ข้อเสนอแนวทางการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคล และรูปแบบแนวทางการพัฒนาบุคคล

โครงการพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ที่สอดคล้องกับมาตรฐานจริยธรรมสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐและองค์กรคุ้มครองจริยธรรมประจำส่วนราชการ

พฤษภาคม ๒๕๖๔

เวียนเพื่อโปรดทราบ
ในระบบสารบรรณฯ ๗ พ.ค. ๒๕๖๔

ด่วนที่สุด

ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๓๐๕๘

สำนักงาน ก.พ.
รับที่ 13524
วันที่ - 7 พ.ค. 2564
เวลา 16.33

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๗ พฤษภาคม ๒๕๖๔

เรื่อง การกำหนดหลักเกณฑ์ด้านความประพฤติและมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับการจ้างงานในหน่วยงานของรัฐ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ด้วยในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๕ พฤษภาคม ๒๕๖๔ คณะรัฐมนตรีมีมติให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ หรือจัดจ้างเป็นพนักงาน พนักงานราชการ ลูกจ้างของส่วนราชการ หรือหน่วยงานของรัฐ ตามแต่กรณี ให้ครอบคลุมถึงความประพฤติและมาตรฐานทางจริยธรรมที่ถูกต้องดีงาม เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐที่มีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติเหมาะสม รวมทั้งมีคุณสมบัติในการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ดี ซึ่งจะมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาด้านจริยธรรมในภาคราชการและสังคมไทยในภาพรวมต่อไป ทั้งนี้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือน/ค่าตอบแทน หรือเพื่อต่อสัญญาจ้าง ให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐนำหลักเกณฑ์ด้านความประพฤติและมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาด้วยอย่างเคร่งครัด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายธีระพงษ์ วงศ์ศิวะวิลาส)
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ
โทร. ๐ ๒๒๘๐ ๙๐๐๐ ต่อ ๑๗๓๔ (จิดาภา) ๑๕๐๔ (พงศ์ศิริ)
โทรสาร ๐ ๒๒๘๐ ๑๔๔๖ www.soc.go.th
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ dcab@soc.go.th

วัตถุประสงค์ของโครงการ

- เพื่อศึกษา รวบรวม และ**วิเคราะห์ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคล**ของเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่าง ๆ ที่มีการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในการบริหารงานบุคคล
- เพื่อศึกษาวิเคราะห์และ**กำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรม**ตามมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยพิจารณาจากการเข้าสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญ เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐแรกบรรจุ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีประสบการณ์ที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วเกิน ๑ ปี เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีบทบาทในการกำกับ ดูแล แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือรองหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับพึงมี รวมถึง**เสนอเครื่องมือการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคล**ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง
- เพื่อจัดทำข้อเสนอ**แนวทางการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคล**ที่สอดคล้องกับกฎหมายและบริบทของเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่าง ๆ
- เพื่อ**พัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของ**รัฐ โดยใช้เทคนิค วิธีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และจัดทำเครื่องมือการพัฒนาหรือชุดพัฒนาจริยธรรมเพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีกรอบความคิด (Mindset) และค่านิยม (Value) ของการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐยุคใหม่ และเหมาะสมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญ
- เพื่อพัฒนา**หลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลของหน่วยงาน** และคณะกรรมการจริยธรรม โดยใช้เทคนิค วิธีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และจัดทำเครื่องมือที่จะสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลและคณะกรรมการจริยธรรม
- เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรมภาครัฐและการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคล

พระราชบัญญัติทางมาตรฐานจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒

มาตรฐานทางจริยธรรม ๗ ประการ

ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ
อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
และการปกครองระบอบประชาธิปไตย
อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

You can stop
CORRUPTION
กล้าตัดสินใจและ
กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง
ชอบธรรม

ซื่อสัตย์สุจริต
มีจิตสำนึกที่ดี
และรับผิดชอบ
ต่อหน้าที่

ปฏิบัติหน้าที่
อย่างเป็นธรรม
และไม่เลือกปฏิบัติ

คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม
มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
และมีจิตสาธารณะ

มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี
และรักษาภาพลักษณ์ของ
ทางราชการ

ปัญหาและอุปสรรคของกลไกการขับเคลื่อนประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน

หัวหน้าส่วนราชการ	คณะกรรมการจริยธรรม	กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม	จริยธรรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ
• ผู้บริหารส่วนราชการไม่ค่อยให้ความสำคัญกับงานด้านจริยธรรม • ***การแต่งตั้งเลื่อนเงินเดือน โอนย้ายที่ไม่เป็นธรรม (อาจรวมถึงการซื้อขายตำแหน่ง)*** • การดำเนินการกรณีหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม ยังขาดความชัดเจนว่าจะมีแนวทางการพิจารณาอย่างไรและใครเป็นผู้ดำเนินการ	• คณะกรรมการจริยธรรมขาดแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนตามอำนาจหน้าที่ • มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการจริยธรรมบ่อยครั้ง เนื่องจากการโยกย้ายหัวหน้าส่วนราชการหรือข้าราชการ ทำให้ส่วนราชการต้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกคณะกรรมการฯ ประกอบกับการสรรหาและคัดเลือกมีขั้นตอนและต้องใช้เวลาในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด จึงส่งผลให้การดำเนินงานตามวาระของคณะกรรมการฯ ขาดความต่อเนื่อง	• ***เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรม*** • ขาดความก้าวหน้า และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	• การใช้ทรัพย์สิน เวลาหรือทรัพยากรของทางราชการไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้อื่น • ***ความไม่เป็นธรรมในการให้บริการหรือเลือกปฏิบัติ*** • ***การทุจริต จัดซื้อจัดจ้าง*** • ***การละเมิดหลักสำคัญทางศีลธรรม ศาสนาและประเพณี*** • ***การไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ*** • ***การจงใจฝ่าฝืน หลีกเลี่ยง ละเว้นกฎ ข้อบังคับและระเบียบของทางราชการ***

พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒

Best Practice

ต่างประเทศ เช่น เกาหลี ฟินแลนด์ นิวซีแลนด์ OECD
ในประเทศ เช่น SCG CP ฯลฯ

เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่าง ๆ

กำหนด Critical Positions and Levels ทุกระดับ /ทุกประเภท

มีตัวชี้วัดและพฤติกรรมตามมาตรฐานจริยธรรม ๗ ประการของเจ้าที่รัฐ (รวมสัตบุรุษ)

Behavior Definition

Assessment Tools

มีเครื่องมือและวิธีการประเมินจริยธรรม ๗ ประการ สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐให้กับส่วนราชการ พัฒนาเครื่องมือใน app เพื่อประเมิน Online

ผ่าน Human Resource Development : HRD

สร้างกลไก เครื่องมือและวิธีการในการพัฒนาที่มีมาตรฐาน ทันสมัยให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

MANUAL และแผนการขับเคลื่อน

ผ่าน Human Resource Management : HRM

สร้างกลไก เครื่องมือและวิธีการในการกำหนดพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงความมีคุณธรรม

ได้หลักสูตรพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็น Key Players/ Enforcers และเป็นที่ปรึกษา / Coach ด้านจริยธรรม และธรรมาภิบาล

Training /Courses

Development Tool in Web App

ได้เครื่องมือใหม่ ๆ ในการพัฒนาและส่งเสริมจริยธรรมที่ทันสมัย ตอบโจทย์ Thailand 4.0 (จริยธรรมด้านดิจิทัลในมิติ) เช่น มีเกมที่สอดแทรกความรู้ และประเมินความรู้ความเข้าใจด้วย ฯลฯ ซึ่งทำ Online ง่ายกับส่วนราชการ

ภาครัฐมีเครื่องมือในประเมินและสร้างการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานจริยธรรม รวมถึงผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม/จริยธรรมของส่วนราชการ มีกระบวนทัศน์และการตัดสินใจบนฐานของความเที่ยงธรรม ควบคู่กับการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

ขยายผล Ethic Perception Index

ที่ปรึกษาได้จัดทำ**พจนานุกรมที่แสดงลักษณะพฤติกรรม (Behavior Definition)** ตามมาตรฐานทางจริยธรรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละประเภทและระดับ

แตกต่างกันตามระดับตำแหน่งแต่ครบทุกเจ้าหน้าที่ของรัฐ

คำจำกัดความที่ต่างกัน ๗ ประการ

ตัวอย่าง: มาตรฐานจริยธรรมข้อ ๓ กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม

ระดับตำแหน่งแรกบรรจุประเภทวิชาการ	ใช้กับระดับที่เทียบเท่า	ลักษณะพฤติกรรม Behavior Definitions	
		พฤติกรรมที่ใช้ได้กับทุกประเภทเจ้าหน้าที่รัฐ	พฤติกรรมเฉพาะตามลักษณะงาน
ข้าราชการพลเรือน	ปฏิบัติการ	• หมั่นศึกษา เพื่อให้เข้าใจกฎระเบียบในหน่วยงาน • นำมาใช้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและไม่โอนเอียงตามสถานการณ์	บริการประชาชน/ผู้ปฏิบัติงานภายในอย่างเหมาะสมตามหลักกฎหมาย
ตำรวจ	ส.ต.ต.- ส.ต.อ.		ตัดสินใจให้ถูกต้องภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ
ทหาร	ร.ต.-ร.อ.		
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา	อาจารย์ระดับ ๓-๕		ดำเนินการสอนและประเมินผลตามหลักวิชาการไม่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์
ข้าราชการครู	ครู/ครูผู้ช่วย		
เจ้าหน้าที่ของรัฐในฝ่ายบริหาร	ปฏิบัติการ		ดำเนินการกับผู้รับบริการอย่างเหมาะสมตามหลักกฎหมาย
ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ใน อปท.	ปฏิบัติการท้องถิ่น		บริการประชาชนอย่างเหมาะสมตามหลักกฎหมายเฉพาะ
รัฐวิสาหกิจ	ระดับ ๓-๕		
องค์การมหาชน	ระดับเจ้าหน้าที่		

