

บทที่ ๒

หลักจริยธรรมและหลักธรรมที่เกี่ยวกับธุรกิจ

องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปย่อมมีทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็นต่อการบริหารงานให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี เช่น เงินทุน พนักงาน การบริหาร เป็นต้น หากทรัพยากรพื้นฐานดังกล่าวมีประสิทธิภาพ โอกาสที่องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จก็มีความเป็นไปได้สูง ผู้บริหารถือเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการบริหารหรือดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีแนวทางปฏิบัติหรือหลักการในการบริหารงานที่ดีและเหมาะสมที่จะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างสัมฤทธิ์ผล สำหรับเนื้อหาในบทนี้ส่วนแรกจะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับหลักจริยธรรมทางธุรกิจในวิทยาการสมัยใหม่ ส่วนเนื้อหาในตอนท้ายจะกล่าวถึงหลักธรรมที่เกี่ยวกับธุรกิจ ดังต่อไปนี้

๒.๑ หลักจริยธรรมทางธุรกิจ

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงหลักจริยธรรมทางธุรกิจ อันได้แก่ แนวคิดเบื้องต้นของธุรกิจและผู้บริหาร แนวคิดทางการบริหาร และแนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจ ซึ่งรวมไปถึงจริยธรรมทางธุรกิจของผู้บริหารและจริยธรรมทางธุรกิจของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานที่เป็นข้อพึงปฏิบัติในการบริหารงานขององค์กรธุรกิจ

๒.๑.๑ แนวคิดของธุรกิจและผู้บริหาร

ก. ธุรกิจ

ธุรกิจเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีผลผลิตเป็นสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ธุรกิจแบ่งออกเป็นหลายประเภท เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นการผลิตให้เป็นสินค้าชนิดต่าง ๆ ธุรกิจการค้าที่เกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค ธุรกิจบริการที่เป็นการให้บริการเพื่อความสะดวกสบายแก่ผู้ที่ต้องการ เป็นต้น ซึ่งคำว่า ธุรกิจ มีความหมายตามทัศนะต่าง ๆ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจ หมายถึง การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขายหรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญ และที่ไม่ใช่ราชการ^๑

ผกากรอง กุลวโรตตมะ และ บุญเรียง ทะไกรราช ให้ความหมายธุรกิจว่า กิจกรรมทุกอย่างที่มีความเกี่ยวพันในวงการหรือสถาบันเพื่อการผลิต การจำหน่าย และการให้บริการภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีความสัมพันธ์กับบริการอื่น ๆ และกลุ่มผู้ทำงานโดยหวังผลตอบแทนจากการดำเนินงานคือกำไร ดังนั้นธุรกิจจึงมีความเสี่ยงต่อการขาดทุนด้วย^๒

จินตนา สุนทรธรรม ให้ความหมายธุรกิจไว้ว่า กระบวนการทั้งปวงของการนำเอาทรัพยากรธรรมชาติมาเปลี่ยนสภาพตามกรรมวิธีการผลิตด้วยแรงงานคนและเครื่องจักรให้เป็นสินค้าและบริการ แล้วเก็บรักษาไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่ต้องการ^๓

สมคิด บางโม ให้ความหมายธุรกิจว่า กิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การแลกเปลี่ยนซื้อขายสินค้าและบริการ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแสวงหากำไรจากการประกอบธุรกิจนั้น ๆ^๔

พรนพ พุกกะพันธุ์ ให้ความหมายว่า ธุรกิจ คือ ความพยายามที่เป็นแบบแผนของผู้ประกอบการในการผลิตและการขายสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม โดยมุ่งหวังผลกำไร ทั้งนี้เพราะเหตุว่าผู้ประกอบการมีความเสี่ยงในการขาดทุนและจะต้องดำเนินการหาผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการ

^๑ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๕๖.

^๒ ผกากรอง กุลวโรตตมะ และ บุญเรียง ทะไกรราช , ธุรกิจทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ภูมิบัณฑิต, ม.ป.ป.), หน้า ๑.

^๓ จินตนา สุนทรธรรม, ธุรกิจเบื้องต้น, (เชียงใหม่ : ศูนย์หนังสือเชียงใหม่, ๒๕๒๓), หน้า ๑, อ้างใน จตุพร ร่วมใจ, “การศึกษาศาสนภาพและการประยุกต์หลักพุทธธรรมของนักธุรกิจ : ศึกษากรณีนักธุรกิจไทยพุทธในกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

^๔ สมคิด บางโม, ธุรกิจทั่วไป, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓.

จึงยอมทุ่มเทเวลา ความพยายามและเงินลงทุนเพื่อเริ่มกิจการและดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ^๕

สรุปได้ว่า ธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่อาศัยความพยายามอย่างมีแบบแผน และต่อเนื่องกันที่เกี่ยวกับการผลิต การจำหน่าย และการบริการของภาคเอกชนด้วยแรงงานคนและเครื่องจักร เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบริการอื่นและกลุ่มผู้ทำงานร่วม โดยหวังผลกำไรเป็นสิ่งตอบแทนจากการประกอบธุรกิจ

แม้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของการประกอบธุรกิจ คือ ผลกำไรสูงสุด แต่องค์กรธุรกิจจะมุ่งที่ผลกำไรเพียงอย่างเดียวมิได้ และต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและความก้าวหน้าของธุรกิจด้วย โดยจะต้องพิจารณาไปถึงกฎหมาย ผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชน สิ่งแวดล้อม เป็นต้น รวมทั้งศีลธรรมอันดีงาม เพราะธุรกิจจะดำรงอยู่ได้ด้วยการอิงอาศัยกับทุกภาคส่วนนั่นเอง โดยจุดมุ่งหมายของธุรกิจสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

- (๑) ให้บริการแก่ผู้บริโภค เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน (๒) นำผลกำไรมาสู่ผู้ลงทุน
- (๓) เป็นหลักประกันทางด้านเศรษฐกิจให้แก่พนักงานทั้งด้านรายได้และความมั่นคงของอาชีพ
- (๔) ให้บริการแก่ท้องถิ่นและเสริมสร้างความเจริญให้แก่สังคมโดยรวม (๕) อยู่ในขอบเขตที่รัฐบาลกำหนด (๖) ประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปตามจรรยาบรรณของวิชาชีพอย่างเคร่งครัด^๖ ดังนั้นธุรกิจจึงต้องดำเนินไปเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรเอง ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริโภค ผู้ลงทุน พนักงาน และสังคมโดยรวมให้ทุกฝ่ายได้รับผลตอบแทนตามความต้องการอย่างเหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ข. ผู้บริหาร

ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร การบริหารงานในองค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรเพราะเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อการบริหารงานในทุกส่วน เพื่อให้ทุกส่วนสามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและเป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ Koontz และ Donnel ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น

^๕ พรนพ พุกกะพันธุ์, จริยธรรมทางธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พาณิชย์, ๒๕๔๓), หน้า ๓๓ – ๓๔.

^๖ ดูรายละเอียดใน พระมหาคำพอง งามภักดิ์, “จริยธรรมธุรกิจ ศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดประโยชน์นิยมกับแนวคิดพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓).

Dale ให้ความหมายของการบริหารว่า กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า และ Hutchinson ให้ความหมายของการบริหารว่า ศิลปะหรือความสามารถในการรวมวัตถุและกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

วิเชียร วิทยอุดม ได้สรุปความหมายของการบริหารว่า การดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร อันเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้^๓ ส่วน กรรณก ทิพรส ได้สรุปความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ซึ่งมีบุคคลเป็นทรัพยากรหลัก ขององค์กรและบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่น เช่น เงินทุน เครื่องมือ เครื่องจักร และ อุปกรณ์อื่น ข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ^๔ จะเห็นได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการการทำงานหรือการดำเนินงานใน กิจกรรมต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้น ผู้บริหาร จึงหมายถึง บุคคลผู้มีหน้าที่บริหารจัดการให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายขององค์กร หรือกล่าวสั้น ๆ คือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นั่นก็คือ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์กร

ผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรประสบความสำเร็จได้ควรมีลักษณะที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ในส่วนที่เป็นศาสตร์นั้น ผู้บริหารควรมีหลักการบริหารที่มาจากการนำความรู้ กฎเกณฑ์ ทฤษฎีที่ได้ศึกษามา และหลักความเป็นจริงที่เกิดขึ้นแล้ว มาประกอบรวบรวมขึ้นเป็นระบบเพื่อใช้ในการบริหารงาน ส่วนที่เป็นศิลป์นั้น ผู้บริหารควรมีทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการตัดสินใจที่ดี รวมทั้งรู้จักใช้ศาสตร์ที่ได้เรียนรู้มาผสมผสานแล้วนำไปประยุกต์ปรับใช้เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารงานต่อไป

ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรประสบผลสำเร็จและบรรลุ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้ สิ่งที่เป็นองค์ประกอบหรือลักษณะของการบริหารที่ สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น มี ๓ ประการ^๕ ได้แก่ (๑) วัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย คือ การบริหารงานใด ๆ ต้องมีวัตถุประสงค์เป็นที่ตั้ง ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ให้ชัดเจนก่อน ให้ทุกฝ่ายรับทราบและเข้าใจว่าจะดำเนินงานไปในทิศทางใด ทุกฝ่ายจึงจะสามารถ

^๓ วิเชียร วิทยอุดม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑.

^๔ กรรณก ทิพรส, องค์การและการจัดการ, (มหาสารคาม : คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม, ๒๕๔๓), หน้า ๓๕.

^๕ วิเชียร วิทยอุดม, องค์การและการจัดการ, หน้า ๑.

ทำงานประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (๒) ทรัพยากรหรือปัจจัยในการบริหาร กล่าวคือ ในด้านธุรกิจเอกชนหรือการจัดการธุรกิจได้กล่าวถึงปัจจัยในการบริหารไว้ว่ามี ๖ ประการ (๖ M) ได้แก่ คน (Man) คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน, เงิน (Money) คือ ค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ, วัสดุสิ่งของ (Material) คือ อุปกรณ์ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่, ความรู้ด้านการจัดการ (Management) คือ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ, ตลาด (Market) เป็นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการ และ เครื่องจักรกล (Machine) ใช้สำหรับผลิตสินค้าและบริการ แต่ในปัจจุบันปัจจัยในการบริหารมีกล่าวเพิ่มขึ้นอีก ๒ ประการ รวมเป็น ๘ ประการ (๘ M) ได้แก่ วิธีการทำงาน (Method) คือ วิธีหรือขั้นตอนในการทำงาน และ เวลา (Minute) คือ เวลาในการดำเนินงาน °° (๓) ลักษณะการดำเนินการ กล่าวคือ การบริหารมีลักษณะการดำเนินงานเป็นกระบวนการ การบริหารที่ดีต้องมีความโปร่งใส มีความเป็นธรรม ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดในการบริหาร รู้ว่าสิ่งใดควร-ไม่ควร การบริหารจึงต้องอาศัยความเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนจะช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ขัดแย้งกัน งานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ปัจจัยในการบริหารที่มีประสิทธิภาพก็ย่อมอำนวยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ลักษณะการดำเนินการที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย รวมทั้งการบริหารงานของผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพก็จะช่วยให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้นองค์ประกอบทั้งสามประการข้างต้นจึงมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ระดับของผู้บริหาร ผู้บริหารในธุรกิจโดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น °° ดังนี้

๑) ผู้บริหารระดับสูง เช่น ประธานกรรมการ กรรมการบริหาร ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการทั่วไป เป็นต้น มีหน้าที่บริหารงานโดยตลอดทั้งองค์กรและตัดสินใจเรื่องที่สำคัญขององค์กรในด้านภาพลักษณ์ การขยายงาน การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย การวางแผนระยะยาว ตลอดจนพิจารณาและหาแนวทางแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนและสำคัญ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ การลด/เพิ่มราคาสินค้า การดำเนินงานในต่างประเทศ เป็นต้น โดยศึกษาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อองค์กร เช่น สภาพทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การแข่งขัน ลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ หน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับนี้ต้อง “เก่งคิด”

°° สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๖๔.

°° เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๕ – ๗๖.

๒) ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก เป็นต้น มีหน้าที่ในการนำวัตถุประสงค์และนโยบายตามที่ผู้บริหารระดับสูงตั้งไว้ไปปฏิบัติ คือ เป็นสื่อกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น โดยต้องมีความสามารถในการสื่อสาร เข้าใจ จูงใจและประสานงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ เป็นผู้ฟังที่ดีและสามารถถ่ายทอดสื่อสารให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องต่อไป นอกจากนี้ยังต้องรับผิดชอบในฝ่ายของตน วางแผนและจัดระเบียบวิธีปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เพื่อให้งานในความรับผิดชอบประสบผลสำเร็จตามนโยบายขององค์กร และต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับนี้ต้อง “เก่งคน”

๓) ผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก เป็นต้น มีหน้าที่ควบคุมดูแล รับผิดชอบโดยตรงต่อรายละเอียดและการมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ควบคุมดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและวิธีการที่กำหนด ผู้บริหารระดับนี้จะทำงานตามสายการบังคับบัญชา ลักษณะงานเป็นแบบเจาะจง มีความชำนาญพิเศษเฉพาะทางคอยสั่งการและให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับนี้ต้อง “เก่งงาน”

ทักษะการบริหาร ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่แปลงให้เป็นการกระทำ เพื่อให้ผลการปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมาย โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ได้แบ่งทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารไว้ ๓ ประการ ได้แก่ ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)^{๑๒} ดังนี้

๑) ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กร และภาพความสัมพันธ์ของส่วนย่อยแต่ละส่วนขององค์กร การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแยกแยะปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

๒) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารผ่านผู้อื่นและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะสมาชิกกลุ่มที่ต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้อื่นเป็นอย่างดี มีความสามารถในการความเข้าใจผู้อื่น การติดต่อสัมพันธ์ จูงใจ การสร้างความรู้สึที่ดีและสร้างความภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

^{๑๒} กรรณก ทิพรส, องค์การและการจัดการ, หน้า ๔๗.

