องจัดการกับเรื่องส่วนตนเพื่อหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อนมากที่สุดเท่าที่ทำได้ และผู้บริหารที่ต้องเป็นแบบอย่างด้วย

- สร้างวัฒนธรรมองค์กร : ผู้บริหารต้องสร้างสภาพแวดล้อมเชิงนโยบายที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในเวลาที่มีประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้น และการสร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อตรงต่อหน้าที่ซึ่งต้องอาศัยวิธีการดังนี้

- ให้ข้อมูลน้ำยาและการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและ การปฏิบัติ รวมถึงการใช้กฎหมายที่มีในสภาพแวดล้อมการทำงาน

- ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการรายงานผลเปลี่ยนเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้ในการตัดสินใจและหารือเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในที่ทำงาน

- ป้องกันไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนที่เจ้าหน้าที่เบิดเผยเพื่อมิให้มีผู้นำไปใช้ในทางที่ผิด

- ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงนโยบายและกระบวนการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อให้รู้สึกเป็นเจ้าของและปฏิบัติตาม

ในเวลาเดียวกันก็ต้องสร้างระบบโดยการพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

- มาตรฐานในการส่งเสริมความซื่อตรงต่อหน้าที่โดยรวมไว้ในข้อกำหนดทางจริยธรรม
- กระบวนการตรวจสอบความเสี่ยงและจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน
- กติกาความพร้อมรับผิดทั้งภายในและภายนอก

- วิธีการจัดการ (รวมถึงการลงโทษ) ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ดีอ่าวเป็นความรับผิดชอบของตนเองที่จะต้องทำตามกฎหมายเบียบและมาตรฐาน

#### ▲ แนวทางการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

- ครอบครองทรัพย์สินที่ไม่ได้รับอนุญาต ไม่เจ้ากิจด้อยกว่ารายละเอียดข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการตามบริบทขององค์กรและกฎหมายได้ มี ๖ ขั้นตอน สำหรับการพัฒนาและการปฏิรูปตามนโยบายการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน

- ๑) ระบุว่ามีผลประโยชน์ทับซ้อนแบบใดบ้างที่มักเกิดขึ้นในองค์กร
- ๒) พัฒนานโยบายที่เหมาะสม รวมถึงกลยุทธ์การจัดการและแก้ไขปัญหา
- ๓) ให้การศึกษาแก่เจ้าหน้าที่และผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ต่าง ๆ รวมถึงเผยแพร่รับนโยบายการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนให้ทั่วถึงในองค์กร
- ๔) ดำเนินการเป็นแบบอย่าง
- ๕) สร้างสรรค์ให้ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้รับบริการ ผู้สนับสนุนองค์กร และชุมชนทราบถึงความบุกเบิกในการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน
- ๖) บังคับใช้แนวนโยบายและหนทางนวนโยบายสมำเสมอ

- รายละเอียดแต่ละขั้นตอน

- ๑) การระบุผลประโยชน์ทับซ้อน

- ขั้นตอนแรกนี้ต้องการระบุว่าในการทำงานของหน่วยงาน มีจุดใดบ้างที่เสี่ยงต่อการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และผลประโยชน์ทับซ้อนที่จะเกิดขึ้นได้นั้นมีประเภทใดบ้าง

- เป้าหมายสำคัญต้ององค์กรต้องรู้ว่าอะไรคือผลประโยชน์ทับซ้อนที่เป็นไปได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นจริงและที่เห็น

- การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่มีส่วนสำคัญ เพราะจะทำให้ระบุจุดเสี่ยงได้ครอบคลุม และทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมมือกับนโยบาย

- ตัวอย่างของผลประโยชน์ส่วนตน เช่น ผลประโยชน์ทางการเงิน/เศรษฐกิจ (เงินหนี้) ธุรกิจส่วนตัว/ครอบครัว ความสัมพันธ์ส่วนตัว (ครอบครัว ชุมชน ชาติพันธุ์ ศาสนา ฯลฯ) ความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น (เอ็นจีโอ สถาบันการค้า พระองค์การเมือง ฯลฯ) การทำงานเสริม ความเป็นอิสระ/การแข่งขันกับคนอื่น/ กลุ่มอื่น

- ตัวอย่างของจุดเสี่ยง เช่น การปฏิสัมพันธ์กับภาคเอกชน การทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบเพื่อควบคุมคุณภาพมาตรฐานของการทำงานหรืออุปกรณ์ในภาคธุรกิจ การออกใบอนุญาต การให้บริการที่อุปสงค์มากกว่าอุปทาน การกระจายงบประมาณ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การให้เงิน/

สิ่งของสนับสนุนช่วยเหลือผู้เดือดร้อน การตัดสินข้อพิพาท ฯลฯ ทั้งนี้ รวมถึงงานที่สามารถห่อสื่อมวลชนให้ความสนใจเป็นพิเศษ

- การรายงานผลประযุชน์ทับซ้อนนี้ต้องพิจารณาภัยมานและข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

#### **๖) พัฒนาการอยู่ที่และตอบสนองอย่างเหมาะสม**

- องค์ประกอบประการหนึ่งในการจัดการผลประযุชน์ทับซ้อนก็คือ ความตระหนักของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับวิธีการจัดการผลประยุชน์ทับซ้อน รวมถึงความรับผิดชอบของแต่ละคน ด้านนี้ กฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดการต้องแยกให้ชัดระหว่างความรับผิดชอบขององค์กรและความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร และยังต้องทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สามารถ

- รู้ได้ว่าเมื่อใดมีผลประยุชน์ทับซ้อนเกิดขึ้น และในแบบใด (แบบเกิดขึ้นจริง แบบที่เห็น หรือแบบเป็นไปได้)

- เปิดเผยผลประยุชน์ทับซ้อนและบันทึกกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการจัดการ
- ติดตามประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ใช้

#### **๗) ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และหัวหน้างานระดับสูง**

- เพื่อให้การจัดการผลประยุชน์ทับซ้อนมีประสิทธิภาพ ต้องมีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่เจ้าหน้าที่ในองค์กร เอกชนที่มาทำสัญญา อาสาสมัคร หัวหน้างานระดับสูง และกรรมการบริหาร การให้ความรู้จะเริ่มตั้งแต่การปฏิบัติตามนโยบายของผู้มีอำนาจหน้าที่ต่างกัน ควรให้เอกสารบรรยายพร้อมทั่วไปที่ชัดเจนสำหรับการระบุและจัดการผลประยุชน์ทับซ้อน โดยเน้นตรงที่เป็นจุดเสี่ยงมาก ๆ เช่น การติดต่อ การร่วมทำงานกับภาคเอกชน การแลกเปลี่ยนบุคลากรกับภาคเอกชน การปรับรูปการลงทุนด้วยการขายอ่านใจ ความสัมพันธ์กับเอ็นซีไอ และกิจกรรมทางการเมือง เป็นต้น