Common definitions

Functional definitions

จากภาพจะเห็นว่าที่ปรึกษาจะต้องทำตารางแบบนี้โดยแปรผันตาม

๑. จำนวนมาตรฐานจริยธรรม ๗ ประการ

๒. จำนวนระดับ Critical Position จำนวน ๕ แบบได้แก่
   - ตำแหน่งแรกบรรจุ
   - ตำแหน่งผู้มีประสบการณ์
   - ตำแหน่งหัวหน้างาน
   - ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับกลาง
   - ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ/ผู้บริหารระดับสูง

๓. พฤติกรรมเฉพาะในแต่ละประเภทเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ได้แก่พลเรือน ตำรวจ ทหาร อุดมศึกษา ครู ฝ่ายบริหาร ท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ ข้าราชการการเมือง และองค์การมหาชน)

(โปรดดูเอกสารแนบประกอบ)

มาตรฐานจริยธรรม	พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน)				
	แรกบรรจุ	มีประสบการณ์	หัวหน้างาน	ประเภทอำนวยการ	ประเภทบริหาร
ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่	(๑) อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการในการติดต่อราชการโดยปราศจากการเรียกรับผลประโยชน์ (๒) ไม่รับสินบน ไม่คอร์รัปชั่นและต้องระมัดระวังในกระบวนการปฏิบัติงาน (๓) ระวังเรื่องการรับของขวัญ การเลี้ยงรับรอง การรับบริการ ทรัพย์สินหรือเงินบริจาคให้โปร่งใสและถูกต้องตามระเบียบ (๔) รายงานผู้บังคับบัญชาทันทีหากมีกิจกรรมใดที่น่าจะเข้าข่ายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (๕) ไม่เปิดข้อมูลของทางราชการ (๖) รอบคอบในการทำงาน (๗) ไม่ละทิ้งงานข้ามวันหรือโดยไม่มีเหตุอันควร (๘) ไม่เบียดบังทรัพย์สินหรือบุคลากรของหน่วยงานไปในเรื่องส่วนตัว	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับแรกบรรจุข้อ (๑) – (๘) (๒) พร้อมที่จะรับผิดชอบและแก้ไขความผิดของตนเองโดยไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น (๓) หมั่นปรับปรุงกระบวนงานในหน่วยงานให้โปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในข้อ (๑) – (๓) (๒) กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต หลีกเลี่ยงการไปอยู่ในงานที่ทำให้ผู้อื่น (ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท ฯลฯ) ใช้ประโยชน์จากตำแหน่งงานของตนได้	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งหัวหน้างานในข้อ (๑) – (๓) (๒) ตักเตือนและไม่อยู่เฉยหากเห็นผู้ใต้บังคับบัญชารับสินบน เรียกรับผลประโยชน์ หรือไม่ซื่อสัตย์ในหน้าที่	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งประเภทอำนวยการในข้อ (๑) – (๒) (๒) หลีกเลี่ยงการเป็นกรรมการผู้ถือหุ้น หรือมีส่วนร่วมกับบุคคลหรือองค์กรที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับส่วนราชการที่สังกัด

ตัวอย่างพฤติกรรมจริยธรรมที่ ๒

ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่

ในพจนานุกรมที่แสดงลักษณะพฤติกรรม (Behavior Definition)

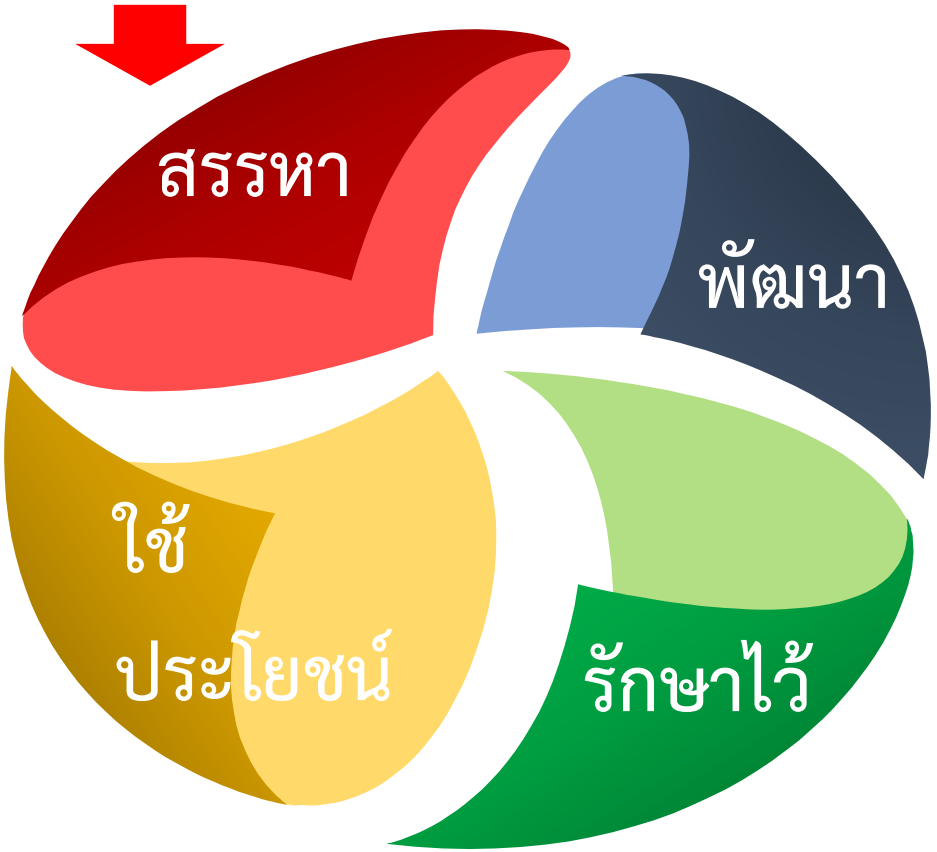
- แบ่ง Critical Positions เป็น **๕ ระดับ** คือ
  - ตำแหน่งแรกบรรจุ
  - ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์
  - ตำแหน่งหัวหน้างาน
  - ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับกลาง
  - ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง
- แต่ละระดับจะ**ระบุพฤติกรรม**ที่ต้องการ อันเป็นผลจากการสำรวจข้าราชการภาครัฐทุกประเภท และการสำรวจจาก Best Practice
- ยิ่งระดับสูงจะยิ่งต้องการแสดงพฤติกรรมที่**ซับซ้อน**และอาจหมายรวมถึงการแสดงพฤติกรรมของระดับที่ต่ำกว่าด้วย

(โปรดดูเอกสารแนบประกอบ)

ที่ปรึกษาจะนำพจนานุกรมที่แสดงลักษณะพฤติกรรม (Behavior Definition) เหล่านี้ไปออกแบบและเชื่อมโยงกับระบบทรัพยากรบุคคล

มาตรฐานจริยธรรม	พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน)				
	แรกบรรจุ	มีประสบการณ์	หัวหน้างาน	ประเภทอำนวยการ	ประเภทบริหาร
การกำหนดพฤติกรรมตามระดับชั้นงาน โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่างานที่ใช้ลักษณะงานและความรับผิดชอบเป็นเกณฑ์					

นำรูปแบบ กระบวนการและเครื่องมือประเมินพฤติกรรมจริยธรรมไปประกอบในการสรรหาเจ้าหน้าที่ของรัฐ



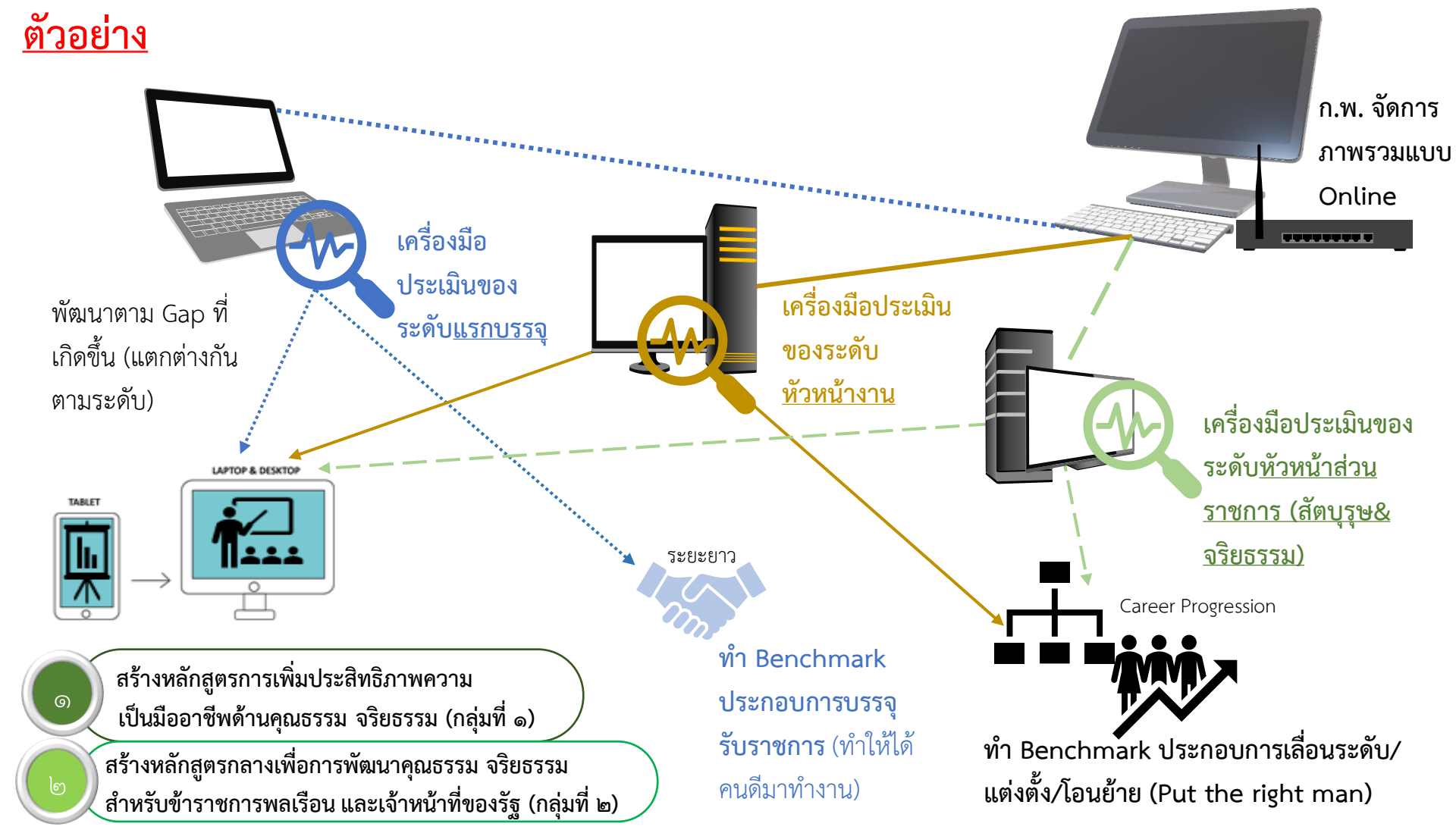
เพิ่มรูปแบบการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับผลการประเมินพฤติกรรมทางจริยธรรมเพื่อลดจุดอ่อนในระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐอย่างแท้จริง

