

บทที่ ๓

เทคนิควิธีการพัฒนาจิตใจและพฤติกรรมจริยธรรม การปฏิบัติงาน

การขับเคลื่อนจริยธรรมการทำงานของข้าราชการในระดับบุคคลและนโยบายนั้น จำเป็นต้องเน้นที่การพัฒนาจิตใจและพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญ โดยใช้องค์ความรู้ทางจิตวิทยาเป็นหลักร่วมกับความรู้จากสาขาอื่นๆ ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ และรัฐศาสตร์ เป็นการบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการ ในการนำมาใช้เพื่อพัฒนาและประเมินบุคคล

๗ ขั้นตอนเพื่อการพัฒนา

เริ่มจากประโยชน์/เป้าหมายที่ต้องการจะได้รับ จากสิ่งที่กำหนดขึ้น คือ

ก่อนกำหนด
การพัฒนา

กำหนด
การพัฒนา

ให้การพัฒนา
/หลังการ
พัฒนา

๑) ประโยชน์สูงสุด แก่ ประชาชน และประเทศ



๒) ประโยชน์ในการส่งเสริม พัฒนาให้เกิดการปฏิบัติ



๓) กำหนดจริยธรรมข้าราชการ ตรวจสอบอาการ



๔) รู้สาเหตุต่าง ๆ ที่ต้องการจัดการพัฒนา



๕) จัดการพัฒนาที่สาเหตุเหล่านั้น



๖) จริยธรรม ข้าราชการมีมาก



๗) มีมาตรการอนุรักษ์ข้าราชการที่ดี พัฒนาข้าราชการที่เข้ามาใหม่ และข้าราชการที่ขาดคุณธรรม

หลักและวิธีการพัฒนา

หลักและวิธีการพัฒนาจิตใจและพฤติกรรมจริยธรรม ซึ่งมีผลการศึกษาวิจัยสนับสนุนมี ๒ หลักการ คือ

๑. หลักการพัฒนาการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม
๒. หลักการพัฒนาบุคคลตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม

▲ หลักการพัฒนาการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยสาเหตุจูงใจหรือเหตุผลเบื้องหลังการกระทำ ซึ่งจัดแบ่งและเรียงลำดับได้ ๖ ชั้น ดังนี้

- ชั้นที่ ๑ หลักการเชื่อฟังคำสั่งและหลบหลีกการถูกลงโทษ
- ชั้นที่ ๒ หลักการแสวงหารางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ
- ชั้นที่ ๓ หลักการทำตามความเห็นชอบของผู้อื่น
- ชั้นที่ ๔ หลักการทำตามหน้าที่ทางสังคม ตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ของสังคม
- ชั้นที่ ๕ หลักการมีสัจจะ ทำตามคำมั่นสัญญา
- ชั้นที่ ๖ หลักการยึดอุดมคติสากล

ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการพัฒนาทางการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของโคลเบอร์ก

เหตุผลเชิงจริยธรรมเป็นจิตลักษณะที่จำเป็นต้องพัฒนาให้มีในตัวบุคคลเพราะการสั่งสอนให้บุคคลมีคุณธรรม หรือจริยธรรมต่าง ๆ เช่น การรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ฯลฯ โดยบอกเล่าหรือปฏิบัติให้ดู ยังไม่อาจทำให้บุคคลมีคุณภาพหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ เพราะการที่บุคคลจะตัดสินใจมีพฤติกรรมใด ๆ ย่อมเป็นไปตามเหตุผลหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจว่าเหมาะสมแก่ตนเองในสถานการณ์นั้น ๆ หรือไม่

● หลักการพัฒนาการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

ประการแรก การพัฒนาเป็นไปตามความสามารถการรู้และการคิด หรือการพัฒนาตามอายุ

ประการที่สอง การพัฒนาต้องพัฒนาทีละขั้น ไม่กระโดดข้ามขั้น เช่น บุคคลที่มีจริยธรรมอยู่ชั้นที่ ๓ นักพัฒนาจะต้องพัฒนาให้เขามีเหตุผลเชิงจริยธรรมในชั้นที่ ๔ การทำตามหน้าที่ ก่อนที่จะพัฒนาชั้นที่ ๕ การมีสัจจะทำตามคำมั่นสัญญา

ประการที่สาม การพัฒนาควรพัฒนาในช่วงบุคคลเกิดความไม่มั่นคง หรือช่วงวิกฤตของการพัฒนา

ประการที่สี่ การพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม ควรควบคู่ไปกับการปรับพฤติกรรมและการให้รางวัล

ประการที่ห้า ผู้ฝึกหรือพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม จะต้องเป็นผู้มีจริยธรรมสูงกว่าผู้ฝึกอย่างน้อย ๑ ชั้น

ประการที่หก กรณีศึกษาที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาต้องเป็นเรื่องของความขัดแย้งระหว่างคุณธรรมหลายประการ หรือความขัดแย้งของประโยชน์หลายฝ่าย

ประการที่เจ็ด บรรยากาศที่จะช่วยในการพัฒนาที่ดีที่สุด คือบรรยากาศในการพัฒนาที่มีสภาพเป็นประชาธิปไตย การให้ความรัก สนับสนุน และมีเหตุผล

● **วิธีการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม**

ขั้นแรก วัดระดับเหตุผลเชิงจริยธรรมของผู้ได้รับการฝึกก่อน เพื่อทราบระดับของเหตุผลเชิงจริยธรรมของผู้ได้รับการฝึก

ขั้นสอง เสนอปัญหาหรือเหตุการณ์ขัดแย้งทางจริยธรรม โดยเสนอความรู้หรือเหตุการณ์ใหม่ ๆ ที่ขัดแย้งกัน

ขั้นสาม ให้คิดตัดสินใจและแสดงเหตุผลเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เสนอไป

ขั้นสี่ สร้างให้เกิดความขัดแย้งภายใน จากการได้พบประสบการณ์ใหม่ๆ หรือเหตุผลใหม่ๆ มีรูปแบบวิธีพัฒนาหลายวิธี เช่น การอภิปรายกลุ่ม การใช้บทเรียนด้วยตนเอง การใช้ตัวแบบ การสวมบทบาทเพื่อรับทราบเหตุผลขั้นที่สูงกว่า

ขั้นห้า ความเข้าใจหรือความกระจ่างในเหตุผลใหม่ที่สูงกว่า

ขั้นหก การสรุปยืนยันการตัดสินใจและแสดงเหตุผลอีกครั้ง

▲ **หลักการพัฒนาศักยภาพตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม**

ศ.ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน (๒๕๔๘) ได้เสนอหลักพัฒนาศักยภาพตามทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมไว้ ๕ ประการ

ประการแรก พัฒนาจิตและพฤติกรรมพร้อมกันในส่วนที่ต่างกันตามวัย เช่น โดยวัยรุ่นควรพัฒนาจิต ๕๐% พัฒนาพฤติกรรม ๕๐% วัยผู้ใหญ่ควรพัฒนาจิต ๘๐% พัฒนาพฤติกรรม ๒๐%

ประการที่สอง การพัฒนาศักยภาพต้องอยู่บนพื้นฐานองค์ความรู้ทางการวิจัยและพัฒนา

ประการที่สาม การพัฒนาเพียงแค่ “ความรู้และทัศนคติ” ไม่เพียงพอให้เกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาได้ ต้องพัฒนาเพื่อยกระดับจิตใจที่มีอยู่น้อยให้สูงขึ้นพร้อมกับการพัฒนา “ความรู้” และ “ทัศนคติ” ด้วย

ประการที่สี่ การพัฒนาบุคคลให้มีพฤติกรรมที่น่าปรารถนา ต้องพัฒนาให้ครบเครื่อง การพัฒนาในอดีตเน้นการพัฒนาคุณธรรม ค่านิยม ทัศนคติ เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ การตระหนักรู้ ซึ่งการพัฒนาให้คนรู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะทำดีหรือไม่ การรณรงค์เพื่อปลูกจิตสำนึกจึงได้ผลดีน้อย ปัจจุบันต้องพัฒนา ๑) เหตุผลการตัดสินใจแก้ปัญหาเชิงจริยธรรมเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด จิตใจที่เป็นธรรมเปรียบเทียบเหมือนทางเสือเือง เข้มทิศทำหน้าที่กำหนดทิศทางของพฤติกรรม และประการสำคัญคือ ๒) ต้องพัฒนา “พลังหรือเครื่องยนต์” คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต การควบคุมตน ความเชื่อในสิ่งที่ถูกต้อง พร้อมกันจึงจะได้ผลดียิ่งขึ้น

ประการที่ห้า การพัฒนาต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านลักษณะทางจิตใจ ความสามารถในการรับการพัฒนา ซึ่งขึ้นกับความพร้อมทางจิตใจ ดังนั้น การนำวิธีการพัฒนาการจากต่างประเทศมาใช้กับคนไทยจึงไม่ค่อยได้ผล เนื่องจากวิธีการของเขาเหมาะสมกับคนของเขา ซึ่งส่วนใหญ่มีลักษณะทางจิตสูงกว่าคนไทย

นอกจากนั้น การเลือกใช้หลักและวิธีการพัฒนามีความสำคัญ ต้องให้เหมาะสมแก่แต่ละบุคคล เช่น การใช้วิธีการทางศาสนาจะเหมาะกับคนมีความเชื่อทางศาสนาสูงอยู่แล้ว หากจะใช้กับคนกลุ่มอื่นต้องปรับทัศนคติให้ยอมรับและมีทัศนคติที่ดีต่อหลัก วิธีการทางศาสนา ก่อนจึงจะได้ผล หรือมีฉะนั้นควรใช้การผสมผสานโดยใช้วิธีการทางศาสนาและพฤติกรรมศาสตร์ควบคู่กันไป

ขณะนี้ การพัฒนาที่ได้พิสูจน์ว่าได้ผลสำหรับการทำอย่างมีจริยธรรมของคนไทยคือการเรียนรู้จากต้นแบบที่ชาวไทยให้ความศรัทธาสูงสุดคือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช โดยหลักสูตรต่าง ๆ อาทิเช่น การเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท (ศิริกุล กลิ่นทอง, ๒๕๔๙) การเรียนรู้โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการดำรงชีวิตผ่านโครงการต้นแบบในชุมชน การเรียนรู้จากหลักสูตร และโปรแกรมเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติในการทำงานอย่างมีจริยธรรม เสียสละ อุทิศตน และการเห็นแก่ส่วนรวม ประเทศชาติเป็นสำคัญ

การหาความจำเป็นก่อนทำการพัฒนา

ศ.ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน (๒๕๕๓) ได้ให้แนวทางการหาความจำเป็นก่อนทำการพัฒนา ดังนี้

๑) **ใครคือกลุ่มเป้าหมายเร่งด่วนควรพัฒนา**ก่อน : หน่วยงานจะต้องสามารถหากกลุ่มคนที่มีพฤติกรรมหรือจิตใจที่น่าปรารถนาน้อยกว่ามาตรฐาน หรือมีพฤติกรรมหรือจิตใจที่ไม่น่าปรารถนามากกว่ากลุ่มมาตรฐาน หรือมีสภาพเหมาะสมต่อการพัฒนามากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

จากการวิจัยพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน และลักษณะจิตใจของข้าราชการไทย พบว่าผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและระดับกลาง เป็นกลุ่มที่จำเป็นเร่งด่วนที่ต้องพัฒนาทั้งด้านจิตและพฤติกรรม โดยเฉพาะในด้านเหตุผลการตัดสินใจแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม นอกจากนั้นด้วยบทบาทและหน้าที่ที่จะขับเคลื่อนงานด้านจริยธรรมข้าราชการพลเรือนจำเป็นต้องพัฒนาให้บุคคลกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้ปรับพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาและปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนกลุ่มที่เหมาะสมเป็นอันดับต้นในการพัฒนาถึงแม้จากการศึกษาพบว่าไม่ใช่กลุ่มเสี่ยงคือข้าราชการบรรจุใหม่ เนื่องจากโดยธรรมชาติเป็นกลุ่มที่สามารถเสริมสร้างและป้องกันได้ง่ายและได้ผลกว่ากลุ่มอื่น ๆ

ส่วนกลุ่มเสี่ยงและจำเป็นที่สุดจากการวิจัยคือ ข้าราชการระดับปฏิบัติที่รับราชการมานาน และขาดความก้าวหน้าในงาน ซึ่งจะมีพฤติกรรมแปลกแยก ตลอดจนผลการวิจัยจากตัวแปรอิสระทางชีวสังคมหรือภูมิหลังของผู้ถูกศึกษาในไทยและราชการไทยพบว่าเพศชายเป็นกลุ่มเสี่ยงทางจิตและพฤติกรรม เช่น พบว่า ครูชายมีจริยธรรมต่ำกว่าครูหญิง เพศชายมีความเชื่อทางศาสนา ตลอดจนพฤติกรรมสุขภาพและการปรับตัวด้านการเงินต่ำกว่าเพศหญิง (ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจันปัจจณี ๒๕๒๐, จินดา สุวรรณดี ๒๕๔๓, พรรณราย พิทักษ์เจริญ ๒๕๔๓, โกศล มีคุณ และณรงค์ เทียมเมฆ ๒๕๔๗, งามตา วนิทธานนท์ และคณะ, ๒๕๔๕) ส่วนเพศหญิงที่รับราชการนานและขาดความก้าวหน้าในอาชีพราชการมีลักษณะความเชื่ออำนาจในตนน้อยกว่าข้าราชการประเภทอื่นๆ (ประชิด สุขอนันต์ ๒๕๔๕, จินตนา บิลมาศ และคณะ ๒๕๒๙) ข้าราชการที่ทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและอุปนิสัย มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตเป็นกลุ่มเสี่ยงในด้านจริยธรรม (จินตนา บิลมาศ และคณะ ๒๕๒๙, จินตนา บิลมาศ พรรณี บุญประกอบ และคณะ ๒๕๕๑)

กลุ่มที่สำคัญอันดับหนึ่งในการพัฒนาตามความคิดเห็นของข้าราชการทั่วไป คือ กลุ่มผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถพัฒนาจริยธรรมผู้ใต้บังคับบัญชาได้

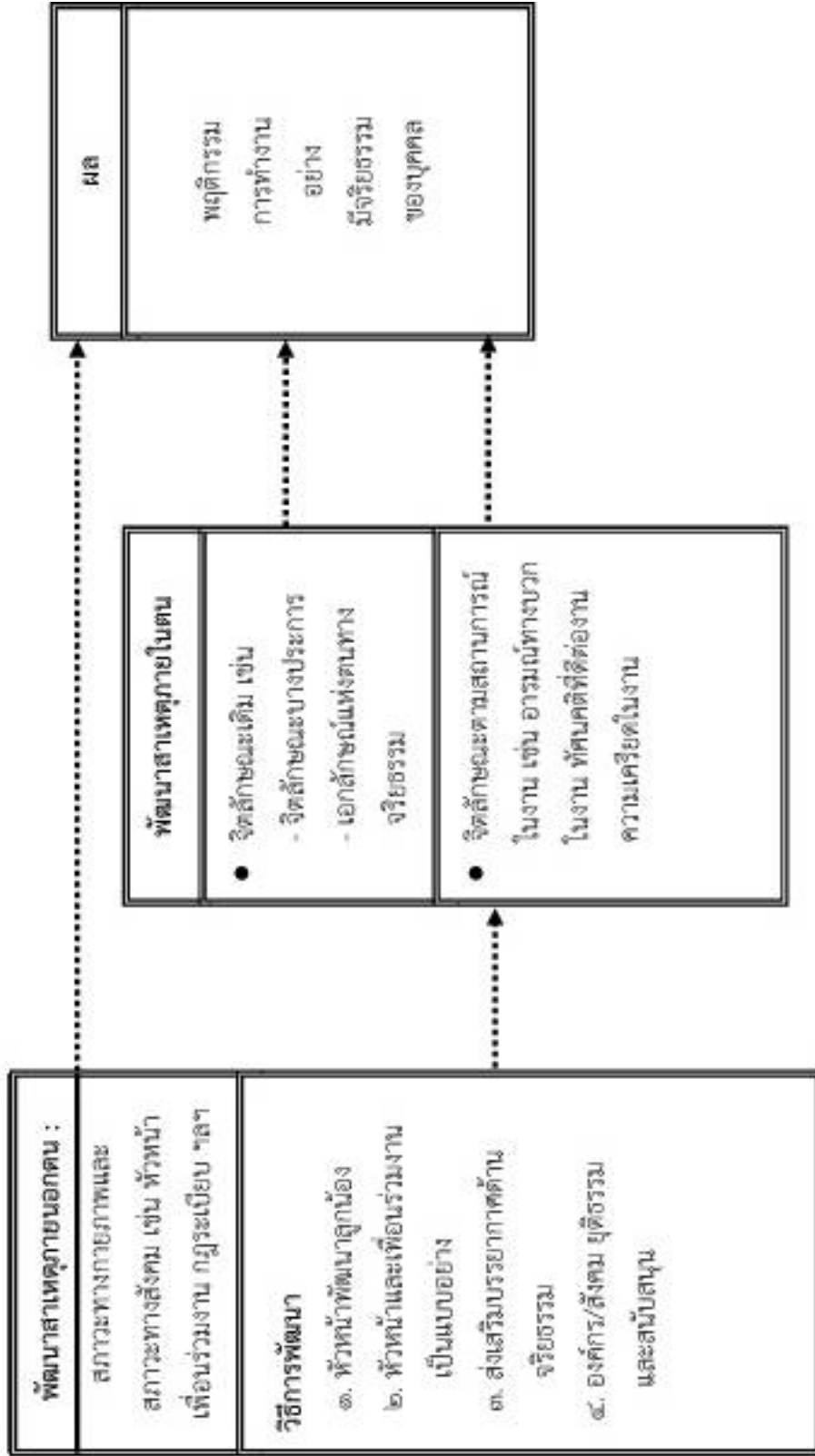
๒) ควบพัฒนาด้านใดบ้าง : เพื่อเพิ่มจิตลักษณะหรือพฤติกรรมที่น่าปรารถนา เพื่อลดหรือขจัดจิตลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่น่าปรารถนา จากผลการวิจัยพัฒนาจะสามารถให้ข้อมูลว่าจะต้องจัดการที่ปัจจัยเชิงเหตุตัวใดบ้างที่สำคัญ อันดับแรกและรองๆ ลงไปเพื่อที่จะให้นักพัฒนาที่มีกำลังคนและทรัพยากรจำกัดจัดการกับสาเหตุตัวสำคัญที่สำคัญเพียงตัวเดียวหรือสองสามสาเหตุ ก็อาจพลิกฟื้นพฤติกรรมที่ต้องการได้ อาทิเช่น การเสริมสร้างพฤติกรรมซื่อสัตย์ ก็ควรจัดการกับสาเหตุตัวที่สำคัญ คือ ลักษณะมุ่งอนาคต ควบคุมตน และเหตุผลเชิงจริยธรรม และจากการวิจัยพัฒนาที่ผ่านมา สาเหตุที่สำคัญ ๒-๓ สาเหตุที่จัดการพร้อมกันจะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมได้อย่างครอบคลุมคือ ลักษณะมุ่งอนาคต ควบคุมตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และเหตุผลเชิงจริยธรรม และสาเหตุสมทบที่สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บังคับบัญชาแบบรัก สนับสนุนและบริหารจัดการบุคคลโดยยึดความยุติธรรม การทำงานมีบรรยากาศประชาธิปไตย

๓) จะจัดการพัฒนาจิตและพฤติกรรมนั้น ๆ อย่างไร มีขั้นตอนและกิจกรรมอะไรบ้าง หรือให้ประสบการณ์มากเพียงใดจึงจะได้ผลความต้องการ : กิจกรรมแยกออกเป็น ๓ ประเภทคือ การเสริมสร้าง การป้องกันและการแก้ไข

การเสริมสร้าง หมายถึง การเพิ่มปริมาณของสิ่งที่น่าปรารถนาของบุคคลและ/หรือสังคมและอนุรักษ์ สิ่งที่น่าปรารถนานั้นไว้ให้อยู่นานในปริมาณความต้องการ เช่น การมีจริยธรรมสูง การปรับตัวในงาน การจะเกิดผลดังกล่าวได้ต้องจัดการที่สาเหตุที่สำคัญ

การป้องกัน หมายถึง การลดหรือขจัดสิ่งหรือสภาพ หรือผลที่ไม่น่าปรารถนาที่เกิดแก่บุคคลหรือสังคม เช่น การมีจริยธรรมเสื่อม การซื้อสิทธิขายเสียงทางการเมือง ความจน ความเจ็บ

การแก้ไข คือ การลดหรือขจัดสิ่งที่ไม่น่าปรารถนาที่เกิดกับบุคคลหรือสังคมเช่น ความยากจนการขาดความรู้ความสามารถ ตลอดจนการกระทำผิดกฎระเบียบ กฎหมายและหรือผิดศีลธรรม ความเจ็บป่วย ที่มีการแก้ไขปัญหาเช่น การบริจาคเงินหรือสิ่งของ การลงโทษคนทำผิดด้วยวิธีการต่างๆ การรักษาคนป่วยไข้ เป็นการแก้ที่ปลายเหตุ จึงมักพบว่าสิ่งที่ไม่น่าปรารถนานี้แม้จะลดลง แต่ในไม่ช้าก็กลับมาอีก เกิดปัญหาซ้ำซากในบุคคลหรือสังคม และถ้าการแก้ไขไม่ได้ผลปัญหาจะขยายตัวไปยังกลุ่มคนอื่น ๆ ในที่สุดผู้มีปัญหากลายเป็นส่วนใหญ่ของสังคม ซึ่งจะนำไปสู่จุดของความหายนะ เช่น ปัญหาการแพร่ระบาดของโรคเอดส์ การทุจริตคอร์รัปชัน