๓) ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานบางอย่างเป็นพิเศษ มีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคต่าง ๆ สำหรับปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของผู้บริหารและทักษะการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารทั้ง ๓ ด้านดังกล่าว เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารแต่ละระดับต้องอาศัยทักษะการบริหารแต่ละด้านมากน้อยแตกต่างกันตามลักษณะของงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

๑) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้รอบรู้ มีความรู้ ความคิด มีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง มองการณ์ไกล มีความเข้าใจระบบภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และมองภาพของโอกาสองค์กรในอนาคตได้เป็นอย่างดี ซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมีทักษะด้านความคิดมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ

๒) ผู้บริหารระดับกลางต้องใช้การวางแผน การตัดสินใจและความพยายามที่จะทำใหเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงนำไปสู่การปฏิบัติของผู้บริหารระดับต้น เช่น การติดต่อสื่อสารประจำวันในรูปแบบต่าง ๆ การให้กำลังใจ การตรวจเยี่ยม เป็นต้น รวมทั้งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือทักษะด้านความคิด และด้านเทคนิคตามลำดับ

๓) ผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้ให้คำแนะนำและติดต่อสื่อสารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่ใหญ่ในการตรวจตราสำรวจความเรียบร้อยในการทำงานของพนักงาน จูงใจให้พนักงานทำงานตามที่ผู้บริหารระดับสูงและกลางกำหนดไว้ และต้องเข้าใจการทำงานอย่างเพียงพอที่จะฝึกอบรมและแนะนำพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับต้นจึงต้องอาศัยทักษะด้านเทคนิคมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดตามลำดับ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารทุกระดับล้วนมีความเกี่ยวข้องและทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานของตนทั้งสิ้น ดังนั้นการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นทักษะที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญอันดับต้น ๆ ของทุกระดับการบริหาร ส่วนทักษะด้านความคิดและเทคนิคจะมีความสำคัญมากน้อยตามระดับการบริหารหรือความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน

๒.๑.๒ แนวคิดทางการบริหาร

ผู้บริหารขององค์กรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จร่วมกัน แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารมีหลายแนวคิดที่ยอมรับกันโดยทั่วไป อย่างไรก็ตามนักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดทั้งหมดและสรุปว่ากระบวนการบริหารตามแนวความคิดปัจจุบันควรมีหน้าที่หรือขั้นตอนการบริหารเพียง ๔ ประการ^{๓๓} ซึ่งแต่ละหน้าที่หรือขั้นตอนการบริหารจะมีลักษณะต่อเนื่องเรียงกันไปตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ก. หน้าที่ทางการบริหาร

โดยทั่วไปผู้บริหารทุกระดับจะมีหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย ๔ ประการ^{๓๔} หรือเรียกสั้น ๆ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษ คือ PODC ดังนี้

๑) การวางแผน (Planning) คือ การศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคตเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า รวมไปถึงการตัดสินใจในการสร้างยุทธวิธี แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด และการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวางแผนถือเป็นหน้าที่สำคัญเบื้องต้นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี โดยกำหนดและจัดทำแผนงานให้ครอบคลุมทุกแง่มุม ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ จากข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรใดที่ขาดการวางแผนที่ดีหรือไม่รัดกุมเพียงพอ อาจเกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานและไม่บรรลุตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น ผู้บริหารที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ดีหรือได้รับข้อมูลไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ อาจทำให้การวางแผนด้านการตลาดคลาดเคลื่อนซึ่งมีผลโดยตรงต่อกำไรต่ำกว่าที่กำหนดไว้ เป็นต้น ดังนั้นการวางแผนที่ดีจึงสัมพันธ์กับความรู้และความชำนาญในการมองการณ์ไกลของผู้บริหาร

๒) การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างขององค์กรออกเป็นหน่วยย่อย ๆ เช่น ฝ่าย แผนกงาน ส่วนงาน เป็นต้น กำหนดหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบ และมอบอำนาจหน้าที่ของแต่ละกลุ่มไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานที่สามารถเอื้ออำนวยให้กิจกรรมต่าง ๆ ปฏิบัติงาน

^{๓๓} สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ, หน้า ๘๓.

^{๓๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๓ – ๘๔.

ไปตามกระบวนการ โดยกิจกรรมต่าง ๆ ต้องมีความสัมพันธ์กันและสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้เป็นผลสำเร็จ

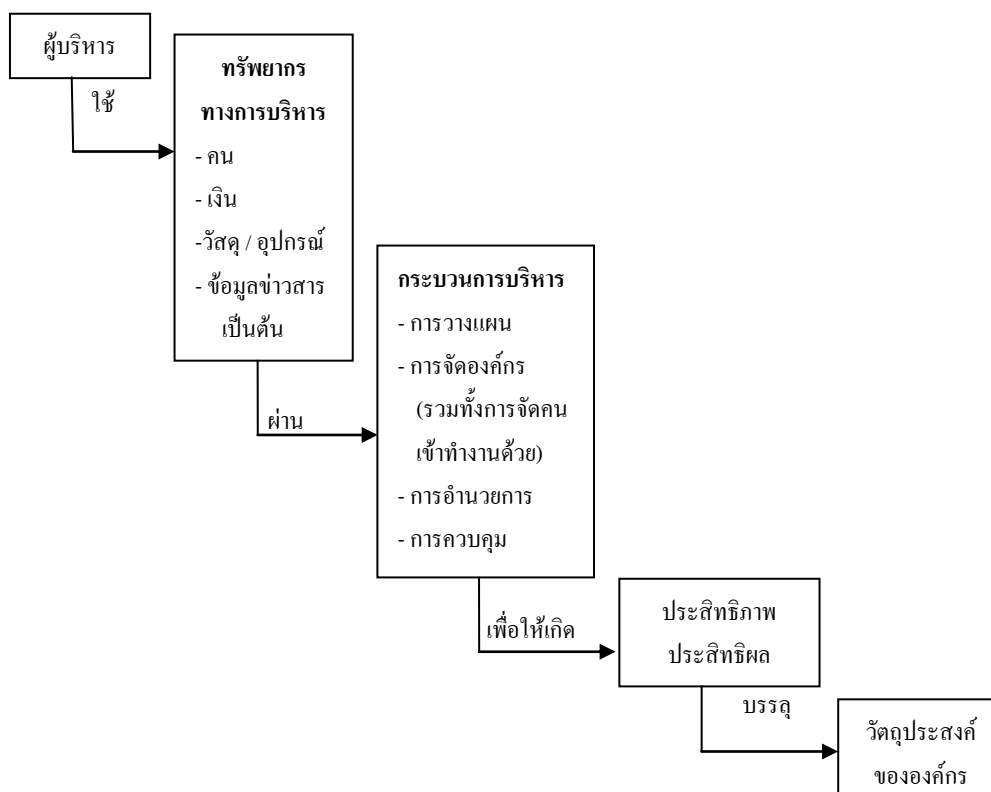
อย่างไรก็ตามหน้าที่การจ้ององค์กรนี้ยังหมายรวมความถึงหน้าที่การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ด้วย (บางแนวความคิดแยกหน้าที่ทั้งสองออกจากกัน) ซึ่งการจัดคนเข้าทำงานนี้เป็นการจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจ้ององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้องค์กรมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานทุกตำแหน่งงานตามหลัก “Put the right man to the right job” นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการวางแผนกำลังคน การวางระเบียบปฏิบัติของพนักงาน การบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การพัฒนาบุคคล การจัดการเกี่ยวกับผลประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา ตลอดจนการเสริมสร้างและดำรงสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอและเหมาะสมในการปฏิบัติงาน มุ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓) การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การสั่งการ ชี้แนะ มอบหมายงาน สอนงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ตลอดจนการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การกระตุ้นให้ทำงาน การให้คำปรึกษาและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสปรับปรุงทักษะในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์และมีความเป็นผู้นำที่ดีที่จะสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ดีที่สุดตามความสามารถของแต่ละคน

๔) การควบคุม (Controlling) เป็นการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมไปถึงประเมินผลและการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน ว่าได้ดำเนินการตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ถือได้ว่าการควบคุมมีส่วนสำคัญในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานอย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่า หน้าที่ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรทั้งสิ้น เพราะผู้บริหารไม่สามารถทำงานลำพังเพียงผู้เดียวได้ ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องบริหารจัดการให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแสดงภาพของกระบวนการบริหารได้ดังนี้

ภาพที่ ๒ กระบวนการบริหาร



ที่มา : ปรับปรุงจาก กรณก ทิพรส, องค์การและการจัดการ, หน้า ๔๐.

จากภาพอธิบายได้ว่า ผู้บริหารจัดสรรและใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ผ่านเข้าไปในหน้าที่ทั้ง ๔ ประการของตน ซึ่งมีลักษณะเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหาร ทั้งนี้แต่ละขั้นตอนก็จะมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายมีประสิทธิภาพ (ผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป) และประสิทธิผล (ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้) นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้เป็นผลสำเร็จ

ข. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยลักษณะงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การกำหนดและดำเนินนโยบายด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาคน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน และการประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษาคณะและการฟื้นฟูสภาพการทำงาน ตลอดจนดำเนินการที่มุ่งให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์^{๑๕} ดังนี้

๑) ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงเหตุผล อื่น ๆ หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ระบบนี้จะทำให้ พนักงานทุกคน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ ระบบคุณธรรมมีหลักการที่สำคัญดังนี้

๑.๑) หลักความเสมอภาค คือ ยึดถือความเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีหน้าที่อย่างเดียวกันมีสิทธิและหน้าที่เท่ากัน ซึ่งครอบคลุมเรื่องความเสมอภาคในการสมัครงาน เป็นการ เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสมบัตินี้และพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องจากฐานะ เพศ ศิวิ ศาสนา เป็นต้น นั่นคือ ทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกัน , เรื่อง ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน เป็นการยึดหลักการที่ว่า “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” และมีสิทธิได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่องค์กรเปิดไว้ให้พนักงานทุกคน และเรื่องความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน เป็นการ ใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกัน ในทุกเรื่องกับพนักงานทุกคน เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม เป็นต้น

๑.๒) หลักความสามารถ คือ ยึดถือความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิเป็นหลัก ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและ ผลตอบแทน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ (ตามหลัก Put the right man to the right job)

๑.๓) หลักความมั่นคง คือ ต้องให้พนักงาน มีความรู้สึกรับประกันในการทำงาน มีหลักประกันว่าจะได้รับการคุ้มครอง และไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือ ให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ซึ่งการให้ออกจากงานต้องมีเหตุผลเพียงพอ และหากพ้นจากงานโดยไม่มี ความผิดควรมีผลตอบแทนตามสมควร

^{๑๕} สมคิด บางโม, การเป็นผู้ประกอบการ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พัฒนวิทย์การพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๕๖ – ๕๗.

๑.๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ ไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงานหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวกในหมู่สมาชิกภายในองค์กรนั่นเอง

๒) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ผลงาน ความอาวุโส และความเหมาะสม ลักษณะของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ที่พิจารณาส่งเสริมผู้ที่เป็นพวกเดียวกันหรือผู้ที่ให้ผลประโยชน์แก่กันโดยมิชอบ ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

จะเห็นได้ว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคุณธรรมยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในการพิจารณาพนักงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่จะเอื้อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มใจและมีประสิทธิภาพ ตรงข้ามกับระบบอุปถัมภ์ที่ยึดความเป็นพวกเดียวกันเป็นเกณฑ์ อาจเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นได้ และส่งผลถึงความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

ก. ความสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

การบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน หากทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โอกาสแห่งความสำเร็จย่อมเป็นไปได้สูง ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เช่น (๑) ผู้บริหารให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน (๒) ให้พนักงานได้รู้จุดมุ่งหมายของงานและเป้าหมายขององค์กร (๓) ให้พนักงานเกิดความรัก ความผูกพัน ความศรัทธาแก่องค์กรโดยผู้บริหารพยายามทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีกับผู้บริหารก่อน (๔) มอบหมายงานที่พนักงานสนใจ พอใจในการปฏิบัติ (๕) ให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร (๖) ให้ผลประโยชน์ร่วมกัน (รวมไปถึงสวัสดิการต่าง ๆ) (๗) มีการทำงานเป็นทีม (๘) ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน^{๑๖} นอกจากนี้ยังมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์ โดยผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพต่าง ๆ ของพนักงาน ได้แก่ พนักงานที่มีความดีร้น ผู้บริหารไม่ควรตำหนิข้อบกพร่องของเขา แต่ควรพูดในลักษณะให้กำลังใจ, พนักงานที่มีลักษณะเฉื่อยชา ผู้บริหารควร

^{๑๖} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๗๓ – ๓๗๔.