แทรกแนวทางการประเมินมาตรฐานจริยธรรมในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อส่งเสริมการใช้/แสดงพฤติกรรมทางจริยธรรมให้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี

สร้างเครื่องมือประเมินพฤติกรรมทางจริยธรรมในการเลื่อนระดับตำแหน่ง เพื่อให้ภาครัฐรักษาและได้ผู้นำที่มีคุณธรรม และจริยธรรม

เครื่องมือประเมินและหลักสูตรการพัฒนาจริยธรรมจะสามารถไปเชื่อมโยงกับ**ระบบทรัพยากรบุคคลภาครัฐ**อื่น ๆ ได้ เช่น การเลื่อนระดับ การสรรหา ฯลฯ เป็นต้น ในอนาคต โดยจะแตกต่างกันในแต่ละประเภท และระดับของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ผ่านทางระบบดิจิทัลออนไลน์

ตัวอย่าง



๑ สร้างหลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพด้านคุณธรรม จริยธรรม (กลุ่มที่ ๑)

๒ สร้างหลักสูตรกลางเพื่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สำหรับข้าราชการพลเรือน และเจ้าหน้าที่ของรัฐ (กลุ่มที่ ๒)

สรุปการนำเครื่องมือประเมินมาตรฐานจริยธรรมในระดับต่าง ๆ

๑) ได้ผู้นำที่มีมาตรฐานจริยธรรม
๒) ไปเชื่อมโยงกับการพัฒนาหากมี Gap จากผลการประเมิน
๓) ได้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีจริยธรรมสูง

เพิ่ม**แบบประเมินมาตรฐานจริยธรรม ๓๖๐ องศา และแบบประเมินสัตบุรุษ** (Big Rock ของประเทศ)

ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

ข้าราชการประเภทบริหาร ระดับต้น/สูง

เพิ่ม**แบบทดสอบแบบสถานการณ์**ด้านมาตรฐานจริยธรรมสำหรับตำแหน่งอำนวยการ

ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

ข้าราชการประเภทอำนวยการ ระดับต้น/สูง

ยืนยันและรับทราบข้อตกลงมาตรฐานทางจริยธรรม

เพิ่มการ**ทดสอบจริยธรรมของหัวหน้างาน**ในรูปแบบของ Kohlberg

ตำแหน่งหัวหน้างาน

ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษหรืออาวุโสที่เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน

ยืนยันและรับทราบข้อตกลงมาตรฐานทางจริยธรรม

เพิ่มแบบ**ประเมินมาตรฐานจริยธรรมแบบ ๙๐ องศา**ในการทดลองปฏิบัติราชการ

ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

ข้าราชการระดับชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ/ชำนาญงาน/อาวุโส

แทรกแนวทางการประเมินมาตรฐานจริยธรรม **แบบฟอร์มประเมินการปฏิบัติราชการประจำปี**

ยืนยันและรับทราบข้อตกลงมาตรฐานทางจริยธรรม

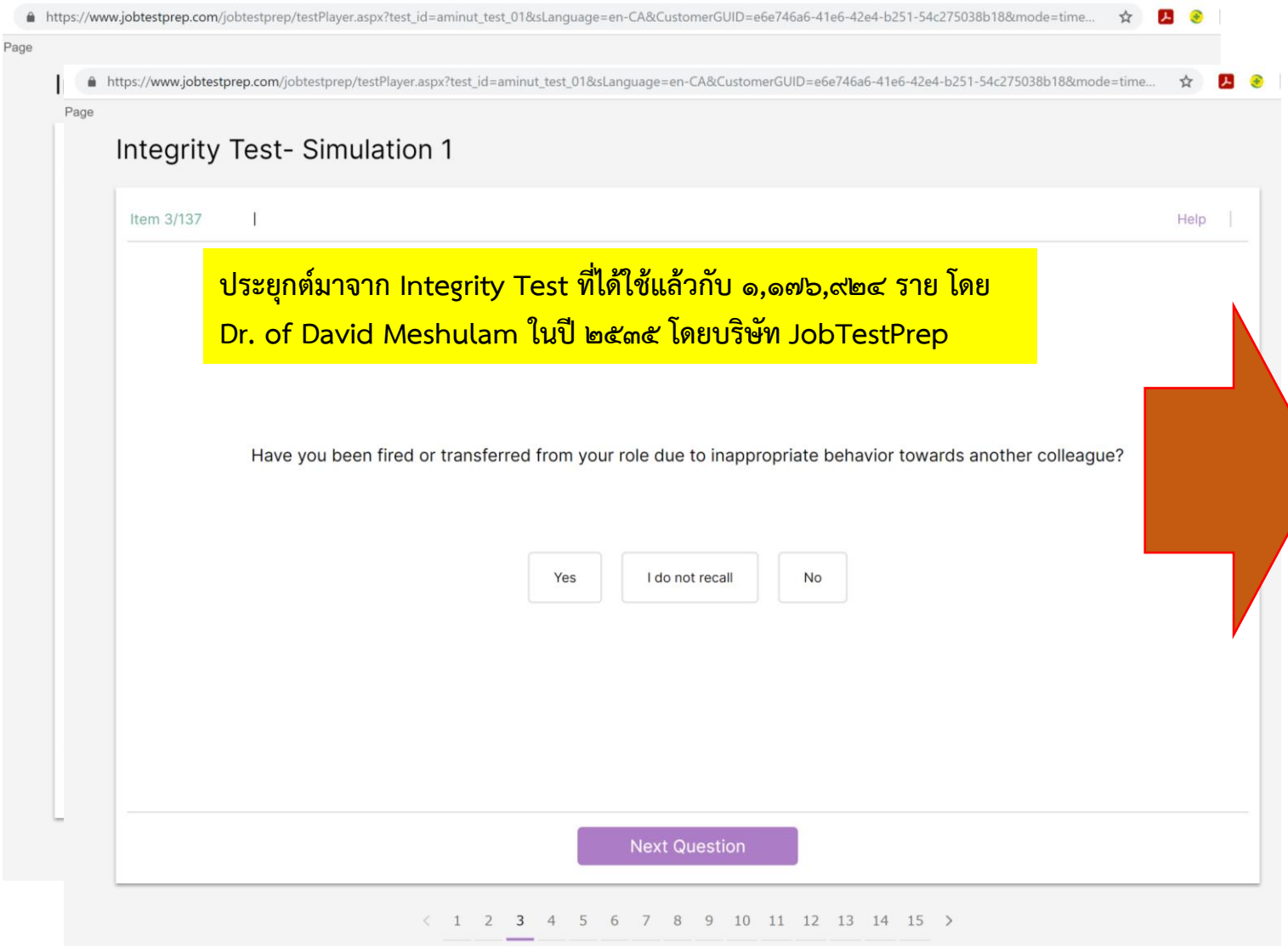
ตำแหน่งแรกบรรจุ

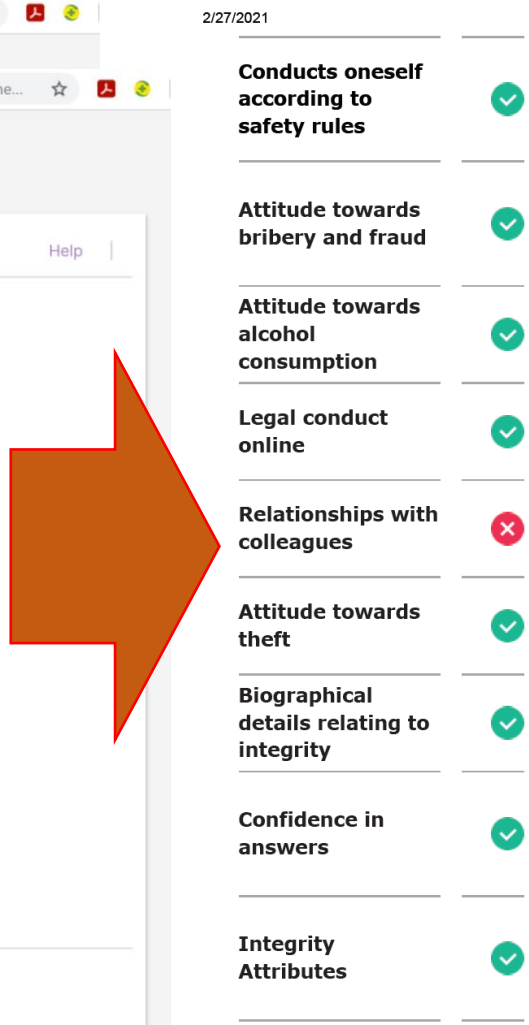
ข้าราชการระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน

- ต้อง**ผ่าน**การตรวจสอบภูมิหลังผ่าน Social Media
- ต้อง**ผ่าน**การสอบคัดเลือกเครื่องมือจิตวิทยาใน e-Exam* เพื่อทดสอบมาตรฐานจริยธรรม
- มีแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อหาระดับมาตรฐานจริยธรรม ในการสัมภาษณ์ภาค ค. เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้

ตัวอย่างเครื่องมือประเมินมาตรฐานจริยธรรมในระดับต่าง ๆ

แรกบรรจุ





ตัวอย่างเครื่องมือประเมินมาตรฐานจริยธรรมในระดับต่าง ๆ

ปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน หรือเทียบเท่า

ข้อ	รายการประเมิน	ผลการประเมิน			
		ไม่แสดง	บางครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ
ข้อ ๑	**ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข**				
๑.	ผู้รับการประเมินไม่กล่าวให้ร้ายต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์				
๒.	ผู้รับการประเมินหลีกเลี่ยงกระทำการใดที่ทำให้เกิดความเสื่อมเสียต่อชาติ ศาสนา หรือพระมหากษัตริย์				
๓.	ผู้รับการประเมินรายงานผู้บังคับบัญชา เมื่อพบการกระทำที่จะทำให้ชาติไทย หรือพระมหากษัตริย์เสื่อมเสีย				
๔.	ผู้รับการประเมินเข้าร่วมงานราชพิธีหรืองานสำคัญทางศาสนาที่ตนเองนับถือ เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้อื่น				
ข้อ ๒	**ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่**				
๑.	ผู้รับการประเมินอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการในการติดต่อราชการโดยปราศจากการเรียกรับผลประโยชน์				
๒.	ผู้รับการประเมินไม่รับสินบน ไม่คอร์รัปชันและต้องระมัดระวังในกระบวนการปฏิบัติงาน				
๓.	ผู้รับการประเมินระวังเรื่องการรับของขวัญ การเลี้ยงรับรอง การรับบริการ ทรัพย์สินหรือเงินบริจาคให้โปร่งใสและถูกต้องตามระเบียบ				

เชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงประจักษ์อื่น ๆ ในภาพรวม เช่น ผลประเมินองค์กร ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ ความพึงพอใจ ฯลฯ

๑. เริ่มจากการประเมินตนเอง เพื่อให้ตระหนักถึงพฤติกรรมที่เหมาะสม (รวมถึงบันทึกไว้สำหรับในอนาคต)
๒. ให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน (หลังจากที่ได้ประเมินตนเองแล้ว) เพื่อ Cross-check และเกิด Feedback ในการปรับปรุง/พัฒนาตนเอง
๓. ในอนาคต อาจเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของหน่วยงาน เช่น Voice of Stakeholders

ตัวอย่างเครื่องมือประเมินมาตรฐานจริยธรรมในระดับต่าง ๆ

แบบประเมินทดสอบจริยธรรมของหัวหน้างาน (ระดับชำนาญการพิเศษ)

โปรด X ในช่องที่คิดว่าใช่ “ตัวท่าน” ที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม/ข้อคำตอบ
๑	**นายวีระรู้จักกับนายปิติมานาน เป็นเพื่อนกันมาตั้งแต่ช่วงมัธยม วันหนึ่งนายปิติได้มาติดต่อขอให้นายวีระซึ่งเป็นเลขาหน้าห้องผู้ใหญ่ในกระทรวง ให้ช่วยพูดกับปลัดกระทรวงเพื่อสนับสนุนให้นายปิติได้โยกย้ายไปรับราชการในจังหวัดบ้านเกิด โดยนางปิติยินดีจะซื้อมือถือยี่ห้อดังให้เป็นการขอบคุณในน้ำใจ นายวีระรู้สึกลำบากใจมาก หากท่านเป็นนายวีระ ท่านจะปฏิเสธนายปิติ เพราะ**
	ก ถ้าเรื่องถึงหูผู้ใหญ่ นายวีระอาจถูกผู้บังคับบัญชาลงโทษได้
	ข การแข่งขันที่วัดกันด้วยผลของงานย่อมนำมาสู่ความภาคภูมิใจในอาชีพอย่างยั่งยืนยิ่งกว่า
	ค หากนายปิติจะไปเล่าให้คนอื่นฟังว่านายวีระเป็นผู้ที่เห็นแก่อามิสสินจ้าง
	ง การเลื่อนตำแหน่งของนายปิติไม่ใช่หน้าที่ของนายวีระที่จะเข้าไปยุ่งเกี่ยว
๒	**นางมานีเป็นญาติของอาจารย์สมใจซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นคณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง นางมานีเข้าสมัครทำงานเป็นพนักงานประจำมหาวิทยาลัย สังกัดคณะเศรษฐศาสตร์ โดยภาพรวมแล้วนางมานีมีความรู้ความสามารถในระดับใช้ได้ ในขณะที่มีผู้สมัครอีกราย ซึ่งมีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ไม่ตรงกับข้อกำหนดที่ประกาศไว้ แต่ได้รับการฝากฝังมาจากผู้บริหารท่านหนึ่งในมหาวิทยาลัย ถ้าข้าพเจ้าเป็นอาจา รย์สมใจ จะตัดสินใจเลือกนางมานี โดยข้าพเจ้ามีเหตุผลว่า**
	ก การคัดเลือกนางมานี ซึ่งนอกจากจะมีคุณสมบัติสอดคล้องกับตำแหน่งแล้ว ยังเป็นการได้เกื้อกูลญาติมิตรอีกทางหนึ่งด้วย
	ข การคัดเลือกคนในครั้งนี้ ไม่ว่าข้าพเจ้าเลือกคนใดก็ย่อมโดนต่อว่าอยู่แล้ว ดังนั้นก็ควรเลือกคนที่จะทำประโยชน์ให้ข้าพเจ้าต่อไปได้ในอนาคต
	ค การคัดเลือกคนเข้าทำงานของข้าพเจ้าพิจารณาจากหน้าที่งาน และคุณสมบัติของผู้สมัครที่หน่วยงานระบุเป็นสำคัญ ไม่เกี่ยงงอนว่าเห็นใครมาจากไหน
	ง จากคุณสมบัติของนางมานีน่าจะช่วยเหลือคณะและมหาวิทยาลัยได้เต็มที่กว่าอีกคนหนึ่ง

ผ่าน/ไม่ผ่าน

วิธีการประเมิน “สัตบุรุษ” เพื่อใช้ในการประเมินพฤติกรรมทางจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่รัฐในตำแหน่งที่มีความสำคัญหรือตำแหน่งหลักต่าง ๆ โดยเฉพาะบุคคลที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ

มาตรา ๗๖ (๒) ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ระบุให้การแต่งตั้งต้องคำนึงถึงการวางระบบบริหารงานบุคคลของรัฐเพื่อป้องกันการแทรกแซงหรือก้าวก่ายจากการเมืองหรือผู้มีอำนาจ

สัตบุรุษ ๗	แนวทางการประเมิน	ความสัมพันธ์ส่วนใหญ่จากผลการสำรวจ
ผู้รู้จักเหตุ ผู้รู้จักผล	• ประเมินจากความสามารถในการใช้หลักวิชาการไม่ใช่ความรู้สึก • มีเหตุผล • เข้าใช้สถานการณ์ และสื่อสารได้	• ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่ • มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน • ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ
ผู้รู้จักตน ผู้รู้ประมาณ ผู้รู้จักกาล	• รู้จักพอประมาณ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น • มีการวางแผน มีการประมาณการขีดความสามารถของตนเอง จนออกแบบเป็นแผนยุทธศาสตร์ และแผนงบประมาณที่เหมาะสม	• กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม
ผู้รู้จักหมู่คน ผู้รู้จักบุคคล	• รู้จักสังคม จนปรับบริบท (Adaptive) ให้ตรงและขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ • ทำงานในสมัยใหม่กับคนหลายรูปแบบได้ดี	• ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ • ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ • ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ประเมินผ่าน Case Study Test โดยจะเป็นเครื่องมือประเมินสำหรับการเลื่อนตำแหน่งระดับสูงตามแผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

แนวทางการพัฒนาจริยธรรม

ผสมผสานความรู้ พฤติกรรม และเทคนิคต่าง ๆ ผ่านรูปแบบที่หลากหลายตามระดับ/Generation

๓. กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม

การพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้อง

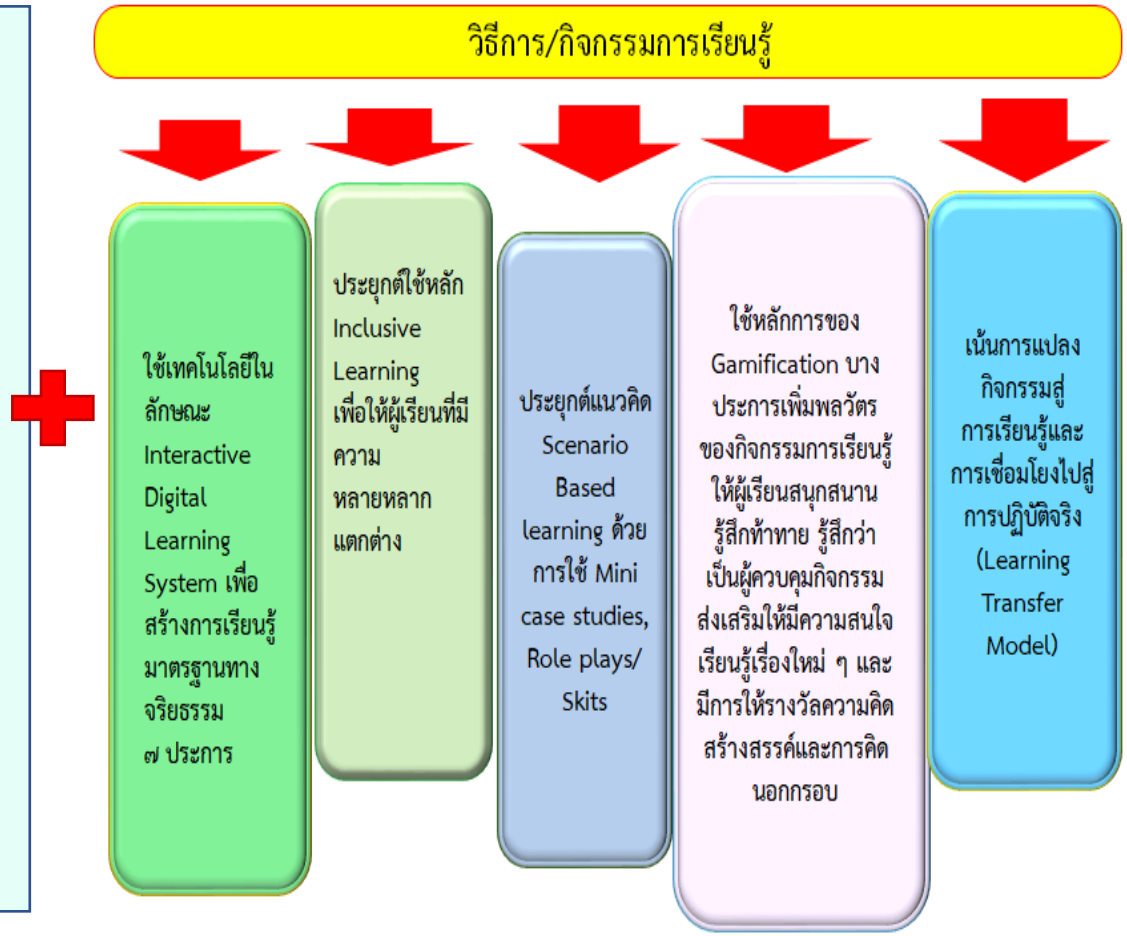
- ความรู้เรื่องกฎหมาย/ระเบียบ
- ตัวอย่างของ Role Model ในภาครัฐ

การพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม

- ทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม
- ทักษะการโน้มน้าวผู้บังคับบัญชา/ผู้อื่น
- ทักษะการสร้างความเชื่อมั่น (Trustworthy)
- ทักษะการแสดงความคิดเห็นบนหลักวิชาการ

พฤติกรรมที่เหมาะสม

- พฤติกรรมด้าน Agility
- พฤติกรรมภาวะผู้นำ



ส่วนราชการสามารถนำหลักสูตร และเครื่องมือพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐระดับต่าง ๆ

สรุปการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

ข้อเสนอการดำเนินการ

- **<u>เพิ่ม</u>**ให้มีการประเมินพฤติกรรมทางจริยธรรมในทุกระดับที่เลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ได้ข้าราชการที่เหมาะสม โดยแต่ละระดับจะใช้เครื่องมือที่แตกต่างกัน
- **<u>เพิ่ม</u>**การประเมินสัตบุรุษในระดับบริหาร

ข้อเสนอการดำเนินการ

- **<u>เพิ่ม</u>**เครื่องมือตรวจสอบภูมิหลังผ่าน Social Media และเครื่องมือจิตวิทยาใน Exam
- **<u>เพิ่ม</u>**ระบบการยืนยันและรับทราบข้อตกลงมาตรฐานทางจริยธรรม

ข้อเสนอการดำเนินการ

- **<u>เพิ่ม</u>**การจัดการความรู้ และสั่งสมประสบการณ์ของผู้ที่ได้รับการยอมรับด้านจริยธรรม
- **<u>เพิ่ม</u>**การสร้าง Pool ของผู้ทรงคุณวุฒิในการสอนหรือประเมินจริยธรรม

สร้าง *Integrity Culture*

Attract/ Select

Develop

Select & Promote

Communicate & Engage

Perform

Exit/Retire

ข้อเสนอการดำเนินการ

- **<u>เพิ่ม</u>**หลักสูตรการพัฒนาทุกระดับ ผ่านกลไกฝึกอบรมและ Gamification ในระบบออนไลน์ โดย*<u>บังคับ</u>*ให้ข้าราชการเข้าไปในระบบ (เหมือนเอกชน)
- มี**<u>หลักสูตร</u>**สำหรับสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล และคณะกรรมการจริยธรรม

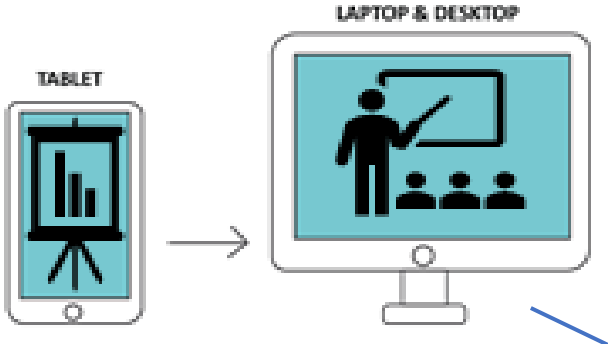
ข้อเสนอการดำเนินการ

- **<u>สอดแทรก</u>**แบบประเมินจริยธรรมเข้าไปการประเมินสมรรถนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

มีการนำผลพฤติกรรมที่ประเมินมาวิเคราะห์และสร้างรูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

พัฒนาตามระดับ

หลักสูตรพัฒนา Online



สอดคล้องกับพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในมาตรฐานจริยธรรมของแต่ละระดับ

ประเมินเพื่อบรรจุ/แต่งตั้ง

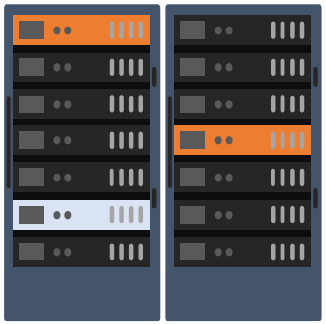
ผลประเมินจะถูกเก็บไว้เป็น***ฐานข้อมูล*** โดยหากในระยะถัดไป พบว่าพฤติกรรมจริงไม่เป็นไปตามที่กรอกข้อมูลไว้ อาจมีการ Sanction ผ่านการรั้งประโยชน์บางอย่าง เช่น

- ไม่ให้ไปฝึกอบรม นบส.
- ไม่ให้ขึ้นเงินเดือนสูงสุด
- ไม่ให้เลื่อนตำแหน่ง
- ฯลฯ

ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

เพิ่มประเด็นในการประเมิน โดยผสมระหว่างสมรรถนะหลักกับพฤติกรรมทางจริยธรรม เช่น

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เชื่อมโยงกับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
๒. บริการที่ดี เชื่อมโยงกับพฤติกรรมปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ
๓. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม เชื่อมโยงกับพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่ และพฤติกรรมกล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (ในระดับบริหาร)
๔. การทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงกับพฤติกรรมคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ



ฐานข้อมูล

ปรับปรุง/กำหนดรูปแบบใหม่ ๆ

Data Analytic

Phasing ของการนำข้อเสนอการเชื่อมโยงกับมาตรฐานจริยธรรมกับระบบทรัพยากรบุคคลไปใช้

๒๕๖๔

นำเสนอ กมจ. ให้อนุมัติในประเด็น

- มาตรฐานกลางของพฤติกรรมจริยธรรม
- แนวทางของเครื่องมือประเมินจริยธรรมในแต่ละระดับ (และสัตบุรุษในผู้บริหารระดับสูง)
- แนวทางการพัฒนาจริยธรรม

๒๕๖๕-๒๕๖๖

ทดลองนำร่อง

- เครื่องมือประเมินจริยธรรมในแต่ละระดับ (และสัตบุรุษในผู้บริหารระดับสูง) เพื่อหา Reliability & Validity ในภาคราชการ
- ถอดรหัสในแบบทดสอบเชิงอัตนัย
- ฝึกอบรมและพัฒนาวิทยากรสำหรับการพัฒนาจริยธรรมให้กับเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับ

๒๕๖๗

- สรุปบทเรียนการนำร่อง
- พัฒนา AI ในการประเมินจริยธรรมแบบ Online
- พัฒนา Ethic Perception Index

๒๕๖๘

- ติดตาม/ประเมินผล

แต่ละหน่วยงานกลางนำมาตรฐานกลางของพฤติกรรม เครื่องมือประเมินจริยธรรม และแนวทางการพัฒนาไปประยุกต์ใช้

พัฒนา Train-the-Trainer

ใช้ระบบ Online ในการประเมินและพัฒนาพฤติกรรมเชิงจริยธรรม

สื่อสารให้ส่วนราชการทราบว่าจะนำผลการประเมินทางจริยธรรมมาใช้ในการสรรหาและแต่งตั้งข้าราชการควบคู่กับสมรรถนะหลัก/สมรรถนะทางการบริหาร

สิ่งที่ต้องการความอนุเคราะห์

- **แสดงความคิดเห็นต่อผลการเชื่อมโยงกับมาตรฐานจริยธรรมกับระบบทรัพยากรบุคคลใน Link ด้านล่างอย่างน้อยในประเด็นดังนี้**
  - ข้อเสนอพฤติกรรมทางจริยธรรมของแต่ละระดับตำแหน่ง
  - การประเมินจริยธรรมเพื่อประกอบการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งในแต่ละระดับตำแหน่งที่เป็น Critical Position
  - การให้มีการยืนยันการรับทราบต่อข้อตกลงในการปฏิบัติตนตามมาตรฐานจริยธรรมก่อนดำรงตำแหน่งสำคัญ
  - การพัฒนาที่แตกต่างกันตามระดับตำแหน่ง
  - ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการนำไปปรับใช้

การตอบแบบสอบถามออนไลน์

แบบสอบถามเพื่อแสดงความคิดเห็น

โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ และแนวทางเชื่อมโยงกับกระบวนงานบริหารงานบุคคลในภาครัฐ

