

# ข้อเสนอแนวทางการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ ในกระบวนการบริหารงานบุคคล และรูปแบบแนวทางการพัฒนาบุคคล

โครงการพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ที่สอดคล้องกับมาตรฐานจริยธรรมสำหรับข้าราชการและ  
เจ้าหน้าที่ของรัฐและองค์กรคุ้มครองจริยธรรมประจำส่วนราชการ

พฤษภาคม ๒๕๖๔

เรียนเพื่อโปรดทราบ  
ในระบบสารบรรณฯ พ.ศ. 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 หรือเพื่อต่อสัญญาจ้างให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐนำหลักเกณฑ์ด้านความประพฤติและมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาด้วยอย่างเคร่งครัด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายธีระพงษ์ วงศ์วิลาส)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

# วัตถุประสงค์ของโครงการ

- เพื่อศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่าง ๆ ที่มีการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในการบริหารงานบุคคล
- เพื่อศึกษาวิเคราะห์และกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยพิจารณาจากการเข้าสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญ เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐแรกบรรจุ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีประสบการณ์ที่ผ่านการปฏิบัติงานมาแล้วเกิน ๑ ปี เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีบทบาทในการกำกับ ดูแล แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หรือรองหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับพึงมี รวมถึงเสนอเครื่องมือการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สามารถนำไปใช้ได้จริง
- เพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับกฎหมายและบริบทของเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่าง ๆ
- เพื่อพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยใช้เทคนิค วิธีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และจัดทำเครื่องมือการพัฒนาหรือชุดพัฒนาจริยธรรมเพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีกรอบความคิด (Mindset) และค่านิยม (Value) ของการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐยุคใหม่ และเหมาะสมในการเข้าสู่ตำแหน่งที่มีความสำคัญ
- เพื่อพัฒนาหลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล สำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลของหน่วยงาน และคณะกรรมการจริยธรรม โดยใช้เทคนิค วิธีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และจัดทำเครื่องมือที่จะสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล และคณะกรรมการจริยธรรม
- เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรมภาครัฐและการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคล

# พระราชบัญญัติทางมาตรฐานจรรยาบรรณ พ.ศ. ๒๕๖๒



## มาตรฐานทางจรรยาบรรณ ๗ ประการ

ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ  
อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์  
และการปกครองระบอบประชาธิปไตย  
อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข



**You can stop** กล้าตัดสินใจและ  
**CORRUPTION** กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง  
ชอบธรรม



ซื่อสัตย์สุจริต  
มีจิตสำนึกที่ดี  
และรับผิดชอบต่อหน้าที่

ปฏิบัติหน้าที่  
อย่างเป็นธรรม  
และไม่เลือกปฏิบัติ



คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม  
มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว  
และมีจิตสาธารณะ



มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน



ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี  
และรักษาภาพลักษณ์ของ  
ทางราชการ

# ปัญหาและอุปสรรคของกลไกการขับเคลื่อนประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน

## หัวหน้าส่วนราชการ

- ผู้บริหารส่วนราชการไม่ค่อยให้ความสำคัญกับงานด้านจริยธรรม
- **การแต่งตั้งเลื่อนเงินเดือน โอนย้ายที่ไม่เป็นธรรม (อาจรวมถึงการซื้อขายตำแหน่ง)**
- การดำเนินการกรณีหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมยังขาดความชัดเจนว่าจะมีแนวทางการพิจารณาอย่างไรและใครเป็นผู้ดำเนินการ

## คณะกรรมการจริยธรรม

- คณะกรรมการจริยธรรมขาดแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนตามอำนาจหน้าที่
- มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการจริยธรรมบ่อยครั้ง เนื่องจากการโยกย้ายหัวหน้าส่วนราชการหรือข้าราชการ ทำให้ส่วนราชการต้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกคณะกรรมการฯ ประกอบกับการสรรหาและคัดเลือกมีขั้นตอนและต้องใช้เวลาในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด จึงส่งผลให้การดำเนินงานตามวาระของคณะกรรมการฯ ขาดความต่อเนื่อง

## กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม

- **เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรม**
- ขาดความก้าวหน้า และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## จริยธรรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ

- การใช้ทรัพย์สิน เวลาหรือทรัพยากรของทางราชการไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้อื่น
- **ความไม่เป็นธรรมในการให้บริการหรือเลือกปฏิบัติ**
- **การทุจริต จัดซื้อจัดจ้าง**
- **การละเมิดหลักสำคัญทางศีลธรรม ศาสนาและประเพณี**
- **การไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ**
- **การจงใจฝ่าฝืน หลีกเลียงละเว้นกฎ ข้อบังคับและระเบียบของทางราชการ**

# พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒



เปรียบเทียบหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่าง ๆ

กำหนด Critical Positions and Levels ทุกระดับ /ทุกประเภท

ต่างประเทศ เช่น เกาหลี  
ฟินแลนด์ นิวซีแลนด์ OECD  
ในประเทศ เช่น SCG CP ฯลฯ

มีตัวชี้วัดและพฤติกรรมตามมาตรฐานจริยธรรม  
๗ ประการของเจ้าหน้าที่รัฐ (รวมสัสตบุรุษ)



มีเครื่องมือและวิธีการประเมินจริยธรรม ๗ ประการ  
สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐให้กับส่วนราชการ  
พัฒนาเครื่องมือใน app เพื่อประเมิน Online

**ผ่าน Human Resource Development : HRD**  
สร้างกลไก เครื่องมือและวิธีการในการพัฒนาที่มีมาตรฐาน ทันสมัยให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ



**ผ่าน Human Resource Management : HRM**  
สร้างกลไก เครื่องมือและวิธีการในการกำหนดพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงความมีคุณธรรม

ได้หลักสูตรพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็น Key Players/ Enforcers และเป็นพี่ปรឹษา / Coach ด้านจริยธรรม และธรรมาภิบาล



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

ภาครัฐมีเครื่องมือในประเมินและสร้างการเรียนรู้เรื่องมาตรฐานจริยธรรม รวมถึงผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรม/จริยธรรมของส่วนราชการ มีกระบวนการต้นและการตัดสินใจบนฐานของความเที่ยงธรรม ควบคู่กับการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ



ขยายผล Ethic Perception Index





ที่ปรึกษาได้จัดทำพจนานุกรมที่แสดงลักษณะพฤติกรรม (Behavior Definition) ตามมาตรฐานทางจริยธรรมเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละประเภทและระดับ

แตกต่างกันตามระดับ  
ตำแหน่งแต่ครบทุก  
เจ้าหน้าที่ของรัฐ

คำจำกัดความที่  
ต่างกัน ๗ ประการ

ตัวอย่าง: มาตรฐานจริยธรรมข้อ ๓ กล่าวตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม

| ระดับตำแหน่งแรก<br>บรรจุประเภท<br>วิชาการ | ใช้กับระดับที่<br>เทียบเท่า | ลักษณะพฤติกรรม Behavior Definitions   |   |  |
|---|-----------------------------|---|---|--|
|   |                             | พฤติกรรมที่ใช้ได้กับทุก<br>ประเภทเจ้าหน้าที่รัฐ   | พฤติกรรมเฉพาะ<br>ตามลักษณะงาน                                 |  |
| ข้าราชการพลเรือน                          | ปฏิบัติการ                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>หมั่นศึกษา เพื่อให้เข้าใจกฎระเบียบในหน่วยงาน</li> <li>นำมาใช้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและไม่โอนเอียงตามสถานการณ์</li> </ul> | บริการประชาชน/ผู้ปฏิบัติงานภายในอย่างเหมาะสมตามหลักกฎหมาย     |  |
| ตำรวจ                                     | ส.ต.ต.- ส.ต.อ.              |   | ตัดสินใจให้ถูกต้องภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ                       |  |
| ทหาร                                      | ร.ต.-ร.อ.                   |   | ดำเนินการสอนและประเมินผลตามหลักวิชาการไม่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ |  |
| ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา         | อาจารย์ระดับ ๓-๕            |   | ดำเนินการกับผู้รับบริการอย่างเหมาะสมตามหลักกฎหมาย             |  |
| ข้าราชการครู                              | ครู/ครูผู้ช่วย              |   | บริการประชาชนอย่างเหมาะสมตามหลักกฎหมายเฉพาะ                   |  |
| เจ้าหน้าที่ของรัฐในฝ่ายบริหาร             | ปฏิบัติการ                  |   | Common definitions  |  |
| ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ใน อปท.            | ปฏิบัติการท้องถิ่น          |   |   |  |
| รัฐวิสาหกิจ                               | ระดับ ๓-๕                   |   |   |  |
| องค์การมหาชน                              | ระดับเจ้าหน้าที่            |   |   |  |

Functional definitions

จากภาพจะเห็นว่าที่ปรึกษาจะต้องทำตารางแบบนี้โดยแปรผันตาม

- จำนวนมาตรฐานจริยธรรม ๗ ประการ
- จำนวนระดับ Critical Position จำนวน ๕ แบบได้แก่
  - ตำแหน่งแรกบรรจุ
  - ตำแหน่งผู้มีประสบการณ์
  - ตำแหน่งหัวหน้างาน
  - ตำแหน่งผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับกลาง
  - ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ/ผู้บริหารระดับสูง
- พฤติกรรมเฉพาะในแต่ละประเภทเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ได้แก่พลเรือน ตำรวจ ทหาร อุดมศึกษา ครู ฝ่ายบริหาร ท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ ข้าราชการการเมือง และองค์การมหาชน)

(โปรดดูเอกสารแนบประกอบ)

| มาตรฐาน<br>จริยธรรม  | พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน)  |   |   |  |  |
|--|---|---|---|--|--|
|  | แรกบรรจุ  | มีประสบการณ์  | หัวหน้างาน  | ประเภทอำนวยการ   | ประเภทบริหาร   |
| ซื่อสัตย์สุจริต<br>มีจิตสำนึกที่ดี<br>และ<br>รับผิดชอบต่อ<br>หน้าที่ | (๑) อำนวยความสะดวก<br>แก่ผู้รับบริการ<br>ในการติดต่อราชการ<br>โดยปราศจาก<br>การเรียกรับ<br>ผลประโยชน์<br>(๒) <u>ไม่</u> รับสินบน ไม่<br>คอร์รัปชันและต้อง<br>ระมัดระวังใน<br>กระบวนการ<br>ปฏิบัติงาน<br>(๓) ระวังเรื่องการรับ<br>ของขวัญ การเลี้ยง<br>รับรอง การรับบริการ<br>ทรัพย์สินหรือเงิน<br>บริจาคให้โปร่งใสและ<br>ถูกต้องตามระเบียบ<br>(๔) รายงานผู้บังคับบัญชา<br>ทันทีหากมีกิจกรรมใด<br>ที่น่าจะเข้าข่าย<br>ความขัดแย้งทาง<br>ผลประโยชน์<br>(๕) <u>ไม่</u> เปิดเผยข้อมูล<br>ของทางราชการ<br>(๖) รอบคอบในการทำงาน<br>(๗) <u>ไม่</u> ละทิ้งงานข้ามวัน<br>หรือโดยไม่มีเหตุอัน<br>ควร<br>(๘) <u>ไม่</u> เบียดบังทรัพย์สิน<br>หรือบุคลากรของ<br>หน่วยงานไปในเรื่อง<br>ส่วนตัว | (๑) มีพฤติกรรม<br>จริยธรรม<br>เหมือนระดับ<br>แรกบรรจุข้อ<br>(๑) – (๘)<br>(๒) พร้อมที่จะ<br>รับผิดชอบ<br>และแก้ไข<br>ความผิดของ<br>ตนเองโดยไม่<br>โยนความผิด<br>ให้ผู้อื่น<br>(๓) หมั่นปรับปรุง<br>กระบวนการ<br>ในหน่วยงาน<br>ให้โปร่งใสและ<br>เป็นธรรมมาก<br>ยิ่งขึ้น | (๑) มีพฤติกรรม<br>จริยธรรมเหมือน<br>ระดับบุคลากรที่<br>มีประสบการณ์<br>ในข้อ (๑) – (๓)<br>(๒) กำกับดูแล<br>ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ให้ปฏิบัติหน้าที่<br>ด้วยความซื่อสัตย์<br>สุจริต หลีกเลี่ยง<br>การไปอยู่ในงาน<br>ที่ทำให้ผู้อื่น<br>(ญาติพี่น้อง<br>เพื่อนสนิท ฯลฯ)<br>ใช้ประโยชน์จาก<br>ตำแหน่งงานของ<br>ตนได้ | (๑) มีพฤติกรรม<br>จริยธรรมเหมือน<br>ระดับตำแหน่ง<br>หัวหน้างานในข้อ<br>(๑) – (๓)<br>(๒) ตักเตือนและไม่<br>อยู่เฉยหากเห็น<br>ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>รับสินบน<br>เรียกรับ<br>ผลประโยชน์<br>หรือไม่ซื่อสัตย์<br>ในหน้าที่ | (๑) มีพฤติกรรม<br>จริยธรรม<br>เหมือนระดับ<br>ตำแหน่ง<br>ประเภท<br>อำนวยการใน<br>ข้อ (๑) – (๒)<br>(๒) หลีกเลี่ยง<br>การเป็น<br>กรรมการ<br>ผู้ถือหุ้น หรือ<br>มีส่วนร่วมกับ<br>บุคคลหรือ<br>องค์กรที่อาจมี<br>ความขัดแย้งทาง<br>ผลประโยชน์กับ<br>ส่วนราชการที่<br>สังกัด |