ออกคำสั่งโดยใช้คำพูดง่าย ๆ ช้า ๆ ชัดเจนและพูดทีละเรื่อง, พนักงานที่มีอารมณ์อ่อนไหวง่าย ผู้บริหารควรระมัดระวังคำพูดให้มากที่สุด ปรับเปลี่ยนคำพูด น้ำเสียงให้สุภาพนุ่มนวล, พนักงานที่ขลาดกลัวมักจะไม่กล้าซักถาม ผู้บริหารไม่ควรเอ่ยถึงข้อบกพร่องของเขา ให้เขารู้สึกว่าข้อบกพร่องไม่ใช่สิ่งสำคัญ และคอยสังเกต ซักถามเพื่อทำความเข้าใจ และพนักงานที่ก้าวร้าวมักชอบโต้เถียง ผู้บริหารควรออกคำสั่งเชิงขอร้องเพื่อแสดงให้เห็นว่าไม่ได้ใช้อำนาจกับเขา แต่ยกย่องให้เกียรติเขา^{๑๖} จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารปฏิบัติตามวิธีการดังกล่าว ย่อมทำให้พนักงานรับรู้ถึงความมีน้ำใจ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในองค์กร การประสานงานเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและราบรื่น นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารอย่างน้อย ๔ ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุม โดยผู้บริหารควรยึดปฏิบัติตามระบบคุณธรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน อีกทั้งควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้

๒.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจ

เป็นความจริงที่ว่าธุรกิจและสังคมต่างต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หากธุรกิจดำเนินงานเพื่อมุ่งแต่กำไรเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงว่าจะส่งผลเสียหายแก่สังคมหรือไม่ ทำ्यที่สุดสังคมก็จะอยู่ไม่ได้ และเมื่อสังคมล่มสลาย ธุรกิจซึ่งเป็นหน่วยย่อยหน่วยหนึ่งในสังคมย่อมดำรงอยู่ต่อไปไม่ได้เช่นกัน ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงแนวคิดของจริยธรรมทางธุรกิจโดยภาพรวม และจริยธรรมของผู้บริหารในการทำงาน รวมทั้งจริยธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป

ก. ความหมายและลักษณะจริยธรรมทางธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องมีหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่พึงปฏิบัติที่ควรยึดถือ เพราะในการทำงานต้องมีการสัมพันธ์และประสานงานร่วมมือกัน มิใช่สำเร็จผลด้วยการทำงานเพียงคนเดียว ดังนั้นจึงควรมีการวางกรอบให้ปฏิบัติ เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างสงบสุข ซึ่งหลักความประพฤติที่ดี ก็คือ จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม^{๑๗}, วริยา ชินวรโร ได้รวบรวมความหมายของจริยธรรมของบุคคลต่าง ๆ อาทิ ท่านพุทธทาสภิกขุ

^{๑๖} พิกพ วังเงิน, จริยธรรมทางธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๑ – ๑๒๒.

^{๑๗} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, หน้า ๒๕๑.

กล่าวว่า จริยธรรม แปลว่า เป็นสิ่งที่พึงประพฤติ จะต้องประพฤติ, วิทย์ วิศทเวทย์ อธิบายว่า จริยธรรมคือความประพฤติตามค่านิยมที่พึงประสงค์^{๑๙} เป็นต้น อุดม บัวศรีและรัฐการ บัวศรี ได้สรุปความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติที่ดีที่ถูกต้อง เหมาะกับกาลเทศะ สังคม ยอมรับ บัณฑิตสรรเสริญและกระทำด้วยเจตนาอันดี ถูกต้อง สุจริต ยุติธรรม และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาชน^{๒๐} และ นิติพล ภูตะโชติ ได้สรุปความหมายว่า จริยธรรมเป็น หลักเกณฑ์หรือแนวทางที่ควรประพฤติและปฏิบัติของมนุษย์ในสังคม ซึ่งบุคคลควรยึดถือในการ ดำเนินชีวิต ประกอบอาชีพ และประกอบธุรกิจต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ เกิดความเป็น ระเบียบเรียบร้อย และสันติสุขแก่ตนเองและบุคคลในสังคม^{๒๑} เมื่อนำหลักจริยธรรมมาประยุกต์ใช้ เข้ากับการดำเนินธุรกิจ จะได้ “จริยธรรมทางธุรกิจ” (Business Ethics) ซึ่งเป็นแนวทางในการ ดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายในสังคม โดยมีความหมายตามทัศนะ นักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้ อานันท์ ปันยารชุน กล่าวว่า จริยธรรมทางธุรกิจ คือ การผสมผสาน ระหว่างเศรษฐกิจและจริยธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมนโยบายและการปฏิบัติของภาคธุรกิจ ในการสร้างความสำเร็จในการประกอบการอย่างมีความรับผิดชอบ มีความยั่งยืน มีผลในระยะยาว ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยสร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย^{๒๒} ในกิจการนั้น ๆ อันได้แก่ ผู้ลงทุน ลูกจ้าง ลูกค้า ชุมชน ตลอดจนสภาพแวดล้อมอย่างสมดุล^{๒๓}

^{๑๙} วริยา ชินวรรโณ, “จริยธรรมในวิชาชีพ”, ใน **จริยธรรมในวิชาชีพ**, รวบรวมโดย วริยา ชินวรรโณ, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๔๖) : ๗ – ๘.

^{๒๐} อุดม บัวศรี และ รัฐการ บัวศรี, “จริยธรรมทางธุรกิจ”, **ธรรมทรรศน์**, ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม – ตุลาคม ๒๕๕๓) : ๔๕.

^{๒๑} นิติพล ภูตะโชติ, **การบริหารการขาย**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส.เอเชียเพรส (๑๙๘๕) จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๔.

^{๒๒} ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

(๑) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชั้นที่หนึ่ง (Primary Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อ ความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายพื้นฐานของการประกอบธุรกิจ ได้แก่ ลูกจ้าง ผู้ถือหุ้นและเจ้าของ ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่งขัน ผู้จัดการจำหน่ายสินค้า และเจ้าหนี้

(๒) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชั้นที่สอง (Secondary Stakeholders) หมายถึง บุคคล กลุ่ม ตลอดจน สถาบันอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจหรือส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจทั้งทางตรงและ ทางอ้อม ได้แก่ ชุมชนท้องถิ่น รัฐบาล สภาพแวดล้อมในระดับโลก กลุ่มนักบรรณรักษ์ในสังคม สื่อมวลชน การรับฟังความคิดเห็นของสาธารณชน และกลุ่มสนับสนุนธุรกิจ อันได้แก่ สมาคมต่าง ๆ ทางการค้า คุรายละเอียดใน จินตนา บุญบงการ, **จริยธรรมทางธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๕๒- ๕๓.

^{๒๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖.

อภิรัฐ ตั้งกระจำ และคณะ กล่าวว่า เป็นหลักและมาตรฐานด้านศีลธรรมที่ชี้นำพฤติกรรมในโลกธุรกิจ เพื่อการตัดสินใจของแต่ละบุคคลภายในองค์กร ภายใต้ข้อขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรและค่านิยมที่ถูกต้องตามจริยธรรม ^{๒๔}

จริยธรรมทางธุรกิจเป็นการนำหลักจริยธรรมทั่วไปที่สังคมยอมรับมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เป็นหลักเดียวกับที่สังคมยึดถือปฏิบัติ มิได้แตกต่างไปจากจริยธรรมโดยทั่วไป สิ่งใดสังคมถือว่าควรทำ-ไม่ควรทำ ธุรกิจก็ถือเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ความไม่ซื่อสัตย์ถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ ไม่มีจริยธรรม การดำเนินธุรกิจที่ไม่มีความซื่อสัตย์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน เป็นต้น ก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ขอบข่ายของจริยธรรมทางธุรกิจนั้นจะครอบคลุมถึงสิ่งที่ควรและไม่ควรทำของธุรกิจองค์รวมทั้งหมดทุกด้าน ตั้งแต่วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของธุรกิจ บุคลากรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ วิธีการบริหารจัดการทั้งในและนอกองค์กร รวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธุรกิจดำเนินการต้องยึดจริยธรรมเป็นหลัก โดยธุรกิจกระทำในสิ่งที่ควรทำเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและความเจริญรุ่งเรืองต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในทางตรงกันข้ามหากธุรกิจกระทำในสิ่งที่ไม่ควรทำและละเว้นไม่ทำในสิ่งที่ควรทำย่อมทำให้เกิดความไม่ชอบธรรมขึ้นได้ เรียกได้ว่าไม่มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป จริยธรรมทางธุรกิจคือข้อพึงปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจองค์รวมทั้งหมดทุกด้านที่ถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นไปตามค่านิยมที่ถูกต้องดีงามและพึงประสงค์ของสังคม ซึ่งนอกจากจะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีความรับผิดชอบและยั่งยืนแล้ว ยังทำให้เกิดความสมดุลแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร รวมทั้งเป็นที่ยอมรับนิยมนกย่องของวงการธุรกิจและสังคม ดังนั้นผู้บริหารควรดำเนินธุรกิจโดยมีจริยธรรมกำกับในทุกมิติ เพื่อความสำเร็จ เป็นธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย

ข. ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและจริยธรรม

จริยธรรมในธุรกิจเป็นการทำธุรกิจที่มีความรับผิดชอบ ประกอบธุรกิจเพื่อหวังกำไรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์ ดังนั้นในการแสวงหากำไรที่ได้มาโดยชอบธรรมและด้วยจริยธรรมจะทำให้ทั้งนักธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสุขถ้วนหน้า ^{๒๕} การแสวงหากำไรที่ชอบธรรมและมีจริยธรรมควรเป็นกำไรที่ได้มาจากการไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น ไม่มีส่วนในการ

^{๒๔} อภิรัฐ ตั้งกระจำ และคณะ , จริยธรรมทางธุรกิจ , (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด , ๒๕๔๖) , หน้า ๕๗.

^{๒๕} จินตนา บุญบงการ, จริยธรรมทางธุรกิจ, หน้า ๖๑.

ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และต้องคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ เช่น ความเสมอภาค การเคารพสิทธิและศักดิ์ศรี การมีเมตตาต่อกัน เป็นต้น การดำเนินธุรกิจโดยมีจริยธรรมจึงส่งผลดี ต่อองค์กรและสังคมตลอดจนสภาพแวดล้อมโดยรวม

ความเข้าใจผิดบางประการ (มายาคติ) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและจริยธรรม ที่บางคนเชื่อว่า ธุรกิจและจริยธรรมเป็นคนละเรื่องกัน ไม่เกี่ยวข้องกัน หรือไปด้วยกันไม่ได้ อาจเป็นการแสดงให้เห็นถึงความคิดหรือความเชื่อที่ว่า การดำเนินธุรกิจเป็นไปเพื่อการแสวงหา กำไรสูงสุดเท่านั้น เรื่องอื่นที่มีใช้เพื่อการทำกำไรจะไม่ถูกพิจารณา ธุรกิจคือธุรกิจ มิใช่มูลนิธิหรือ องค์กรการกุศลที่จะคำนึงถึงความเดือดร้อนของสังคม ดังนั้นการดำเนินธุรกิจที่สมเหตุสมผลคือ การทำด้วยหลักเหตุผลทางธุรกิจมากกว่าเหตุผลทางจริยธรรมที่อาจเป็นเหตุให้กำไรลดลง (มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น) หากต้องคำนึงถึงสังคมด้วย นอกจากนี้ยังมีข้อโต้แย้งที่ไม่เห็นด้วยกับการที่ ธุรกิจต้องมีจริยธรรม (มีความรับผิดชอบต่อ) โดย มิลตัน ฟรีดแมน เห็นว่า ถ้าจะให้ธุรกิจต้อง รับผิดชอบต่อสังคมไปพร้อม ๆ กับการแสวงหากำไรแล้ว จะก่อให้เกิดการขัดกันของผลประโยชน์ และมีผลเสียต่อธุรกิจได้ เพราะการรับผิดชอบต่อสังคมจะขัดแย้งโดยตรงต่อวัตถุประสงค์ของการ ประกอบการธุรกิจ การบังคับให้ผู้บริหารธุรกิจต้องรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องที่ผิดจริยธรรม เนื่องจากการใช้เงินของคนอื่นเพื่ออีกคนหนึ่ง เช่น ผู้บริหารต้องบริหารโดยรับผิดชอบต่อ เจ้าของกิจการและต้องทำกำไรให้ได้มากที่สุดตามที่เจ้าของต้องการและสอดคล้องกับกฎหมายและ ศีลธรรม แต่เมื่อใดก็ตามผู้บริหารได้ทำการบางอย่างที่ทำให้เงินที่ต้องคืนให้กับเจ้าของลดลง ถือว่า ผู้บริหารได้ใช้เงินที่เป็นส่วนของเจ้าของ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เมื่อผู้บริหารเอาเงินส่วนหนึ่งที่ต้องคืน ต่อเจ้าของมาใช้ในเรื่องของการรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการใช้เงินของเจ้าของซึ่งไม่ถูกต้องใน สายตาของฟรีดแมน ^{๒๖}

แต่ความเป็นจริงการดำเนินธุรกิจล้วนมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และความสำเริงอย่างยั่งยืนของธุรกิจจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งสิ้น หากผู้บริหารดำเนินธุรกิจโดยปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างไร้จริยธรรม มุ่งหวังแต่ผลกำไรสูงสุดเพียงอย่าง เดียวย่อมไม่เป็นผลดีต่อธุรกิจ เช่น ประชาชนจะมองว่าธุรกิจดำเนินงานโดยกดขี่แรงงาน ปลอ่ย ของเสียในกระบวนการผลิตสู่สิ่งแวดล้อมโดยไม่บำบัดก่อน เพียงเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิตให้ ต่ำที่สุด ประชาชนย่อมเกิดการต่อต้านและไม่ซื้อสินค้า ท้ายที่สุดเมื่อประชาชนไม่สามารถ ดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุขในสังคม (สิ่งแวดล้อมเป็นพิษ) ธุรกิจดังกล่าวก็ไม่สามารถจะ ดำเนินงานในสังคมต่อไปได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรดำเนินธุรกิจในแนวทางที่เป็นการเสริมสร้าง

^{๒๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๒- ๖๓.

