

บทที่ ๓

จริยธรรมทางธุรกิจของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน ในมุมมองทางพระพุทธศาสนา

วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจคือการแสวงหาผลกำไรสูงสุด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการบริหารต้นทุนให้ต่ำที่สุด ปัญหาการขาดจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารบางกลุ่มจึงมักปรากฏให้พบเห็นอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับพนักงาน เช่น การละเลยด้านความปลอดภัยในสถานประกอบการ การเลือกปฏิบัติหรือมีสองมาตรฐานในการบริหารงานบุคคล การล่วงละเมิดกดขี่ทางเพศ เป็นต้น สาเหตุส่วนหนึ่งที่นอกเหนือจากเรื่องผลประโยชน์ส่วนตนก็คือมุมมองของผู้บริหารที่มีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงแค่ “ทุน” “ต้นทุนการผลิต” “เครื่องจักร” หรือ “ปัจจัยการผลิต” ประเภทหนึ่งซึ่งมีฐานะเท่าเทียมกับปัจจัยการผลิตประเภทอื่น ๆ จึงละเลย “ความเป็นมนุษย์” ในพนักงาน โดยพยายามหาวิธีการลดค่าใช้จ่ายให้เหลือน้อยที่สุดในรูปของการกดค่าจ้างแรงงานและลดสวัสดิการต่าง ๆ และนำเทคโนโลยีมาทดแทนแรงงานให้มากที่สุด อย่างไรก็ตามปัจจุบันภาคธุรกิจได้หันมาดำเนินการอย่างมีจริยธรรมซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ประกอบกับการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาบูรณาการ ก่อให้เกิดการบริหารงานที่ดีงามชอบธรรม สมบูรณ์และมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น ในบทนี้จะกล่าวถึงจริยธรรมทางธุรกิจในมุมมองทางพระพุทธศาสนาในด้านผู้บริหารและผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน มุมมองและการปฏิบัติของผู้บริหารที่พึงมีต่อพนักงานตามหลักพระพุทธศาสนาในฐานะที่ว่าพนักงานเป็น “มนุษย์” และคุณค่าที่ได้รับเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติทางเลือกหนึ่งในการดำเนินธุรกิจของผู้บริหาร

๓.๑ จริยธรรมทางธุรกิจในมุมมองทางพระพุทธศาสนา

ในการดำเนินธุรกิจย่อมมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นทั้งสิ้น โดยเฉพาะกับพนักงานที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีงาม นั่นคือ มีจริยธรรม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

๓.๑.๑ จริยธรรมทางธุรกิจของผู้บริหาร

การมีจริยธรรมของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญต่อการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะเป็นการฝึกฝนให้ตนเองมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นคนดีที่ควรเอาอย่างของสังคมก่อน เมื่อฝึกหรือปกครองตนเองให้ดี ไม่เป็นพิษภัยต่อผู้อื่นแล้ว จึงจะปกครองผู้อื่นต่อไปได้ ทำให้การทำงาน

ในองค์กรเป็นไปด้วยความสุข ราบรื่นและสามัคคี พร้อมกับเกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีงาม ดังนั้นการมีจริยธรรมของผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร

ผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรประสบความสำเร็จได้ควรมีลักษณะที่เป็นทั้งศาสตร์ คือ มีความรู้ความสามารถที่ได้มาจากการรวบรวมทฤษฎี ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มาประกอบขึ้นเป็นระบบเพื่อวิเคราะห์และนำไปใช้ในการบริหาร ส่วนลักษณะที่เป็นศิลป์นั้น คือ การมีทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการตัดสินใจที่ดี ในการทำงานร่วมกับพนักงาน รวมทั้งการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานต่อไป

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับการฝึกตนให้ดีก่อนจนเป็นแบบอย่างที่ดีได้แล้วค่อยฝึกคนอื่นต่อไป ผู้บริหารจึงควรฝึกฝนพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ก่อน เช่น เป็นผู้มองการณ์ไกล มีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดี มีความรู้ความสามารถในการบริหารที่ดี เป็นต้น เมื่อฝึกตนเองให้มีความพร้อมแล้วจึงจะบริหารจัดการงานในองค์กรให้เป็นผลดีได้ในที่สุด เพราะการฝึกตนให้ดีก่อนนั้นจะทำให้ผู้บริหารปราศจากการตำหนิจากผู้อื่น อีกทั้งยังเป็นที่เคารพรักสรรเสริญ และเป็นที่ยอมรับจากพนักงานให้ปฏิบัติงานตามคำสั่งการ ได้อย่างเต็มใจและเต็มที่ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า “บัณฑิตพึงตั้งตนไว้ในคุณธรรมที่เหมาะสมก่อน แล้วสอนคนอื่นในภายหลังจึงจะไม่มัวหมอง ”^{*} นอกจากการฝึกตนเองให้มีความพร้อมทั้งด้านศาสตร์และศิลป์แล้ว ยังต้องฝึกตนให้มีความพร้อมด้านจิตใจด้วย คือ ให้มีศีลธรรม และจริยธรรมอันดีงาม เช่น ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัวแต่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารฝึกตนให้พร้อมทั้งภายนอกและภายในจิตใจแล้ว การเป็นผู้นำองค์กรที่สามารถครองใจพนักงานย่อมเป็นไปได้ง่าย นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน

โดยทั่วไปผู้บริหารขององค์กรมี ๓ ระดับใหญ่ ๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น และผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารทั้งในด้านความคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับจะต้องมีทักษะในการบริหารมากน้อยแตกต่างกันตามความรับผิดชอบ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลเพราะมีหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญขององค์กรที่ต้องอาศัยทักษะด้านความคิดเป็นหลัก โดยต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาพิจารณาเพื่อกำหนดแผนงาน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย นโยบาย เป็นต้น และเพื่อหาแนวทางแก้ไขสถานการณ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญมากคือต้องเป็นผู้มี “ปัญญา” มองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ไกล มีความรู้ลึกและรู้รอบ คือ

* พ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๕๘/๘๑.

รู้เห็นสรรพสิ่งอย่างเป็นระบบ เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น รู้ว่าลูกค้าเป็นกลุ่มใด ต้องการสินค้าอะไร ตลาดอยู่ที่ไหน และควรขายเมื่อใด ควรซื้อขายสินค้าอย่างไรจึงจะได้กำไรตามที่ต้องการ เป็นการมองทะลุปรุโปร่งในสิ่งที่กำลังทำและสิ่งที่จะทำในอนาคต ลักษณะของการมีปัญญาหรือวิสัยทัศน์นี้ ทางพระพุทธศาสนาเรียกว่าเป็นผู้มีจักขุมา (มีตาดี) หรือเป็นผู้มีดวงตา^๒ อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารมีทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จดังกล่าวยังไม่เพียงพอ ต้องมีธรรมด้วย เพราะอาจนำความรู้ความสามารถไปใช้ในทางที่เกิดการเบียดเบียนและโทษแก่ผู้อื่นได้ เช่น ใช้ความคิดไปในการกำหนดแผนการผลิตที่เสียต้นทุนต่ำสุดโดยละเลยเรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม พนักงาน ชุมชน เป็นต้น พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงสรรเสริญบุคคลที่ประเสริฐที่สุดคือบุคคลประเภทสองตา^๓ นั่นคือ เป็นผู้มีความรู้ควบคู่ธรรมหรือ มีปัญญาทางโลกควบคู่กับปัญญาทางธรรม จึงจะทำให้การดำเนินงานในทุกขั้นตอนเป็นไปด้วยความสุจริต ถูกต้อง ชอบธรรม ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีจริยธรรม จึงจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีทั้ง “ความเก่ง” และ “ความดี” ในตัว

สำหรับผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่ในการนำนโยบายและแผนงานที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ไปปฏิบัติ โดยเป็นสื่อกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับต้น ผู้บริหารระดับนี้จำเป็นต้องมีความสามารถด้านการสื่อสารให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจ และจงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง จึงต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก พระพุทธศาสนาเรียกว่ามีนิสสยสัมปันโน คือ ฟังพาท้ายคนอื่นได้เพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดี นอกจากมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลากรในองค์กรแล้ว ยังต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลภายนอกด้วยเนื่องจากบางครั้งอาจต้องขอความร่วมมือหรือความช่วยเหลือจากผู้อื่น (เช่น คู่ค้า, คู่แข่งขัน, ลูกค้า) และแหล่งเงินทุน (เช่น ธนาคาร, บริษัทเงินทุน) รวมไปถึงธุรกิจที่สนใจเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางการค้า ซึ่งการปฏิบัติของผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์และจริยธรรมอันดีงาม เช่น มีความซื่อสัตย์ ความอ่อนโยนต่อผู้ที่ทำการติดต่อสัมพันธ์ ยอมเสียสละผลประโยชน์บางส่วนเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ช่วยเหลือกิจการงานที่เป็นประโยชน์ต่อกัน คือ ไม่ได้มุ่งตนเองเป็นศูนย์กลางแต่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถครองใจผู้อื่น และได้รับความไว้วางใจ ยอมรับนับถือ ชื่นชม หรือที่เรียกว่า

^๒ พระมหาบุญมี มาลาวิชโร, พุทธบริหาร, (ม.ป.ท., ๒๕๕๓), หน้า ๕๔.

^๓ ดูรายละเอียดใน อ.จ.ก. (ไทย) ๒๐/๒๕/๑๓๘. – ๑๘๐ ; บุคคลมี ๓ ประเภท ได้แก่ (๑) บุคคลตาบอดคือไม่มีปัญญาหรือความรู้ใด ๆ ในการทำงาน เพื่อเลี้ยงชีพ (๒) บุคคลตาเดียวคือมีปัญญาทางโลก สามารถทำงานเลี้ยงชีพได้ แต่ไม่มีปัญญาทางธรรม ทำให้เลี้ยงชีพไม่ชอบธรรม (๓) บุคคลสองตาคือมีปัญญาทั้งทางโลกและทางธรรม.

“มีเครดิตดี” ส่งผลให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้สะดวก สามารถสรรหาต้นทุนการเงินที่ต่ำกว่าได้ง่าย รวมทั้งได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

ส่วนผู้บริหารระดับล่าง มีหน้าที่ทำงานตามสายการบังคับบัญชาโดยงานจะมีลักษณะแบบเจาะจง ต้องใช้ความชำนาญพิเศษเฉพาะทาง ผู้บริหารระดับนี้จึงต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค เป็นหลัก หรือที่เรียกว่า มีวิธูโร คือ จัดการธุระได้ดี มีความชำนาญจัดเจนในกิจการงานของตนภายใต้การบริหารจัดการที่ดี ทำให้งานมีประสิทธิภาพ

ในที่นี้จะขอเสนอกรณีตัวอย่างโดยย่อของผู้บริหารท่านหนึ่งที่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันดีในสังคมไทยเพื่อให้เห็นภาพถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารได้ชัดเจนขึ้น คือ คุณทองมา วิจิตรพงศ์พันธุ์^๔ ท่านเป็นผู้บริหารหลักและเป็นเจ้าของ บมจ.พุกงา เรียลเอสเตท หรือที่รู้จักกันดีในนาม โครงการบ้านจัดสรร “บ้านพุกงา” เดิมท่านประกอบธุรกิจก่อสร้างโดยเป็นผู้รับเหมาช่วง (รับช่วงจากผู้รับเหมาคนอื่นอีกทอดหนึ่ง) จนมีประสบการณ์ระดับหนึ่ง ได้สำรวจและมองเห็นจุดอ่อนของตนเอง (รู้ตน) ว่าการเป็นผู้รับเหมาช่วงมีโอกาสต่ำที่จะได้รับกำไรสูง ๆ จึงเกิดวิสัยทัศน์ (จักขุมา) ที่จะเปลี่ยนมาเป็นผู้รับเหมาก่อสร้างจากลูกค้าโดยตรงเพื่อกำไรที่สูงกว่า ท่านจึงเข้าสู่ธุรกิจบ้านจัดสรรโดยการศึกษาข้อมูลจากโครงการบ้านจัดสรรอื่น ๆ ทำให้รู้ว่าพื้นที่ทำเลใดขายดี-ไม่ดี แล้วนำมาปรับปรุงเรื่องทำเลและราคาให้สอดคล้องกับสินค้าที่จะทำ พัฒนาเรื่อยมาจนปัจจุบันโครงการบ้านจัดสรรของคุณทองมาฯ เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจในคุณภาพสินค้า ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีและมีความเชี่ยวชาญในงานนาน ๓๐ กว่าปี (วิธูโร) โดยให้ความสำคัญในผลประโยชน์ของลูกค้า (เน้นคุณภาพสินค้า) รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นหลักซึ่งต้องทำทุกอย่างให้สอดคล้องกัน ไม่หวังแต่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว เช่น การบริหารเงินเดือนให้พนักงาน การชำระค่าวัตถุดิบแก่ผู้ผลิตตรงเวลา เป็นต้น ซึ่งเป็นการสร้างเครดิตให้ตนเอง (นิสสยสัมปโน) ปัจจุบันท่านเป็นผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จมากท่านหนึ่ง อีกทั้งคิดทำเนียบเศรษฐีหุ้นไทยอันดับต้น ๆ ติดต่อกันหลายปี ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจจากสังคม

จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารทุกระดับที่จะทำหน้าที่สำเร็จด้วยดีนั้นต้องมีทักษะด้านความคิด (มีจักขุมา-เก่งคิด) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปโน-เก่งคน) และด้านเทคนิค (วิธูโร-เก่งงาน) โดยต้องมีความเก่ง (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) ควบคู่กับ ความดี (มีจริยธรรม) ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน จึงจะประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

^๔ ดูรายละเอียดใน ธ.ธรรมรักษ์ และ อมตะ เทพรักษา, พระพุทธเจ้าสอน “มหาเศรษฐี” รู้และลงมือทำ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๔๐ – ๔๓.

อย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกคนทุกระดับต้องหมั่นฝึกฝนเกี่ยวเนื่องตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป รู้จักข่มจิตใจและควบคุมตนเองให้กระทำการต่าง ๆ บนพื้นฐานของความถูกต้องดีงาม เป็นประโยชน์ และหลีกเลี่ยงการกระทำที่เกิดจากความต้องการของตนที่จะเกิดผลเสียต่อผู้อื่น เพื่อให้มีทั้งความรู้ความสามารถและความดีงามเหมาะสมกับหน้าที่ของตน ซึ่งการฝึกตนดังกล่าว เป็นไปตามหลักธรรม “ทมะ” ในทางพระพุทธศาสนา ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญญาทั้งปัญญาระดับโลกิยะ และระดับโลกุตระ ^๕ (ปัญญาทางโลกและทางธรรม) โดยที่ ปัญญา หมายถึง ความรู้ทั่ว ความรู้ เข้าใจหยั่งแหยงได้ในเหตุผล ดีชั่ว คุณโทษ ประโยชน์มิใช่ประโยชน์ เป็นต้น และรู้ที่จะจัดแจง จัดสรร จัดการ ความรอบรู้ในกองสังขารมองเห็นตามความเป็นจริง ^๖ หรือก็คือ ความรู้ลึก รู้รอบ รู้เท่าทัน ทั้งนี้ปัญญาทางโลกก็คือความรู้ในการทำงานทางโลก และปัญญาทางธรรมก็คือความรู้ในเรื่องศีลธรรม ดังนั้นผู้บริหารต้องหมั่นฝึกตนเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางศีลธรรมควบคู่ไปกับการศึกษา หลักการทำงานในโลกให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีปัญหา คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และ บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งของตนเองและผู้อื่น โดยต้องรู้มากกว่าที่เห็นและเข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน หรือมีความรอบรู้ใน ๓ เรื่อง ^๗ ได้แก่ (๑) รู้ตน คือ ผู้บริหารต้องรู้จักตนเองเพื่อทำงานที่เหมาะสมกับตน เช่น รู้กำลัง ความรู้ความสามารถ ความถนัด การศึกษาของตนแล้วประกอบการทำงานให้เหมาะสม รวมทั้งรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป (๒) รู้คน คือ รู้ว่าบุคคลใดมีความสามารถความถนัดในด้านใดเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน รู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันโดยจรด อหยาศัย ความสามารถอย่างไรให้ได้เกิดผลดี (๓) รู้งาน คือ รู้รอบด้านในงานที่ตนรับผิดชอบซึ่งมี ๒ ลักษณะ ^๘ ได้แก่ รู้เท่า คือ รู้ว่างานมีขั้นตอนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอย่างไร รวมทั้งรู้เท่าถึง การณ์ สามารถคาดคะเนผลลัพธ์ที่จะตามมาเมื่อเห็นเหตุเกิดขึ้นแล้วเตรียมการป้องกันไว้ และรู้ทัน คือ รู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี โดยที่การรู้เท่ารู้ทันสิ่งต่าง ๆ ทั้งภายนอก (รู้เท่าทันความเป็นไปของโลก) และภายในจิตใจของตน (รู้เท่าทันตนเองเพื่อ ยับยั้งไม่ให้กระทำชั่ว) ย่อมเกิดปัญญาให้กระทำแต่สิ่งที่ดีงามและเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

^๕ คู่มือละเอียดใน พ.ศ. (ไทย) ๒๕/๑๕๑/๕๕๕.

^๖ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓๖.

^๗ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๔๘.

^๘ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๑.

ต่อไปได้ ทั้งนี้ปัญญาสามารถพัฒนาให้เจริญงอกงามได้ ๓ ทาง^๙ ได้แก่ สุตมยปัญญา (ปัญญาก่อเกิดจากการฟัง รับข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ) จินตามยปัญญา (ปัญญาก่อเกิดจากการคิดวิเคราะห์ตามแบบโยนิโสมนสิการ หรือการคิดเป็นถูกต้องตรงตามความเป็นจริง) และภาวนามยปัญญา (ปัญญาก่อเกิดจากการอบรมลงมือปฏิบัติ)

ในเรื่องของปัญญาหรือความรู้ในการจัดการ พระพรหมคุณาภรณ์ได้อธิบายไว้ว่า มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง^{๑๐} โดยที่ มองกว้าง คือ ไม่ใช่มองแค่ในองค์กรแต่มองไปถึงทุกสิ่งที่มีอิทธิพลจากภายนอกทั้งหมด มองว่าโลกเป็นอย่างไรแล้วปรับตัวปรับองค์กรให้เข้ากับโลกให้ได้ รวมทั้งมองเห็นโอกาสและช่องทางที่จะดำเนินตามจุดหมาย คิดไกล คือ คิดในเชิงเหตุปัจจัยทั้งสาวไปข้างหลังและสืบไปข้างหน้า โดยโยงเหตุปัจจัยที่เป็นอดีตประสานเข้ากับปัจจุบัน แล้วก็ยังเห็นอนาคต และสามารถวางแผนเตรียมการเพื่ออนาคตให้บรรลุจุดหมาย ส่วนใฝ่สูง คือ ใฝ่ปรารถนาจุดหมายที่ดั่งามสูงส่ง ซึ่งเป็นความดั่งามของชีวิตและประโยชน์สุขของสังคม ในวงแคบจะหมายถึงความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดีเยี่ยมเป็นประโยชน์และมีคุณภาพสูง เมื่อผู้บริหารใฝ่สูงเช่นนี้จะเกิดกำลังใจในการสร้างสรรค์ทุกสิ่งและนำพาหมุ่นได้ทั้งทางพฤติกรรมจิตใจ และปัญญาเพื่อบรรลุจุดหมายที่ดั่งามสูงส่งร่วมกัน อันจะเกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมได้

นอกจากการฝึกคนให้มี “ความเก่ง” คือ ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีเพียงอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ ยังต้องพยายามฝึกคนให้เป็นทีเคารพรัก ศรีทธาและสามารถครองใจพนักงานในองค์กรได้ เพราะผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยพนักงาน หากผู้บริหารมีความเก่งในเรื่องการทำงานแต่ขาดศิลปะในการครองใจคนแล้ว อาจทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพได้ ด้วยเหตุที่พนักงานขาดขวัญกำลังใจและความเต็มใจในการทำงาน และไม่มีที่ยึดเหนี่ยวน้ำใจให้กันและกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรคิดหาโอกาสช่วยเหลือผู้อื่นคือพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุขบ้าง เป็นการแสดงน้ำใจที่ดีต่อกัน และเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในตน ได้แก่ การให้ เสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่พนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วัตถุสิ่งของ (ผลตอบแทนและสวัสดิการ) คำแนะนำ คำปรึกษา คำพูดที่เป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ แรงกายในการช่วยเหลือการงานเท่าที่ช่วยได้ ตลอดจนให้อภัยหากพนักงานทำงานผิดพลาด เป็นต้น จะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน จะส่งผลให้การทำงานของ

^๙ คุรยละเอียดใน ที.ป.า. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๓๑. และ อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๗๖๘/๕๐๓ – ๕๐๔.

^{๑๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำและจริยธรรมนักการเมือง, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๓๑ – ๓๓.

พนักงานมีประสิทธิภาพเพราะมีกำลังใจในการทำงานที่ดี โอกาสความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายย่อมเป็นไปได้สูง

สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหาร (ทุกคน) ฝึกฝนตนเอง คือ ฝึกตนจนมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ความสามารถ (เก่งคิด-เก่งงาน) ควบคู่กับความรู้ทางธรรม รวมทั้งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน (เก่งคน) รู้จักให้และเสียสละสิ่งต่าง ๆ ทั้งสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี เต็มใจปฏิบัติตามคำสั่งการ และทำงานอย่างมีความสุขนั้น จะทำให้เป็นที่เคารพรักของพนักงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต และสามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๑.๒ จริยธรรมทางธุรกิจของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน

เมื่อผู้บริหารฝึกตนให้มีพฤติกรรมหรือมีจริยธรรมอันดีงามแล้ว จึงจะสามารถปกครองพนักงานในองค์กรให้เกิดผลดีได้ ในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กรที่ดี พนักงานจะให้ความไว้วางใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งการ ซึ่งการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างมีจริยธรรมจะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความมีน้ำใจของผู้บริหาร ทำให้มีความสุขในการทำงาน ผลงานที่ได้จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ก. กระบวนการบริหาร

โดยปกติแล้วผู้บริหารจะมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารควรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความถูกต้อง ดีงาม และเป็นธรรม เพื่อเกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

กระบวนการบริหารโดยทั่วไปจะประกอบด้วยขั้นตอนหรือหน้าที่ทางการบริหาร ๔ ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ^{๙๙} โดยหน้าที่ในการบริหารจะมีลักษณะต่อเนื่องเรียงกันไปตามลำดับจนเกิดเป็นกระบวนการบริหาร ดังนั้นในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปจนจบกระบวนการ โดยอุปมาเหมือนสายน้ำเส้นหนึ่งที่มีจุดเริ่มต้นของการบริหารอยู่ที่ต้นน้ำ บริหารต่อเนื่องกันไปเป็นกลางน้ำ และสิ้นสุดกระบวนการบริหารคือปลายน้ำ ดังนี้

^{๙๙} สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๗๓ – ๗๔.

ต้นน้ำ โดยปกติการบริหารงานทุกครั้งต้องเริ่มต้นด้วยการคิดวางแผนเป็นภารกิจแรก การวางแผน คือ การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ทิศทางและแผนงานต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรไว้ล่วงหน้า เพื่อวางไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างดีที่สุด โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีจริยธรรมทั้งระดับความคิดและการปฏิบัติ คือ ต้องมีความคิดที่ดีงามก่อนและแสดงสิ่งนั้นออกมาในรูปของการกระทำ ดังที่พิภพ วังเงิน ได้อธิบายว่า ผู้บริหารที่มีจริยธรรมต้องมาจากทั้งระดับการคิดดี คิดชอบ และการปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ^{๑๒} หมายความว่า ผู้บริหารที่กำหนดแผนงานที่มีจริยธรรมถือเป็นขั้นความคิด และได้ดำเนินงานตามแผนงานนั้นถือว่าเป็นจริยธรรมขั้นปฏิบัติการ จึงเรียกได้ว่าเป็นผู้บริหารที่ดีมีจริยธรรม สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าความคิดที่ดีที่ชอบถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญอย่างยิ่งต่อทุกการพูดและการกระทำที่จะตามมา

พระพุทธศาสนามีทัศนะว่า ในบรรดากรรม คือ การกระทำ ๓ อย่าง^{๑๓} คือ กายกรรม (การกระทำทางกาย) วจีกรรม (การกระทำทางใจ) และ มโนกรรม (การกระทำทางใจ-ความคิด) มโนกรรมมีความสำคัญที่สุด และมีผลกว้างขวางรุนแรงที่สุด^{๑๔} เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการแสดงออกทางกายและวาจา หากมีความคิดที่ดี (เป็นกุศล) ย่อมนำไปสู่การพูดและการกระทำที่ดีงามได้ มโนกรรมที่เป็นกุศล^{๑๕} ได้แก่ ความไม่คิดฟุ้งเลื่องอยากได้ของเขา (อนภิชฌา), ความไม่คิดร้ายต่อผู้อื่น (อพยาบาท) และความเห็นชอบถูกต้องตามคลองธรรม (สัมมาทิฐิ)^{๑๖} ซึ่งเกิดจากกุศลมูล ๓ ประการ คือ อโลภะ, อโทสะ และอโมหะ ตามลำดับ ดังนั้นผู้บริหารที่มีมโนกรรมหรือความคิดดี คิดชอบ เป็นกุศล กล่าวอีกนัยหนึ่งคือมีจริยธรรมขั้นความคิด ย่อมเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการมีจริยธรรมในการบริหารจัดการงานต่อไป ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่ไม่มีความโลภ คือ ไม่คิดฟุ้งเลื่องถือเอาผลประโยชน์ของพนักงานมาเป็นของตน (อนภิชฌา) ไม่คิดเบียดเบียนกัน ประารถนาให้พวกเขามีความสุข (อพยาบาท) และเห็นถูกว่าสิ่งนี้ควรทำเพราะเป็นสิ่งดีงาม สิ่งนี้ไม่ควรทำใด เพราะเป็นสิ่งผิดธรรม (สัมมาทิฐิ) เมื่อผู้บริหารมีความคิดดีเช่นนี้ย่อมจะปฏิบัติต่อพนักงานอย่างมีจริยธรรมด้วย เช่น จ่ายค่าจ้างและสวัสดิการ ตลอดจนจัดสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยและ

^{๑๒} พิกพ วังเงิน, *จริยธรรมทางธุรกิจ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐๕.

^{๑๓} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๕๖/๕๕.

^{๑๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๐.

^{๑๕} อญ.ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๓๘/๓๓๑.

^{๑๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, หน้า ๒๓๕.

น่าอยู่อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ไม่คิดกดขี่ (ถือเอา) ผลประโยชน์ที่พนักงานพึงได้รับไปในการลดต้นทุน-ค่าใช้จ่ายขององค์กรโดยหวังกำไรสูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้พวกเขามีปัจจัยเพียงพอและมีความสุขในการดำรงชีวิต เป็นต้น จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติตามหลักจริยธรรมจึงจำเป็นต้องปฏิบัติจาก “ภายในใจ” (ระดับความคิด) เพราะสามารถจะกระทำการที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคมโดยมีส่วนร่วมอย่างสมัครใจ^{๙๑} ไม่รู้สึกฝืนใจ แต่กระทำให้ด้วยความบริสุทธิ์และจริงใจ ซึ่งจะได้ประโยชน์ที่แท้จริงมากกว่าการแสวงหา

ในขั้นตอนเริ่มต้นนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีใจรักในงานที่ตนทำ ใฝ่ใจรักในการเลี้ยงชีพที่ถูกต้องชอบธรรมอยู่เสมอ มุ่งมั่น ขยัน เพียรพยายามและอดทนที่จะทำให้งานสำเร็จและปรารถนาที่จะได้รับผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การแสวงหากำไรถือเป็นเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ ความกดดันเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรสูงสุดอาจนำไปสู่การบริหารจัดการที่ขาดจริยธรรมได้ เช่น จ่ายค่าจ้างแก่พนักงานต่ำกว่ามาตรฐานเพื่อลดต้นทุนการผลิต ตักตวงผลประโยชน์จากผู้ถือหุ้นน้อยกว่าหรือจากช่องโหว่ทางกฎหมาย เป็นต้น ผู้บริหารจึงควรวางกรอบแผนงานในการแสวงหาผลกำไรให้มีจริยธรรม ตามหลัก “ปรัชญากำไร” ที่กำหนดไว้ว่า กำไรที่ได้มานั้นต้องไม่ได้มาจากการเอารัดเอาเปรียบส่วนรวม ไม่มีส่วนในการทำลายแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ เสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นของสังคม และต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อความเป็นมนุษย์ด้วย ได้แก่ ความเสมอภาค ความเคารพศักดิ์ศรี ความมีเมตตาธรรมต่อกัน การเคารพสิทธิมนุษยชนที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างมนุษย์^{๙๒} จะเห็นได้ว่าการแสวงหากำไรตามหลักดังกล่าวมีความชอบธรรมและเกิดจากกระบวนการที่บริสุทธิ์ คือ ไม่เบียดเบียนหรือละเมิดสิทธิของผู้อื่น^{๙๓} เป็นที่ยอมรับได้ของสังคมและเป็นไปตามค่านิยมที่พึงประสงค์

พระพุทธศาสนายืนยันและยอมรับถึงความจำเป็นของวัตถุที่มีต่อการดำรงชีวิตให้เป็นสุข ในเรื่องการตั้งเป้าหมายนั้นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสถึงเป้าหมายของชีวิตระดับต้นเพื่อบรรลु

^{๙๑} พระมหาคำพอง งามภักดี, “จริยธรรมธุรกิจ ศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดประโยชน์นิยมกับแนวคิดพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓).

^{๙๒} วาริญา ภาณุตานนท์ ฒ มหาสารคาม, “จริยธรรมในวิชาชีพนักธุรกิจ”, ใน จริยธรรมในวิชาชีพ, รวบรวมโดย วริยา ชินวรรณ, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๔๖) : ๑๑๕.

^{๙๓} สุภาวดี นัมคณิสร์, “ธุรกิจกับพุทธจริยศาสตร์”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕).

ประโยชน์สุขในปัจจุบัน เรียกว่า ทิฐุธรรมมีกัตถประโยชน์^{๒๐} เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างฐานะทางเศรษฐกิจให้มั่นคง หากเป็นการแสวงหาทรัพย์ต้องได้มาด้วยความสุจริต ชอบธรรม ไม่ก่อความเดือดร้อนหรือเบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น โดยบุคคลต้องเป็นผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้านในการงานที่ทำและมีปัญญาทั้งด้านการงานทางโลกและด้านศีลธรรมควบคู่กันไปจึงจะสามารถสร้างฐานะทางการเงินให้มั่นคงได้

จะเห็นได้ว่า การแสวงหากำไรที่มีจริยธรรมของผู้บริหารนั้นต้องเป็นกำไรที่ได้มาด้วยความสุจริต ชอบธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบและไม่เบียดเบียนผู้อื่น รวมทั้งต้องไม่มีส่วนในการทำลายความเป็นมนุษย์ สิ่งมีชีวิตอื่นและธรรมชาติด้วย ทั้งนี้พระพุทธศาสนามองกำไรที่ได้จากการปฏิบัติตามปรัชญากำไรว่ามีความสอดคล้องกัน คือ เป็นกำไรอันควรได้โดยชอบด้วยเหตุผล สามารถชี้แจงต่อสังคมให้เข้าใจและยอมรับได้^{๒๑} นอกจากนี้ยังเป็นไปตามหลักสัมมาอาชีวะที่เป็น การแสวงหาทรัพย์บนทางสายกลาง คือ พอดี และไม่เบียดเบียนทั้งต่อตนเองและผู้อื่น^{๒๒}

นอกจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่มีจริยธรรมแล้ว ยังต้องมีการกำหนดทิศทางและแผนงานสำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งทิศทางการประกอบธุรกิจที่หวังกำไรอย่างมีจริยธรรมนั้นต้องเป็นการประกอบกิจการที่ไม่มีโทษ (อนวัชชะ) คือ การประกอบกิจการที่ทั้งกายกรรม วาจากรรม มโนกรรมบริสุทธิ์^{๒๓} การงานที่ไม่มีโทษสามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบ ๔ ประการ^{๒๔} ได้แก่ (๑) ไม่ผิดกฎหมาย ซึ่งเป็นระเบียบข้อบังคับที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม (๒) ไม่ผิดประเพณี จารีต ขนบธรรมเนียมของสังคมนั้น ๆ (๓) ไม่ผิดศีล เพราะศีลเป็นพื้นฐานของการทำความดีทุกอย่าง (๔) ไม่ผิดธรรม คือ ความถูกต้องความดี ในการปฏิบัติงานทุกครั้งต้องคำนึงถึงหลักธรรมของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าให้ถ้วนถี่ ในที่นี้ขอยกกรณีตัวอย่างผู้บริหารที่มีการกำหนดว่าจะประกอบธุรกิจที่ไม่มีโทษ เช่น คุณบุญเกียรติ โชควัฒนา ผู้บริหารเครือสหพัฒน์

^{๒๐} อัง.อุทฺตม. (ไทย) ๒๓/๕๔/๓๔๐.

^{๒๑} ปรีชา ช้างขวัญยืน, “ทุนนิยมกับพุทธศาสนา”,วารสารพุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑ (ม.ค.-เม.ย. ๒๕๔๕) : ๕๕.

^{๒๒} พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), เศรษฐศาสตร์แนวพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เมธทราย, ๒๕๔๕), หน้า ๓๖ และ ๔๐.

^{๒๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๖๕.

^{๒๔} พระสมชาย ฐานวุฑฺโฒ, มงคลชีวิต ฉบับก้าวหน้า, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๔.

เน้นที่จะไม่ประกอบธุรกิจที่ขัดกับศีล ๕^{๒๕} หรือ ผู้บริหารกลุ่มทาทา ประเทศอินเดีย ที่ยึดหลัก
ดำเนินธุรกิจบนความน่าเชื่อถือและศีลธรรม ซึ่งกลุ่มมีธุรกิจหลายประเภทแต่ต้องไม่เป็น
อบายมุข^{๒๖} เป็นต้น ดังนั้นการวางแผนงานทุกส่วนขององค์กรให้มีทิศทางที่ถูกต้องตามกฎหมาย
กฎเกณฑ์ของสังคม และศีลธรรม ตลอดจนกระบวนการบริหารย่อมจะทำให้องค์กรได้รับกำไรโดย
ชอบธรรม

สำหรับตัวผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการวางแผนซึ่งเป็นระยะเริ่มต้นของกระบวนการบริหาร
ต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมกับการดำเนินงานจนกระทั่งสำเร็จผล สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือต้อง
เป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร มีความพยายาม ไม่ทอดย้อต่ออุปสรรคใด ๆ และต้องหมั่นเพิ่มพูน
ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทั้งหลักการทำงานทางโลกควบคู่ไปกับการรู้ทางธรรม
เพื่อให้สามารถมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและให้บริหารเป็นไปด้วยความถูกต้องดีงาม เกิดประสิทธิภาพ
โดยต้องทำงานแบบมี “ฉันทะ” หมายถึง การทำงานด้วยความต้องการคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อพัฒนา
ศักยภาพของตนให้เจริญยิ่งขึ้นไป ผลจากการทำงานจะตรงกับความต้องการทันที ทำให้มีความสุข
ในการปฏิบัติงานตลอดเวลา เมื่อบุคคลมีความสุขในการทำงานก็ย่อมเกิดความรักในงานที่ตนทำ
และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ ตรงกันข้ามกับการทำงานแบบ “คันทะ” คือ เป็นการทำงานที่
หวังผลตอบแทนเป็นหลัก ไม่ได้หวังพัฒนาคุณภาพชีวิต ผลจากการทำงานจึงไม่ตรงกับความต้องการ
แต่เป็นเงื่อนไขเพื่อให้ได้ผลอย่างอื่นที่ต้องการ (เช่น เงิน)^{๒๗} จึงเห็นว่าการทำงานเป็นสิ่งที่
น่าเบื่อหน่าย หากทำงานแบบคันทะย่อมทำให้ผู้บริหารมีความทุกข์ ท้อแท้เบื่อหน่ายในการทำงาน
เมื่อพบอุปสรรค อาจเป็นเหตุให้ผลงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายไว้ได้เพราะเลิกทำงานกลางคัน

สรุปได้ว่า การวางแผนควรเริ่มต้นจากความคิดที่ดีงามเพื่อสามารถกำหนดเป้าหมาย คือ
กำไรที่มีจริยธรรม และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานที่ไม่มีมิโทษ โดยผู้บริหารต้องเริ่มต้นการ
บริหารงานด้วยการทำงานแบบฉันทะ จึงจะทำงานด้วยความสุขและความสำเร็จย่อมจะเกิดขึ้นได้ไม่
ยาก เพราะมีความรักและมุ่งมั่นในการทำงาน ตลอดจนมีความขยันหมั่นเพียรในการเพิ่มพูนปัญญา
ทั้งทางโลกและทางธรรม เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและให้การบริหารงานตลอดกระบวนการ
เป็นไปด้วยความสุจริต ชอบธรรม ถูกต้องดีงาม มีจริยธรรม นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายชีวิตระดับ
ต้นตามหลักพระพุทธศาสนาได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

^{๒๕} ปลอดภัยไว้ก่อนสไตล์ “สหพัฒน์”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.wiseknow.com/ปลอดภัยไว้ก่อนสไตล์-สหพัฒน์.html> [๒๒ ม.ค. ๒๕๕๕].

^{๒๖} โกศล ศีลธรรม, องค์กรที่ดีเพื่อสังคม, (กรุงเทพมหานคร : นานาอักษรการพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๑๑.

^{๒๗} พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), เศรษฐศาสตร์แนวพุทธ, หน้า ๒๗.

กลางน้ำ ถัดจากการวางแผนงานที่มีจริยธรรมแล้ว ผู้บริหารและพนักงานต่างต้องปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งหากปฏิบัติตามได้ย่อมทำให้การดำเนินงานที่แสดงออกทางการพูดและการกระทำมีจริยธรรมไปด้วย นั่นคือ การคิดดีคิดชอบ นำไปสู่ การปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ สำหรับการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ถูกต้องดังมานั้น เขาต้องยึดถือ “ธรรม” คือ หลักการ เหตุผล ความถูกต้อง และความจริง เป็นหลักในการบริหารงาน เช่น มีความซื่อสัตย์ ตรงต่อหลักการความจริง มีความยุติธรรม ไม่ตัดสินใจด้วยความลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เป็นต้น พระพุทธศาสนามีทัศนะว่า การบริหารงานแบบยึดถือธรรมเป็นการบริหารที่ดีที่สุด เพราะผู้บริหารจะพิจารณาและตัดสินใจ (Decision-Making) บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องด้วยสติปัญญาอันบริสุทธิ์ โดยมีเจตนาดีที่มุ่งให้เกิดความถูกต้อง ความจริง ความเป็นธรรมขึ้นในสังคม เขาจะไม่เอนเอียงเพื่อเอาใจใครจนเสียหลักการและประสิทธิภาพงาน หรือ เน้นที่ผลประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้งจนเสียการครองใจผู้ร่วมงาน แต่เขาจะได้ทั้งคนและงานควบคู่กันไป เกิดความสมดุลแห่งประโยชน์สุขแก่ทุกฝ่าย

ในส่วนของกลางน้ำนั้นจะประกอบด้วยหน้าที่การบริหารของผู้บริหาร ๓ ประการไปพร้อม ๆ กัน ในที่นี้จะขอกล่าวแยกเป็นหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

๑) การจัดองค์กร (รวมถึงการจัดคนเข้าทำงาน) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์หรือสายการบังคับบัญชา การสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การกำหนดค่าจ้างและสวัสดิการ การรักษาพนักงาน เป็นต้น ผู้บริหารควรพิจารณาพนักงานทั้งด้านการงานและผลตอบแทนด้วยความเป็นธรรม และความเสมอภาค ปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง ยุติธรรม ไม่มีความลำเอียงหรืออคติ^{๒๘} ก่อให้เกิดความเป็นธรรมถูกต้องเหมาะสมแก่ทุกฝ่าย ที่สำคัญควรพิจารณาถึงคุณสมบัติของพนักงานตามความเป็นจริง เช่น ความรู้ ความสามารถ ความถนัด อุปนิสัย เป็นต้น เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามหลัก Put the Right to the Right Job และให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพสูงสุด และลดปัญหาการหมุนเวียนงานหรือปัญหาการเข้า-ออกของพนักงานบ่อยเกินไป ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรเกินกว่าเหตุ นอกจากนี้ยังต้องตระหนักถึงความเป็นมนุษย์ของพนักงานที่เท่าเทียมกัน โดยให้โอกาสในการแสดงความสามารถความคิดเห็นโดยเสรีและเสมอภาค ไม่กีดกันเพียงเพราะความแตกต่างด้านเชื้อชาติ เพศ ศาสนา ฐานะสังคม-การเงิน เป็นต้น ให้โอกาส

^{๒๘} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๘/๒๕ – ๓๐. อคติ ๔ ประกอบด้วย (๑) ฉันทาคติ คือ ลำเอียงเพราะชอบ เกิดจากอำนาจแห่งความรักใคร่ชอบพอกันเป็นพิเศษระหว่างบุคคล (๒) โทษาคติ คือ ลำเอียงเพราะชัง เกิดจากอำนาจแห่งความโกรธเคือง (๓) โมหาคติ คือ ลำเอียงเพราะหลงหรือเขลา เกิดจากความงมงายบาปบุญ ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือความใจแคบ (๔) ภยาคติ คือ ลำเอียงเพราะกลัว เกิดจากความกลัวภัยมาถึงตัว.

สนับสนุนพนักงานในการเข้าฝึกฝนอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถให้เจริญยิ่งขึ้นเพราะพนักงานเป็นมนุษย์มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง และพึงเคารพสิทธิในทำงานของพนักงานด้วย

ผู้บริหารควรให้หลักประกันทั้งด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงาน เพราะถือเป็นจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจอีกประการหนึ่งนอกเหนือไปจากการแสวงหากำไร ผู้บริหารควรให้หลักประกันดังกล่าวตามความรู้ ความสามารถ ผลงาน และความอาวุโส หรือที่เรียกว่า ระบบคุณธรรม (ประกอบด้วย หลักความเสมอภาค, ความสามารถ, ความมั่นคง และความเป็นกลางทางการเมือง) แทนที่จะเป็น ระบบอุปถัมภ์^{๒๕} คือ การช่วยเหลือผู้ที่เป็นพวกพ้องหรือให้ผลประโยชน์แก่กันโดยมิชอบ ทำให้บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกและไม่สามัคคีกัน สิ่งนี้แสดงถึงความลำเอียงของผู้บริหารที่กระทำต่อพนักงานอย่างผิดจริยธรรม ผลสุดท้ายจะทำให้พนักงานไม่เห็นความสำคัญของการมีจริยธรรม ทั้งผู้บริหารและพนักงานต่างละเมิดจริยธรรม โอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยาก

สำหรับเรื่องการฝึกอบรมนั้น ไม่ว่าจะเป็นพนักงานใหม่หรือพนักงานเก่าจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมและวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเป็นการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะความสามารถให้เชี่ยวชาญในงานยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงควรจัดสรรเวลาและให้โอกาสแก่พนักงานในการเข้าฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสมอย่างทั่วถึง เช่น การเข้าอบรม ฟังบรรยาย สัมมนา ศึกษาดูงาน การฝึกอบรมไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน (On-the Job Training) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น เมื่อพนักงานทั้งใหม่และเก่าได้ผ่านการฝึกอบรมต่าง ๆ แล้ว จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทัศนะเรื่องการฝึกอบรมพัฒนา พระพุทธศาสนามองว่าพนักงานควรได้รับการพัฒนาทั้ง ๓ ด้าน คือ พัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ไปพร้อมกันอย่างสมดุล ต้องอิงอาศัยและเสริมซึ่งกันและกัน จะแยกจากกันไม่ได้ในกระบวนการพัฒนามนุษย์^{๒๖} การศึกษาหรือการฝึกฝนอบรมพัฒนาจะทำให้มนุษย์มีปัญญา โดยปัญญาถือเป็นแกนสำคัญของการพัฒนา เพราะทำให้รู้จักสิ่งทั้งหลายและรู้ที่จะปฏิบัติต่อสิ่งนั้นอย่างไรให้ถูกต้องดีงาม พฤติกรรมนั้น ๆ จึงจะก่อไม่เกิดความทุกข์หรือปัญหาขึ้น ดังนั้นกระบวนการจัดการศึกษาฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในพระพุทธศาสนาจึงยึดหลักไตรสิกขา^{๒๗} ได้แก่ (๑) ศีล คือ ฝึกอบรมให้มีพฤติกรรมที่ถูกต้องดีงาม มีระเบียบวินัย ให้มีสุจริต

^{๒๕} ธานินทร์ กรัยวิเชียร, *คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓.

^{๒๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๕), หน้า ๒๓ – ๒๔.

^{๒๗} ดูรายละเอียดใน พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, หน้า ๑๓.

ทางกาย วาจา และอาชีวะ (๒) สมาธิ คือ ฝึกอบรมด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดคุณภาพจิตในด้านคุณธรรม (เช่น ความเมตตา กรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่) ความสามารถหรือสมรรถภาพ (เช่น ความเข้มแข็ง มั่นคง ความเพียรพยายาม ความรับผิดชอบ) และสุขภาพของจิตที่มีความสุข (เช่น ความอิ่มใจ ความร่าเริงเบิกบาน) (๓) ปัญญา คือ ฝึกอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง รวมไปถึงความเชื่อ ความเห็น ความหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ตรวจสอบ ทำให้รู้จักวางใจวางท่าทีปฏิบัติต่อโลกและชีวิตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาจะนำไปสู่ผลการพัฒนาพนักงานแบบองค์รวมทั้งด้านร่างกาย สังคม (ศีล) จิตใจ (สมาธิ) และปัญญา (ปัญญา) ดังนั้นผู้บริหารควรให้โอกาสพนักงานได้เข้ารับการฝึกฝนอบรมอย่างทั่วถึงตามความเหมาะสม โดยพยายามให้การฝึกอบรมทุกรูปแบบเป็นไปตามหลักไตรสิกขา เพื่อพัฒนาศักยภาพทางกาย (ทักษะการทำงาน) ทางสังคม (การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข) ทางจิตใจ (คุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพจิตที่ดี) และทางปัญญา (ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสม) ให้เจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไป ทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพและมีความสุข ความพอใจ และความมั่นใจในการทำงาน

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันผู้บริหารขององค์กรหลายแห่งเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร อีกรูปแบบหนึ่ง นั่นคือ การฝึกอบรมธรรมะในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมกรรมฐาน การฟังพระธรรมเทศนาจากพระสงฆ์ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อพัฒนาบุคลากรแบบองค์รวม ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างกรณีของ ผู้บริหารกลุ่มบริษัท อังกฤตรางู (ตระกูลว่องวา นิช) ได้ให้โอกาสพนักงานเข้าฝึกอบรมด้านธรรมะเป็นประจำ โดย ดร.บุญยง ว่องวานิช ตัดสินใจสร้างธรรมสถานเพื่อใช้เป็นที่พักปฏิบัติธรรมและกิจกรรมทางศาสนาของพนักงานทุกบริษัทในเครือ เช่น การฝึกสมาธิ เจริญสติ บรรยายธรรม ทำบุญใส่บาตร จัดงานบุญในวันพระและวันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยไม่ได้บังคับพนักงาน เพียงแต่เป็นการเชิญชวนโดยมีผู้บริหารแต่ละฝ่ายเข้าร่วมเพื่อเป็นตัวอย่างแก่พนักงาน^{๓๒} นอกจากนี้ยังบรรจุกิจกรรมฝึกสมาธิเป็นหนึ่งในหลักสูตรปฏิบัติของฝ่ายบริหารบุคคล พร้อมทั้งมีตัวชี้วัดถึงผลงานหลังจากได้เข้าปฏิบัติธรรมด้วย โดยมีพนักงาน ๓๐๐ คนหมุนเวียนเข้า

^{๓๒} ร.ธรรมรักษ์ และ อมตะ เทพรักษา, พระพุทธเจ้าสอน “มหาเศรษฐี” รู้และลงมือทำ, หน้า ๘๒ –

ร่วมปฏิบัติธรรมดังกล่าว ซึ่งคุณนุรุ ว่องวานิชกล่าวยืนยันถึงผลของกิจกรรมนี้ว่า “เมื่อคนมีสติและสมาธิ นำมาซึ่ง Efficiency + Productivity ที่วัดผลได้จริงในการปฏิบัติงาน”^{๓๓}

๒) การอำนวยความสะดวก เป็นหน้าที่ในการสั่งการ มอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติงานได้ถูกต้อง สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องมีภาวะความเป็นผู้นำเพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การจะเป็นที่ยอมรับนับถือและไว้วางใจจากพนักงานได้นั้น ผู้บริหารต้องวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยข้อเท็จจริง และอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เหตุผล ความถูกต้องเป็นจริง (ธรรม) รวมทั้งการสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน พระพุทธศาสนาแสดงหลักการสื่อสารเพื่อการบริหารที่ดีตามหลัก “๔ ส.” ได้แก่ (๑) สันติสสนา (แจ่มแจ้ง) คือ อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ปฏิบัติตามได้ง่าย (๒) สมทปนา (จูงใจ) คือ อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดความศรัทธาและความรู้สึกว่าต้องฝ่าฟันให้ไกลและไปให้ถึง (๓) สมุตเตชนา (แก้แค้น) คือ ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย (๔) สัมปหังสนา (ร่าเริง) คือ สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน^{๓๔} พนักงานจึงจะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงตามคำสั่งการด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้หลักที่ดีในการสร้างความเข้าใจในการสื่อสารให้ตรงกันคือการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารสองทาง (ทั้งไปและกลับ)^{๓๕} เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี เสมอภาค และเท่าเทียมกัน อีกทั้งให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจ และเกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

๓) การควบคุม เป็นหน้าที่ที่ต้องควบคุมติดตามและประเมินผล เพื่อให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนอย่างดีที่สุดป้องกันการย่อหย่อนและทุจริตในหน้าที่ โดยการกำหนดกฎระเบียบและจรรยาบรรณของพนักงานไว้ให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยกำกับดูแลให้พนักงานทำงานภายในกรอบความประพฤติที่ดีงาม ทั้งนี้พระพุทธศาสนามองว่า ศีล เป็นกรอบความประพฤติที่ดีงามที่จะช่วยควบคุมให้เป็นไปด้วยความสุจริตและถูกต้อง ทำให้ดำรงอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และช่วยป้องกันการละเมิดจริยธรรม เช่น การอ้างอำนาจและใช้ผู้ที่อ่อนแอกว่าทำงานแทน การทุจริตคอร์รัปชัน การคิดสินบน เป็นต้น

^{๓๓} กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. ‘ธรรม’ ฝ่าวิกฤตอังกฤษตราง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/100_CEO/20091002/79099/‘ธรรม’-ฝ่าวิกฤตอังกฤษตราง.html [๒๘ ม.ค. ๒๕๕๕].

^{๓๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๑๖ – ๑๗.

^{๓๕} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารสู่ศตวรรษที่ ๒๑, (ม.ป.ท., ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๒.

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารและพนักงานต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สำเร็จโดยดี การบริหารที่มีลักษณะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจึงจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อกัน การทำงานเกิดความราบรื่น อันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ เมื่อผู้บริหารมีความคิดดี คือ มีจิตเมตตา กรุณาต่อพนักงาน การพูดและการกระทำที่แสดงออกมาของผู้บริหารก็จะไม่เกิดการเบียดเบียนพนักงาน แต่กลับส่งเสริมให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการพูดที่ดีต่อกัน หรือ มีปิยวาจา จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับผู้บริหาร และเต็มใจที่จะทำงานตามคำสั่งการ เช่น การพูดด้วยคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน เป็นประโยชน์ เป็นความจริง มีเหตุผล ส่วนการกระทำที่ดีต่อกันนั้นก็ถือการช่วยเหลือการทำงานซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือร่างกายหรือวัตถุสิ่งของ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารเริ่มต้นด้วยความคิดที่ดี ก็ควรแสดงออกด้วยการพูดและการกระทำที่ดีด้วย จึงจะทำให้เกิดความรู้สึกและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การประสานงานจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและเกิดความสามัคคีในองค์กร

ปลายน้ำ เมื่อการทำงานมาถึงจุดสิ้นสุดไม่ว่าจะเป็นด้านเวลา (เช่น รอบการทำงาน ๑ ปี) หรือ เป็นการสิ้นสุดโครงการใดโครงการหนึ่ง (เช่น โครงการผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่) เมื่อสิ้นสุดแล้วก็ต้องมีการประเมินผลการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การควบคุม โดยผู้บริหารต้องติดตามและประเมินว่าผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตอนแรกหรือไม่ หรือก็คือ ได้ทำไปตามที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้อาจเป็นไปได้ใน ๔ รูปแบบ คือ ทำได้ดีมากกว่า ใกล้เคียงหรือเท่ากับ น้อยกว่าที่กำหนดไว้ หรือขาดทุน หากประเมินออกมาแล้ว ผลปรากฏว่าองค์กรได้รับกำไรน้อยกว่าที่ตั้งไว้หรือเกิดภาวะขาดทุน ผู้บริหารและพนักงานย่อมเสียใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขการทำงานใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และอาจเป็นสาเหตุให้เกิดการละเมิดจริยธรรมขึ้นได้เพราะความกดดันเรื่องการแข่งขันและกำไร ในทางกลับกันหากกำไรมากกว่าหรือเท่ากับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ย่อมดีใจเพราะถือว่าประสบความสำเร็จ แต่กรณีนี้ก็อาจเป็นเหตุให้เกิดการละเมิดจริยธรรมได้เช่นเดียวกัน เพราะความโลภของผู้บริหารที่ไม่รู้จักพอที่ต้องการให้กำไรมากกว่าที่เป็นอยู่เรื่อยไป

สำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ของกำไรที่เกิดขึ้นภายหลังการประเมินผล พระพุทธศาสนาได้เสนอแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยป้องกันการเกิดปัญหาการละเมิดจริยธรรม นั่นคือ

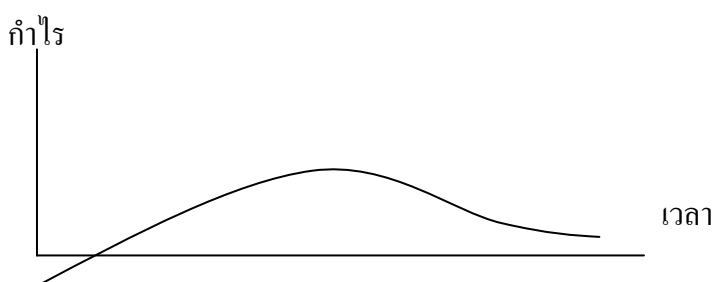
๑) ต้องมีความสันโดษ^{๓๖} ในการแสวงหากำไร สันโดษ แปลว่า ความยินดี ความพอใจ ความยินดีด้วยของของตนซึ่งได้มาด้วยเรี่ยวแรงความเพียรโดยชอบธรรม หรือก็คือ การรู้จัก

^{๓๖} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๕๒/๒๗๔.