- ขั้นตอนแรกของการให้ความรู้ คือ สร้างความเข้าใจว่าอย่างไรศึกษาผลประยุชน์ทับซ้อน ผลประยุชน์ทับซ้อนใดเกิดขึ้นอย่างไรในองค์กร อะไรคือจุดเสี่ยงที่ระบุในนโยบาย รวมถึงความแตกต่างของความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายของผู้มีอำนาจหน้าที่ต่างกัน ควรให้เอกสารบรรยายพร้อมทั่วไปที่ชัดเจนสำหรับการระบุและจัดการผลประยุชน์ทับซ้อน โดยเน้นตรงที่เป็นจุดเสี่ยงมาก ๆ เช่น การติดต่อ การร่วมทำงานกับภาคเอกชน การแลกเปลี่ยนบุคลากรกับภาคเอกชน การปรับรูปการลงทุนด้วยการขายอ่านใจ ความสัมพันธ์กับเอ็นซีไอ และกิจกรรมทางการเมือง เป็นต้น

- นอกจากการให้ความรู้แล้ว ความตื่นตัวและเอาใจใส่ของผู้บริหาร รวมถึงกลยุทธ์ การจัดการที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนอย่างสำคัญในการช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตาม การสร้างความตื่นตัวและความเอาใจใส่จะช่วยในการตรวจสอบหาจุดเสี่ยงและพัฒนาวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไป

#### ๔) ดำเนินการเป็นแบบอย่าง

- การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นต้องอาศัยความทุ่มเทของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับบริหาร ซึ่งต้องแสดงภาวะผู้นำ สนับสนุนนโยบายและกระบวนการอย่างแข็งขัน สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิเสธผลประโยชน์ทับซ้อน และให้ความช่วยเหลือแก่ไข ผู้บริหารมีความสำคัญ เนื่องจากเจ้าหน้าที่มักจะคำนึงถึงผู้บริหารให้ความสนใจ

- ผู้บริหารต้อง (๑) พิจารณาว่ามีข้อมูลเพียงพอที่จะเข้าหน่วยงานมีปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนหรือไม่ (๒) ชั่งน้ำหนักประโยชน์ขององค์กร ประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์สาธารณะ และพิจารณาว่าอะไรคือวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการหรือแก้ไขผลประโยชน์ทับซ้อน และ (๓) พิจารณาปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงระดับและลักษณะของตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงลักษณะของผลประโยชน์ทับซ้อน

#### ๕) สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย

- ประเด็นสำคัญคือ ภาพลักษณ์ขององค์กรในการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย เนื่องจากไม่ว่าจะสามารถจัดการกับผลประโยชน์ทับซ้อนได้ดีเพียงใด ถ้าผู้มีส่วนได้เสียรับรู้เป็นตรงกันข้าม ผลเสียที่เกิดขึ้นก็อาจร้ายแรงไม่แพ้กัน

- การทำงานกับองค์กรภายนอกไม่ว่าเป็นอิสระหรือภาครัฐ ก็ องค์กรต้องระบุจุดเดี่ยงของผลประโยชน์ทับซ้อนก่อน และพัฒนาวิธีป้องกัน ไม่ว่าเป็นเรื่องข้อมูลภายใน หรือโอกาสการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ และต้องแจ้งแก่องค์กรภายนอกให้ทราบโดยภายใน การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนและผลลัพธ์ตามมา หากไม่ปฏิบัติตามนโยบาย เช่น ยกเลิกสัญญา หรือดำเนินการตามกฎหมาย บางองค์กรภาครัฐจะอาศัยจิรรมธุรกิจเพื่อถือสารเที่ยวกับหน้าที่และความพร้อมรับผิดชอบที่ผู้ทำธุรกิจมีกับหุ้นส่วนและผู้ที่ทำสัญญาด้วย

- นอกจากนี้ ควรสื่อสารแบบสองทางกับองค์กรภายนอก อาจใช้วิธีต่าง ๆ เช่น ให้มีส่วนร่วมในการระบุจุดเดี่ยงและร่วมกับพัฒนาการไปป้องกันแก้ไขปัญหา ขอรับฟังความเห็นต่อร่างนโยบาย การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน ร่วมบททวนและปรับปรุงกลไกการตรวจสอบและแก้ไขผลประโยชน์ทับซ้อน วิธีเหล่านี้จะทำให้ได้รับนโยบายที่สอดคล้องความคาดหวังสาธารณะและได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ ในการร่วมกันจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้มีส่วนได้เสียนี้ องค์กรภาครัฐต้องทำให้การตัดสินใจทุกขั้นตอนไปร่วมและตรวจสอบได้

#### ๖) การบังคับใช้และบททวนนโยบาย

- ระบบจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนต้องได้รับการบททวนประสิทธิภาพสม่ำเสมอ โดยสอบถามข้อมูลจากผู้ใช้ระบบ และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เพื่อให้ระบบใช้ได้จริง และตอบสนองต่อสภาพการทำงาน รวมถึงสภาพสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง อิกทึ้งยังสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความ

ร่วมมือ นอกจอกันนี้ ยังอาจเรียนรู้จากองค์กรอื่น ๆ การแลงหาการเรียนรู้เช่นนี้ยังเป็นการสืบการว่าองค์กร มีความมุ่งมั่นในการจัดการผลประโยชน์ทั้งข้อนอกด้วย การทำงานควบคุมครอบคลุมจุดเดี่ยวและมาตรฐาน และผลการทำงานหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่อสื่อสารให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติให้เข้าใจ และปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกัน โดยอาจพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อช่วยพัฒนาทักษะและการให้คำปรึกษาแก่ เจ้าหน้าที่

### การเปิดเผยผลประโยชน์สาธารณะ

การเปิดเผยและรายงานข้อมูลสัยเกี่ยวกับการประพฤติมิชอบและการบริหารที่บกพร่อง/อคติ ของภาครัฐ เป็นรากฐานของความถูกต้องเป็นธรรม (integrity) และการยึดมั่น ยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง

- **ผู้เปิดเผยผลประโยชน์ :**

ผู้เปิดเผยเป็นผู้ที่รายงานข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มิชอบที่ร้ายแรงของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ที่กระทำการโดยมิใช่เพื่อผลประโยชน์สาธารณะ

หลักทรัพยากรายงานขาดการสนับสนุนผู้เปิดเผยการกระทำผิดของเจ้าหน้าที่ โดยแทนที่จะ ยกย่องเชิญเจ้าหน้าที่ที่เปิดเผยการประพฤติมิชอบ คดโกง ทุจริต หรือพฤติกรรมอาชญากรรม กลับวิพากษ์วิจารณ์ทางลบ ทำให้สูญเสียความก้าวหน้าในอาชีพและแม้แต่สูญเสียงาน

หลัก (core) ของการปักป้องคุ้มครองพยาน (whistleblowing) ใช้หลักแห่งความ รับผิดชอบและการแสดงออกซึ่งความพร้อมรับผิดให้แก่สาธารณะ การเปิดเผยที่เหมาะสม คือ เมื่อเกิด การกระทำการที่ร้ายแรงหรือเป็นปัญหาความเสี่ยงสาธารณะ การรายงานการกระทำการผิดกฎหมายในองค์กรหรือ ภายนอกองค์กรต่อสาธารณะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อป้องทางภายในและกระบวนการ การบริหารภายในใช้การไม่ได้ หรือขาดประสิทธิภาพ

- **ทำไม่การเปิดเผยเชิงทำได้ยาก :**

การศึกษาไว้ยินดีว่า แม้จะมีการสนับสนุน มีช่องทาง วิธีการหลักทันเจ้าหน้าที่ของรัฐ ใน การสืบเสาะ การคดโกงและการกระทำการผิด แต่มีหลักของคุณธรรมที่ทำให้การเปิดเผยการกระทำการผิด เป็นเรื่องยากสำหรับเจ้าหน้าที่

