

บทสัมภาษณ์พิเศษเรื่อง  
แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมข้าราชการ

โดย ศาสตราจารย์ (พิเศษ) วิชา มหาคุณ กรรมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบแห่งชาติ  
(๒๕๕๔)

๑ แนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนควรดำเนินการ  
อย่างไร

ตอบ : เนื่องจากจริยธรรมเป็นหลักในการป้องกัน ไม่ใช่ลงโทษ ดังนั้น หากส่วนราชการต่าง ๆ  
เสริมสร้างจริยธรรมได้ผลดีมากเท่าไร เรื่องการดำเนินการทางวินัยก็ลดลงเท่านั้น ประสิทธิภาพในการ  
ส่งเสริมการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมประเมินได้จากการสามารถป้องกันและเสริมสร้างได้ดีเพียงไร

๑.๑ บทบาทของคณะกรรมการจริยธรรม: เป็นบทบาทในการให้คำปรึกษา กำกับดูแล  
ดังนั้น การที่ประธานกรรมการจริยธรรมเป็นบุคคลภายนอกจึงถูกต้องแล้ว คณะกรรมการจริยธรรมต้อง  
คอยกำกับดูแลให้ส่วนราชการมีแนวทางในการจัดการ กำกับดูแลการ enforcement ประมวลจริยธรรม  
ให้คำปรึกษากระบวนการขับเคลื่อนการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม และต้องมีการศึกษาฝึกอบรมให้  
ความรู้ว่าควรทำอย่างไร

บทบาทที่สำคัญคือ การติดตาม ประเมินผล ซึ่งควรทำหน้าที่คล้ายคณะกรรมการตรวจสอบ  
ติดตามผลการปฏิบัติงานภาครัฐของ ก.พ.ร. ระบบที่ ก.พ.ร. ใช้ทำการประเมินตรวจสอบค่อนข้างดี รูปแบบ  
ของคณะกรรมการจริยธรรมในการทำงานน่าจะเป็นเช่นนั้น ดังนั้น ระบบการตรวจสอบ ประเมินของ  
คณะกรรมการจริยธรรมต้องมีความเข้มแข็ง คณะกรรมการจริยธรรมต้องคอยตรวจสอบให้คำปรึกษาและ  
แนะนำส่วนราชการ

การบริหารจัดการการละเมิดประมวลจริยธรรม คณะกรรมการให้คำแนะนำว่าอย่างไรเป็น  
เรื่องของจริยธรรมโดยตรง เช่น จริยธรรมในการทำงานวิจัย การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและ  
ส่วนรวม อย่างเป็นเรื่องผิดจริยธรรมและผิดวินัย อย่างเป็นเรื่องผิดจริยธรรม ผิดวินัยและผิดกฎหมาย  
แผ่นดิน คณะกรรมการจริยธรรมต้องคอยกำกับดูแลว่าหัวหน้าส่วนราชการทำบทบาทหน้าที่ตามประมวล  
จริยธรรมอย่างไร เช่น กรณีผิดจริยธรรมโดยตรง ผู้บังคับบัญชาได้ตักเตือนข้าราชการหรือไม่ เพื่อเป็นการ  
ป้องกันการละเมิดประมวลจริยธรรมที่เข้าข่ายผิดวินัย หากผู้บังคับบัญชาไม่ได้ทำ ผู้บังคับบัญชาก็ผิดวินัย  
ข้าราชการที่ถูกตักเตือนและรับการพัฒนา หากกลับมาทำผิดจริยธรรมซ้ำอีก ก็ต้องให้หัวหน้าส่วนราชการ  
ลงโทษทางวินัย หากเป็นกรณีที่คณะกรรมการจริยธรรมได้ตรวจสอบแล้วเห็นว่าเกินกว่าอำนาจที่มีอยู่

หรือไม่สามารถหาข้อยุติได้ก็ส่งเรื่องให้ ก.พ. หรือผู้ตรวจการแผ่นดินซึ่งกำกับดูแลตามรัฐธรรมนูญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประมวลจริยธรรม

### โดยสรุป

- การทำงานของคณะกรรมการจริยธรรมของหน่วยงานควรทำหน้าที่เป็นเพียงที่ปรึกษาของบุคลากรในหน่วยงาน อาจดำเนินการโดยการให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากรในหน่วยงาน ทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจถึงกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานด้านจริยธรรมของหน่วยงาน
- การดำเนินงานของคณะกรรมการจริยธรรมควรมีการกำหนดรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านจริยธรรมของหน่วยงาน
- การจัดทำคู่มือจริยธรรมโดยนำประมวลจริยธรรมของ ก.พ. มาเป็นแนวทางและแสดงตัวอย่างประกอบการอธิบาย ไม่ควรแสดงรายละเอียดเฉพาะตัวบทเพียงอย่างเดียว ตัวอย่างอาจนำมาจากกรณีที่ ก.พ.เคยมีการวินิจฉัยไปแล้ว
- ควรมีการแสดงรายละเอียดว่า การกระทำลักษณะใดจัดเป็นการผิดจริยธรรม การกระทำลักษณะใดจัดเป็นการผิดวินัย การกระทำลักษณะใดจัดเป็นการผิดกฎหมายอาญา รวมถึงการกระทำลักษณะใดที่เป็นความผิดทั้งจริยธรรมและวินัย หรือผิดทั้งสามอย่าง

### ๑.๒ บทบาทของกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม

กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมมีผู้บริหารต้น (เช่น รองอธิบดี) เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งเป็นผู้บริหารอยู่แล้ว ต้องเน้นบทบาทด้านการป้องกันและเสริมสร้างโดยการขับเคลื่อนพัฒนาจิตสำนึกในการทำงานดีให้มีขึ้นในหน่วยงาน รองอธิบดีกำหนดนโยบายกระบวนการขับเคลื่อน การพัฒนาข้าราชการ กำหนดรูปแบบการตรวจสอบ ดำเนินการ ออกแบบว่าจะตรวจสอบอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม รวบรวมวิเคราะห์ข้อร้องเรียนว่าเรื่องใดมีการร้องเรียนมาก จำแนกให้ชัดเจนว่า กรณีใดที่ผิดจริยธรรมโดยตรง กรณีใดยังไม่ถึงขั้นผิดวินัยก็ต้องกำหนดกรอบเป็นแนวปฏิบัติและการจัดการ เช่น ทำงานล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพ เข้าขามเย็นขาม ขาดจริยธรรม เช่นนี้จะจัดการอย่างไร และจะแนะนำผู้บังคับบัญชาอย่างไร

เจ้าหน้าที่กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมต้องทำหน้าที่ในการป้องกัน เสริมสร้าง การตรวจสอบ ควรศึกษารูปแบบของผู้ตรวจสอบภายในส่วนราชการ ควรทำหน้าที่ในรูปแบบของผู้ตรวจสอบภายในหรือรูปแบบของผู้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

### ๑.๓ บทบาทของผู้บริหาร

ต้องให้ความสำคัญปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ตามประมวลจริยธรรม บริหารงานยุติธรรมในหน่วยงานให้ดี กำหนดนโยบาย กลไกการเสริมสร้างจริยธรรมในการทำงาน มีความยุติธรรมและพิจารณาณญาณในการมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงในการละเมิด

จริยธรรม คอยดูแลแนะนำ ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำผิดจริยธรรมโดยตรง ซึ่งประมวลจริยธรรมอาจยังครอบคลุมไม่ถึงและไม่ได้ผิดวินัยเพื่อเป็นการป้องกันและเป็นตัวอย่างที่ดีเกี่ยวกับด้านจริยธรรมโดยเฉพาะ เรื่องความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวม เช่น การรับบุคคล เข้าทำงาน การประมุขงาน ของหน่วยงานต้องไม่มีการรับฝากจากญาติ เพื่อน คนรู้จัก

## ๒) กระบวนการจัดการกรณีผู้ฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมควรทำอย่างไร และการแบ่งแยกระหว่างจริยธรรมและวินัย

ตอบ : กรณีผู้ฝ่าฝืนจริยธรรม การแบ่งแยกระหว่างจริยธรรมและวินัยขณะนี้ยังมีความทับซ้อนกันอยู่ การแบ่งแยกความผิดทางจริยธรรมกับวินัยข้าราชการ ให้พิจารณาจากระเบียบที่เกี่ยวกับวินัยข้าราชการ หากเป็นการปฏิบัติที่ควรทำอย่างมีจริยธรรม เป็นเรื่องของจริยธรรมโดยตรง เช่น เรื่องการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีการปฏิบัติล่าช้า เป็นเรื่องของจริยธรรม การฝากญาติ เพื่อนเข้าทำงาน หรือประมุขงาน ข้าราชการเป็นเรื่องผิดจริยธรรมถือว่าเป็นการปฏิบัติไม่เป็นธรรม แต่วินัยครอบคลุมไปไม่ถึง

กรณีการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) เป็นเรื่องใหม่สำหรับสังคมไทย แต่สังคมตะวันตกให้ความสำคัญมาก เป็นเรื่องจริยธรรมโดยตรง และนำมาซึ่งความทุจริตตั้งแต่เล็กน้อย จนกระทั่งขั้นรุนแรงต่อประเทศ หากบริหารจัดการเรื่องนี้ได้จะเป็นการป้องกันการละเมิดจริยธรรม กรณีผลประโยชน์ทับซ้อนขณะนี้กฎหมายของ ปปช. กำหนดไว้เป็นเรื่องร้ายแรงของกลุ่มนักการเมือง สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร การรับของขวัญ ของกำนัลมูลค่าเกินกว่าสามพันบาทถ้วน รับไม่ได้ ในสังคมตะวันตกเรื่องนี้ร้ายแรงมาก รับเงินเกินสามพันบาทติดคุก สังคมไทยเป็นเรื่องไม่คุ้นเคย อาทิเช่น หากข้าราชการช่วยให้พรรคพวกประมุขโครงการจากรัฐได้แม้ไม่ได้สนับสนุนโดยตรง แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้อื่น เข้าข่าย Conflict of Interest แม้เราจะไม่ใช่กรรมการจัดซื้อจัดจ้าง แต่เราฝากเพื่อน ๆ ธรรมเนียมไทยชอบช่วยเหลือเพื่อน หรือกรณีสอบบรรจุ มีญาติเข้ามาสอบก็ฝากเพื่อน ไม่สามารถเอาผิดวินัยได้ แต่เป็นการผิดจริยธรรมโดยตรง เนื่องจากปรัชญาของการทำงานภาครัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องยุติธรรม โปร่งใส เป็นกลาง ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะนี้กฎหมาย ปปช. กำลังพิจารณาขยายขอบเขตเพิ่มเติมให้ครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐ ส่วนราชการจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน อาทิเช่น ผู้บริหารระดับสูงที่มี Conflict of Interest หากมีการร้องเรียน ควรมีกระบวนการแสวงหาข้อเท็จจริง หากไม่เข้าข่ายผิดวินัยหรือกฎหมายอาญา คณะกรรมการจริยธรรมต้องแนะนำผู้บริหารระดับสูง หากจัดการไม่ได้ให้ส่งเรื่องให้ผู้ตรวจการแผ่นดิน

การรับของขวัญ ของที่ระลึก ของกำนัล หรือผลประโยชน์ใด ๆ ต้องไม่เกินสามพันบาท หากเกินรับมาแล้วให้แจ้งผู้บังคับบัญชาทราบทันที ผู้บังคับบัญชาต้องมีหน่วยตรวจสอบพิจารณาว่ารับได้หรือไม่ หากไม่ได้ให้ตกเป็นของรัฐและส่วนราชการบริหารจัดการให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

หากของมีค่าเกินสามพันบาทต้องปฏิเสธ หากปฏิเสธไม่ได้เช่น ไปเยี่ยมราษฎร ราษฎรให้มา  
รับแล้วให้รับรายงานผู้บังคับบัญชาสูงสุดทราบโดยทันทีเพื่อให้วินิจฉัย หลักที่สำคัญคือ ความเป็นกลางใน  
การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ดังนั้น การรับแล้วแจ้งผู้บังคับบัญชาสูงสุดทันทีเพื่อความโปร่งใส  
ตรวจสอบได้ เนื่องจากการรับแล้วไม่แจ้งอาจเรียกว่าแอบรับเป็นการแสวงหาผลประโยชน์ เช่น ผู้บริหาร  
บางคนชอบสะสมพระเครื่อง ไปไหนก็มีแต่คนมอบพระเครื่องให้ แต่บางที่มีกรอบพระเป็นทองแท้หรือฝัง  
เพชร มีค่าเกินสามพันบาท การรับของขวัญจากต่างประเทศ ของขวัญจากญาติพี่น้องต้องดูความเหมาะสม  
หากต้องรับไว้ รายงานเป็นทางการ ลงบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาสูงสุดพิจารณา ความผิดที่เกิดขึ้นคือ  
การไม่แจ้ง ถือว่าไม่โปร่งใส มีลักษณะใน