## ตัวอย่างพฤติกรรมจริยธรรมที่ ๒

### ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และ รับผิดชอบต่อหน้าที่

#### ในพจนานุกรมที่แสดงลักษณะ พฤติกรรม (Behavior Definition)

- แบ่ง Critical Positions เป็น  
**๕ ระดับ** คือ
  - ตำแหน่งแรกบรรจุ
  - ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์
  - ตำแหน่งหัวหน้างาน
  - ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับกลาง
  - ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง
- แต่ละระดับจะระบุพฤติกรรมที่ต้องการ  
อันเป็นผลจากการสำรวจข้าราชการ  
ภาครัฐทุกประเภท และการสำรวจจาก  
Best Practice
- ยิ่งระดับสูงจะยิ่งต้องการแสดง  
พฤติกรรมที่ซับซ้อนและอาจหมาย  
รวมถึงการแสดงพฤติกรรมของระดับ  
ที่ต่ำกว่าด้วย

(โปรดดูเอกสารแนบประกอบ)

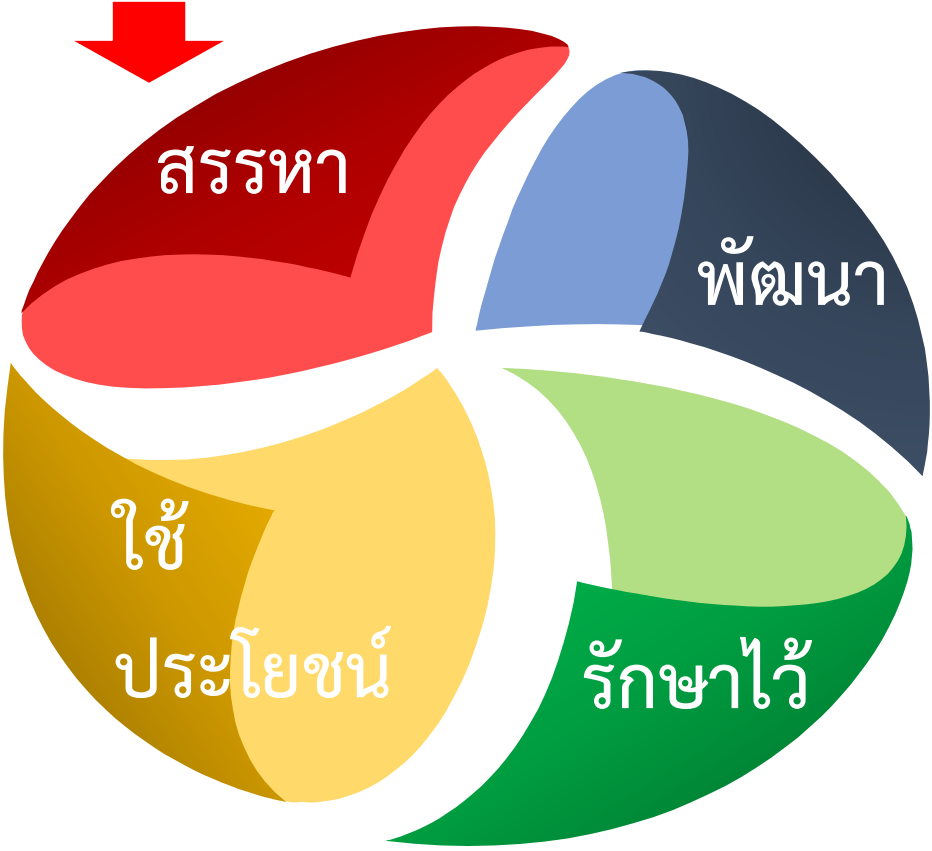


ที่ปรึกษาจะนำพจนานุกรมที่แสดงลักษณะพฤติกรรม (Behavior Definition) เหล่านี้ไปออกแบบและเชื่อมโยงกับระบบทรัพยากรบุคคล

| มาตรฐาน<br>จริยธรรม   | พฤติกรรมจริยธรรมตามลักษณะตำแหน่ง (เฉพาะที่นำมาประเมิน) |              |            |                |              |
|---|--|--------------|------------|----------------|--------------|
|   | แรกบรรจุ   | มีประสบการณ์ | หัวหน้างาน | ประเภทอำนาจการ | ประเภทบริหาร |
| การกำหนดพฤติกรรมตามระดับชั้นงาน โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่างานที่ใช้ลักษณะงานและความรับผิดชอบเป็นเกณฑ์ |  |              |            |                |              |

นำรูปแบบ กระบวนการและเครื่องมือ ประเมินพฤติกรรมจริยธรรมไปประกอบ ในการสรรหาเจ้าหน้าที่ของรัฐ

แทรกแนวทางการประเมินมาตรฐาน จริยธรรมในแบบฟอร์มการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปี เพื่อส่งเสริมการใช้/แสดง พฤติกรรมทางจริยธรรมให้ปฏิบัติ อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี

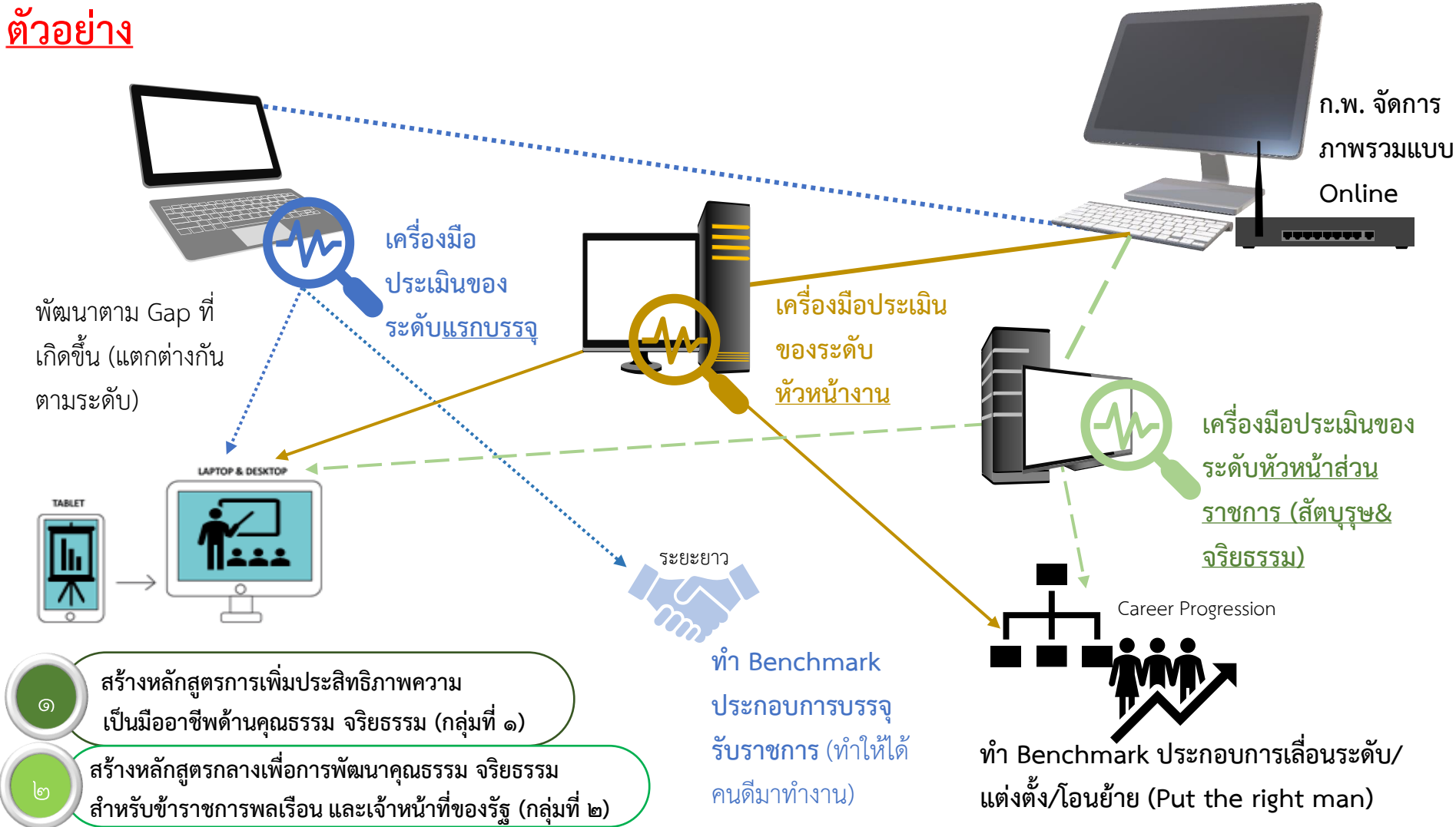


เพิ่มรูปแบบการพัฒนาที่ เชื่อมโยงกับผลการประเมิน พฤติกรรมทางจริยธรรมเพื่อลด จุดอ่อนในระบบบริหารงาน บุคคลภาครัฐอย่างแท้จริง

สร้างเครื่องมือประเมิน พฤติกรรมทางจริยธรรมใน การเลื่อนระดับตำแหน่ง เพื่อให้ ภาครัฐรักษาและได้ผู้นำที่มี คุณธรรม และจริยธรรม

เครื่องมือประเมินและหลักสูตรการพัฒนาจริยธรรมจะสามารถไปเชื่อมโยงกับระบบทรัพยากรบุคคลภาครัฐอื่น ๆ ได้ เช่น การเลื่อนระดับ การสรรหา ฯลฯ เป็นต้น ในอนาคต โดยจะแตกต่างกันในแต่ละประเภท และระดับของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ผ่านทางระบบดิจิทัลออนไลน์

## ตัวอย่าง



- ๑ สร้างหลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพด้านคุณธรรม จริยธรรม (กลุ่มที่ ๑)
- ๒ สร้างหลักสูตรกลางเพื่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับข้าราชการพลเรือน และเจ้าหน้าที่ของรัฐ (กลุ่มที่ ๒)

**สรุปการนำเครื่องมือประเมิน  
มาตรฐานจริยธรรมในระดับต่าง ๆ**

- 1) ได้ผู้นำที่มีมาตรฐานจริยธรรม
- 2) ไปเชื่อมโยงกับการพัฒนาหากมี Gap จากผลการประเมิน
- 3) ได้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีจริยธรรมสูง

เพิ่มแบบประเมินมาตรฐานจริยธรรม  
๓๖๐ องศา และแบบประเมินสัตบุรุษ  
(Big Rock ของประเทศ)

**ตำแหน่งผู้บริหาร  
ระดับสูง**

ข้าราชการประเภทบริหาร ระดับต้น/สูง

เพิ่มแบบทดสอบแบบสถานการณ์  
ด้านมาตรฐานจริยธรรมสำหรับ  
ตำแหน่งอำนวยการ

**ตำแหน่งผู้บริหาร  
ระดับกลาง**

ข้าราชการประเภทอำนวยการ ระดับต้น/สูง

เพิ่มการทดสอบจริยธรรมของ  
หัวหน้างานในรูปแบบของ  
Kohlberg

ยืนยันและรับทราบข้อตกลง  
มาตรฐานทางจริยธรรม

**ตำแหน่งหัวหน้างาน**

ข้าราชการระดับชำนาญการ  
พิเศษหรืออาวุโสที่เป็นหัวหน้า  
กลุ่มงาน

ยืนยันและรับทราบข้อตกลง  
มาตรฐานทางจริยธรรม

**ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน  
ที่มีประสบการณ์**

ข้าราชการระดับชำนาญการ/ชำนาญการ  
พิเศษ/ชำนาญงาน/อาวุโส

เพิ่มแบบประเมิน  
มาตรฐานจริยธรรมแบบ  
๙๐ องศาในการทดลอง  
ปฏิบัติราชการ

ยืนยันและรับทราบข้อตกลง  
มาตรฐานทางจริยธรรม

**ตำแหน่งแรกบรรจุ**

ข้าราชการระดับ  
ปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน

แทรกแนวทางการประเมินมาตรฐานจริยธรรม  
แบบฟอร์มประเมินการปฏิบัติราชการประจำปี

- ต้องผ่านการตรวจสอบภูมิหลังผ่าน Social Media
- ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเครื่องมือจิตวิทยาใน e-Exam\* เพื่อทดสอบมาตรฐานจริยธรรม
- มีแนวทางการสัมภาษณ์เพื่อหาระดับมาตรฐานจริยธรรม ในการสัมภาษณ์ภาค ค. เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้

# ตัวอย่างเครื่องมือประเมินมาตรฐานจริยธรรมในระดับต่าง ๆ

## แรกบรรจุ

Page

Page

Page

### Integrity Test- Simulation 1

Item 3/137 | Help

ประยุกต์มาจาก Integrity Test ที่ได้ใช้แล้วกับ ๑,๑๗๖,๙๒๔ ราย โดย Dr. of David Meshulam ในปี ๒๕๓๕ โดยบริษัท JobTestPrep

Have you been fired or transferred from your role due to inappropriate behavior towards another colleague?