ปัญหาสำคัญคือ การหักเมี้ยงกันระหว่างความเที่ยงตรง (Integrity) ของบุคคลกับพื้นที่ สัญญาที่มีต่อส่วนรวม และกับความภักดีต่อเพื่อนหรือองค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์กรภาครัฐ

การยึดมั่นในสิ่งถูกต้องและเป็นธรรม ความเที่ยงตรงส่วนบุคคลเป็นค่านิยมที่เป็นหลักคุณธรรมในมาตรฐานทางจริยธรรม (Code of Conduct) แต่ในทางตรงกันข้าม ความจริงรักภักดีเป็นสัญญาที่มีต่อสุ่มคนและสังคมที่ให้ความสำคัญว่า บุคคลจะผิดสัญญาหรือทรยศต่อเพื่อนไม่ได้ในยามจำเป็น

ปัจจัยสำคัญอีกประการที่ทำให้บุคคลไม่กล้ารายงานการกระทำผิดคือ ข้อมูลที่เปิดเผยและผู้เปิดเผยจะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นความลับ ได้รับการปกป้อง แก้ไขทางปฏิบัติผู้เปิดเผยข้อมูลการกระทำผิดมักได้รับการปฏิบัติในทางตรงกันข้าม

การตัดสินใจที่จะเปิดเผยความเรื่องพื้นฐานง่าย ๆ หลักต้องดูต้องปฏิบัติอย่างไร ไปร่วมใส่ มีการเปิดเผยการกระทำผิดพร้อมทั้งการปกป้องข้อมูลที่รายงานให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้

- การส่งสารสืบท่ององค์กร :

องค์กรจะต้องขับเคลื่อน/ผลักดันให้เจ้าหน้าที่ของรัฐบังคับใช้กฎหมายที่มีต่อจริยธรรมและคดโกงว่า เป็นสิ่งที่ภาครัฐต้องการและข้อมูลของผู้เปิดเผยจะต้องได้รับความเชื่อมั่นว่าถูกปกปิด ต้องมีคำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ว่าจะบริหารข่าวสารข้อมูลอย่างไร และจะจัดการอย่างไร เมื่อเผชิญกับกรณีที่เจ้าหน้าที่มีแนวโน้มจะทำให้เกิดการกระทำการผิด

- กฎหมาย ระเบียบ และนโยบาย :

รากฐานของการเปิดเผยการกระทำการผิดมาจากการอบรมกฎหมาย มาตรฐานทางจริยธรรม รวมทั้งนโยบายขององค์กร ในมาตรฐานทางจริยธรรมจะกำหนดค่าตุติกรรมที่เป็นมาตรฐานและข้อแนะนำ พฤติกรรมที่ยอมรับให้ปฏิบัติและไม่ยอมรับให้ปฏิบัติ รวมทั้งต้องมีการรายงานการกระทำการที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานด้วย

การเปิดเผยการกระทำการผิดเพื่อป้องกันการละเมิดหลักคุณธรรม ต้องมีกลไกการรายงาน และการตรวจสอบที่เป็นอิสระ การเปิดเผยการกระทำการผิดภายใต้กฎหมายต่าง ๆ นั้นต้องอธิบายได้ด้วยว่าจะมีการดำเนินการอย่างไร และองค์กรต้องแน่ใจว่าการเปิดเผยจะต้องได้รับการคุ้มครองพยานอย่างเดียวที่

- องค์กรควรจะทำอย่างไร :

วิธีที่ดีที่สุด หน่วยงานต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปิดเผยการกระทำการผิด จัดซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์ สนับสนุน และคุ้มครองผู้เปิดเผยการกระทำการผิด รวมทั้งคนอื่น ๆ ที่จะได้รับผลกระทบ

วัตถุประสงค์ของการปกป้องผู้เปิดเผยการกระทำการผิดและการคุ้มครองพยาน คือ

- สนับสนุนให้บุคคลเปิดเผยการกระทำการผิด
- เพื่อให้แน่ใจว่าการเปิดเผยจะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
- เพื่อให้แน่ใจว่าจะต้องดูแลผู้กระทำการที่ไม่ได้รับผลกระทบที่มากที่สุด

ปกติการรายงานหรือเปิดเผยการประพฤติมิชอบ จะใช้การรายงานตามกระบวนการทางการบริหารซึ่งเป็นช่องทางปกติ โดยสามารถรายงานให้กับกลุ่มบุคคลต่างๆ เช่น หัวหน้า ผู้อำนวยการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ(เช่นกลุ่มงานศูนย์ครองจี้เรียกร้อง) ผู้บังคับบัญชาด้านสูง คณะกรรมการจริยธรรม หรือองค์กรจริยธรรมภายนอก การรายงานหรือเปิดเผยการประพฤติมิชอบนั้น ข้อมูลที่เปิดเผย ควรประกอบด้วย

- การประพฤติมิชอบในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่
- การบริหารที่เป็นอคติ หรือ (ล้มเหลว)
- การล้อเลียน ตะลึง เพิกเฉย เลินเล่อ หรือการบริการที่ไม่เน้นรสชาติ ทำให้สูญเสียเงินของแผ่นดิน
- การกระทำการที่เป็นเหตุให้เป็นอันตรายต่ออนามัยสาธารณะ ความปลอดภัย หรืออันตรายต่อสิ่งแวดล้อม

ส่วนกระบวนการจะแยกต่างหากจากกระบวนการร้องทุกข์หรือร้องเรียน เช่น ในกรณีการรู้สึกไม่พอใจด้วยตนเองกันในที่ทำงาน องค์กรควรกำหนดกระบวนการเปิดเผยผลประโยชน์สาธารณะและประกาศให้อย่างชัดเจน

ประโยชน์ของการบูรณาการ คือ บุคลากรทราบว่าเมื่อมีความจำเป็นต้องรายงาน/เปิดเผย จะต้องทำอย่างไร เพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยงานจะสนับสนุนและปกป้อง กลไกจะต้องเป็นกลไกเชิงรุกตอบสนองต่อการเปิดเผยการกระทำการผิดในกรอบของหน่วยงานในทางปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ทุกคนจะต้องรับรู้โดยทั่วไป (อย่างเป็นสัญชาตญาณ) ว่าเมื่อเกิดข้อสงสัยว่าเกิดการคดโกง ประพฤติมิชอบ ควรต้องรายงานทันทีต่อหัวหน้า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้รับมอบหมาย และผู้บังคับบัญชาด้านสูง หรือคณะกรรมการจริยธรรมขององค์กร

การเปิดเผยการกระทำการผิด เป็นสิ่งสำคัญ และผู้รับรายงานควรให้คำแนะนำนำผู้เปิดเผยถึงการตรวจสอบ และสิ่งที่หน่วยงานจะสนับสนุนและคุ้มครอง

เจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถเปิดเผยการกระทำการผิดใน ๔ กลุ่ม คือ

- ๑) การประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย ปปช.
- ๒) การบริการที่มิเพียงพอโดยกระบวนการกับผลประโยชน์ของผู้อื่น