ความสัมพันธ์อันดีงามและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้นคือการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเพื่อความเป็นธรรมและประโยชน์สุขแก่ทุกฝ่าย อย่างไรก็ตามวงการธุรกิจในปัจจุบันต่างยอมรับและดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เนื่องจากธุรกิจและสังคมต่างต้องพึ่งพาอาศัยกัน และมีความสัมพันธ์กันในแง่ที่ว่าธุรกิจเป็นหน่วยย่อยของสังคม ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จากสังคมและมีผลกระทบต่อวิถีความเป็นอยู่ของสังคม เมื่อสังคมเกิดปัญหา ธุรกิจก็ควรเข้ามาช่วยเหลือเพื่อเป็นการเกื้อกูลกัน

ก. สาเหตุแห่งการละเมิดจริยธรรมในธุรกิจ

ถ้าไรถือเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารบางรายอาจจะดำเนินธุรกิจโดยไม่คำนึงถึงจริยธรรมเนื่องจากเห็นว่าจะทำให้ขัดแย้งกับผลประโยชน์ (กำไร) ที่องค์กรควรจะได้รับ เป็นเหตุให้เกิดการละเมิดจริยธรรมได้

จินตนา บุญบงการได้กล่าวถึงที่มาของปัญหาจริยธรรมในทางธุรกิจไว้หลายประการ ^{๒๗} เช่น

(๑) ผลประโยชน์ส่วนตัวและความเห็นแก่ตัว คือ ผู้บริหารหรือพนักงานที่มุ่งแต่ประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ซึ่งความโลภ กิเลส ตัณหาล้วนแต่สร้างปัญหาทางจริยธรรมทั้งสิ้น บุคคลเหล่านี้ไม่สนใจประโยชน์ของคนอื่นหรือส่วนรวม ไม่คำนึงว่าผลประโยชน์ของตนจะก่อให้เกิดผลเสียแก่ผู้อื่นหรือไม่ และจะฉกฉวยโอกาสในการแสวงหาผลประโยชน์ตนในรูปของช่องโหว่ของกฎข้อบังคับหรือผู้ที่อ่อนแอกว่า เพราะมีความเชื่อว่าธุรกิจเป็นเรื่องของการฉกฉวย ยิ่งทำกำไรหรือมีความมั่งคั่งมากก็จะกลายเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ (๒) การกดดันเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไร เมื่อแต่ละองค์กรถูกกดดันอย่างรุนแรงเพื่อการแข่งขันในการแสวงหากำไรให้ได้มากที่สุด การแข่งขันอย่างรุนแรงนี้จะนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ขาดจริยธรรมและผิดกฎหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อให้ตัวเองอยู่รอด ผู้บริหารจึงต้องเน้นมองที่ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักและหาทุกวิถีทางในการทำกำไรโดยไม่คำนึงถึงจริยธรรม เช่น การดิดสินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์ในทางมิชอบ การเลิภัยและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เป็นต้น

(๓) จุดมุ่งหมายของธุรกิจกับค่านิยมส่วนตัว ในบางครั้งจริยธรรมอาจขัดแย้งกับธุรกิจ เมื่อองค์กรได้ดำเนินธุรกิจที่ขาดจริยธรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้วิธีการที่ไม่เป็นที่ยอมรับจากพนักงานบางคน จึงเกิดการร้องเรียนต่อสังคมหรือสาธารณชน การกระทำของพนักงานอาจได้รับผลกระทบที่ไม่เป็นธรรมจากผู้บริหารที่ไม่พอใจ เช่น ถูกกล่าวหา กลั่นแกล้ง หรือการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เป็นต้น ปัญหาทางจริยธรรมเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารไม่รับฟังข้อเรียกร้อง

^{๒๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๕ – ๘๐.

ของพนักงานเกี่ยวกับนโยบายหรือวิธีการของบริษัทที่ไม่ถูกต้อง เพราะถือว่าคนมีอำนาจและพนักงานต้องทำตามคำสั่งของผู้บริหารเท่านั้น

นอกจากนี้ นิติพล ภูตะโชติ ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อจริยธรรมของผู้บริหารทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร^{๒๘} ที่อาจเป็นเหตุให้ผู้บริหารกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือขาดจริยธรรมได้ ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ (๑) มีการแข่งขันกันสูง เป็นเหตุให้ผู้บริหารบางคนกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เช่น การจ้างแรงงานเด็ก การผลิตสินค้าด้วยคุณภาพ เป็นต้น (๒) เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ผู้บริหารอาจกระทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องเพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอด เช่น ให้สินบนเจ้าหน้าที่เพื่อจะสามารถประกอบธุรกิจนั้นได้สะดวกหรือรวดเร็วขึ้น (๓) ผู้บริหารกระทำการทุจริตนอกจากการให้สินจ้างรางวัลแล้ว ยังทำการทุจริตในหลาย ๆ ด้านเพื่อต้องการผลกำไรมาก ๆ (๔) ถูกควบคุมอย่างเข้มงวดจากหน่วยราชการ เนื่องจากผู้บริหารบางรายมีข้อจำกัดในเรื่องต่าง ๆ ไม่สามารถจะปฏิบัติตามกฎหมายได้ และแอบกระทำหรือประกอบการผิดกฎหมาย สร้างความเดือดร้อนให้กับสังคม เช่น การปล่อยของเสียลงในแม่น้ำ ปล่อยควันพิษ เป็นต้น

ส่วนปัจจัยภายในองค์กรที่อาจเป็นสาเหตุหรือมีอิทธิพลต่อจริยธรรมของบุคคลในองค์กร ได้แก่ (๑) ค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการที่จ่ายให้กับพนักงานต่ำ ทำให้พนักงานไม่พอใจจึงเป็นเหตุให้ทำการทุจริตต่อหน้าที่ (๒) มีการชิงดีชิงเด่นในบริษัท เป็นเหตุให้กระทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสมหรือขาดจริยธรรมเพื่อสร้างผลงานของตนเอง (๓) พนักงานไม่พอใจผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาบางคนที่อาจจะเข้มงวดจนเกินไป ทำให้พนักงานทำงานไม่สะดวก หรือ ผู้บริหารบางคนอาจจะไม่มีความสามารถด้านการบริหารจัดการ เกิดความผิดพลาดบ่อย อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ (๔) ผู้บริหารไม่มีความยุติธรรมต่อการบริหาร ไม่ทำโทษเมื่อคนของตนกระทำผิด ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน การขึ้นเงินเดือนพิจารณาจากความดีความชอบที่ลำเอียง คนที่ทำงานหนักและรักความยุติธรรมจะขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีจริยธรรมในการบริหาร เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า สาเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นเป็นเพียงบางส่วนที่เป็นเหตุให้ผู้บริหารละเมิดจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ แต่ไม่ว่าจะเกิดจากสาเหตุใดก็ตาม การกระทำดังกล่าวย่อมเกิดความไม่ธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้ว่าจะองค์กรจะได้บรรลุผลประโยชน์ที่ต้องการเพียงระยะหนึ่งเท่านั้น แต่ในที่สุดจะมีผลกระทบทางลบกลับมาโดยตรงต่อชื่อเสียง ภาพพจน์และความยั่งยืนขององค์กรอย่างแน่นอน

^{๒๘} นิติพล ภูตะโชติ, การบริหารการขาย, หน้า ๒๒๕ – ๒๒๖.

ง. ความจำเป็นที่ธุรกิจต้องมีจริยธรรม

จากปัญหาการละเมิดจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจจะเห็นได้ว่า เกิดผลเสียหายตามมามากมายทั้งต่อสังคมและองค์กร ดังนั้นจึงควรดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เพื่อความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเหตุผลสำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เช่น (๑) เป็นการหลีกเลี่ยงการเป็นเป้าหมายของสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการไม่ทำในสิ่งที่ก่อให้เกิดอันตรายที่อาจเป็นคดีความภายหลังได้ เพราะสาธารณชนมักคาดหวังว่าองค์กรธุรกิจจะมีสามัญสำนึกในหลักจริยธรรม (๒) เกิดผลในแง่ของความไว้วางใจที่จะส่งเสริมให้เกิดพันธมิตรระหว่างหุ้นส่วนทางธุรกิจขึ้น ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องที่ไม่มีจริยธรรมก็จะไม่ได้รับความไว้วางใจและถูกเพิกเฉยจากสังคมและวงการธุรกิจ (๓) เพื่อปกป้องธุรกิจจากการดำเนินการไปในทางที่ผิดโดยพนักงานและคู่แข่งที่ไม่มีจริยธรรม (๔) การประพฤติอย่างมีจริยธรรม เช่น การให้เกียรติและมีความซื่อสัตย์ต่อพนักงานย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของงาน เพราะพนักงานเกิดความไว้วางใจและเต็มใจทำงานในองค์กรที่ตนเห็นว่ามีความมีจริยธรรม (๕) เหตุผลส่วนบุคคลที่ต้องการประพฤติในทางที่ตนเห็นว่าถูกต้อง หากองค์กรมีจริยธรรม พนักงานย่อมเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเต็มใจที่จะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป^{๒๕}

อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องมีจริยธรรม เพราะองค์กรไม่ได้อยู่เพียงคนเดียวในสังคม แต่มีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่ง เสมือนว่าได้รับการ “อนุญาต” ให้ดำเนินธุรกิจต่อไปในสังคมได้ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมนำมาซึ่งความไว้วางใจ ความเชื่อถือและการยอมรับจากสังคม ทำให้องค์กรมีความมั่นคงในระยะยาว มิฉะนั้นอาจได้รับผลเสียหรือแรงต่อต้านจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และท้ายที่สุดองค์กรก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคม เช่น พนักงานไม่มีความไว้วางใจในองค์กร ไม่มีความเต็มใจและภักดี ประสิทธิภาพในการทำงานจึงลดลง ลูกจ้างมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร จึงไม่ให้เกิดการอดทนหรือไปอดทนธุรกิจที่เป็นคู่แข่งที่มีจริยธรรมแทน เกิดความเสียเปรียบทางการแข่งขัน สาธารณชนต่อต้านองค์กรเนื่องจากไม่มีจริยธรรม หน่วยงานของรัฐและเอกชนกำกับควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด การดำเนินงานขาดความคล่องตัว และอาจถูกดำเนินคดีความได้

จ. จริยธรรมของผู้บริหารในการทำงาน

องค์กรธุรกิจจะดำรงอยู่และประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร แบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

^{๒๕} อภิรัฐ ตั้งกระจำ และคณะ, จริยธรรมทางธุรกิจ, หน้า ๕๘ – ๕๙.

ผู้บริหารและพนักงาน การดำเนินงานของผู้บริหารที่มีจริยธรรมนำไปสู่การเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงาน และสามารถสร้างบรรยากาศในองค์กรให้มีจริยธรรมได้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและความยั่งยืนขององค์กร ดังนั้นการมีจริยธรรมของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อพนักงานและความสำเร็จในองค์กร

จริยธรรมของผู้บริหารเป็นแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารที่พึงกระทำ เพื่อเป็นการส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณ ความศรัทธา การยอมรับ ความไว้วางใจแก่บุคคลต่าง ๆ ในสังคม อีกทั้งเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สิ่งใดเป็นสิ่งที่ดีงาม เป็นหลักจริยธรรมที่สังคมยอมรับว่าดี เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม เป็นต้น ผู้บริหารก็ควรยึดถือเป็นแนวทางและปฏิบัติอย่างจริงจัง

จริยธรรมแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท ได้แก่ (๑) จริยธรรมภายนอก เป็นจริยธรรมที่บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรมภายนอกที่ปรากฏให้เห็นเป็นที่สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น ความรับผิดชอบ ความเป็นระเบียบ ความมีวินัย ความตรงต่อเวลา เป็นต้น (๒) จริยธรรมภายใน เป็นจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของบุคคลตามสภาพของจิตใจและสภาพแวดล้อม เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเมตตากรุณา ความกตัญญูกตเวที เป็นต้น ^{๓๐} สอดคล้องกับ พิกพ วังเงิน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้บริหารทั้งระดับความคิดและการปฏิบัติ ^{๓๑} ไว้เป็นแนวทางกว้าง ๆ กล่าวคือ (๑) การคิดดี คิดชอบ เป็นพื้นฐานที่มีอยู่ในจิตใจ การคิดที่จะทำดีเป็นการเริ่มต้นที่ดี การเริ่มต้นที่ดีเท่ากับประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง แม้จะยังไม่ได้ปฏิบัติการ ก็นับว่าเป็นคนมีจริยธรรมในขั้นการคิด เช่น คิดเอื้อเพื่อ ไม่โลภ เป็นต้น (๒) การปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ เป็นการแสดงสิ่งที่คิดในใจออกมาภายนอกให้สังคมประจักษ์คุณงามความดี เกิดเป็นจริยธรรมขึ้นปฏิบัติการที่บริสุทธิ์และจริงใจ เพราะเป็นการกระทำจากส่วนที่ลึกอยู่ในจิตใจเป็นพื้นฐาน เช่น ปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ถูกต้อง ให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานขององค์กร ปฏิบัติต่อพนักงานเช่นเดียวกับผู้บริหารเองต้องการได้รับจากองค์กร, การให้มีส่วนร่วม ผู้บริหารควรศึกษาความประสงค์ของพนักงาน แล้วให้ออกมีส่วนร่วมในการบริหาร มิใช่เป็นผู้คอยรับคำสั่งแต่ฝ่ายเดียว, เคารพกฎหมายและจรรยาบรรณ (เบื้องต้นของการมีจริยธรรม), พูดแต่ความจริง, ไม่ทำร้ายผู้อื่น ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน เสียหายทางกายและจิตใจ, ให้ความเคารพผู้อื่นในความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นต้น

^{๓๐} นพมาศ สุวชาติ, จริยธรรมธุรกิจและบรรษัทภิบาล, (ขอนแก่น : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔), หน้า ๑๑.

^{๓๑} พิกพ วังเงิน, จริยธรรมทางธุรกิจ, หน้า ๑๐๕.

จริยธรรมทางธุรกิจที่ผู้บริหารควรนำไปปฏิบัติในการบริหารจัดการในทุกด้านขององค์กร^{๓๒} เช่น (๑) ความซื่อสัตย์ คือ การประพฤติอย่างตรงไปตรงมา ตรงต่อความเป็นจริง เช่น การไม่โกงค่าแรงงาน การไม่ปลอมปนสินค้า เป็นต้น (๒) ความรับผิดชอบ คือ การปฏิบัติอย่างละเอียดรอบคอบ ยอมรับผลการกระทำของตน เช่น การดูแลทุกข์สุขของลูกค้า ไม่ผลิตสินค้าที่เป็นพิษภัยต่อสังคม เป็นต้น (๓) ความเสียสละ คือ การละความเห็นแก่ตัว การแบ่งปันให้ผู้อื่น เช่น การช่วยเหลือลูกค้าตามความเหมาะสม บริจาคให้แก่สาธารณะกุศลต่าง ๆ เป็นต้น (๔) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง ตรงต่อความเป็นจริง ไม่ลำเอียง เช่น ไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้เดือดร้อน ไม่เอาเปรียบแรงงาน กดค่าจ้างแรงงานต่ำเกินควร การเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรม เป็นต้น (๕) ความอดทน คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะทำหรือไม่ทำอย่างเข้มแข็ง เช่น อดทนต่อการต่อว่าของลูกค้า อดทนต่อความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น (๖) ความกตัญญู คือ ความสำนึกรู้คุณในความอุปการะช่วยเหลือของผู้อื่นที่มีต่อเรา เช่น เห็นคุณค่าของลูกค้าที่ทำงานมานาน ให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่น ตอบแทนผู้สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีจริยธรรมในด้านอื่น ๆ อีก^{๓๓} ได้แก่ (๑) ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เพราะการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของราชการหรือของบริษัท จะทำให้การบริหารจัดการต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง ไม่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมาภายหลัง การฝ่าฝืนจะสร้างความเดือดร้อนเสียหายแก่บริษัทหรือตัวผู้บริหารเอง (๒) ต้องเคารพสิทธิของผู้อื่นและธุรกิจอื่น ไม่ล่วงละเมิดสิทธิต่าง ๆ ของผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายนอกหรือพนักงานในบริษัทก็ตาม รวมทั้งไม่ละเมิดสิทธิของผู้ประกอบการธุรกิจรายอื่น เพราะจะสร้างความเดือดร้อนและปัญหาต่อการดำเนินธุรกิจ (๓) ประกอบธุรกิจด้วยความสุจริต สิ่งใดที่จะนำไปสู่ความไม่ถูกต้องและการทุจริต ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง การทำธุรกิจย่อมองแต่เรื่องกำไรเพียงอย่างเดียว ถ้าได้กำไรอันเกิดจากการกระทำที่ไม่ถูกต้องและทุจริตย่อมเป็นสิ่งเสียหาย การเอารัดเอาเปรียบผู้อื่นหรือแรงงานก็ไม่ควรกระทำอย่างยิ่งเพราะไม่คุ้มกับความเสียหายที่จะตามมา (๔) ผู้บริหารขาดคุณธรรมในจิตใจ การเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจจะช่วยยับยั้งการกระทำที่ผิด ๆ ได้ (๕) ไม่คิดร้ายต่อผู้อื่นและบริษัทคู่แข่ง แต่ควรคิดว่าคู่แข่งคือพันธมิตรทางการค้า ควรจะแข่งขันในเรื่องคุณภาพสินค้าและกันคิดผลิตภัณฑ์ที่ใหม่ ๆ มาตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสังคม จะเกิดประโยชน์มากกว่าการชิงดีชิงเด่นกันในด้านอื่น (๖) การมีความรับผิดชอบต่อ

^{๓๒} สมคิด บางโม, จริยธรรมทางธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พัฒนวิทย์การพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔ – ๑๕.

^{๓๓} นิติพล ภูตะโชติ, การบริหารการขาย, หน้า ๒๒๗.

สังคม ผู้บริหารไม่สามารถอยู่ในสังคมได้ตามคำพัง การมีความรับผิดชอบต่อสังคมนับเป็นเรื่องสำคัญมากที่ต้องกระทำ เช่น การสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นในสังคม การให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า จริยธรรมของผู้บริหารที่ควรยึดถือและปฏิบัติต้องเริ่มตั้งแต่การมีความคิดหรือจิตสำนึกที่ดีงาม (มีมโนธรรม) เมื่อมีความคิดดีแล้วย่อมส่งผลถึงการพูดและการกระทำที่ดีงามด้วย แต่หากมีความคิดที่ดีแต่ไม่ได้แสดงออกมาในรูปของการกระทำ (เช่น กำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมแต่ไม่ได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง) ความคิดที่ดีมีจริยธรรมนั้นย่อมไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ ดังนั้นผู้บริหารควรมีจริยธรรมทั้งระดับความคิด การพูดและการกระทำ การบริหารงานจึงจะเป็นไปเพื่อความชอบธรรมและเกิดประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้นผู้บริหารที่มีจริยธรรมทั้งด้านความคิดและการกระทำ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล การอำนวยการและการควบคุมงานเป็นไปอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งการกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่มีจริยธรรมเป็นกรอบแนวทางอย่างชัดเจนจะเป็นการส่งเสริมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร และเมื่อผู้บริหารในฐานะที่เป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานมีจริยธรรมแล้ว บุคลากรในองค์กรก็จะมีจริยธรรมตามไปด้วย เกิดวัฒนธรรมทางจริยธรรมขึ้นในองค์กร พนักงานมีความเชื่อถือ ไว้วางใจ รักดีต่อองค์กรและทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จ. จริยธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน

ในหัวข้อนี้จะแสดงถึงหลักจริยธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร และมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารอย่างใกล้ชิดในการร่วมกันดำเนินงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายเป็นผลสำเร็จ จึงควรมีแนวทางที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติต่อพนักงานเพื่อความชอบธรรมและเป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่ายอย่างเหมาะสม

จริยธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน ได้แก่ (๑) พึงให้ค่าจ้างและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและลักษณะงาน รวมทั้งการให้รางวัลเมื่อธุรกิจมีกำไรมากขึ้นหรือดีขึ้น (๒) พึงเอาใจใส่ในสวัสดิการ สถานที่ทำงาน สภาพการทำงาน และสภาพความเป็นอยู่ของพนักงานให้ถูกสุขลักษณะ มีความปลอดภัยและจัดหาเครื่องป้องกันภัยอันอาจเกิดในการทำงาน รวมทั้งดูแลสุขภาพของพนักงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานด้วย (๓) พึงพัฒนา ให้ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของพนักงานด้วยการให้ การฝึกอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจในงานที่เขาทำเป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิผลของงานสำหรับธุรกิจโดยตรง

(๔) พึงให้เป็นธรรมเนียมในการปกครองและพิจารณาตอบแทน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ให้โอกาสในการแสดงความสามารถเท่าเทียมกัน รวมทั้งให้สามารถออกความคิดเห็นได้โดยเสรี
 (๕) พึงศึกษาและทำความเข้าใจกับลักษณะนิสัยใจคอ รวมทั้งความถนัดของพนักงานแต่ละคน ซึ่งทำให้รู้ว่าใครเหมาะกับงานประเภทใด และจะอย่างไรให้เขาทำงานได้ดีที่สุดและพอใจกับงานที่เขาทำ (๖) พึงเคารพสิทธิส่วนบุคคลและความสามารถของพนักงาน และเก็บรักษาข้อมูลส่วนตัวไว้อย่างดี ไม่จ่ายแจกหรือเปิดเผยโดยไม่ได้รับอนุญาต (๗) พึงให้ความเชื่อถือไว้วางใจ มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความยอมรับในฐานะที่เป็นมนุษย์เหมือนกัน (๘) พึงให้คำแนะนำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอ หรือเมื่อเห็นว่าจำเป็นทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวตามความเหมาะสม (๙) พึงสนับสนุนให้พนักงานได้ประพฤตินเป็นพลเมืองดี มีโอกาสทำประโยชน์ต่อสังคม ^{๓๔}

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารต้องมีจริยธรรมต่อพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการจ้างงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านสิทธิในที่ทำงาน ^{๓๕} ดังนี้

๑) ด้านการจ้างงาน องค์กรจะต้องดูแลพนักงานของตนให้เหมาะสม ให้พนักงานมีความพอใจที่จะทำงานกับองค์กร ซึ่งการดำเนินงานตามกฎหมายที่กำหนดยังไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานเกิดความพอใจ จำเป็นต้องมีจริยธรรมประกอบกันไปกับข้อกำหนดด้วย โดยมีแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน ได้แก่ (๑) คัดเลือกพนักงานบนพื้นฐานของความหลากหลาย โดยคำนึงถึงศักยภาพในการทำงานเหนือสถานภาพทางสังคม มอบหมายให้ทำงานด้วยความยืดหยุ่นและเป็นธรรม (๒) กำหนดค่าจ้าง รางวัล ค่าตอบแทนพิเศษในการทำงานให้เหมาะสมตามที่กฎหมายกำหนดและตามความรู้ความสามารถที่ใช้ในการทำงาน รวมทั้งกำหนดวันเวลาทำงาน วันหยุด เงื่อนไขการจ้างงาน การเลิกจ้างและประโยชน์อื่น ๆ (สวัสดิการ) ให้ชัดเจน (๓) ให้ความเป็นธรรมต่อพนักงานทุกคน การตัดสินใจของผู้บริหารต้องปราศจากความลำเอียงอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางเพศ เชื้อชาติ สีผิว ภาษา สังคมและวัฒนธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น พิจารณาให้ผลตอบแทนและสวัสดิการอย่างยุติธรรมตามความสามารถ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถอย่างเสรี เสมอภาคและเท่าเทียมกัน ให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่มีใครได้สิทธิพิเศษที่แตกต่างกัน (๔) จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานตามความจำเป็นอย่างทั่วถึง เพื่อให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ

^{๓๔} สมคิด บางโม, *จริยธรรมทางธุรกิจ*, หน้า ๑๐๐ – ๑๐๑.

^{๓๕} ดูรายละเอียดใน เนตร์พัฒนา ขาววิราช, *จริยธรรมธุรกิจ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทริบเพ็ด กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๕๓.