การให้ในเทศกาลปีใหม่ เป็นเรื่องปกติหากไม่เกินสามพันบาท แต่หากรวมแล้วมีมูลค่าเกิน  
สามพันบาท ต้องรายงานผู้บังคับบัญชา บันทึกมอบไว้ให้แก่หน่วยงานพิจารณา หรือกรณีเป็นเจ้าหน้าที่  
ให้บริการได้รับของขวัญ ของกำนัล หรือผลประโยชน์บ่อย ๆ จากผู้รับบริการแต่ละคนเป็นประจำ จะทำให้  
ตัดสินใจว่าถ้าใครไม่ถือของขวัญมาจะทำงานให้ช้า ทำให้เกิดข้อสงสัยว่าที่ทำงานรวดเร็วขึ้นก็เพราะคาดหวัง  
ของขวัญของรางวัล ดังนั้น ต้องรายงานผู้บังคับบัญชาและลงรายการให้หน่วยงานพิจารณาตัดสินว่าจะใช้  
ประโยชน์อย่างไร

หากผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานรับของขวัญ ของกำนัลหรือผลประโยชน์ หากเป็นอธิบดี  
รายงานปลัดกระทรวง หากเป็นปลัดกระทรวงรายงานรัฐมนตรี (ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจแต่งตั้ง ถอดถอน)  
อาทิเช่น ช่วยให้บริการประมูลงานขนาดใหญ่ได้ บริษัทรถยนต์เป็นซ้มาให้เป็นของขวัญ รับไว้แล้วไม่  
รายงาน อาจเข้าข่ายทุจริตรับสินบน มีโทษจำคุก หากประธานคณะกรรมการจริยธรรมทำผิดละเมิด  
ประมวลจริยธรรม ต้องรายงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

### ๓ การพัฒนาองค์กรคุ้มครองจริยธรรมควรทำอย่างไร

ตอบ :

๓.๑ ให้พัฒนาลักษณะการทำงานลักษณะเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน ให้มีความเป็นอิสระ  
อาจขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการก็ได้

๓.๒ การทำงานในอนาคตเพิ่มความเป็นอิสระมากขึ้น ไม่อยู่ภายใต้การสั่งการของผู้บริหาร  
ระดับสูง อาจประยุกต์ใช้รูปแบบการทำงานของผู้ตรวจ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานหน่วยงาน  
ภาครัฐของ ก.พ.ร. แต่ไม่ได้หมายความว่า ทุกหน่วยจะไปขึ้นกับองค์กรอิสระ ควรดำเนินการปรับบทบาท  
ของตนเอง กลไกและระบบการปฏิบัติงาน

๓.๓ ในอนาคตสามารถปรับเช่นเดียวกับต่างประเทศ คือ รายงานตรงกับองค์กรอิสระ เช่น  
รายงานผู้ตรวจการแผ่นดิน หรือองค์กรอิสระที่กำกับดูแลประมวลจริยธรรม ประสานกับองค์กรอิสระ

โดยตรงกรณีเกิดการละเมิดประมวลจริยธรรมร้ายแรง คณะกรรมการจริยธรรมอาจปรับบทบาทให้เหมือน คณะกรรมการ ก.พ.ค.

#### ๓.๔ การพัฒนา/ฝึกอบรม

คณะกรรมการจริยธรรม : ควรมีความเข้าใจในเรื่องจริยธรรม บทบาทหน้าที่ให้ปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของ ก.พ. ให้มีแนวคิดและแนวการปฏิบัติให้ตรงกัน การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม การให้คำปรึกษา แนะนำผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับความรับผิดชอบการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมในหน่วยงาน

เจ้าหน้าที่กลุ่มคุ้มครองจริยธรรม : ควรพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องจริยธรรมเช่นเดียวกันพัฒนาคล้าย ๆ กับคณะกรรมการจริยธรรม พัฒนาความเข้มแข็งในการตรวจสอบ ปรับวิธีคิดและวิธีทำงาน ส่วนคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ที่คัดเลือกให้มาดำรงตำแหน่งต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องจริยธรรม มีความสามารถในการสังเกตและวิเคราะห์ กลุ่มงานนี้ต้องประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่หลากหลาย คือมีทั้ง นักกฎหมาย นักสังคมศาสตร์ และนักจริยศาสตร์