Next Question

< 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 >

2/27/2021

Conducts oneself according to safety rules



Attitude towards bribery and fraud



Attitude towards alcohol consumption



Legal conduct online



Relationships with colleagues



Attitude towards theft



Biographical details relating to integrity



Confidence in answers



Integrity Attributes



# ตัวอย่างเครื่องมือประเมินมาตรฐานจริยธรรมในระดับต่าง ๆ

ปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน หรือเทียบเท่า

| ข้อ   | รายการประเมิน  | ผลการประเมิน |          |           |          |
|-------|--|--------------|----------|-----------|----------|
|       |  | ไม่แสดง      | บางครั้ง | บ่อยครั้ง | สม่ำเสมอ |
| ข้อ ๑ | ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข |              |          |           |          |
| ๑.    | ผู้รับการประเมินไม่กล่าวให้ร้ายต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์  |              |          |           |          |
| ๒.    | ผู้รับการประเมินหลีกเลี่ยงกระทำการใดที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อชาติ ศาสนา หรือพระมหากษัตริย์                                  |              |          |           |          |
| ๓.    | ผู้รับการประเมินรายงานผู้บังคับบัญชา เมื่อพบการกระทำที่จะทำให้ชาติไทย หรือพระมหากษัตริย์เสื่อมเสีย                           |              |          |           |          |
| ๔.    | ผู้รับการประเมินเข้าร่วมงานราชพิธีหรืองานสำคัญทางศาสนาที่ตนเองนับถือ เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้อื่น                       |              |          |           |          |
| ข้อ ๒ | ชื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่   |              |          |           |          |
| ๑.    | ผู้รับการประเมินอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการในการติดต่อราชการโดยปราศจากการเรียกรับผลประโยชน์                                |              |          |           |          |
| ๒.    | ผู้รับการประเมินไม่รับสินบน ไม่คอร์รัปชันและต้องระมัดระวังในกระบวนการปฏิบัติงาน  |              |          |           |          |
| ๓.    | ผู้รับการประเมินระวังเรื่องการรับของขวัญ การเลี้ยงรับรอง การรับบริการ ทرف์สินหรือเงินบริจาคให้โปร่งใสและถูกต้องตามระเบียบ    |              |          |           |          |

เชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงประจักษ์อื่น ๆ ในภาพรวม เช่น ผลประเมินองค์กร  
 ข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ ความพึงพอใจ ฯลฯ



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

# ตัวอย่างเครื่องมือประเมินมาตรฐาน จริยธรรมในระดับต่าง ๆ

## แบบประเมินทดสอบจริยธรรมของหัวหน้างาน (ระดับชำนาญการพิเศษ)

โปรด X ในช่องที่คิดว่าใช่ “ตัวท่าน” ที่สุด

| ข้อ | ข้อความถาม/ข้อความตอบ   |
|-----|---|
| ๑   | นายวีระรู้จักกับนายปิติมานาน เป็นเพื่อนกันมาตั้งแต่ช่วงมัธยม วันหนึ่งนายปิติได้มาติดต่อขอให้นายวีระซึ่งเป็นเลขาหน้าห้องผู้ใหญ่ในกระทรวง ให้ความช่วยเหลือกับปลัดกระทรวงเพื่อสนับสนุนให้นายปิติได้โยกย้ายไปรับราชการในจังหวัดบ้านเกิด โดยนางปิตินี้จะซื้อมือถือนำมาฝากให้นายวีระเป็นการขอบคุณในน้ำใจ นายวีระรู้สึกลำบากใจมาก หากท่านเป็นนายวีระ ท่านจะปฏิเสธนายปิติ เพราะ   |
| ก   | ถ้าเรื่องถึงผู้ใหญ่ นายวีระอาจถูกผู้บังคับบัญชาลงโทษได้   |
| ข   | การแข่งขันที่วัดกันด้วยผลของงานย่อมนำมาสู่ความภาคภูมิใจในอาชีพอย่างยิ่งยิ่งกว่า   |
| ค   | หากนายปิติจะไปเล่าให้คนอื่นฟังว่านายวีระเป็นผู้ที่เห็นแก่อำมิสสินจ้าง   |
| ง   | การเลื่อนตำแหน่งของนายปิติไม่ใช่หน้าที่ของนายวีระที่จะเข้าไปยุ่งเกี่ยว  |
| ๒   | นางมานีเป็นญาติของอาจารย์สมใจซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นคณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง นางมานีเข้าสมัครทำงานเป็นพนักงานประจำมหาวิทยาลัย สังกัดคณะเศรษฐศาสตร์ โดยภาพรวมแล้วนางมานีมีความรู้ความสามารถในระดับใช้ได้ ในขณะที่มีผู้สมัครอีกราย ซึ่งมีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ไม่ตรงกับข้อกำหนดที่ประกาศไว้ แต่ได้รับการฝากฝังมาจากผู้บริหารท่านหนึ่งในมหาวิทยาลัย ถ้าข้าพเจ้าเป็นอาจารย์สมใจ จะตัดสินใจเลือกนางมานี โดยข้าพเจ้ามีเหตุผลว่า |
| ก   | การคัดเลือกนางมานี ซึ่งนอกจากจะมีคุณสมบัติสอดคล้องกับตำแหน่งแล้ว ยังเป็นการได้เกื้อกูลญาติมิตรอีกทางหนึ่งด้วย   |
| ข   | การคัดเลือกคนในครั้งนี้นี้ ไม่ว่าข้าพเจ้าเลือกคนใดก็ย่อมโดนต่อว่าอยู่แล้ว ดังนั้นก็ควรเลือกคนที่จะทำประโยชน์ให้ข้าพเจ้าต่อไปได้ในอนาคต  |
| ค   | การคัดเลือกคนเข้าทำงานของข้าพเจ้าพิจารณาจากหน้าที่งาน และคุณสมบัติของผู้สมัครที่หน่วยงานระบุเป็นสำคัญ ไม่เกี่ยวข้องจนว่าเห็นใครมาจากไหน   |
| ง   | จากคุณสมบัติของนางมานีน่าจะช่วยเหลือคณะและมหาวิทยาลัยได้เต็มที่กว่าอีกคนหนึ่ง   |