พอประมาณ เมื่อผู้บริหารแสวงหากำไรสูงครั้งที่มาจากความขยันหมั่นเพียรของตนโดยชอบธรรม แล้วก็ควรมีความยินดีพอใจในสิ่งนั้น ไม่ว่าจะมากหรือน้อยเพียงใด ไม่ควรเกิดความโลภ ต้องการสิ่งนั้นมากขึ้นอย่างไม่รู้จักพอ ไม่ควรทะเยอทะยานหรือกระวนกระวายอยากได้สิ่งนั้น จนเป็นเหตุให้ละเมิดจริยธรรมในการบริหาร รวมทั้งไม่ดูหมิ่นในสิ่งที่ตนได้มาแม้จะไม่เป็นไปตามความต้องการหรือที่คาดหวังไว้ ดังนั้นไม่ว่าจะมีกำไรสักเท่าใดก็ควร ยินดีตามที่ได้ คือ ให้พอใจในสิ่งที่ได้มา ไม่เสียใจถ้าไม่ได้ตามที่ต้องการ และไม่ริษยาคนอื่นที่ได้ แต่จะพยายามขวนขวายสร้างเหตุให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เช่น บริหารงานแล้วได้กำไร น้อยกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ ก็ควรยินดีในจำนวนนั้น และมุ่งมั่นตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ส่วนการได้กำไรที่มากกว่าตามที่ตั้งไว้ ก็ควรยินดีในจำนวนนั้น ไม่ควรให้ความโลภเข้าครอบงำได้ แต่หมั่นทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นไป ในไม่ช้ากำไรก็จะเพิ่มขึ้นตามคุณภาพงานที่ดีขึ้นนั่นเอง

๒) ต้องทำความเข้าใจความเป็นจริงของชีวิตที่เป็นไปตามกฎธรรมชาติและการตั้งสติให้ดี กล่าวคือ สรรพสิ่งไม่ว่าจะเป็นสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิตล้วนตกอยู่ภายใต้กฎธรรมชาติ ซึ่งเรียกว่า ไตรลักษณ์^{๓๓} คือ ไม่เที่ยง เป็นทุกข์ มีความแปรปรวนไปเป็นธรรมดา ดังนั้น กำไรก็ต้องตกอยู่ในสภาพนั้นด้วย ปีนี้้องค์กรอาจได้กำไรสูง แต่กำไรปีหน้าอาจลดลงได้เนื่องจากภาวะการฉุดฉลากที่แปรเปลี่ยนไป ไม่สามารถบังคับให้กำไรเป็นไปตามที่เราต้องการได้ นั่นคือ มีความไม่แน่นอน มีสูงขึ้นก็ย่อมมีลดลงสลับกันไป ในที่นี้จะขอเสนอภาพวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่แสดงให้เห็นถึงความไม่เที่ยง ไม่คงที่ หรือไม่ยั่งยืน ดังนี้

ภาพที่ ๒ วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life-cycle)



ที่มา : ดัดแปลงจาก Philip Kotler, **Marketing Management**, p. 328.

จากภาพแสดงเส้นกำไรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา แนวคิดวงจรผลิตภัณฑ์นี้เป็นการแสดงถึงกำไรตลอดระยะเวลาของผลิตภัณฑ์ชนิดหนึ่ง ในเวลาที่ผลิตภัณฑ์ชนิดนี้เริ่มออกสู่

^{๓๓} อ.ท. (ไทย) ๒๐/๑๓๓/๓๕๕.

ตลาด กำไรยังคงเป็นลบและยังต่ำเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการแนะนำผลิตภัณฑ์ แต่เมื่อเวลาผ่านไป กำไรเพิ่มสูงขึ้นจากการตอบรับที่ดีของตลาด และน้อยลงเมื่อมีการแข่งขันที่สูงขึ้น^{๓๘} ดังนั้นหากผู้บริหารทำความเข้าใจในกฎธรรมชาติของกำไรให้ดีขึ้นและมีสติ เกิดขึ้นแล้วก็จะยอมสลายไปตามกาลเวลา และหากธุรกิจมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ขึ้นให้ดีขึ้น ก็จะมีโอกาสที่กำไรจะกลับมาสูงขึ้นใหม่ และในวันใดวันหนึ่งกำไรก็จะต้องลดลงตามเดิม เกิดขึ้นวนเวียนอยู่เช่นนี้เรื่อยไป

๓) นอกจากผู้บริหารต้องทำความเข้าใจว่าสรรพสิ่งล้วนตกอยู่ภายใต้กฎไตรลักษณ์ แล้ว ยังต้องทำความเข้าใจในเรื่องธรรมชาติของโลก^{๓๙} เช่น มีลาภ-เสื่อมลาภ มีสุข-มีทุกข์ เป็นต้น เมื่อเข้าใจดังนี้แล้วก็ให้ตั้งสติ อย่าให้ความดีใจหรือเสียใจครอบงำจิตใจตนเองจนเป็นเหตุให้ขาดปัญญาและกระทำการสิ่งที่ไม่ดี ขาดจริยธรรมได้ หากผู้บริหารตั้งสติแล้วใช้ปัญญาพิจารณา หาแนวทางการบริหารด้วยความระมัดระวัง โดยต้องอยู่ในกรอบของความถูกต้อง ดีงาม การบริหารส่วนใดที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์ก็ควรรักษาไว้และพยายามทำให้เจริญยิ่งขึ้นไป ส่วนใดที่เป็นผลเสียหายต่อองค์กรก็หาสาเหตุของปัญหาและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

พระพุทธศาสนา มีทศนะเกี่ยวกับ สาเหตุแห่งความร่ำรวย (มีกำไร) หรือล้มเหลว (ขาดทุน) ของธุรกิจ ว่าขึ้นอยู่กับ ๒ สาเหตุ คือ สาเหตุภายนอกและสาเหตุละเอียด^{๔๐} โดยปกติการมีกำไรหรือขาดทุน จะขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงาน เช่น ความขยันหมั่นเพียร ความอดทนอดกลั้น ระบบการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ความรู้ ความสามารถ การมีวิสัยทัศน์ เป็นต้น ซึ่ง ในทางพระพุทธศาสนาเรียกสาเหตุดังกล่าวว่า “สาเหตุภายนอก ” นอกจากนี้ยัง ต้องมี “สาเหตุละเอียด ” ด้วย นั่นคือ “บุญ” ซึ่งปรากฏในอวมชสูตร^{๔๑} มีใจความสรุปได้เป็น ๔ กรณี เช่นเดียวกัน ได้แก่ (๑) โกงบุญตนเองทั้งหมด จึงขาดทุน คือ ไม่ได้ทำบุญตามที่เคยปวารณาไว้ ไม่ว่าจะทำการค้าขายหรือธุรกิจใด ๆ เขาจะประสบแต่ภาวะขาดทุน เพราะเคยโกงบุญของตนเองไว้ (๒) โกงบุญตนเองบางส่วน ทำให้ได้กำไรน้อย คือ ทำบุญน้อยกว่าที่เคยปวารณาไว้ ไม่ว่าจะทำการค้าขายหรือธุรกิจใด ๆ เขาจะได้รับกำไรน้อยกว่าที่ตั้งใจไว้เสมอ (๓) ทำบุญตามกำลัง จึงได้กำไรตามเป้าหมาย คือ ทำบุญตรงตามที่ตนปวารณาไว้ ไม่ว่าจะธุรกิจประสบกับอุปสรรคใด ๆ เขาก็จะได้รับกำไรตามที่หวังไว้ (๔) ทำบุญเต็มกำลัง จึงได้กำไรเกินเป้า คือ ทำบุญมากกว่า

^{๓๘} Philip Kotler, **Marketing Management**, 11th Ed, (New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 2003), p. 328.

^{๓๙} อ.อ.อุทก. (ไทย) ๒๓/๕/๒๐๒ – ๒๐๓.

^{๔๐} พระภิกษุวชิรญาณ (เผด็จ ทตฺตชีโว), **คัมภีร์ปฎิรูปมนุษย์ เล่ม ๑**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พีวีพี ซัพพลายส์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๒๐๑.

^{๔๑} อ.อ.อุทก. (ไทย) ๒๑/๓๕/๑๒๔ - ๑๒๕.

ที่พิจารณาไว้ ทำบุญอย่างเต็มกำลังความสามารถ ไม่ว่าจะทำการค้าขายหรือธุรกิจใด ๆ เขาจะ
ได้รับกำไรมากกว่าที่ตั้งเป้าหมาย^{๔๒}

จะเห็นได้ว่า ผลบุญมีส่วนในการกำหนดผลการค้า ซึ่งเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อ
ความสำเร็จของธุรกิจกิจการงานทั้งในชาตินี้และชาติหน้า การทำบุญจึงมีลักษณะเป็นการลงทุนธุรกิจ
ในระยะยาวมาก (Very Long Term Investment) ในทางธุรกิจเรามักจะพิจารณาถึงการลงทุนระยะ
ยาว (Long Term Investment) ส่วนมากไม่ค่อยเกิน ๒๕ ปี เพราะค่าปัจจุบันของเงิน (Present
Value of Money) สำหรับเงินในอนาคต ๒๕ ปีไม่ค่อยมีค่ามากนัก ประกอบกับภาวะเงินเฟ้อ
(Inflation) ค่าของเงินจะลดลงทุกปี โดยเฉพาะในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา รวมทั้งอนาคตในระยะ ๑๐ ปี
ข้างหน้า ภาวะเงินเฟ้อจะรุดหน้าไปเรื่อย ๆ นักธุรกิจจึงมักจะนิยมวางแผนการลงทุนเพียง ๕ – ๑๐
ปีเท่านั้น เป็นระยะยาวแล้ว แต่ในทางพระพุทธศาสนา การลงทุนด้วยการทำบุญเป็นการลงทุน
ระยะยาวมาก คือ ลงทุนชาตินี้แล้วไปรับผลในชาติหน้า ซึ่งได้กำไรมากมาย ไม่ต้องห่วงเรื่อง
ค่าปัจจุบันของเงินหรือภาวะเงินเฟ้อ เพราะผลตอบแทนมีลักษณะทวีคูณ การลงทุนจึงเป็นทางเลือก
ในการตัดสินใจลงทุนที่น่าสนใจมาก นอกจากนี้การลงทุนแบบทำบุญนี้อาจมีลักษณะเป็นการ
ลงทุนระยะสั้น (Short Term) ลงมากกว่าชาติหน้าได้ คือ ได้เสวยผลบุญกันในชาตินี้หากทำบุญเป็น
และถุวิธี^{๔๓} ซึ่งการทำบุญมีหลายวิธี เช่น การทำทาน รักษาศีล และการเจริญภาวนา หรือการ
ดำเนินกิจการควบคู่ไปกับศีลธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจ เป็นการคืนกำไรสู่สังคม ยกตัวอย่างเช่น
การมอบทุนการศึกษาให้กับพนักงานหรือลูกของพนักงาน มีเมตตาธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน
ธุรกิจ การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ไม่เบียดเบียนสังคม เป็นต้น ก่อให้เกิดประโยชน์สุขทั้งต่อ
ตนเองและผู้อื่น

ดังนั้นการบริหารงานเพื่อแสวงหากำไรอย่างถูกต้องชอบธรรม ไม่เบียดเบียนผู้อื่น และ
กรณีที่มีกำไร ก็เพื่อแผ่ผลกำไรกลับคืนสู่สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ขององค์กร ถือได้ว่า
เป็นการบริหารที่มีจริยธรรมและเป็นควรรค่าแก่การยอมรับและยกย่องเป็นอย่างยิ่ง ดังที่
พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสสรรเสริญคุณุหัตถ์ที่แสวงหาทรัพย์โดยชอบธรรมด้วยการทำงานที่ไม่ผิด

^{๔๒} ดูรายละเอียดใน พระภิกษุวิริยคุณ (เผด็จ ทตฺตชีโว), คัมภีร์ปฏิรูปมนุษย์ เล่ม ๑, หน้า ๒๐๒ – ๒๐๔.

^{๔๓} นิติย สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮาส์, ๒๕๒๕), หน้า ๒๕ – ๒๖.