ทักษะ เทคนิค ประสบการณ์ใหม่ ๆ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพโดยให้เข้าโครงการอบรม ศึกษาดูงานหรือสัมมนาต่าง ๆ ที่จัดขึ้นโดยองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

๒) ด้านสภาพการทำงาน หรือบรรยากาศในการทำงาน หมายถึง การเอาใจใส่ต่อการจัดสถานที่ทำงานของพนักงาน โดยคำนึงถึงสภาพอนามัยและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ไม่ให้เกิดอันตรายต่อพนักงาน เช่น สถานที่สะอาด อุณหภูมิพอเหมาะ ปราศจากเสียงรบกวน ฝุ่นละออง มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม เป็นต้น รวมทั้งการจัดหาเครื่องป้องกันอันตรายและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น หมวกนิรภัย ถุงมือ เครื่องป้องกันเสียงและดวงตา อุปกรณ์ดับเพลิง การฝึกซ้อม / ฝึกอบรมเพื่อป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน ประกันสังคม ประกันอุบัติเหตุ การตรวจสุขภาพประจำปี จัดหาน้ำดื่มสะอาด ห้องสุขาและโรงอาหารที่ถูกต้องลักษณะ ห้องปฐมพยาบาล รถบริการรับส่ง บ้านพัก เป็นต้น ส่งผลให้พนักงานมีจิตใจแจ่มใส คลายกังวลถึงอันตรายต่าง ๆ พอใจในสิ่งแวดล้อมที่ตนทำงานซึ่งต้องใช้ชีวิตอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน เสริมสร้างความขยันขันแข็งในการทำงาน ทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องแสดงความรับผิดชอบหากพนักงานประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยในการทำงานด้วย เช่น การเยี่ยมเยียน ถามไถ่ทุกข์สุข หรือจ่ายค่าทดแทนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน เป็นต้น

๓) ด้านสิทธิในที่ทำงาน กล่าวคือ ผู้บริหารควรเคารพต่อสิทธิมนุษยชนของพนักงาน โดยสิทธิในที่ทำงานของพนักงานแบ่งได้เป็น ๒ ประการ ได้แก่ (๑) สิทธิเฉพาะตัวของพนักงาน (สิทธิส่วนบุคคล) คือ สิทธิที่จะทำงานหรือไม่ทำงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งก็ได้ ผู้บริหารไม่สามารถเหนี่ยวรั้งหรือบังคับให้ทำงานในองค์กรต่อไป สิทธิในการแสดงความคิดเห็นและมีเสรีภาพในการดำเนินชีวิต สิทธิที่จะได้รับความคุ้มครองจากการจ้างงาน และสิทธิที่ได้รับความเคารพในความสามารถจากผู้บริหาร ไม่เปิดเผยข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต (๒) สิทธิในการรวมกลุ่มและเป็นสมาชิกของชมรม / สมาคมต่าง ๆ เพื่อมีอำนาจในการเจรจาต่อรอง มักจะออกมาในรูปสหภาพแรงงาน ซึ่งพนักงานสามารถใช้สิทธิโดยปราศจากการแทรกแซงและขัดขวาง ผู้บริหารควรให้ความเคารพและรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงาน

สรุปได้ว่า พนักงานมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้บริหาร นอกจากผู้บริหารมีจริยธรรมในตนเองทั้งระดับความคิดและปฏิบัติแล้วยังต้องมีจริยธรรมต่อพนักงานด้วยทั้งในด้านการจ้างงาน สภาพการทำงานและสิทธิในที่ทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชอบธรรมและสร้างสมดุลของประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายอย่าง

เหมาะสม กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานอย่างมีจริยธรรม พนักงานจะมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและองค์กร ทำให้พนักงานรักดี เชื่อถือ ไว้วางใจ พอใจและเต็มใจในการทำงาน ขณะเดียวกันก็ส่งผลถึงผลกำไร ชื่อเสียงและความมั่นคงขององค์กรด้วย

๒.๒ หลักธรรมที่เกี่ยวกับธุรกิจ

ผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเป็นผู้ที่สามารถบริหาร (ปกครอง) ตนเองจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นก่อน จากนั้นจึงจะสามารถบริหารคนและบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้

๒.๒.๑ หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติทั้งเก่งและดี จะเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของพนักงานในองค์กร ซึ่งย่อมมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พระพุทธศาสนามีหลักธรรมสำหรับผู้บริหารที่ควรยึดถือและปฏิบัติเพื่อให้การบริหารตนเอง (การฝึกตน) สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติตามของพนักงานได้อย่างเต็มที่ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นผลสำเร็จร่วมกัน

พระพุทธศาสนามุ่งเน้นการฝึกหรือการปกครองตนเองให้ดีมาเป็นอันดับแรก เพราะผู้ที่จักปกครองหมู่ชนให้ได้ก็ต้องสามารถปกครองตนเองให้ได้ก่อน ผู้บริหารจึงควรฝึกฝนพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นจึงจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติตาม ปราศจากการตำหนิเป็นที่เคารพ สรรเสริญ ยอมรับจากผู้ตามที่ปฏิบัติตามได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะสั่งการใดให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนั้นต้องสามารถปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมเสียก่อน ผู้อื่นจึงจะเชื่อมั่นและทำตาม ดังที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “บัณฑิตพึงตั้งตนไว้ในคุณธรรมที่เหมาะสมก่อน แล้วสอนคนอื่นในภายหลังจึงจะไม่มัวหมอง ” และ “บุคคลสอนผู้อื่นอย่างไร ก็พึงทำตนอย่างนั้น ผู้ที่ฝึกตนดีแล้ว จึงควรฝึก (ผู้อื่น) ” ^{๓๖} ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรฝึกตนให้ดีพร้อมสมบูรณ์จนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีก่อน แล้วจึงนำพาและจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติตามได้อย่างเต็มที่และเต็มที่ ผลงานที่ได้จึงจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

^{๓๖} พ.ร. (ไทย) ๒๕/๑๕๘ – ๑๕๙/๘๑ – ๘๒.

ในเรื่องการฝึกตนเองเพื่อสามารถครองตนได้นั้น พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงสรรเสริญบุคคลที่ฝึกตนได้แล้วประเสริฐที่สุด^{๓๓} ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า มนุษย์ที่ดีคือมนุษย์ที่ฝึกตน^{๓๔} เพราะมนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกและมีศักยภาพในการฝึกหรือพัฒนาตนให้สมบูรณ์ได้สูงสุดเหนือสัตว์อื่น ซึ่งต้องฝึกตนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นไปทั้งด้านความรู้ความสามารถ เช่น ให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งดีงาม มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างดี เป็นต้น และด้านจิตใจ คือ ฝึกให้ตนเป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมอันดีงาม เช่น ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว แต่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

ผู้บริหารซึ่งเป็นภุชงค์หรือผู้ครองเรือนที่ต้องดำเนินชีวิตเกี่ยวข้องกับการแสวงหารายได้เพื่อเลี้ยงชีพตนและครอบครัวให้มีความสุข จำเป็นต้องมีหลักธรรมไว้ยึดถือปฏิบัติเพื่อฝึกฝนตนเองให้มีความสมบูรณ์พร้อมต่อการทำงานเลี้ยงชีพได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ ดังนั้นความรักและความกระตือรือร้นในการฝึกฝนปรับปรุงแก้ไขตนเองให้เจริญยิ่งขึ้นไป เพื่อให้ตนเองมีทั้งความรู้ความสามารถและความดีงามสมควรแก่ฐานะหน้าที่ของตนจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งการฝึกฝนปรับปรุงตน รู้จักข่มจิตใจและควบคุมตนเองให้กระทำการต่าง ๆ บนพื้นฐานของเหตุผลที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญาว่าดีงามสมควรเป็นประโยชน์ ตลอดจนรู้จักแก้ไขปรับปรุงตนให้เจริญยิ่งขึ้นด้วยปัญญาไตร่ตรองดีแล้ว^{๓๕} ในทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า ทมะ ซึ่งเป็นข้อธรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้ครองเรือนเพื่อการฝึกตัว (ในที่นี้ก็คือผู้บริหาร) และยังเป็นธรรมที่ทำให้เกิดปัญญา^{๓๖} ซึ่งปัญญาหรือความรู้ ความฉลาดถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์และดำเนินการต่อไป

ผู้บริหารที่หมั่นฝึกฝนตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพื่อการรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานนั้นแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ ด้านภายนอกและภายในของผู้บริหาร กล่าวคือ (๑) การรู้เท่าทันภายนอก ได้แก่ รู้เท่าทันคนที่เกี่ยวข้องในการทำงาน รู้เท่าทันโลกว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดและอย่างไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เรื่องเทคโนโลยี กฎหมาย และวัฒนธรรมประเพณีที่สังคม

^{๓๓} ดูรายละเอียดใน พ.ร.บ. (ไทย) ๒๕/๓๒๑/๑๓๓.

^{๓๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) และ นายลอเรนส์ แวน เดน มิวเซนเบิร์ก (บทสนทนา), **พระพุทธศาสนาในโลกธุรกิจ**, แปลโดย พนิดา อังจันทร์เพ็ญ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ลิเบอร์ตีเพรส, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕.

^{๓๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) , **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์** , พิมพ์ครั้งที่ ๑๑ , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๒.

^{๓๖} ดูรายละเอียดใน พ.ร.บ. (ไทย) ๒๕/๑๕๑/๕๔๕.

ยอมรับ เป็นต้น (๒) การรู้เท่าทันภายใน คือ การรู้เท่าทันตนเองเพื่อที่จะสามารถยับยั้งไม่ให้กระทำสิ่งที่ไม่ดีได้ รู้ว่าสิ่งใดควรทำ-ไม่ควรทำ สิ่งใดเป็นสิ่งดีงาม-เป็นโทษ เป็นต้น หรือก็คือ มีสติ (ความระลึกได้ ไม่เผลอ) สัมปชัญญะ (ความรู้ชัดในสิ่งที่ระลึกได้) นั่นเอง จะเห็นได้ว่าหากฝึกตนให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้รู้เท่าทันต่อสิ่งที่อยู่ทั้งภายนอกและภายในตนดีแล้ว ย่อมเกิดปัญญาให้กระทำแต่สิ่งที่ดีงามและเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นได้ นั่นคือ ฝึกให้ตนมีทั้งความรู้ ความสามารถควบคู่กับการมีธรรมให้เกิดขึ้นในตนเอง จึงจะชื่อว่า ได้ฝึกตนเองทั้งภายนอกและภายในจิตใจให้มีคุณภาพดีงาม

หากฝึกฝนตนจนสามารถทำงานหาเลี้ยงชีพและดำรงชีวิตได้อย่างสมบูรณ์พร้อมแล้ว ก็ควรคิดหาโอกาสช่วยเหลือผู้อื่นให้เป็นสุขบ้างจนกระทั่งเขาสามารถพึ่งตนเองได้โดยอาจอยู่ในรูปของการให้ เสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันกัน เป็นต้น ซึ่งการให้หรือการเสียสละจะเป็นการฝึกตนให้ละความเห็นแก่ตัวลงและฝึกให้มองเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ก่อให้เกิดผลดีแก่ตนเองและสังคม อีกทั้งสามารถผูกน้ำใจไมตรีกับผู้อื่นได้ด้วย เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพังได้ แต่ต้องอาศัยความช่วยเหลือเกื้อกูลกันให้สามารถดำรงชีวิตได้ด้วยดี ดังนั้น การให้หรือการเสียสละเกื้อกูลกันจะทำให้สังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข และเป็นวิธีการผูกมิตรสหายไว้ได้ดี

การให้ในทางพระพุทธศาสนาแบ่งได้เป็นการให้วัตถุสิ่งของ ความรู้และการแนะนำสั่งสอน ^{๔๑} และการให้อภัย ^{๔๒} เพราะการให้วัตถุสิ่งของช่วยให้ผู้อื่นดำรงชีวิตอย่างมีความสุข การให้คำแนะนำสั่งสอนจะช่วยให้สามารถฝึกตนและพึ่งตนเองได้ต่อไป ส่วนการให้อภัยจะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีจิตเมตตาและความรักปรารถนาดีแก่กัน ไม่อาฆาตพยาบาท ไม่จองเวร และเว้นจากการประทุษร้ายเบียดเบียนซึ่งกันและกัน ส่วนการเสียสละอาจอยู่ในรูปของการสละวัตถุสิ่งของ ความสะดวกสบาย แม้กระทั่งอารมณ์ที่ไม่ดี ซึ่งเป็นการสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ดังนั้นการให้และการเสียสละเป็นการฝึกตนให้ลดละความโลภ ความเห็นแก่ตัวออกไป เป็นการยกระดับจิตใจของตนให้สูงประณีตขึ้น และเป็นการผูกมิตรไมตรีต่อผู้อื่นเพื่อเกื้อกูลช่วยเหลือแก่กันได้ในยามสุขและทุกข์ นำมาซึ่งความสุขกันถ้วนหน้า ดังพระพุทธพจน์ ความว่า “บุคคลเมื่อให้ย่อมผูกมิตรไว้ได้” ^{๔๓}

^{๔๑} อก.ทุก. (ไทย) ๒๐/๑๔๒/๑๒๐.

^{๔๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๕๕๗.

^{๔๓} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๔๖/๓๕๓.