ผ่าน/ไม่ผ่าน



วิธีการประเมิน “สัตบุรุษ” เพื่อใช้ในการประเมินพฤติกรรมทางจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่รัฐในตำแหน่งที่มีความสำคัญหรือตำแหน่งหลักต่าง ๆ โดยเฉพาะบุคคลที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ

มาตรา ๗๖ (๒) ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ ระบุให้การแต่งตั้งต้องคำนึงถึง การวางระบบบริหารงานบุคคลของรัฐเพื่อป้องกันการแทรกแซงหรือก้าวก่ายจากการเมืองหรือผู้มีอำนาจ

| สัตบุรุษ ๗      | แนวทางการประเมิน   | ความสัมพันธ์ส่วนใหญ่จากผลการสำรวจ   |
|-----------------|--|---|
| ผู้รู้จักเหตุ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินจากความสามารถในการใช้หลักวิชาการไม่ใช่ความรู้สึก</li> <li>มีเหตุผล</li> <li>เข้าใช้สถานการณ์ และสื่อสารได้</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ชื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อนหน้าที่</li> <li>มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน</li> <li>ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ</li> </ul>  |
| ผู้รู้จักผล     |  |   |
| ผู้รู้จักตน     | <ul style="list-style-type: none"> <li>รู้จักพอประมาณ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</li> <li>มีการวางแผน มีการประมาณการขีดความสามารถของตนเอง จนออกแบบเป็นแผนยุทธศาสตร์ และแผนงบประมาณที่เหมาะสม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม</li> </ul>   |
| ผู้รู้ประมาณ    |  |   |
| ผู้รู้จักกาล    |  |   |
| ผู้รู้จักหมู่คน | <ul style="list-style-type: none"> <li>รู้จักสังคม จนปรับบริบท (Adaptive) ให้ตรงและขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้</li> <li>ทำงานในสมัยใหม่กับคนหลายรูปแบบได้ดี</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ</li> <li>ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ</li> <li>ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข</li> </ul> |
| ผู้รู้จักบุคคล  |  |   |

ประเมินผ่าน Case Study Test โดยจะเป็นเครื่องมือประเมินสำหรับการเลื่อนตำแหน่งระดับสูงตามแผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

# แนวทางการพัฒนาจริยธรรม

ผสมผสานความรู้ พฤติกรรม และเทคนิคต่าง ๆ ผ่านรูปแบบที่หลากหลายตามระดับ/Generation

## ๓. กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม

### การพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้อง

- ความรู้เรื่องกฎหมาย/ระเบียบ
- ตัวอย่างของ Role Model ในภาครัฐ

### การพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม

- ทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบบทความตัดสินใจที่เหมาะสม
- ทักษะการโน้มน้าวผู้บังคับบัญชา/ผู้อื่น
- ทักษะการสร้างเชื่อมั่น (Trustworthy)
- ทักษะการแสดงความคิดเห็นบนหลักวิชาการ

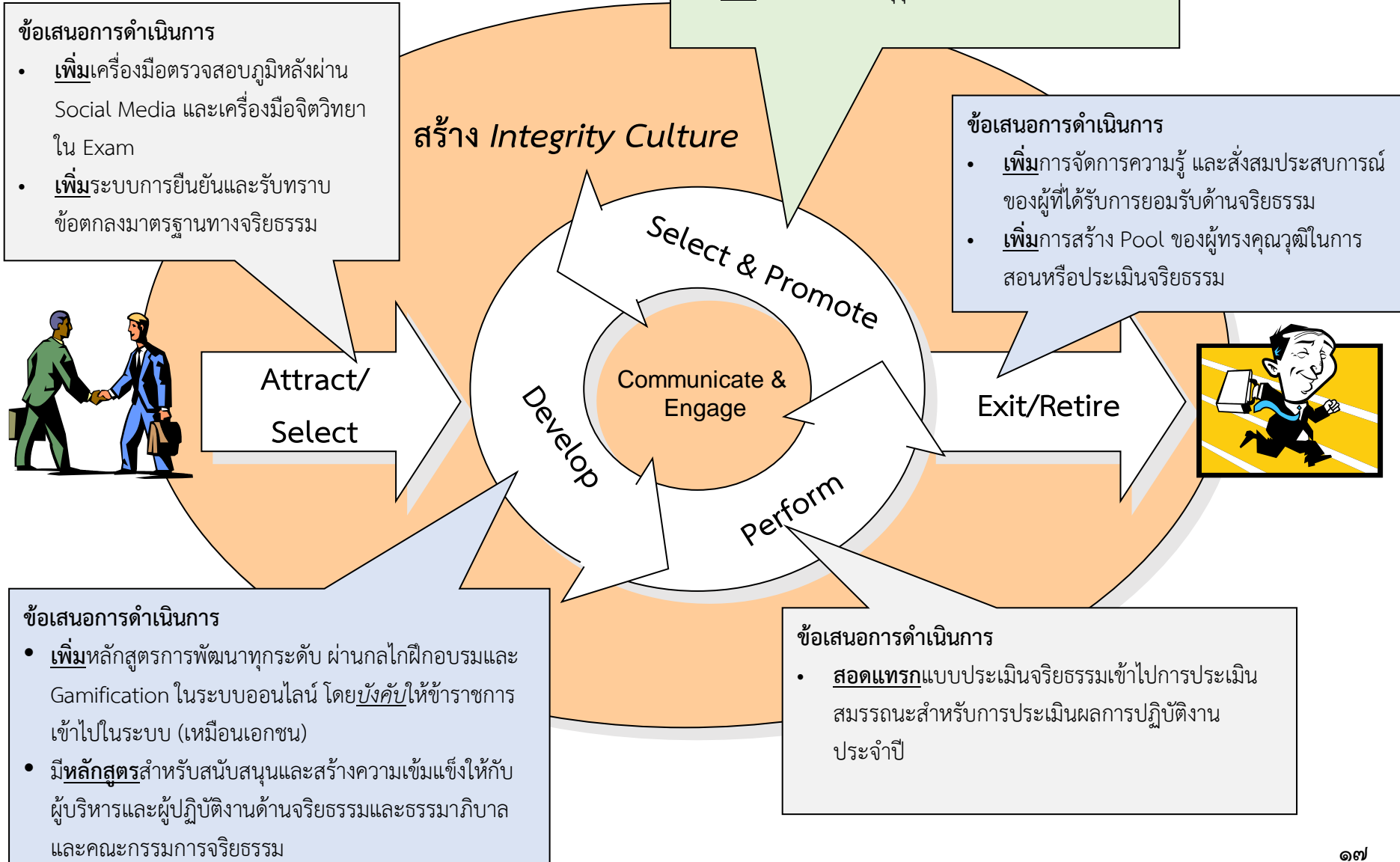
### พฤติกรรมที่เหมาะสม

- พฤติกรรมด้าน Agility
- พฤติกรรมภาวะผู้นำ



ส่วนราชการสามารถนำหลักสูตร และเครื่องมือพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐระดับต่าง ๆ