ครั้นแสวงหาได้แล้ว บำรุงคนให้เป็นสุขและแจกจ่ายทำบุญ ไม่หมกมุ่นมัวเมาในทรัพย์ แต่มีปัญญาในการใช้ทรัพย์ เป็นผู้ประเสริฐ ควรแก่การสรรเสริญยิ่ง”^{๔๔}

ข. ความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานเกิดขึ้นเมื่อต่างฝ่ายต่างต้องพึ่งพาอาศัยในการทำงานร่วมกัน แต่บางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งกันได้ เช่น ผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายหลักคือการแสวงกำไรสูงสุดโดยมักจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไร แม้ว่าจะเป็น การเอาเปรียบพนักงาน (ละเมิดจริยธรรม) ไปบ้าง เช่น การพยายามลดค่าใช้จ่ายในการเพิ่มความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน เป็นต้น เมื่อพนักงานเห็นว่าพวกตนถูกเอาเปรียบ จึงพยายามใช้สิทธิเรียกร้องเพื่อให้ได้รับสิ่งที่ควรได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม ความไม่สมดุลดังกล่าวจึงทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างกัน และเป็นผลให้ประสิทธิภาพของงานลดลง ดังจะเห็นได้จากเหตุการณ์บ่อยครั้งที่สภาพแรงงานนัดหยุดงานเพื่อเจรจาเรียกร้องสิทธิประโยชน์ที่ควรได้จากผู้บริหารหรือผู้ประกอบการเมื่อเห็นว่าพวกตนไม่ได้รับความยุติธรรมและถูกเอาเปรียบจากนายจ้าง ทำให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงักลง ดังนั้นการดำเนินงานของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานอย่างมีจริยธรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสมดุลในการปฏิบัติงานที่ดีร่วมกัน

เพื่อสร้างความสมดุลในผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความถูกต้อง เหมาะสม คำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานควบคู่ไปกับผลประโยชน์ขององค์กร เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติที่ดีมีจริยธรรมแล้ว ย่อมทำให้รู้สึกดีต่อผู้บริหารและภักดีต่อองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาย่อมดีขึ้นตามลำดับ ด้วยเหตุนี้จริยธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานมิได้เกี่ยวกับเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมเพียงเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงด้านการจ้างงาน เช่น การคัดสรรคนให้เหมาะกับงานโดยพิจารณาที่ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเป็นธรรม ไม่มีความลำเอียงและการแบ่งชนชั้น การให้โอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพอย่างทั่วถึงตามความเหมาะสม เป็นต้น และด้านสภาพการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงาน เช่น เอาใจใส่ต่อการจัดสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัยให้มีความปลอดภัย ถูกสุขอนามัย และจัดอุปกรณ์เครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างความปลอดภัยและสุขภาพที่ดีแก่พนักงาน เป็นต้น ตลอดจนสิทธิในที่ทำงานที่ผู้บริหารควรให้ความเคารพและเปิดโอกาสในการใช้สิทธิในด้านต่าง ๆ ตามสมควร

^{๔๔} คุราลละเอียดใน ส.สพ. (ไทย) ๑๘/๓๖๔/๔๒๖ – ๔๒๗. และ อ.ทสก. (ไทย) ๒๔/๕๑/๒๐๘.

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ของปัจเจกบุคคลให้ถูกต้องสมบูรณ์ตามสถานภาพของแต่ละคน จึงได้แสดงหลักปฏิบัติตามหน้าที่ของแต่ละบุคคลออกมาในรูปของคู่ความสัมพันธ์ที่สร้างความเป็นธรรมและประโยชน์สุขร่วมกัน เรียกว่า ทิส ๖ ในที่นี้จะเสนอเฉพาะคู่ความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน คือ ทิสเบื้องล่าง ^{๔๕} เท่านั้น ดังนี้

๑) ผู้บริหารควรจัดการงานให้ทำตามความสามารถของพนักงานอย่างเป็นธรรมและปราศจากอคติ ให้เหมาะสมกับจริต (อุปนิสัยใจคอ) และความถนัดของแต่ละคน เพราะแต่ละคนย่อมมีอุปนิสัยที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงควรศึกษาถึงนิสัยของพนักงานและจัดสรรงานให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของแต่ละคน พระพุทธศาสนากล่าวถึงอุปนิสัยที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลออกเป็น ๖ ประการ เรียกว่า จริต ๖ ^{๔๖} ได้แก่ (๑) ราคะจริต คือ พวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีต เรียบร้อย และใจเย็น ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต (๒) โทสะจริต คือ พวกใจร้อน ชอบความเร็ว และมักหงุดหงิดง่ายเมื่อถูกขัดใจ ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว (๓) โมหะจริต คือ พวกเขลาซึ่มขาดความกระตือรือร้น ทำงานเฉื่อยชา ชอบหลับในที่ทำงาน (๔) สัทธาจริต คือ พวกเชื่อง่าย ถ้าชอบใครจะทำงานให้เต็มที่ (๕) พุทธิจริต คือ พวกใฝ่รู้ ช่างสงสัย รักการศึกษาค้นคว้า มักต้องการรายละเอียดมากกว่าผู้อื่น จะถนัดงานด้านวิชาการ (๖) วิตรกจริต คือ พวกช่างกังวล ไม่กล้าตัดสินใจ มักปล่อยเรื่องค้างไว้เป็นเวลานานโดยไม่ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ^{๔๗} ดังนั้นเมื่อรู้ถึงอุปนิสัยใจคอแล้วย่อมจะจัดการงานให้เหมาะสมได้ เช่น พนักงานที่มีลักษณะเฉื่อยชา (โมหะจริต) ผู้บริหารควรออกคำสั่งโดยใช้คำพูดง่าย ๆ ช้า ๆ ชัดเจนและพูดทีละเรื่อง ส่วนพนักงานที่ขลาดกลัว ช่างกังวล (วิตรกจริต) ผู้บริหารไม่ควรเอ่ยถึงข้อบกพร่องของเขา โดยให้เขารู้สึกว่าข้อบกพร่องไม่ใช่สิ่งสำคัญ และคอยสังเกตซักถามเพื่อทำความเข้าใจในงานเป็นระยะ ๆ เป็นต้น

๒) ให้ค่าจ้างรางวัลสมควรแก่งานและความเป็นอยู่ คือ กำหนดอัตราค่าจ้างตามความสามารถและลักษณะงานที่ทำ และมีการให้รางวัล เช่น โบนัสประจำปี ตามผลประกอบการที่มากขึ้น ไม่บ่ายเบี่ยง ปกปิดหรือแจ้งเท็จในผลกำไรเพื่อเลี่ยงการจ่ายเงิน รวมทั้งมีอัตราการเพิ่มค่าจ้างที่ยุติธรรมตามความสามารถ ประสิทธิภาพของงานและสภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนจัดสภาพการทำงานให้มีความปลอดภัยและสุขภาพที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อม เครื่องมืออุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ รับรองความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นและส่งเสริมคุณค่าชีวิตของพนักงาน

^{๔๕} ทิ.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๑๕.

^{๔๖} พุ.ม. (ไทย) ๒๕/๑๕๖/๔๓๐.

^{๔๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๕๐ – ๕๑.

๓) จัดสวัสดิการดี คือ ให้สวัสดิการทั้งที่เป็นและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การช่วยค่ารักษาพยาบาล จัดประกันสุขภาพให้พนักงาน ให้ลาป่วยโดยไม่คิดเป็นวันลา ให้การฝึกอบรมพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานและเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้ามั่นคงยิ่งขึ้น เป็นต้น

๔) ได้ของพิเศษมากี่แบ่งปัน คือ เมื่อไปที่ใดก็มีของฝากให้พนักงานตามสมควร จัดให้มีการเลี้ยงฉลองในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เช่น งานปีใหม่ งานครบรอบบริษัท เป็นต้น เพื่อแสดงออกถึงความมีน้ำใจและให้ความเป็นกันเอง

๕) ให้มีวันหยุดและพักผ่อนหย่อนใจตามสมควร เพื่อผ่อนคลายความเหนื่อยล้าจากการทำงานและให้พนักงานได้มีเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัว กับครอบครัวญาติมิตร เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตทั้งร่างกายและจิตใจให้ดีขึ้น

จะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารกีดกันและไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้สิทธิเรียกร้องความเป็นธรรมที่พึงได้ ถือว่าเป็นการขาดจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาการขาดจริยธรรมและลดความขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความมีน้ำใจ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เกิดความสัมพันธ์ที่ดี และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้พวกเขาทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัญหาในการเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ จะน้อยลงหรือไม่มีเลยเพราะพวกเขาได้รับสิ่งที่เห็นว่าควรได้จากผู้บริหาร การดำเนินธุรกิจก็จะราบรื่น ไร้ข้อขัดแย้ง บรรลุเป้าหมายสำเร็จด้วยดี

๓.๒ มุมมองและการปฏิบัติของผู้บริหารที่พึงมีต่อพนักงานตามหลักพระพุทธศาสนา

องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจน และลักษณะการบริหารที่เป็นธรรม ตลอดจนทรัพยากรในการบริหารขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง “คน” เป็นหนึ่งในทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ แม้ว่าทรัพยากรอื่น ๆ ล้วนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนขององค์กรเช่นกัน แต่ “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ นั่นคือ มีชีวิตจิตใจ (มีกายและจิตใจ) และไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้เนื่องจากแต่ละคนมีศักยภาพหรือความสามารถที่แตกต่างกัน ธุรกิจสามารถดึงศักยภาพ (จุดเด่น) ที่ต่างกันในแต่ละบุคคลไปใช้กับงานในแต่ละส่วนอย่างเหมาะสมได้ และมีความยืดหยุ่นในการใช้กำลังคนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป อีกทั้งมนุษย์สามารถฝึกฝนพัฒนาศักยภาพของตนให้เจริญยิ่งขึ้นไปทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ดังนั้น “คน” “กำลังคน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” จึงเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญที่สุดขององค์กร

ในอดีตพนักงานจะถูกมองว่า มนุษย์เป็นเครื่องจักร มีประสิทธิภาพหรือผลผลิตเท่ากันสามารถจูงใจได้ด้วยเงินโดยยึดหลักการจ่ายค่าจ้างตามปริมาณงาน ที่ทำได้ในแต่ละวัน และถ้าผลผลิตของพวกเขาไม่เพิ่มพูนขึ้นก็สมควรถูกให้ออกจากงาน คือ มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงานเพียงเล็กน้อย ต่อมาการศึกษาได้พบว่าผลผลิตของพนักงานไม่ได้เกิดจากปัจจัยทางกายภาพ (รูปแบบการทำงาน, เงินจูงใจ) เพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านสังคมและจิตวิทยาด้วย ^{๔๔} ซึ่งช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติจะเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจให้แก่พนักงานและสามารถเพิ่มผลผลิตสูงขึ้นได้

จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก (รูปธรรม) เพียงอย่างเดียว เช่น ค่าจ้าง เงินรางวัล รูปแบบของงานที่มีลักษณะการแบ่งงานกันทำจนเกิดความชำนาญในงาน เป็นต้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในด้วย นั่นคือ จิตใจหรือความรู้สึกของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารพึงมองและให้ความสำคัญว่า พนักงานเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ที่มีค่ามากที่สุด มิใช่เครื่องจักรที่เราจะกระทำการอะไรก็ได้ เพราะพวกเขามีความรู้สึกและมีศักยภาพที่แตกต่างกัน ไม่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ดังเช่นทรัพยากรประเภทอื่น สำหรับประเด็นที่ว่า พนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์นั้น เพื่อความเข้าใจในรายละเอียดมากขึ้น จึงขอกล่าวแยกเป็นหัวข้อย่อย ดังต่อไปนี้

๓.๒.๑ มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

ผู้บริหารพึงมองว่ามนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Human Dignity) ^{๔๕} กล่าวคือทุกคนมีคุณค่าความเป็นคนเท่ากัน ทุกคนต่างต้องการได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องสรรเสริญ ไม่ปรารถนาจะได้รับการดูหมิ่นเหยียดหยามความเป็นคน ด้วยเหตุความแตกต่างในเชื้อชาติ ศาสนา เผ่าพันธุ์ เพศ ฐานะทางการเงินและสังคม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรยอมรับและเข้าใจว่า

^{๔๔} วิเชียร วิทยอุดม, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๓.