### ๔ บทบาทของสำนักงาน ก.พ. และ ก.พ. ควรเป็นอย่างไร

ตอบ :

๔.๑ การตรวจสอบประเมินจริยธรรมขององค์กร และข้าราชการในองค์กร ควรมีการประเมิน (Integrity Assessment) หน่วยงานภาครัฐ และประกาศให้สาธารณชนทราบ ใน web-site เพื่อให้องค์กรที่ดีได้รับการยกย่อง องค์กรที่อันดับไม่ดีจะได้ปรับปรุงและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเช่นเดียวกับในต่างประเทศ

๔.๒ จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับคณะกรรมการจริยธรรม และกลุ่มคุ้มครองจริยธรรมว่าแนวทางการป้องกันและเสริมสร้างควรทำอย่างไร อาจใช้กรณีตัวอย่างเรื่องทางวินัยที่มีการกระทำผิดมาใช้เป็นแนวทางในการป้องกัน แนวทางการตรวจสอบว่าควรทำอย่างไร แยกแยะกรณีผิดจริยธรรมโดยตรงอย่างเดียว เช่น ชอบเถียงบ่อย ๆ ก้าวร้าว หากตรวจสอบพบ ผู้บริหารจะต้องจัดการอย่างไร เช่น ตักเตือนหรือส่งไปพัฒนา แต่หากยังไม่เป็นผลก็ต้องย้ายไปทำงานในหน่วยงานที่ไม่ ต้องติดต่อกับประชาชนจะได้ไม่เกิดการละเมิดและเป็นการป้องกัน ส่วนกรณีทำผิดจริยธรรมและผิดวินัยข้าราชการด้วยนั้นจะต้องจัดการอย่างไร และหากเป็นกรณีทำผิดทั้งจริยธรรม วินัยข้าราชการและกฎหมายอาญาด้วยจะต้องทำอย่างไร เป็นต้น

๔.๓ คู่มือผู้บริหารระดับสูงในการรับผิดชอบด้านจริยธรรม : การปรับปรุงระบบ กลไกการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ ประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ เช่น ความล่าช้า ความผิดพลาด ผลลัพธ์ไม่ดี ซึ่งเป็นเรื่องจริยธรรมโดยแท้ ผู้บริหารต้องตรวจสอบหน่วยงานของตนเองตลอดเวลา

เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น การขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวมจำแนกว่ากรณีใดเป็นจริยธรรม โดยตรง ไม่ผิดวินัย ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการแก้ไข ปรับปรุงระบบ กลไก กระบวนการในการทำงาน

๔.๔ คู่มือข้าราชการทั่วไป มีตัวอย่างกรณีศึกษาเพื่อให้ประยุกต์ในการปฏิบัติ ไม่ใช่บทบัญญัติ

**โดยสรุป** เมื่อมีการบริหารจัดการเสริมสร้างจริยธรรมอย่างเข้มข้น เช่น ประเทศนิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย เกาหลีใต้ ความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับข้าราชการจะดีขึ้น และระหว่างข้าราชการเองจะดีขึ้น ความผิดทางอาญาจะน้อยลง ในที่สุดจะเห็นว่าการขาดจริยธรรมของประเทศเหล่านั้นคือ การขาดประสิทธิภาพ ทำงานล่าช้า ได้ผลไม่ดี ไม่มีเรื่องร้ายแรง และประชาคมต้องมีส่วนร่วม ช่วย

□□□□□□□□□□□□

## บทสัมภาษณ์พิเศษเรื่อง

### แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมจริยธรรมข้าราชการ

โดย ศาสตราจารย์ ดร. ดวงเดือน พันธุมนาวิน ผู้อำนวยการโครงการวิจัยแม่บท  
การวิจัยและพัฒนาระบบพฤติกรรมไทย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

(๒๕๕๔)

๑ แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมจริยธรรมข้าราชการในขณะปฏิบัติงาน ทำได้อย่างไร และ  
กิจกรรมการพัฒนาที่จำเป็นควรเป็นอย่างไร

ตอบ : ปัจจุบันประเด็นท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนาจริยธรรมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น นอกจาก  
จะต้องพัฒนาและเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีจริยธรรมเพิ่มขึ้นแล้ว ภายหลังจากวิกฤตทาง  
เศรษฐกิจโลกและของบริษัทเอนรอน พบว่าบุคคลที่เดิมเป็นคนดีกลับเปลี่ยนแปลงมาทำความชั่ว เป็นคลื่น  
ลูกใหม่ที่จะปล่อยปลดละเลยไม่ได้ว่าทำไมคนที่ดีจึงเปลี่ยนแปลงกลับทำชั่ว ทำให้มีคนชั่วมากขึ้นกว่าเดิม

การจะพัฒนาใคร อะไร และอย่างไร จะต้องทำการวิจัยและพัฒนา สํารวจ เปรียบเทียบเพื่อ  
พัฒนาหลักสูตร มีทฤษฎีด้านจริยธรรมและจิตพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นพื้นฐาน  
สนับสนุน การพัฒนาต้องทำอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง การพัฒนาส่งเสริมให้คนทำความดี จากการวิจัยเชิง  
ทดลองพบผลตรงกันว่า จะต้องทำพร้อมกันหลายวิธี เป็นการจัดการแบบองค์รวมพร้อมกันจึงจะสำเร็จ

การพัฒนาประเทศไทยแม้ว่าทำตามตะวันตก ซึ่งไม่ได้ผล เนื่องจากสังคมตะวันตกเป็นสังคม  
ที่มีจริยธรรมเข้มแข็งพอสมควร แตกต่างจากสังคมไทยที่จริยธรรมยังไม่เข้มแข็ง นอกจากนั้นขณะนี้ใน  
ประเทศไทยนิยมพัฒนาโดยใช้การฝึกอบรมทางศาสนา เนื่องจากทําง่าย ผู้จัดไม่ต้องเสียเวลาคิดพัฒนา แต่  
อาจไม่สำเร็จ วิธีการพัฒนาโดยใช้วิธีการทางศาสนาเหมาะสมกับคนเลื่อมใสศาสนาอยู่แล้ว การวิจัยพบว่า  
ต้องใช้ ๒ แบบควบคู่กันไป ขั้นแรกต้องพัฒนาปรับทัศนคติให้ยอมรับการพัฒนาโดยวิธีการทางศาสนา ก่อน  
ให้ผู้เข้ารับการศึกษาพร้อมเข้าร่วมการฝึกอบรม ขั้นที่ ๒ จึงใช้วิธีการพัฒนาที่เราจัดให้ เช่น วิธีการทาง  
ศาสนา วิธีการทางจิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์

การจัดกิจกรรมการพัฒนาให้ได้ผลดีไม่ได้อยู่ที่ตัวกิจกรรม แต่ขึ้นกับวิธีการด้วย เช่น ต้องไม่  
บังคับให้ทุกคนต้องมาเข้าร่วมกิจกรรมเดียวกัน ถ้าจะให้เข้าร่วมต้องปรับทัศนคติ ชักจูง สื่อสารให้เห็นชัด  
เห็นชอบในกิจกรรมที่จะได้รับ กลยุทธ์ เช่น รุ่นที่ ๑ เลือกผู้ที่มีทัศนคติดีต่อกิจกรรมเข้าอบรม รุ่นที่ ๒  
รออยู่และได้รับคำบอกกล่าวจากผู้เข้าอบรมรุ่นที่ ๑ ว่าดีก็จะอยากเข้าอบรมบ้าง

การพัฒนาจริยธรรมต้องสอดแทรกจริยธรรมเข้าไปในเนื้องานคือ พัฒนาขณะทำงาน ส่งเสริม  
ให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาขณะทำงานโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ  
การฝึกอบรมต้องพัฒนาจิต ๘๐ % พัฒนาพฤติกรรมแค่ ๒๐ % เทคนิคไม่เน้นการบรรยาย หลักการสร้าง

คนดีคือ ต้องสร้างชีวิตที่เป็นสุขให้เขา (Well-being) ตัวอย่างง่ายๆ เวลาจะไปขอบริจาคเงินเพื่อการกุศล ไต ๆ หากไปขอบริจาคขณะเขามีความสุข เขาจะบริจาค หากไปขอบริจาคขณะเขามีความทุกข์ เครียด อารมณ์ไม่ดี เขาจะไม่บริจาค

**๒** แนวทางการพัฒนาผู้รับผิดชอบ กำกับ ดูแล ข้าราชการให้ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการ

ตอบ : กลุ่มคณะกรรมการจริยธรรม : ขณะนี้ยังไม่มีคำตอบ เนื่องจากยังไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการจริยธรรม ด้วยคุณสมบัติที่คณะกรรมการเป็นผู้ใหญ่มาก เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหาร อาจไม่เหมาะสมจะพัฒนาโดยตรง ให้ทำการพัฒนาลักษณะเดียวกับผู้บริหาร เพื่อให้เป็นต้นแบบที่ดี ควรพัฒนาลักษณะไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ

เมื่อคณะกรรมการจริยธรรมปฏิบัติหน้าที่ไป ๓-๕ ปี และมีข้อมูลมากพอ ควรทำการวิจัยและพัฒนา หรือวิจัยเปรียบเทียบคณะกรรมการต่างกระทรวง

กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม : ใช้วิธีการพัฒนานักพัฒนา และให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์เปรียบเทียบหาความจำเป็นในการเสริมสร้างจริยธรรม ป้องกันการละเมิดจริยธรรมว่า วิธีใดได้ผลกับคนประเภทไหน ศึกษาเพื่ออนุรักษ์คนดีขณะนี้สำคัญมากเนื่องจากในสังคมยุคปัจจุบันพบว่า คนดีอาจเปลี่ยนเป็นชั่วได้ ศึกษาว่า Moral Disengagement เกิดขึ้นได้อย่างไร พิสูจน์หาสาเหตุ จัดการที่สาเหตุ และผลของการพัฒนา

กลุ่มผู้บริหาร : ควรพัฒนาการเป็นต้นแบบที่ดี การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำสำคัญมาก หากผู้นำดี องค์กรจะอยู่รอดและข้าราชการจะดีตามไปด้วย

ขอให้ศึกษาเทคนิค วิธีการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ได้เขียนเอกสารให้กับสำนักงาน ก.พ.ไว้แล้ว

**๓** แนวทางการพัฒนาข้าราชการที่ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมข้าราชการ

ตอบ : ก่อนอื่นขอให้ความเห็นว่ วิธีการลงโทษเป็นสิ่งที่ไม่ได้ผล และอาจกลับได้ผลในทางตรงกันข้ามกับที่องค์กรคาดหวัง อาจเป็นดาบสองคม ทำให้การกระทำผิดที่อยู่ในที่มีดอกมาที่สว่าง คนรับทราบทั่วกัน จะมีคนบางกลุ่มเลียนแบบ เป็นการส่งเสริมให้คนทำชั่วในทางอ้อม และทำให้คิดหาวิธีการในการทำชั่วที่แยบยลขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งกฎระเบียบก็ตามไม่ทัน

Code of Ethics เป็นการใช้จิตวิทยาเชิงบวกเพื่อการเสริมสร้างการทำความดี และป้องกันการทำความชั่ว ตัวอย่างเช่น การป้องกันอุบัติเหตุบนถนน ในอดีตให้ไปแก้ที่สภาพแวดล้อม คือ สภาพรถ สภาพถนน ไม่ได้ป้องกันที่คน ผลคือ ล้มเหลว ปัจจุบันประเทศไทยเน้นแก้ที่พฤติกรรมโดยตรง คือ เมาไม่ขับ ง่วงนอนให้จอดนอน เป็นเชิงลบ ไม่ได้ผลอีก ประเทศไทยมีการวิจัยเน้นให้ใช้หลักจิตวิทยาสังคมมา



ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๘๕ แต่มัวไปตามตะวันตกอยู่ ค.ศ. ๑๙๙๐ ตะวันตกเน้นการพัฒนาโดยใช้จิตวิทยาสังคมแล้ว แต่ไทยก็ตามเขาไม่ทันมัวแต่เน้นพฤติกรรมโดยตรง ฝ่ายพัฒนาของประเทศยังหลงทาง แทนที่จะแสวงหาแนวทางของตนเองซึ่งมีมาก่อนประเทศตะวันตก

แม้แต่การแก้ไขคือ การรักษา ขณะนี้แม้แต่รักษาคนไข้โรคจิต ทางด้านตะวันตกทำการวิจัยและเลิกพึ่งการรักษาด้วยยาแล้ว ต้องสร้าง well-being, Quality of Life ดังนั้น การลงโทษรุนแรงหรือเพียงการประจาน เป็นเรื่องทำได้ง่าย ทางจิตวิทยาพบว่าเป็นการลดความเครียดของผู้มีอำนาจลงโทษหรือผู้ประจานขณะนั้น แต่กลับทำให้ผู้ถูกลงโทษและหรือถูกประจานไม่มีทางกลับมาทำความดี หรือหมดหวังต่อสังคม แต่อาจกลับไปทำชั่วยิ่งกว่าที่เคยทำมา

การพัฒนาผู้ฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมหรือเรียกว่าคนทำผิดทำชั่วต้องทำ ๒ ชั้น คือ ๑) เอาน้ำเสียออกเสียก่อน ๒) เติมน้ำดีลงไป ดังนั้น ก่อนอื่นต้องวิเคราะห์ว่าการฝ่าฝืนเกิดจากสาเหตุอะไร เช่น การรับเงินสินบนอะไร เป็นสาเหตุ มีผู้จ่ายเงิน-นำเงินมาล่อใจ การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรม อาจไม่ใช่ความผิดของเขา ๑๐๐ % ไม่ควรใช้วิธีกำจัดบุคคลที่ทำผิด ควรใช้แนวทางหาสภาพที่เอื้ออำนวยให้ทำดีทั้งภายในจิตใจและภายนอก สภาพหรือสถานการณ์อะไรขัดขวางไม่ให้ข้าราชการทำดีต้องจัดการ

ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย คือ บุคคลขยันทำงานด้วยเจตนาดี แต่ผลลัพธ์กลับไม่ดี ก็ไม่ควรถูกลงโทษ ไม่เช่นนั้นข้าราชการอื่นจะไม่อยากทำงานเต็มที่ไปด้วย การออกกฎระเบียบเพื่อลงโทษคนโดยเหมารวม ไม่ควรทำ ควรแก้ไขกฎระเบียบที่ขัดแย้ง ขัดขวางไม่ให้คนทำดี เนื่องจากกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ป้องกันคนทำชั่วไม่ได้ คนที่ตั้งใจทำชั่วจะหาช่องทางทำชั่วได้เสมอ แต่คนที่ตั้งใจทำดีกลับทำงานไม่ได้ แสดงว่ากฎระเบียบเช่นนี้ไม่มีประโยชน์ ผู้ออกกฎ ระเบียบ ควรรับผิดชอบลงโทษตนเอง

สำหรับชั้นที่สอง คือ ชั้นพัฒนา ต้องเสริมสร้างสภาพที่เอื้ออำนวย ส่งเสริมให้บุคคลทำความดีตลอด ๒๔ ชั่วโมง จะได้ไม่เหลือเวลาไปทำความชั่ว ให้ส่งเสริมที่จิตใจทำด้วยบรรยากาศที่เอื้ออำนวยโดยผู้บังคับบัญชา รัก สนับสนุน และมีความเป็นกลาง

การศึกษาวิธีการพัฒนาให้บุคคลเสียสละทำเพื่อส่วนรวมโดยไม่รับผลประโยชน์ตอบแทน สิ่งตอบแทนคือ ความสุขที่ได้ทำดี ควรทำการศึกษากับบุคคลตัวอย่างของประเทศที่เป็นประชาธิปไตย เช่น ทำให้บุคคลอายุเกือบ ๘๐ ปี จึงเสียสละอุทิศตนสร้างฝายให้ชุมชนด้วยความตั้งใจไม่เคยย่อท้อที่จะทำความดี หรือปลูกป่าด้วยตัวคนเดียว ทำมาโดยสม่ำเสมอ เป็นเวลานานอย่างไม่ย่อท้อ และภายหลังมีบุคคลมาช่วยกันทำเลียนแบบความดี หรือเกษตรกรที่คิดหาวิธีการปลูกพืชไร่ ผสมผสาน ใช้วิธีการธรรมชาติในการป้องกันกำจัดแมลง ได้ผลผลิตที่อุดมสมบูรณ์และปลอดภัยแก่ผู้บริโภค และยังช่วยพัฒนาเกษตรกรในชุมชนกลายเป็นผู้นำเกษตรกรที่ชุมชนยกย่องสรรเสริญ ทำไมบุคคลเหล่านี้จึงทำความดีโดยไม่ย่อท้อ เสียสละและช่วยพัฒนาชุมชน ประเทศโดยไม่หวังผลตอบแทน ดังนั้น การส่งเสริม พัฒนาให้ข้าราชการมีจริยธรรมจะต้องพัฒนาอย่างครบ พร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม ส่งเสริมสภาพที่เอื้ออำนวยให้คนทำดีโดยเน้นคุณภาพชีวิตที่ดี