ดังนั้นผู้บริหารที่ฝึกตนดีแล้วจึงจะเป็นบุคคลที่สมบูรณ์พร้อมในการเป็นผู้นำและสามารถเป็นแบบอย่างขององค์กรได้ เพราะผู้บริหารที่สามารถนำพาหมู่พนักงานให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจนั้นต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและเคารพในความคิดพร้อมของผู้บริหารเอง เป็นความจริงที่ว่าคนเก่งในการบริหารจัดการสามารถเป็นผู้บริหารขององค์กรได้ แต่ผู้บริหารทุกคนไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีความเป็นผู้นำ สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ด้วยความเต็มใจและให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ ดังที่พระธรรมโกศาจารย์กล่าวไว้ว่า “ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ ในขณะที่ ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร ”^{๔๔} ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีศิลปะในการนำพาผู้อื่นไปด้วยดี (โดยสวัสดิภาพ เรียบง่ายและ เป็นสุข) โดยพวกเขาจะให้ความไว้วางใจ ไม่ขัดขวาง เชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพ นับถือ ให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง สามารถดึงความสามารถของผู้อื่นมาใช้ในการดำเนินการงานของกลุ่มหรือองค์กร บรรลุผลสำเร็จ^{๔๕} ที่สำคัญ คือ ต้องเป็นการนำพาไปเพื่อบรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งมาโดยถูกต้องตามธรรม^{๔๖} จึงจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ฝึกตนดีแล้ว และรู้จักให้รวมทั้งเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความสุข จะเป็นทีเคารพรักของพนักงานและเป็นผู้นำที่สามารถยึดถือเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตได้

๒.๒.๒ การบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา

โดยทั่วไปผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อแสวงหารายได้ซึ่งก็คือกำไรขององค์กรเป็นสิ่งตอบแทน การบริหารงานเพื่อแสวงหารายได้ตามหลักพระพุทธศาสนาต้องยึดถือ “ธรรม” เป็นหลักในทุกขั้นตอนของการบริหาร “ธรรม” ตามหลัก

^{๔๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕ – ๑๖.

^{๔๕} พระมหารุ่งโรจน์ ธรรมบุญเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๐).

^{๔๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำและจริยธรรมนักการเมือง*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๔.

พระพุทธศาสนา ก็คือ ความจริง ความถูกต้อง หลักการและเหตุผล ดังที่พระพุทธองค์ตรัสไว้ว่า “พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าพระองค์นั้นแล ผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรมเท่านั้น สักการะธรรม เคารพธรรม นอบน้อมธรรม เชิดชูธรรม ยกย่องธรรม มีธรรมเป็นใหญ่ ทรงจัดการรักษา ป้องกัน และคุ้มครองกายกรรม วาจากรรม และมนสิการโดยธรรม ” ^{๔๗} แสดงว่าพระพุทธองค์ทรงให้ความสำคัญและยึดถือธรรมเท่านั้น ดังนั้นในการบริหารงานต้องมี “ธรรม” ทั้งทางความคิด การพูด และการกระทำ ทำให้การบริหารงานในทุกขั้นตอนเป็นไปอย่างถูกต้อง ดีงาม สุจริตและชอบธรรม นำมาซึ่งประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมอย่างแท้จริง

การบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องดีงามจะทำให้การแสวงหารายได้ (กำไร) เป็นสิ่งที่ถูกต้อง ไม่เป็นโทษภัยแก่ผู้ใดในสังคม การแสวงหาทรัพย์ที่ถูกต้องชอบธรรมตามหลักพระพุทธศาสนานั้น เรียกว่า สัมมาอาชีวะ คือ การแสวงหาเลี้ยงชีพในทางที่ถูกต้อง เว้นการประกอบมิชฉาชีพ ^{๔๘} อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญข้อหนึ่งในมรรคมีองค์ ๘ สัมมาอาชีวะมีลักษณะเป็นแบบทางสายกลาง กล่าวคือ มีความพอดี และต้องไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น ^{๔๙} การบริหารเพื่่มุ่งหวังกำไรที่เป็นสัมมาอาชีวะจึงถือได้ว่าเป็นการแสวงหาอย่างประเสริฐ คือ เป็นการดำเนินงานที่สุจริต ชอบธรรม ถูกต้องตามกฎหมายและศีลธรรม โดยหลักการของสัมมาอาชีวะแบ่งออกได้เป็น ๓ ประการ ได้แก่ การเลี้ยงชีพชอบทางกาย การเลี้ยงชีพชอบทางวาจา และการเลี้ยงชีพชอบทางใจ ^{๕๐} การเลี้ยงชีพชอบทางใจจัดเป็นมโนกรรมฝ่ายกุศลที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารงานให้เป็นที่ไปในแนวทางที่ถูกต้องชอบธรรม เมื่อผู้บริหารมีความคิดที่มุ่งหวังให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง ความคิดที่ดีนั้นย่อมทำให้การบริหารที่เป็นการกระทำ (ทั้งทางกายและวาจา) ถูกต้องดีงามด้วย และทำให้ได้รับประโยชน์สุขถ้วนหน้าจากการบริหารที่ถูกต้องชอบธรรมนั่นเอง ดังที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ ความว่า

ธรรมทั้งหลาย มีใจเป็นหัวหน้า มีใจเป็นใหญ่ สำเร็จด้วยใจ ถ้าคนมีใจชั่ว ก็จะพูดหรือทำชั่วตามไปด้วย เพราะความชั่วนั้น ทุกข์ย่อมติดตามเขาไป เหมือนล้อหมุนตามรอยเท้าโค

^{๔๗} อจ.ทก. (ไทย) ๒๐/๑๔/๑๕๕ – ๑๕๖.

^{๔๘} ดูรายละเอียดใน ที.ม. (ไทย) ๑๐/๔๐๒/๓๓๖.

^{๔๙} พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), เศรษฐศาสตร์แนวพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เมื่อดุสิต, ๒๕๔๕), หน้า ๓๖ และ ๔๐.

^{๕๐} พระธานี เจมธมโม (จำปา), “ศึกษาสัมมาอาชีวะในพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

ที่ลากเกวียนไป ฉะนั้น...ถ้าคนมีใจดี ก็จะพูดดีหรือทำดีตามไปด้วย เพราะความดีนั้น
สุขย่อมติดตามเขาไป เหมือนเงาติดตามตัวเขาไป ฉะนั้น”^{๕๑}

จะเห็นได้ว่า การคิดดีย่อมนำไปสู่การบริหารที่ดีได้ การบริหารมีลักษณะเป็นขั้นตอน
ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ ดังนั้นในการบริหารงานทุกครั้งต้องเริ่มต้นด้วยการคิดวางแผนกำหนด
นโยบาย เป้าหมาย และแผนงานต่าง ๆ เพื่อวางไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะบรรลุ
เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างดีที่สุด ในขั้นตอนเริ่มต้นนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีใจรักใน
งานที่ตนทำ ใฝ่ใจรักในการเลี้ยงชีพที่ถูกต้องชอบธรรมอยู่เสมอ มุ่งมั่น ที่จะทำให้สำเร็จ และ
ปรารถนาที่จะได้รับผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่เป้าหมายขององค์กรธุรกิจก็คือกำไร
ผู้บริหารจึงควรมีความคิดในการบริหารเพื่อมุ่งกำไรที่มาจากความถูกต้องดีงามและไม่เบียดเบียน
ผู้อื่น ในทางพระพุทธศาสนานั้นความคิดความเห็นที่สิ่งามชอบธรรม (มโนสุจริต) คือ มีสัมมาทิฐิ
แปลว่า ปัญญาอันเห็นชอบ^{๕๒} คือ เห็นถูกต้องตรงไปตามความเป็นจริงตามคลองธรรม เช่น ทำดี
ได้ผลดี ทำชั่วได้ผลชั่ว เป็นต้น และมีสัมมาสังกัปปะ แปลว่า คำริชอบ^{๕๓} คือ ความคิดที่ปลอดจาก
ความโลภ พยาบาท และเบียดเบียน ซึ่งความเห็นความคิดที่ถูกต้องดีงามและเป็นธรรมของ
ผู้บริหารจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และหากได้นำมาสู่ภาคปฏิบัติอย่างแท้จริงแล้ว จะทำให้นโยบาย
วัตถุประสงค์ แผนงาน และทิศทางในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมเป็นไปด้วยความถูกต้อง
ดีงาม ชอบธรรม และไม่เป็นโทษต่อส่วนรวม หรือกล่าวสั้น ๆ คือ การคิดดีคิดชอบ จะนำไปสู่
การปฏิบัติดีปฏิบัติชอบนั่นเอง

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียรตั้งแต่เริ่มต้นที่จะทำงาน มีความ
มุ่งมั่นและความพยายามในการทำงานอย่างถูกต้อง สุจริต ชอบธรรม เป็นไปตามแผนงานให้เป็น
ผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ไม่เกียจคร้านที่จะทำงาน และต้องหมั่นศึกษาหาข้อมูลทั้งภายในและภายนอก
องค์กรเสมอเพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดแผนงานได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนและแม่นยำ โอกาสที่จะ
บรรลุเป้าหมายในการทำงาน (คือกำไร) ย่อมเป็นไปได้สูง ดังที่พระพุทธองค์ตรัสไว้ว่า “บุคคลผู้ทำ
การเหมาะสมจะไม่ทอดธุระ ขยันหมั่นเพียร ย่อมหาทรัพย์ได้”^{๕๔} และ “คนปฏิบัติตนตรงต่อเวลา
เอาธุระ มีความขยัน ย่อมหาทรัพย์ได้”^{๕๕} นั่นคือ บุคคลที่มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงานที่ทำโดย

^{๕๑} บุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑ – ๒/๒๓ – ๒๔.

^{๕๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๒๗๗.

^{๕๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๗๘.

^{๕๔} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๔๖/๓๕๓.

^{๕๕} บุ.สุ. (ไทย) ๒๕/๑๘๕/๕๔๔.

ทำงานไม่ย่อหย่อน ไม่คั่งค้าง ทำงานถูกวิธี เป็นไปตามลำดับขั้นตอนอย่างถูกต้อง ย่อมประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและฐานะทางการเงินอย่างแน่นอน

ในทางตรงกัน ความเกียจคร้านเป็นสิ่งไม่ดี พระพุทธศาสนา ถือว่าเป็นอบายมุข คือ ช่องทางของความเสื่อม หรือ ทางเสื่อมแห่งโลกทรัพย์ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า “คฤหัสถ์ผู้บริโภคมามเกียจคร้าน ไม่ดี” ^{๕๖} และพระพุทธองค์ยังทรงสรรเสริญความเพียรว่า “ผู้มีความเพียรมั่นคง แม้มีชีวิตอยู่เพียงวันเดียว ประเสริฐกว่าผู้เกียจคร้าน ไม่มีความเพียรที่มีชีวิตอยู่ตั้ง ๑๐๐ ปี” ^{๕๗} และทรงสอนให้ขยันหมั่นเพียรเพื่อความปลอดภัยในการดำรงชีวิตไว้ว่า “ท่านทั้งหลายจงเห็นความเกียจคร้านโดยความเป็นภัย และเห็นการทำความเพียรโดยเป็นทางเกษม แล้วจงปรารภความเพียรเถิด” ^{๕๘} ดังนั้น ผู้บริหาร ควรฝึกฝนตนเองให้ มีความขยันหมั่นเพียรพยายาม และหมั่นเพิ่มพูน ศึกษาหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไว้ใช้ในการทำงานเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เป็นผลสำเร็จ

เมื่อผู้บริหารกำหนดแผนงานทั้งหมดเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด รวมถึงพนักงาน ไปในการบริหารจัดการงานเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จผล ดังที่กล่าวแล้วว่า ผู้บริหารก็คือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือจากพนักงาน ดังนั้นการบริหารที่มีลักษณะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานย่อมเป็นสิ่งสำคัญ อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ เมื่อผู้บริหารมีความคิดดี มีจิตเมตตา กรุณา และไม่คิดเบียดเบียนผู้อื่นแล้ว การพูดและการกระทำที่ดีย่อมปฏิบัติต่อพนักงานได้โดยไม่รู้สึกลำบากใจ การพูดที่ดีจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เกิดไม่ตรีจิตต่อกัน และเกิดความสามัคคีในองค์กร เช่น การกล่าวคำสุภาพไพเราะ อ่อนหวาน กล่าวแต่สิ่งที่เป็น ประโยชน์ เป็นความจริง มีเหตุผล กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พูดด้วยเมตตาในยามที่เขาเป็นปกติ (เช่น พูดจาสุภาพอ่อนหวาน เป็นมิตร แสดงน้ำใจ ทักทายปราศรัยกัน) พูดด้วยกรุณาในยามที่เขาเดือดร้อน (เช่น บอกทางแก้ไข แนะนำ ปลอดภัย) และพูดด้วยมุทิตาเมื่อเขาทำได้ดี (เช่น พูดให้กำลังใจ สนับสนุน ส่งเสริมให้เขาทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป) เป็นต้น ส่วนการกระทำที่ดีต่อกันนั้นก็คือการช่วยเหลือการทำงานซึ่งกันและกันโดยมุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมายเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือร่างกายหรือวัตถุสิ่งของในยามที่พนักงานเป็นสุขและทุกข์แม้กระทั่งยามปกติก็สามารถช่วยเหลือกันได้ การกระทำที่ดีของผู้บริหารที่มีต่อกันจะก่อให้เกิด

^{๕๖} พุ.ชา.วิสตติ. (ไทย) ๒๓/๒๒๕/๕๐๕.

