



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรม
การทำงานที่ดีเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงต่อบรรยากาศ
การทำงานที่เป็นพิษ (Toxic Workplace):
กรณีศึกษาร่างประกาศเจตนารมณ์
กระทรวงการต่างประเทศ

จัดทำโดย นางสาวบัณรสี กอนันตกุล
รหัส 17016

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรม
การทำงานที่ดีเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงต่อบรรยากาศ
การทำงานที่เป็นพิษ (Toxic Workplace):
กรณีศึกษาร่างประกาศเจตนารมณ์
กระทรวงการต่างประเทศ

จัดทำโดย นางสาวภัณรสี กอนันต์กุล
รหัส 17016

หลักสูตรนัการบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูตปัญญรักษ์ พูลทรัพย์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต ดร.จริย์วัฒน์ สันตะบุตร)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไชยวัฒน์ คำชู)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การปฏิบัติภารกิจด้านการต่างประเทศต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและสามารถทำงานร่วมกันภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีข้อจำกัดด้านเวลา สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทั้งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร กระทรวงการต่างประเทศตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องดังกล่าวและได้จัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ เป็นธรรม และเป็นมืออาชีพ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่า การทำให้ร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ เกิดผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องเข้าใจสภาพปัญหาและความเห็นของบุคลากร รวมทั้งมีกลไกสนับสนุนที่เหมาะสมกับบริบทของกระทรวงฯ

จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกกระทรวงฯ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ประเมินว่า ตนเองปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพและให้เกียรติ แต่การรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรกลับอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า โดยประเด็นที่ปรากฏเด่นชัด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม การใช้คำพูดหรือน้ำเสียง การสื่อสาร และแนวทางการบริหารงาน เมื่อประสบปัญหา บุคลากรส่วนใหญ่มักเลือกปรึกษาเพื่อนร่วมงานหรือปล่อยผ่าน มากกว่าการใช้ช่องทางร้องเรียนอย่างเป็นทางการ เนื่องจากยังไม่มั่นใจในความปลอดภัย ความเป็นกลาง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายหลังการแจ้งปัญหา ทั้งนี้ ข้อมูลจากหน่วยงานราชการอื่นสะท้อนว่า บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษมิใช่ปัญหาเฉพาะของกระทรวงฯ แต่เป็นประเด็นที่อาจเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไป นอกจากนี้ ผู้เขียนได้สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง และศึกษาแนวปฏิบัติของหน่วยงานอื่นทั้งของไทยและต่างประเทศ

แม้ร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีและครอบคลุมหลักการ ค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ แต่ยังจำเป็นต้องมีกลไกที่จะทำให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนจึงเสนอให้พัฒนาจากประกาศเจตนารมณ์ไปสู่ระบบบริหารบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่มีองค์ประกอบทั้งการป้องกัน การตรวจพบปัญหา การตอบสนองอย่างเป็นธรรม และการพัฒนาพฤติกรรม โดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบต่อบรรยากาศภายในหน่วยงาน และนำพฤติกรรมด้านการบริหารคนมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ควบคู่กับการประเมินแบบ 360 องศา การส่งเสริมหลักการเป็นข้าราชการที่ดีและหลักพรหมวิหาร 4

รวมทั้งจัดทำระบบรับฟังและเตือนภัยล่วงหน้า ตลอดจนช่องทางขอคำปรึกษาและรับเรื่องร้องเรียนที่ปลอดภัยและเป็นธรรม

การขับเคลื่อนข้อเสนอไปสู่การปฏิบัติ ผู้เขียนเสนอให้แต่งตั้งคณะทำงานร่วมระหว่างสำนักบริหารบุคคล ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต และคณะกรรมการจริยธรรม เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ในระยะ 6 เดือนแรกควรกำหนดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์และเปิดช่องทางขอคำปรึกษาที่ปลอดภัย จากนั้นทดลองใช้การประเมินแบบ 360 องศาและแบบสำรวจสั้นรายไตรมาสในหน่วยงานนำร่องก่อนขยายผลทั่วทั้งกระทรวงฯ ในปีที่สอง พร้อมกำหนดกรอบเวลาการจัดการเรื่องร้องเรียนตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. การกำหนดตัวชี้วัดด้านความเชื่อมั่นของบุคลากร พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และการดำเนินการเรื่องร้องเรียนภายในกรอบเวลาที่กำหนด รวมถึงการเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงฯ เพื่อสร้างความไว้วางใจ ลดปัจจัยเสี่ยงต่อบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเคารพซึ่งกันและกัน

กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำรายงานการศึกษานี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่าน ได้แก่ เอกอัครราชทูต ปัญญรักษ์ พูลทรัพย์ เอกอัครราชทูต ดร. จริยวัฒน์ สันตะบุตร และ ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร. ไชยวัฒน์ คำชู ที่กรุณาให้คำชี้แนะแนวทางการศึกษาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย เป็นผลให้ผู้เขียนสามารถจัดทำรายงานการศึกษานี้จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ นายพุทธพร อีวตกล้าน เอกอัครราชทูต ณ กรุงโรม ผู้บังคับบัญชาของผู้เขียนที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโรม ที่ได้สนับสนุนให้ผู้เขียนเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ประจำปี 2569 และเพื่อนข้าราชการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโรม ที่ปฏิบัติงานแทนในช่วงที่ผู้เขียนมาเข้ารับการอบรม

ขอขอบพระคุณ นางต้องฤดี มากบุญ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ นายเชษฐพันธ์ มากสัมพันธ์ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ นางกรรณพร จันทรสวัสดิ์ นักการทูตชำนาญการพิเศษ และนางสาวปิยวรรณ ลิ้มเกียรติกุล พนักงานบริหารทั่วไป ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการต่างประเทศ นายคมกฤษ พอนอ่วม นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. ที่กรุณาสละเวลาเพื่อให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และขอขอบพระคุณ นายณัฐพล ชันธสิริชัย อดีต รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นในการจัดทำรายงานการศึกษานี้มาตั้งแต่ต้นด้วย

ขอขอบคุณข้าราชการและบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศและจากหน่วยงานภายนอกทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้เขียนได้ใช้ข้อมูลดังกล่าวด้วยความระมัดระวัง เคารพสิทธิของผู้ให้ข้อมูล และคำนึงถึงการรักษาความลับตามหลักจรรยาบรรณในการศึกษา

ท้ายที่สุด ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณานำข้อเสนอไปต่อยอดร่างประกาศเจตนารมณ์ของกระทรวงฯ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในกระทรวงฯ ต่อไป

บัณรสี กอนันตกุล

กันยายน 2569

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา	1
1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	2
บทที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา	5
2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา	6
2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา	7
2.3 สรุปผลการศึกษา	20
บทที่ 3 ข้อเสนอ	22
3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย	22
3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	25
บรรณานุกรม	29
ภาคผนวก	32
ก. ร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรม การทำงานที่ดีปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ	33
ข. แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน และร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศฯ (เฉพาะกระทรวงการต่างประเทศ)	38
ค. แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน (หน่วยงานของรัฐอื่น ๆ)	47
ง. สรุปการสัมภาษณ์ นางต๋องฤดี มากบุญ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ	54
จ. สรุปการสัมภาษณ์ออนไลน์ นายเชษฐพันธ์ มากสัมพันธ์ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ	56

ฉ. สรุปรการสัมภาษณ์ออนไลน์ นางกรรณพร จันทรสวัสดิ์ นักการทูตชำนาญการพิเศษ	59
ช. สรุปรการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ นายคมกฤช พอนอ่วม นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ	63
ซ. การดำเนินการกรณีข้าราชการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ข้าราชการพลเรือนและข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ	66
ฅ. ตัวอย่างร่างแบบประเมิน 360 องศา	71
ญ. ตัวอย่างร่างแบบสำรวจสั่นรายไตรมาส (pulse survey)	72
ประวัติผู้เขียน	73

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	9
ตารางที่ 2	ค่าเฉลี่ยของคะแนนรายมิติ	11
ตารางที่ 3	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (เรียงตามลำดับจำนวนคน)	13
ตารางที่ 4	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายมิติระหว่างกระทรวงการต่างประเทศกับ หน่วยงานภาครัฐอื่น	14
ตารางที่ 5	กรอบเวลาการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	27

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุราชการ	10
----------	-----------------------------------	----

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้มีพัฒนาการจากการมุ่งเน้นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการบริหารผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ไปสู่การให้ความสำคัญกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ โดยตระหนักว่า ประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน รวมถึงภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระยะยาว

“บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ” (toxic workplace) สามารถส่งผลกระทบโดยตรงในเชิงลบ อาทิ บั่นทอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกิดภาวะหมดไฟ และอาจนำไปสู่อัตราการลาออกที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงที่มาของปัญหาบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ ส่วนหนึ่งของปัญหานี้มีจุดเริ่มต้นมาจากปัญหาด้านจิตวิทยา (psychological issues) ของตัวบุคคล ทั้งในระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน อาทิ อคติต่อเพื่อนร่วมงาน ความเครียดสะสม การเผชิญภาวะกดดัน การขาดความตระหนักรู้ในตนเอง ไปจนถึงปัญหาสุขภาพจิต

ในระดับนานาชาติ องค์การระหว่างประเทศโดยองค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) และองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสุขภาพและสุขภาพจิตในสถานที่ทำงานโดยได้ร่วมกันผลักดันให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนส่งเสริมสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของบุคลากรในสถานที่ทำงาน และได้ชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสุขภาพจิต และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพศักดิ์ศรีของบุคลากรล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย¹

¹ World Health Organization & International Labour Organization, Mental Health at Work: Policy Brief (Online), 2022 Available from: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944> [10 July 2026].

ในบริบทของกระทรวงการต่างประเทศ (กระทรวงฯ) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะในการดำเนินภารกิจ ข้าราชการและบุคลากรของกระทรวงฯ ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันมีการประสานงานกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการปฏิบัติงานภายใต้ภารกิจที่มีความซับซ้อนและมีข้อจำกัดด้านเวลา อีกทั้งต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ระหว่างประเทศและความขัดแย้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ยังปรากฏปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ความไม่สมดุลของภาระงาน การขาดความรับผิดชอบร่วม และการสื่อสารที่ไม่สร้างสรรค์ทั้งจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ตั้งแต่ปี 2568 กระทรวงการต่างประเทศได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและมุ่งหวังที่จะให้มีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นมิตร เคารพซึ่งกันและกัน เป็นมืออาชีพ และปราศจากพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัยหรืออึดอัดใจในการทำงาน จึงได้จัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (MFA's Zero Toxic Workplace)² ซึ่งกำหนดหลักการ ค่านิยม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ แนวปฏิบัติของผู้บริหารและบุคลากร เครื่องมือสำหรับตรวจสอบ พฤติกรรมของตนเองตลอดจนกลไกการรับเรื่องร้องเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ดี แม้ว่ากระทรวงฯ จะได้กำหนดทิศทางเชิงนโยบายแล้วแต่เนื่องจากประกาศเจตนารมณ์ดังกล่าวยังคงเป็นร่าง ผู้เขียนเห็นว่า เป็นโอกาสดีที่จะศึกษามุมมองของบุคลากรกระทรวงฯ ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงสะท้อนการรับรู้และความคิดเห็นต่อร่างประกาศฯ นอกจากนี้ การถอดบทเรียนจากประเทศอื่น ๆ ที่มีการกำหนดนโยบายในลักษณะเดียวกับกระทรวงฯ จะสามารถนำมาประกอบการศึกษาเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเครื่องมือที่จะมาสนับสนุนในการลดปัจจัยเสี่ยงต่อบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รวมทั้งปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำร่างประกาศเจตนารมณ์ไปปฏิบัติต่อไป

1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันส่งผลให้การดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศมีความซับซ้อนและท้าทายมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการเมืองระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความมั่นคงรูปแบบใหม่ กระทรวงฯ จึงจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยหรือกลไกสำคัญในการ

² กระทรวงการต่างประเทศ, ร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (MFA's Zero Toxic Workplace) ปรากฏในภาคผนวก ก.

ดำเนินภารกิจเพื่อขับเคลื่อนนโยบายและภารกิจของประเทศ การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ซึ่งส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ การเรียนรู้ร่วมกัน และความปลอดภัยทางจิตใจ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ขณะที่การปล่อยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร และความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจด้านการต่างประเทศในระยะยาว

ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของการส่งเสริมสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี เชื่อมโยงตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับกระทรวงการต่างประเทศที่เป็นส่วนราชการของผู้เขียน

1.2.1 ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

โดยเฉพาะ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรควบคู่กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงาน และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี และยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมุ่งให้บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดย (1) ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และ (2) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อ ประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

1.2.3 ความเชื่อมโยงกับประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและประมวลจริยธรรมข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ

ซึ่งกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการและบุคลากรของกระทรวงที่กำหนดกรอบความประพฤติและมาตรฐานทางจริยธรรมให้ข้าราชการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการด้วยความสุภาพ เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

1.2.4 ความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ (พ.ศ. 2566-2570)³

ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความทันสมัย สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจด้านการต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งพัฒนา

³ กระทรวงการต่างประเทศ, แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ (พ.ศ. 2566-2570) (กรุงเทพมหานคร: สำนักบริหารบุคคลและสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ สำนักงานปลัดกระทรวง, 2565).

บุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะสูง ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกได้อย่างต่อเนื่อง การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ดังกล่าวที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน การส่งเสริมภาวะผู้นำ และการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและพร้อมรองรับความท้าทายของงานด้านการต่างประเทศในอนาคต

ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศต้องผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกโดยการสอบแข่งขันที่มีความเข้มข้น ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้านการต่างประเทศ ดังนั้น หากบุคลากรที่ผ่านกระบวนการดังกล่าวต้องเข้ามาปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ ย่อมอาจส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับกระทรวงฯ ในระยะยาว และอาจนำไปสู่การสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานภายในกระทรวงฯ รวมทั้งพิจารณาแนวทางในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและลดปัจจัยเสี่ยงต่อการเกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ ซึ่งจะนำเสนอผลการศึกษาและการวิเคราะห์ในบทต่อไป

บทที่ 2

การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา

การมีบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดีปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรมุ่งหวัง เนื่องจากไม่เพียงแต่ทำให้บุคลากรมีความสุขแล้วยังส่งผลไปถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทของกระทรวงการต่างประเทศ (กระทรวงฯ) ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและสถานการณ์โลกที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานและประสานงานอย่างใกล้ชิดทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และต้องมีความไว้วางใจกัน การส่งเสริมให้กระทรวงฯ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีย่อมส่งผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์กับทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงฯ

ผู้เขียนมุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการก่อรูปของบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานในกระทรวงฯ โดยพิจารณาทั้งในมิติของระบบการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน พฤติกรรมของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ ยังมุ่งศึกษามุมมอง การรับรู้และความคิดเห็นของบุคลากรต่อร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงฯ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ เพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดประเด็นศึกษาและวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในรายงานฉบับนี้มีร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงฯ เป็นกรณีศึกษา ผู้เขียนได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรกระทรวงฯ จากการตอบแบบสอบถามออนไลน์ทั้งผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงฯ รวมถึงการศึกษาแนวปฏิบัติของภาครัฐต่างประเทศที่มีแนวทางในการ ภาคเอกชนไทย และกรอบแนวคิดองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแนวทางที่กระทรวงฯ กำหนดไว้ในร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ

2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา

2.1.1 กิจกรรมรับฟังความคิดเห็นที่ปลัดกระทรวงการต่างประเทศได้เริ่มขึ้นในช่วงเดือนสิงหาคม-กันยายน 2567 ภายใต้ชื่อกิจกรรม “คุยฉ่ำ ๆ” เปิดโอกาสให้ข้าราชการสายการทูตทุกระดับได้สะท้อนความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ ผลจากกิจกรรมดังกล่าวทำให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อห่วงกังวลร่วมกันของบุคลากรกระทรวงฯ ในระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานที่ไม่พึงประสงค์และผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ ต่อมา การประชุมผู้บริหารกระทรวงฯ อย่างไม่เป็นทางการ เมื่อวันที่ 11-12 กุมภาพันธ์ 2568 ได้มีมติจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ (focus group) เพื่อพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีรองปลัดกระทรวงฯ (นางต้องฤดี มากบุญ และนายเชษฐพันธ์ มากสัมพันธ์) เป็นประธานร่วม จนนำไปสู่การจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์⁴

2.1.2 ร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ ได้แปลงข้อห่วงกังวลดังกล่าวผ่านหลักการ 5 ประการ คือ

- 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 2) การทำให้ทุกเสียงได้รับการรับฟัง
- 3) การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงบวก
- 4) การเปิดพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการสะท้อนปัญหา
- 5) การดำเนินมาตรการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

พร้อมทั้งระบุพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ไว้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การใช้อำนาจในทางที่ผิด การกลั่นแกล้ง การล่วงละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และการสื่อสารที่บั่นทอนกำลังใจในการทำงาน (กระทรวงการต่างประเทศ, 2568: 1-3) อย่างไรก็ตาม การมีประกาศเจตนารมณ์ฯ อาจมิได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที ปัญหาสำคัญจึงไม่ใช่เพียงว่า กระทรวงฯ มีหลักการหรือมาตรการสำหรับการแก้ไขปัญหาหรือไม่ แต่คือ (1) ข้าราชการและบุคลากรกระทรวงฯ มีความเข้าใจหลักการในการร่วมกันสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดีหรือไม่ (2) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีทักษะในการนำหลักการไปใช้หรือไม่ (3) ช่องทางรับเรื่องร้องเรียนมีความน่าเชื่อถือปลอดภัย และนำไปสู่การพิจารณาเรื่องร้องเรียนสำเร็จหรือไม่ และ (4) กระทรวงฯ มีเครื่องมือและกลไกในการติดตามผลหรือไม่

2.13 การศึกษาในบทนี้มุ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรกระทรวงฯ ตามความสนใจ จำนวน 138 คน ซึ่งเก็บข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ (Google Forms) ระหว่างวันที่ 20 กรกฎาคม-12 สิงหาคม 2569 และแบบสอบถามบุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐอื่น จำนวน 57 คน เพื่อใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบว่า ปัญหาบรรยากาศการทำงานที่

⁴ สัมภาษณ์ นางต้องฤดี มากบุญ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ, 21 กรกฎาคม 2569; สัมภาษณ์ นางกรรณพร จันทรสวัสดิ์ นักการทูตชำนาญการพิเศษ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.), 24 กรกฎาคม 2569.

เป็นพิษไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะกระทรวงการต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สำนักรวการรับรู้และมุมมองของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานในปัจจุบัน รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงต่อบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (2) สำนักรวการรับรู้และความคิดเห็นของบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศต่อร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ และ (3) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐต่างประเทศ และภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแนวทางที่กระทรวงฯ กำหนดไว้ในร่างประกาศเจตนารมณ์

2.1.4 ผู้เขียนได้กำหนดประเด็นที่จะศึกษาให้ครอบคลุมประเด็นหลัก 6 ด้าน ดังนี้ (1) พฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน (2) ความเป็นธรรมในการทำงาน (3) ความสมดุลของภาระงาน (4) พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน (5) วัฒนธรรมองค์กร และ (6) การรับรู้และมุมมองของบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศต่อร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ และประสบการณ์ตรงต่อบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ

2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา

2.2.1 สาระสำคัญของประกาศเจตนารมณ์กระทรวงฯ

1) วัตถุประสงค์หลัก

กระทรวงฯ ต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ "มีคุณค่า ปลอดภัย และภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร" โดยมุ่งเน้นการจัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ ซึ่งเกิดจากการใช้อำนาจไม่เหมาะสม การสื่อสารที่ไม่ดี หรือพฤติกรรมที่บั่นทอนกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงาน

2) หลักการ “MFA ZERO TOXIC”

หัวใจของการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษเป็นการกำหนดกรอบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ปฏิบัติร่วมกันโดยมีค่านิยม 12 ประการ (MFA ZERO TOXIC) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและเคารพซึ่งกันและกัน โดยสามารถจัดกลุ่มค่านิยมได้ดังนี้

การสร้างบรรยากาศที่เริ่มต้นจากการมีสติและการให้เกียรติในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยบุคลากรต้องตระหนักถึงผลกระทบของคำพูดและการแสดงออกของตนเองเสมอ (mindfulness) พร้อมทั้งรับฟังผู้อื่นด้วยความเข้าใจและเห็นใจ (empathy first) โดยไม่ด่วนตัดสินใครจากอคติหรืออุปนิสัยภายนอก (zero judgment) แต่เลือกที่จะสื่อสารด้วยความสุภาพและแสดงความปรารถนาดีต่อกันแม้ในสถานการณ์ที่กดดัน (express kindness) เพื่อเป็นการให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงานทุกระดับอย่างเท่าเทียม (respect everyone)

ในขณะเดียวกัน องค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม โดยยึดหลักความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม ปราศจากอคติเรื่องอายุ เพศ หรือ

ตำแหน่งหน้าที่ (fairness) และมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทีม โดยไม่ทิ้งใครให้โดดเดี่ยว หรือสร้างกลุ่มก้อนที่กีดกันผู้อื่น (include, don't isolate)

ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรต้องอาศัยการสื่อสารที่โปร่งใสและความรับผิดชอบ ผ่านการพูดคุยที่จริงใจ ตรงไปตรงมา และสุภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน (open communication) ควบคู่ไปกับการที่บุคลากรต้องกล้ารับผิดชอบต่อคำพูดและการตัดสินใจของตนเอง พร้อมทั้งจะเรียนรู้และแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาดโดยไม่ปิดความรับผิดชอบ (own your actions)

การสร้างพลังร่วมและการเห็นคุณค่าของกันและกันซึ่งมุ่งเน้นการแสดงความขอบคุณและมองเห็นความตั้งใจในงานของเพื่อนร่วมงาน (appreciation) เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่จริงใจ (team spirit) โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือเพื่อเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าการมุ่งเอาชนะหรือสร้างความขัดแย้งภายในองค์กร (collaboration over conflict)

3) แนวปฏิบัติ (checklist) สำหรับบุคลากรทุกระดับ

ประกาศเจตนารมณ์ฯ ได้กำหนดสิ่งที่ "ควรทำ" (DO) และ "ไม่ควรทำ" (DON'T) ไว้อย่างชัดเจน (ก) สำหรับผู้บริหาร เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดี สื่อสารด้วยความสุภาพ มีความเป็นธรรม กระจายงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้อำนาจในทางที่ผิด และไม่เพิกเฉยต่อความขัดแย้งในทีม (ข) สำหรับบุคลากรทั่วไป เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ไม่ผลักรังงาน ตรงต่อเวลา ไม่สร้างข่าวลือ หรือนำความเครียดส่วนตัวมาลงกับเพื่อนร่วมงาน

4) กลไกการรับเรื่องร้องเรียน

การกำหนดช่องทางร้องเรียนซึ่งสามารถแจ้งผ่านบันทึกข้อความ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือ Google Forms แบบไม่ระบุตัวตน โดยมีศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) เป็นผู้รับผิดชอบ ในประเด็นการคุ้มครองข้อมูล การรับเรื่องและการพิจารณาถือเป็นเรื่องลับ และการที่เปิดช่องทางให้มีการร้องเรียนแบบไม่ระบุตัวตนจึงถือว่า มีมาตรการคุ้มครองความเป็นส่วนตัวสำหรับผู้ที่ยื่นรายงานปัญหา เมื่อได้รับเรื่องร้องเรียนมีการดำเนินการแบ่งเป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริง หากเข้าข่ายผิดจริยธรรมจะพิจารณาโดยคณะกรรมการจริยธรรมประจำสำนักงาน ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ หรือหากเข้าข่ายผิดวินัยสำนักบริหารบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

2.2.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้เขียนได้รับคำตอบจากแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms ระหว่างวันที่ 20 กรกฎาคม-12 สิงหาคม 2569 โดยมีบุคลากรกระทรวงการต่างประเทศตอบแบบสอบถามด้วยความสมัครใจรวม 138 คน ประกอบด้วย ข้าราชการทั้งในและต่างประเทศรวม 132 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ของข้าราชการกระทรวงฯ (1,580 คน) และมีพนักงานราชการและลูกจ้างรวม 6 คน ข้าราชการที่

มีอายุราชการตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ตอบแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 53.6 ผู้ปฏิบัติงานในต่างประเทศ
ตอบแบบสอบถาม 76 คน หรือร้อยละ 55.1 ของผู้ตอบทั้งหมด ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานในประเทศตอบ
62 คน หรือร้อยละ 44.9

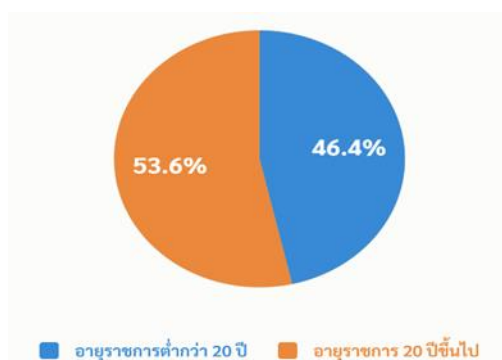
ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(จำนวน 138 คน)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อายุราชการ	
			ต่ำกว่า 20 ปี	20 ปีขึ้นไป
เพศ				
หญิง	87	63.0	40	47
ชาย	51	37.0	24	27
ช่วงอายุ				
21-30 ปี	8	5.8	8	0
31-40 ปี	35	25.4	35	0
41-50 ปี	57	41.3	21	36
51-60 ปี	38	27.5	0	38
ประเภทบุคลากร				
ข้าราชการ	132	95.7	58	74
พนักงานราชการ / ลูกจ้าง	6	4.3	6	0
ระดับตำแหน่ง				
บริหาร / อำนวยการ	36	26.1	2	34
ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ	74	53.6	38	36
ปฏิบัติการ / ชำนาญงาน / ปฏิบัติงาน	28	20.3	24	4
สถานที่ปฏิบัติงาน				
หน่วยงานในต่างประเทศ	76	55.1	37	39
หน่วยงานในประเทศ	62	44.9	27	35
อายุราชการ				
น้อยกว่า 5 ปี	16	11.6	16	0
5-10 ปี	12	8.7	12	0
10-20 ปี	36	26.1	36	0
20 ปีขึ้นไป	74	53.6	0	74
รวม	138	100.0	64	74

ผู้เขียนเลือกใช้ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามโดยตัดเกณฑ์อายุราชการที่ 20 ปี เป็น
ตัวแปร หลักในการจำแนกข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์เนื่องจาก (1) เป็นเกณฑ์ที่แบ่งผู้ตอบออกเป็นสอง

กลุ่มที่มีขนาดใกล้เคียงกันมาก คือ 64 คนหรือร้อยละ 46.4 และ 74 คนหรือร้อยละ 53.6 (ภาพที่ 1) จึงมีแนวโน้มที่จะเปรียบเทียบกันได้อย่างมีนัยสำคัญ (2) เป็นจุดเปลี่ยนในเส้นทางอาชีพราชการ เนื่องจากผู้มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับผู้บังคับบัญชา ขณะที่กลุ่มอายุราชการต่ำกว่า 20 ปียังอยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และ (3) จากการตรวจสอบผลการตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุราชการเป็นตัวแปรที่สอดคล้องกันในทุกมิติ และมีแนวโน้มที่จะสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด



ภาพที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุราชการ

2.2.3 ภาพรวมของผลการตอบแบบสอบถาม

ผลการตอบแบบสอบถามยังคงสะท้อนช่องว่างระหว่างการประเมินตนเองกับการประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างชัดเจน ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินพฤติกรรมตนเองอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงถึง 4.67 คะแนน จาก 5 คะแนน โดยข้อที่สูงที่สุดคือ การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพและให้เกียรติ (4.86) แต่เมื่อประเมินสภาพแวดล้อมคะแนนมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความเป็นธรรมในการทำงาน (3.64) พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน (3.64) ความสมดุลของภาระงาน (3.39) และวัฒนธรรมองค์กร (3.32) ความแตกต่างดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ตนเองปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ รับฟัง และควบคุมอารมณ์ได้ดี แต่ในขณะเดียวกันกลับเห็นว่า บรรยากาศรอบตัวยังห่างไกลจากสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษที่ไม่มีผู้ใดยอมรับว่า ตนเป็นผู้กระทำ จากข้อมูลข้างต้นอาจชี้ให้เห็นได้ว่า บุคลากรกระทรวงฯ มีความรู้และรับรู้ปัญหาบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ หากแต่ยังขาดกลไกที่ทำให้ผู้กระทำได้รับรู้ผลของการกระทำของตนต่อผู้อื่น

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยของคะแนนรายมิติ

(คะแนนเต็ม 5)

มิติ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
การประเมินตนเอง	4.67	สูงมาก
ความเป็นธรรมในการทำงาน	3.64	สูง
พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน	3.64	สูง
ความสมดุลของภาระงาน	3.39	ปานกลาง
วัฒนธรรมองค์กร	3.32	ปานกลาง

2.2.3.1 ความเป็นธรรมในการทำงาน

ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความเป็นธรรมในการทำงานเฉลี่ย 3.64 จาก 5 คะแนน โดยประเด็นที่ได้คะแนนสูงสุด คือ โอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งอย่างเป็นธรรมเมื่อมีความเห็นต่าง (ค่าเฉลี่ย 3.84) ในขณะที่คะแนนต่ำที่สุดในหมวดนี้ คือ การที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย 3.41) สะท้อนให้เห็นว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเป็นประเด็นที่ควรได้รับความสนใจซึ่งอาจจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นพิษ

2.2.3.2 พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

ความสัมพันธ์ระดับเพื่อนร่วมงานยังคงเป็นจุดแข็งของกระทรวงฯ โดยข้อที่สอบถามเกี่ยวกับการช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในกรณีที่มีปัญหา (ค่าเฉลี่ย 4.01) การให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ย 3.80) การสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ (ค่าเฉลี่ย 3.80) และความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อกระทรวงฯ (ค่าเฉลี่ย 3.71) ในขณะที่ข้อ “ท่านไม่เคยพบเห็นหรือประสบพฤติกรรมการใช้คำพูดหรือน้ำเสียงที่ไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา” ได้คะแนนเฉลี่ยเพียง 3.01 ซึ่งต่ำที่สุดในมิตินี้ และสะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษของกระทรวงฯ ไม่ได้อยู่ที่ความสัมพันธ์ในแนวราบระหว่างเพื่อนร่วมงาน หากอยู่ที่ความสัมพันธ์ในแนวตั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับผลในมิติความเป็นธรรมในการทำงาน และเป็นจุดที่ควรได้รับการดูแลเป็นลำดับต้น

2.2.3.3 ความสมดุลของภาระงาน

ค่าเฉลี่ยในมิตินี้อยู่ที่ 3.39 ซึ่งเป็นมิติที่ได้คะแนนต่ำเป็นลำดับที่สองรองจากวัฒนธรรมองค์กร โดยข้อที่ได้คะแนนต่ำที่สุดเท่ากัน คือ ความเหมาะสมของปริมาณงานกับเวลาปฏิบัติงาน และความสามารถในการรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (ค่าเฉลี่ย

3.33) ประเด็นนี้เป็นประเด็นที่สำคัญเพราะภาระงานที่ไม่สมดุลเป็นเงื่อนไขที่ทำให้พฤติกรรมที่เป็นพิษเกิดขึ้นได้ง่าย ความกดดันบนทอนความอดทนและความสุขภาพในการสื่อสารได้

2.2.3.4 วัฒนธรรมองค์กรและช่องทางการสื่อสาร

เป็นมิติที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในบรรดาทุกมิติ (3.32 จาก 5 คะแนน) โดยเฉพาะประเด็น “หน่วยงานมีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนในการแจ้งปัญหาด้านบรรยากาศการทำงาน” (คะแนนเฉลี่ย 2.88) ขณะที่ประเด็นความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อกระทรวงฯ ยังได้คะแนนค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ย 3.71) แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในเชิงอัตลักษณ์และความภาคภูมิใจในวิชาชีพ แต่ขาดความเชื่อมั่นต่อกลไกหรือช่องทางที่จะสื่อสารปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการทำงาน

2.2.3.5 การรับรู้และมุมมองต่อร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ

ร้อยละ 55.1 ของผู้ตอบแบบสอบถาม รับทราบร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม อีกร้อยละ 21.7 เคยเห็นแต่ไม่ทราบรายละเอียด และร้อยละ 23.2 ไม่เคยรับทราบมาก่อน สะท้อนให้เห็นว่า ถึงแม้มีการเขียนร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ ทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วแต่ยังไม่ถึงบุคลากรกระทรวงฯ ทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง โดยในกลุ่มที่ตอบคำถามเกี่ยวกับเนื้อหาร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ จำนวนผู้ที่รับรู้แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และหลัก MFA ZERO TOXIC มีมากกว่าการรับรู้ แนวปฏิบัติ (checklist) และช่องทางการร้องเรียน

ประเด็นความเชื่อมั่นต่อกลไกการร้องเรียน มีเพียงร้อยละ 23.6 ของผู้ที่รับทราบร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ ที่ระบุว่า “ใช่แน่นอน” หากตนเองประสบบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ ขณะที่ร้อยละ 58.5 ตอบว่า “อาจใช่” และร้อยละ 17.9 ตอบว่า “ไม่ใช่”

อย่างไรก็ดี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยินดีที่กระทรวงฯ ริเริ่มการจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ และหวังที่จะได้เห็น ว่า ควรมีกลไกติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามประกาศเจตนารมณ์ฯ อย่างต่อเนื่องในระดับมากที่สุด (คะแนนเฉลี่ย 4.58 จาก 5) และเห็นว่า “ผู้ที่เป็นต้นเหตุในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษควรได้รับโทษทางวินัย” (คะแนนเฉลี่ย 4.49) ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลของกลุ่มที่มีอายุราชการต่ำกว่า 20 ปี กับกลุ่มที่มีอายุราชการ 20 ปีขึ้นไป กลุ่มที่มีอายุราชการต่ำกว่า 20 ปี (คะแนนเฉลี่ย 4.63) ให้คะแนนในประเด็นการลงโทษทางวินัยแก่ผู้เป็นต้นเหตุสูงกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง (คะแนนเฉลี่ย 4.38) อย่างเห็นได้ชัด ความแตกต่างดังกล่าวอาจสะท้อนว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุราชการน้อยซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการมีกลไกที่สามารถจัดการกับพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษได้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากกว่าจึงเรียกร้องมาตรการที่มีผลบังคับอย่างแท้จริง

จากข้อมูลข้างต้นอาจวิเคราะห์ได้ว่า บุคลากรกระทรวงฯ สนับสนุนอย่างเต็มที่ในการมีร่างประกาศเจตนารมณ์ หากแต่ไม่มั่นใจว่า กลไกการร้องเรียนจะได้รับการตอบสนองอย่างจริงจังและปลอดภัยต่อผู้ร้องเรียน

2.2.3.6 ประสพการณ์ตรงต่อบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ

ผลการสำรวจยืนยันว่า บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษไม่ใช่ปัญหาของคนส่วนน้อย โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 130 ราย หรือร้อยละ 94.2 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุว่าเคยประสบหรือสังเกตเห็นสถานการณ์ที่ทำให้รู้สึกว่าเป็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษหรือไม่เหมาะสม โดยปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตารางที่ 3) ที่ทำให้เกิดบรรยากาศเป็นพิษมาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา คือ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและแนวทางการทำงานของผู้บังคับบัญชา รวมผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจัยนี้ 90 คน (ร้อยละ 65.2) สอดคล้องกับคะแนนด้านการใช้คำพูด/น้ำเสียงของผู้บังคับบัญชาและความเท่าเทียมในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมากกว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน ประเด็นนี้สอดคล้องกับความเห็นจากการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษของกระทรวงฯ ทั้งในและต่างประเทศส่วนใหญ่เกิดจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงมากกว่าเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีอำนาจในการสร้างแรงกดดันในลักษณะเดียวกัน⁵ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลกลุ่มอื่น ๆ ที่ระบุว่าปัญหาเกิดจากหลายปัจจัยซึ่งกล่าวถึงพฤติกรรมทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือขึ้นอยู่กับตัวบุคคล แสดงถึงปัจจัยที่สร้างบรรยากาศที่เป็นพิษอาจไม่ได้เกิดจากผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียวแต่เกิดขึ้นได้ในทุกระดับ ถึงแม้ว่าผลการตอบแบบสอบถามนี้จะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาเป็นจุดที่มีน้ำหนักมากที่สุด

ตารางที่ 3 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (เรียงตามลำดับจำนวนคน)

ปัจจัย	จำนวน (คน)	ร้อยละ	อายุราชการ	
			ต่ำกว่า 20 ปี	20 ปีขึ้นไป
พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา	74	53.62	36	38
พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน	22	15.94	12	10
แนวทางการทำงานของผู้บังคับบัญชา	16	11.60	6	10
อื่น ๆ อาทิ หลายองค์ประกอบรวมกัน เกิดจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	13	9.42	6	7
ภาระงานที่มากเกินไป	7	5.07	3	4
พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา	6	4.35	1	5
รวม	138	100.0	64	74

⁵ สัมภาษณ์ นายเชษฐพันธ์ มากสัมพันธ์ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ, 24 กรกฎาคม 2569.

2.2.3.7 วิธีการจัดการตนเองเมื่อประสบบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ

วิธีที่ผู้ตอบเลือกมากที่สุด คือ การปรึกษาเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 55.1) รองลงมา คือ การทำใจและปล่อยผ่านไป (ร้อยละ 51.4) ในขณะที่การร้องเรียนผ่านช่องทางที่เป็นทางการเป็นวิธีการที่ถูกเลือกอันดับรองสุดท้าย (ร้อยละ 18.1) จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่า บุคลากรส่วนใหญ่ยังคงเลือกวิธีที่ไม่เป็นทางการมากกว่ากลไกที่เป็นทางการ ทั้งนี้ มีผู้ที่ประสงค์จะขอลาออกจากราชการร้อยละ 8.7 ของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

2.2.3.8 ข้อเสนอมาตรการสนับสนุน

ร้อยละ 76.8 ของผู้ตอบแบบสอบถามสนับสนุนมาตรการเสริมในเชิงระบบ โดยเห็นว่า กระทรวงฯ ควรมีนักจิตวิทยาองค์กรประจำกระทรวงฯ เพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาซึ่งอาจตีความได้ว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับกลไกเยียวยาและให้คำปรึกษาที่เป็นวิชาชีพ ในขณะที่ ร้อยละ 63.8 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการจัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมและศีลธรรมเพื่อกล่อมเกล่าจิตใจ แต่ไม่ใช่ทุกคนที่ยืนยันว่าจะเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว

2.2.4 ผลการสำรวจบุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐอื่น

เพื่อพิจารณาว่า ปัญหาบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษเป็นประเด็นร่วมของหน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไป ผู้เขียนได้สำรวจบุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยแบบสอบถามออนไลน์ ระหว่างวันที่ 5-12 สิงหาคม 2569 โดยผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 57 คนจากหลายส่วนราชการและมีอายุราชการหลากหลาย ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายมิติพบว่า การประเมินตนเองของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับใกล้เคียงกันมาก (กระทรวงฯ 4.67 หน่วยงานภายนอก 4.68) ขณะที่หน่วยงานภายนอกให้คะแนนความเป็นธรรมในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานร่วมกันและวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่ากระทรวงฯ แต่ความสมดุลของภาระงานเป็นปัจจัยที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายมิติระหว่างกระทรวงการต่างประเทศกับหน่วยงานภาครัฐอื่น

มิติ (คะแนนเต็ม 5)	กระทรวงฯ (จำนวน 138 คน)	หน่วยงานภายนอก (จำนวน 57 คน)	ผลต่าง
การประเมินตนเอง	4.67	4.68	+0.01
ความเป็นธรรมในการทำงาน	3.64	3.99	+0.35
ความสมดุลของภาระงาน	3.39	3.40	+0.01
พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน	3.64	3.87	+0.23
วัฒนธรรมองค์กร	3.32	3.68	+0.36

ผู้ตอบแบบสอบถามจากหน่วยงานภายนอก 56 คนจาก 57 คน (ร้อยละ 98.2) ระบุว่า เคยประสบหรือสังเกตเห็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ โดยปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชามีสัดส่วนถึงร้อยละ 42.8 แบ่งเป็น พฤติกรรม (ร้อยละ 23.2) และแนวทางการทำงานของผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 19.6) รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 21.4) ภาระงานที่มากเกินไป (ร้อยละ 16.1) และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา (ร้อยละ 8.9) ส่วนที่เหลือระบุว่า เกิดจากหลายปัจจัยร่วมกันหรือปัจจัยเฉพาะบุคคล แต่มีเพียงร้อยละ 35.1 ที่ระบุว่า หน่วยงานของตนมีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ต่อคำถามกรณีหน่วยงานดำเนินการตามขั้นตอนและมีการลงโทษตามระเบียบหรือไม่ ร้อยละ 50.9 ไม่ทราบข้อมูล

ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกสามารถสนับสนุนข้อสรุปว่า บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษมีสาเหตุเฉพาะของกระทรวงฯ แต่เป็นความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมองค์กรที่พบได้ในหน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไป ในขณะที่กระทรวงฯ ได้ริเริ่มจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ ถือเป็นการให้ความสำคัญต่อประเด็นนี้ของผู้บริหารกระทรวงฯ และเป็นจุดเริ่มต้นที่ก้าวหน้ากว่าหลายหน่วยงาน แต่การทำให้มาตรการได้ผลจริงและสร้างความเชื่อมั่นในกลไกเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน

2.2.5 บทบาทของคณะกรรมการจริยธรรมประจำส่วนราชการ⁶

คณะกรรมการจริยธรรมประจำส่วนราชการมีหน้าที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงและเสนอความเห็นต่อหัวหน้าส่วนราชการ ขณะที่อำนาจพิจารณาสั่งลงโทษเป็นของหัวหน้าส่วนราชการ การร้องเรียนสามารถดำเนินการได้หลายช่องทาง โดยหน่วยงานด้านจริยธรรมของส่วนราชการต้องนำเรื่องเข้าสู่กระบวนการและรายงานหัวหน้าส่วนราชการภายใน 7 วัน หัวหน้าส่วนราชการต้องพิจารณาและมีข้อสั่งการการดำเนินการต่อภายใน 30 วัน พร้อมแจ้งผลให้ผู้ร้องเรียนทราบ

การฝ่าฝืนจริยธรรมอาจเป็นพฤติกรรมที่ยังไม่ถึงขั้นผิดวินัยหรือกฎหมาย แต่ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและบรรยากาศการทำงานได้ บทลงโทษทางจริยธรรม (1) การว่ากล่าวตักเตือน (2) การสั่งให้ได้รับการพัฒนา (3) การทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือ และ (4) มาตรการทางการบริหาร เช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหรือย้ายไปปฏิบัติหน้าที่อื่น⁷ ซึ่งอาจนำมาปรับใช้กับปัญหาบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษได้ นอกจากนี้ ต้องมีการบันทึกผลเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อสามารถนำไปใช้ในกระบวนการบริหารบุคคลได้ อาทิ การประเมินผลปฏิบัติราชการ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การแต่งตั้งโยกย้าย และให้ความคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลหรือพยานมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือข่มขู่จากการให้

⁶ สัมภาษณ์ นายคมกฤช พอนอ่วม นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ., 5 สิงหาคม 2569.