๓) การล้อเลียนการปฏิบัติหน้าที่หรือบริหารโดยมิชอบโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ องค์กรของรัฐหรือผู้รับจ้างจากรัฐเป็นผลให้เกิดปรบมณฑลให้สูญเสีย

๔) การกระทำการของบุคคลเป็นผลให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพ ความปลอดภัยกับสาธารณะ หรือกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

การเปิดเผยการกรายห้ามตัวของประเทศาจจะไม่ได้รับการคุ้มครอง เนื่อง การเปิดเผยต่อสื่อมวลชน การเปิดเผยที่ก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อย การเปิดเผยนโยบายของหน่วยงาน หรือการเปิดเผยเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกกล่าวโทษทางวินัย

นโยบายและกระบวนการในการเปิดเผย จะต้องครอบคลุม :

- เมื่อท่านในการเปิดเผย
- การเปิดเผยจะทำได้ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร
- ใครบ้างที่จะเป็นผู้เปิดเผย
- เปิดเผยต่อใคร
- เครื่องมือทดสอบและกรรมการตรวจสอบการเปิดเผย
- กลไกในการสนับสนุนและปกป้อง
- กระบวนการตรวจสอบ
- บทบาทในการบริหารและความรับผิดชอบ

#### ● การให้ความสำคัญกับการรายงานและวิธีการรายงานที่ยืดหยุ่น

มาตรฐานทางจริยธรรมต้องกำหนดให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวกับการคดโกง หรือการให้บริการที่ไม่เป็นธรรม

การจัดการเกี่ยวกับการรายงานควรยืดหยุ่น เนื่อง การรายงานต้องผู้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ หรือคณะกรรมการจริยธรรม ที่สามารถไปพบปะหรือรายงานได้ในสถานที่ หรือรายงานต่องค์กรอิสระ เช่น ปปช. ปปท. ผู้ตรวจสอบการแผ่นดิน

#### ● การผลักดันให้เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ

หน่วยงานต้องรับผิดชอบในทางปฏิบัติให้การเปิดเผยผลประโยชน์สาธารณะได้รับการคุ้มครองอย่างเชื่อมั่นได้ และข้อมูลบุคคลต้องเก็บเป็นความลับ ปกติหน่วยงานต้องพัฒนานโยบาย/กระบวนการในการให้คำแนะนำต่อผู้บริหารให้ทราบหากในความสำคัญ สนับสนุนและปกป้องคุ้มครองพยาน และความมีการอบรมพิเศษแก่หัวหน้าและผู้บังคับบัญชา

#### ● เป้าหมายความสำเร็จ

ประสิทธิภาพในการเปิดเผยการกรายห้ามตัวที่ดีที่สุดคือ วัฒนธรรมการยึดมั่นความถูกต้องขององค์กร องค์กรที่มีพัฒนาการจริยธรรมและความรับผิดชอบ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการป้องกันปราบปรามการประพฤติมิชอบที่ชัดเจน จะทำให้เกิดบรรยายกาศจริยธรรมเชิงบวก วัฒนธรรมเกิดจากการเสริมสร้างการเปิดเผยผลประโยชน์สาธารณะ การปกป้องพยานและภาวะผู้นำต่อความสำคัญในการดำเนินการคดโกงห้ามตัวและเจ้าหน้าที่ และยกเว้นการเปิดเผยผลลัพธ์ทางเชิงลบ

การปกป้องสิทธิของบุคคลใน ฯ ที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยเป็นเรื่องที่สำคัญมาก หน่วยงานจะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าจะให้การคุ้มครองอย่างเหมาะสม มีการบริหารกระบวนการอย่างเท่าเทียม ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเชื่อมั่นและพัฒนาความรับผิดชอบในการรายงาน

- ด้านวัดความสำเร็จ ที่สามารถได้จาก

- มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรงหรือมีเครือข่ายสนับสนุน
- มีโปรแกรมเฉพาะสำหรับการสนับสนุนภายในองค์กรและการปกป้องคุ้มครอง
- ให้การฝึกอบรมการตรวจสอบลับสวนแก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
- การให้คำปรึกษาแนะนำหรือการสนับสนุนทางจิตใจ/อารมณ์แก่ผู้เปิดเผยผลประโยชน์สาธารณะ
- มีเครือข่ายสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการ ผ่านการพบปะ สนทนากับผู้เปิดเผยคนอื่น ๆ และหัวหน้าสายงาน

- บทบาทสำคัญของการบริหาร

ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Public Information Disclose : PID) ซึ่งให้เกิดความทราบแก่ผู้ที่ต้องการ และให้เห็นว่าไม่เป็นอุปสรรคในการรายงานของผู้เปิดเผย ผู้อำนวยการจะเป็นผู้ได้รับข้อมูลและจัดการกับการร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับผลการตรวจสอบ และรับผิดชอบโดยตรงต่อผลที่จะเกิดต่อทีมงาน บทบาทสำคัญที่สุดที่ได้จากการวิจัย คือ การปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการต่อการรายงาน

สิ่งที่นักภาคระหว่างเจ้าหน้าที่ หลังจากรายงานการกราฟข้อมูลและภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญมาก ในการสร้างบรรยายกาศในที่ทำงาน ผู้บริหารจะต้องสามารถคาดการณ์การตอบสนองของข้าราชการและผลที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบต่อไป

ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ต้องไม่คุกคามหรือทำให้ผู้เปิดเผยผลประโยชน์สาธารณะกลัวเป็นเหี้ย ใจเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องปกป้องและรักษาความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลที่เปิดเผย หรือผู้ต้องสงสัยในการเปิดเผย ให้ความเชื่อมั่นว่าข้อมูลที่ได้จะเป็นความลับซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการลดแรงกดดัน หากสิ่งที่เปิดเผยบางส่วนหรือทั้งหมดครั้งใหญ่ก็ไปเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเข้าไปจัดการโดยเร็ว เพื่อลดภัยริยาทางลบและป้องกันผู้ต่อต้านแทรกซึมที่จะทำได้

บทบาทอื่น ๆ คือ

- ลดความเครียดของผู้เปิดเผยและสนับสนุนในทางที่เหมาะสมแก่ผู้เปิดเผย
- ปรับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการกับสิ่งที่จะเกิดจากการเปิดเผย
- พัฒนาโครงสร้างผู้นำแก่บุคคลที่ทำงาน ขณะมีการตรวจสอบ

- ทำงานอย่างใกล้ชิดร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือคุ้มครองจริยธรรม เพื่อให้แน่ใจว่าได้รับการสนับสนุนและป้องกันพยานที่ดี
- ปกป้องข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยที่เป็นหลักฐาน
- ให้เวลาและข้อมูลที่ย้อนกลับต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารจะต้องสามารถจัดการกับบุคคลที่ต่อต้านการเปิดเผย และเจ้าหน้าที่ ได้ให้คำปรึกษาแนะนำอุகุน่องไม่ให้ทำผิดและดำเนินตัวต่อการรับรู้ที่การกระทำผิด การคดโกงและทุจริตที่อาจเกิดขึ้น และตรวจสอบข้อมูลอย่างระมัดระวัง ต้องแสดงบทบาทอย่างยุติธรรม เป็นกลาง ไม่เข้าไปมีส่วนได้ส่วนเสีย และควรไปตรวจสอบ ไม่ว่าจะยากเพียงใด