^{๕๗} พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๑๒/๖๕.

^{๕๘} พุ.จริยา. (ไทย) ๓๓/๑๒๒/๗๕.

ความเห็นอกเห็นใจ มองเห็นน้ำใจที่มีต่อกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้ หรือก็คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ได้แก่ ช่วยทำประโยชน์ด้วยความเมตตา (เช่น ช่วยเหลือการทำงานเท่าที่ช่วยได้) ด้วยความกรุณา (เช่น ไปช่วยงานศพญาติของพนักงาน) ด้วยมุกตลก (เช่น เมื่อเขาทำดีก็สละแรงช่วยส่งเสริม หรือเมื่อเขาทำงานหนัก ผลงานดี ก็ควรได้รับรางวัล) เป็นต้น ดังนั้นการพูดและการกระทำที่ดีต่อกันจะทำให้เกิดไมตรีและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เปรียบเสมือนลิ้มรสผักที่ยืดเหนียวน้ำใจกันไว้^{๕๙} การประสานงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมเป็นไปด้วยความราบรื่นและสัมฤทธิ์ผลโดยง่าย

เมื่อการทำงานมาถึงจุดสุดท้ายที่ต้องมีการติดตามและประเมินว่าผลของการทำงานที่ผ่านมาได้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ในตอนเริ่มต้นหรือไม่อย่างไร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือองค์กรได้ผลกำไรเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ อาจจะอยู่ในรูปของมากกว่าน้อยกว่า ใกล้เคียง หรือขาดทุน หากประเมินผลออกมาแล้ว องค์กรได้กำไรมากกว่าหรือใกล้เคียงกับที่กำหนดไว้ถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารและพนักงานย่อมมีความสุขและความภาคภูมิใจ ในทางกลับกันหากได้กำไรน้อยกว่าหรือขาดทุนเลยก็ย่อมนำความทุกข์มาให้และผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขการทำงานใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่อาจเป็นเหตุให้เกิดการบริหารที่ไม่ดีขึ้นมาได้ เช่น ปรับปรุงการบริหารงานทุกวิถีทางเพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง อาจก่อให้เกิดการเบียดเบียนและไม่เป็นธรรมต่อผู้ที่เกี่ยวข้องได้

พระพุทธศาสนามองว่าสรรพสิ่งทั้งหลายเกิดจากส่วนประกอบต่าง ๆ มาประชุมกันเข้าหรือมีอยู่ในรูปของการรวมตัวเข้าด้วยกันของส่วนประกอบต่าง ๆ นั้น แต่ละอย่างไม่มีตัวตนของมันเอง เป็นอิสระ ล้วนเกิดดับต่อกันไปเรื่อย ไม่เที่ยง ไม่คงที่ ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเป็นไปตามกฎธรรมชาติของมัน ดังที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “สังขารทั้งปวงไม่เที่ยง ...สังขารทั้งปวงเป็นทุกข์...ธรรมทั้งปวงเป็นอนัตตา”^{๖๐} ดังนั้นปริมาณกำไรที่ได้รับย่อมตกอยู่ในกฎธรรมชาติดังกล่าวด้วย คือ ไม่เที่ยง เป็นทุกข์ มีความแปรปรวนไปเป็นธรรมดา ปีนี้ผลกำไรอาจสูงขึ้น แต่ไม่แน่ว่าปีหน้ากำไรก็อาจลดลงหรือเกิดการขาดทุนได้ ซึ่งไม่สามารถคาดหวังให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ได้ทุกครั้ง นอกจากนี้เมื่อบริหารงานได้บรรลุเป้าหมาย ได้กำไรมาก ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต่างมีความสุข แต่หากบริหารงานไม่ได้ตามที่กำหนดไว้ คือ ได้กำไรต่ำกว่าหรือขาดทุน เกิดความผิดหวังหรือพลัดพรากจากสิ่งที่ตั้งใจไว้ก็ย่อมเป็นทุกข์ พระพุทธศาสนาจึงสอนให้มนุษย์ทำความเข้าใจธรรมชาติของชีวิตว่าทุกสิ่งล้วนหนีไม่พ้นกฎธรรมชาติ และให้ดำรงสติอยู่เสมอซึ่งจะทำให้เข้าใจ

^{๕๙} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐ - ๕๑.

^{๖๐} อัง.ทุก. (ไทย) ๒๐/๑๓๗/๓๘๕.

และไม่ปล่อยให้ความดีใจหรือเสียใจเข้าครอบงำจิตใจ ^{๖๑} หากผู้บริหารทำความเข้าใจในธรรมชาติของสรรพสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงหรือทุกสิ่งเป็นไปตามกฎธรรมชาติดังกล่าวได้แล้ว ผู้บริหารย่อมเกิดสติและปัญญา เมื่อเกิดสถานการณ์แบบใดก็ไม่สุขหรือทุกข์จนเกินไปจนเสียสติ แต่มุ่งที่จะใช้ปัญญาไปบริหารงานด้วยความระมัดระวังยิ่งขึ้น โดยต้องอยู่ในกรอบของความถูกต้อง ดีงาม เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

๒.๒.๓ หลักความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน

ความสำเร็จขององค์กรต้องมาจากความร่วมมืออันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานตามคำสั่งการ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะนำไปสู่การประสานงานกันอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูงสุด พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงให้หลักความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาดังปรากฏอยู่ในทิสเบื่องล่าง (เหตุภูมิทิส) ของสังคาลกสูตร ความว่า “นายพึงบำรุง ทาสกรรมกร ผู้เป็นทิสเบื่องต่ำโดยหน้าที่ ๕ ประการ คือ (๑) จัดการงานให้ทำตามสมควรแก่กำลัง (๒) ให้อาหารและค่าจ้าง (๓) ดูแลรักษายามเจ็บป่วย (๔) ให้อาหารมีรสแปลก (๕) ให้หยุดงานตามโอกาส” ^{๖๒} จะเห็นได้ว่า หน้าที่ ๕ ประการดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีและความเป็นระเบียบในองค์กร สามารถอธิบายได้ดังนี้

๑) จัดการงานให้ทำตามความเหมาะสมกับกำลังความสามารถ คือ มอบหมายงานแก่พนักงานให้เหมาะสมกับกำลังตามวัยและเพศ ตลอดจนความถนัด ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีความสุข

๒) ให้ค่าจ้างรางวัลสมควรแก่งานและความเป็นอยู่ คือ ให้ค่าจ้างแรงงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และเป็นธรรม มีการขึ้นเงินเดือนและจ่ายโบนัสตามความเหมาะสม รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ให้เหมาะสมและปลอดภัย

๓) จัดสวัสดิการดี มีช่วยรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ เป็นต้น คือ ให้สวัสดิการ นอกเหนือจากค่าจ้างทั้งที่เป็นและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ การประกันสุขภาพ เป็นต้น อีกทั้ง ให้ลาพักผ่อนได้เมื่อเจ็บป่วยโดยไม่หักค่าจ้าง หรือคิดเป็นวันลา และให้ความสนใจ ติดตาม ดูแล ถามไถ่ข่าวความเจ็บป่วยด้วยความเมตตากรุณาและห่วงใย

^{๖๑} อก.อฏฐก. (ไทย) ๒๓/๕/๒๐๓.

^{๖๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๑/๒๑๕.

๔) ใต้ของแปลก ๆ พิเศษมาก็แบ่งปันให้ คือ หากผู้บริหารได้เดินทางไปในที่ใดก็แบ่งปันของฝากจากที่นั้นตามความเหมาะสม หรือ จัดให้มีการเลี้ยงฉลองในวาระโอกาสพิเศษ เพื่อแสดงออกถึงความมีน้ำใจและความเป็นกันเอง

๕) ให้มีวันหยุดและพักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันสมควร คือ ให้หยุดงานตามวันหยุดต่าง ๆ เช่น วัน หยุดนักขัตฤกษ์ วันสำคัญของชาติและศาสนา วันลาภิจ วันลาพักผ่อนประจำปี เพื่อผ่อนคลายความเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงาน

จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารปฏิบัติตามหลักทศเบื่องล่างนี้แล้ว พนักงานจะรับรู้ถึงความมีเมตตากรุณาและความมีน้ำใจที่มีต่อพวกตน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีระเบียบในองค์กรได้

เมื่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์ให้เจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยต้องคอยช่วยเหลือเกื้อกูล สงเคราะห์กัน เพื่อเป็นการผูกไมตรี ยึดเหนี่ยวใจของบุคคลให้รักและสมัครสมานสามัคคี หรือก็คือ ยึดเหนี่ยวความสัมพันธ์อันดีนี้ให้แน่นแฟ้นยิ่ง ๆ ขึ้นไป วิธีเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นในทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า สังคหวัตถุ^{๖๓} มี ๔ ประการ ได้แก่

๑) ทาน หมายถึง การให้ในรูปของสิ่งของ, คำแนะนำหรือสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม และการให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน ผู้บริหารสามารถให้พนักงานด้วยความเมตตาในยามที่เขาอยู่เป็นปกติไม่เดือดร้อน (แบ่งปันของพิเศษ/ของแปลก) ให้ด้วยกรุณาในยามที่เขาเดือดร้อน (เช่น ให้การรักษาพยาบาลยามเจ็บป่วย) และให้ด้วยมุทิตาในยามที่เขาทำสิ่งดีงาม (เช่น ให้ทุนทรัพย์เพื่อส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น)

๒) ปิยวาจา หมายถึง วาจาเป็นที่รักทำให้ผูกใจคนได้ คือ พูดด้วยเมตตาในยามที่เขาเป็นปกติ (เช่น พูดจาสุภาพอ่อนหวาน เป็นมิตร แสดงน้ำใจ ทักทายปราศรัยกัน) พูดด้วยกรุณาในยามที่เขาเดือดร้อน (เช่น บอกทางแก้ไข แนะนำ ปลอบโยน) และพูดด้วยมุทิตาเมื่อเขาทำ/ได้ดี (เช่น พูดให้กำลังใจ สนับสนุน ส่งเสริม)

๓) อตถจริยา การทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน คือ ช่วยทำประโยชน์ด้วยเมตตา (เช่น ช่วยเหลือการงานเท่าที่ช่วยได้) ด้วยกรุณา (เช่น ไปช่วยงานศพญาติของพนักงาน) ด้วยมุทิตา

^{๖๓} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐- ๕๑.

(เช่นเมื่อเขาทำดีก็สละแรงช่วยส่งเสริม หรือเมื่อเขาทำงานหนัก ผลงานดี ก็ควรได้รับรางวัลโดยทำการแบ่งกำไรให้ด้วยความเป็นธรรม หรือเรียกว่า Profit Sharing ^{๖๔})

(๔) สมานัตตตา หมายถึง ความมีตนเสมอ คือ มีตนเสมอ เริ่มด้วยการไม่ ถือตัว ไม่ดูหมิ่นกัน, ไม่เลือกที่รักไม่ผลัดที่ชัง เสมอภาคโดยไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ, ไม่เอารัดเอาเปรียบ และเสมอในทุกข์และสุข มีปัญหาก็ร่วมกันเผชิญ ร่วมกันแก้ไข ^{๖๕}

สรุปได้ว่า ผู้บริหารซึ่งถือเป็นผู้นำขององค์กรต้องเป็นผู้ที่ฝึกตนให้สมบูรณ์พร้อมทั้งด้านคุณภาพภายนอก คือ ความรู้ความสามารถ และคุณภาพภายใน คือ ด้านจิตใจให้มีธรรม หากผู้บริหารสามารถฝึกตนดีแล้วย่อมสามารถฝึกหรือปกครองพนักงานในองค์กรต่อไปได้เป็นผลดีและเป็นแบบอย่างที่ดีให้พนักงานดำเนินชีวิตตามได้ อีกทั้งสามารถบริหารจัดการงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน นอกจากนี้ผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อพนักงานตามหลักทศเบื่องล่าง ๕ ประการ ย่อมก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์กร มีการเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจ แสดงน้ำใจต่อกัน ขณะเดียวกันผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกันให้เจริญแน่นแฟ้นยิ่ง ๆ ขึ้นไป และยังทำให้เป็นผู้บริหารที่น่ารัก น่าเข้าใกล้ และมีศิลปะในการครองใจคน นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งการได้อย่างเต็มที่และเต็มใจ ตลอดจนยึดเหนี่ยวน้ำใจบุคลากรให้ประสานงานกันได้อย่างกลมเกลียวและสามัคคี เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จร่วมกัน

^{๖๔} วรภัทร์ ภูเจริญ, การบริหารวิถีพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา, ม.ป.ป.), หน้า ๑๐.

^{๖๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมะกับการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๘๖ – ๘๘.