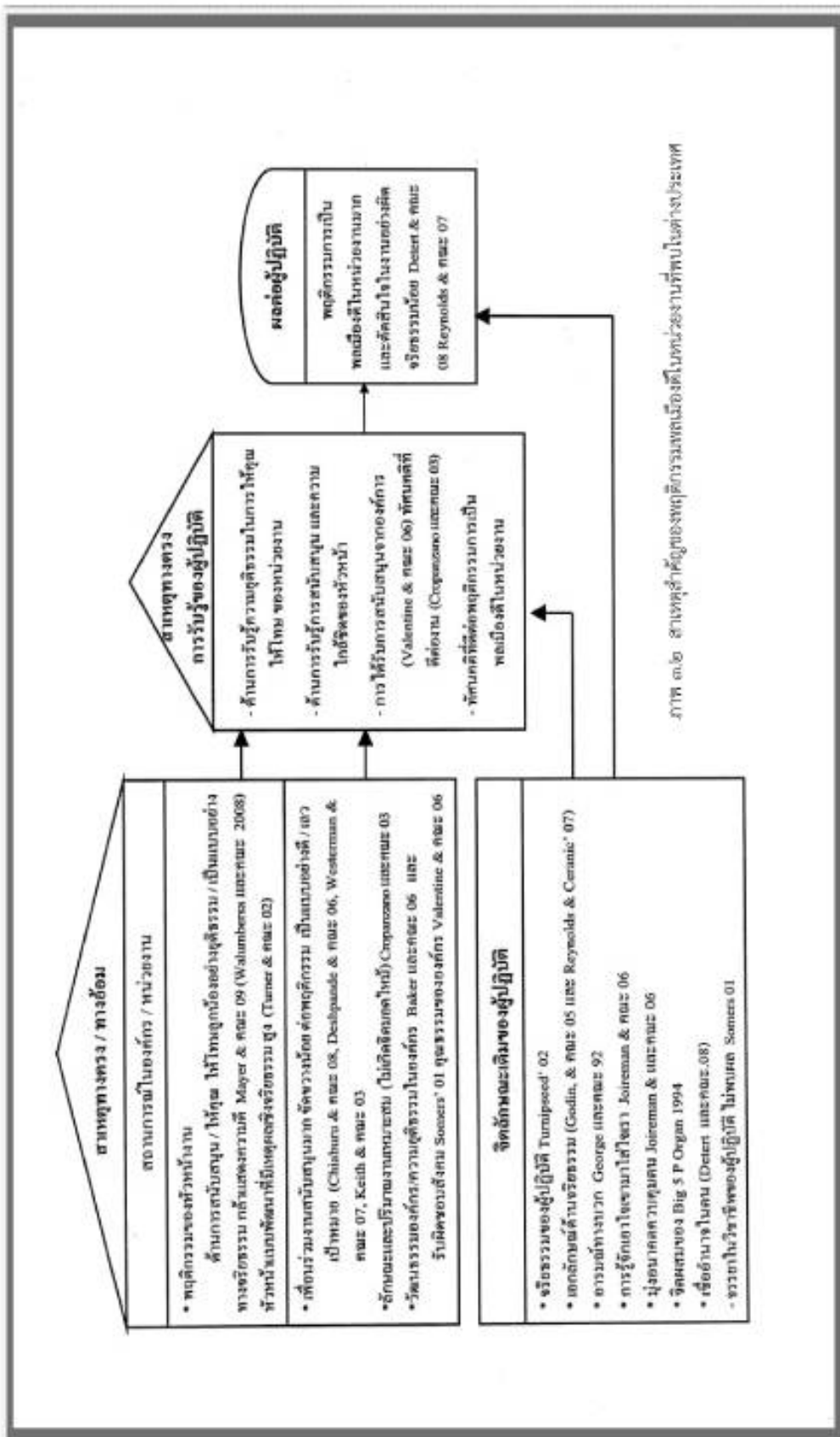


ภาพ ๓.๑ รูปแบบทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ที่แสดงถึงสาเหตุทั้งภายในจิตของบุคคล และภายนอก ในที่ทำงานที่ควรพัฒนา เพื่อเพิ่มพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมอย่างยั่งยืนแก่บุคคล (ตวงเตือน พันธุณาวิน, ๒๕๕๓)

หลักและเทคนิควิธีการพัฒนาในองค์กร

จากภาพ ๓.๑ มาจากรูปแบบทฤษฎีปฏิสัมพันธ์นิยม (Interactions model) ที่ระบุสาเหตุ ๓ ประเภทที่ควรจัดการพัฒนาในองค์กร คือ สาเหตุภายในตน ซึ่งหมายถึง (๑) จิตลักษณะที่ติดตัวมาแต่เดิม (๒) จิตลักษณะตามสถานการณ์ ส่วน (๓) สาเหตุภายนอกตนประกอบด้วย สภาวะทางกายภาพและสภาวะทางสังคมในหน่วยงานอันมีหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และระบบ กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นสำคัญ

การจัดการพัฒนาในองค์กรเพื่อให้เกิดผลดีที่การทำงานอย่างมีจริยธรรมของบุคลากรในองค์กรหนึ่ง ๆ จึงควรยึดหลักการจัดการที่สาเหตุ ๓ ประการ ดังกล่าว แต่การที่จะกำหนดว่าในแต่ละกลุ่มสาเหตุนั้น ควรมีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญอะไรบ้าง ซึ่งควรนำไปจัดการพัฒนา คำตอบนี้ จะต้องมาจากผลการวิจัยที่ศึกษาสาเหตุต่าง ๆ ของผู้ที่มีพฤติกรรมเป้าหมายในปริมาณมาก โดยเปรียบเทียบกับผู้มีพฤติกรรมดังกล่าวน้อย ดังตัวอย่างจากภาพ ๓.๑ ซึ่งได้ประมวลผลการวิจัยในต่างประเทศที่ศึกษาปัจจัยเชิงเหตุของพฤติกรรมอาสา และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีในหน่วยงานของผู้มีอาชีพต่าง ๆ กัน โดยนำมาจากรายงานการวิจัยกว่าสิบเรื่อง ทำให้พบสิ่งที่อาจเป็นสาเหตุสำคัญของพฤติกรรมดังกล่าว ที่สมควรนำไปจัดการพัฒนาในองค์กรที่เห็นความสำคัญของพฤติกรรมนี้ และพบว่าบุคลากรในหน่วยงานของตนยังมีพฤติกรรมนี้น้อย สมควรส่งเสริมให้มีให้มากขึ้น



จะเห็นได้ว่าในภาพ ๓.๒ งานวิจัยทั้งหลายในต่างประเทศ โดยเฉพาะจากสหรัฐอเมริกา ก็พบหลักฐานสำคัญของพฤติกรรมที่เป็นพลเมืองดีของหน่วยงานว่ามาจาก ๓ กลุ่มสาเหตุ ตามที่ระบุไว้ในรูปแบบทฤษฎีปฏิสัมพันธ์นิยม ในภาพ ๓.๑ และ ๓.๒

จากภาพ ๓.๑ - ๓.๒ ที่นำมาสรุปพร้อมกัน ทำให้สามารถกำหนดสิ่งที่ควรพัฒนา ๓ ประการ คือ ที่ตัวของผู้ปฏิบัติงาน ที่หัวหน้างาน และที่สภาวะทั้งทางกายภาพ และสภาวะทางสังคมในหน่วยงาน ในที่นี้จะได้เสนอแนวทางการพัฒนาเฉพาะที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- **การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยตรง** เมื่อสิ่งที่ต้องการจะได้รับจากโครงการ คือ พฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน สาเหตุที่ใกล้ชิดกับผลนี้มากที่สุด ก็คือ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติ นั่นเองที่ทางวิชาการพบว่า เป็นสาเหตุสำคัญของพฤติกรรมของบุคคล ที่เกี่ยวกับการกระทำที่เป็นความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการพัฒนาตนเองเพื่องาน โครงการพัฒนา จึงต้องเริ่มขั้นแรกที่ **“การพัฒนาจิตลักษณะและทักษะของการเป็นคนดีที่เก่งและมีสุขให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยตรงสำหรับข้าราชการไทย”** จินตนา บิลมาศ และคณะ (๒๕๒๙) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่มีอยู่และที่ยังมีน้อยในข้าราชการไทยทั้งในระดับปฏิบัติ และระดับหัวหน้า ส่วนเป้าหมายการพัฒนา และวิธีการพัฒนาได้ระบุไว้ ๕ ประการในตาราง ๓.๑ ดังนี้

ตาราง ๓.๑ ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาจิตใจ และวิธีการที่สอดคล้องเพื่อการพัฒนาจิตใจและทักษะของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

เป้าหมาย	หลักและกลวิธี	วิธีดำเนินการ
๑) เพื่อให้ ๑.๑) องค์ความรู้เกี่ยวกับประมวลจริยธรรม ข้าราชการพลเรือน ๑.๒) เพิ่มทักษะในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญ สาธารณะสำคัญของประมวลจริยธรรม • การประยุกต์ใช้โมเดลตัดสินใจทำงานอย่างมีจริยธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • การบรรยาย อภิปราย กรณีศึกษา • การสื่อสารในองค์กรด้วยช่องทางที่หลากหลาย
๒) เพื่อให้ ๒.๑) องค์ความรู้เกี่ยวกับสาเหตุต่างๆของการ ทำงานอย่างมีจริยธรรม ๒.๒) ให้หลักปฏิบัติซึ่งได้จากทฤษฎีและ งานวิจัยต่างๆ ๒.๓) ให้เข้าใจตนเองในบางด้านจากกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีจริยธรรม และผลวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับสาเหตุทั้งภายในจิต และภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน งานประเภทต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> • การบรรยาย / กิจกรรมตอบแบบวัดและอ่านเอกสารประกอบ เรื่องการทำงานให้มีความสุขสำเร็จอย่างยั่งยืน คือการทำงาน อย่างมีจริยธรรม (สำนักงาน ก.พ.ม.ป.ป.) (๓ ชั่วโมง พร้อมกิจกรรมประกอบ)
๓) เพื่อเพิ่มพูนจิตลักษณะแต่ละด้านที่สำคัญ ต่อการทำงานอย่างมีจริยธรรมและประสิทธิภาพสูง (เป็นคนที่เก่งและมีมีความสุขด้วย)	<ul style="list-style-type: none"> • จิตลักษณะสำคัญต่างๆ จาก ๘ ประการ ตาม ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน ๒๕๓๘, ๒๕๔๘ และดวงเดือน พันธุมนาวิน ๒๕๕๑) • พัฒนาและเสริมสร้างกระบวนการทัศนและคุณลักษณะ ของข้าราชการยุคใหม่ (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๖) 	<ul style="list-style-type: none"> • มีกิจกรรมพัฒนาลักษณะข้าราชการ - ด้านมุ่งอนาคต และการควบคุมตน - ด้านเหตุผลเชิงจริยธรรมตามทฤษฎีของ Kohlberg (๑๙๗๖) - ด้านแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ - ด้านทัศนคติที่ต่อพฤติกรรมเป้าหมาย

เป้าหมาย	หลักและกลวิธี	วิธีดำเนินการ
<p>เพื่อเพิ่มขีดศักยภาพหลายด้านแบบบูรณาการที่จะสามารถเชื่อมกับทางด้านจิตให้ครบถ้วนเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมในคนอาชีพต่างๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาความสามารถทางการรู้ การคิดแบบระบบ ด้านสังคมตามทฤษฎี Piaget (สุดใจ บุญอารีย์, ๒๕๕๗) • เป็นการพัฒนาวัดลักษณะด้านที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนดีและคนแก่ที่ระบุไว้ในทฤษฎีด้านจริยธรรม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน ๒๕๓๘, ๒๕๔๘) 	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ - ด้านความเชื่ออำนาจในตน - ด้านเหตุผลเชิงจริยธรรม - ด้านความฉลาดระดับบนธรรม/วิเคราะห์
<p>๔) เพื่อเพิ่มขีดศักยภาพหลายด้านแบบบูรณาการที่จะสามารถเชื่อมกับทางด้านจิตให้ครบถ้วนเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมในคนอาชีพต่างๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาวัดลักษณะด้านที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนที่สนใจไม่สัมฤทธิ์ + การควบคุมตน + แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ + ทักษะการส่งเสริม และป้องกันเพื่อนจากสิ่งไม่ดีบางประการ + ขุดฝึกลึกความเชื่ออำนาจในตน + เหตุผลเชิงจริยธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • ขุดฝึกลึกทัศนคติต่อพฤติกรรมเป้าหมาย + การควบคุมตน + แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ + ทักษะการส่งเสริม และป้องกันเพื่อนจากสิ่งไม่ดีบางประการ + ขุดฝึกลึกความเชื่ออำนาจในตน + เหตุผลเชิงจริยธรรม
<p>๕) เพื่อเพิ่มขีดศักยภาพของบางด้าน และทักษะการควบคุมตน เพื่อให้สามารถกระทำพฤติกรรมเป้าหมายได้เมื่อโอกาสที่ตรวจจะกระทำมาถึง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาวัดลักษณะที่เป็นพลัง ผลักดันพฤติกรรมสำคัญและเพิ่มทักษะการควบคุม และการปรับพฤติกรรมตนเองและผู้อื่น โดยการศึกษาอบรมผู้ใหญ่ทำงานจะฝึกจิต ๘๐% และฝึกพฤติกรรมเป้าหมายอีก ๒๐% 	<ul style="list-style-type: none"> • ขุดฝึกลึกแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ + ลักษณะมุ่งอนาคต - ควบคุมตน + ทักษะการให้การสนับสนุนทางสังคม • ขุดฝึกลึกมุ่งอนาคต - ควบคุมตน + เหตุผลเชิงจริยธรรม + เอาใจเขามาใส่ใจเรา + ความสามารถควบคุมตนในการทำหน้าที่ของตน เคารพสิทธิ และไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น