ผู้บริหารต้องทำให้ผู้เปิดเผยมั่นใจ ตั้งแต่แรกในขณะรายงานว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นความลับ เชื่อมั่นในกระบวนการเปิดเผยและผลที่เกิดจากการเปิดเผย

ข้อมูลที่ได้รับจากผู้เปิดเผยจะต้องเป็นเอกสารที่สมบูรณ์ หากมีการรายงานตัวว่าจากจะต้องสรุประยุทธ์เป็นเอกสาร ผู้บริหารจะต้องระบุไม่ให้การกระทำใด ๆ ของตนเข้าไปก้าวถ่าย มีอิทธิพลต่อการตรวจสอบ หรือทำให้ผู้อื่นรับรู้ได้ว่าทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือทำให้รับรู้ได้ว่า มีอิทธิพลต่อการตรวจสอบ

#### ● การพัฒนาการตรวจสอบและทักษะการสนับสนุน

จัดโปรแกรมการพัฒนาข้าราชการ เพื่อให้ตรวจสอบในความล้าศัญญาและผลักดันให้เกิดทักษะทางบวกต่อการเปิดเผยข้อมูล โดยอธิบายว่า ทำใน ต้องเปิดเผย และ อะไร จะเกิดขึ้นเมื่อข้าราชการการเปิดเผยการกระทำผิด

จัดให้มีการฝึกอบรม/พัฒนา การตัดสินใจเชิงจริยธรรม (ethical decision making) แก่ข้าราชการ หรือเมื่อข้าราชการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้า/ผู้บริหาร รวมทั้งต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะเฉพาะ ในกระบวนการรับข้อร้องเรียน การรายงาน การเปิดเผย และจัดการกับการเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งทักษะในการสนับสนุนและป้องกันคุ้มครองพยาน

#### ● เป้าหมายเพื่อการบริหารจัดการที่ดี (Best-practice target)

- หน่วยงานควรสร้างกลไกในการสนับสนุนและป้องคุ้มครองผู้เปิดเผยข้อมูล มีนโยบายและกระบวนการเพื่อลดภัยภัยที่มากเกินไป และส่งเสริมให้คนกล้าเปิดเผยและรายงานข้อมูลสิ่งที่เกี่ยวกับการบริหารที่ไม่เป็นธรรมหรือการกระทำการคดโกงและการทุจริต

- จัดกลไกสนับสนุน (robust support) เพื่อลดการรายงานและการรับรู้ที่มีคุณภาพ ให้คำปรึกษาการเปิดเผยทุกครั้งการกระทำผิดที่เหมาะสม และป้องการต่อหัวหน้าที่จะมีพ่อผู้เปิดเผย

- โครงการสร้างการรายงาน หรือเปิดเผยผลประโยชน์สาธารณะ ควรหมายความกับโครงสร้างธรรมชาติ และขนาดขององค์กร
- นโยบาย โครงสร้างและกระบวนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ ต้องได้รับทราบโดยทั่วถัน
- มีหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะจะได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสมกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ข้าราชการทั่วไป เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### **การให้ - การรับของขวัญและผลประโยชน์**

หลักการและแนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้ประกอบการดำเนินการตามนโยบายการให้และรับของขวัญและผลประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ในปัจจุบันจึงอบรมข้าราชการพลเรือน ข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณข้าราชการของส่วนราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๔๑ และประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓

#### **● เจตนารวม**

เนื่องจากความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐว่า จะต้องตัดสินใจและกระทำการหน้าที่ โดยยึดผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก ปราศจากผลประโยชน์ส่วนบุคคล หากข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐคนใดรับของขวัญและผลประโยชน์ที่ทำให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการกระทำการหน้าที่ถือว่าเป็นการประพฤติมิชอบ ย่อมทำลายความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชน กระทบต่อความถูกต้องของธรรมาภิบาลที่องค์กรภาครัฐยึดถือในการบริหารราชการ รวมทั้งกระบวนการปกติของระบบประชาธิปไตย

#### **● อะไรคือของขวัญและประโยชน์อื่นใดที่ใช้ในความหมายนี้**

▶ ของขวัญและประโยชน์อื่นใด หมายถึง สิ่งใด ๆ หรือบริการใด ๆ (เงิน ทรัพย์สิน สิ่งของ บริการหรืออื่นๆ ที่มีมูลค่า) ที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐให้และหรือได้รับที่นอกเหนือจากเงินเดือน รายได้ และผลประโยชน์จากการจ้างงานในราชการปกติ

▶ ของขวัญและผลประโยชน์อื่นใด สามารถตีค่าตีราคานเป็นเงิน หรืออาจไม่สามารถตีค่าตีราคากลับ

▶ ของขวัญที่สามารถคิดราคาได้ (Tangible gifts) หมายรวมถึง สินค้าบริโภค ความบันเทิง การต้อนรับ ให้ที่พัก การเดินทาง อุปกรณ์เครื่องใช้ เป็น ตัวอย่างเช่นค่า บัตรของขวัญ เครื่องใช้ ส่วนตัว บัตรกำนัล บัตรกดเงินสด บัตรห้องพัก ฯลฯ และเงิน เป็นต้น

▶ ของขวัญและประโยชน์อื่นใดที่คิดเป็นราคานี้ได้ (Intangible gifts and benefits) หมายถึง สิ่งใด ๆ หรือบริการใด ๆ ที่ไม่สามารถคิดเป็นราคานี้ได้ อาทิเช่น การให้บริการส่วนตัว การปฏิบัติตัวด้วยความขอบส่วนตน การเข้าถึงประโยชน์ หรือการสัญญาว่าจะให้หรือการสัญญาว่าจะได้รับประโยชน์มากกว่าคนอื่น ๆ

รายละเอียดเพื่อจากนี้เป็นข้อเสนอแนะในการพิจารณาเกี่ยวกับการให้-รับของขวัญและหรือผลประโยชน์อื่นใดในทางปฏิบัติ

- เราจะจัดการอย่างไร

การจะรับของขวัญและหรือผลประโยชน์ได้ ๆ วิธี ๓ ค่าตอบ ที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจะรับ หรือไม่รับของขวัญและหรือผลประโยชน์ คือ

- (๑) เรายังรับหรือไม่
- (๒) เรายังรายงานการรับหรือไม่
- (๓) เราสามารถเก็บไว้เป็นของตนเองได้หรือไม่

๑

### เราควรรับหรือไม่

ตามหลักการทางจริยธรรมแล้วเราจะไม่ควรรับ แต่มีหลายโอกาสที่เราไม่สามารถปฏิเสธได้ หรือเป็นการรับในโอกาสที่เหมาะสมด้วยขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมหรือให้กับความมารยาทที่ปฏิบัติกันในสังคม อย่างไรก็ตาม มีหลายโอกาสที่ไม่เป็นการเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะรับ

(๑) ถ้าเป็นการให้เงิน ท่านจะต้องปฏิเสธ ไม่ว่าจะเป็นโอกาสใด ๆ การรับเงินสดหรือสิ่งใด ๆ ที่สามารถเปลี่ยนกลับมาเป็นเงิน เช่น ตือตเตอร์ ทุน พันธบัตร เป็นการฝ่าฝืนประมวลจริยธรรม และอาจเข้าข่ายการรับสินบน

▶ การถูกเสนอสิ่งใด ๆ นอกเหนือจากเงินนั้น สิ่งที่ควรนำไปเป็นเหตุผลในการตัดสินใจ

ศือ

- ท้าให้เข้าจับเสนอให้ เช่น ให้แทนคำขอคุณ การเสนอให้มีผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติดูนหรือไม่

- ความประทับใจของท่านต่อของชีวิตและหรือผลประโยชน์ที่จะส่งผลต่อการทำงานในอนาคต

▶ ถ้าท่านทำงานอยู่ในกลุ่มเสียง อ่อนไหว หรืออยู่ในป้ายที่ต้องได้รับความไว้วางใจ เป็นพิเศษ เช่น งานตรวจสอบภายใน และงานตรวจสอบภาพท่าทาง การจัดซื้อจัดจ้าง การออกใบอนุญาต หรือการอนุมัติ/อนุญาตต่าง ๆ ฯลฯ ท่านจะต้องปฏิบัติตามนโยบายและหลักจริยธรรมเรื่องนี้มากกว่าบุคคลกลุ่มอื่น

(๒) การรับก่อให้เกิดการขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวมหรือไม่ หากการรับก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์สาธารณะ แล้วผลประโยชน์ส่วนตนที่ได้รับกล้ายเป็นมือที่ผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือก่อให้เกิดข้อสงสัยต่อสาธารณะว่าเป็นการประพฤติโดยมิชอบ

ในร่างของข้อกฎหมายและหรือผลประโยชน์นี้จะมีค่าเทียบ  
 เสื่อมน้อยก็ไม่ควรรับ เพราะก่อให้เกิดความรู้สึกถูกหัน  
 หรือหันจะกับผู้ให้ และอาจก่อให้เกิดความ  
 ดื้อเมื่อครั้งต่อไปประชากัน

การขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวม เป็นตัวการคุ้นให้เกิดการประพฤติมิชอบ และการทุจริตคอร์รัปชัน ในแต่ละส่วนราชการควรกำหนดนโยบายการรับของชีวิตและผลประโยชน์ของตนเอง โดยส่วนราชการที่อยู่ในกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ที่เสี่ยงต่อการประพฤติมิชอบ ควรกำหนดนโยบายด้านนี้อย่างเคร่งครัดมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ

หลักการการปฏิบัติงานในภาครัฐอยู่บนพื้นฐานที่ว่า “การกระทำและการตัดสินใจใด ๆ จะต้องมาจากความเป็นกลาง ปราศจากการมีส่วนได้ส่วนเสียในการให้บริการ และปกป้องผลประโยชน์ของสังคมไทยโดยรวม”

ดังนั้น องค์กรหรือบุคคลใด ๆ ไม่ควรใช้ของชีวิตหรือผลประโยชน์มาแสวงหาความชอบ ผลประโยชน์ให้กับองค์กรของตนหรือตนเอง เนื่องจากมีส่วนได้ส่วนเสียในการให้บริการ และปกป้องผลประโยชน์ของสังคมไทยโดยรวม

ประการสำคัญ สามารถหันหน้าไปรับการประเมินว่าเป็นธรรม ภายใต้ระบบประชาธิปไตย ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐมีพันธะสูงพ้นที่จะต้องปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โดยกรอบที่มีมาตรฐานความโปร่งใส ความพร้อมรับผิดชอบ และแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อสังคม ตลอดเวลาที่มีอาชีพรับข้าราชการ

**๒) เรายังรายงานหรือไม่**

การรายงานการรับของขวัญและทรัพย์ผลประโยชน์ที่ได้สืบจากหลักการคือไปปี

(๑) ธรรมชาติของผู้ให้ : พิจารณาด้านกฎหมาย กฎหมายเป็นที่เกี่ยวข้อง เช่น ประการ หนังสือรวมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายของหน่วยงาน เช่น การห้ามรับของขวัญหรือประโยชน์จากคู่สัญญา/องค์กรหรือบุคคลที่กำลังจะมาทำการค้า การสั่งญาณ่าจะให้-รับ กับองค์กรหรือบุคคลที่จะขอทำใบอนุญาตหรือรับการตรวจสอบด้านท่าง ๆ ฯลฯ

หน่วยงานควรกำหนดนโยบายด้านนี้ให้เคร่งครัดและมีกระบวนการที่ช่วยให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ภาคีสามารถจัดการเรื่องนี้ได้อย่างเหมาะสม การรายงานการรับของขวัญและทรัพย์ผลประโยชน์นี้ดี ต้องมีการลงโทษเป็นรูปอ้างเป็นทางการ

(๒) บทบาทหน้าที่ของท่านในองค์กร : ถ้าข้าราชการนั้น ๆ ท่านไม่ชอบเข้ายื่นเรื่องให้ เนื่องจากต้องการความเชื่อถือไว้วางใจเป็นพิเศษ และหรือกลุ่มที่เกี่ยวกับการได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ทั้ง จากระดับองค์กร และระดับบุคคล ออาที่เช่น งานตรวจสอบ งานจัดซื้อจัดจ้าง การให้ใบอนุญาต/ยศ ในอนุญาต ฯลฯ ควรให้แน่ใจว่าสุดว่าตัวท่านและองค์กรมีความเที่ยงธรรม และจะไม่ถูกตั้งข้อสงสัย แม้ว่า หน่วยงานของท่านมิได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการห้ามรับของขวัญหรือผลประโยชน์นี้ แต่และมิได้ กำหนดให้รายงานการรับของขวัญและผลประโยชน์ที่ได้รับของหน่วยงานที่ห้ามรับ แต่ควรดำเนินความถูกต้องด้วยการรายงานหรือปฏิเสธ ที่จะรับของขวัญและทรัพย์ผลประโยชน์นั้น ๆ

หลักการกำหนดว่าของขวัญและผลประโยชน์อื่นใดควรต้องรายงานหรือไม่ ควร จะต้องให้องค์กรเก็บรักษาไว้หรือไม่ หรือควรคงเป็นของข้าราชการ ให้เทียบกับค่าตามราคากลางโดยต้อง มีค่าน้อยกว่า ๓,๐๐๐ บาท ทั้งนี้ ให้ปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต แห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยกรรมจรวจรายงานเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. ๒๕๕๗ (ภาคผนวก ๑)

**แนวทางในการปฏิบัติ**

▶ ของขวัญที่จحمدที่มีค่าทางวัฒนธรรมหรือประวัติศาสตร์ เช่น งานศิลปะ พรษพุทธรูป เครื่องประดับโบราณ ฯลฯ แม้จะมีขนาดเล็กหรือเป็นเรื่องเล็กน้อย ของขวัญนั้น ๆ ย่อมเป็นทรัพย์สินของ องค์กร ไม่ว่าจะมีค่าราคาเท่าไร

▶ ของขวัญหรือผลประโยชน์ที่ได้รับเมื่อเทียบกับราคากลาง มีค่าน้อยกว่า ๓,๐๐๐ บาท ไม่ต้องรายงานและอาจเก็บเป็นของตนเองได้

▶ ของขวัญหรือผลประโยชน์ใด ๆ เมื่อเทียบกับราคากลางมีค่าเกิน ๓,๐๐๐ บาท ต้องรายงานหน่วยงานและลงทะเบียนไว้

▶ ถ้าของขวัญหรือผลประโยชน์ที่มีค่าทางการตลาด ระหว่าง ๓,๐๐๐-๗๕,๐๐๐ บาท และเจ้าหน้าที่มีความจำเป็นต้องรับ ให้อองค์กรโดยท้าหน้าส่วนราชการตัดสินว่า สมควรให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐคนนั้น ๆ รับทรัพย์สินดังกล่าวหรือไม่

▶ ถ้าของขวัญหรือผลประโยชน์ที่มีค่าทางการตลาดมากกว่า ๗๕,๐๐๐ บาท ให้ส่งมอบเงินทรัพย์สินขององค์กร เพื่อใช้ประโยชน์สาธารณะและหรือตามความเหมาะสม องค์กรอาจพิจารณาอนุญาตให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นเก็บรักษาของไว้เป็นกรณีไป เช่น ของขวัญในการเยี่ยหัวหน่วยงานในขณะดำรงตำแหน่งเดิม ของขวัญในโอกาสเกษียณอายุราชการหรือลาออกจากงาน ของขวัญหรือผลประโยชน์ที่เพื่อนร่วมงานให้เมื่อเจ็บป่วย ฯลฯ

▶ ถ้าในปีงบประมาณใด ๆ คุณค่ารวมของขวัญและทรัพย์สินที่ได้รับจากผู้ให้ คุณค่าเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน หรือผู้ให้มีความสัมพันธ์กันหลาย ๆ ครั้ง เมื่อรวมกันทั้งปีมีค่ามากกว่า ๓,๐๐๐ บาท ต้องรายงานของขวัญหรือผลประโยชน์นั้นแต่ละอย่างที่ได้รับ

▶ ถ้าในปีงบประมาณใด ๆ ได้ของขวัญและทรัพย์สินจากผู้รับบริการ เมี้ยจะค่าจันต่างกัน ต่างกลุ่ม เพื่อเป็นการขอบคุณในการให้บริการที่ดี แต่เมื่อรวมกันแล้วมีค่ามากกว่าสามพันบาท ต้องรายงานของขวัญหรือผลประโยชน์นั้นแต่ละอย่างนั้น

▶ ของขวัญและทรัพย์สินใด ๆ ที่ได้รับเพื่อเป็นการขอบคุณจากผู้รับบริการ (ประชาชน องค์กรเอกชน) ที่ได้อย่างสมำเสมอ บ่อยครั้ง อาจทำให้เกิดข้อสงสัยจากประชาชนว่ามีอิทธิพล บิดเบือน ก่อให้เกิดความตื่นเต้นในการให้บริการของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ภาครัฐ หรืออาจก่อให้เกิดความรู้สึก ชอบ และคาดหวังว่าจะได้รับของขวัญและทรัพย์สินเมื่อมีผู้มารับบริการ ควรปฏิเสธการรับ

▶ เงินสดหรือสิ่งใด ๆ ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินได้ (ตัวอย่างเช่น หุ้น พันธบัตร สือตเหลือ) ต้องปฏิเสธไม่รับไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ



### ๓ เราชอกเก็บรักษาไว้เองได้หรือไม่

- ๑) ปกติสามารถเก็บรักษาไว้เอง หากมีค่าไม่เกิน ๓,๐๐๐ บาท
- ๒) หากมีราคากลางทางการคลังระหว่าง ๓,๐๐๐ - ๗๕,๐๐๐ บาท ส่วนราชการต้องพิจารณาตัดสินว่า ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ภาครัฐนั้น ๆ จะเก็บไว้เองได้หรือไม่
- ๓) หากค่ามากกว่า ๗๕,๐๐๐ บาท จะต้องให้เป็นทรัพย์สินของส่วนราชการ และตัวราชการพิจารณาตัดสินว่าจะใช้ประโยชน์อย่างไร

**a การฝ่าฝืนกฎหมายไทยอย่างไร**

การฝ่าฝืนนโยบายฯ ด้วยการรับของขวัญหรือผลประโยชน์นั้น และพร้อมฝ่าฝืนการปฏิบัติตามประมวลจิจิกรรมอาชญากรรมไทยตักเตือน ตัดเงินเดือน จนกระทั่งถึงเลื่อก ซึ่งกับความร้ายแรงของ การฝ่าฝืน

นอกจากนี้ หากการรับของขวัญหรือผลประโยชน์นั้น ๆ เห้าข่ายการรับสินบน อ้ออต ทุจริต และสามารถพิสูจน์ได้ว่า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐนั้น ๆ รับของขวัญหรือผลประโยชน์ซึ่ง มีผลต่อความเป็นธรรม ก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ผู้ให้โดยมิชอบ หากถูกตัดสินว่ามีคดีจริง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกคนอาจมีส่วนร่วมในการรับไฟฟ้าทางอาญาด้วย

**สถานการณ์ด้านอย่าง**

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบบ้านนักքอนต์รับค่าตอบแทน จำนวน ๒๗ คน เป็นเงินรวม หนึ่งแสนหนึ่งพันบาทถ้วน เพื่อให้การอนุญาตรับทุกที่บรรทุกสินค้าที่มีบ้านนักเกินกว่า ที่กฎหมายกำหนดให้ขนส่งสินค้าได้ กรณีเข่นน้ำออกจะเป็นการฝ่าฝืนประมวลจิจิกรรม ผิดวินัยขึ้นไปอีกจากการรับของขวัญแล้ว ยังมีไฟฟ้าทางอาญาแผ่นดินด้วย

ในการพิจารณาวินิจฉัยไฟฟ้าทางอาญา ผู้พิพากษาได้ระบุเหตุผลว่าการกระทำของ เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้น ก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัยต่อสาธารณะ ทำลายทรัพย์สินสาธารณะ (ถนน) เป็นการสมยอมของเจ้าหน้าที่ ยอมให้ผู้รับบริการกระทำการดังกล่าวหมายความว่า ผลประโยชน์ ในทางมิชอบต่อผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการถนนทุก รวมทั้งเจ้าของสินค้าและสั่ง ลงไฟฟ้าจำกัดเป็นเวลา ๑ ปี โดยไม่ลดลงอาญา

**● การรับของขวัญและผลประโยชน์: กฎหมายแห่งความเสีย**

การรับของขวัญและผลประโยชน์ใด ๆ เป็นสาเหตุให้สาธารณชนรับรู้ว่ามีการปฏิบัติอย่าง ริบอต มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ก่อให้เกิดการทำลายความเชื่อถือของ ประชาชนต่อภาครัฐและต่อข้าราชการ

กฎหมายแห่งความเสีย ๖ ประการที่สำคัญ คือ

๓. ความพยายามที่จะหลบเลี่ยงกฎหมาย โดยตัวรากของขวัญและหรือผลประโยชน์ น้อยกว่าความเป็นจริง การตั่นตัวมาต่ำกว่าความเป็นจริงนั้น บุคคลอาจจึงใช้หน้อจูงใจผู้อื่นให้คิดว่า ของขวัญและหรือผลประโยชน์นั้นๆ มีค่าต่ำกว่าที่เป็นจริง เพื่อหลีกเลี่ยงการรายงาน การกระทำดังกล่าว ลักษณะดังกล่าวจึงเป็นความผิดในกฎหมายดังนี้