⁷ สำนักงาน ก.พ., การดำเนินการกรณีข้าราชการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ, หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1019.2/ว 1, 12 มกราคม 2566, ปรากฏในภาคผนวก ฅ

ข้อมูล ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติพบว่า ส่วนใหญ่มักใช้การว่ากล่าวตักเตือน จึงควรให้ความสำคัญกับการป้องกันปัญหาและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมควบคู่กับการกำหนดมาตรการที่เหมาะสม

2.2.6 แนวปฏิบัติของหน่วยงานอื่น

2.2.6.1 แนวคิดองค์กรแห่งความสุข “Happy Workplace” หรือ “Happy 8” ของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งมององค์กรสุขภาวะเป็นกระบวนการ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่ลดปัจจัยเสี่ยงและสร้างปัจจัยเสริมใน 4 มิติ คือ กาย ใจ ปัญญา และสังคม โดยกำหนดให้ผู้บริหารประกาศนโยบายสร้างทีมขับเคลื่อนดำเนินกิจกรรมต่อเนื่อง และประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร⁸

2.2.6.2 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท.

ปตท. กำหนดการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสุขภาวะของพนักงานเป็นองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพได้เต็มที่ พร้อมกำหนดและรายงานผลความผูกพันของพนักงานเป็นตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง⁹ อีกองค์ประกอบที่สำคัญคือ ค่านิยม SPIRIT ซึ่งมี Trust & Respect เป็นส่วนหนึ่งของกรอบพฤติกรรม และ PTT Group Way of Conduct ใช้ค่านิยมเป็นแนวทางร่วมสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนเชื่อมกับการกำกับดูแล การจัดการความเสี่ยง และการปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ¹⁰

ปตท. มีระบบรับเรื่องร้องเรียน (whistleblowing system) แบบรวมศูนย์ที่กำหนดขอบเขตการแจ้งเบาะแสและครอบคลุมทั้งการทุจริต การฝ่าฝืนจรรยาบรรณธุรกิจ และวินัยพนักงาน โดยมีเลขานุการบริษัทและหัวหน้าสายงานตรวจสอบภายในรับผิดชอบกระบวนการสอบสวนและรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบระดับสูงขององค์กรโดยตรง พร้อมทั้งกำหนดมาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียนและผู้ให้ข้อมูลไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร¹¹

⁸ สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), แนวคิดพื้นฐาน, Happy Workplace [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://happyworkplace.thaihealth.or.th/about> [27 กรกฎาคม 2569].

⁹ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), Human resource management [ออนไลน์], 2026, แหล่งที่มา: <https://www.pttplc.com/en/sustainability/eG1TT2JIWjB4TXUzcWJPdW5hVjJVZyUzZCUzZA> [27 กรกฎาคม 2569]. และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), Sustainability performance: Employee engagement [ออนไลน์], 2026, แหล่งที่มา: <https://www.pttplc.com/en/sustainability/MmRVdHYIMmJacWdWtXAwa2tISG9vaFBRJTnKJTnK> [27 กรกฎาคม 2569].

¹⁰ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), PTT Group Way of Conduct [ออนไลน์], 2026, แหล่งที่มา: https://woc.pttplc.com/Upload/Content_Framework_Page/PTT%20Group%20Way%20of%20Conduct%202023_EN_G_for%20WEB_Edit.pdf [27 กรกฎาคม 2569].

¹¹ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน), การรับเรื่องร้องเรียนและข้อร้องเรียน (Whistleblowing System), [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://sustainability.pttgcgroup.com/th/economy/business-conduct-ethics-and-compliance/whistleblower-and-breaches>; และ บริษัท ปตท. สํารวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), Whistleblowing

2.2.6.3 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG

SCG เป็นองค์กรที่ยึดถือ “อุดมการณ์ 4” เป็นรากฐานวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า 100 ปี ได้แก่ (1) ตั้งมั่นในความเป็นธรรม (2) มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ (3) เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และ (4) ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม SCG นำอุดมการณ์ดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติผ่านจรรยาบรรณเอสซีจี (code of conduct) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และวัฒนธรรม “SCG People” ซึ่งส่งเสริมพฤติกรรม “open & challenge” คือ ความกล้าเปิดใจรับฟังและตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังมีช่องทางรับเรื่องร้องเรียน (whistleblowing) ผ่านเว็บไซต์กลางที่ครอบคลุมทั้งเรื่องบรรษัทภิบาล จรรยาบรรณธุรกิจ และการทุจริต ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง¹²

นอกจากนี้ SCG จัดการสุขภาวะบุคลากรในลักษณะองค์รวม โดยรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืนระบุการดูแล 4 มิติ ได้แก่ สุขภาพกาย สุขภาพจิต การเงิน และสังคม รวมถึงการให้ความรู้และคำปรึกษาแก่พนักงาน การสำรวจความผูกพันของพนักงานเป็นประจำ และกิจกรรมสร้างความผูกพัน

2.2.6.4 ภาครัฐสิงคโปร์

กรณีภาครัฐสิงคโปร์ชี้ให้เห็นการยกระดับเรื่องวัฒนธรรมจากสวัสดิการไปสู่ความรับผิดชอบต่อผู้นำ Public Service Division ระบุว่า สุขภาวะ วัฒนธรรม และการรักษาบุคลากรเป็นปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล พร้อมให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อมูล การพัฒนาผู้นำ และการบริหารบุคลากร¹³

แนวทางด้านผู้นำของสิงคโปร์เน้นว่า ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งเท่านั้น แต่ต้องแสดงค่านิยมผ่านการกระทำ เป็นแบบอย่างและรับผิดชอบต่อบุคลากรของตน นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำยังต้องให้ความสำคัญกับความตระหนักรู้ในตนเอง การจัดการพฤติกรรม และผลกระทบต่อผู้อื่น การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) อย่างสร้างสรรค์ และการดูแลพัฒนาบุคลากร¹⁴

ภาครัฐสิงคโปร์ยังยอมรับความแตกต่างของบุคลากรหลายช่วงวัยและเสนอให้ผู้นำสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและปลอดภัยต่อการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งทบทวน

Regulation 2023 [Online], แหล่งที่มา: <https://www.pttep.com/en/our-company/corporate-governance/whistleblowing-regulation> [27 กรกฎาคม 2569].

¹² บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), ช่องทางแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistleblowing) [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://whistleblowing.scg.com/> [27 กรกฎาคม 2569].

¹³ Public Service Division Singapore, Question on Staff Well-Being, Workplace Culture and Retention Outcomes in the Public Service [Online], 5 May 2026, แหล่งที่มา: <https://www.psd.gov.sg/newsroom/question-on-staff-well-being-workplace-culture-and-retention-outcomes-in-the-public-service/> [28 กรกฎาคม 2569].

¹⁴ Public Service Division Singapore. (2025). Leadership. <https://www.psd.gov.sg/leadership/>

กระบวนการและภาระงานที่ไม่จำเป็น ไม่ผลักระการมีความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวให้บุคลากรฝ่ายเดียว¹⁵

2.2.6.5 งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง

1) งานวิจัยของ Donald Sull และ Charles Sull ตีพิมพ์ใน MIT Sloan Management Review ได้ระบุว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษได้มากที่สุด 3 ประการ ได้แก่ (ก) พฤติกรรมของผู้นำ (ข) บรรทัดฐานทางสังคมภายในทีมงาน และ (ค) การออกแบบลักษณะงาน เช่น ภาระงานที่มากเกินไปหรือบทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน โดยทั้งสามปัจจัยนี้มีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุหรืออายุงาน¹⁶

งานวิจัยดังกล่าวยังเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติที่นำไปประยุกต์ใช้ได้จริง อาทิ การฝึก (coaching) ให้ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ และแนวทางที่เรียกว่า “CREW-Civility, Respect, and Engagement in the Workforce” โดย การให้ทีมงานร่วมกันกำหนดบรรทัดฐานแทนที่จะรับกฎเกณฑ์จากส่วนกลางเพียงฝ่ายเดียว นอกจากนี้ องค์กรควรเก็บข้อมูลจากคำถามปลายเปิดอย่างสม่ำเสมอ และสร้างความมั่นใจแก่พนักงานว่า จะไม่ถูกระบุตัวตนหรือถูกตอบโต้หากให้ข้อมูลตรงไปตรงมา

2) หนังสือ Why I Don't Work Here Anymore: A Leader's Guide to Offset the Financial and Emotional Costs of Toxic Employees โดย Dr. Mitchell Kusy ได้เสนอกลยุทธ์ 5 ประการสำหรับผู้ใช้ในการจัดการกับพนักงานที่เป็นพิษ ได้แก่ (1) การคำนวณต้นทุนทางการเงินที่เกิดจากพฤติกรรมที่เป็นพิษเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริหารลงมือแก้ไขอย่างจริงจัง (2) การปรับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้วัดทั้งผลงานและการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร (3) การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ไม่ว่าผู้รับจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่ผู้บังคับบัญชาของตนเอง (4) การสรรหาบุคลากรอย่างรอบคอบและตัดสินใจ การให้ออกจากงานแก่บุคลากรที่มีพฤติกรรมเป็นพิษให้เร็วขึ้น โดยควรมีการปรับปรุงกระบวนการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงานเพื่อให้สามารถค้นพบสาเหตุที่แท้จริง และ (5) การสร้างวัฒนธรรมความสุภาพในชีวิตประจำวันในทุกฝ่ายในองค์กรมีส่วนร่วม มิใช่ภาระของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว

¹⁵ Civil Service College Singapore, Under one roof: Leading a generation-inclusive workforce, [Online], 2026, Available from: <https://knowledge.csc.gov.sg/under-one-roof-leading-a-generation-inclusive-workforce/>.

¹⁶ D. Sull and C. Sull, How to Fix a Toxic Culture, MIT Sloan Management Review, [Online], September 2022. Available from: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-fix-a-toxic-culture/>.

3) บทความทางวิชาการ “บุคลิกภาพแบบอำนาจนิยม”¹⁷

ในมิติทางจิตวิทยาแนวคิด “บุคลิกภาพแบบอำนาจนิยม” (authoritarian personality) ซึ่งเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่มีแนวโน้มเชื่อฟังและยอมรับอำนาจที่เป็นทางการอย่างเคร่งครัด มีความเชื่อมั่นที่เข้มงวดในกฎเกณฑ์ มีทัศนคติที่เป็นปฏิกิริยาต่อกลุ่มที่แตกต่างจากตน และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยบุคลิกภาพลักษณะนี้ยังสัมพันธ์กับแนวคิด “การครอบงำทางสังคม” (social dominance orientation) ซึ่งเป็นความเชื่อที่สนับสนุนความไม่เท่าเทียมและลำดับชั้นทางสังคม

แนวคิดข้างต้นอาจช่วยอธิบายพื้นฐานของพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาที่เป็นสาเหตุหลักของบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ ผู้บังคับบัญชาบางส่วนอาจมีแนวโน้มบุคลิกภาพที่ยึดถือลำดับชั้นและอำนาจอย่างเข้มงวดจนนำไปสู่การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่เท่าเทียมหรือไม่ให้เกียรติ

4) บทความ 5 สัญญาณ Toxic Boss ตัวจริง ทำพนักงาน 2 ใน 3 ลาออก และ 53% ต้องบำบัดจิต¹⁸

บทความในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจซึ่งอ้างอิงผลสำรวจของ Harris Poll ปี 2569 และความเห็นของ Dr. Laura Hambley Lovett นักจิตวิทยาองค์กร ระบุว่า พนักงานร้อยละ 53 เคยได้รับการบำบัดหรือปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพจิตอันเนื่องมาจากผลกระทบของหัวหน้างานที่เป็นพิษและสองในสามตัดสินใจลาออกเพื่อหลีกเลี่ยงจากหัวหน้างานลักษณะดังกล่าว บทความดังกล่าวได้จำแนกความแตกต่างระหว่าง “หัวหน้าที่ทำงานด้วยยาก” (difficult manager) ซึ่งอาจบกพร่องด้านทักษะการสื่อสารหรือการบริหารเวลา แต่ยังคงวิจารณ์ที่ตัวงานและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเติบโตได้ กับ “หัวหน้าที่เป็นพิษ” (toxic boss) ซึ่งแสดงพฤติกรรมทำลายคุณค่าในตัวบุคคลซ้ำ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรม เช่น การตำหนิต่อหน้าผู้อื่น การไม่ยอมรับผิด และการฉวยเอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปเป็นของตนเอง

จากบทความนี้อาจวิเคราะห์ได้ว่า การดำเนินการแก้ไขพฤติกรรมหรือคำพูดที่ไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชาอาจต้องแยกแยะระหว่างผู้บังคับบัญชาที่ขาดทักษะการบริหารคน ซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและฝึกทักษะกับผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมเป็นพิษอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้มาตรการทางวินัยที่เข้มงวดกว่า

¹⁷ อภิษฎา ไชยวุฒิกรณวานิช, บุคลิกภาพแบบอำนาจนิยม (Authoritarian Personality), คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, [ออนไลน์], 21 ตุลาคม 2567, แหล่งที่มา: <https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/authoritarian-personality/>

¹⁸ วรณรัตน์ คัทมาตย์, 5 สัญญาณ Toxic Boss ตัวจริง ทำพนักงาน 2 ใน 3 ลาออก และ 53% ต้องบำบัดจิต, กรุงเทพธุรกิจ, [ออนไลน์], 14 กรกฎาคม 2569, แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1243037>.

2.3 สรุปผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านแบบสอบถามของบุคลากรกระทรวงฯ จำนวน 138 คน ประกอบกับข้อมูลเปรียบเทียบจากบุคลากรหน่วยงานราชการอื่น 57 คน และการศึกษาแนวปฏิบัติหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเปรียบเทียบในบริบทกระทรวงฯ โดยเฉพาะร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) ปัญหาบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษมีอยู่ในประสบการณ์ร่วมของผู้ตอบแบบสอบถามอย่างกว้างขวางทั้งในกระทรวงฯ และหน่วยงานภายนอก จึงอาจมองได้ว่าเป็นความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมองค์กรที่พบได้ทั่วไปในหน่วยงานภาครัฐ ไม่ใช่ปัญหาเฉพาะองค์กร อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างของกระทรวงฯ ที่นำข้อมูลมาวิเคราะห์ไม่ถึงร้อยละ 10 ของบุคลากรกระทรวงฯ จึงอาจใช้ผลสำรวจเพื่อชี้ประเด็นและแนวโน้ม แต่ระดับความถี่ ความรุนแรง และการได้รับผลกระทบโดยตรงยังต้องศึกษาเพิ่มเติม

2) บุคลากรประเมินพฤติกรรมตนเองในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในระดับสูงมาก แต่ประเมินสภาพแวดล้อมและระบบขององค์กรในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ แสดงถึงความแตกต่างระหว่างการรับรู้ตนเองกับการรับรู้สภาพแวดล้อมโดยรวม

3) ข้อมูลหลายส่วนชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นจุดเสี่ยงสำคัญทั้งจากประเด็นที่ได้คะแนนต่ำที่สุด คือ ความชัดเจนของช่องทางสื่อสารปัญหาด้านบรรยากาศการทำงาน และการที่ผู้บังคับบัญชาไม่แสดงพฤติกรรมหรือคำพูดที่ไม่เหมาะสม ซึ่งสะท้อนถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและความไม่ชัดเจนของกลไกสื่อสาร จึงเป็นจุดที่ควรต้องได้รับการแก้ไขเป็นลำดับต้น โดยมาตรการควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) การโค้ช (coaching) และการเชื่อมพฤติกรรมการบริหารคนเข้ากับระบบประเมินและพัฒนาผู้บริหาร

4) ร้อยละ 94.2 ของบุคลากรกระทรวงฯ ที่ตอบแบบสอบถาม เคยประสบหรือสังเกตเห็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ โดยร้อยละ 65.2 ระบุว่า สาเหตุหลักเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือแนวทางการทำงานของผู้บังคับบัญชา ขณะที่วิธีการจัดการปัญหาส่วนใหญ่ของบุคลากรยังเป็นการจัดการแบบไม่เป็นทางการ (ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน/ทำใจปล่อยผ่าน) มากกว่าการใช้ช่องทางร้องเรียนทางการ ความชัดเจนและความเชื่อมั่นต่อช่องทางแจ้งปัญหาจึงยังคงเป็นจุดอ่อน

5) จากผลสำรวจแม้บุคลากรจะยินดีที่กระทรวงฯ จัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์ และเห็นด้วยอย่างมากต่อความจำเป็นของกลไกติดตามผลและบทลงโทษผู้กระทำความผิด แต่มีเพียงร้อยละ 23.6 ที่มั่นใจว่าจะใช้ช่องทางร้องเรียนอย่างแน่นอน และร้อยละ 49.1 ที่คาดหวังว่า บรรยากาศการทำงานจะดีขึ้นจริงหลังการประกาศใช้ ซึ่งเป็นสัญญาณของความไว้วางใจที่ยังไม่เต็มที่ต่อกลไกการนำไปปฏิบัติ

6) เมื่อเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติของภาครัฐสิงคโปร์ ภาคเอกชนไทย (ปตท. และ SCG) รวมถึงกรอบแนวคิดองค์กรแห่งความสุขของ สสส. พบว่า ร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ มีความครบถ้วน ด้านหลักการและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ แต่ยังขาดเครื่องมือติดตามวัดผลอย่างต่อเนื่อง กลไก สนับสนุนด้านจิตใจ และมีตีความสมดุลของภาระงานในเชิงสุขภาวะองค์กรรวมซึ่งเป็นจุดที่หน่วยงาน และองค์กรที่นำมาเปรียบเทียบให้ความสำคัญอย่างชัดเจน

7) บริบทของกระทรวงฯ จะมีลักษณะงานที่ต้องปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน่วยงานอยู่เสมอทำให้ ไม่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต่อเนื่องยาวนาน ซึ่งต่างจากหน่วยงาน อื่นที่มีกอยู่หน่วยงานเดิมจนเกษียณราชการ

8) การจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ ของกระทรวงฯ ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ก้าวหน้าและ แสดงถึงความตั้งใจจริงของผู้บริหารกระทรวงฯ แต่ความสำเร็จในระยะยาวขึ้นอยู่กับการปรับเปลี่ยน จาก “ประกาศ” ไปสู่ “การปฏิบัติที่มีผลผูกพัน” โดยต้องมีกลไกที่สร้างความเชื่อมั่นได้ว่า ผู้กระทำผิด จะถูกลงโทษและผู้ที่ได้รับผลกระทบจะได้รับการคุ้มครองอย่างปลอดภัย

9) มาตรการของสำนักงาน ก.พ. มีกรอบที่สามารถนำมาใช้รองรับร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ ได้โดยตรง เพราะกำหนดทั้งระยะเวลา กระบวนการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล และบทลงโทษทางจริยธรรม ไปจนถึงการดำเนินการทางวินัยในกรณีที่พฤติกรรมเข้าข่ายความผิดทางวินัย