สรุปการนำพฤติกรรมทางจริยธรรมไปใช้ใน  
กระบวนการบริหารงานบุคคลภาครัฐ



มีการนำผลพฤติกรรมที่ประเมิน มาวิเคราะห์และสร้างรูปแบบ การส่งเสริมจริยธรรมที่เหมาะสม กับบริบทของประเทศไทย

ผลประเมินจะถูกเก็บไว้เป็น **ฐานข้อมูล** โดย หากในระยะถัดไป พบว่าพฤติกรรมจริงไม่เป็นไปตามที่กรอกข้อมูลไว้ อาจมีการ Sanction ผ่านการร้องประโยชน์บางอย่าง เช่น

- ไม่ให้ไปฝึกอบรม นบส.
- ไม่ให้ขึ้นเงินเดือนสูงสุด
- ไม่ให้เลื่อนตำแหน่ง
- ฯลฯ

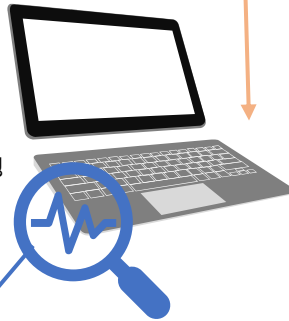
ปรับปรุง/กำหนด รูปแบบใหม่ ๆ



Data Analytic



ประเมินเพื่อ บรรลุ/แต่งตั้ง



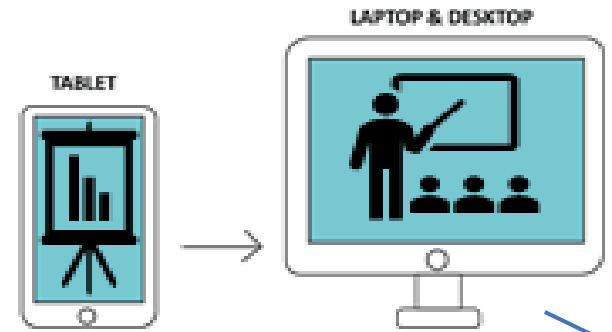
ประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี



**เพิ่ม** ประเด็นในการประเมิน โดยผสมระหว่างสมรรถนะหลักกับพฤติกรรมทาง จริยธรรม เช่น

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เชื่อมโยงกับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
๒. บริการที่ดี เชื่อมโยงกับพฤติกรรมปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ
๓. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม เชื่อมโยงกับพฤติกรรมซื่อสัตย์ สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่ และพฤติกรรมกล้าตัดสินใจและ กระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (ในระดับบริหาร)
๔. การทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงกับพฤติกรรมคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ

หลักสูตรพัฒนา Online



สอดคล้องกับพฤติกรรมที่กำหนดไว้ใน มาตรฐานจริยธรรมของแต่ละระดับ

# Phasing ของการนำข้อเสนอการเชื่อมโยงกับมาตรฐานจริยธรรมกับระบบทรัพยากรบุคคลไปใช้

๒๕๖๔

นำเสนอ กมจ. ให้อนุมัติในประเด็น

- มาตรฐานกลางของพฤติกรรม จริยธรรม
- แนวทางของเครื่องมือประเมิน จริยธรรมในแต่ละระดับ (และ สัตบุรุษในผู้บริหารระดับสูง)
- แนวทางการพัฒนาจริยธรรม

๒๕๖๕-๒๕๖๖

ทดลองนำร่อง

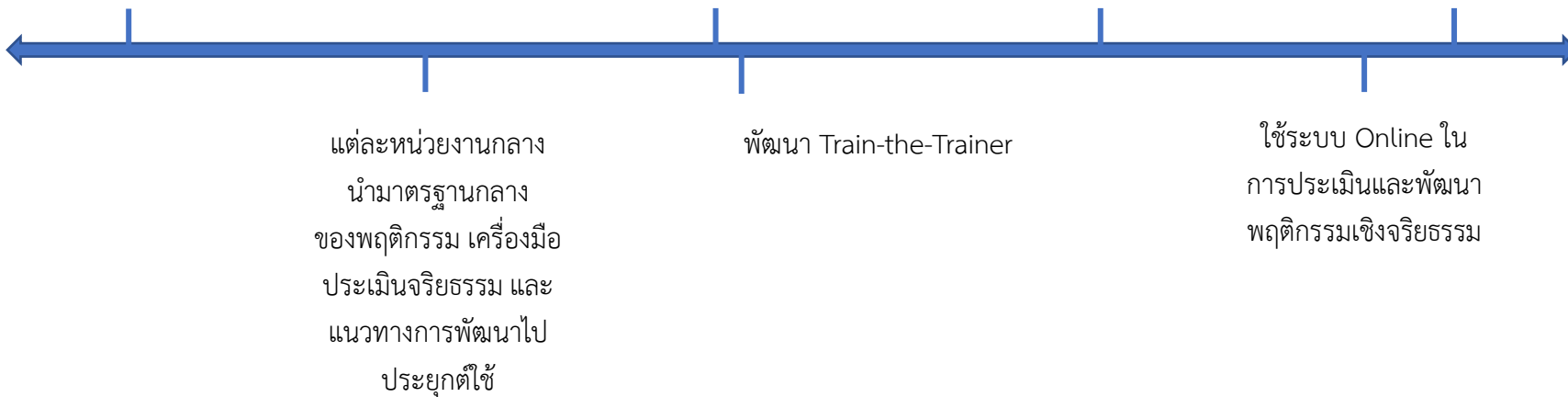
- เครื่องมือประเมินจริยธรรมในแต่ละระดับ (และสัตบุรุษในผู้บริหารระดับสูง) เพื่อหา Reliability & Validity ในภาคราชการ
- ถอดรหัสในแบบทดสอบเชิงอัตนัย
- ฝึกอบรมและพัฒนาวิทยากร สำหรับการพัฒนาจริยธรรมให้กับเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับ

๒๕๖๗

- สรุบทเรียนการนำร่อง
- พัฒนา AI ในการประเมิน จริยธรรมแบบ Online
- พัฒนา Ethic Perception Index

๒๕๖๘

- ติดตาม/ประเมินผล



สื่อสารให้ส่วนราชการทราบว่า จะนำผลการประเมินทางจริยธรรมมาใช้ในการสรรหาและแต่งตั้งข้าราชการควบคู่กับสมรรถนะหลัก/สมรรถนะทางการบริหาร

# สิ่งที่ต้องการความอนุเคราะห์

- แสดงความคิดเห็นต่อผลการเชื่อมโยงกับมาตรฐานจริยธรรมกับระบบทรัพยากรบุคคลใน Link ด้านล่างอย่างน้อย  
ในประเด็นดังนี้
  - ข้อเสนอพฤติกรรมทางจริยธรรมของแต่ละระดับตำแหน่ง
  - การประเมินจริยธรรมเพื่อประกอบการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งในแต่ละระดับตำแหน่งที่เป็น Critical Position
  - การให้มีการยืนยันการรับทราบต่อข้อตกลงในการปฏิบัติตนตามมาตรฐานจริยธรรมก่อนดำรงตำแหน่งสำคัญ
  - การพัฒนาที่แตกต่างกันตามระดับตำแหน่ง
  - ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการนำไปปรับใช้





# การตอบแบบสอบถามออนไลน์

## แบบสอบถามเพื่อแสดงความคิดเห็น

โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรมตามมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ และแนวทางเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในภาครัฐ

- (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/ข้อเสนอแนะต่อการให้มีการยืนยันและรับทราบต่อข้อตกลงในการปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมก่อนดำรงตำแหน่งสำคัญที่เป็น Critical Position
- เห็นด้วย  ไม่เห็นด้วย

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

- (๕) ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่แตกต่างกันตามระดับตำแหน่ง
- เห็นด้วย  ไม่เห็นด้วย

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ

- (๖) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการนำมาตรฐานทางจริยธรรมไปปรับใช้ในภาครัฐ

ขอขอบพระคุณและโปรดตอบกลับก่อนวันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๔

# กิจกรรมที่จะดำเนินการถัดไป

การรับฟังความคิดเห็นเพื่อปรับแก้ (ร่าง) พหุติกรรมเชิงจริยธรรม และแนวทางการเชื่อมโยงกับ HRM และ HRD

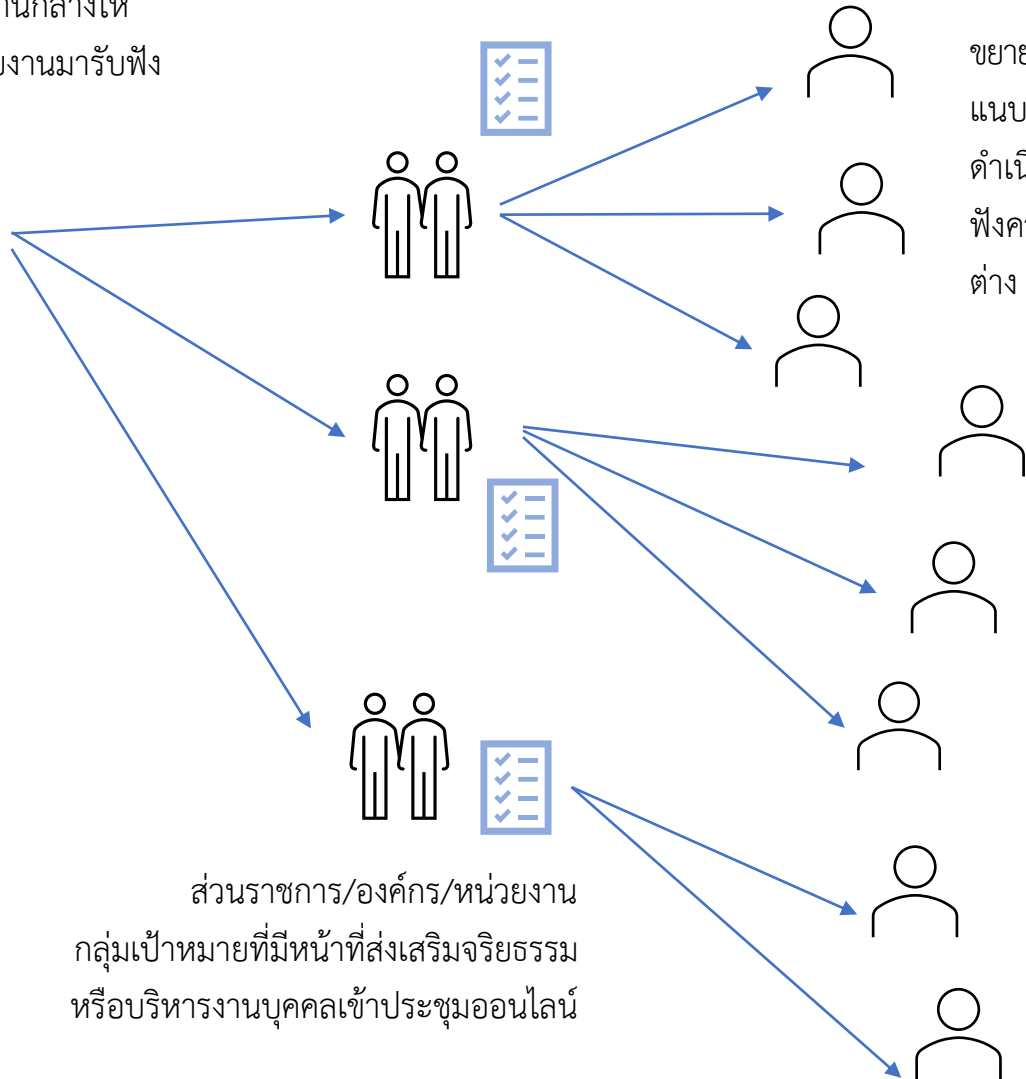
ประชุมกับหน่วยงานกลางให้  
ช่วยคัดเลือกหน่วยงานมารับฟัง  
ความคิดเห็น



๑๑ พฤษภาคม



ความคิดเห็น



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

การส่งต่อเป็นลูกโซ่ เช่นนี้  
จะทำให้มีผู้มีส่วนร่วม  
จำนวนมาก อันจะทำให้  
การนำไปใช้เป็นไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพสูงสุด