

การบรรยายเรื่อง
“ประสบการณ์และข้อเสนอแนะในการนำพฤติกรรมทางจริยธรรม
ไปบังคับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล”

โดย อาจารย์ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์
 วิทยากรและที่ปรึกษาบริษัท เอนริช พีเพิล โปเทนเชียล จำกัด
 บรรยายให้แก่ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2560
 จัดโดย ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

ประเด็นการบรรยาย

- พฤติกรรมทางจริยธรรม คืออะไร
- เครื่องมือทางจิตวิทยาที่นำมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมทางจริยธรรม
- มาตรการการส่งเสริมพฤติกรรมทางจริยธรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. พฤติกรรมทางจริยธรรม คือ อะไร

๑.๑ **พฤติกรรมทางจริยธรรม** ก็คือ พฤติกรรมทั้งหลายที่กำหนดไว้ในประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน หรือในสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) ซึ่งจะนำมาเป็นกรอบการประเมินพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลได้

๑.๒ **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์** ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ

(๑) **ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ** ในการให้ความรู้ความเข้าใจ ต้องมุ่งหมายให้เกิดความเข้าใจ ๓ หัวข้อ คือ ทำไปทำไม (Why) ทำอย่างไร (How) และทำอะไร (What)

- Why : หมายถึง การชี้แจงให้เกิดความเข้าใจในอุดมการณ์ / หลักการที่ถูกต้อง
- How : หมายถึง การชี้แจงถึงพฤติกรรมหรือวิธีการทำให้เกิดพฤติกรรม
- What : หมายถึง การชี้แจงว่า เมื่อปฏิบัติแล้วจะได้ผลผลิต ผลลัพธ์อย่างไร

ที่ผ่านมาเรามักให้ความสำคัญกับ Why ค่อนข้างน้อย มีนักวิชาการบางคนที่กล่าวถึงแนวคิดที่ว่า “Start with Why” โดยให้นึกถึงเสมอเลยว่าทำไปทำไมก่อน แล้วค่อยไปดูว่าทำอะไร (How) และทำอะไร (What) การเริ่มต้นที่ Why ก็เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญหรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติตามพฤติกรรมนั้น ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้บุคคลเกิดความตระหนักรู้ได้มากขึ้น

รู้ → เห็นความสำคัญ/ประโยชน์ → ตระหนัก

(๒) ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

(๒.๑) เป้าหมายหรืออุดมการณ์ในชีวิต (Public Mindset) โดยเฉพาะผู้ที่เลือกเข้ารับราชการที่จริงแล้วมีเป้าหมายหรืออุดมการณ์หรือไม่ ซึ่งอาจจะย้อนได้ถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลนั้น

(๒.๒) ความต้องการในการรับราชการ (Public Mindset) เป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ จากประสบการณ์ของวิทยากรที่ได้ไปบรรยายให้แก่ข้าราชการกลุ่มหนึ่งและได้เคยตั้งคำถามว่าอะไรที่เป็นสาเหตุให้เขาเหล่านั้นมารับราชการ มากกว่าครึ่งหนึ่งตอบว่ามีความต้องการความมั่นคงในอาชีพ ดังนั้น ก็คาดหมายได้ว่าหัวใจของการมารับราชการของคนกลุ่มนี้จึงเน้นที่ความมั่นคงในอาชีพ และเมื่อไรก็ตามที่ตนเองรู้สึกว่าเขาขาดความมั่นคงในอาชีพก็อาจพร้อมที่จะทำอะไรที่เสี่ยงต่อความไม่ถูกต้องไม่ควรถูก ซึ่งในต่างประเทศได้มีการใช้แบบประเมินเรื่อง Public Mind set นี้มาใช้เป็นเวลานานแล้ว

(๒.๓) ค่านิยมในการใช้ชีวิต เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถบั่นทอนหรือกลายเป็นตัวร้ายที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปได้ เช่น ความฟุ้งเฟ้อ การใช้เงินเกินตัว ดังนั้นปัจจุบันประเทศไทยรวมทั้งระบบราชการจึงได้พยายามเสริมสร้างค่านิยมการใช้ชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำค่านิยมการใช้ชีวิตของไทย

(๒.๔) บุคลิกภาพพื้นฐาน (Personality) อาทิ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ / ความมั่นใจในตนเอง / ความยืดหยุ่น / กล้าเสี่ยง / หลงตัวเอง / มีความคิดแบบสุดโต่ง / การยอมตาม / ประนีประนอม/ เอาตัวรอด / ขาดความมั่นคงทางจิตใจ ฯลฯ ซึ่งหลายหน่วยงานมีการวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อตอบโจทย์พฤติกรรมทางจริยธรรมด้วย ความสำคัญของการประเมินบุคลิกภาพพื้นฐาน เช่น ถ้าเราอยากได้ข้าราชการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานสำเร็จ แต่ถ้าบังเอิญได้คนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากเกินไปก็อาจมีโอกาที่จะทำอะไรข้ามเข้าสู่โซนสีเทาเพื่อให้ตนเองสำเร็จได้ คนที่มั่นใจในตัวเองสูงมากก็มีแนวโน้มที่จะไม่ฟังคนอื่น สนใจแต่ความคิดของตัวเองฝ่ายเดียว แต่ถ้าเป็นคนยืดหยุ่นสูงเกินไป ปรับตัวเก่งเกินไป กล้าเสี่ยง หรือหลงตัวเอง ขณะเดียวกันก็มุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วย ก็เป็นสูตรของ CEO ที่เห็นได้ อย่างเช่น นายกรัฐมนตรีไทยในอดีตท่านหนึ่งด้วยคุณลักษณะพื้นฐานที่ผสมผสานกันดังกล่าวก็มีโอกาสที่จะมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนได้ คนบางคนมีความคิดสุดโต่งมาก เช่น ขวากับดำ หรือขวากับซ้าย รวมถึงการมีบุคลิกภาพที่ตรงกันข้ามกับความรู้สึกของคนทั่วไป หรือคนที่ยอมทำตามมากเกินไป เช่น เจ้านายสั่งมาก็ยอมทำตามทุกอย่างไม่ว่าจะมีความถูกต้องชอบธรรมหรือไม่ บางคนมีความประนีประนอม หรือมีบุคลิกภาพแบบเอาตัวรอด หรือแม้แต่คนที่ขาดความมั่นคงทางจิตใจ ก็มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพพื้นฐานเป็นตัวควบคุมบุคคลว่าจะสามารถดำรงตนอย่างมีจริยธรรมได้มากน้อยเพียงใด

(๓) ปัจจัยด้านสถานการณ์ มีความเชื่อว่าคนเรา ๙๐ % ขึ้นไปถ้าไม่มีสถานการณ์บังคับ โอกาสที่จะแสดงพฤติกรรมเบี่ยงเบนน้อยมาก เหมือนอยู่ดีๆ จะคิดขึ้นมาเองว่าวันนี้อยากจะโกงโดยไม่มีเหตุการณ์แวดล้อมก็คงไม่ใช่ ปัจจัยด้านสถานการณ์ อาจมาจากองค์กรเอง เช่น หัวหน้าบีบบังคับ วัฒนธรรมองค์กร หรือระบบเปิดช่องเปิดโอกาสให้ ตลอดจนจนสถานการณ์ส่วนบุคคล เช่น ติดการพนัน เจ็บป่วย

ครอบครัวมีหนี้สิน ซึ่งเมื่อมีปัจจัยที่สร้างความกดดันทั้งหลาย ก็ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นจะแสดงออกในแต่ละสถานการณ์อย่างไร

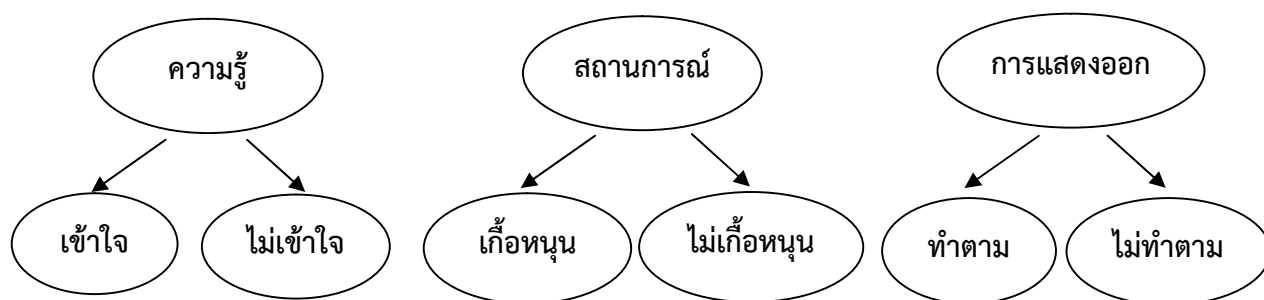
เมื่อนำปัจจัยด้านความรู้ ด้านสถานการณ์ และการแสดงออก มาประกอบกัน ก็อาจวิเคราะห์พฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลออกได้เป็น ๘ กรณี ดังนี้

๘ กรณี ในการวิเคราะห์พฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคล

กรณีที่	ความรู้	สถานการณ์	การแสดงออก	สาเหตุ
๑	เข้าใจ	เกื้อหนุน	ทำตาม	ทำด้วยความเข้าใจ
๒	เข้าใจ	ไม่เกื้อหนุน	ทำตาม	ยึดมั่นในอุดมการณ์/วิธีการ
๓	ไม่เข้าใจ	เกื้อหนุน	ทำตาม	ทำตามสิ่งที่เห็น
๔	ไม่เข้าใจ	ไม่เกื้อหนุน	ทำตาม	สัญชาตญาณ/จิตสำนึก
๕	เข้าใจ	เกื้อหนุน	ไม่ทำตาม	อยากแก้แค้น/ผิดหวังรุนแรง
๖	เข้าใจ	ไม่เกื้อหนุน	ไม่ทำตาม	ถูกบังคับ/หาทางออกที่ดีไม่ได้
๗	ไม่เข้าใจ	เกื้อหนุน	ไม่ทำตาม	ทำโดยไม่รู้/เจตนาจงใจฝ่าฝืน
๘	ไม่เข้าใจ	ไม่เกื้อหนุน	ไม่ทำตาม	ทำโดยไม่รู้/รู้เท่าไม่ถึงการณ์

หมายเหตุ ความรู้ความเข้าใจ หมายถึง มีความรู้และเข้าใจในพฤติกรรมทางจริยธรรมนั้นหรือไม่
 สถานการณ์ หมายถึง มีปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดพฤติกรรมทางจริยธรรมนั้นหรือไม่
 การแสดงออก หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมทางจริยธรรมนั้นหรือไม่

การวิเคราะห์การแสดงพฤติกรรมทางจริยธรรม



กรณีที่ 1

กรณี	ความรู้	สถานการณ์	การแสดงออก	สาเหตุ
๑	เข้าใจ	เกื้อหนุน	ทำตาม	ทำด้วยความเข้าใจ

กรณีนี้บุคคลมีความรู้ความเข้าใจต่อพฤติกรรมทางจริยธรรมนั้น รวมทั้งมีสถานการณ์เกื้อหนุนให้กระทำ เช่น มีระบบ หรือแนวทางส่งเสริมพฤติกรรมดังกล่าวและบุคคลก็กระทำพฤติกรรมจริยธรรมนั้น แสดงให้เห็นว่าบุคคลแสดงพฤติกรรมด้วยความรู้ความเข้าใจและมีสภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุน

กรณีที่ ๒

กรณี	ความรู้	สถานการณ์	การแสดงผล	สาเหตุ
๒	เข้าใจ	ไม่เกื้อหนุน	ทำตาม	ยึดมั่นในอุดมการณ์/วิธีการ

กรณีนี้ บุคคลมีความเข้าใจต่อการแสดงพฤติกรรมนั้น แม้สถานการณ์จะไม่เกื้อหนุน แต่บุคคลก็ยังคงแสดงพฤติกรรมทางจริยธรรมนั้นต่อไป การแสดงพฤติกรรมดังกล่าวอาจเทียบได้กับการมีสมรรถนะด้านการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในชั้น ๔-๕ ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่ว่า ยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องแม้ว่าจะทำให้ตนเองเดือดร้อน แสดงว่าเป็นคนที่มีความยึดมั่นในอุดมการณ์และมีวิธีที่จะจัดการในเรื่องนี้ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจ

การมีวิธีการจัดการถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะส่วนบุคคล ในสถานการณ์ที่ตั้งเครียดเขาสามารถคิดหาวิธี หรือคิดหาทางออกได้อย่างถูกต้องหรือไม่ ซึ่งถ้าเขาคิดหาทางออกไม่ได้ก็อาจต้องทำไปตามที่สถานการณ์บังคับ

Integrity

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

อุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประชาชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แมตักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์

ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ เสี่ยงความสุขส่วนตัวเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ราชการ

มีสัจจะ รักษาคำพูด เชื่อถือได้ มีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย แสดงความเห็นตามหลักวิชาชีพ

ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้

กรณีตัวอย่าง ครั้งหนึ่งท่านวิษณุ เครืองาม ได้มาบรรยายในหลักสูตรตามโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.๒) เมื่อหลายปีที่แล้ว ท่านเล่าถึงวิธีการหาทางออกที่จะทำให้ข้าราชการสามารถยืนหยัดในความถูกต้องได้ภายใต้สถานการณ์แวดล้อมที่ไม่ดี เช่น เมื่อมีการแทรกแซงทางการเมืองที่ทำให้ต้องกระทำสิ่งที่ผิดต่อความชอบธรรม ซึ่งกลมเม็ดเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องที่จะหาหรือศึกษาได้ทั่วไป

และผู้บริหารหลายคนต่างก็มีวิธีการของตนเองในหลายรูปแบบที่จะทำให้ตนเองรอดพ้นจากสถานการณ์กดดันต่างๆ ซึ่งมีได้สองแบบ คือ ทำให้รอดอย่างยึดถือในอุดมการณ์ กับ ทำให้รอดแบบขอไปที

เมื่อ ๓-๔ ปีที่แล้ว วิทยากรได้มีโอกาสไปเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งในคณะกรรมการของบริษัทฯ (Board) มีอดีตนายกฯท่านหนึ่งเป็นกรรมการด้วย และได้ร่วมกันหารือกันเกี่ยวกับเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม ซึ่งท่านได้ให้ความเห็นว่าการเป็นผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์ สุจริตนั้นเป็นไปได้ เพราะจากประสบการณ์การเป็นปลัดกระทรวงไม่สามารถที่จะทำอะไรได้อย่างตรงไปตรงมาในทุกกรณี ซึ่งวิทยากรได้เสริมว่าระบบราชการได้กำหนดไว้ให้มีสมรรถนะเรื่องนี้ใน Integrity ซึ่งอดีตนายกฯท่านนั้น เห็นว่าท่านไม่เชื่อในการวัดสมรรถนะเรื่องนี้ และเห็นว่าถ้าจะเติบโตในราชการก็ไม่จำเป็นต้องประเมินเรื่องความซื่อสัตย์เพราะไม่เชื่อว่าจะมีอยู่จริง วิทยากรเห็นว่าหากผู้บริหารมีความเชื่อเช่นนั้นก็คงยากที่จะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมทางจริยธรรม และสันนิษฐานได้ว่าผู้บริหารท่านนี้อาจเลือกใช้วิธีการเพื่อรักษาตัวเองให้รอดแบบไม่ตรงไปตรงมา หรือใช้วิธีการพลิกแพลง หรือพูดอย่างทำอย่าง ถ้าเป็นกรณีอย่างนี้ก็คือว่าเป็นเรื่องวิธีการของแต่ละคน ซึ่งเห็นว่าควรมีการติดอาวุธให้แต่ละคนสามารถจัดการในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

กรณีที่ ๓

กรณี	ความรู้	สถานการณ์	การแสดงออก	สาเหตุ
๓	ไม่เข้าใจ	เกือหนุน	ทำตาม	ทำตามสิ่งที่เห็น

เป็นกรณีที่บุคคลทำพฤติกรรมทางจริยธรรมโดยที่ตัวเองก็ไม่เข้าใจ โดยมีกลไกและระบบบังคับให้ทำ จึงทำตามสิ่งที่เห็น เหมือนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ทำตาม ๆ กันมาโดยไม่รู้ว่รากลแห่งเป็นมาอย่างไร

กรณีที่ ๔

กรณี	ความรู้	สถานการณ์	การแสดงออก	สาเหตุ
๔	ไม่เข้าใจ	ไม่เกือหนุน	ทำตาม	สัญชาตญาณ/จิตสำนึก

กรณีนี้ถือว่าสุดยอดมาก คือ สิ่งที่ทำก็ไม่รู้ไม่เข้าใจ และสถานการณ์ก็ไม่เกือหนุนให้ทำ แต่ก็ทำพฤติกรรมนั้น แสดงบุคคลผู้นั้นยอมทำเพราะสัญชาตญาณหรือจิตสำนึกลึกๆ ภายใน

กรณีที่ ๕

กรณี	ความรู้	สถานการณ์	การแสดงออก	สาเหตุ
๕	เข้าใจ	เกือหนุน	ไม่ทำตาม	อยากแก้แค้น/ผิดหวังรุนแรง

กรณีนี้ผู้ทำรู้และเข้าใจพฤติกรรมนั้นเป็นอย่างดี รวมทั้งสถานการณ์ก็มีระบบที่ให้การสนับสนุนที่ดีด้วยเช่นกัน แต่กลับไม่กระทำพฤติกรรมนั้น หรือที่เรียกว่ามีสาเหตุจาก ความอยากแก้แค้นหรือผิดหวังอย่างรุนแรง สำหรับพฤติกรรมเช่นนี้ในต่างประเทศ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ เรียกว่า “พฤติกรรมการก่อวินาศกรรมในองค์กร” เช่น มีความเกลียดและต้องการแก้แค้นผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ก็เลยวางยา

โดยกระทำการให้เกิดผลเสียหาย หรือบางเรื่องก็เป็นที่มาของโศกนาฏกรรม โดยมีเรื่องจริงเล่ากันว่ากัปตันเครื่องบินรายหนึ่งมีอาการซึมเศร้าอย่างมากอยากฆ่าตัวตาย เมื่อไปทำหน้าที่ขับเครื่องบิน สุดท้ายก็คือพาเครื่องบินไปตกเสียชีวิตทั้งลำ กล่าวได้ว่าด้วยความเสียใจและผิดหวังอย่างรุนแรงจนรับไม่ได้จึงทำให้เขามีพฤติกรรมเบี่ยงเบนดังกล่าว

กรณีที่ ๖

กรณี	ความรู้	สถานการณ์	การแสดงออก	สาเหตุ
๖	เข้าใจ	ไม่เกือหนุน	ไม่ทำตาม	ถูกบังคับ/หาทางออกที่ดีที่สุดไม่ได้

กรณีนี้บุคคลมีความเข้าใจในพฤติกรรมทางจริยธรรม แต่สถานการณ์ไม่เกือหนุน เช่น ถูกบังคับให้ต้องทำ ก็เลยเลือกที่จะไม่กระทำเนื่องจากหาวิธีจัดการที่ดีที่สุดไม่ได้

กรณีที่ ๗

กรณี	ความรู้	สถานการณ์	การแสดงออก	สาเหตุ
๗	ไม่เข้าใจ	เกือหนุน	ไม่ทำตาม	ทำโดยไม่รู้/เจตนาจงใจฝ่าฝืน

กรณีนี้บุคคลผู้ทำไม่รู้ไม่เข้าใจในพฤติกรรมนั้น ก็เลยไม่ทำตาม หรือบางคนก็อาจจะจงใจเจตนาฝ่าฝืนก็ได้

กรณีที่ ๘

กรณี	ความรู้	สถานการณ์	การแสดงออก	สาเหตุ
๘	ไม่เข้าใจ	ไม่เกือหนุน	ไม่ทำตาม	ทำโดยไม่รู้/รู้เท่าไม่ถึงการณ์

ส่วนกรณีสุดท้ายบุคคลผู้กระทำไม่รู้และไม่เข้าใจในพฤติกรรมนั้น ประกอบกับไม่มีสถานการณ์สนับสนุนให้เกิดความรู้ความเข้าใจจึงไม่ปฏิบัติตาม หรือที่เรียกว่าทำไปโดยไม่รู้ หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์

ขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาหนึ่ง เมื่อ ๕ ปีที่แล้วบริษัทปูนซิเมนต์จำกัด (มหาชน) หรือ SCG มีแนวคิดอยากให้พนักงานของบริษัทเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง สำหรับคนเก่งไม่ค่อยมีปัญหาเพราะมีเกณฑ์ที่จะคัดเลือกได้ เช่น ดูจากผลการศึกษา (Grade) และประกอบกับการเป็นบริษัทชั้นนำจึงมีคนเก่งมากมายที่มาสมัครสอบแข่งขัน แต่ปัญหาอยู่ที่การคัดเลือกให้ได้คนดีด้วยจะอย่างไร จึงได้ขอให้วิทยากรช่วยทำแบบประเมินด้านคุณธรรม จริยธรรมให้ ในเรื่องนี้วิทยากรได้ออกแบบไว้เป็น ๒ ส่วน

ส่วนที่ ๑ ใช้ในกระบวนการสรรหาบุคคล โดยได้จัดทำเป็นกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้วิเคราะห์สถานการณ์ว่าควรตัดสินใจอย่างไร และนำผลที่ได้ไปใช้ในการสัมภาษณ์ต่อว่าเขาคิดอย่างไรกับเรื่องนั้น

ส่วนที่ ๒ ใช้ในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารเพื่อการแต่งตั้ง วิทยากรได้พัฒนาข้อสอบเป็นการวิเคราะห์กรณีศึกษา เมื่อทำเสร็จแล้วก่อนนำไปใช้ก็ได้ขอให้ผู้บริหาร SCG มาลองทำข้อสอบนี้ดู และพบว่า มีข้อสอบข้อหนึ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบผิดกันมาก โดยมีข้อคำถาม ดังนี้

วิเคราะห์กรณีศึกษา

“เจ้าหน้าที่จัดซื้อคอมพิวเตอร์รายหนึ่ง ได้รับมอบหมายจากบริษัทฯ เพื่อไปสั่งซื้อคอมพิวเตอร์ยี่ห้อหนึ่งเป็นจำนวนมากสำหรับมาใช้งานในบริษัท ซึ่งสามารถตกลงราคากับบริษัทผู้ขายได้ในราคาถูก อยู่มาวันหนึ่งนาย ก. ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่และรู้จักกันกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ ได้ขอให้ช่วยจัดซื้อคอมพิวเตอร์ใน Spec เดียวกันนี้ให้กับเขาด้วย โดยให้ทำใบเสร็จแยกต่างหาก โดยไม่มีความเกี่ยวข้องกับที่ทำงานและไม่ต้องส่งมาที่ทำงาน เพียงแต่ขอให้ได้ในราคาที่องค์กรตกลงซื้อนั้น ”

- **คำถาม** กรณีเช่นนี้ เจ้าหน้าที่จัดซื้อคอมพิวเตอร์สามารถสั่งซื้อคอมพิวเตอร์ส่วนตัวให้แก่ นาย ก. ได้หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบว่า “สามารถทำได้”
- **คำตอบ** แต่คำตอบที่เฉลยจาก Compliance Audit (หน่วยตรวจสอบ) บอกว่า “ทำไม่ได้” ทุกคนสงสัยกับคำตอบที่เฉลย เหตุผลที่ฝ่ายตรวจสอบให้ไว้ก็คือ
 ๑. ไม่เป็นการยุติธรรมกับพนักงานคนอื่นที่ไม่รู้ข้อมูลส่วนนี้ กลายเป็นว่า นาย ก. ได้ประโยชน์เนื่องจากรู้จักกันกับเจ้าหน้าที่จัดซื้อคอมพิวเตอร์
 ๒. หากบุคคลภายนอกรู้เข้า ก็จะดูไม่ดีต่อฝ่ายจัดซื้อของบริษัทฯ ว่าสามารถจัดซื้อของให้เป็นการส่วนตัวกับพนักงานได้ด้วยหรือ

- **ข้อเสนอแนะ/ทางออกในการดำเนินการ**

ถ้าให้ดำเนินการอย่างถูกต้อง ฝ่ายจัดซื้อควรขออนุมัติจัดทำโครงการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับพนักงานในราคาถูกและประกาศเป็นการทั่วไปแก่พนักงานทุกคนที่ประสงค์จะเข้าร่วมโครงการเพื่อดำเนินการจัดซื้อตามรูปแบบที่หน่วยงานกำหนดต่อไป

ถามว่าข้อนี้แม้ว่าจะไปคัดเลือกบุคคลที่มีจริยธรรมยอดเยี่ยมมาตอบ ถ้าเขาไม่รู้แนวปฏิบัติที่ถูกต้อง ก็ตอบผิดได้ ที่ผิดก็เพราะความไม่รู้ ฝ่ายตรวจสอบก็สงสัยว่าคู่มือก็มีอยู่ใน Intranet แล้วทำไมไม่อ่านกัน ส่วนคู่มือที่ทำให้กำหนดประมาณ ๒๐๐ หน้า ในความเป็นจริงก็คงมีคนอ่านน้อยหรือต่อให้อ่านเวลาที่เจอเหตุการณ์จริงๆ ก็คงทำไม่ถูก

อีกกรณีหนึ่ง มีอาจารย์คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สอนนิสิตชั้นปีที่ ๔ มาเล่าให้ฟังว่า ทำยังไงดีกับนิสิต

“นิสิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ที่เป็นฝ่ายจัดซื้อเครื่องจักรกลุ่มหนึ่ง ได้ให้บริษัท A กับ B มาเสนอราคาโดยเสนอตาม Spec ที่เหมือนกัน แต่บริษัท A เสนอลดราคาให้อีก ๕% โดยให้เป็นเงินใต้โต๊ะแก่นิสิตฯ ส่วนบริษัท B เสนอในราคาปกติ ปรากฏว่านิสิตเลือกซื้อจากบริษัท A ซึ่งได้ส่วนลด แต่เป็นส่วนลดแบบให้ใต้โต๊ะ และนิสิตก็ได้นำเงินส่วนลดนั้นไปคืนให้บริษัท ก็ถือว่าก็ได้ทั้งของในราคาถูกขึ้น ส่วนเงินใต้โต๊ะก็ไม่ได้รับ”

แต่อาจารย์กลับไม่สบายใจ เพราะรู้อยู่แล้วว่าบริษัท A มีเจตนาธรรมที่เป็นสีเทาแต่นิสิตก็ยังให้การสนับสนุนบุคคลเหล่านั้น เพราะนิสิตไม่ได้เข้าใจถึงเจตนาธรรมอันไม่ชอบและความผูกพันในการรับงานในอนาคตข้างหน้า แต่ด้วยความไม่รู้เท่าไม่ถึงการณ์ จึงทำให้นิสิตตัดสินใจเลือกบริษัทดังกล่าว

ถ้าทบทวนการวิเคราะห์พฤติกรรมทางจริยธรรมใน ๓ องค์ประกอบข้างต้น คือ

- การมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง
- คุณลักษณะส่วนบุคคลที่บ่งชี้ได้ถึงแนวโน้มหรือความเสี่ยงในการทำพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
- การมีสถานการณ์ที่เกื้อหนุน

พบว่าปัจจัยเชิงสถานการณ์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากสำหรับภาครัฐ มีตัวอย่าง ดังนี้

“เมื่อ ๓๐ ปีที่แล้ว เป็นชาวใหญ่กว่าเมื่อตอน ไมเคิล แจ็คสัน มาจัดคอนเสิร์ตครั้งแรกที่เมืองไทย ที่สนามศุภชลาศัย สนามกีฬาแห่งชาติ ก่อนการจัดแสดงไม่กี่วันก็มีข่าวออกมาว่า อธิบดีกรมพลศึกษาจะไม่ให้ใช้สถานที่แต่เหตุผลที่แท้จริงทำให้นักข่าวต้องนำไปพาดหัวเป็นชาวใหญ่ คือ เพราะผู้จัดคอนเสิร์ต ไม่ให้บัตรสมนาคุณแก่หน่วยงาน ซึ่งถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติตลอดมาสำหรับผู้ที่จะมาใช้สนามศุภฯ”

“สำนักงานประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ดำเนินการจัดซื้อยาโดยตรงกับองค์การเภสัชกรรม ซึ่งองค์การเภสัชกรรมมีธรรมเนียมคืนเงิน (Rebate) ประมาณ ๕ % เรียกว่าค่า K (ตัวเลขวัดการเปลี่ยนแปลงค่างานใช้กรณีผู้รับเหมาที่รับงานจากหน่วยงานของรัฐ) ให้แก่หน่วยงานภาครัฐ ”

ทั้งสองกรณีนี้ สมัยก่อนเรียกว่าเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่รู้กันอยู่ว่าต้องทำ ไม่ว่าจะเป็นการให้แกมบัตรสมนาคุณ หรือการหักเงินคืนเพื่อการสนับสนุนหน่วยงาน ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์หรือปัจจัยแวดล้อมที่กระตุ้นให้เพิ่มความเสี่ยงต่อการกระทำผิด

- **พฤติกรรมทางจริยธรรมในแต่ละระดับตำแหน่ง (Career Ladder) ควรเป็นอย่างไร**

ตามที่ได้รับโจทย์มาว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมในแต่ละระดับตำแหน่งที่เป็น Career Ladder ควรเป็นอย่างไร มีความแตกต่างกันหรือไม่ ถ้าเราย้อนไปดูจากสมรรถนะแล้วก็จะเห็นว่าสิ่งที่กำหนดไว้ให้ต้องมีเหมือนกันไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งใด และที่กำหนดไว้ให้แตกต่างกัน

กรณีที่กำหนดไว้แตกต่างกัน เช่น สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ที่สำนักงาน ก.พ.พัฒนาขึ้น ถ้าใช้กับผู้บริหารระดับสูงแล้วต้องแสดงให้เห็นถึงขั้นที่ ๔-๕ ที่บอกว่าต้องเป็นผู้ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม ยืนหยัดต่อหลักการที่ถูกต้องไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่จะทำให้

ตนเองต้องเดือดร้อน แต่ก็มีผู้คัดค้านว่าแล้วข้าราชการระดับอื่นๆ เช่น ระดับชำนาญการหรือชำนาญการพิเศษ ไม่ต้องยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องถึงในชั้น ๔-๕ ด้วยหรือ

ถ้าเช่นนั้น หากปรับวิธีการโดยการเขียนสมรรถนะให้ลือไปกับตำแหน่งเลยได้หรือไม่ ดังนั้น ในการประเมินพฤติกรรมทางจริยธรรม จึงได้เสนอรูปแบบการพิจารณาพฤติกรรมทางจริยธรรมที่คาดหวังของ ข้าราชการตาม Career Ladder ไว้รวม ๗ ข้อ ดังต่อไปนี้

๑. พฤติกรรมทางจริยธรรมในสถานการณ์ทั่วไปที่ทุกคนต้องปฏิบัติได้ตามระเบียบปฏิบัติ
 ๒. พฤติกรรมทางจริยธรรมในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวย โดยที่ต้องได้รับคำชี้แนะบางอย่างจากผู้บังคับบัญชา
 ๓. พฤติกรรมทางจริยธรรมในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวย โดยสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาได้เองโดยไม่ต้องการคำชี้แนะ
 ๔. การประพฤติตนเป็นตัวอย่างและชักชวนให้คนอื่นปฏิบัติตาม
 ๕. การให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางได้
 ๖. การมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุน หรือให้งบประมาณ
 ๗. การวางกรอบและสร้างวัฒนธรรมในการยึดจริยธรรมเป็นที่ตั้ง
- สรุป คือ เป็นการ “ทำในสถานการณ์” ในระดับ ๑-๓ ส่วนระดับ ๔-๗ เป็นการทำในบทบาทผู้บังคับบัญชา

ระดับ	พฤติกรรมที่คาดหวัง	ตัวอย่างตำแหน่ง
๑	ทำ : ในสถานการณ์ทั่วไป ทำตามระเบียบปฏิบัติ
๒	ทำ : ในสถานการณ์ที่ยาก หรือไม่เอื้ออำนวย แต่ต้องการคำชี้แนะ
๓	ทำ : ในสถานการณ์ที่ยากหรือไม่เอื้ออำนวยโดยไม่ต้องการคำชี้แนะ
๔	ประพฤติตนเป็นตัวอย่างชักชวนให้ปฏิบัติตาม
๕	ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง
๖	มีนโยบายส่งเสริม สนับสนุน หรือให้งบประมาณ
๗	วางกรอบและสร้างวัฒนธรรม

เราอาจวางแผนทางการนำพฤติกรรมที่คาดหวังนี้ไปใช้ เป็นต้นว่า ระดับบริหารขึ้นไปอาจกำหนดให้มีพฤติกรรมตั้งแต่ข้อ ๑-๕ และเน้นเพิ่มขึ้นที่ข้อ ๖-๗ ส่วนประเภทอำนวยการต้น-สูง ให้ประเมินในช่วง ๑-๕ สำหรับข้าราชการทั่วไปที่ไม่ใช่ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาก็อาจประเมินในช่วง ๓-๔ หรืออาจจะมองลึกไปกว่าอีกได้ว่าในระดับชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่าก็อาจประเมินได้ตั้งแต่ระดับ ๑-๕ เป็นต้น

- **สมรรถนะแบบไหนที่ไม่ควรเขียน**

การเขียนคำอธิบายสมรรถนะ หน่วยงานหลายแห่งเข้าใจผิด เช่น ถ้าเป็นเรื่องแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ กำหนดสมรรถนะระดับ ๑ ว่า “สามารถทำผิดได้บ้าง” การเขียนเช่นนี้อาจไม่ถูกต้องเพราะไม่ควรให้มีการทำผิด

บางทีจากการเขียนเป็นระดับ อาจปรับมาเขียนเป็นสองทางเลือก คือ “มี” กับ “ไม่มี” แทน ส่วนจะมีมากหรือน้อยก็ต้องมาช่วยกันคิดว่าควรจะเป็นอย่างไร

ขอฝากว่าพฤติกรรมที่คาดหวังทั้ง ๗ ข้อนี้ อาจต้องไปประดมความคิดเห็นอีกครั้งว่าเราคาดหวังที่จะไปกำหนดไว้ในตำแหน่งใด เพื่อจะแทรกไว้เพื่อการประเมินในแต่ละ Career Ladder

๒. เครื่องมือทางจิตวิทยาที่นำมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมทางจริยธรรม

เครื่องมือทางจิตวิทยามีหลายรูปแบบ ตั้งแต่แบบทดสอบไปถึงเครื่องจับเท็จ เครื่องมือที่มีการใช้ได้แก่

๒.๑ แบบทดสอบ เป็นการวัดในเชิงทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจและวัดแนวโน้มของพฤติกรรมได้ด้วย ตัวอย่างเช่นแบบประเมินที่วัดในเชิงสถานการณ์ (Situational Judgment Test) เป็นต้น

๒.๒ แบบประเมินทางจิตวิทยาที่วัดคุณลักษณะส่วนบุคคล การวัดในลักษณะนี้ไม่มีถูกไม่มีผิด แต่จะดูถึงบุคลิกภาพ ค่านิยม ความต้องการของเขาว่าสอดคล้องไปกับข้าราชการหรือสอดคล้องไปกับสิ่งที่เราอยากให้เป็นหรือไม่

๒.๓ แบบประเมินพฤติกรรม ตัวอย่างเช่น ๓๖๐ องศา Feedback ก็สามารถนำมาใช้ได้ เราคงต้องยอมรับว่าหน่วยงานต่างๆ คงไม่สามารถที่จะติดตามไปกำกับ ดูแลข้าราชการในทุกหน่วยงานในพื้นที่ ดังนั้น การจะสร้างเครื่องมือให้เขาลองไปประเมินลูกน้องเขาเองผ่านพฤติกรรมที่เขาสังเกตเห็นได้ในหน่วยงานก็อาจจะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมทางจริยธรรมขึ้นมาได้ ก็คงต้องซักซ้อมกันว่าต้องประเมินอย่างไรจึงจะเป็นทางสร้างสรรค์

๒.๔ การสัมภาษณ์ ก็เป็นวิธีที่ดีเพราะสามารถเจาะลึกได้มาก แต่ข้อเสีย คือ ไม่สามารถดำเนินการกับบุคคลเป็นจำนวนมากในคราวเดียวได้

๒.๕ ศูนย์การประเมิน (Assessment Center Methods) เป็นวิธีการที่นำเอาเครื่องมือหลายๆ ประเภทมาใช้ในการประเมินร่วมกัน เช่น มีการสร้างสถานการณ์จำลองให้ทดลองปฏิบัติการสัมภาษณ์ การให้ทำแบบทดสอบ ข้อดี คือ สามารถทำให้เห็นมุมมองได้หลายมิติ แต่ข้อจำกัดคือไม่สามารถประเมินบุคคลเป็นจำนวนมากได้

๒.๖ การทดลองการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่ดีแต่ต้องทำกันอย่างจริงจัง เพราะเราได้เห็นการทำงานและผลงานจากหน้างานจริง และควรสร้างแบบประเมินการทดลองปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไปพร้อมกับคุณสมบัติอื่นๆ ที่เราต้องการ

๒.๗ การวิเคราะห์จากเหตุการณ์ในอดีต (Risk Assessment) มาจากสมมุติฐานที่ว่า “อดีตเป็นตัวทำนายที่ดีในอนาคต” ซึ่งก็มีได้เป็นความจริงเสมอไป แต่หลายเรื่องก็นำมาใช้ในการทำนายพฤติกรรมได้

โดยอาจใช้เป็นแบบ Check List ให้ผู้นั้นตอบ หรือเป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของคน ๆ นั้น ในอดีต เช่น เคยทำอะไรมาบ้าง ครอบครัวเป็นอย่างไร เพื่อนฝูงที่คบเป็นอย่างไร เป็นต้น

วิทยากรได้เคยใช้เทคนิคนี้ในการประเมินของกรมราชทัณฑ์ โดยเป็นการประเมินความเสี่ยงของผู้ต้องขังในช่วงแรกเข้า โดยก่อนที่ผู้ต้องขังจะเข้าเรือนจำจะมีการนำแบบประเมินนี้มาใช้สัมภาษณ์ โดยจะประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังนี้

- ผู้ต้องขังคนนี้มีความเสี่ยงต่อการก่ออาชญากรรมในเรือนจำหรือไม่
- มีความเสี่ยงที่จะไม่ปฏิบัติตามกฎต่างๆ ของเรือนจำหรือไม่
- ถ้าจะอบรมให้เขาเป็นคนดีในอนาคต จะใช้วิธีการใดจึงจะเหมาะสม

และเมื่อผู้ต้องขังผู้นี้พ้นโทษ ก็ให้นำแบบประเมินนี้มาทำอีกครั้งเพื่อหาแนวโน้มว่าเมื่อพ้นโทษมาแล้วเขาจะไปกระทำความผิดซ้ำอีกหรือไม่

จากการวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีตของผู้ต้องขัง สิ่งหนึ่งที่สังเกตเห็นได้เหมือนกัน คือ ผู้ต้องขังในคดีอาชญากรรม เช่น ข่มขืน ปล้น ฆ่า ฯลฯ มักมีรูปแบบการมาจากครอบครัวที่คล้ายคลึงกัน

๒.๘ วิเคราะห์จากใบรับรอง/ผลงานในอดีต (Recommendation)

๒.๙ ตรวจสอบประวัติอาชญากรรม หรือสารเสพติด

๒.๑๐ เครื่องจับเท็จ การใช้เครื่องจับเท็จ มักใช้กรณีที่เมื่อจะรับบุคคลเข้าทำงาน ก็จะให้เข้าเครื่องจับเท็จก่อนโดยให้ตอบข้อคำถามในสถานการณ์ต่างๆ โดยมีเครื่องจับเท็จวัดผลทางด้านชีวภาพ (Biology) โดยดูการตอบสนองทางร่างกายที่มีต่อการพูดโกหก อย่างไรก็ตามเครื่องจับเท็จเองบางครั้งก็ให้ผลไม่แม่นยำ เช่น บางคนตอบตามความเป็นจริงแต่ตื่นเต้นก็อาจไม่ผ่านเครื่องจับเท็จ แต่บางคนที่เป็นอาชญากรรม (Criminal Mind ร้อยละ ๑๐๐) หรือมีลักษณะทางจิตบางคนก็อาจจะผ่านเครื่องจับเท็จได้ ปัจจุบันมีหลายบริษัทเอกชนที่นำเครื่องจับเท็จมาใช้ แต่เรื่องนี้มีความเกี่ยวข้องกับทางกฎหมาย อย่างเช่น ในสหรัฐอเมริกาที่มีเพียงบางรัฐเท่านั้นที่ยอมให้ใช้เครื่องจับเท็จ

๓. มาตรการส่งเสริมพฤติกรรมทางจริยธรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษามาตรการส่งเสริมพฤติกรรมทางจริยธรรม พบว่า ถ้าแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ มาตรการเชิงรุก และมาตรการเชิงรับ ก็อาจจะทำให้เห็นแนวทางที่ชัดเจนขึ้น ดังนี้

๓.๑ มาตรการเชิงรุก

(๑) การสรรหาและเลือกสรร อาจมีการดำเนินการอยู่แล้วในกระบวนการสรรหา

(๒) การฝึกอบรม ซึ่งอาจเป็นการให้ความรู้หรือการรณรงค์ส่งเสริมจริยธรรม

(๓) การฝึกอบรมเชิงป้องกัน ทั้งการป้องกันและแก้ไขปัญหา (ด้านการเงิน/ด้านครอบครัว/ด้านการใช้ชีวิต/การสร้างอุดมการณ์ข้าราชการ) เรื่องนี้ในภาคเอกชนหลายแห่งให้ความสนใจอย่างที่ได้กล่าวไปแล้วว่า พฤติกรรมทางจริยธรรมบางที่เกิดขึ้นเพราะสถานการณ์บังคับ ดังนั้น ถ้าจะทำในเชิงป้องกันก็ต้องทำให้เขาสามารถจัดการกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องปลอดภัย เช่น ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาทางการเงิน ทางเศรษฐกิจ ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาทางครอบครัว ทำอย่างไรจึงจะใช้ชีวิตได้อย่างถูกต้อง ทำอย่างไรจึง

จะสร้างอุดมการณ์ให้เกิดขึ้นได้ สำหรับพนักงานบริษัทเอกชนที่พบปัญหามาก คือ การใช้เงินเกินตัว เป็นหนี้บัตรเครดิต ทำให้ครอบครัวต้องเดือดร้อน ทำอย่างไรจะไม่ให้เกิดปัญหานี้

(๔) **การพัฒนาผู้นำที่มีจริยธรรมสูง** เนื่องจากพฤติกรรมเกิดจากสถานการณ์ด้วย จึงต้องสร้างสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยให้มากขึ้น ดังนั้น ถ้าสามารถสร้างผู้นำที่มีจริยธรรมสูงก็จะช่วยลูกน้องได้ อย่างที่มีคำกล่าวที่ว่า ถ้าหัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก

(๕) **การพัฒนาระบบงานที่มีธรรมาภิบาล** และสามารถทำงานได้ง่ายและสำเร็จ จะเห็นว่ามีหลายระบบงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล มีตัวอย่างหนึ่งที่นำเสนอใจที่จะเล่าให้ฟังว่า

ศาสตราจารย์นายแพทย์ที่มีชื่อเสียงมากท่านหนึ่ง คนส่วนใหญ่รู้จักท่านดีเพราะทำงานรณรงค์ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก วันหนึ่งถูกสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตรวจสอบว่าท่านได้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูก คือ นำเงินงบประมาณที่เบิกมาได้ไปเข้าไว้ในบัญชีตัวเอง เพื่อให้ง่ายต่อการเบิกจ่าย แต่ก็ทำไปด้วยความสุจริตใจ เพื่อให้การทำงานคล่องตัว ซึ่งหากรอเบิกจ่ายจากทางราชการโดยตรงก็จะมีความล่าช้า ไม่ทันการ ดังนั้น คนบางคนจึงเลือกที่จะทำงานให้สำเร็จโดยใช้วิธีการที่ดูเป็นสีเทา ดังนั้น หากสามารถพัฒนาระบบงานให้มีระบบการทำงานที่ดี มีธรรมาภิบาลก็จะลดปัญหาในเรื่องนี้ไปได้

สำหรับตัวชี้วัด (KPI) บางตัวก็ส่งผลต่อการทำงานที่ไม่มีธรรมาภิบาลได้ ยกตัวอย่าง ตำรวจ มีตัวชี้วัดว่าจะต้องจับกุมและปราบปรามการจราจรที่ผิดกฎหมาย โดยดูว่าเดือนนี้มีการออกใบสั่งไปแล้วทั้งหมดกี่ใบ ตกลงแล้วการที่ตำรวจไม่ได้ออกใบสั่งเลยซึ่งน่าจะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าไม่มีคนทำผิดจราจรกลับถูกมองว่าเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ก็เลยเกิดวัฒนธรรมสนับสนุนการทำใบสั่งการจับกุม และเป็นเหตุให้เกิดการยึดใบสั่งกับประชาชนที่บริสุทธิ์เพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงว่าระบบงานไม่ตอบสนองต่อสิ่งที่ถูกต้อง

(๖) **การนำจริยธรรมมาใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และเลื่อนตำแหน่ง** ก็มีการนำมาใช้กันแล้วในทางกฎหมาย เพียงแต่จะพิจารณาดำเนินการอย่างไรให้มีความโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ อธิบายความได้ชัดเจน

(๗) **การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม (สมรรถนะ/ค่านิยม)**

๓.๒ **มาตรการเชิงรับ** ประกอบด้วย

(๑) การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขพฤติกรรม

(๒) การใช้มาตรการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ /ทางวินัย/ กฎหมาย อาทิให้มีการลงโทษทางวินัย การสั่งให้รับการพัฒนา การขาดคุณสมบัติที่จะเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ

สำหรับมาตรการทางวินัย จะนำมาใช้เป็นมาตรการเชิงป้องปรามได้หรือไม่ ในความเป็นจริงแล้วผลการวิจัยพบว่าการลงโทษ ไม่ได้ช่วยให้ปัญหาการคอร์รัปชันลดลงได้ แต่กลับจะทำให้การคอร์รัปชันแบบเนียนยิ่งกว่าเดิม เรื่องนี้น่าคิด ยกตัวอย่างว่า สมัยหนึ่ง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงของพรรคฯ หนึ่ง มีการคอร์รัปชันโดยการเขียนตัวเลขใส่ฝ่ามือ แล้วขู่ว่าจะฟ้องที่ประชุม และสั่งให้ดบนที่การประชุม ช่วงยุคสมัยนั้นอาจจะทำได้ แต่ยุคสมัยนี้อาจจะทำได้ยากขึ้น เพราะเดี๋ยวนี้มีการถ่ายคลิบดีไอได้ ก็เลยทำกัน

อย่างโจ่งแจ้งไม่ได้ จึงต้องไปหากลไกที่ทำได้แนบเนียนกว่าเดิม ดังนั้น มาตรการทางวินัยส่วนหนึ่งก็ป้องปรามได้ แต่ส่วนหนึ่งก็ทำให้คนไปหาวิธีการใหม่เพื่อหลีกเลี่ยงหรือแนบเนียนขึ้นจนจับผิดไม่ได้

๓.๓ หัวใจของการผลักดันให้จริยธรรมเป็นวัฒนธรรมองค์กร มี ๒ ปัจจัย คือ

(๑) ปัจจัยเชิงระบบ ให้เป็นระบบที่เสริมแรงทางบวกเพื่อให้นักกระทำได้อย่างถูกต้อง

(๑.๑) วางระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติการที่มีธรรมาภิบาล

(๑.๒) ระบบการประเมินผล เลื่อนตำแหน่ง ที่มีความยุติธรรม และเน้นจริยธรรม

ได้จริง

(๑.๓) ระบบการให้คุณ-ให้โทษที่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน ยึดเป็นบรรทัดฐานได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความท้าทายมาก ก่อนหน้านี้ก็มีประเด็นคำกล่าวอ้าง ๒ ทาง มงเต้สกีเยอ กล่าวว่า “ไม่มีความเลวร้ายใดที่จะยิ่งไปกว่าความเลวร้ายที่ได้กระทำโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายหรือในนามกระบวนการยุติธรรม” ส่วนคำกล่าวของเช็กสเปียร์ ที่ว่า “ในกระแสนยุติธรรม ยากจะหาความเกษมเปรมใจ” โดยคำว่ายุติธรรม ก็คือ การยุติโดยให้เกิดความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจ แต่คงเป็นไปได้ที่จะทำให้ทุกคนพึงพอใจ ร้อยเปอร์เซ็นต์ จากคำกล่าวที่เป็นวิวาาทะกันนี้ เราจะหาข้อสรุป หรือคำอธิบายให้เกิดความชัดเจนที่ทุกคนพึงพอใจและสามารถใช้เป็นบรรทัดฐานได้มากน้อยเพียงใด

มีตัวอย่างว่าเมื่อ ๒๐ ปีก่อน มีอาจารย์ ๒ คน อาจารย์ ก. กับอาจารย์ ข. ไปฆ่าคนตายโดยเจตนาทั้งคู่ กรณีอาจารย์ ก. ถูกพิพากษาลงโทษในสถานหนัก และส่วนหนึ่งของคำพิพากษาอ้างว่าโดยเหตุที่บุคคลผู้นี้เคยเป็นอาจารย์มาก่อนย่อมต้องรู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว ดังนั้น จึงไม่สามารถให้การลดหย่อนโทษในเรื่องนี้ได้ ในขณะที่ อาจารย์ ข. ที่ฆ่าคนตายโดยเจตนาเช่นกัน ในคำพิพากษาระบุว่าโดยที่บุคคลผู้นี้เคยดำรงตำแหน่งอาจารย์มาก่อนซึ่งถือได้ว่าได้ทำคุณงามความดีแก่ทางราชการจึงเป็นเหตุผลหนึ่งให้ลดหย่อนผ่อนโทษลงได้ คำถามจึงเกิดขึ้นว่าในเมื่อรูปแบบการกระทำผิดเหมือนกัน แต่ทำไมคำพิพากษาถึงแตกต่างกัน ดังนั้น เมื่อไรก็ตามที่ผู้คนยังสงสัยในระบบว่าอะไรคือความยุติธรรม การจะหาแกนกลางของจริยธรรมที่จะใช้ยึดถือจึงไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ต้องทำเพื่อให้เกิดความชัดเจนและใช้เป็นบรรทัดฐานได้

(๑.๔) ระบบการฝึกอบรม ที่ให้ความรู้ ปลุกฝังค่านิยม จิตสำนึกไปเรื่อยๆ

(๒) ปัจจัยเชิงวัฒนธรรม ต้องมีทั้งผู้นำ และค่านิยม

(๒.๑) การพัฒนาผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Trustworthiness) ซึ่งต้องประกอบไปด้วย ๓ ส่วน คือ

- ด้านความรู้ความสามารถ (Capability)
- ด้านความจริงใจ ใส่ใจดูแล เป็นที่พึ่งพิงของคนอื่นได้
- ด้านการมีจริยธรรม และความซื่อสัตย์

(๒.๒) ลดปัญหาการเมืองในองค์กร ที่ทำให้คนไม่เชื่อถือไว้วางใจกัน (Trust) การที่หน่วยราชการไม่สามารถประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการเมืองภายในองค์กรนั่นเอง

ตราบดที่ออกแบบระบบราชการ ให้มีการ check & balance ไปมาอยู่ตลอดเวลา และสร้างกระทรวงเป็นแห่งๆ ในเชิง Functional ก็มีส่วนในการสร้างระบบเหนียวทำให้เกิดการเมืองภายใน

เมื่อเดือนที่แล้ว วิทยากรได้มีโอกาสไปช่วยเป็นที่ปรึกษาให้แก่กรมอนามัย ก็ได้ให้ความเห็นไปว่า ราชการไทยแม้จะออกแบบหน่วยราชการเป็นแบบ Fuctional แต่ในการทำงานจริงให้ลองเปลี่ยนเป็นการทำงานเชิง Agenda base แทนดูบ้าง โดยเอาปัญหาขึ้นมาเป็นตัวตั้ง และลองทำงานแบบข้ามหน่วยงาน เป็นต้น เพื่อสร้างระบบการทำงานใหม่ที่ตอบโจทย์ได้ตรงกว่า ก็อาจช่วยลดปัญหาการเมืองภายในได้ เป็นต้น

ระบบที่มีความเอื้ออำนวยจะลดเงื่อนไขและปัญหาอื่นๆ ไปได้มาก ในทางจิตวิทยา เชื่อเรื่องปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลต่อพฤติกรรมมากถึง ๖๐-๗๐% ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลจะเหลือเพียง ๓๐% เพราะอย่างที่บอกว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมถ้าเราสังเกตแล้วจะพบว่าจะเกิดเพราะสิ่งแวดล้อมเหนียวแน่น ไม่ได้เกิดขึ้นมาโดดๆ แต่มักมาจากปัจจัยภายนอก ดังนั้น ถ้าเราสามารถควบคุมปัจจัยภายนอกได้มากเท่าไรก็จะทำให้กลไกการส่งเสริมจริยธรรมดียิ่งขึ้นไปด้วยเท่านั้น