บทที่ 3

ข้อเสนอ

ผลการศึกษาในบทที่ 2 ชี้ให้เห็นว่า กระทรวงฯ มีจุดเริ่มต้นที่สำคัญจากการจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ ซึ่งกำหนดหลักการและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ค่อนข้างครบถ้วน แต่ความท้าทายอยู่ที่การทำให้หลักการดังกล่าวเกิดผลในการปฏิบัติ โดยเฉพาะการสร้าง ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การทำให้ช่องทางแจ้งปัญหาหรือร้องเรียนมีความน่าเชื่อถือและปลอดภัย การติดตามวัดผลอย่างต่อเนื่อง และการดูแลภาระงานกับสภาวะของบุคลากร

3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ผู้เขียนเห็นว่า การดำเนินนโยบายของกระทรวงฯ ที่มีเป้าหมายที่จะสร้างให้กระทรวงฯ เป็น ที่ทำงานที่ปราศจากบรรยากาศที่เป็นพิษ และจากผลสำรวจปัจจัยเสี่ยงหลักที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อม การทำงานที่ไม่ดีมาจากผู้บังคับบัญชา จึงน่าจะเปลี่ยนจาก “ประกาศเจตนารมณ์” ไปสู่ “ระบบ บริหารบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน” ที่มีองค์ประกอบตั้งแต่การป้องกัน การตรวจพบ สัญญาณปัญหา การตอบสนองอย่างเป็นธรรม และการพัฒนาพฤติกรรม โดยให้ความสำคัญกับ การแก้ไขปัญหาในเชิงระบบควบคู่กับความรับผิดชอบต่อบุคคล ผู้เขียนขอเสนอแนวทางที่ครอบคลุม ประเด็นศึกษา ดังนี้

3.1.1 กรอบนโยบายและเจ้าภาพ

ก่อนกำหนดมาตรการในรายละเอียด กระทรวงฯ ควรประกาศให้การส่งเสริม บรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเป็นนโยบายของกระทรวงฯ อย่างชัดเจน โดยพัฒนาจาก “ประกาศเจตนารมณ์” ซึ่งแสดงถึงค่านิยมและทิศทางที่กระทรวงฯ ต้องการส่งเสริม ไปสู่ “ระบบ บริหารบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน” ที่มีแนวทางดำเนินงานและผู้รับผิดชอบอย่างเป็น รูปธรรม การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรรับรู้นโยบายอย่างทั่วถึง และเกิดความมั่นใจว่า กระทรวงฯ ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างจริงจัง ทั้งนี้ ผลสำรวจพบว่า แม้บุคลากรส่วนใหญ่จะยินดี กับการริเริ่มของกระทรวงฯ แต่มีเพียงร้อยละ 49.1 ที่เชื่อมั่นว่าจะเกิดผลในทางปฏิบัติ จึงสะท้อนให้ เห็นถึงความจำเป็นในการทำให้นโยบายมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

สำหรับหน่วยงานผู้รับผิดชอบ กระทรวงฯ ควรกำหนดให้มีการทำงานร่วมกัน ระหว่าง 3 ฝ่าย ได้แก่ สำนักบริหารบุคคล รับผิดชอบการเชื่อมโยงนโยบายกับการบริหารทรัพยากร

บุคคลและการประเมินผล ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) รับผิดชอบช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและการคุ้มครองผู้แจ้ง/ผู้ร้องเรียน และคณะกรรมการจริยธรรมประจำสำนักงานปลัดกระทรวง รับผิดชอบการพิจารณากรณีที่อาจเข้าข่ายฝ่าฝืนจริยธรรม ทั้งสามฝ่ายควรประชุมร่วมกันเป็นระยะ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานและรายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารระดับสูง การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นจะช่วยให้การประสานงานเป็นระบบ ลดความซ้ำซ้อน และทำให้นโยบายสามารถขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.2 การกำหนดความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาและการเชื่อมโยงหลักการ MFA ZERO TOXIC เข้ากับระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ผลการศึกษาหลายส่วนสอดคล้องกันว่า ความสัมพันธ์ในแนวดิ่งเป็นจุดเสี่ยงสำคัญ กล่าวคือ ผลการเปรียบเทียบผลการตอบแบบสอบถามระหว่างบุคลากรกระทรวงฯ กับหน่วยราชการอื่นพบว่า ประเด็นที่กระทรวงฯ มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำมากที่สุดล้วนเกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา อาทิ พฤติกรรมและแนวทางการทำงานของผู้บังคับบัญชาโดยคณะกรรมการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมอยู่ที่ 3.41 และคะแนนการไม่พบคำพูดหรือน้ำเสียงที่ไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชาอยู่ที่ 3.01 ดังนั้น นโยบายไม่ควรกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้เผยแพร่ประกาศ แต่ต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อบรรยากาศของหน่วยงานด้วย ผู้เขียนจึงเสนอให้ปรับเปลี่ยนประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยเพิ่มหัวข้อ “การบริหารจัดการบุคคลตามหลักการ MFA ZERO TOXIC” เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินสมรรถนะด้านการบริหาร ครอบคลุมความเป็นธรรม การสื่อสารอย่างมีเกียรติ การให้ feedback การจัดการความขัดแย้ง และการกระจายงาน เพื่อให้พฤติกรรมการบริหารคนเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม

ในขณะเดียวกัน การดำเนินนโยบายควรให้ความสำคัญกับมาตรการป้องกันควบคู่กับการประเมินและการดำเนินการเมื่อเกิดปัญหาโดยนำเนื้อหาจากหลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดี¹⁹ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการและต่อเนื่องตามช่วงของการเลื่อนระดับสูงขึ้นต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนักว่า การเป็นข้าราชการที่ดีไม่ได้หมายถึงเพียงการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เท่านั้น แต่รวมถึงการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพ เป็นธรรม รับผิดชอบ และเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น ทั้งต่อเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ควรนำหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขา มาเป็นหลักการในการประพฤติปฏิบัติในการทำงานด้วย โดยเมตตาและกรุณาช่วยส่งเสริมการรับฟังและคำนึงถึงผลกระทบของคำพูดหรือการกระทำต่อผู้อื่น มุติตาช่วยส่งเสริมการยินดีกับความสำเร็จและ

¹⁹ หลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดี คือ หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ของสำนักงาน ก.พ. มุ่งเน้นการสร้างเสริมจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม สมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติราชการเพื่อให้ข้าราชการมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

สนับสนุนความก้าวหน้าของเพื่อนร่วมงาน และอุเบกขาช่วยให้การบริหารและการตัดสินใจอยู่บนเหตุผลและความเป็นธรรม หลักดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการ MFA ZERO TOXIC ตามร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ ที่มุ่งให้บุคลากรเคารพ ให้เกียรติ รับฟัง และปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นธรรม เพื่อให้มาตรการป้องกันเกิดผลในพฤติกรรมการทำงานประจำวัน

สำหรับเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลประกอบการประเมิน โดยในระยะแรกใช้ข้อมูลประเมินแบบ 360 องศา²⁰ ซึ่งควรมีการดำเนินการทุก 6 เดือนหรือ 1 ปี เพื่อการพัฒนาเป็นหลักและยังไม่ควรนำคะแนนดิบจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปผูกกับการให้คุณให้โทษทันที อย่างไรก็ตาม หากปรากฏข้อเท็จจริงจากกระบวนการสอบสวนหรือมีพฤติกรรมที่ได้รับการยืนยันซ้ำควรนำมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการแต่งตั้งโยกย้าย

ผลจากการประเมินแบบ 360 องศาควรแยกแนวทางการจัดการเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) กรณีขาดทักษะหรือยังไม่ตระหนักถึงผลกระทบให้ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินแก่บุคคลดังกล่าว การโค้ชหรือการอบรม และแผนปรับปรุงพฤติกรรมระยะ 3-6 เดือนพร้อมติดตามผล และ (2) กรณีพฤติกรรมร้ายแรง จงใจใช้อำนาจไม่เหมาะสม หรือเกิดซ้ำหลังได้รับการพัฒนาแล้วให้เข้าสู่กระบวนการจริยธรรมหรือวินัยตามข้อเท็จจริง โดยไม่จำเป็นต้องรอให้มีการร้องเรียน

3.1.3 จัดทำระบบฟังและเตือนภัยล่วงหน้าด้านบรรยากาศการทำงาน

กระทรวงฯ ควรจัดให้มีระบบรับฟังความคิดเห็นและติดตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถค้นพบปัญหาและให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานได้ตั้งแต่ระยะแรกโดยไม่ต้องรอให้ปัญหารุนแรงหรือพัฒนาไปสู่การร้องเรียนอย่างเป็นทางการ ระบบดังกล่าวอาจประกอบด้วยแบบสำรวจบรรยากาศการทำงานแบบสั้น (pulse survey) รายไตรมาส การประเมินผู้บังคับบัญชาแบบ 360 องศา และข้อมูลภาพรวมที่เกี่ยวข้อง เช่น จำนวนข้อร้องเรียน การขอคำปรึกษา ภาระงาน การลา และการขอย้ายหน่วยงาน

จากนั้น นำข้อมูลมาจัดทำเป็นภาพรวมติดตามบรรยากาศการทำงานที่แสดงเฉพาะข้อมูลสรุปโดยไม่ระบุตัวบุคคลเพื่อให้ผู้บริหารเห็นแนวโน้มและประเด็นที่ควรได้รับแก้ไข เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม กระทรวงฯ อาจกำหนดระดับการติดตามเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปกติ ระดับที่ควรเฝ้าระวัง และระดับที่ควรได้รับความช่วยเหลือ เมื่อพบว่าคะแนนผลสำรวจและผลประเมินผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานลดลงต่อเนื่องหรือมีข้อมูลหลายด้านสะท้อนปัญหาในเรื่องเดียวกัน ควรเข้าไปช่วยทบทวนภาระงานให้มีการพูดคุยโดยผู้ดำเนินการที่เป็นกลางหรือจากนอก

²⁰ แบบประเมิน 360 องศา คือ เครื่องมือประเมินพฤติกรรมและสมรรถนะของผู้บังคับบัญชาแบบรอบด้าน โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตนเอง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทำแบบประเมินตามความเป็นจริง ใน 6 มิติหลัก เช่น การให้เกียรติ การสื่อสาร ความเป็นธรรม การสนับสนุนทีม ความปลอดภัยทางจิตใจ และการจัดการความขัดแย้ง เพื่อนำผลไปใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากร

หน่วยงาน ให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาหรือจัดทำแผนปรับปรุงเฉพาะหน่วยงาน ทั้งนี้ ระบบดังกล่าวควรมุ่งแก้ไขและป้องกันปัญหาเป็นหลัก ส่วนกรณีที่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดหรือการฝ่าฝืนจริยธรรมจะต้องดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงตามกระบวนการที่กำหนดแยกต่างหากเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

3.1.4 สร้างช่องทางขอคำปรึกษาและรับเรื่องร้องเรียนที่ปลอดภัย

ระบบที่เสนอประกอบด้วย 3 ช่องทางที่เชื่อมต่อกัน ได้แก่ (1) ช่องทางที่ปรึกษาที่เป็นความลับสำหรับประเมินสถานการณ์และดูแลผลกระทบทางใจดำเนินการโดยผู้ที่ไม่อยู่ในสายบังคับบัญชา (2) ช่องทางแก้ไขปัญหในระยะแรก เช่น การให้คำแนะนำและคำปรึกษาโดยคนกลาง หรือการปรับวิธีการทำงานและ (3) ช่องทางร้องเรียนอย่างเป็นทางการเพื่อเข้าสู่การตรวจสอบว่ากรณีดังกล่าวเข้าข่ายการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือวินัย

ควรกำหนดมาตรฐานบริการให้สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ การนำเรื่องเข้าสู่กระบวนการและรายงานหัวหน้าส่วนราชการภายใน 7 วัน และการมีข้อสั่งการให้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องภายใน 30 วัน พร้อมแจ้งความคืบหน้าแก่ผู้ร้อง ทั้งนี้ หากเรื่องซับซ้อนและไม่อาจดำเนินการได้ภายในกำหนดควรแจ้งเหตุผลและกรอบเวลาถัดไปอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ต้องมีการรับประกันความปลอดภัยแก่ผู้ร้องเรียน ผู้ให้ข้อมูลและพยาน และรายงานผลการดำเนินการในภาพรวมให้ทราบเป็นการทั่วไปโดยไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อจะได้เกิดความตระหนักรู้ว่า ผลจากการกระทำมีบทลงโทษ อย่างไรก็ดี การลงโทษต้องมีข้อเท็จจริงและเปิดโอกาสให้ผู้ถูกร้องชี้แจงอย่างเป็นธรรม

3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

ข้อเสนอเชิงนโยบายในข้อ 3.1 จะเกิดผลได้ต่อเมื่อมีการกำหนดกลไก ผู้รับผิดชอบ กรอบเวลา และตัวชี้วัดที่ตรวจสอบได้ ผู้เขียนจึงเสนอแนวทางขับเคลื่อนข้อเสนอดังนี้

3.2.1 การขับเคลื่อนกรอบนโยบายและกลไกเจ้าภาพ

เสนอให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนบรรยาภาศและวัฒนธรรมการทำงานโดย ปลัดกระทรวงฯ เป็นผู้ลงนามคำสั่งแต่งตั้ง เพื่อแปลงประกาศเจตนารมณ์ที่กระทรวงฯ ได้ประกาศไว้แล้วให้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน โดยมีรองปลัดกระทรวงฯ ที่กำกับดูแลงานบริหารเป็นประธาน และมีผู้แทนจากสำนักบริหารบุคคล ศปท. และฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมเป็นองค์ประกอบ กำหนดให้ประชุมอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้งและรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงปีละสองครั้ง การออกเป็นคำสั่งจะทำให้เรื่องนี้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องมิใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นครั้งคราว ทั้งนี้ ผลสำรวจพบว่า มีผู้เชื่อมั่นว่านโยบายจะเกิดผลในทางปฏิบัติเพียงร้อยละ 49.1 การแสดงผลการดำเนินงานที่เห็นได้จริงในช่วงหกเดือนแรกจึงมีความสำคัญ

3.2.2 การขับเคลื่อนการประเมินผู้บังคับบัญชาและการประเมิน 360 องศา

เสนอให้สำนักบริหารบุคคลเสนอปรับเปลี่ยนประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้บังคับบัญชา (ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป) เพื่อให้มีผลบังคับใช้ในรอบการประเมินถัดไปในระยะแรก อาจกำหนดน้ำหนักของหัวข้อการบริหารจัดการบุคคลไว้ไม่สูงนักเพื่อให้ระบบปรับตัวได้ แล้วจึงทบทวนน้ำหนักเมื่อครบสองรอบการประเมิน พร้อมกันนี้ควรจัดทำคำอธิบายพฤติกรรมประกอบแต่ละระดับคะแนนเพื่อให้แต่ละหน่วยงานใช้เกณฑ์เดียวกัน

สำหรับการประเมินแบบ 360 องศา²¹ ควรดำเนินการเป็นลำดับโดยในปีแรกให้ทดลองใช้หน่วยงานนำร่องจำนวนหนึ่งเพื่อนำผลมาใช้ในการพัฒนาเท่านั้นและแจ้งผลเป็นการเฉพาะตัวแก่ผู้บังคับบัญชาแต่ละราย จากนั้นจึงขยายผลทั่วทั้งกระทรวงฯ ในปีที่สอง ควบคู่กับการกำหนดให้หลักสูตรด้านการบริหารทีมและการสื่อสารเป็นเงื่อนไขหนึ่งก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศและตำแหน่งบังคับบัญชาในประเทศ

ประเด็นที่ควรกำหนดให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น คือ เกณฑ์การแยกกรณีตามข้อ 3.1.2 ว่ากรณีใดเป็นการขาดทักษะซึ่งใช้แผนปรับพฤติกรรมระยะ 3-6 เดือน และกรณีใดเป็นพฤติกรรมร้ายแรงหรือเกิดซ้ำซึ่งต้องเข้าสู่กระบวนการจริยธรรมหรือวินัยโดยควรจัดทำเป็นแนวปฏิบัติที่ได้หารือกับคณะกรรมการจริยธรรมเพื่อให้การใช้ดุลยพินิจมีมาตรฐานเดียวกันและเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน

3.2.3 การขับเคลื่อนระบบฟังและระบบเตือนภัยล่วงหน้า

เสนอให้ใช้แบบสำรวจสั้นรายไตรมาส²² เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการดูทิศทางสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน และเมื่อมีข้อมูลสะสมเพียงพอจึงจัดทำภาพรวมติดตามบรรยากาศการทำงานตามระดับการเฝ้าระวังสามระดับ ได้แก่ ระดับปกติ ระดับที่ควรเฝ้าระวัง และระดับที่ควรได้รับความช่วยเหลือ ทั้งนี้ ควรกำหนดเกณฑ์การเข้าสู่ระดับที่ควรได้รับความช่วยเหลือไว้ล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อไม่ให้เกิดข้อสงสัยว่า เป็นการเลือกปฏิบัติ

3.2.4 การขับเคลื่อนช่องทางขอคำปรึกษาและรับเรื่องร้องเรียน

เสนอให้ ศปท. จัดทำแนวปฏิบัติที่กำหนดขั้นตอน ระยะเวลา และรับผิดชอบในแต่ละช่องทางให้สอดคล้องกับกรอบเวลา 7 วันและ 30 วันตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. พร้อมทั้งเสนอผู้หน้าที่ให้คำปรึกษาซึ่งไม่อยู่ในสายบังคับบัญชาของผู้ขอคำปรึกษา หรือควรกำหนดให้ติดต่อช่องทางที่ส่วนกลางได้โดยตรงโดยไม่ต้องผ่านหัวหน้าสำนักงาน และควรเผยแพร่รายงานสรุปผลการดำเนินการรายปีในภาพรวมโดยไม่ระบุตัวบุคคลเพื่อให้บุคลากรกระทรวงฯ เห็นว่า มีการดำเนินการจริง

²¹ ตัวอย่างร่างแบบประเมิน 360 องศา ปรากฏในภาคผนวก ก

²² ตัวอย่างร่างแบบสำรวจสั้นรายไตรมาส (pulse survey) ปรากฏในภาคผนวก ก

3.2.5 กรอบเวลาการดำเนินการ

ผู้บริหารกระทรวงฯ อาจพิจารณานำร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ มาบังคับใช้อย่างจริงจัง ในช่วงเปลี่ยนผ่านและระหว่างดำเนินการตามแนวทางขับเคลื่อนข้างต้นซึ่งสามารถจัดลำดับตามกรอบเวลาดังนี้

ตารางที่ 5 กรอบเวลาการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ระยะ	การดำเนินการหลัก
ระยะที่ 1 (0-6 เดือน)	ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อแปลงประกาศเจตนารมณ์ที่มีอยู่เป็นแนวปฏิบัติ จัดทำนิยามพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และเปิดช่องทางขอคำปรึกษา
ระยะที่ 2 (6-12 เดือน)	ทดลองการประเมิน 360 องศาและเริ่มแบบสำรวจสำนวนรายไตรมาส ในหน่วยงานนำร่อง ปรับแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ และจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บังคับบัญชา
ระยะที่ 3 (ปีที่ 2 ขึ้นไป)	ขยายการประเมิน 360 องศา และแบบสำรวจสำนวนรายไตรมาสทั้งกระทรวงฯ ทั้งหน่วยงานในและต่างประเทศใช้ภาพรวมติดตามบรรยากาศการทำงานเต็มรูปแบบ และทบทวนมาตรการทุกสองปี

3.2.6 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ตัวชี้วัดที่เสนอ ได้แก่ (1) สัดส่วนผู้ที่เชื่อมั่นว่า นโยบายเกิดผลในทางปฏิบัติเพิ่มขึ้นจากข้อมูลที่เก็บได้ในปีฐาน และ (2) ค่าเฉลี่ยด้านการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมของผู้บังคับบัญชา และด้านคำพูดหรือน้ำเสียงที่ไม่เหมาะสมเพิ่มขึ้นจากข้อมูลที่เก็บได้ในปีฐาน (3) สัดส่วนเรื่องร้องเรียนที่ดำเนินการได้ในกรอบเวลาที่กำหนด และ (4) สัดส่วนผู้บังคับบัญชาที่ได้รับผลการประเมิน 360 องศา

3.2.7 บทส่งท้าย

ผู้เขียนหวังว่า ข้อเสนอที่ได้จากการศึกษานี้จะนำไปสู่การยกระดับร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ ให้พัฒนาจากการกำหนดค่านิยมร่วมไปสู่ระบบบริหารจัดการบรรยากาศการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้กระทรวงฯ สามารถจัดการปัญหาได้อย่างเป็นระบบและลดข้อจำกัดบางประการของระบบราชการ โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ความไม่มั่นใจในการสะท้อนปัญหา และการขาดกลไกติดตามผลที่ต่อเนื่อง ซึ่งผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ (1) การลดความเสี่ยงในการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะข้าราชการรุ่นใหม่และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่อาจเกิดความเหนื่อยล้า หหมดกำลังใจ หรือปฏิบัติงานเพียงเท่าที่จำเป็น เนื่องจากรู้สึกอึดอัดและไม่มั่นคงทางจิตใจในการทำงาน เมื่อบุคลากรได้รับการรับฟัง ได้รับความเป็นธรรม และเชื่อมั่นว่าปัญหาจะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม ย่อมช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรและส่งเสริมให้บุคลากรต้องการ

ใช้ความรู้ความสามารถเพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงฯ อย่างเต็มที่ (2) การเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะขององค์กร เนื่องจากบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตใจจะเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม แลกเปลี่ยนข้อมูล และแจ้งข้อผิดพลาดได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะได้รับผลกระทบในทางลบ สภาพแวดล้อมดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนการคิดริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ในระยะยาว หากกระทรวงฯ สามารถนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างต่อเนื่อง ก็มีโอกาสพัฒนาเป็นต้นแบบด้านการสร้างองค์กรสุขภาวะและการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดหลักคุณธรรม ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อประโยชน์และบทเรียนจากการดำเนินงานของกระทรวงฯ อาจนำไปประยุกต์ใช้หรือขยายผลในส่วนราชการอื่นได้ต่อไป ทั้งนี้ ผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมเมื่อมีความมุ่งมั่นจากฝ่ายบริหาร มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีระบบติดตามประเมินผลที่สามารถสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

เอกสารราชการ

- กระทรวงการต่างประเทศ. ข้อกำหนดจริยธรรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ปฏิบัติงานการทูต การกงสุล และการต่างประเทศ พ.ศ. 2566. [ออนไลน์]. 2566. แหล่งที่มา:
https://image.mfa.go.th/mfa/0/hgrp7ZiGZj/OIT67/o20_ประมวลจริยธรรม/ข้อกำหนดจริยธรรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ_พ.ศ._2566.pdf [27 กรกฎาคม 2569].
- กระทรวงการต่างประเทศ. แผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพมหานคร: สำนักบริหารบุคคลและสถาบันการต่างประเทศ เทเวศร์วิโรปการ สำนักงานปลัดกระทรวง, 2565.
- กระทรวงการต่างประเทศ. ร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (MFA's Zero Toxic Workplace). 2568.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). PTT Group Way of Conduct. [Online]. 2023. Available from:
[https://woc.pttplc.com/Upload/Content_Framework_Page/ PTT Group Way of Conduct 2023_ENG_for WEB_Edit.pdf](https://woc.pttplc.com/Upload/Content_Framework_Page/PTT%20Group%20Way%20of%20Conduct%202023_ENG_for%20WEB_Edit.pdf) [27 July 2026].
- ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอนพิเศษ 109 ง (20 พฤษภาคม 2564).
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก (25 มกราคม 2551).
- ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก (13 ตุลาคม 2561)
- สำนักงาน ก.พ. การดำเนินการกรณีข้าราชการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ. หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1019.2/ว 1 ลงวันที่ 12 มกราคม 2566

บทความในวารสารเชิงวิชาการ

- Sull, Donald, and Charles Sull. How to Fix a Toxic Culture. MIT Sloan Management Review (28 September 2022). [Online]. Available from:
<https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-fix-a-toxic-culture/> [27 August 2026].