เป้าหมาย	หลักและกลวิธี	วิธีดำเนินการ
<p>๖) เพื่อพัฒนาจิตพอเพียง ทศนครีที่ดีของการทำงานราชการและเอกลักษณ์แห่งอาชีพทางจริยธรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาจิตพอเพียง และพฤติกรรมการทำงานอย่างเสียสละ อุทิศตน (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๗) 	<ul style="list-style-type: none"> + ขุดฝึกล้อมรอบการเรียนรู้ด้านรอยพระยุคลบาท + การเรียนรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง + การศึกษาดูงานโครงการต้นแบบด้านเศรษฐกิจพอเพียง
<p>๗) เพื่อให้เป็นกัลยาณมิตรของเพื่อนร่วมงาน สามารถให้การสนับสนุนทางสังคมในหลายด้านแก่เพื่อน เพื่อให้ทำงานอย่างมีจริยธรรม ทำงานอย่างปลอดภัย และทำงานอย่างประหยัต์วัสดุอุปกรณ์ด้วย</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ความรู้ ความเข้าใจสถานะของการให้การสนับสนุนทางสังคมแก่เพื่อนร่วมงาน ใน ๓ ด้าน คือ ด้านอารมณ์ ด้านข่าวสารความรู้ และด้านความสะดวกในการทำงาน รวมทั้งฝึกทักษะ และปรับพฤติกรรมของตนเองและเพื่อนทางด้านที่เกี่ยวข้อง 	<p>โดยการบรรยายจาก วิทยากร / การตอบแบบวัด และการร่วมกิจกรรมสวมบทบาท (๓ ชั่วโมง) ฝึกแก้ปัญหาการระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติ หรือชุดฝึกอบรมทางไกลการพัฒนาจริยธรรม ผู้ได้บังคับบัญชา</p>

หมายเหตุ: สำหรับสำนักงาน ก.พ.มีหลักสูตรและชุดฝึกอบรมการพัฒนาจิตลักษณะ รวมทั้งฝึกวิทยากรด้วย

การพัฒนามาตรฐานทางจริยธรรม

เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานที่จะพัฒนากิจกรรม/โปรแกรมต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรม เสริมสร้างสิ่งแวดล้อม สร้างกลไกสนับสนุนให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม (Integrity) บริหารงานอย่างยุติธรรม ป้องกันการประพฤติมิชอบและการทุจริตในหน้าที่ราชการ โดยการจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม (Holistic Approach) ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากลว่าดีที่สุดใน

▲ การพัฒนาขั้นเริ่มต้น

การพัฒนาบุคคลและกิจกรรมสร้างจิตสำนึกจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับการบริหารและการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ โดยการวางแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เพื่อตรงกับความจำเป็นในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่คิดว่าการฝึกอบรมครั้งเดียวจะเป็นแนวทางที่ถูกต้องเสมอไป วิธีการ คือ

๑) ใช้โปรแกรม หรือกิจกรรมที่หลากหลายในขณะทำงาน อาทิเช่น การอภิปรายให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นทางจริยธรรมที่พบในระหว่างการทำงาน

▶ ใช้การผสมผสานการปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ ด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานพฤติกรรมตามประมวลจริยธรรมและการฝึกตัดสินใจแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม

▶ การฝึกอบรมเฉพาะสำหรับข้าราชการกลุ่มเสี่ยง และกลุ่มที่รับผิดชอบการตรวจสอบด้านการเงิน การคลัง การบัญชี หรือตรวจสอบคุณภาพ โดยรับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญ

๒) วางแผนการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เพื่อเสริมสร้างค่านิยมหลักของข้าราชการพลเรือน และค่านิยมขององค์กรตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการของส่วนราชการ รวมทั้งผลักดันช่องทางการสื่อสารด้วยโปรแกรมพัฒนาจริยธรรม

๓) เสนอให้เห็นถึงพันธะทางการบริหาร โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นต้นแบบที่ดีด้านจริยธรรม และเข้าร่วมการพัฒนาฝึกอบรมในโปรแกรม/กิจกรรม การพัฒนาจริยธรรมของผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาจิตใจข้าราชการ

๔) การป้องกันการฝ่าฝืนมาตรฐานทางจริยธรรม โดยเริ่มจากการให้ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการในโอกาสต่าง ๆ หรือตั้งแต่แรกเข้ารับราชการ ให้แน่ใจว่าได้ใช้กระบวนการบริหารอย่างยุติธรรม และส่งผ่านข้อมูลหรือประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับมาตรฐานจริยธรรมที่ใช้ในการสรรหาคัดเลือก ตลอดจนเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ

ให้แน่ใจว่าข้าราชการบรรจุใหม่เข้าใจเนื้อหาของสาระของมาตรฐานทางจริยธรรมที่กำหนดตามกลุ่มเป้าหมายและตำแหน่งความรับผิดชอบ รวมทั้งทบทวนความเข้าใจกับกลุ่มข้าราชการอื่น ๆ ด้วย

การจัดการเชิงรุก เมื่อผู้บังคับบัญชาสังเกตหรือพบเห็นหรือมีข้อสงสัยว่าอาจจะเกิดการฝ่าฝืนมาตรฐานจริยธรรมควรให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติหน้าที่โดยทันที

๕) เสริมสร้างการส่งสาสน์ในทุกโอกาส : ไม่เฉพาะการปฐมนิเทศ และจัดโปรแกรมการพัฒนาในโอกาสที่เหมาะสมและสำหรับกลุ่มเฉพาะ

- ▶ นโยบายขององค์กรจะอธิบายให้ทราบว่าต้องการให้เกิดสิ่งใดขึ้น
- ▶ วัฒนธรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรม เป็นเครื่องอธิบายว่าเกิดอะไรขึ้นจริง ๆ กฎใดถูกปฏิเสธ กฎใด ๆ ถูกบิดเบือน และกฎใดถูกเพิกเฉย

๖) แสวงหานวัตกรรม เทคนิควิธีในการพัฒนาจริยธรรมขององค์กร : แสวงหาผลิตภัณฑ์การฝึกอบรมใหม่ ๆ และวิธีการพัฒนาแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เลือกกรณีตัวอย่างจริงและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดเป็นประจำหรือปัญหาสำคัญ ใช้วิธีอภิปรายกลุ่มย่อยในการประชุมข้าราชการกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการบรรยาย

๗) ให้รางวัลและยกย่องพฤติกรรมจริยธรรม: ให้เวลาในการแสดงความยินดีต่อข้าราชการที่ทำงานมีประสิทธิภาพ ยืดความถูกต้องชอบธรรม หรือผู้เปิดเผยการประพฤติมิชอบต่างๆ เน้นขั้นตอนทางบวกสำหรับองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงเกี่ยวกับการประพฤติมิชอบ หลังจากมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการฝ่าฝืนจริยธรรม ทุกครั้งก็ให้จัดทำ Action Plan เพื่อลดความเสี่ยงในการฝ่าฝืนจริยธรรมในอนาคต โดยการจัดให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานร่วมกันวางแผนเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ

๘) ส่งเสริมการสื่อสารเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กรและความยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง : การกระทำมีค่ามากกว่านโยบายและกระบวนการใด ๆ หากหน่วยงานประชาสัมพันธ์ รมรณรงค์อย่างเดียว แต่ไม่ได้กระทำตามที่ได้ประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสม การรณรงค์เผยแพร่ต่าง ๆ เพื่อให้ข้าราชการตระหนักในความสำคัญของการปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมย่อมล้มเหลว

ความตระหนักในความสำคัญของหลักจริยธรรมที่ภาคราชการยึดถือและทักษะในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา ซึ่งอาจใช้กรณีศึกษา หรือวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ในการฝึกอบรม

▲ ข้อเสนอแนะการสร้างตระหนักและโปรแกรมการพัฒนา/ฝึกอบรม

๑) พัฒนากลยุทธ์ขององค์กร โดยสำรวจว่าโปรแกรมการพัฒนาใดที่จะประสบผลสำเร็จสูงสุด ได้รับการยอมรับจากข้าราชการ และผู้บริหารให้การผลักดันในการ implement เป็นระยะยาว

๒) จัดการฝึกอบรมโดยเน้นหลักจริยธรรม/ค่านิยมตามมาตรฐานทางจริยธรรม เนื้อหาที่สำคัญและจำเป็นต้องเตรียมกรณีศึกษาหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (scenarios) และแบบฝึกหัด

๓) จัดการฝึกอบรมโดยเน้นโมเดลการตัดสินใจที่อธิบายให้เห็นว่า โมเดลในการตัดสินใจและกระบวนการตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญ

๔) ใช้กลยุทธ์การเสริมแรง โดยใช้เทคนิคการสร้างองค์การจริยธรรมเพื่อผลักดันผลในระยะยาวว่าองค์กรสามารถผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมได้ และให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการเห็นประโยชน์ของการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

Trips for Training

- ▶ สนใจประวัติคนเข้าอบรม
- ▶ ใช้กรณีศึกษาเพื่อกระตุ้นประเด็นการอธิบาย
- ▶ สนับสนุน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม
- ▶ ใช้อุปกรณ์การฝึกอบรมที่หลากหลาย
- ▶ ให้แน่ใจว่าคนเข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย มาตรฐานจริยธรรมและได้รับเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- ▶ ใช้แบบประเมินโครงการเพื่อการให้ข้อมูลย้อนหลังและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนา

๕) มีการเสริมสร้างความสำนึกตระหนัก (awareness) ในประเด็นปัญหาทางจริยธรรมที่สำคัญ โดยใช้การสื่อสารอย่างมีเหตุผลเพื่อให้ข้าราชการยึดหลักจริยธรรมประจำใจเป็นอันดับแรก และเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานและป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบ โดยมีวิธีการดังนี้

- ▶ มีช่องทางสื่อสิ่งพิมพ์ขององค์กร
- ▶ ประกาศหรือแถลงนโยบาย พร้อมให้ความสำคัญอธิบายในประเด็นขอบเขตการทำงานที่เสี่ยงต่อการฝ่าฝืนจริยธรรม
- ▶ ใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ต
- ▶ บูรณาการกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
- ▶ รายงานผลลัพธ์ของการส่งเสริมและการตรวจสอบต่าง ๆ

๖) การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและสร้างความตระหนักที่ดี (Best practice)

- ▶ จัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการสร้างความตระหนักที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึงให้ทุกคนในองค์กร
- ▶ มีโปรแกรมที่ต่อเนื่องเหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม หรือลักษณะการปฏิบัติงาน มีแบบฟอร์มต่าง ๆ สนับสนุนการทำงานอย่างมีจริยธรรมและจัดทำอย่างหลากหลายเพื่อใช้ในโอกาสการทำงานที่แตกต่างกัน

- ▶ การฝึกอบรมเฉพาะสำหรับกลุ่มผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบข้อเท็จจริง (สืบสวน) หรือกลุ่มที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เสี่ยงต่อการกระทำผิดและประพฤตินิยมชอบต่าง ๆ
- ▶ พัฒนา จัดทำคำแนะนำ คู่มือต่าง ๆ สำหรับกิจกรรมภายในองค์กร เช่น การบริการ ข้าราชการ การจัดซื้อจัดจ้าง การใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นการช่วยในการทำงาน และควบคุมการทำงาน
- ▶ พัฒนาระบบในการกำกับดูแล การประเมินผลการฝึกอบรม และประเมินการใช้โปรแกรมต่าง ๆ

การพัฒนาจริยธรรมในการทำงานชั้นก้าวหน้า

การพัฒนาค่านิยม/คุณธรรมหลัก โดยการพัฒนาจิตลักษณะและพฤติกรรม

๑. กรณีนีค่านิยมหลักตามมาตรฐานทางจริยธรรม ๙ ประการ

การพัฒนาจิตลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลเพื่อส่งเสริมให้เกิดค่านิยมหลักตามมาตรฐานทางจริยธรรม ๙ ประการสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ มีดังนี้

ตาราง ๓.๒ วิเคราะห์การพัฒนาค่านิยมหลัก (Core Values) ของมาตรฐานจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐

ค่านิยมหลัก	จิตลักษณะและพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา
๑. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม	๑. พัฒนาจิตลักษณะและพฤติกรรม ข้อ ๒-๘ และทัศนคติที่ดีต่อคุณธรรม จริยธรรม
๒. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ	๒. พัฒนาจิตแบบบูรณาการ (แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เหตุผลเชิงจริยธรรม การควบคุมตน และพฤติกรรมซื่อสัตย์ในงาน)
๓. การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน	๓. เหตุผลเชิงจริยธรรม
๔. การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรมและถูกกฎหมาย	๔. เหตุผลเชิงจริยธรรมและการมุ่งอนาคตควบคุมตน
๕. การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยและไม่เลือกปฏิบัติ	๕. การมุ่งอนาคต ควบคุมตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และเหตุผลเชิงจริยธรรม
๖. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง	๖. พฤติกรรมความซื่อสัตย์ในงาน
๗. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้	๗. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการมุ่งอนาคตควบคุมตน
๘. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	๘. การพัฒนาอัตลักษณ์แห่งอ็ีกั ด้านการเมืองการปกครอง
๙. การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์การ	๙. ผลจากการพัฒนา ๒-๘ และทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน

จากตารางการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า ค่านิยมหลักทั้ง ๙ ข้อ สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และประกอบด้วยองค์ประกอบทางด้านจิตใจที่ซ้ำ ๆ กัน (บทวิเคราะห์ของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๑)

๒. กรณีค่านิยมหลัก (Core Values) ตามจรรยาข้าราชการ

การพัฒนาจิตลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลเพื่อส่งเสริมให้เกิดค่านิยมหลักตามจรรยาข้าราชการพลเรือน ในมาตรา ๗๘ ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มีดังนี้

ตาราง ๓.๓ วิเคราะห์การพัฒนาค่านิยมหลัก (Core Values) ของจรรยาข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

ค่านิยมหลัก	จิตลักษณะและพฤติกรรมที่ต้องพัฒนา
๑. การยึดมั่นและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	๑. เหตุผลเชิงจริยธรรมและลักษณะมุ่งอนาคต ควบคุมตน
๒. ความซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบ	๒. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เหตุผลเชิงจริยธรรมการ ควบคุมตน และพฤติกรรมซื่อสัตย์ในงาน
๓. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและ ตรวจสอบได้	๓. พฤติกรรมซื่อสัตย์ในงาน และการมุ่งอนาคต ควบคุมตน
๔. การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่ เป็นธรรม	๔. ลักษณะมุ่งอนาคต ควบคุมตน เหตุผล เชิงจริยธรรม และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
๕. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	๕. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และพฤติกรรมมุ่ง ผลสัมฤทธิ์

● **พัฒนาอย่างไร** คณะผู้ศึกษาได้เสนอวิธีการพัฒนาและรูปแบบต่างๆ ตามหลักวิชาการ โดยเน้นการพัฒนาตรงที่ตัวผู้ถูกพัฒนาและการจัดการกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกันเพื่อให้จริยธรรมในการทำงานกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่เป็นปกติ องค์กรสามารถเลือกรูปแบบวิธีการให้เหมาะสมกับบริบทและเจ้าหน้าที่ของตนเอง อาทิเช่น การใช้วิธีการทางศาสนาพัฒนา ที่ขณะนี้หน่วยงาน ส่วนใหญ่นิยมทำกัน ซึ่งจากผลการวิจัย (อ้อมเดือน สดมณี, ๒๕๓๖: ดวงเดือน พันธุมนาวิน, ๒๕๕๔) พบว่าได้ผลดีเฉพาะกับผู้ที่เลื่อมใสศานาอยู่แล้ว ดังนั้น ในการพัฒนาต้องใช้ชุดฝึกอบรมที่เหมาะสมกับกลุ่ม หรือบูรณาการวิธีการหลายวิธีควบคู่กันไป และต้องเตรียมความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

► การเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาจริยธรรม

เป็นที่ทราบกันดีว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีพฤติกรรมจริยธรรมในงานมาก ขึ้นอยู่กับการมีแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติเช่นนั้นมากในหน่วยงาน ในงานวิจัยไทยได้พบอิทธิพลของเพื่อนต่อจิตลักษณะและการกระทำของบุคคลตั้งแต่วัยรุ่นเป็นต้นมา โดยเพื่อนมักเป็นแบบ อย่างทางด้านที่ขัดต่อสังคม เช่น ชักชวนให้เสพยาเสพติด ชวนกันไปสำส่อนทางเพศ เป็นต้น แต่ในทางตรงกันข้ามก็มีผลวิจัยในผู้ใหญ่ว่าการรับรู้ว่ามีเพื่อนร่วมงานมีพฤติกรรมที่น่าปรารถนามาก เช่น มีพฤติกรรมประหยัดวัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานมาก (ชวนชัย เชื้อสาธุน ๒๕๔๗) ผู้ปฏิบัติงานก็จะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่น่าปรารถนาเหล่านี้มากตามไปด้วย ส่วนในต่างประเทศผลวิจัยก็เริ่มปรากฏเด่นชัดในทำนองเดียวกันเมื่อไม่นานมานี้ในสหรัฐอเมริกา เช่นในงานวิจัยเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลจำนวน ๒๐๓ คน ที่พบว่าแบบอย่างพฤติกรรมที่ดีงามจากเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญมากที่สุดต่อพฤติกรรมในงานของเจ้าหน้าที่เหล่านี้ รองลงมา คือการมีแบบอย่างที่ดีจากหัวหน้าที่ประสบความสำเร็จในงาน และการได้รับการศึกษาด้านศีลธรรมในวิชาชีพ (Desponded และคณะ)

► การพัฒนาเอกลักษณ์ทางจริยธรรม (Moral Identity)

เมื่อไม่นานมานี้ได้เกิดความล่มสลายทางธุรกิจขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา และหลายประเทศทั่วโลก ทำให้นักจิตวิทยารุ่นหลัง ๆ เห็นความสำคัญของการยอมรับทัศนคติทางสังคมที่สังคมกำหนดมาเป็นเอกลักษณ์ทางจิตของบุคคล และเพิ่มบทบาทความสำคัญแก่เอกลักษณ์ทางคุณธรรมจริยธรรมว่าเป็นสาเหตุสำคัญทางจิตของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกระทำอย่างมีจริยธรรมในธุรกิจ การมีเอกลักษณ์ทางจริยธรรม (moral identity) นี้ เป็นลักษณะการปรับตัวทางจิตสังคมของบุคคล และเป็นส่วนหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคล นักจิตวิทยาสังคมรุ่นเก่า ได้ระบุความสำคัญของจิตลักษณะด้านนี้ไว้แล้ว (Erikson, ๑๙๖๔ และ Fishbone & Azjen ๑๙๗๕) มาในภายหลังกนักจิตวิทยารุ่นใหม่ได้ตระหนักว่า เอกลักษณ์ทางจริยธรรม หรือการยอมรับทัศนคติทางสังคมด้านจริยธรรมควรได้รับการส่งเสริมควบคู่ไปกับความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมที่ Kohlberg (๑๙๗๖) ได้บุกเบิกไว้แล้ว (Godin และคณะ ๒๐๐๕ และ Reynolds & Ceranic, ๒๐๐๗) การพัฒนาเอกลักษณ์แห่งอิโก้ทางด้านคุณธรรมจริยธรรม อาจพัฒนาได้ตามธรรมชาติโดยผ่านการปลูกฝังอบรมจากครอบครัว โรงเรียน สื่อและศาสนา ดังกล่าวไว้ในตำราทางด้านนี้แล้ว (ดวงเดือน พันธุมนาวิณ, ๒๕๔๑) ส่วนการจัดฝึกอบรมแบบเข้มข้นพิเศษก็อาจกระทำได้โดยการกระตุ้นให้บุคคลเกิดคำถามในใจ แสวงหาคำตอบด้วยวิธีต่าง ๆ แล้วตกลงใจตัดสินใจรับ (หรือปฏิเสธ) หลักทางด้านคุณธรรม ค่านิยม หรือจริยธรรมด้านใดด้านหนึ่งได้ ซึ่งเป็นการบรรลุเอกลักษณ์แห่งอิโก้ทางด้านนั้นๆ อย่างมั่นคงถาวร แต่คนส่วนใหญ่ไม่มีเอกลักษณ์ทางจริยธรรมที่อ่อนแอ เพราะไม่ได้บรรลุด้วยตนเอง แต่เป็นการรับสืบทอดโดยอัตโนมัติจากครอบครัวของตน

เมื่อถึงโอกาสทดสอบจึงพ่ายแพ้แก่กิเลสได้อย่างง่ายดาย แม้เราจะมีความฉลาดทางจริยธรรมอยู่บ้างก็ตาม แต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความถาวรยั่งยืนของพฤติกรรมตามหลักจริยธรรมขั้นสูงได้

► การพัฒนาผู้บังคับบัญชา

การพัฒนาจริยธรรมการทำงานให้ได้ผลตามมาตรฐานทางจริยธรรม ควรพัฒนาที่กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจริยธรรมของบุคคลอื่น นั่นคือ **ผู้บังคับบัญชา** ซึ่งจากผลการวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ พบว่าการพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชาเป็นต้นแบบที่ดีในการมีพฤติกรรมจริยธรรม สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ส่งผลโดยตรงกับพฤติกรรมจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาแบบไม่เป็นทางการจะได้ผลมากกว่า การพัฒนาที่เป็นทางการ

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมานี้ ผู้เขียนจึงขอเสนอให้มีการฝึกอบรมหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติทุกระดับให้มีเอกลักษณ์ทางจริยธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (การดำเนินชีวิตโดยหลักเศรษฐกิจพอเพียงตรงกับการมีจิตลักษณะด้านการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม ลักษณะมุ่งอนาคต ควบคุมตน และพฤติกรรมการคิดเชิงเหตุผล) ซึ่งหลักปรัชญานี้เป็นสิ่งล้ำค่าในสังคมไทย อันเกิดจากพระปรีชาญาณของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และเป็นปทัสฐานของสังคมไทยมานานกว่า ๓๐ ปีแล้ว การที่บุคคลมีจิตพอเพียงในปริมาณสูงแสดงว่ามีภูมิคุ้มกันตนมากและมีคุณสมบัติด้านการรู้คุณคน รู้คุณแผ่นดิน อันเป็นผลมาจากการมีเอกลักษณ์ทางคุณธรรมด้านนี้นั่นเอง เมื่อมารวมกับความฉลาดมีเหตุมีผลจะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร สังคม และโลก (หลักสูตรการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท, สำนักงาน ก.พ.)

สรุปได้ว่า การพัฒนาที่จิตและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานนั้น ต้องทำหลายด้านจึงจะครบเครื่องเสมือนติดทางเสือให้เรือ แล้วยังต้องติดเครื่องยนต์ให้ด้วย จึงจะเกิดการขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการได้

ตาราง ๓.๔ การพัฒนาจิตลักษณะ และทักษะของหัวหน้าเพื่อพัฒนาจริยธรรมแก่ลูกน้อง

เป้าหมายการพัฒนา	เนื้อหาและกิจกรรม
๑) ความรู้และหลักปฏิบัติด้านการเป็นหัวหน้าแบบพัฒนา มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการทำงาน หลักปฏิบัติเพื่อพัฒนาลูกน้องให้ดี มีสุข โดยปฏิบัติแบบรักสนับสนุน มีเหตุและไม่ใช้อารมณ์ มีความยุติธรรม อุปถัมภ์ผู้ที่พยายามมากในการทำ ความดี และขยันงาน (Moral transformational leadership)	บรรยายและเข้าใจตนจากกิจกรรมการตอบแบบวัดด้านการสร้างสภาพธรรมาภิบาลในงาน และอ่านเอกสารประกอบในเรื่อง “คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการทำงาน” ดวงเดือน พันธุมนาวิน, ๒๕๕๑ ผีกทักษะผู้นำจริยธรรม (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๒)

เป้าหมายการพัฒนา	เนื้อหาและกิจกรรม
<p>๒) พัฒนาจิตลักษณะหัวหน้า ๕ ด้าน เพื่อให้มีคุณสมบัติทางจิตที่เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้าที่มีจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีของลูกน้องทั้งทางด้านการคิด และการกระทำที่เกี่ยวข้อง (Leaders” psychological characteristics) (บังอร โสฬส, ๒๕๔๙)</p>	<p>ฝึกมุ่งอนาคต – ควบคุมตน/ฝึกเหตุผลเชิงจริยธรรม ฝึกความเชื่ออำนาจในตน/ ฝึกแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ฝึกทัศนคติที่ดีต่อการทำงานราชการอย่างขยัน เพื่อส่วนรวม โดยใช้กิจกรรม (ดวงเดือน พันธุนาวิน โกศล มีคุณ และคณะ ๒๕๒๙, จินตนา บิลมาศ และคณะ, ๒๕๔๕) การใช้นิทานและเรื่องเล่าพัฒนาจิตมิติใหม่ (โครงการวิจัยและพัฒนาระบบพฤติกรรมไทย วช. ๒๕๕๑) e-Learning ของสำนักงาน ก.พ. ฝึกจัดการความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวม</p>
<p>๓) ความรู้และหลักปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าในการพัฒนาจริยธรรมของลูกน้อง โดยเข้าใจลูกน้องเกี่ยวกับ “งาน” และ “พฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรม” ในระดับต่าง ๆ ทราบวิธีการพัฒนาจิตลักษณะด้านที่สำคัญแก่ลูกน้องในสภาพการทำงาน (Development of followers’ moral quality)</p>	<p>บรรยายกิจกรรมและอ่านเอกสารประกอบเรื่อง “หัวหน้ากับการพัฒนาจริยธรรมในการทำงาน” ดวงเดือน พันธุนาวิน, ๒๕๕๐ อ่านเอกสารเรื่อง “คู่มือผู้บริหารเพื่อการพัฒนา” “จริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา” “ทำงานให้มีความสุขสำเร็จอย่างยั่งยืน: การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา” สำนักงาน ก.พ. ดวงเดือน พันธุนาวิน, ๒๕๓๗, ๒๕๕๓ จินตนา บิลมาศ, ๒๕๔๕</p>
<p>๔) พัฒนาทักษะการเคารพสิทธิไม่ละเมิดสิทธิของลูกน้องและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านนี้ (Democratic interaction)</p>	<p>ฝึกหลักการปฏิบัติที่เป็นการเคารพสิทธิมนุษยชน จากการบรรยาย / ตอบแบบวัด และกิจกรรมฝึกทักษะการคิดและวิธีแก้ปัญหา (ฤกษ์ชัย คุณูปการ และคณะ, ๒๕๕๒)</p>
<p>๕) พัฒนาวิธีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาจิต พฤติกรรมจริยธรรมแก่ลูกน้อง (Techniques of moralization)</p>	<p>อยู่ข้างเดียวกับลูกน้อง เพื่อช่วยลูกน้องแก้ปัญหา ฝึกการใช้จิตวิทยาเชิงบวก (ใช้พระคุณมากกว่าพระเดช) จากการบรรยาย / ตอบแบบวัดและกิจกรรม (ดวงเดือน พันธุนาวิน และอัมพร ม้าคนอง, ๒๕๕๒)</p>

เป้าหมายการพัฒนา	เนื้อหาและกิจกรรม
๖) หัวหน้าสร้างและรักษาบรรยากาศที่ดีของหน่วยงาน (Work Climate) (Zohar & คณະ ๒๐๐๘)	จากการฟังบรรยาย ตอบแบบวัดและกิจกรรมให้การสนับสนุนทางสังคมแก่ลูกน้องในหลายด้าน รู้จักวิธีแก้ไขปัญหา ด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ (Bhanthumnavin, ๒๐๐๐ ดุจเดือน พันธุนาวิน และอัมพร ม้าคนอง, ๒๕๕๒)
๗) หัวหน้าให้ลูกน้องได้รับการสนับสนุนขององค์กร (Managing organizational support)	หลักการจัดการให้ลูกน้องได้รับความยุติธรรม ได้รับสวัสดิการและสร้างความไว้วางใจในองค์กรและหัวหน้างาน

ดังนั้น จึงควรฝึกอบรมหัวหน้าทั้งใช้วิธีการบรรยายทางวิชาการให้อ่านเอกสารทางวิชาการประกอบ และมีกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งต้องจัดให้มากกว่าการฝึกลูกน้องของเขา เพราะการฝึกอบรมหัวหน้านั้นมีจุดมุ่งหมายสำคัญถึง ๒ ประการ

ประการแรก จุดมุ่งหมายในการฝึกหัวหน้าก็เหมือนกับการฝึกลูกน้อง คือ การจัดการเสริมสร้างจิตลักษณะ และทักษะชีวิตที่ยังขาดไปของหัวหน้าแต่ละคน เพื่อให้หัวหน้าเป็นคนดี ที่เก่ง และมีสุขเพื่อตัวหัวหน้าเอง และเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของลูกน้อง เพื่อนร่วมงานและสังคม

ประการที่สอง คือ การพัฒนาหัวหน้าเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้ปกครองที่ดี เป็นพี่เลี้ยงที่ดีของลูกน้อง ไม่ทำลายลูกน้องโดยจงใจ หรือโดยไม่ตั้งใจเพราะขาดความรู้และทักษะที่เหมาะสม หัวหน้ามีหน้าที่พัฒนาลูกน้องให้เป็นคนดี ที่เก่ง และมีสุขในการทำงานร่วมกับลูกน้อง มีลักษณะธรรมาธิปไตย ช่วยเหลือลูกน้องมีความพยายามที่จะทำงานอย่างมีจริยธรรม มีความยุติธรรมในการใช้พระเดช และพระคุณให้มากกว่ารับ และอุปถัมภ์ลูกน้องที่พยายามมากในการทำงานอย่างมีจริยธรรม ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ หัวหน้าจะต้องมีความจริงใจ รัก และให้เกียรติลูกน้อง สนใจความอยู่ดีมีสุขของลูกน้องทุกคนอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้ลูกน้องมีจิตเช่นเดียวกัน ย้อนกลับมาคือ เชื่อถือไว้วางใจหัวหน้า หวังดี รักและเคารพหัวหน้า และพยายามไม่ทำให้เกิดความเครียดในงาน หัวหน้าที่มีลักษณะที่เหมาะสม จะทำให้เกิดผลดีดังกล่าวอย่างชัดเจน (Mearns & Reader, ๒๐๐๘)

ส่วนในสภาพการทำงานตามปกติ หัวหน้าที่ดีอาจมียุทธศาสตร์การเป็นผู้นำตั้งแต่ขั้นต่ำ คือ เป็นหัวหน้าแบบชี้้นำให้ลูกน้องเชื่อฟังทำตามไปจนหัวหน้าประเภทที่สี่คือ หัวหน้าแบบแบ่งปันอำนาจ ซึ่งจะเป็นการให้อิสระในการคิดและตัดสินใจแก่ลูกน้อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเตรียมพัฒนาลูกน้องบางคนให้เป็นหัวหน้าที่ดีต่อไป (Cox และคณະ ๒๐๐๓)

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติให้ทำงานอย่างมีจริยธรรมแต่ฝ่ายเดียว ย่อมไม่ อาจเกิดผลดีได้อย่างชัดเจน (Walumbwa และคณะ ๒๐๐๘) ต้องมีการสร้างแนวร่วม และสร้างพลัง เสริมโดยการพัฒนาคุณธรรมค่านิยมขององค์กร ความยุติธรรม และความจริงใจที่จะสร้างบรรยากาศที่ดี ในงานส่วนบุคคลทุกระดับ ทุกฝ่ายต้องมีการชี้ชวนการจัดการให้มาระดมสรรพกำลังสร้างบุคลากรใน องค์กรให้เป็นคนดีของหน่วยงานและสังคมได้อย่างยั่งยืนถาวร

► การจัดการพัฒนาในองค์กร

นอกจากมนุษย์ทั้งหลายที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานและองค์กรแล้ว คนเหล่านั้นยังอยู่ใน สภาพแวดล้อมทั้งกายภาพและทางสังคมที่อาจขัดขวาง หรือเอื้ออำนวยให้ทำงานอย่างมีจริยธรรมด้วย

จากตาราง ๓.๔ ได้ระบุเป้าหมายของการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งผู้มีหน้าที่จัดการในองค์กร จะต้องกระทำเพิ่มเติมจากที่กล่าวไว้ ในส่วนนี้นักจัดการพัฒนาอาจต้องเป็นคนกลางในการนำหัวหน้ากับ ลูกน้องมาพบกันในกิจกรรมต่าง ๆ นักจัดการพัฒนาจะต้องสร้างสภาพที่กระตุ้นให้หัวหน้าปฏิบัติ และให้ ลูกน้องได้รับรู้รับทราบเหตุการณ์ที่เสริมสร้างจิตใจ และพฤติกรรมที่เกิดทั้งในองค์กรของตนและในองค์กร อื่น ๆ โดยผู้จัดการต้องเน้นจิตวิทยาเชิงบวกเป็นสำคัญ นำเสนอแบบอย่างในทางดี ไม่ชี้หน้าให้คิดชั่วทำชั่ว และช่วยกันสร้างสภาพการทำงานที่เหมาะสมน่าปรารถนา แม้จะเสนอทางออกในการแก้ปัญหาที่ต้องเน้น การช่วยกันแก้ปัญหา การรวมตัวกันของผู้มีปัญญา ให้ปัญหาเป็นศัตรูที่จะต้องช่วยกันขจัดให้หมดไป