(๑) ท่านได้ฟังวิดีโออธิบายการกรอกแบบสอบถาม และได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ แล้วก่อนตอบแบบสอบถามเพื่อแสดงความคิดเห็นนี้

☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่

(๒) ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อการมีคำจำกัดความของพฤติกรรมทางจริยธรรมของแต่ละระดับตำแหน่ง (โปรดดูในเอกสารแนบเรื่อง (ร่าง) ข้อเสนอพฤติกรรมทางจริยธรรมประกอบ)

☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

(๓) ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อการมีแนวทางและเครื่องมือในการประเมินจริยธรรมเพื่อประกอบการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งในแต่ละระดับตำแหน่งที่เป็น Critical Position

☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

(๔) ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อการให้มีการยืนยันและรับทราบต่อข้อตกลงในการปฏิบัติตนตามมาตรฐานจริยธรรมก่อนดำรงตำแหน่งสำคัญที่เป็น Critical Position

☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

(๕) ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่แตกต่างกันตามระดับตำแหน่ง

☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

(๖) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการนำมาตรฐานทางจริยธรรมไปปรับใช้ในภาครัฐ

ขอขอบพระคุณและโปรดตอบกลับก่อนวันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๔

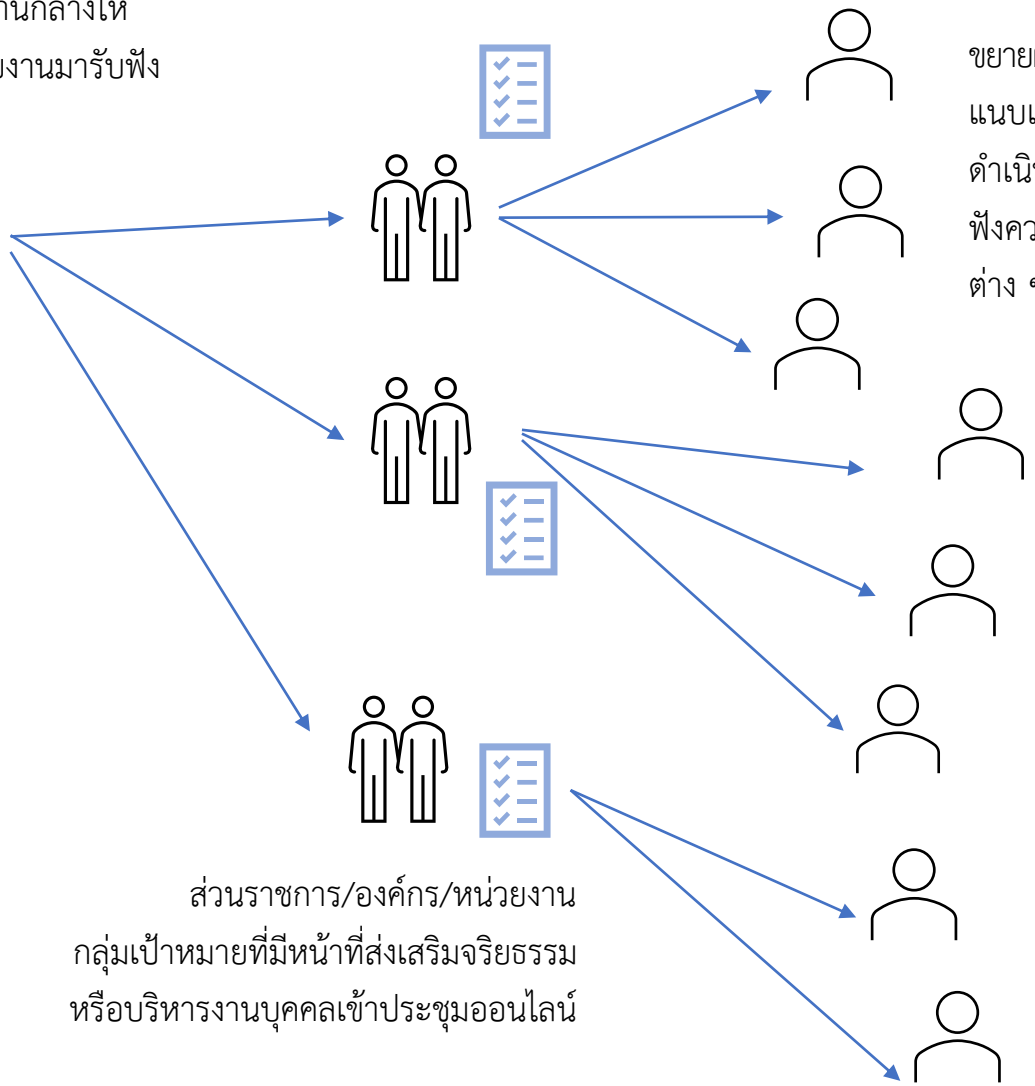
กิจกรรมที่จะดำเนินการถัดไป

การรับฟังความคิดเห็นเพื่อปรับแก้ (ร่าง) พฤติกรรมเชิงจริยธรรม และแนวทางการเชื่อมโยงกับ HRM และ HRD

ประชุมกับหน่วยงานกลางให้
ช่วยคัดเลือกหน่วยงานมารับฟัง
ความคิดเห็น

๑๑ พฤษภาคม

ความคิดเห็น



ส่วนราชการ/องค์กร/หน่วยงาน
กลุ่มเป้าหมายที่มีหน้าที่ส่งเสริมจริยธรรม
หรือบริหารงานบุคคลเข้าประชุมออนไลน์

ขยายผลต่อกับเจ้าหน้าที่ของรัฐในสังกัด พร้อม
แนบแบบสำรวจออนไลน์ (ซึ่งจะสามารถ
ดำเนินการได้หากได้ดูคลิปวิดีโอนี้แล้ว) เพื่อรับ
ฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภท
ต่าง ๆ ที่ไม่ได้เข้าร่วมสัมมนา

การส่งต่อเป็นลูกโซ่ เช่นนี้
จะทำให้มีผู้มีส่วนร่วม
จำนวนมาก อันจะทำให้
การนำไปใช้เป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพสูงสุด

เอกสารแนบที่ ๑ ข้อเสนอพฤติกรรมทางจริยธรรม

ที่ปรึกษามีการดำเนินการศึกษาข้อมูลประกอบการเสนอพฤติกรรมจริยธรรมดังนี้

- ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ (๑) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางจริยธรรม หรือการนำพฤติกรรมเชิงพฤติกรรมไปใช้ในกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหารและข้าราชการพลเรือนกลาโหม ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ พนักงานรัฐวิสาหกิจ เจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานขององค์การมหาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐในฝ่ายบริหารอื่น ๆ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ฯลฯ เป็นต้น (๒) วรรณกรรมวิจัยต่าง ๆ และแนวทางที่ดีต่าง ๆ เช่น องค์ความรู้ ทฤษฎี รูปแบบ หรือเครื่องมือเชิงพฤติกรรมทั้งในและต่างประเทศ
- ประเมินค่างาน แบบวิธีการจัดชั้นงานหรือจำแนกตำแหน่ง (Job Grading หรือ Job Classification Method) ซึ่งเป็นวิธีการประเมินค่างานโดยการกำหนดระดับหรือนิยามของงานในแต่ละตำแหน่งไว้ก่อน และนำตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมาวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ผ่านการสำรวจและศึกษาภาระงานในภาครัฐจากโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และระดับตำแหน่งทั้งในแง่ความชำนาญที่ต้องการ ความรู้ที่ต้องใช้ (knowledges) ความสามารถที่ต้องมีในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และความรับผิดชอบที่ต้องมีอยู่ (Accountabilities) รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เจอ เช่น สภาพสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ฯลฯ เพื่อกำหนด Critical Positions ประกอบการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตามมาตรฐานทางจริยธรรมตาม ๓ ปัจจัยดังนี้
  - (๑) *ความแตกต่างของผลงาน* (Variation of Performance) ซึ่งในบริบทของโครงการนี้จะแยกเป็นประเภทผลงานที่เกิดจาก Individual Contribution ได้แก่ งานของตำแหน่งประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ และประเภทผลงานที่เกิดจากการนำคน Managerial Contribution ได้แก่ งานของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร
  - (๒) *ผลกระทบต่อกลยุทธ์หรือภารกิจขององค์กร* (Impact on Strategies/Mission) ซึ่งในบริบทนี้จะใช้แนวทางของการประเมินค่างานแบบย่อตามส่วนที่ผ่านมาที่แบ่งเป็น ๑๑ ระดับสะท้อนปัจจัยในส่วนนี้
  - (๓) *ความขาดแคลนหรือหายากของลักษณะงาน* (Scarcity of Roles) ซึ่งในส่วนนี้จะแยกกำหนดแตกต่างกันตามลักษณะงาน/Job Family เพื่อให้สะท้อนความพิเศษหรือลักษณะเฉพาะของงาน
- ส่งแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ของรัฐจำนวน ๗,๒๗๒ รายและนำมาวิเคราะห์เชิงสถิติ เพื่อหาระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้และส่งแบบสอบถามเพื่อสำรวจข้อมูลจากประชาชนเกี่ยวกับพฤติกรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมที่ประชาชนคาดหวังจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภท จำนวน ๑,๒๐๐ ชุด
- การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ หรือผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๗ ราย แบ่งเป็น ๕ กลุ่ม คือ ตัวแทนองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่รัฐแต่ละประเภท ตัวแทนภาคเอกชน ตัวแทนภาควิชาการ ตัวแทนนักบริหารภาครัฐ (ทั้งในปัจจุบันและเกษียณอายุแล้ว) และตัวแทนภาควิชาชีพ
- นำข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วมากลั่นกรองเพื่อสรุปและกำหนดลักษณะพฤติกรรมจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ **ซึ่งจะแตกต่างกันตามระดับ กลุ่มภาระงาน และประเภทเจ้าหน้าที่**