บทความในหนังสือพิมพ์

วรรณรัตน์ คัทมาตย์. 5 สัญญาณ Toxic Boss ตัวจริง ทำพนักงาน 2 ใน 3 ลาออก และ 53% ต้อง
บำบัดจิต. กรุงเทพธุรกิจ (14 กรกฎาคม 2569).

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). Human Resource Management. [Online]. 2026. Available
 from: [https://www.pttplc.com/en/sustainability/
 eG1TT2JIWjB4TXUzcWJPdW5hVjJVZyUzZCUzZA](https://www.pttplc.com/en/sustainability/eG1TT2JIWjB4TXUzcWJPdW5hVjJVZyUzZCUzZA) [27 July 2026].

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). Sustainability Performance: Employee Engagement.
 [Online]. 2026. Available from: [https://www.pttplc.com/en/sustainability/
 MmRVdHYIMmJacWdWTXAwa2tISG9vaFBRJTNkJTNk](https://www.pttplc.com/en/sustainability/MmRVdHYIMmJacWdWTXAwa2tISG9vaFBRJTNkJTNk) [27 July 2026].

บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). Whistleblowing Regulation 2023.
 [Online]. Available from: [https://www.pttep.com/en/our-
 company/corporate-governance/whistleblowing-regulation](https://www.pttep.com/en/our-company/corporate-governance/whistleblowing-regulation) [27 July 2026].

บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน). การรับเรื่องร้องเรียนและข้อร้องเรียน. [ออนไลน์].
 แหล่งที่มา: [https://sustainability.pttgcgroup.com/th/economy/business-
 conduct-ethics-and-compliance/whistleblower-and-breaches](https://sustainability.pttgcgroup.com/th/economy/business-conduct-ethics-and-compliance/whistleblower-and-breaches) [27 กรกฎาคม
 2569].

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). จรรยาบรรณธุรกิจ. แหล่งที่มา:
<https://www.scgsustainability.com/th/business-ethics> [27 กรกฎาคม 2569].

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). ช่องทางแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistleblowing).
 [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://whistleblowing.scg.com/> [27 กรกฎาคม 2569].

สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.). แนวคิด
 พื้นฐาน. Happy Workplace [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
<https://happyworkplace.thaihealth.or.th/about> [27 กรกฎาคม 2569].

อภิญา ไชยวุฒิกรณวานิช. บุคลิกภาพแบบอำนาจนิยม (Authoritarian Personality). คณะจิตวิทยา
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [ออนไลน์]. 2567. แหล่งที่มา: [https://www.psy.chula.ac.th/
 th/feature-articles/authoritarian-personality/](https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/authoritarian-personality/) [27 กรกฎาคม 2569].

Civil Service College Singapore. Under One Roof: Leading a Generation-Inclusive
 Workforce. [Online]. 2026. Available from: <https://knowledge.csc.gov.sg/>

digital-issue-13/under-one-roof-leading-a-generation-inclusive-workforce/ [27 July 2026].

Public Service Division Singapore. Leadership. [Online]. 2025. Available from: <https://www.psd.gov.sg/leadership/> [27 July 2026].

Public Service Division Singapore. Question on Staff Well-Being, Workplace Culture and Retention Outcomes in the Public Service. [Online]. 2026. Available from: <https://www.psd.gov.sg/newsroom/question-on-staff-well-being--workplace-culture-and-retention-outcomes-in-the-public-service/> [27 July 2026].

World Health Organization and International Labour Organization. Mental Health at Work: Policy Brief. [Online]. 2022. Available from: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944> [27 July 2026].

การสัมภาษณ์

กรรณพร จันทรสวัสดิ์. นักการทูตชำนาญการพิเศษ และปิยวรรณ ลิ้มเกียรติกุล. พนักงานบริหารทั่วไป ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต กระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2569.

คมกฤษ พอนอ่วม. นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. สัมภาษณ์, 5 สิงหาคม 2569.

เชษฐพันธ์ มากสัมพันธ์. รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2569.

ต้องฤดี มากบุญ. รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2569.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

ร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรม
การทำงานที่ดีปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ

- ร่าง -



ประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ
เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ
(MFA's Zero Toxic Workplace)

กระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและตระหนักดีว่า “บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ” ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากการใช้อำนาจในทางมิชอบ การสื่อสารที่ไม่เหมาะสม หรือพฤติกรรมที่กดดัน หรือสร้างความหวาดกลัว เป็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร และต้องได้รับการใส่ใจอย่างจริงจัง เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากร ขวัญกำลังใจ และประสิทธิภาพการทำงาน

กระทรวงการต่างประเทศจึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานที่ เป็นมิตร เคารพซึ่งกันและกัน เป็นมืออาชีพ และปราศจากพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัยหรืออึดอัดใจ ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นจากพฤติกรรมของบุคคลใดในลำดับชั้นใดก็ตาม

กระทรวงการต่างประเทศจึงขอประกาศเจตนารมณ์ ในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนรู้สึก “มีคุณค่า ปลอดภัย และภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่จะสร้าง “ที่ทำงานที่ปราศจากบรรยากาศที่เป็นพิษ” ผ่านแนวทางต่อไปนี้:

๑. เราจะร่วมกันสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร เคารพซึ่งกันและกัน และให้เกียรติทุกคน โดยไม่ยอมรับพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ไม่ว่าในรูปแบบของการใช้อำนาจในทางที่ผิด การกลั่นแกล้ง ลำเอียง การล่วงละเมิดสิทธิส่วนบุคคล หรือการสื่อสารที่บั่นทอนกำลังใจ
๒. เราจะส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกเสียงได้รับการรับฟัง และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม ในการเสนอแนะ สะท้อนความคิดเห็น เพื่อให้ทุกเสียงมีความหมาย และบุคลากรทุกคนได้มีบทบาทในการ รักษาวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ร่วมกัน
๓. เราจะส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงบวก ที่พร้อมรับฟัง สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารทุกระดับจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่น่าเคารพ มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และรับผิดชอบต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน
๔. เราจะเปิดพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความเห็นและการสะท้อนปัญหาโดยสุจริต โดยกระทรวงฯ จะคุ้มครองความเป็นส่วนตัวสำหรับบุคลากรที่ต้องการรายงานปัญหา หรือพฤติกรรมที่อาจสร้างบรรยากาศที่เป็นพิษ
๕. เราจะดำเนินมาตรการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ในการอบรมและสร้างความตระหนักรู้ให้กับบุคลากร ในทุกระดับ รวมทั้งระดับผู้บริหาร การส่งเสริมองค์ความรู้ด้านจิตวิทยาองค์กร และการประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีนั้น เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยต้องอาศัย “ความร่วมมือของพวกเราทุกคน” ในฐานะสมาชิกขององค์กรเดียวกัน ที่ต้องการเห็นกระทรวงการต่างประเทศเป็นองค์กรที่น่าทำงาน เติบโตได้อย่างภาคภูมิใจ และส่งต่อการเป็นองค์กรที่มีคุณภาพไปยังบุคลากรรุ่นต่อ ๆ ไป ได้อย่างเต็มภาคภูมิ

ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ ขอยืนยันความมุ่งมั่นที่จะผลักดันและขับเคลื่อนให้เจตนารมณ์นี้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และขอเชิญชวนบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้าง “กระทรวงการต่างประเทศที่อบอุ่น มีคุณภาพ และน่าภาคภูมิใจ”

ประกาศ ณ วันที่ มิถุนายน ๒๕๖๔

(นางเอกสิริ ปิณฑะรุจิ)
ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

 MFA ZERO TOXIC

หัวใจของการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ
(Core Behaviors for a Friendly, Respectful, and Zero Toxic MFA Workplace)

M-Mindfulness	คิดก่อนพูด มีสติในการสื่อสารและการแสดงออก พิจารณาว่าคำพูดหรือพฤติกรรมของตน อาจกระทบจิตใจหรือความมั่นใจของผู้อื่นอย่างไร
F-Fairness	ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความยุติธรรม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถและเลื่อนระดับอย่างเท่าเทียม ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติตามอายุ เพศ ตำแหน่ง หรือความใกล้ชิด
A-Appreciation	แสดงความขอบคุณและเห็นคุณค่าในผลงานหรือความตั้งใจของเพื่อนร่วมงาน โดยไม่มองข้ามสิ่งเล็ก ๆ ที่ผู้อื่นทำ
Z-Zero Judgment	หลีกเลี่ยงการตัดสินหรือวิจารณ์ผู้อื่นจากอคติ ภาพลักษณ์ หรือความแตกต่างทางความคิด ให้โอกาสผู้อื่นแสดงศักยภาพอย่างเป็นธรรมชาติ
E-Empathy First	รับฟังด้วยใจ เข้าใจมุมมองและความรู้สึกของผู้อื่น ไม่รีบตัดสินหรือปฏิเสธความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน
R-Respect Everyone	ให้เกียรติและเคารพสิทธิของทุกคน ไม่พูดจาดูถูก ลดทอนคุณค่า หรือทำให้ใครรู้สึกด้อยกว่า
O-Open Communication	กล้าสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา จริงใจ และสุภาพ เปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะ หรือข้อกังวลโดยไม่ตอบโต้ด้วยความก้าวร้าว หรืออารมณ์ร้าย
T-Team Spirit	ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ สนับสนุนกันและกัน ไม่สร้างความแตกแยก
O-Own Your Actions	รับผิดชอบต่อคำพูด การตัดสินใจ และผลกระทบที่เกิดจากการกระทำของตน พร้อมเรียนรู้จากข้อผิดพลาด
X-eXpress Kindness	พูดจาด้วยความสุภาพ ให้กำลังใจ และแสดงความปรารถนาดี แม้ในสถานการณ์กดดัน หลีกเลี่ยงการประชดประชัน หรือ passive-aggressive
I-Include, don't isolate	เปิดกว้างและให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม ไม่แบ่งพวก ไม่ปล่อยให้ใครรู้สึกโดดเดี่ยว หรือถูกละเลย
C-Collaboration over Conflict	มุ่งสร้างความร่วมมือ มากกว่าการโต้แย้งหรือแข่งขัน หาทางออกร่วมกันแทนที่จะสร้างความขัดแย้ง

- ๒ -

 **แนวปฏิบัติ (Checklist) เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ไม่เป็นพิษ
สำหรับผู้บริหารและบุคลากร กระทรวงการต่างประเทศ**

 สำหรับผู้บริหาร (ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป)

 สิ่งที่ควรทำ (DO)

- ☐ แสดงภาวะผู้นำเชิงบวก ด้วยความเมตตา เป็นธรรม และเคารพผู้อื่น
- ☐ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของทีมงานอย่างรอบด้าน โดยไม่รีบตัดสินหรือรีบปฏิเสธ
- ☐ สื่อสารอย่างสุภาพ ชัดเจน และสร้างสรรค์
- ☐ ให้คำชมเชยและให้กำลังใจทีมงานสำเร็จ หรือแม้เมื่อเกิดข้อผิดพลาดโดยสุจริต
- ☐ กระจายงานอย่างเหมาะสม รักษาเวลาในการบริหารจัดการงานไม่ให้เป็นการละเลยของผู้อื่น และไม่ใช้อำนาจในทางที่อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกกดดันหรือหวาดกลัว
- ☐ ปกป้องทีมจากพฤติกรรมที่เป็นพิษจากภายนอกหรือภายในหน่วยงาน
- ☐ สร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความเห็นหรือข้อร้องเรียน
- ☐ เป็นแบบอย่างของการตรงต่อเวลา รับผิดชอบ และให้ความเคารพสิทธิส่วนบุคคล

 สิ่งที่ไม่ควรทำ (DON'T)

- ☐ ไม่ควรใช้น้ำเสียงประชด เสียดสี ใช้อำนาจไม่สุภาพ หรือตะคอกใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ☐ ไม่ใช้ตำแหน่งหรืออำนาจกดดันหรือข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ☐ ไม่เพิกเฉยต่อปัญหาความขัดแย้งในทีม
- ☐ ไม่เปรียบเทียบบุคลากรในทางลบ หรือละเลยความพยายามของผู้ร่วมงาน
- ☐ ไม่ส่งเสริมการนินทาหรือวัฒนธรรม “แบ่งพวก” ในหน่วยงาน
- ☐ ไม่เรียกประชุมหรือสั่งงานนอกเวลาทำงานโดยไม่จำเป็นหรือไม่เหมาะสม

- ๓ -

 **แนวปฏิบัติ (Checklist) เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ไม่เป็นพิษ
สำหรับผู้บริหารและบุคลากร กระทรวงการต่างประเทศ**

◆ **สำหรับบุคลากรทั่วไป**

 สิ่งที่ควรทำ (DO)

- ☐ ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพและให้เกียรติ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด
- ☐ สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา แต่สุภาพ และอยู่บนพื้นฐานของความหวังดี
- ☐ สนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเมื่อมีความเครียดหรือความยากลำบาก
- ☐ เคารพความแตกต่างของบุคคล เช่น ความคิด ความเชื่อ วิธีทำงาน
- ☐ กล้าพูดในสิ่งที่ควรปรับปรุง อย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช่ในเชิงตำหนิ
- ☐ ใช้ช่องทางที่เหมาะสมในการแจ้งปัญหาโดยไม่ต้องกลัวการถูกกลั่นแกล้ง
- ☐ ตรงต่อเวลา รับผิดชอบและรักษาเวลาในงานของตนเอง และร่วมมือกับทีมอย่างเต็มที่
- ☐ จัดการอารมณ์ตนเอง ไม่แสดงความหงุดหงิดใส่ผู้อื่นในที่ทำงาน

 สิ่งที่ไม่ควรทำ (DON'T)

- ☐ ไม่พูดจาเสียดสี นินทา หรือใส่ร้ายเพื่อนร่วมงาน
- ☐ ไม่แสดงพฤติกรรมลำเอียง เหยียด หรือทำให้ผู้อื่นรู้สึกด้อยค่า
- ☐ ไม่สร้างข่าวลือหรือทำให้เกิดความหวาดระแวงในทีม
- ☐ ไม่ปฏิเสธงานหรือความรับผิดชอบโดยไม่มีเหตุอันควร
- ☐ ไม่นำความเครียดส่วนตัวมาลงที่เพื่อนร่วมงาน
- ☐ ไม่ดูถูก ไม่นิ่งเฉย หรือมองข้ามเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานถูกรังแกหรือปฏิบัติไม่เป็นธรรม



แนวปฏิบัติ (Checklist) เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ไม่เป็นพิษ
สำหรับผู้บริหารและบุคลากร กระทรวงการต่างประเทศ

ช่องทางการแจ้งข้อร้องเรียนผ่านศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.)

บันทึกข้อความ
ถึง ศปท.

E-Mail
(acc@mfa.go.th)

Google Forms
ไม่ระบุตัวตนผู้ร้อง (Anonymous)



ศปท. เสนอร้องปลัดกระทรวง
(กรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจริยธรรมประจำสำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ)
พิจารณาว่าเป็นกรณีเข้าข่ายจริยธรรม หรือเป็นกรณีเข้าข่ายวินัย



กรณีเข้าข่ายจริยธรรม

๑. นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการจริยธรรมฯ
๒. ดำเนินกระบวนการตรวจสอบข้อเท็จจริงร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓. ที่ประชุมคณะกรรมการจริยธรรมฯ สรุปผลและให้ข้อเสนอแนะ



กรณีเข้าข่ายวินัย

ส่งเรื่องให้สำนักบริหารบุคคล
พิจารณาดำเนินการต่อไป



หากผลการพิจารณาปรากฏว่า ผู้ถูกร้องทุกข้อมีพฤติกรรม
ฝ่าฝืนจริยธรรมตามที่ผู้ร้องกล่าวอ้าง ศปท. จะมีบันทึก
ถึงหัวหน้าหน่วยงานของผู้ถูกร้องทุกข้อมิให้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะ
ของคณะกรรมการจริยธรรมฯ ต่อไป



Google Forms



ภาคผนวก ข.

**แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน
และร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศฯ (เฉพาะกระทรวงการต่างประเทศ)**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานการศึกษาส่วนบุคคลในหลักสูตรนักบริหารการทูต ประจำปี 2569 เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงต่อบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (Toxic Workplace): กรณีศึกษา ร่างประกาศเจตนารมณ์ กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปรากฏจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ”

แบบสอบถามมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน รวมทั้งความคิดเห็นต่อร่างประกาศเจตนารมณ์ดังกล่าว ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น โดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลที่สามารถระบุตัวบุคคลและไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ร่วมตอบแบบสอบถาม

* หมายถึงคำถามที่ต้องตอบ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ *

() ชาย

() หญิง

อายุ *

() 21-30 ปี

() 31-40 ปี

() 41-50 ปี

() 51-60 ปี

ประเภทบุคลากร *

() ข้าราชการ

() พนักงานราชการ

() ลูกจ้าง

ระดับตำแหน่ง *

- | | |
|---|--|
| ☐ ปฏิบัติงาน | ☐ ปฏิบัติการ |
| ☐ ชำนาญงาน | ☐ ชำนาญการ (เลขานุการเอก) |
| ☐ ชำนาญการ (ที่ปรึกษา) | ☐ ชำนาญการพิเศษ |
| ☐ อำนวยการต้น | ☐ อำนวยการสูง |
| ☐ บริหาร / บริหารการทูต ระดับต้น | |
| ☐ บริหาร / บริหารการทูต ระดับสูง | |
| ☐ ลูกจ้าง | |

สถานที่ปฏิบัติงาน *

- | | |
|---|---|
| ☐ หน่วยงานในประเทศ | ☐ หน่วยงานในต่างประเทศ |
|---|---|

อายุราชการ *

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐ น้อยกว่า 5 ปี | ☐ 5-10 ปี |
| ☐ 10-20 ปี | ☐ 20 ปีขึ้นไป |

ส่วนที่ 2 : การประเมินตนเอง

5 - ปฏิบัติเป็นประจำ | 4 - ปฏิบัติบ่อยครั้ง | 3 - ปฏิบัติบางครั้ง | 2 - ปฏิบัติน้อยครั้ง | 1 - ไม่เคยปฏิบัติ

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพและให้เกียรติ โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือสถานภาพ	()	()	()	()	()
2. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของผู้อื่นจนจบ แม้จะแตกต่างจากความคิดเห็นของตน	()	()	()	()	()
3. ข้าพเจ้าพยายามทำความเข้าใจข้อจำกัด ภาระงาน และสถานการณ์ของผู้ร่วมงานก่อนตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์	()	()	()	()	()
4. เมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนเท่าที่สามารถทำได้	()	()	()	()	()
5. ข้าพเจ้าเลือกใช้ถ้อยคำและวิธีการสื่อสารที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น	()	()	()	()	()
6. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์และมุ่งหาวิธีเพื่อแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์	()	()	()	()	()
7. ข้าพเจ้าพร้อมกล่าวขอโทษและปรับปรุงพฤติกรรม เมื่อได้รับทราบว่าการกระทำของตนทำให้ผู้อื่นไม่สบายใจ	()	()	()	()	()
8. ข้าพเจ้าแสดงความชื่นชมหรือให้กำลังใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานได้ดี	()	()	()	()	()
9. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการเผยแพร่ข้อมูลหรือกล่าวถึงผู้ร่วมงานในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายโดยไม่จำเป็น	()	()	()	()	()
10. ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเข้าใจและให้เกียรติ เช่นเดียวกับที่คาดหวังว่าจะได้รับ	()	()	()	()	()

ส่วนที่ 3 : ความเป็นธรรมในการทำงาน

5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 - เห็นด้วย | 3 - ปานกลาง | 2 - ไม่เห็นด้วย | 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
11. การพิจารณาความดีความชอบ/เลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามผลงานและความสามารถอย่างแท้จริง	()	()	()	()	()
12. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ	()	()	()	()	()
13. การมอบหมายงานในหน่วยงานของท่านเป็นไปอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	()	()	()	()	()
14. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งอย่างเป็นธรรมเมื่อมีความเห็นต่างในการทำงาน	()	()	()	()	()

ส่วนที่ 4 : ความสมดุลของภาระงาน

5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 - เห็นด้วย | 3 - ปานกลาง | 2 - ไม่เห็นด้วย | 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
15. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับเวลาปฏิบัติงาน	()	()	()	()	()
16. ท่านสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	()	()	()	()	()
17. ท่านไม่รู้สึกกดดันให้ต้องทำงานล่วงเวลาหรือทำงานนอกเวลาโดยไม่จำเป็นอยู่เป็นประจำ	()	()	()	()	()
18. การกระจายภาระงานภายในหน่วยงานมีความเป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน	()	()	()	()	()

ส่วนที่ 5 : พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 - เห็นด้วย | 3 - ปานกลาง | 2 - ไม่เห็นด้วย | 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
19. บุคลากรในหน่วยงานให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน	()	()	()	()	()
20. ท่านไม่เคยพบเห็นหรือประสบพฤติกรรมการใช้คำพูดหรือน้ำเสียงที่ไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา	()	()	()	()	()
21. ท่านรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นหรือรายงานปัญหาต่อผู้บังคับบัญชา	()	()	()	()	()
22. หัวหน้างานรับฟังและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดกว้าง	()	()	()	()	()
23. เพื่อนร่วมงานในทีม/หน่วยงานของท่านทุ่มเทและรับผิดชอบงานในส่วนของตนอย่างเต็มที่ ไม่ผลักภาระงานให้ผู้อื่นต้องรับแทน	()	()	()	()	()
24. เพื่อนร่วมงานพร้อมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกันเมื่อมีปัญหาในการทำงาน	()	()	()	()	()
25. เพื่อนร่วมงานสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เมื่อมีความคิดเห็นแตกต่างกัน	()	()	()	()	()

ส่วนที่ 6 : วัฒนธรรมองค์กร

5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 - เห็นด้วย | 3 - ปานกลาง | 2 - ไม่เห็นด้วย | 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
26. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	()	()	()	()	()
27. หน่วยงานมีช่องทางสื่อสารที่ชัดเจนในการแจ้งปัญหาด้านบรรยากาศการทำงาน	()	()	()	()	()
28. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจและมีความผูกพันต่อกระทรวงการต่างประเทศ	()	()	()	()	()
29. หน่วยงานส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง โปร่งใส และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	()	()	()	()	()

30. ท่านทราบหรือไม่ว่า กระทรวงการต่างประเทศได้มีการจัดทำ ร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ *

() ทราบ

() เคยเห็นแต่ไม่ทราบรายละเอียด

() ไม่ทราบ

ร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ
หากประสงค์จะอ่านร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ สามารถเข้าไปดูได้ที่ คลิ๊ก

ลิงก์เอกสาร:

<https://drive.google.com/file/d/1HljZ-jYwOtYtQFqu6DLYlpJWCHCZ6FDe/view?usp=sharing>

การรับรู้เนื้อหาาร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) *

- ☐ แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกเสียงได้รับการรับฟัง ภาวะผู้นำเชิงบวก
- ☐ หลัก "MFA ZERO TOXIC"
- ☐ Checklist สิ่งที่ต้องทำ/ไม่ควรทำ สำหรับผู้บริหาร
- ☐ Checklist สิ่งที่ต้องทำ/ไม่ควรทำ สำหรับบุคลากรทั่วไป
- ☐ ช่องทางและขั้นตอนการแจ้งเรื่องร้องเรียนผ่านศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.)
- ☐ ไม่ทราบเนื้อหาส่วนใดเลย

ท่านเห็นว่า หากท่านอยู่ในบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ ท่านจะใช้ช่องทางการร้องเรียนตามร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ หรือไม่ *

- ☐ ใช่แน่นอน ☐ อาจใช้
- ☐ ไม่ใช่

ความรู้สึกรู้สึกและข้อคิดเห็นเชิงพัฒนาต่อการดำเนินการในอนาคต

5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 - เห็นด้วย | 3 - ปานกลาง | 2 - ไม่เห็นด้วย | 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
ท่านรู้สึกยินดีที่กระทรวงฯ มีการจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์ในเรื่องนี้	()	()	()	()	()
ท่านคาดหวังว่า บรรยากาศการทำงานในหน่วยงานของท่านจะมีแนวโน้มดีขึ้นภายหลังการประกาศใช้เจตนารมณ์นี้	()	()	()	()	()
ท่านคิดว่า ควรมีกลไกติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามประกาศเจตนารมณ์อย่างต่อเนื่อง	()	()	()	()	()
ท่านคิดว่า ผู้ที่เป็นต้นเหตุในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ ควรจะได้รับโทษทางวินัย	()	()	()	()	()

ประสบการณ์เกี่ยวกับบรรยากาศที่เป็นพิษในบริบทของกระทรวงการต่างประเทศ

ท่านเคยประสบ หรือสังเกตเห็นสถานการณ์ที่ทำให้รู้สึกว่าเป็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษหรือไม่เหมาะสมหรือไม่ *

() เคย () ไม่เคย

ในกรณีที่ท่านเคยมีประสบการณ์บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษหรือไม่เหมาะสม ท่านเห็นว่า ปัจจัยหลักเกิดจาก *

- () แนวทางการทำงานของผู้บังคับบัญชา
- () พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา
- () พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน
- () พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
- () ภาระงานที่มากเกินไป

หากท่านเป็นผู้ที่ประสบกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ ท่านจะจัดการกับตัวเองอย่างไร (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) *

- ☐ [] ทำใจและปล่อยผ่านไป
- ☐ [] ระบายความในใจผ่านช่องทาง social media
- ☐ [] ร้องเรียนตามช่องทาง
- ☐ [] ปรึกษาผู้บังคับบัญชา
- ☐ [] ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน
- ☐ [] พบจิตแพทย์
- ☐ [] ขอลาออกจากราชการ

ท่านเห็นว่า กระทรวงการต่างประเทศควรมีนักจิตวิทยาองค์กรประจำกระทรวงฯ เพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านจิตวิทยาหรือไม่ *

- ☐ () เห็นด้วย
- ☐ () ไม่เห็นด้วย
- ☐ () ไม่มีความจำเป็น

ท่านเห็นว่า กระทรวงการต่างประเทศควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรม และศีลธรรมเพื่อให้มีการกล่อมเกลาคติใจของข้าราชการหรือไม่ *

- ☐ () เห็นด้วย
- ☐ () ไม่เห็นด้วย
- ☐ () ไม่มีความจำเป็น

หากท่านเห็นด้วยว่า กระทรวงการต่างประเทศควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรม และศีลธรรม ท่านจะเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่

- ☐ () เข้าร่วม
- ☐ () ไม่เข้าร่วม

ภาคผนวก ค.

แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน
(หน่วยงานของรัฐอื่น ๆ)

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานการศึกษาส่วนบุคคลในหลักสูตรนักบริหารการทูต ประจำปี 2569 เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงต่อบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (Toxic Workplace): กรณีศึกษาต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปรากฏจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ”

แบบสอบถามมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน รวมทั้งความคิดเห็นต่อร่างประกาศเจตนารมณ์ดังกล่าว ข้อมูลที่ได้รับจะนำวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น โดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลที่สามารถระบุตัวบุคคล และไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ร่วมตอบแบบสอบถาม

* หมายถึงคำถามที่ต้องตอบ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ *

() ชาย

() หญิง

อายุ *

() 21-30 ปี

() 31-40 ปี

() 41-50 ปี

() 51-60 ปี

หน่วยงานของท่าน *

ประเภทบุคลากร *

() ข้าราชการ

() พนักงานราชการ

() ลูกจ้าง

ระดับตำแหน่ง *

- | | |
|---|--|
| ☐ ปฏิบัติงาน | ☐ ปฏิบัติการ |
| ☐ ชำนาญงาน | ☐ ชำนาญการ (เลขานุการเอก) |
| ☐ ชำนาญการ (ที่ปรึกษา) | ☐ ชำนาญการพิเศษ |
| ☐ อำนาจการต้น | ☐ เชี่ยวชาญ |
| ☐ อำนาจการสูง | |
| ☐ บริหาร / บริหารการทูต ระดับต้น | |
| ☐ บริหาร / บริหารการทูต ระดับสูง | |
| ☐ ลูกจ้าง | |
| ☐ พนักงานราชการ | |

อายุราชการ *

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐ น้อยกว่า 5 ปี | ☐ 5-10 ปี |
| ☐ 10-20 ปี | ☐ 20 ปีขึ้นไป |

ส่วนที่ 2 : การประเมินตนเอง

5 - ปฏิบัติเป็นประจำ | 4 - ปฏิบัติบ่อยครั้ง | 3 - ปฏิบัติบางครั้ง | 2 - ปฏิบัติน้อยครั้ง | 1 - ไม่เคยปฏิบัติ

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพและให้เกียรติ โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือสถานภาพ	()	()	()	()	()
2. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของผู้อื่นจนจบ แม้จะแตกต่างจากความคิดเห็นของตน	()	()	()	()	()
3. ข้าพเจ้าพยายามทำความเข้าใจข้อจำกัด ภาระงาน และสถานการณ์ของผู้ร่วมงานก่อนตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์	()	()	()	()	()
4. เมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนเท่าที่สามารถทำได้	()	()	()	()	()
5. ข้าพเจ้าเลือกใช้ถ้อยคำและวิธีการสื่อสารที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น	()	()	()	()	()
6. เมื่อเกิดความขัดแย้ง ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์และมุ่งหาวิธีเพื่อแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์	()	()	()	()	()
7. ข้าพเจ้าพร้อมกล่าวขอโทษและปรับปรุงพฤติกรรมเมื่อได้รับทราบว่าการกระทำของตนทำให้ผู้อื่นไม่สบายใจ	()	()	()	()	()
8. ข้าพเจ้าแสดงความชื่นชมหรือให้กำลังใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานได้ดี	()	()	()	()	()
9. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการเผยแพร่ข้อมูลหรือกล่าวถึงผู้ร่วมงานในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายโดยไม่จำเป็น	()	()	()	()	()
10. ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเข้าใจและให้เกียรติเช่นเดียวกับที่คาดหวังว่าจะได้รับ	()	()	()	()	()

ส่วนที่ 3 : ความเป็นธรรมในการทำงาน

5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 - เห็นด้วย | 3 - ปานกลาง | 2 - ไม่เห็นด้วย | 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
11. การพิจารณาความดีความชอบ/เลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามผลงานและความสามารถอย่างแท้จริง	()	()	()	()	()
12. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ	()	()	()	()	()
13. การมอบหมายงานในหน่วยงานของท่านเป็นไปอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	()	()	()	()	()
14. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งอย่างเป็นธรรมเมื่อมีความเห็นต่างในการทำงาน	()	()	()	()	()

ส่วนที่ 4 : ความสมดุลของภาระงาน

5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 - เห็นด้วย | 3 - ปานกลาง | 2 - ไม่เห็นด้วย | 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
15. ปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับเวลาปฏิบัติงาน	()	()	()	()	()
16. ท่านสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	()	()	()	()	()
17. ท่านไม่รู้สึกกดดันให้ต้องทำงานล่วงเวลาหรือทำงานนอกเวลาโดยไม่จำเป็นอยู่เป็นประจำ	()	()	()	()	()
18. การกระจายภาระงานภายในหน่วยงานมีความเป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน	()	()	()	()	()

ส่วนที่ 5 : พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 - เห็นด้วย | 3 - ปานกลาง | 2 - ไม่เห็นด้วย | 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
19. บุคลากรในหน่วยงานให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน	()	()	()	()	()
20. ท่านไม่เคยพบเห็นหรือประสบพฤติกรรมการใช้คำพูดหรือน้ำเสียงที่ไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา	()	()	()	()	()
21. ท่านรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นหรือรายงานปัญหาต่อผู้บังคับบัญชา	()	()	()	()	()
22. หัวหน้างานรับฟังและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดกว้าง	()	()	()	()	()
23. เพื่อนร่วมงานในทีม/หน่วยงานของท่านทุ่มเทและรับผิดชอบงานในส่วนของตนอย่างเต็มที่ ไม่ผลักภาระงานให้ผู้อื่นต้องรับแทน	()	()	()	()	()
24. เพื่อนร่วมงานพร้อมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกันเมื่อมีปัญหาในการทำงาน	()	()	()	()	()
25. เพื่อนร่วมงานสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เมื่อมีความคิดเห็นแตกต่างกัน	()	()	()	()	()

ส่วนที่ 6 : วัฒนธรรมองค์กร

5 - เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 4 - เห็นด้วย | 3 - ปานกลาง | 2 - ไม่เห็นด้วย | 1 - ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความประเมิน	5	4	3	2	1
26. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและเป็นแบบอย่างที่ดีด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	()	()	()	()	()
27. หน่วยงานมีช่องทางสื่อสารที่ชัดเจนในการแจ้งปัญหาด้านบรรยากาศการทำงาน	()	()	()	()	()
28. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจและมีความผูกพันต่อหน่วยงานของท่าน	()	()	()	()	()
29. หน่วยงานส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง โปร่งใส และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	()	()	()	()	()

30. หน่วยงานของท่าน มีแนวปฏิบัติ หรือประกาศเจตนารมณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (Toxic workplace) หรือไม่*

() มี () ไม่มี

31. ท่านเคยประสบ หรือสังเกตเห็นสถานการณ์ที่ทำให้รู้สึกว่าเป็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษหรือไม่ *

() เคย () ไม่เคย

32. ในกรณีที่ท่านเคยมีประสบการณ์บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษหรือไม่เหมาะสม ท่านเห็นว่าปัจจัยหลักเกิดจาก *

() แนวทางการทำงานของผู้บังคับบัญชา

() พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

() พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

() พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

() ภาระงานที่มากเกินไป

33. หากท่านเป็นผู้ที่ประสบกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ ท่านจะจัดการกับตัวเองอย่างไร (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) *

- ☐ [] ทำใจและปล่อยผ่านไป
- ☐ [] ระบายความในใจผ่านช่องทาง social media
- ☐ [] ร้องเรียนตามช่องทาง
- ☐ [] ปรึกษาผู้บังคับบัญชา
- ☐ [] ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน
- ☐ [] พบจิตแพทย์
- ☐ [] ขอลาออกจากราชการ

35. ท่านเห็นว่า หน่วยงานของท่านควรมีนักจิตวิทยาองค์กรประจำกระทรวงฯ เพื่อเป็นที่ปรึกษาด้านจิตวิทยาหรือไม่ *

- ☐ () เห็นด้วย
- ☐ () ไม่เห็นด้วย
- ☐ () หน่วยงานมีนักจิตวิทยาองค์กรประจำหน่วยงานอยู่แล้ว
- ☐ () ไม่มีความจำเป็น

34. ในกรณีที่มีการร้องเรียน ท่านเห็นว่า หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการตามขั้นตอนและมีการลงโทษตามระเบียบหรือไม่ *

- ☐ () มี ☐ () ไม่มี
- ☐ () ไม่ทราบข้อมูล

ภาคผนวก ง.

สรุปการสัมภาษณ์

นางต้องฤดี มากบุญ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2569 ณ กระทรวงการต่างประเทศ

1. ที่มาของการจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (MFA's Zero Toxic Workplace)

- เนื่องจากท่านปลัดกระทรวงฯ มีความประสงค์ที่จะทราบปัญหาในการทำงานและความต้องการของข้าราชการเพื่อดูแลทุกข์สุขของข้าราชการ ปลัดกระทรวงฯ จึงมีดำริให้จัดกิจกรรม การหารือกับข้าราชการ สายการทูตระดับต่าง ๆ (“คุย ฉ่ำๆ”) เพื่อรับฟังและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับข้าราชการเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากระทรวงฯ และบุคลากรให้ทันต่อความท้าทายของโลกปัจจุบัน เมื่อช่วงเดือนสิงหาคม-กันยายน 2567 โดยจากกิจกรรมดังกล่าว ข้อห่วงกังวลที่มีร่วมกันในระดับต่าง ๆ ของข้าราชการ คือ บรรยากาศการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ มีปัญหา toxic ในที่ทำงาน ซึ่งบั่นทอนกำลังใจในการทำงาน

- ต่อมา กระทรวงฯ ได้จัดการประชุมผู้บริหารกระทรวงฯ อย่างไม่เป็นทางการ (Retreat) เมื่อวันที่ 11 -12 ก.พ. 2568 เพื่อหารืองานด้านบริหาร ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้จัดตั้ง Focus Group ซึ่งมีรองปลัดฯ ต้องฤดีฯ และรองปลัดฯ เชษฐพันธ์ฯ เป็นประธานร่วม โดยรองปลัดฯ เชษฐพันธ์ฯ เป็น key person ในการจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ โดยแนะนำให้ผู้จัดทำไปสัมภาษณ์รองปลัดฯ เชษฐพันธ์ฯ เพิ่มเติม ทั้งนี้ ประกาศเจตนารมณ์ฯ จะเป็นแนวทางให้ทุกคนตระหนักร่วมกันให้บุคลากร เห็นความสำคัญของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน และกำหนดกรอบหรือความคาดหวังร่วมขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อกัน

2. ในมุมมองของท่าน บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ หรือความ toxic ในที่ทำงาน หมายถึงอะไร

- ในแต่ละที่ทำงานมีบรรยากาศ สังคมที่ต่างกัน ทั้งผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน โดย toxic ไม่ได้เกิดจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดได้ในทุกระดับ

- มุมมองต่อคำว่า “toxic” อาจแตกต่างกันระหว่างบุคคลแต่ละรุ่นหรือแต่ละกลุ่ม พฤติกรรมบางอย่างที่คนรุ่นหนึ่งมองว่า เป็นเรื่องปกติเนื่องจากเติบโตผ่านประสบการณ์เหล่านี้ อาจสร้างความรู้สึกไม่ปลอดภัยหรือเกิดความกดดันต่อบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งได้ รวมทั้งอาจไม่ได้รับความเคารพ นอกจากนี้ พฤติกรรมและวิธีทำงานที่สะท้อนความ toxic อาทิ การพูดจาประชดประชัน ส่อเสียด

ความกดดันในการทำงาน การไม่รักษาเวลา ไม่มี work-life balance ทำให้ไม่มีเวลาส่วนตัว การไม่ตัดสินใจจนนำไปสู่การเร่งรัดการทำงานในภายหลัง การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับงาน การขาดพื้นที่หรือช่องทางที่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากบรรยากาศการทำงานที่ไม่ดีจะสามารถสะท้อนปัญหาได้อย่างปลอดภัย

3. ท่านคิดว่าร่างประกาศสามารถตอบโจทย์ปัญหาที่เคยพบได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

- ร่างประกาศฯ เป็นจุดเริ่มต้นที่จะแสดงว่า ผู้บริหารรับทราบปัญหา และอยากให้เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ทุกคนในกระทรวงฯ ตระหนักต่อสิ่งนี้ และหันมาร่วมมือกันเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดี มีความสุข ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคน และจะต้องมีการทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผล หรือการมีกิจกรรม การอบรม เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยหวังว่าจะค่อย ๆ ทอยยเกิดขึ้น

- ทั้งนี้ ทุกคนก็มีหน้าที่ที่จะปรับตัวเข้าหากัน ทั้งคนและยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง generation gap อาจไม่ใช่เรื่องเดียวที่ทำให้เกิดความแตกต่างในทางกระบวนการคิดในการทำงาน เชื่อว่า สำหรับข้าราชการรุ่นใหม่ ๆ หากมีการทำความเข้าใจในมุมมองของเขาก็อาจจะมีช่องทางที่จะเชื่อมต่อกันได้ ดังเช่นครอบครัวที่มีความหลากหลายวัยก็ยังสามารถอยู่ร่วมกันได้ ในขณะเดียวกัน ข้าราชการรุ่นใหม่ ๆ ที่เข้ามาก็จะต้องเข้าใจระบบราชการซึ่งเป็นเส้นทางที่เลือกมาปฏิบัติงานด้วยตนเอง และพร้อมที่จะปรับตัว

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี

- ความรับผิดชอบในการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร / ผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าผู้ที่อยู่ภายใต้เป็นอย่างไรผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา มีเมตตา ใช้คนให้ตรงตามความสามารถ รู้วิธีที่จะทำให้ทำงานเป็นทีมได้ สื่อสารรวมทั้งการพัฒนาทักษะ ทั้ง upskill / reskill

- ทัศนคติในการสร้างบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเป็นสิ่งที่ควรต้องปลูกฝังต่อไป สนับสนุนให้มีการอบรมเรื่องนี้ในทุกหลักสูตรและในทุกระดับเพื่อช่วยสร้างการรับรู้และปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ดี ประกาศเจตนารมณ์และการอบรมอาจยังไม่เพียงพอ หากไม่มีการนำหลักการไปใช้จริงอย่างต่อเนื่อง

ภาคผนวก จ.