ตาราง ๓.๔ การจัดการพัฒนาในหน่วยงานและนอกองค์กรโดยผู้รับผิดชอบในองค์กร

เป้าหมาย	กิจกรรม (อะไร)	วิธีการ (อย่างไร)
๑) การพัฒนาบรรยากาศทาง สังคมในกลุ่มงาน	หัวหน้าเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ดีใน หน่วยงาน และลูกน้องช่วยเสริม เช่น การพบปะกันทุกเช้าก่อนเข้าทำงาน ๓๐ นาที เพื่อแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานต่อกัน แก้ปัญหาในงาน สังเกตและอภิปราย ประเด็นการทำงานอย่างมีจริยธรรม และพัฒนางานร่วมกัน (กรณี ตัวอย่าง จากบริษัท Samsung Electro Mechanic) หรือการทำให้ ที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่สอง (กรณี ตัวอย่าง จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และบริษัท แพรนต้า มหาชน)	หัวหน้าปกครองแบบรัก สนิบสนุน และใช้เหตุผล หัวหน้าประสานสามัคคี ระหว่างลูกน้องกับลูกน้อง

เป้าหมาย	กิจกรรม (อะไร)	วิธีการ (อย่างไร)
๒) การสร้างสมดุลชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดการเวลาและลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น ● ปรับปรุงสวัสดิการ ● ฝึกอบรมทักษะการบริการเพื่อบูรณาการสมดุลในชีวิตสำหรับผู้บังคับบัญชา ● ยกย่องผู้นำในการสร้าง Work-life balance ● แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานต้นแบบ ● ให้คำปรึกษาแนะนำ (กรณีตัวอย่างจากสำนักงาน ก.พ.สิงคโปร์) 	กำหนดนโยบายและกลยุทธ์สร้างสมดุลการทำงานและชีวิตส่วนตัวพร้อมมีหน่วยงานภายในหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ
๓) การนำเสนอแบบอย่างที่ดีจากหัวหน้าและจากลูกน้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม	นิทรรศการภาพถ่ายบุคคล ทำกิจกรรมจริยธรรมในงานและโครงการปรับการรู้การคิดและพฤติกรรม (Boan, ๒๐๐๖) กิจกรรมธนาคารแห่งความดี ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนบันทึกความดีของตนในด้านต่าง ๆ ทุก ๆ หรือสัปดาห์ละครั้ง แล้วสรุปนำเสนอชมเชยตามบอร์ดและจัดนิทรรศการ (กรณีตัวอย่างจากโรงพยาบาลบ้านแพรง และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล)	เน้นพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมของการทำดีมากกว่าเน้นที่คน

เป้าหมาย	กิจกรรม (อะไร)	วิธีการ (อย่างไร)
๔) การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง สร้างความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Cokquitt & คณะ ๒๐๐๗)	สร้างช่องทางการสื่อสารระหว่างลูกน้องต่อหัวหน้า และหัวหน้าต่อลูกน้องในชีวิตประจำวัน ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต กล้องรับความคิดเห็น ธนาคารแห่งความดี (กรณีตัวอย่างจากบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย และโรงพยาบาลบ้านแพรง)	ให้เนื้อหาที่บอกกล่าวเน้น การทำความดี และการแสดงความชื่นชม ใช้วิธีจิตวิทยาบวกสนใจ สนับสนุนการทำดีทำถูกต้อง ไม่เป็นผลเสียในลูกน้อง
๕) การช่วยแก้และลดปัญหาในงานของลูกน้อง และของหัวหน้า	จัดหาผู้ช่วยแก้ปัญหา หรือพี่เลี้ยง แก้ปัญหา จัดให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล หรือกลุ่ม ช่วยแก้ปัญหา (กรณีตัวอย่างจากบริษัท Samsung Electro Mechanic)	ให้ผู้มีปัญหาและผู้ช่วยแก้ อยู่ฝ่ายเดียวกัน ปัญหา เป็นฝ่ายตรงข้าม
๖) ให้องค์กรและหัวหน้าแสดงออกซึ่งความสนใจอย่างจริงจังในความอยู่ดีมีสุขของลูกน้อง ผลดีก็คือ ลูกน้องจะมีความผูกพัน ยึดมั่นในองค์กรของตนมาก	จัดให้หัวหน้าเยี่ยมเยียนลูกน้องขณะทำงานและพักผ่อน มีการจัดห้องอาหาร ห้องพัก ห้องน้ำที่สะดวก ห้องออกกำลังกาย ศูนย์เลี้ยงเด็ก (กรณีตัวอย่างจากสำนักงาน ก.พ.และบริษัทแพรนด้า มหาชน)	ผู้บังคับบัญชาพบปะ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นทางการในสถานที่ทำงาน และพักผ่อน เพื่อให้รับรู้ในความใส่ใจรักและสนับสนุนขององค์กรและผู้บังคับบัญชา
๗) การรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	จัดกิจกรรมจิตอาสา ช่วยเหลือสังคมรอบที่ทำงาน เช่น ทำความสะอาด เก็บขยะ ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ปลูกต้นไม้ อนุรักษ์ธรรมชาติ ฝึกจิตพอเพียง โดยกิจกรรมทางศาสนา การศึกษาดูงาน ศูนย์ฯ เรียนรู้เศรษฐกิจเพียงพอ และการฝึกการ เกษตร หรือทำเครื่องใช้ต่างๆ ในครอบครัว (กรณีตัวอย่างจากโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง การไฟฟ้าฝ่ายผลิต บริษัทปูนซีเมนต์ไทย และโรงพยาบาลบ้านแพรง)	ใช้วิธีการสร้างจิตอาสา และจิตพอเพียงเพื่อให้เกิดจิตวิญญาณของนักพัฒนา และรับผิดชอบต่อสังคม

สำหรับในประเทศไทยเมืองนครทั้งเอกชน และภาครัฐ ที่เป็นต้นแบบที่ดีที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานสนับสนุน มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตและจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น โรงพยาบาลบ้านตาก โรงพยาบาลบ้านแพรง บริษัทแพรนต์้า จิวเวลรี่ หรือบริษัทเอเชีย เพรสซิชั่น ฯลฯ

ส่วนงานวิจัยที่ศึกษา ผู้จัดการในบริษัทของไทย ๒๔๐ คน พบว่าถ้าบริษัทสนับสนุนคุณธรรมและบุคลากรตระหนักในการรักษาชื่อเสียงทางด้านศีลธรรมขององค์กรของตน ตลอดจนรับรู้ว่าการทุจริตจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรของตนมากเท่าใด ผู้ตอบก็จะมี ความผูกพันยึดมั่นต่อบริษัทมากขึ้นเท่านั้น และรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตในงานสูงด้วย (Koonmee & Virakul, ๒๐๐๗) ซึ่งแสดงว่าผู้ตอบนั้นมีความสุขในงาน และถ้าศึกษาเชื่อมโยงต่อไปคงจะพบว่า ผู้ตอบประเภทดังกล่าวเป็นผู้มีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมสูง

การประยุกต์การพัฒนา

- การพัฒนาคณะกรรมการจริยธรรมของส่วนราชการในเบื้องต้นนั้น เนื่องจากยังไม่มีหลักฐานทางวิชาการว่าควรจะทำอย่างไร เมื่อพิจารณาคุณสมบัติของคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหาร การพัฒนาโดยตรงอาจไม่เหมาะสม ควรปรับใช้วิธีการในการพัฒนาผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หรือเป็นการพัฒนาโดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ของคณะกรรมการจริยธรรมด้วยวิธีการประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น (Knowles, ๑๙๗๘) การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการจริยธรรมที่เป็นมาตรฐานร่วมกัน กำหนดเกณฑ์การประเมิน และรายงานผลการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม รวมทั้งร่วมมือกันหาวิธีการผลักดัน กำกับดูแล งานด้านจริยธรรมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

- การพัฒนาเจ้าหน้าที่กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม ควรปรับใช้รูปแบบของนักพัฒนา และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น สมรรถนะทางด้านจริยธรรมโดยตรง สมรรถนะเฉพาะในการให้คำปรึกษาแนะนำ การสัมภาษณ์เพื่อสอบสวนข้อเท็จจริง สมรรถนะเฉพาะของฝ่ายเลขานุการที่ประชุม เป็นต้น (ดวงเดือน พันธุนาวิน และธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, ๒๕๕๔)

- นอกจากกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว กลุ่มที่สำคัญและท้าทายต่อการพัฒนาคือกลุ่มบุคคลที่ฝ่าฝืนหรือละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรม ที่พบจากงานวิจัยว่า การลงโทษผู้กระทำผิดด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นการกระทำที่ไม่ได้ผลและอาจเป็นดาบสองคม กล่าวคือ หากมีการลงโทษผู้ทำผิดด้านจริยธรรมและทุกคนรับทราบทั่วกันทำให้การกระทำผิดที่เกิดจากจิตใจที่อยู่ในมุมมืดกลับออกมาสู่ที่สว่างในทางจิตวิทยาเท่ากับเป็นการส่งเสริมให้มีคนกล้าทำผิดมากขึ้น เช่น กรณีการทำแท้งที่พบศพทารก

๒,๐๐๒ ศพ จะทำให้เด็กวัยรุ่นที่ไม่กล้าทำแท้งเกิดความกล้าและทำตามเนื่องจากเห็นตัวอย่างจากที่คนอื่นทำกันหรือกรณีคนโงงและทู่จริตแล้วมีการประกาศให้รับรู้ทั่วไปว่าขณะนี้คนโงงเป็นจำนวนมาก เมื่อเป็นเช่นนี้กลับทำให้คนหันมาโงงตามมากยิ่งขึ้น ผู้ที่ไม่คิดและไม่กล้าก็อาจจะกลับมาทำชั่วเลียนแบบ เป็นการส่งเสริมการ ทำชั่วให้มากขึ้น การโจมตีกันในอินเทอร์เน็ต การประจานหรือประกาศความชั่วของผู้อื่นนั้น ในทางจิตวิทยาพบว่าเป็นการปลดปล่อยความตึงเครียด (release tension) ของผู้ทำการประจานหรือออกประกาศมากกว่า

ขณะนี้เป็นที่ยอมรับทั่วโลกว่าการใช้จิตวิทยาทางบวก (positive psychology) เท่านั้น จึงจะ ได้ผลถาวร ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการโดยแท้จริง เป็นการใช้หลักจิตวิทยาเชิง บวกเพื่อป้องกันการประพฤตินิชอบและเสริมสร้างการกระทำความดี แม้แต่การรักษาผู้ป่วยทางด้านจิตใจ ปัจจุบันก็ใช้หลักจิตวิทยาเชิงบวก(positive psychology) โดยสร้างความผาสุก (well-being) เนื่องจาก หากบุคคลรู้สึกเป็นสุขก็จะทำความดี

การฝ่าฝืนจริยธรรมของข้าราชการอาจมาจากหลายสาเหตุ ซึ่งต้องมีการศึกษาวิจัยหา สาเหตุกันต่อไป อย่างไรก็ดี การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมอาจไม่ใช่ความผิดของเขา หรือไม่ใช้ ความผิดร้อยเปอร์เซ็นต์ ดังนั้น ไม่ควรใช้วิธีการทางลบหรือใช้การกำจัดเขาออกจากราชการ แนวทางการ แก้ไขและพัฒนาควรทำดังนี้