๑) **ข้อเสนอลักษณะพฤติกรรมจริยธรรมทั่วไปของเจ้าหน้าที่รัฐทุกประเภท** ดังนี้

มาตรฐานจริยธรรม	พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน)				
	แรกบรรจุ	**มีประสบการณ์**	**หัวหน้างาน**	**ประเภทอำนวยการ**	**ประเภทบริหาร**
ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	(๑) ไม่กล่าวให้ร้ายต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (๒) หลีกเลี่ยงกระทำการใดที่ทำให้เกิดความเสื่อมเสียต่อชาติ ศาสนา หรือพระมหากษัตริย์ (๓) รายงานผู้บังคับบัญชาเมื่อพบการกระทำที่จะทำให้ชาติไทย หรือพระมหากษัตริย์เสื่อมเสีย	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับแรกบรรจุข้อ (๑) – (๓) (๒) เข้าร่วมงานราชพิธีหรืองานสำคัญทางศาสนาที่ตนเองนับถือเพื่อเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้อื่น	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในข้อ (๑) – (๒) (๒) ตักเตือนและไม่อยู่เฉยหากเห็นผู้ใต้บังคับบัญชากล่าวถึงชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ในทางที่ไม่ถูกต้องหรือในทางที่ทำให้เสื่อมเสีย (๓) กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเพื่อส่งเสริมสถาบันของประเทศ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์และการปกครองระบอบประชาธิปไตย	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งหัวหน้างานในข้อ (๑) – (๓) (๒) ดำเนินการทางกฎหมายหากพบผู้ใดหรือหน่วยงานใดกล่าวถึงชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ในทางที่ไม่ถูกต้อง (๓) เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์และการปกครองระบอบประชาธิปไตย เช่น การให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางศาสนาด้วยตนเอง ฯลฯ เป็นต้น	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งประเภทอำนวยการในข้อ (๑) – (๓) (๒) เป็นผู้นำส่วนราชการหรือหน่วยงานในสังกัดในการกำหนดและติดตามนโยบายเพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยอันมีพระมหา-กษัตริย์ทรงเป็นประมุข เช่น นโยบายการมีส่วนร่วมนโยบายส่งเสริมกิจกรรมสร้างสำนึกรักชาติและประชาชน ฯลฯ

มาตรฐานจริยธรรม	พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน)				
	แรกบรรจุ	**มีประสบการณ์**	**หัวหน้างาน**	**ประเภทอำนวยการ**	**ประเภทบริหาร**
ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่	(๑) อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการในการติดต่อราชการโดยปราศจากการเรียกรับผลประโยชน์ (๒) <u>ไม่</u>รับสินบน ไม่คอร์รัปชันและต้องระมัดระวังในกระบวนการปฏิบัติงาน (๓) ระวังเรื่องการรับของขวัญ การเลี้ยงรับรอง การรับบริการทรัพย์สินหรือเงินบริจาคให้โปร่งใสและถูกต้องตามระเบียบ (๔) รายงานผู้บังคับบัญชาทันทีหากมีกิจกรรมใดที่น่าจะเข้าข่ายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (๕) <u>ไม่</u>เปิดข้อมูลของทางราชการ (๖) รอบคอบในการทำงาน (๗) <u>ไม่</u>ละทิ้งงานข้ามวันหรือโดยไม่มีเหตุอันควร (๘) <u>ไม่</u>เบียดบังทรัพย์สินหรือบุคลากรของหน่วยงานไปในเรื่องส่วนตัว	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับแรกบรรจุข้อ (๑) – (๘) (๒) พร้อมที่จะรับผิดชอบและแก้ไขความผิดของตนเองโดยไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น (๓) หมั่นปรับปรุงกระบวนงานในหน่วยงานให้โปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในข้อ (๑) – (๓) (๒) กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต หลีกเลี่ยงการไปอยู่ในงานที่ทำให้ผู้อื่น (ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท ฯลฯ) ใช้ประโยชน์จากตำแหน่งงานของตนได้	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งหัวหน้างานในข้อ (๑) – (๒) (๒) ตักเตือนและไม่อยู่เฉยหากเห็นผู้ใต้บังคับบัญชารับสินบน เรียกรับผลประโยชน์ หรือไม่ซื่อสัตย์ในหน้าที่	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งประเภทอำนวยการในข้อ (๑) – (๒) (๒) หลีกเลี่ยงการเป็นกรรมการผู้ถือหุ้น หรือมีส่วนร่วมกับบุคคลหรือองค์กรที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับส่วนราชการที่สังกัด

มาตรฐานจริยธรรม	พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน)				
	แรกบรรจุ	**มีประสบการณ์**	**หัวหน้างาน**	**ประเภทอำนวยการ**	**ประเภทบริหาร**
กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม	(๑) กล้ารายงานต่อผู้บังคับบัญชาเมื่อพบการกระทำที่เห็นว่าเป็นการละเมิดระเบียบ/กฎหมาย (๒) <u>ไม่</u>ขัดขวางการสืบหาข้อเท็จจริง และไม่รายงานเท็จหรือกลั่นแกล้งกัน (๓) หลีกเลี่ยงกระทำการที่ไม่สมควรปราศจากเหตุผลและความชอบธรรม รวมถึงไม่ชักจูงให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง (๔) พร้อมให้ความช่วยเหลือประชาชนหรือผู้รับบริการที่ถูกรังแกหรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม (๕) ไม่สร้างข่าวเท็จ ข่าวลือ ข้อมูลผิดหรือโฆษณาชวนเชื่อที่สร้างความเข้าใจผิดแก่คนอื่น ๆ หรือมวลชน (๖) รักษาคำพูดและสร้างความเชื่อมั่นกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับแรกบรรจุข้อ (๑) – (๖) (๒) กล้าแสดงความคิดเห็นหรือคัดค้านหัวหน้า/ผู้บังคับบัญชาในสิ่งที่ไม่สุจริตและไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ด้วยหลักวิชาการและเป็นลายลักษณ์อักษร (๓) ไม่เลี่ยงกฎหมายหรือใช้ช่องว่างของกฎหมาย หรือแนะนำให้ใช้ช่องว่างของกฎหมายที่ต้องใช้ในอำนาจหน้าที่ในส่วนราชการของตนเพื่อเป็นประโยชน์กับตนเองหรือผู้อื่น	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในข้อ (๑) – (๓) (๒) กล้ายืนหยัดรักษาความถูกต้องชอบธรรมแม้ว่าอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือถูกย้ายตำแหน่ง	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งหัวหน้างานในข้อ (๑) – (๒) (๒) กล้าเปิดเผยการทุจริตที่พบเห็น โดยไม่ปล่อยปละละเลย (๓) หลีกเลี่ยงการไปอยู่ในกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่ทำให้ตกอยู่ในความไม่ชอบด้วยกฎหมาย หรืออิทธิพลใด	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งประเภทอำนวยการในข้อ (๑) – (๓) (๒) ยืนหยัดเจตนารมณ์ในการรักษากฎหมายให้ถึงที่สุด และดำเนินการตามกฎหมายต่อผู้กระทำความผิดอย่างถึงที่สุด เพื่อเป็นแบบอย่างที่จริงจังในการลงโทษผู้กระทำผิด

มาตรฐานจริยธรรม	พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน)				
	แรกบรรจุ	มีประสบการณ์	หัวหน้างาน	ประเภทอำนวยการ	ประเภทบริหาร
คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ	(๑) ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (๒) รับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืนทั้งด้านสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากร และการดำเนินการในองค์กร (๓) ไม่ใช้ข้อมูลหรือตำแหน่งหน้าที่เอื้อประโยชน์แก่พวกพ้องหรือเอื้อประโยชน์ส่วนตัว (๔) มุ่งทำงานในหน่วยงานของตนโดยไม่ควรประกอบอาชีพเสริมที่จะทำให้มีประโยชน์ทับซ้อนกับหน้าที่ของตน (๕) หมั่นช่วยเหลือสังคม ชุมชน หรือแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนแม้จะไม่ใช่หน้าที่โดยตรง (เพื่อพัฒนาจิตอาสาและการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม) (๖) อาสาช่วยเหลืองานขององค์กร	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับแรกบรรจุข้อ (๑) – (๖) (๒) ไม่รับงานภายนอกหรือร่วมกิจกรรมภายนอกอันมีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของตน	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในข้อ (๑) – (๒) (๒) กำกับดูแลไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำลายผลประโยชน์สาธารณะ หรือทำผิดกฎระเบียบที่ส่งผลต่อผลประโยชน์ของทางราชการ (ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ) (๓) เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อพัฒนาหรือสร้างประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งหัวหน้างานในข้อ (๑) – (๓) (๒) เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานเพื่อประโยชน์ของสังคม ชุมชน หรือประเทศชาติ (๓) ไม่นิ่งเฉยและตักเตือนหากพบผู้ใต้บังคับบัญชาเอาเปรียบ ไม่เคารพเกียรติผู้อื่น หรือรับงานภายนอกที่ส่งผลต่อการใช้อำนาจในหน้าที่ของส่วนราชการที่สังกัด	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งประเภทอำนวยการในข้อ (๑) – (๓) (๒) กำหนดนโยบายหรือขับเคลื่อนงานขององค์กรโดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวม และประเทศชาติเป็นสำคัญ

มาตรฐานจริยธรรม	พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน)				
	แรกบรรจุ	มีประสบการณ์	หัวหน้างาน	ประเภทอำนวยการ	ประเภทบริหาร
มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	(๑) เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (๒) พร้อมทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรด้วยความละเอียดรอบคอบ และมีการบริหารจัดการเวลาที่เหมาะสม (๓) ปฏิบัติงานด้วยความประหยัดคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ (๔) เร่งทำงานให้เสร็จ รับผิดชอบ ไม่ผลักภาระความรับผิดชอบให้แก่เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (๕) แสดงความทุ่มเทและกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย (๖) ใช้เทคโนโลยี หรือดิจิทัลมาประกอบการทำงาน เพื่อลดต้นทุน หรือทำให้ขั้นตอนหรือวิธีทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับแรกบรรจุข้อ (๑) – (๖) (๒) ปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จของหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (๓) หมั่นพัฒนางานให้มีคุณภาพ และประสิทธิผล เช่น ได้งานที่ดีกว่าเดิมในเวลาสั้นกว่าเดิม ฯลฯ เป็นต้น (๔) หมั่นคิดสร้างสรรค์หรือพัฒนางานใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงานหรือส่วนราชการ	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในข้อ (๑) – (๔) (๒) วางแผนการทำงานด้วยการคำนึงถึงผลกระทบของงานที่ทำต่อประชาชนหรือความคุ้มค่าของประเทศ (๓) ควบคุมและรักษามาตรฐานในการทำงานที่มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ติดตามขับเคลื่อน และกำกับดูแลให้ผู้บังคับบัญชาส่งมอบงานได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ ทั้งเวลาคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับ	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งหัวหน้างานในข้อ (๑) – (๓) (๒) ตัดสินใจอย่างเฉียบคมชัดเจนและทันเวลา (จากผลการศึกษาและวิเคราะห์มาแล้วอย่างถ่องแท้) เพื่อให้รัฐได้ผลงานที่คุ้มค่าและรวดเร็ว (๓) ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมให้กับหน่วยงาน/ส่วนราชการ	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งประเภทอำนวยการในข้อ (๑) – (๓) (๒) กำหนดและขับเคลื่อนนโยบายที่ส่งเสริมให้องค์กรก้าวไปสู่หน่วยงานที่มีผลงานเป็นเลิศ (High Performance Organization) เช่น พัฒนาองค์กรจนได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอก หรือ มีผลการประเมินผลงานขององค์กรในระบบต่าง ๆ ในระดับดีเด่น ฯลฯ (๓) สร้างหรือพัฒนาสิ่งที่คนรุ่นหลังสามารถระลึกถึงหรือจดจำได้ (Leave a legacy)

มาตรฐานจริยธรรม	พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน)				
	แรกบรรจุ	มีประสบการณ์	หัวหน้างาน	ประเภทอำนวยการ	ประเภทบริหาร
ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ	(๑) ปฏิบัติและบริการต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ ด้วยความแตกต่างทางเชื้อชาติ เพศ อายุ สภาพร่างกาย ศาสนา สถานะทางเศรษฐกิจ หรือความเชื่อทางการเมือง (๒) หลีกเลี่ยงการให้สิทธิพิเศษ หรืออำนวยความสะดวกแก่บุคคลใดเป็นพิเศษ (๓) เคารพในสิทธิมนุษยชนของบุคคลทุกคน (๔) ปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากอคติ ไม่เกี่ยงงาน และเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมาย (๕) ปฏิบัติงานในวิชาชีพด้วยหลักวิชาการ หรือมาตรฐานงาน (๖) แยกเรื่องส่วนตัวออกจากตำแหน่งหน้าที่ โดยควรตั้งอยู่ในความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความเป็นพวกพ้องหรือบุญคุณส่วนตัว	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับแรกบรรจุข้อ (๑) – (๖) (๒) หลีกเลี่ยงการดำเนินการหรือทำนิติกรรมหรือสัญญาหรือเสนอให้อนุมัติโครงการหรืออนุมัติโครงการใดอันเป็นเหตุให้ตนหรือบุคคลอื่นได้ประโยชน์อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย (๓) ไม่สร้างความแตกแยกอคติ หรือความรู้สึกเชิงลบที่ส่งผลต่อผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสีย	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในข้อ (๑) – (๓) (๒) สื่อสารข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้ชัดเจนและทั่วถึงกับทุกภาคส่วนตามขอบเขตที่เหมาะสม โดยไม่เลือกปฏิบัติหรือสร้างประโยชน์ให้กับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (เช่น พวกพ้อง ญาติพี่น้อง ฯลฯ) (๓) กำกับดูแลการปฏิบัติและบริการผู้รับบริการ หรือ ผู้มีส่วนได้เสียของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งหัวหน้างานในข้อ (๑) – (๓) (๒) กล้าประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรมและไม่มีอคติ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานที่ชัดเจน (๓) ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนอย่างเคร่งครัดและปราศจากความลำเอียง	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งประเภทอำนวยการในข้อ (๑) – (๓) (๒) กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการทำงานในหน่วยงานหรือส่วนราชการที่สังกัดให้เป็นไปอย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย

มาตรฐานจริยธรรม	พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน)				
	แรกบรรจุ	มีประสบการณ์	หัวหน้างาน	ประเภทอำนวยการ	ประเภทบริหาร
ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ	(๑) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเหมาะสมทั้งในและนอกสถานที่ทำงาน (๒) นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือ แนวทางตามพระราชดำรัสมาใช้ในการทำงาน (๓) วางตัวอย่างดีและไม่ประพฤติตนที่นำความเสื่อมเสียหรือมลทินมัวหมองมาสู่ทางราชการ เช่น ชู้สาว ฯลฯ เป็นต้น (๔) วางตนเป็นกลางทางการเมือง โดยใช้สิทธิทางการเมืองในนามตนเองนอกเวลางานอย่างเหมาะสม และหลีกเลี่ยงการกระทำที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่ากระทำในนามส่วนราชการ (๕) เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ (๖) ประหยัด อดออม ไม่ฟุ่งเฟือหรูหราและไม่สร้างหนี้สินจนเกินตัว (๗) อดทน และไม่หวั่นไหวต่อความยากลำบาก	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับแรกบรรจุ ข้อ (๑) – (๗) (๒) ภูมิใจ เชิดชูและรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศ และเกียรติศักดิ์ของส่วนราชการที่สังกัด (๓) พัฒนาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการบูรณาการงานร่วมกันไปสู่ผลลัพธ์อย่างเหมาะสม (๔) ไม่ปฏิบัติราชการอันเป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตนเว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปเป็นผู้สั่งให้กระทำหรือได้รับอนุญาตเป็นพิเศษชั่วครั้งคราว	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในข้อ (๑) – (๔) (๒) หลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ ในฐานะส่วนตัว ซึ่งก่อให้เกิดความเคลือบแคลงหรือสงสัยว่าจะขัดกับจริยธรรม และความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน (๓) สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับสถานที่ พื้นที่ วัฒนธรรม บริบททางสังคม และสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งหัวหน้างานในข้อ (๑) – (๓) (๒) กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้สร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดีแก่ทางราชการ รวมถึงตักเตือนหากจำเป็น (๓) เป็นแบบอย่างที่ดีในการวางตัวที่เหมาะสม และสร้างภาพลักษณ์ให้ส่วนราชการ (๔) เป็นที่ปรึกษาและที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมควร	(๑) มีพฤติกรรมจริยธรรมเหมือนระดับตำแหน่งประเภทอำนวยการในข้อ (๑) – (๔) (๒) เป็นแบบอย่างของผู้นำส่วนราชการที่เหมาะสม

๒) ลักษณะพฤติกรรมจริยธรรมเฉพาะตามกลุ่มงาน ตามผลการสำรวจที่ได้รับ

มาตรฐานจริยธรรม	ตำรวจ	ทหาร	อุดมศึกษา	ครู	พลเรือน	ท้องถิ่น	รัฐวิสาหกิจ	องค์การมหาชน	การเมืองและฝ่ายบริหารอื่น ๆ
ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และ การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	*กลุ่มงานปฏิบัติการต่อสู้*: ยอมเสียสละชีวิตได้เพื่อสถาบันหลักของประเทศ				*กลุ่มงานการทูต*: เทิดทูนสถาบันหลักของประเทศ				
ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่			*กลุ่มงานการให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพ และ กลุ่มงานวิจัย*: รักษาความลับของผู้มีส่วนได้เสียตามจรรยาบรรณวิชาชีพ		*กลุ่มงานอนุรักษ์* : ยึดหยัดรักษา ฟื้นฟู และจัดการทรัพยากรในความรับผิดชอบด้วยความละเอียดรอบคอบ				
กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม	*ทุกกลุ่มงาน*: ไม่ใช้กำลัง ความรุนแรง ความทารุณกรรมหรืออาวุธในหน้าที่ ยกเว้นในกรณีที่เกิดเหตุการณ์วิกฤติหรือมีความจำเป็นภายใต้กรอบของกฎหมาย								
คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ	*ทุกกลุ่มงาน*: ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เอื้อประโยชน์แก่พวกพ้องหรือเอื้อประโยชน์ส่วนตัว		*กลุ่มงานการให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพ*: หมั่นสร้างศิษย์ให้เติบโตและเป็นคนดีต่อสังคม ชุมชน และประเทศ		*กลุ่มงานพัฒนาและลดความเหลื่อมล้ำ* : อดทนและอาสาดูแลผู้ต้องการความช่วยเหลือ แม้ไม่ใช่งานของตัวเองโดยตรง				

มาตรฐานจริยธรรม	ตำรวจ	ทหาร	อุดมศึกษา	ครู	พลเรือน	ท้องถิ่น	รัฐวิสาหกิจ	องค์การมหาชน	การเมืองและฝ่ายบริหารอื่น ๆ
มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน						*กลุ่มงานพาณิชย์ และการค้า*: กล้าที่จะออกจากความคุ้นชินเดิม หรือหลักเกณฑ์เดิม ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น			
ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ			*กลุ่มงานการให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพ*: รักและเมตตาต่อศิษย์อย่างเสมอหน้า สนใจคำถามคำตอบหรือความคิด/จิตใจของศิษย์ทุกรายอย่างเท่าเทียม			*ทุกกลุ่มงาน*: บริการประชาชนด้วยความรวดเร็วและตอบสนองความต้องการสูงสุด			
ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ	*ทุกกลุ่มงาน*: ต้องพกพาอาวุธตามระเบียบแบบแผน ไม่จับหรือถืออาวุธ หรือเล็งอาวุธไปยังบุคคลโดยปราศจากเหตุอันสมควร								