สรุปการสัมภาษณ์ออนไลน์

นายเชษฐพันธ์ มากสัมพันธ์ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2569

1. มุมมองของท่านต่อ “บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ” เป็นอย่างไร

- บรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ สะท้อนจากพฤติกรรมของคน สิ่งที่ทำให้ชัดเจนต้องไม่เป็นการตีความเอง แต่ต้องดูพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของคนในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อคนในองค์กร โดยเฉพาะขวัญกำลังใจ ค่านิยม และคุณค่าของมนุษย์ซึ่งมาตรฐานสากลและของไทยมี guideline อยู่เป็นความรู้ทั่วไป เช่น การพุดจา เสียตีสี ก้าวร้าว หรือทำให้รู้สึกถึงความไม่เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์หรือความเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศไม่ดี และไม่เอื้อต่อการทำงาน ในรายละเอียดก็จะสามารถแบ่งเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ได้

- เมื่อดูจากความรู้ทั่วไป ประกาศเจตนารมณ์ จึงระบุทั้งพฤติกรรมใดที่เป็นพฤติกรรมที่ควรทำและไม่ควรทำ เพื่อให้ข้าราชการกระทรวงฯ ในทุกระดับเกิดความตระหนักรู้

2. ปัจจัยเสี่ยงบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษของกระทรวงฯ นอกจากพฤติกรรมของคนในองค์กร

- มีหลายองค์ประกอบซึ่งแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมเฉพาะตัวที่ทำให้เป็นพิษหรือไม่เป็นพิษก็ได้ ในส่วนของกระทรวงฯ มีทั้งที่เกิดในประเทศและต่างประเทศ แต่ส่วนใหญ่บรรยากาศเป็นพิษจะเกิดขึ้นโดย immediate boss มากกว่าเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากเพื่อนร่วมงานไม่ได้มีผลต่อการทำงาน หรือมีแรงกดดันมาก

- ปัจจัยหนึ่งที่เป็นปัจจัยเสี่ยงมาจากความตระหนักรู้ของคนกระทรวงฯ อาจจะยังไม่ตระหนักรู้ เป็นพฤติกรรมที่ทำโดยไม่ตั้งใจ หรือคิดว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้อง หรือในอดีตเคยได้รับการปฏิบัติมาเช่นนี้ จึงคิดว่า จะสามารถทำได้ต่อไปในรุ่นต่อ ๆ ไป ข้อจำกัดของทักษะหรือกรอบความคิด ว่า พฤติกรรมใดบ้างที่เป็น Do & Don't หรือรู้ว่าไม่ดี แต่ไม่มีทักษะในการจัดการปัญหาโดยเฉพาะกับคนรุ่นใหม่ที่มีกรอบความคิดและความคาดหวังคนละแบบกับคนรุ่นก่อน

3. สิ่งที่กระทรวงฯ ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้ นอกจากการจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ

- การออกประกาศถือเป็นเพียง “จุดเริ่มต้น” หากไม่มีมาตรการสนับสนุน ประกาศจะไม่มีผล ในทางปฏิบัติจึงควรมีระบบรองรับ กลไกติดตาม การสื่อสารต่อเนื่อง การสร้างการรับรู้ทั่วทั้งกระทรวงฯ (Awareness) เพื่อให้ทุกคนเข้าใจว่า Toxic Workplace คืออะไร พฤติกรรมใดเข้าข่าย และผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างไร

- Reskill / upskill โดยเฉพาะ immediate boss เพื่อให้มีความตระหนักรู้ คำนิยามคืออะไร โดยมีการอบรมเพื่อทราบวิธีการที่จะลดบรรยากาศที่เป็นพิษ โดยมีการดำเนินในอบรมในระดับตั้งแต่หัวหน้าฝ่ายจนถึงผู้บริหารระดับสูง มีการทำแบบทดสอบและแนะนำวิธีการแก้ปัญหาหรือการปรับพฤติกรรม

4. หลักการที่นำมาจัดทำร่างประกาศฯ

- ได้ศึกษาข้อมูลจากงานวิจัย บทความ แนวปฏิบัติขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน การรวบรวมพฤติกรรมที่ควรทำ (Do) และไม่ควรทำ (Don't) และนำมาปรับเพื่อให้สอดคล้องกับปัญหา (pain point) ในกระทรวงฯ ตามที่ได้รับความเห็นมาข้าราชการในระดับต่าง ๆ
- ประกาศเจตนารมณ์ฯ จะเป็นเครื่องมือในการป้องกันหรือลดปัจจัยเสี่ยงในอนาคต

5. ช่องทางการร้องเรียน

- ช่องทางการร้องเรียนที่เป็นพื้นที่ปลอดภัยให้กับผู้ที่แจ้งเบาะแส (whistleblower) โดยไม่ต้องระบุตัวตน เพื่อเป็นการปกป้องผู้ร้อง จึงได้มีการเพิ่มช่องทางการร้องเรียนผ่านทาง google form ซึ่งไม่ต้องแสดงตัวตน

- ในกรณีที่มีหลักฐานชัดเจนก็จะมีการดำเนินการตามกระบวนการและกลไกของคณะกรรมการจริยธรรม ซึ่งทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสำนักบริหารบุคคลกับศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.)

- ในช่วงหนึ่งปีครึ่งที่ผ่านมา ถึงแม้ยังไม่ได้มีการลงนามอย่างเป็นทางการแต่ก็เวียนไปทั่วโลก ซึ่งก็ถือเป็นแนวปฏิบัติของกระทรวงฯ แล้ว ซึ่งก็มีกรณีร้องเรียนผ่านตามช่องทางของประกาศฯ แล้ว และได้มีการดำเนินการมาตรการทางบริหารกับบุคคลที่สามารถพิจารณาพฤติกรรมที่เข้าข่ายผิดประมวลจริยธรรมฯ อาทิ การเรียกพุดคุย ตักเตือน การแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อให้แก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อไปและมีการติดตามผลด้วย

6. กลไกที่จะมาสนับสนุนให้กระทรวงฯ มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี

- ประกาศเป็นเสมือนจุดเริ่มต้นในการสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีความตระหนักรู้ แต่ก็ทราบดีว่า ประกาศคงไม่ได้สามารถทำให้ทุกอย่างเปลี่ยนไปในทันที แต่น่าจะทำให้บุคลากรมีความระวังในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ

- การอบรมในทุกระดับ/หลักสูตรที่จัดโดยสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ เพื่อย้ำความตระหนักรู้ในเรื่องนี้

- การสื่อสารให้คนในกระทรวงฯ ทราบถึงผลเสียอันเนื่องมาจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และไม่ส่งเสริมให้คนที่มีปัญหาในเรื่องจริยธรรมหรือมีส่วนในการสร้างบรรยากาศที่เป็นพิษในที่ทำงาน ให้เลื่อนขึ้นในตำแหน่งที่สูงขึ้น

- เนื่องจากปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดจาก immediate boss การประเมินในลักษณะ 360 องศา ก็จะเป็นประโยชน์ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกระทรวงฯ เป็นหน่วยงานขนาดเล็กอาจมีข้อจำกัดเรื่องจำนวนผู้ประเมินและการรักษาความลับ แต่ก็อาจจะหาเครื่องมือการประเมินรูปแบบอื่น ๆ มาเพื่อสะท้อนปัญหาได้

ภาคผนวก ฉ.

สรุปการสัมภาษณ์ออนไลน์

นางกรรณพร จันทรสวัสดิ์ นักการทูตชำนาญการพิเศษ

หัวหน้ากลุ่มงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบและ

กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม และนางสาวปิยวรรณ ลิ้มเกียรติกุล พนักงานบริหารทั่วไป

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) กระทรวงการต่างประเทศ

เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2569

1. ที่มาของการจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงการต่างประเทศ เรื่อง การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ปราศจากบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ (MFA's Zero Toxic Workplace)

- ตามที่ปลัดกระทรวงฯ จัดกิจกรรมการหารือกับข้าราชการสายการทูตระดับต่าง ๆ (“คุย ฉ่ำๆ”) และกระทรวงฯ ได้จัดการประชุมผู้บริหารกระทรวงฯ อย่างไม่เป็นทางการ (Retreat) เมื่อวันที่ 11 -12 ก.พ. 2568 เพื่อหารืองานด้านบริหาร โดยในประเด็นคุณภาพชีวิตของข้าราชการที่ประชุมมีมติมอบหมายให้ท่านรองปลัดฯ เชษฐพันธ์ฯ หารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อเสนอ (1) แนวทางการแก้ไขปัญหามลพิษจากการทำงานที่ไม่พึงประสงค์อย่างเร่งด่วน โดยพิจารณาแนวทางที่ได้หารือกันในการประชุมครั้งนี้ (2) แนวทางการจัดการตรวจสุขภาพจิต จัดหาบริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิตโดยผู้เชี่ยวชาญ (3) แนวทางการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจและความสามัคคีของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ และ (4) แนวทางการ work from home เพื่อเสนอที่ประชุมอธิบดีพิจารณา (ตามนัยโทรเลขกระทรวงฯ ที่ 0208/ว 121/2568 ลงวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2568)

- รองปลัดฯ เชษฐพันธ์ฯ เป็นผู้ดูแลหลักในการจัดทำร่างประกาศเจตนารมณ์กระทรวงฯ และได้เสนอเกี่ยวกับช่องทางการแจ้งข้อร้องเรียนที่สามารถส่งตรงไปที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ได้แก่ ทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และทาง Google form ซึ่งไม่ต้องระบุตัวตนของผู้ร้อง

- ทั้งนี้ ร่างประกาศดังกล่าว ได้ถูกนำไปหารือในที่ประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ประจำปี 2568 ซึ่งมีการหารืออย่างกว้างขวางและเห็นว่า เป็นประเด็นอ่อนไหวเนื่องจากมักจะถูกมองในมุมผู้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่เหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจุบันร่างประกาศฯ จึงยังคงเป็นร่างประกาศฯ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะไม่ได้มีการลงนามในประกาศดังกล่าว แต่มีการเวียนประกาศดังกล่าวเพื่อให้ข้าราชการทั้งในและต่างประเทศทราบแล้วจึงถือว่า เป็นแนวปฏิบัติโดยปริยาย

2. การดำเนินการที่เกี่ยวข้อง

- ในช่วงที่ผ่านมากระทรวงฯ ได้มีการจัดอบรมบุคลากรเพื่อส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มประเภทบริหารระดับต้นและระดับสูง และ (2) กลุ่มประเภทอำนวยการระดับต้นและระดับสูง ซึ่งเป็นการอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาองค์กร จากบริษัท OCCG-Grow Asia ต่อมา ได้มีการจัดอบรมข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย ระดับชำนาญการ (ที่ปรึกษา) และระดับชำนาญการพิเศษ เพื่อการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกันในองค์กร รวมถึงประเภทวิชาการระดับชำนาญการที่สนใจ

- จากการอบรมได้มีการเพิ่มเติมแนวคิด “Empowering Through Empathy” เพื่อให้ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจบุคลากรภายในหน่วยงานและเรียนรู้ที่จะนำจุดเด่น-จุดด้อยของแต่ละคนมาพัฒนาและปรับใช้ให้เป็นประโยชน์กับการทำงานร่วมกัน รวมทั้ง ผู้บริหารยังควรให้ความสำคัญกับการรับฟังอย่างเข้าใจ การเคารพและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างช่วงวัย การปรับตัวให้เข้ากับทัศนคติ / พฤติกรรมของกลุ่มคนรุ่นใหม่ในองค์กร การบริหารบุคคลด้วยความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจ และการให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

3. ตั้งแต่มีการเวียนร่างประกาศฯ ศปท. ได้รับเรื่องร้องเรียนผ่านทางช่องทางใดบ้าง และมีการดำเนินการอย่างไร

- ศปท. ได้รับเรื่องร้องเรียน 4 กรณี มาตามช่องทางที่อยู่ในร่างประกาศเจตนารมณ์ฯ ทั้งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และทาง google form (ไม่มีการระบุตัวตนผู้ร้อง) โดยมีการสืบหาข้อเท็จจริงและดำเนินการเพื่อให้คณะกรรมการจริยธรรมประจำสำนักปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เป็นผู้พิจารณาแล้ว อย่างไรก็ดี ในกรณีที่มีการร้องเรียนมีหลักฐานที่ชัดเจน คณะกรรมการฯ จะสามารถพิจารณากรณีเข้าข่ายฝ่าฝืนจริยธรรมตามเอกสารที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้ (1) ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2564 (2) ข้อกำหนดว่าด้วยกระบวนการรักษาจริยธรรม : กลไกและการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2564 (3) ข้อกำหนดจริยธรรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ปฏิบัติงานการทูต การกงสุล และการต่างประเทศ พ.ศ. 2566 (4) หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1019.2/ว 9 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2564 เรื่องแนวทางการปฏิบัติตนของข้าราชการพลเรือนตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และบทลงโทษทางจริยธรรมมี 4 ระดับ (1) ว่ากล่าวตักเตือน (2) สั่งให้ผู้นั้นได้รับการพัฒนา (3) ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือ และ (4) ดำเนินการตามมาตรการทางการบริหาร เช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียน การย้ายไปปฏิบัติหน้าที่อื่น

4. ขั้นตอนเมื่อ ศปท. รับเรื่องร้องเรียน



5. ข้อมูลเพิ่มเติม

- กระทรวงฯ ได้จัดทำประกาศเจตนารมณ์ขับเคลื่อนกระทรวงการต่างประเทศให้เป็นองค์กรคุณธรรมและกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ตามแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งในประกาศเจตนารมย์ดังกล่าว ได้มีการเพิ่มประเด็น “เคารพ : บุคลากรทุกคนเคารพในศักดิ์ศรีและสิทธิของผู้อื่น รวมถึงการให้เกียรติต่อผู้ร่วมงานทุกระดับ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา” ซึ่งเป็นการสะท้อนความตั้งใจของผู้บริหารที่ประสงค์จะให้กระทรวงฯ เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

ภาคผนวก ข.

สรุปการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

นายคมกฤช พอนอ่วม นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2569

1. คณะกรรมการจริยธรรมประจำสำนักงาน ก.พ. มีบทบาท อำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไร

- สำนักงาน ก.พ. สวมหมวกสองใบ โดย (1) เป็นหน่วยงานกลางด้านบริหารบุคคลซึ่งเป็นผู้จัดทำประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนสำหรับหน่วยงานของรัฐที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. โดยมีศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมเป็นหน่วยรับผิดชอบ และ (2) เป็นส่วนราชการระดับกรมที่ต้องมีคณะกรรมการจริยธรรมประจำสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่ดูแลข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เท่านั้น

- คณะกรรมการจริยธรรมประจำสำนักงาน ก.พ. มีบทบาท อำนาจหน้าที่ เช่นเดียวกับคณะกรรมการจริยธรรมประจำส่วนราชการต่าง ๆ และศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม ทำหน้าที่ขับเคลื่อนพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2569 และประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน อีกทั้งกำหนดแนวทาง มาตรการและกลไกในการส่งเสริม เสริมสร้างค่านิยมสุจริต ตลอดจนให้คำปรึกษาและวินิจฉัยข้อเสนอแนะแก่ส่วนราชการต่าง ๆ

- คณะกรรมการจริยธรรมประจำสำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบพิจารณาเฉพาะกรณีของข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. โดยมีหน้าที่หลัก คือ พิจารณาและตรวจสอบข้อเท็จจริง เสนอความเห็นต่อหัวหน้าส่วนราชการเพื่อพิจารณาสั่งการ และรับทราบรายงานผลการพิจารณาในฐานะผู้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและข้อกำหนดจริยธรรม อย่างไรก็ตาม มีหน้าที่ในการรับคำร้องขอความเป็นธรรมจากผู้ให้ข้อมูลหรือพยานที่ถูกกลั่นแกล้ง

2. เมื่อได้รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการฝ่าฝืนประมวลจริยธรรม มีกระบวนการรับเรื่อง กลั่นกรอง และพิจารณาอย่างไร รวมทั้งหลักเกณฑ์การพิจารณาและบทลงโทษทางจริยธรรมเป็นอย่างไร

- ช่องทางการรับเรื่องมีหลากหลายวิธี อาทิ ร้องเรียนด้วยตนเอง ทางโทรศัพท์ ช่องทางออนไลน์ และสื่อสังคมออนไลน์ บัตรสนทนา โดยเป็นการกระทำที่มีลักษณะเป็นการฝ่าฝืนจริยธรรมที่มีหลักฐานเพียงพอที่จะพิจารณาต่อไปได้

- กรอบเวลาหลักคือ (1) เมื่อรับเรื่องแล้วภายใน 7 วันจะเข้ากระบวนการพิจารณาเรื่องร้องเรียนและรายงานพร้อมพยานหลักฐานต่อหัวหน้าส่วนราชการ (2) ภายใน 30 วัน หัวหน้า

ส่วนราชการพิจารณาและมีข้อสั่งการและต้องแจ้งผลหรือตอบกลับผู้ร้องเรียนให้ทราบการดำเนินการ (3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสืบสวน รวบรวมข้อเท็จจริง ตรวจสอบพฤติการณ์เพื่อสรุปและส่งเรื่องให้คณะกรรมการจริยธรรม (4) คณะกรรมการจริยธรรมพิจารณาและเสนอความเห็นต่อหัวหน้าส่วนราชการ (5) หากปรากฏว่า ผ่าฝืนประมวลจริยธรรมฯ หัวหน้าส่วนราชการสั่งลงโทษทางจริยธรรม

- การฝ่าฝืนทางจริยธรรม มุ่งเน้นเรื่อง มาตรฐานการปฏิบัติตน คุณธรรม จริยธรรม พฤติกรรมที่เหมาะสม และการรักษาคุณงามความดี อาจจะเป็นพฤติกรรมที่ไม่ถึงขั้นผิดวินัยร้ายแรง หรือไม่ผิดกฎหมายที่ชัดเจน แต่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และบรรยากาศการทำงาน โดยคณะกรรมการจริยธรรมมีหน้าที่ให้ความเห็นต่อข้อร้องเรียนและผู้ถูกร้องเรียนโดยอำนาจการตัดสินใจสั่งลงโทษเป็นหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการ

- โทษทางจริยธรรม มี 4 ระดับ ได้แก่ (1) ว่ากล่าวตักเตือน โดยควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ (2) สั่งให้ผู้นั้นได้รับการพัฒนา โดยอาจให้เข้ารับการอบรมทักษะเฉพาะด้านที่เป็นเหตุให้ผู้ถูกร้องเรียน (3) ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือ ส่วนใหญ่ใช้กรณีที่เกิดซ้ำหรือมีความเสียหายชัดเจน และ (4) ดำเนินการตามมาตรการทางการบริหาร เช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การย้ายไปปฏิบัติหน้าที่อื่น โดยมาตรการนี้น่าจะเหมาะสมกับกรณีที่ถูกผู้ถูกร้องเรียนสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษ เนื่องจากการตัดสัมพันธ์ระหว่างผู้ถูกร้องเรียนกับผู้เสียหาย

- เมื่อส่วนราชการสั่งลงโทษทางจริยธรรมแล้วจะต้องรายงานการสั่งลงโทษดังกล่าวไปยังสำนักงาน ก.พ. นอกจากนี้ กำหนดให้มีการบันทึกพฤติกรรมการฝ่าฝืนจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อสามารถนำไปใช้ในกระบวนการบริหารบุคคลได้ อาทิ การประเมินการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การแต่งตั้งโยกย้าย

3. มีมาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียนหรือผู้ให้ข้อมูลจากการถูกตอบโต้หรือได้รับผลกระทบในการทำงานอย่างไร

- ให้ถือว่า การให้ข้อมูล การเป็นพยาน หรือการส่งเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการร้องเรียนจริยธรรมเป็นการปฏิบัติราชการซึ่งได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย

- ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่กลั่นแกล้งในทางใด ๆ ต่อผู้ให้ข้อมูลหรือพยาน และผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการให้ความคุ้มครองแก่ผู้ให้ข้อมูลหรือพยานไม่ให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกข่มขู่จากผู้ถูกร้องเรียนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- หากผู้ให้ข้อมูลหรือพยานรู้สึกว่ กำลังถูกกลั่นแกล้งอันเป็นผลมาจากการให้ถ้อยคำสามารถยื่นเรื่องร้องเรียนขอความเป็นธรรมจากคณะกรรมการจริยธรรมได้ และหากมีประเด็นข้อ

วินิจฉัยคณะกรรมการจริยธรรมจะเสนอเรื่องต่อสำนักงาน ก.พ. เพื่อพิจารณาและมีคำสั่งคุ้มครองต่อไป

- ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษแก่ผู้ให้ข้อมูลหรือพยานที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อทางราชการ โดยผู้นั้นต้องไม่มีส่วนร่วมในการกระทำผิด

4. ที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ. มีเรื่องร้องเรียนด้านจริยธรรมที่มีความเชื่อมโยงกับการทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นพิษบ้างหรือไม่ และมีหน่วยงานอื่นที่มีการร้องเรียนบ้างหรือไม่และการพิจารณาบทลงโทษเป็นอย่างไร

- เท่าที่ทราบ ที่สำนักงาน ก.พ. ยังไม่มีการร้องเรียนด้านจริยธรรม สำหรับหน่วยงานอื่นเท่าที่มีการรายงานมา มีการร้องเรียนอยู่บ้าง โดยส่วนใหญ่จะเป็นการลงโทษด้วยการว่ากล่าวตักเตือน

ภาคผนวก ข.