๑) พัฒนาจิตโดยตรง แบ่งเป็น ๒ ชั้น ชั้นที่ ๑ คือ นำสิ่งไม่ดีในจิตใจออกก่อน ชั้นที่ ๒ คือ ใส่สิ่งที่ดีงามลงไป และหากการนำสิ่งที่ไม่ดีออกไปทำได้ยาก วิธีการที่ได้ผลดี คือ การส่งเสริมให้ทำ พฤติกรรมดีตลอด ๒๔ ชั่วโมง บุคคลก็จะไม่เหลือเวลาไปทำความชั่ว ส่วนการพัฒนาตาม ชั้นที่ ๒ คือ ควรใช้วิธีการพัฒนาที่เข้มข้นสำหรับบุคคลกลุ่มนี้ และกระตุ้นเป็นระยะด้วยหลักสูตรระยะสั้นหรือการ พัฒนาจากผู้บังคับบัญชาระหว่างปฏิบัติงาน

๒) การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ด้วยกระบวนการการทำงานที่ ป้องกันความเสี่ยงต่อการกระทำผิด พร้อมขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงาน เช่น กฎระเบียบที่อาจ ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งทำให้บุคคลไม่ยอมทำความดี กฎระเบียบเช่นนี้นอกจากจะป้องกันอะไรไม่ได้ ยังจะ ขัดขวางการทำงานและส่งเสริมให้คนทู่จริตหลบเลี่ยงระเบียบอีกด้วย เช่น การเซ็นชื่อเข้าทำงานตามเวลา (๘.๓๐-๑๖.๓๐ น.) ในสภาพของการคมนาคมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลอาจไม่เหมาะสม ก่อให้เกิด ความเครียดในการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด รวมทั้งบางคนอาจให้ผู้อื่นเซ็น ตอกบัตรแทน ส่งผลให้เกิด บรรยากาศในการทำงานด้วยความทุกข์ ซึ่งนานาประเทศได้ยกเลิก และใช้ระบบ flexy-time แทนกฎระเบียบ ที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งต่าง ๆ โดยสรุปเป็นอุปสรรคต่อคนตั้งใจทำงาน แต่คนที่ตั้งใจทำผิดจะหาช่องทางทำผิด ได้เสมอ ฉะนั้น จึงเป็นกฎระเบียบที่ไม่เป็นประโยชน์ ประการสำคัญมีข้อคิดที่ว่า **“บุคคลที่อยู่ในสภาพรู้สึก เป็นสุข จะทำความดีและเสียสละ”**

ตาราง ๓.๖ สรุปข้อเสนอแนะวิธีการส่งเสริมพฤติกรรมจริยธรรมในการทำงาน

(ดวงเดือน พันธุมนาวิน, ๒๕๕๒, ๒๕๕๔)

หลักการและจุดมุ่งหมาย	กิจกรรม
การพัฒนาความรู้ หลักการแนวคิด	<ul style="list-style-type: none"> • บรรยาย อภิปราย
ฝึกจิตใจผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับพฤติกรรมจริยธรรมในงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ฝึกลักษณะมุ่งอนาคต ควบคุมตน • เหตุผลการตัดสินใจเชิงจริยธรรม • ความเชื่ออำนาจในตน
ฝึกสร้างสภาพเอื้ออำนวยในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> • หน่วยงานจัดประชุม จัดการพบปะ สนทนา อภิปรายประเด็นปัญหา ให้คำปรึกษา • การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวย สนับสนุนการทำงานโดยยึด Work-life Balance และ well-being • การจัดทำกิจกรรมเสริม เช่น ชมรมต่างๆ • การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ • ทบทวน ปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อเอื้อต่อการทำงาน
ฝึกจิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	<ul style="list-style-type: none"> • ฝึกทักษะการคิดด้านการมีเหตุผล • ฝึกการใช้ภูมิคุ้มกันตนทางจิต • ฝึกรับรู้คุณความดี
ฝึกส่งเสริมผู้อื่น <ul style="list-style-type: none"> • ผู้บังคับบัญชา – ผู้ใต้บังคับบัญชา • เพื่อน – เพื่อน • รับรู้ตัวแบบพฤติกรรมจริยธรรมในงาน • ให้เห็นผลดีที่เกิดจากการทำงานอย่างมีจริยธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • ฝึกให้การสนับสนุนทางสังคมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน • ฝึกเทคนิคการสนับสนุนผู้อื่น (SPT) • การจัดนิทรรศการ • การให้รางวัล การยกย่องตามผลการกระทำ โดยเฉพาะความดี ความชอบในการทำงานที่สร้างความก้าวหน้า • ศึกษาดูงาน • การให้ข่าวสารข้อมูล

สรุปขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนา

หน้าที่สำคัญต่อไปของหน่วยงาน คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดหลักแนวทาง/วิธีการที่หน่วยงานจะสามารถเพิ่มและอนุรักษ์การปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการของสมาชิกขององค์กร

แนวทางการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของส่วนราชการมีขั้นตอนสำคัญ สรุปได้ดังนี้

๑. ขั้นวางแผนและศึกษาข้อมูล

- ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน
- กำหนดเป้าหมาย
- หาแนวทางที่เหมาะสม
- จัดทำรายละเอียดแผนงาน / โครงการ

๒. ขั้นดำเนินการตามแผน

- มอบหมายงานตามแผน
- จัดสรรทรัพยากรสนับสนุน
- ให้คำปรึกษาแนะนำ

๓. ขั้นการประเมินผล

- จัดทำแบบรายงานผล
- เก็บรวบรวมข้อมูล
- สรุปและวิเคราะห์ผล
- รายงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

๑. ขั้นวางแผนและศึกษาข้อมูล

๑.๑ ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน ส่วนราชการจำเป็นจะต้องประเมินสถานการณ์ทางด้านจริยธรรมในปัจจุบันของส่วนราชการก่อน และควรศึกษาผลการวิเคราะห์วิจัยที่เกี่ยวข้องหรือทำการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการจัดทำแผนการส่งเสริมจริยธรรม รวมทั้งองค์ความรู้ในการเสริมสร้างจริยธรรมที่มีเครื่องพิสูจน์ว่าทำแล้วได้ผล ส่วนการประเมินผลจะใช้ตัวชี้วัดหลาย ๆ ตัวประกอบกัน ทั้งตัวชี้วัดระดับองค์กร และตัวชี้วัดระดับบุคคล

๑) **ตัวชี้วัดระดับองค์กร** มีทั้งตัวชี้วัดในทางบวกและทางลบ **ตัวชี้วัดในทางบวก** เช่น ระดับความผาสุกหรือความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในองค์กรเองหรือของบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน ชื่นงาน/บุคคล/กลุ่มบุคคลที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยกย่องจากบุคคลหรือองค์กรภายนอก เป็นต้น **ตัวชี้วัดในทางลบ** เช่น จำนวนเรื่องที่มีการดำเนินการทางวินัย จำนวนครั้งที่มีการลงโทษทางวินัย จำนวนข้อร้องเรียนต่าง ๆ เป็นต้น

๒) **ตัวชี้วัดในระดับบุคคล** ใช้เครื่องมือวัดระดับจริยธรรมในตัวบุคคล ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ ได้มีการพัฒนาไว้บางส่วนแล้ว เช่น จากสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานอื่น เช่น โครงการพัฒนาระบบพฤติกรรมไทย สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ เป็นต้น

๓) **การประเมินปัญหาด้านจริยธรรม** ที่เกิดขึ้นว่ามีปัญหาในเรื่องใดบ้าง เช่น ความไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ การใช้ทรัพยากรของทางราชการอย่างไม่คุ้มค่า ความไม่สามัคคีในการทำงาน เป็นต้น เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาหลักสูตรข้าราชการ ฯลฯ

๑.๒ **กำหนดเป้าหมายของการส่งเสริมจริยธรรมที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดผลได้** โดยส่วนราชการอาจกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ในการประเมิน เช่น เป้าหมาย : เพื่อการยกระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (ซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณได้)

๑.๓ **กำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการด้านจริยธรรม** ซึ่งอาจมององค์ประกอบทั้งสองด้าน คือ ๑) การป้องกันและปราบปราม ๒) การส่งเสริมและพัฒนา โดยวิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นและสาเหตุที่เป็นไปได้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากหลาย ๆ องค์ประกอบ เช่น ระบบ/ระเบียบต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการ/การปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร หรือเกิดจากตัวบุคคลเอง เป็นต้น การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมจะทำให้การส่งเสริมจริยธรรมสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่อย่างไรก็ตาม พึงระลึกไว้เสมอว่าการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมนั้น ต้องมีความหลากหลาย ไม่สามารถใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่งโดยเฉพาะแต่ต้องอาศัยการบูรณาการเป็นองค์รวม และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแนวทางที่ได้รับการพิสูจน์ทดลองแล้วว่าได้ผล

๑.๔ **จัดทำรายละเอียดแผนงาน / โครงการ** โดยจัดให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำรายละเอียดแผนงาน เนื่องจากงานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม จะต้องมีการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร ดังนั้น จึงไม่ควรจะจัดทำแผนงานในลักษณะที่ทำจากข้างบนลงมาข้างล่าง แต่จะต้องร่วมกันจัดทำแผน โดยมีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรงเป็นแกนกลาง และยึดถือเป้าหมายใหญ่ขององค์กรเป็นหลัก

๒. ขั้นตอนการตามแผน

๒.๑ **หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ** จัดการประชุมหรือทำบันทึกมอบหมายโครงการตามแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมประจำปี ไปยังหน่วยงานย่อยในองค์กร ในกรณีที่กระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมแล้ว ขั้นตอนการมอบหมายงานนี้ก็ไม่จำเป็น

๒.๒ **การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน** นับเป็นขั้นตอนซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณและกำลังคนเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ รวมทั้งตัวผู้บริหารเองจะต้องแสดงออกอย่างเต็มที่ถึงความพร้อมในการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ด้วย

๒.๓ **ผู้บริหารทุกระดับ** จะต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติตนของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมตามที่กำหนดไว้ในแผน

๓. ขั้นตอนการประเมินผล

๓.๑ **หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ** จะต้องจัดทำแบบรายงานผลการส่งเสริมจริยธรรมส่งให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ประเมินและรายงาน การประเมินผลจะต้องมีการประเมินทั้งระดับตัวบุคคล คือ พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของบุคคลตามที่ได้รับการพัฒนาเป็นมาตรฐาน และการประเมินหน่วยงานตามตัวชี้วัดซึ่งจะต้องมีการกำหนดขึ้นให้ชัดเจน

๓.๒ **เก็บรวบรวมข้อมูล** โดยเก็บจากรายงานการประเมินผลของหน่วยงานย่อย และข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น

๓.๓ **สรุปและวิเคราะห์ผล** เพื่อชี้ชัดถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ และปัจจัยแห่งความล้มเหลว

๓.๔ **รายงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ** โดยจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของรายงานประจำปีของส่วนราชการ เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนราชการได้ให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมจริยธรรมและเผยแพร่รายงานดังกล่าวให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบโดยทั่วกัน

๔. ขั้นตอนปรับปรุงและพัฒนา

หน่วยงานใช้ผลจากการประเมินในข้อ ๓ เพื่อปรับปรุงนโยบาย กลไก ระบบบริหารงานบุคคล กระบวนการในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนจริยธรรมข้าราชการ ยกเลิกนโยบาย กลไก กฎเกณฑ์ กระบวนการที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจริยธรรม และปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคคลด้านจริยธรรม