## ๒. การเพิกเฉยของข้ามความติดและละเลยต่อผลที่เกิดขึ้น

▶ การรับของขวัญและหรือผลประโยชน์ได้ ๆ อาจทำให้ติดเป็นนิสัยอย่างราดเริ่มและก่อให้เกิดความคาดหวังเสมอว่าจะได้รับของขวัญและหรือผลประโยชน์ได้ ๆ ใน การปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทำให้เกิดความรู้สึกชอบหรือยากปฏิบัติต่อผู้รับบริการ หรือผู้รับงาน-รับจ้าง-รับเหมา ฯลฯ ที่เป็นผู้ให้ของขวัญและหรือผลประโยชน์ โดยอิทธิพลของความชอบหรือประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับทำให้มีการปฏิบัติตอบแทนเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด

ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้รับจ้าง ผู้รับเหมา และหรือผู้รับจัดซื้อ อาจรับรูมิคพลาดและเข้าใจว่าการรับจ้างต่าง ๆ ไม่ต้องทำในระดับมาตรฐานหรือลดคุณค่าการบริการ

นอกจากนี้ หากเกิดการปฏิบัติเป็นวัฒนธรรมการทำางานขององค์กร ข้าราชการ และหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐจะมีพฤติกรรมเคยชินกับ “การรับรางวัล” จากการปฏิบัติหน้าที่ และลัษณเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยความรับผิดชอบ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นการรับสินบน

▶ การแสวงหาเหตุผลเพื่อปิดเป็นความจริง มีแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่เราจะรับของขวัญและผลประโยชน์ โดยเฉพาะสิ่งที่ถูกใจเรา บุคคลอาจสังสัยว่าการรับของขวัญและหรือผลประโยชน์ได้ ๆ ซึ่งได้รับเป็นความผิด แต่ผู้รับมักจะหาเหตุผลเข้าข้างคนเองดังนี้

“ฉันรู้ว่าไม่ควรรับของตั้งกล่าว แต่ด้วยมารยาทจึงไม่กล้าจะปฏิเสธน้ำใจ หรือหากไม่รับจะเป็นการทำลายล้มพันธุภาพระหว่างผู้ให้กับองค์กรหรือกับคนเอง”

“คนอื่น ๆ ก็ทำเช่นนี้ ทำไมฉันจะทำบ้างไม่ได้”

“ดูซิ ฉันอุทิศเวลา nok เวลาการทำงาน ดังนั้น นี่เป็นการยุติธรรมที่เราจะได้รางวัล ผลประโยชน์พิเศษบ้าง”

“ เพราะฉันเป็นคนพิเศษจริง ๆ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงชื่มฉัน และเป็นเรื่องธรรมดากล้าที่ฉันนักเป็นคนแรกเสนอที่ได้รับโอกาสให้ไปฝึกอบรม/สัมมนา”

“มันเป็นแค่ตัวอย่างพิริให้ทดลองใช้ แม้ฉันก็ไม่คิดว่าหน่วยงานของฉันจะส่งสิ่งค้าขายดีนี้ แม้ว่าฉันจะให้คำแนะนำแก่คุณ”

“ฉันไม่เห็นมีกฎหมายเป็นตัวตัดสินใจ แต่เมื่อกับการให้ของขวัญ ดังนั้น ฉันก็ไม่ได้ผิดในกฎเกณฑ์ใดๆ”

ท่านต้องระวังอยู่เสมอว่า เหตุผลที่ท่านใช้กล่าวอ้างเช่นนี้ ไม่สามารถปกป้องท่านจากการถูกดำเนินการทางวินัย หากการกระทำของท่านเป็นการกระทำที่มีข้อบกพร่อง

### สถานการณ์ตัวอย่าง

หน่วยงานภาครัฐหนึ่ง ส่งบังทารพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง (HR procurement) ให้เข้าร่วมสัมมนาด้านทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่ผู้นี้ได้รับรางวัล mücl ค่า ๗,๐๐๐ บาท จากการเป็นผู้เข้าร่วมสัมมนา ที่มีบุคลิกเป็น personnel planner ซึ่งบริจากโดยโรงงานผลิตสินค้าที่เป็นคู่ค้ากับหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ได้เก็บข้อมูลนี้ไว้โดยไม่ได้รายงานหน่วยงานเนื่องจากคิดว่าเป็นเรื่องวัลที่เห็นจะดีจากการเข้าร่วมกิจกรรม การสัมมนา

ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความหมายที่อาจแอบแฝงมาจากการให้ และตัดสินใจว่าจะต้องมีการรายงานของรางวัลนี้และลงทะเบียนเป็นของหน่วยงาน โดยให้เหตุผลว่าการปรากฏตัวของเขามาในการเข้าร่วมสัมมนาเป็นเพียงการสนับสนุนจากหน่วยงาน ดังนั้นเป็นความชอบธรรมของหน่วยงานที่จะตัดสินว่าจะจัดการอย่างไรกับรางวัลขึ้นนี้

เนื่องจากราคากองของของรางวัลและบทบาทในหน้าที่มีความเสี่ยงในเรื่องผลประโยชน์ ในที่สุดเจ้าหน้าที่จึงถูกขอร้องให้สละรางวัลแก่หน่วยงานเพื่อใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม

### ไม่เด็ดสำหรับการตัดสินใจ

| ประเด็น        | การตัดสินใจ                                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| เจพนารณ์ :     | อย่างเป็นเจตนาของการให้ของขวัญและหรือผลประโยชน์                       |
| กฎระเบียบ :    | มีกฎ ระเบียบ หรือนโยบายอะไรที่เกี่ยวกับการให้ของขวัญและหรือผลประโยชน์ |
| ความเปิดเผย :  | มีการเปิดเผยต่อสาธารณะเพียงใด                                         |
| คุณค่า :       | ของขวัญและหรือผลประโยชน์มีค่าราคาเท่าไหร่                             |
| หลักจริยธรรม : | มีหลักจริยธรรมที่เกี่ยวกับการรับของขวัญหรือไม่ และมีอะไรบ้าง          |
| อัตลักษณ์ :    | ผู้ให้มีอัตลักษณ์เพื่ออะไร                                            |
| เวลาและโอกาส : | เวลาและโอกาสในการให้ ศิ่อจะได้                                        |

## • บทสรุป

ความเชื่อถือไว้วางใจ และจริยธรรมเป็นรากฐานของการบริหารภาครัฐที่ดี เมื่อท่านเป็น  
ข้าราชการและหรือเจ้าหน้าที่ภาครัฐไม่ว่าจะสังกัดหน่วยงานใด ท่านถูกคาดหวังให้ปฏิบัติหน้าที่และ  
ตัดสินใจ โดยปราศจากอคติ ท่านถูกคาดหวังในให้แสวงหาร่างวัลหรือผลประโยชน์ในรูปแบบใด ๆ  
นอกเหนือจากเงินเดือนและผลประโยชน์ที่รัฐจัดให้

แม้ว่านโยบายของหน่วยงานหลักแห่งจะอนุญาตให้รับของขวัญได้ ซึ่งถือว่าเป็นของที่ระลึกในโอกาสที่เหมาะสม แต่อย่างไรก็ตามควรมีขอบเขตในการรับ蹭เงื่อน การฝ่าฝืนขอบเขตด้วยการรับของขวัญหรือผลประโยชน์ที่ไม่เหมาะสม จะนำไปสู่ความเสียดต่อการทุจริต และทำลายเชื่อสัมมาของท่าน รวมทั้งองค์กรของท่านเอง