การดำเนินการกรณีข้าราชการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม
ข้าราชการพลเรือนและข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ



ที่ นร ๑๐๑๙.๒/ว ๑

สำนักงาน ก.พ.

ถนนติวานนท์ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

๑๒ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง การดำเนินการกรณีข้าราชการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน
และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ

เรียน (เวียน กระทรวง กรม และจังหวัด)

สิ่งที่ส่งมาด้วย มาตรการการดำเนินการกรณีข้าราชการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม
ข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ

โดยที่ ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนได้จัดทำประมวลจริยธรรม
ข้าราชการพลเรือน เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน และรักษาคุณงามความดีที่ข้าราชการต้องยึดถือ
ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔ ประกอบกับข้อกำหนดว่าด้วยกระบวนการ
รักษาวินัย : กลไกและการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่
๗ กันยายน ๒๕๖๔

ดังนั้น เพื่อให้ข้าราชการพลเรือน พนักงานราชการ พนักงาน ลูกจ้าง และผู้ปฏิบัติงานอื่น
ในหน่วยงานของรัฐที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ก.พ. ปฏิบัติตนตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และ
ข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการภายใต้มาตรการการดำเนินการที่เหมาะสม ก.พ. จึงอาศัยอำนาจตามข้อ ๓ (๔)
และข้อ ๑๒ ของข้อกำหนดว่าด้วยกระบวนการรักษาวินัย : กลไกและการบังคับใช้ประมวลจริยธรรม
ข้าราชการพลเรือน กำหนดมาตรการการดำเนินการกรณีการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม
ข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ สำนักงาน ก.พ.
จึงขอส่งรายละเอียดและแจ้งเวียนมาตรการดังกล่าว รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย หรือสามารถดาวน์โหลด
มาตรการโดยสแกน QR Code ที่ปรากฏท้ายหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งให้กรมและจังหวัดทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

(นายปิยวัฒน์ ศิวรักษ์)

เลขาธิการ ก.พ.

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม

โทร. ๐ ๒๕๔๗ ๒๐๑๔

โทรสาร ๐ ๒๕๔๗ ๑๗๒๗



สิ่งที่ส่งมาด้วย

**มาตรการการดำเนินการกรณีข้าราชการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน
และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ**

(ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๙.๒/ว ๑ ลงวันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๖)

โดยที่ข้อกำหนดว่าด้วยกระบวนการรักษাজริยธรรม : กลไกและการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน ข้อ ๓ (๔) กำหนดให้ ก.พ. กำหนดมาตรการที่ใช้บังคับกรณีข้าราชการมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และระดับความร้ายแรงของโทษในกรณีมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และโดยที่ข้อ ๑๒ การฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้บังคับบัญชาดำเนินการตามมาตรการหรือดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคล

ก.พ. จึงกำหนดมาตรการการดำเนินการกรณีข้าราชการพลเรือน พนักงานราชการ พนักงานลูกจ้าง และผู้ปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานของรัฐที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ก.พ. ฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

๑. การดำเนินการกรณีมีการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ ให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในมาตรการนี้

หากการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการนั้น เป็นการกระทำความผิดวินัยหรือกระทำความผิดตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายอื่นด้วยการดำเนินการตามมาตรการนี้ไม่เป็นการจำกัดสิทธิของส่วนราชการที่จะดำเนินการทางวินัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือดำเนินการตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

๒. ตามมาตรการนี้ การฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ หมายถึง

๒.๑ ไม่ปฏิบัติตามมาตรา ๕ แห่งพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒

๒.๒ ไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน

๒.๓ ไม่ปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติตนของข้าราชการพลเรือนตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๙/ว ๙ ลงวันที่ ๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔)

๒.๔ ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการที่ตนสังกัดหรือไปปฏิบัติราชการ

๒.๕ ไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทอื่น ๆ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม ในกรณีที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่

๓. การร้องเรียน สามารถดำเนินการได้หลายช่องทาง อาทิ การร้องเรียนด้วยตนเอง ร้องเรียนผ่านทางโทรศัพท์ ร้องเรียนจากช่องทางออนไลน์ สื่อสังคมออนไลน์ หรือการร้องเรียนจากข้าราชการ ประชาชน

สื่อมวลชน หัวหน้าส่วนราชการ คณะกรรมการจริยธรรม กลุ่มงานจริยธรรม บัณฑิตสหพันธ์ อันอาจมีผลกระทบ ต่อภาพลักษณ์ หรือสร้างความเสียหายต่อราชการปรากฏเป็นข่าวทางสื่อมวลชน หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) หรือพบการกระทำที่มีลักษณะเป็นการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ข้าราชการพลเรือน ที่มีหลักฐานเพียงพอจะพิจารณาต่อไปได้ว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ใดฝ่าฝืนจริยธรรม

๔. ให้คณะกรรมการ กลุ่มงาน ส่วนงานที่มีหน้าที่และภารกิจในด้านจริยธรรมประจำส่วนราชการ หรือหน่วยงานกลุ่มงานจริยธรรม หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือผู้ได้รับมอบหมาย นำเรื่องร้องเรียน การฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วน ราชการหรือพบพฤติกรรมกรรมการฝ่าฝืนจริยธรรมที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ มาดำเนินการตาม กระบวนการพิจารณาเรื่องร้องเรียน และให้รายงานพร้อมทั้งพยานหลักฐาน (ถ้ามี) ต่อหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปของหัวหน้าส่วนราชการนั้น แล้วแต่กรณี ภายใน ๗ วัน นับแต่วันที่ได้รับเรื่อง

ทั้งนี้ การรายงานกรณีหัวหน้าส่วนราชการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวล จริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ ให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ของหัวหน้าส่วนราชการนั้น แล้วแต่กรณี

๕. เมื่อได้รับการรายงานตามข้อ ๔ ให้หัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ของหัวหน้าส่วนราชการนั้น แล้วแต่กรณี พิจารณาและให้ข้อสั่งการภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับรายงาน โดยต้องดำเนินการแจ้งผลหรือมีการตอบกลับให้ผู้ร้องเรียนทราบโดยเร็ว

๖. กระบวนการพิจารณาตามข้อ ๕ ให้หัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ของหัวหน้าส่วนราชการนั้น แล้วแต่กรณี พิจารณาและดำเนินการ ดังนี้

๖.๑ ส่งเรื่องให้กลุ่มงานจริยธรรมดำเนินการสืบสวน รวบรวมข้อเท็จจริงและตรวจสอบ พฤติการณ์การฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรม ของส่วนราชการ พร้อมทั้งสรุปและส่งเรื่องให้คณะกรรมการจริยธรรมพิจารณา

๖.๒ ให้คณะกรรมการจริยธรรมพิจารณาและทำหน้าที่ ตรวจสอบข้อเท็จจริง และเสนอความเห็นต่อหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปของหัวหน้าส่วนราชการนั้น แล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณาสั่งการ

ทั้งนี้ หัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปของหัวหน้าส่วนราชการนั้น แล้วแต่กรณี อาจพิจารณามอบหมายเจ้าหน้าที่เพื่อพิจารณาสืบหาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงเพิ่มเติมได้

๖.๓ เมื่อผลการพิจารณาปรากฏว่ามีการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชา ชั้นเหนือขึ้นไปของหัวหน้าส่วนราชการนั้น แล้วแต่กรณี สั่งลงโทษทางจริยธรรม

๖.๔ ให้กลุ่มงานจริยธรรมแจ้งรายงานผลการพิจารณาให้คณะกรรมการจริยธรรมรับทราบ ในฐานะที่ทำหน้าที่ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและข้อกำหนด จริยธรรมของส่วนราชการ

๗. การดำเนินการและพิจารณาข้อร้องเรียนตามข้อ ๖ หากผลการพิจารณาปรากฏพฤติการณ์ การฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปของหัวหน้าส่วนราชการนั้น แล้วแต่กรณี พิจารณาและสั่ง ลงโทษทางจริยธรรม ดังต่อไปนี้

๗.๑ ว่ากล่าวตักเตือน

๗.๒ สั่งให้ผู้นั้นได้รับการพัฒนา

๗.๓ ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือ

๗.๔ ดำเนินการตามมาตรการทางการบริหาร เช่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การย้าย ไปปฏิบัติหน้าที่อื่น

ทั้งนี้ ให้มีการบันทึกพฤติกรรมการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวล จริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อประกอบ การดำเนินการตามมาตรการที่ใช้บังคับหรือดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลด้วย และให้ส่วนราชการ รายงานการสั่งลงโทษทางจริยธรรมไปยังสำนักงาน ก.พ. ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

๘. การให้ความคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการและการกันเป็นพยาน ให้ดำเนินการ ดังนี้

๘.๑ ให้ถือว่า การให้ข้อมูล หรือการเป็นพยาน หรือการส่งเอกสารหลักฐาน เป็นการปฏิบัติ ราชการ

๘.๒ ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่กลั่นแกล้งในทางใด ๆ ต่อผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำในฐานะพยาน

๘.๓ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความคุ้มครองแก่ผู้ให้ข้อมูล หรือให้ถ้อยคำในฐานะพยาน โดยมีให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกข่มขู่จากผู้ถูกร้องเรียนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๘.๔ คณะกรรมการ กลุ่มงาน ส่วนงาน ที่มีหน้าที่และภารกิจในด้านจริยธรรมประจำส่วนราชการ หรือหน่วยงานกลุ่มงานจริยธรรม หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายดำเนินการรับเรื่อง และรายงานเรื่องร้องเรียนเสนอหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปของหัวหน้าส่วนราชการนั้น แล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณากันบุคคลผู้มีส่วนร่วมในการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการไว้เป็นพยาน

๘.๕ ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ แก่ผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำในฐานะพยานอันเป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อราชการได้ โดยผู้ให้ข้อมูล

๔

ต้องมีได้มีส่วนร่วมในการกระทำที่เป็นการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และข้อกำหนดจริยธรรมของส่วนราชการ

๘.๖ ผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำในฐานะพยานสามารถร้องขอความเป็นธรรมต่อ คณะกรรมการจริยธรรม เพื่อพิจารณาหากถูกกลั่นแกล้งอันเป็นผลจากการให้ข้อมูล หรือให้ถ้อยคำในฐานะพยาน และในกรณีมีประเด็นข้อวินิจฉัยให้คณะกรรมการจริยธรรมเสนอ ก.พ. พิจารณา

๙. ในกรณีที่ ก.พ. เห็นว่าการดำเนินการใดไม่เป็นไปตามมาตรการนี้ ให้แจ้งหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปของหัวหน้าส่วนราชการนั้น แล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณาและดำเนินการ ให้ถูกต้องต่อไป

ภาคผนวก ณ.

ตัวอย่างร่างแบบประเมิน 360 องศา

- ตัวอย่าง -

แบบประเมินพฤติกรรมและสมรรถนะผู้บังคับบัญชาแบบ 360 องศา

แบบประเมินครั้งที่ ประจำปี พ.ศ.

ชื่อผู้รับการประเมิน: หน่วยงาน:

ผู้ประเมิน: [] ตนเอง [] ผู้บังคับบัญชา [] เพื่อนร่วมงาน [] ผู้ใต้บังคับบัญชา / ผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน

เกณฑ์การประเมิน (ประเมินตามจริงในช่วง 6-12 เดือน): 1 = แทบไม่เคย/ปรับปรุงด่วน | 2 = นาน ๆ ครั้ง/ควรปรับปรุง | 3 = บางครั้ง/ปานกลาง | 4 = ส่วนใหญ่/ทำบ่อย | 5 = สม่ำเสมอ/โดดเด่น | N/A = ไม่มีข้อมูลเพียงพอ

พฤติกรรมและสมรรถนะที่ประเมิน	1	2	3	4	5	N/A
มิติที่ 1: การให้เกียรติ วุฒิภาวะ และการเป็นแบบอย่างที่ดี						
1. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ และไม่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกอับอายต่อหน้าคนอื่น	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. ควบคุมอารมณ์และใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมเมื่ออยู่ภายใต้ความกดดันหรือสถานการณ์วิกฤต	☐	☐	☐	☐	☐	☐
มิติที่ 2: การกำหนดทิศทาง การสื่อสาร และการรับฟัง						
3. กำหนดทิศทาง ชี้แจงเป้าหมาย และความคาดหวังในการทำงานได้อย่างชัดเจน	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็น รับฟังอย่างตั้งใจ และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุง	☐	☐	☐	☐	☐	☐
มิติที่ 3: ความเป็นธรรม การตัดสินใจ และความโปร่งใส						
5. มอบหมายงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถ ไม่เลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษโดยไม่มีเหตุผล	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. มีความเด็ดขาด มีเหตุผล พร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และใช้เกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน	☐	☐	☐	☐	☐	☐
มิติที่ 4: การสนับสนุน การพัฒนาทีม และบริหารภาระงาน						
7. ช่วยจัดลำดับความสำคัญ ภาระงานเมื่อมีมากเกินไป และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้และเติบโต	☐	☐	☐	☐	☐	☐
มิติที่ 5: การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจและการแก้ไข้ปัญหา						
9. สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ให้เสนอความเห็นที่แตกต่างได้โดยไม่กังวลผลกระทบ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. เมื่อเกิดข้อผิดพลาด มุ่งหาวิธีแก้ไขมากกว่าการกล่าวโทษ และช่วยร่วมหาแนวทางแก้ไขเบื้องต้น	☐	☐	☐	☐	☐	☐
มิติที่ 6: การทำงานร่วมกันและการจัดการความขัดแย้ง						
11. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การประสานงานระหว่างหน่วยงาน และยินดีแบ่งปันความรู้	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. จัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ไม่ปล่อยให้อาการลุกลาม และรับฟังรอบด้านก่อนตัดสินใจ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนา						
1. จุดแข็งหรือพฤติกรรมที่ควรรักษาไว้:						
2. สิ่งที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาเพิ่มเติม:						

🔒 หมายเหตุ: แบบประเมินนี้ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น ข้อมูลการประเมินจะถูกสรุปเป็นภาพรวมและรักษาเป็นความลับอย่างที่สุด

ภาคผนวก ญ.

ตัวอย่างร่างแบบสำรวจสั้นรายไตรมาส (pulse survey)

- ตัวอย่าง -

แบบสำรวจบรรยากาศการทำงานและสุขภาวะ

ใช้เวลาดำเนินการ 1-2 นาที

แบบสำรวจสั้นประจำไตรมาส ที่ ประจำปี พ.ศ.

คำชี้แจงและการรับประกันความลับ

แบบสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามบรรยากาศการทำงานและสำรวจพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยไม่ต้องระบุตัวตน ข้อมูลจะถูกนำไปสรุปประมวลผลในภาพรวมเพื่อการปรับปรุงองค์กรเท่านั้น

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ปานกลาง 4 = เห็นด้วย 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 1: บรรยากาศการทำงานและการเคารพซึ่งกันและกัน

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	1	2	3	4	5
1	การสื่อสารและให้เกียรติ: เพื่อร่วมงานและผู้บังคับบัญชาสื่อสารด้วยความสุภาพ และเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง	☐	☐	☐	☐	☐
2	ความปลอดภัยทางจิตวิทยาในการทำงาน: รู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอข้อห่วงกังวลโดยไม่กลัวการกลั่นแกล้ง	☐	☐	☐	☐	☐
3	ความเป็นธรรมในงาน: การมอบหมายงานและการประเมินผลงานมีความสมเหตุสมผลและเป็นธรรม	☐	☐	☐	☐	☐

ส่วนที่ 2: สัญญาณเตือนบรรยากาศการทำงานที่ไม่พึงประสงค์

ข้อ	พฤติกรรมที่สังเกตพบในหน่วยงานช่วง 1-3 เดือนที่ผ่านมา	1	2	3	4	5
4	พฤติกรรมกดดัน/วาทะไม่เหมาะสม: พบการใช้วาจารุนแรง การข่มขู่ หรือการกดดันที่เกินขอบเขตงานในที่	☐	☐	☐	☐	☐
5	ความเหลื่อมล้ำและระบบสองมาตรฐาน: มีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม หรือการเล่นพรรคเล่นพวกที่ส่งผลกระทบต่อทีม	☐	☐	☐	☐	☐
6	ความเครียดและภาวะหมดไฟ: ภาระงานและความคาดหวังส่งผลกระทบต่อสุขภาพกาย/จิตใจอย่างรุนแรง	☐	☐	☐	☐	☐

ส่วนที่ 3: ระบบการช่วยเหลือและการดูแลสุขภาวะ

ข้อ	การสนับสนุนจากองค์กร	1	2	3	4	5
7	ความเชื่อมั่นในช่องทางช่วยเหลือ: เชื่อมั่นว่าช่องทางรับร้องเรียน/ข้อเสนอแนะสามารถแก้ไขปัญหาได้จริงอย่างปลอดภัย	☐	☐	☐	☐	☐
8	ความสมดุลและการดูแลสภาพ: องค์กรและผู้บังคับบัญชาส่งเสริมสมดุลการทำงานและการใช้ชีวิต ตลอดจนสุขภาวะของบุคลากร	☐	☐	☐	☐	☐

ส่วนที่ 4: ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (กรอกตามสมัครใจ)

สิ่งที่อยากปรับปรุง หรือมาตรการที่ต้องการให้องค์กรดำเนินการเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีขึ้น:

เอกสารนี้ได้รับการออกแบบเพื่อปกป้องตัวตนผู้ตอบ ไม่มีการระบุชื่อหรือรหัสบุคลากร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวบัณรสี กอนันตกุล
ประวัติการศึกษา	– รัฐศาสตรบัณฑิต (การระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ – ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ยุโรปศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2545 เจ้าหน้าที่การทูต 3 กองยุโรป 1 กรมยุโรป พ.ศ. 2546 เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองยุโรป 1 กรมยุโรป พ.ศ. 2547 เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองรับรอง กรมพิธีการทูต พ.ศ. 2548 เจ้าหน้าที่การทูต 5 กองรับรอง กรมพิธีการทูต เลขานุการโท สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอังการา พ.ศ. 2553 นักการทูตปฏิบัติการ สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง พ.ศ. 2554 นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน พ.ศ. 2559 นักการทูตชำนาญการ กองยุโรปตะวันตก กรมยุโรป นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) กองยุโรปตะวันตก กรมยุโรป พ.ศ. 2561 ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตฮา พ.ศ. 2566 อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตฮา นักการทูตชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง
ตำแหน่งปัจจุบัน	อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโรม
รางวัล	ข้าราชการพลเรือนดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2548