^{๔๕} คูรายละเอียดใน สมพร สุทัศนีย์, มนุษยสัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๕.

พนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีศักดิ์ศรีและมีความเท่าเทียมกัน ควรปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างยกย่องให้เกียรติ สุภาพ อ่อนน้อม ไม่ใช่อำนาจหรือบังคับที่เป็นการฝืนใจใด ๆ

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมกันของมนุษย์ พระพุทธศาสนามองว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกันในแง่ที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องเกิด แก่ เจ็บ ตาย ทุกคนต้องได้รับผลของกรรมตามที่ตนได้กระทำไว้ ทำดีย่อมได้รับผลดี ทำชั่วย่อมได้รับผลชั่ว บุคคลจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดีมีคุณค่าหรือดูหมิ่นว่าเป็นคนต่ำต้อยด้อยค่าหรือไม่ นั่นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างภายนอก เช่น ชาติตระกูล ฐานะสังคม ฐานะการเงิน การศึกษา เป็นต้น แต่ขึ้นอยู่กับ การกระทำ ดังที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “บุคคลจะชื่อว่า เป็นพราหมณ์เพราะชาติกำเนิดก็หามิได้ จะชื่อว่ามิใช่ พราหมณ์เพราะชาติกำเนิดก็หามิได้ แต่ชื่อว่า เป็นพราหมณ์เพราะกรรม ชื่อว่ามิใช่พราหมณ์เพราะกรรม ”^{๕๐} และ “สัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตน มีกรรมเป็นทายาท มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่พึ่งอาศัย กรรมย่อมจำแนกสัตว์ทั้งหลายให้เลวและดีต่างกัน ”^{๕๑} จะเห็นได้ว่า สิ่งที่เป็นสมมติบัญญัติ เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน ฐานะทางสังคม เป็นต้น มิได้ทำให้คนหนึ่งเป็นคนมีค่าหรือมีศักดิ์ศรีมากกว่าอีกคนหนึ่ง แต่จะมีค่าหรือมีศักดิ์ศรีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับกรรม (การกระทำ) ของเขาเอง ดังนั้นผู้บริหารจะมองและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างคนที่มีศักดิ์ศรีความเป็นคนด้อยกว่าตนไม่ได้ ต้องวัดกันที่การกระทำหรือผลงาน จึงจะถูกต้องและเป็นธรรม นอกจากนี้ความเท่าเทียมกันอีกประการหนึ่งคือมนุษย์ทุกคนต่างรักสุขเกลียดทุกข์ และต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตนเองดังที่ตนได้ปฏิบัติต่อพวกเขา การกระทำใด ๆ ที่เป็นการทำลายศักดิ์ศรีความเป็นคนถือเป็นเรื่องไม่พึงปรารถนาในสังคม

ผู้บริหารบางรายอาจใช้ความแตกต่างของพนักงาน เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เผ่าพันธุ์ เพศ ฐานะ หน้าที่การงาน เป็นต้น มาเป็นข้ออ้างในการบริหารจัดการเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต เกิดการเลือกปฏิบัติอย่างไม่ชอบธรรม ผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจและมองว่า พนักงานทุกคนมีคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นคนเท่าเทียมกัน (และเท่าเทียมกับตนด้วย) ไม่ควรใช้ความแตกต่างนั้น มาเป็น “เครื่องมือ” เพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งหมายถึงการทำลายศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างรุนแรง การใช้มนุษย์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ใด ๆ หรือการนำข้ออ้างหรือองค์ประกอบใด ๆ มาเป็นเครื่องมือในการดูหมิ่นศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ล้วนแต่เป็นวิถีทางที่ไม่สร้างสรรค์ เช่น การอ้างว่าเพศชายมีศักดิ์ศรีเหนือกว่าเพศหญิง การวัดระดับชนชั้นของมนุษย์จากฐานะทาง

^{๕๐} พ.ศ. (ไทย) ๒๕/๖๕๖/๖๕๔.

^{๕๑} ม.อ. (ไทย) ๑๔/๒๘๕/๓๕๐.

เศรษฐกิจ^{๕๒} หรือ การที่ผู้บริหารใช้ตำแหน่งหน้าที่การงานมาเป็นเครื่องมือหรือข้ออ้างในการ บังคับพนักงานให้ทำงานตามที่ต้องการแม้จะไม่ชอบธรรมเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน เป็นต้น การ ใช้มนุษย์เป็นเครื่องมือดังกล่าวจึงเป็นการกระทำที่ขาดมนุษยธรรม ทำลายศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เพราะไม่มองว่าเป็นมนุษย์ด้วยกัน แต่เป็นวัตถุนิตหนึ่งที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ ก่อให้เกิดการเบียดเบียนซึ่งกันและกัน ในแง่ผลการทำงาน พนักงานจะทำงานด้วยความฝืนใจ ไม่มีความสุข ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ

พนักงานทุกคนมีคุณค่าความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน (ไม่แตกต่างเพราะเชื้อชาติ เพศ ฐานะทางสังคม ตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น) แต่จะแตกต่างกันตรงที่ลักษณะการทำงานและ ผลงานที่ทำได้ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดถึงคุณค่าความเป็นคนได้เป็นอย่างดี เช่น ระดับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ทักษะ ความขยัน ความเพียร ประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น ดังคำกล่าวที่ว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” นั้นหมายความว่า พนักงานคนหนึ่งทำงานมีประสิทธิภาพ สูง เขาย่อมมี “คุณค่า” ในสายตาของผู้บริหารมากกว่าพนักงานอีกคนหนึ่งที่มีประสิทธิภาพงานต่ำ หรือไม่มีเลย ไม่ใช่ว่าเขามีคุณค่ามากเพราะเขามีฐานะทางสังคมดี การศึกษาสูง เป็นต้น

ดังนั้นการทำงานและผลของงานจึงเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงศักดิ์ศรีหรือคุณค่าความเป็นมนุษย์ของ พนักงานที่เป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับพระพุทธศาสนาที่มองว่า การกระทำ หรือ กรรมดี-ชั่ว เป็น เกณฑ์ชี้วัดความมีศักดิ์ศรีหรือคุณค่าของมนุษย์ได้ดีที่สุด^{๕๓} กรรม หมายถึง การกระทำที่ ประกอบด้วยเจตนา (ความตั้งใจทำ) หากมองในแง่กิจกรรมของมนุษย์ กรรมจะหมายถึงการ ประกอบอาชีพการงาน การดำเนินชีวิต และการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของมนุษย์ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากเจตน์จำนง^{๕๔} เจตนาดีก่อให้เกิดการกระทำที่ดี บุคคลใดก็ตามหากคิด-พูด-กระทำแต่สิ่ง ที่ดี สุจริต เป็นไปตามธรรม และเพียบพร้อมด้วยวิชาและจรณะ คือ มีความรู้และความประพฤติ ที่ดีงามถือได้ว่าเป็นผู้ประเสริฐ^{๕๕} ควรค่าแก่การยกย่องนับถือ นั้นหมายความว่า ความมีคุณค่าและ ศักดิ์ศรีของมนุษย์วัดกันที่การกระทำ หรือ การประกอบกิจการงานที่ดีงาม สุจริต เป็นไปตามธรรม มิใช่วัดจากสิ่งภายนอกซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์ “สมมติ” ขึ้นมาเอง เช่น ชนชั้นทางสังคม-การเงิน ตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น ทำให้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง เพราะการวัดคุณค่าจากสิ่งภายนอก

^{๕๒} รัตน์ ปัญญาภา, “แนวคิดเรื่องศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ในพระพุทธศาสนาเถรวาท : หลักพุทธปรัชญาเพื่อสันติภาพแห่งสังคมมนุษย์”, ใน **รวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนานานาชาติ, บรรณาธิการโดย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด, ๒๕๕๔) : ๖๐๒.**

^{๕๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๐๖.

^{๕๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๑๕๘.**

^{๕๕} ดูรายละเอียดใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๕ – ๑๔๐/๑๐๒.

เป็นการมองอย่างผิวเผิน เกิดการยึดถือตัวตนและนำไปสู่การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เสมอภาคได้ ตัวอย่างเช่น การมองว่าตนเป็นหัวหน้า เขาเป็นลูกน้อง ตนจึงมีศักดิ์ศรีหรือคุณค่าความเป็นมนุษย์มากกว่า (เป็นการแบ่งศักดิ์ศรีตามสถานะทางแรงงาน)

นอกจากนี้พระพุทธศาสนายังถือว่าศีลเป็นเครื่องวัดความเป็นคน^{๕๖} มนุษย์ควรรักษาศีลอย่างน้อยที่สุดคือศีล ๕^{๕๗} เพื่อความเป็นปกติของมนุษย์ (ศีลแปลว่าปกติ) บุคคลที่มีศีลครบ ๕ ข้อ ก็คือคนปกติ หากถือศีลไม่ครบถือว่าผิดปกติ ซึ่งจะผิดปกติมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนศีลที่ขาดไป ถ้าศีลขาดทุกข้อก็หมดความเป็นคน เพราะความดีใด ๆ ไม่อาจเจริญขึ้นมาได้เลย อีกทั้งยังสร้างความเดือดร้อน ความไม่สงบสุขให้แก่ตนเองและผู้อื่นในสังคมอีกด้วย อาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีศีลจะเป็นผู้หลักในการประพฤติที่สุจริต ซอชธรรม สามารถควบคุมตนเองให้ตั้งอยู่ในความไม่เบียดเบียน และยังความสงบสุขให้เกิดขึ้นแก่สังคม จึงถือได้ว่าเขามีคุณค่าความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ยิ่ง

สรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่เสมอกัน แต่แตกต่างกันตรงที่การกระทำ ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรใช้สิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์บัญญัติขึ้น เช่น รูปลักษณะภายนอก สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ ตำแหน่ง ชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น มาเป็นเกณฑ์ในการวัดศักดิ์ศรีของพนักงาน แต่ควรมองที่การกระทำ (กรรม) คือ การทำงานของพนักงาน เป็นหลัก พนักงานคนใดก็ตาม (ไม่ว่าจะตำแหน่งสูงหรือต่ำ) ที่ทำงานด้วยความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียร คิด-พูด-กระทำแต่สิ่งที่ดีสุจริต ซอชธรรม ละเว้นทุจริตทั้งหลาย เพียบพร้อมด้วยวิชาและจรณะ (ความรู้คู่ศีลธรรม) เรียกรวมว่า ทำกรรมดี จะทำให้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่องสรรเสริญ ชื่นชม ไว้วางใจ และไม่ถูกดูหมิ่นเหยียดหยาม เพราะเขามีศักดิ์ศรีหรือคุณค่าของความเป็นมนุษย์ (พนักงาน) ที่ดีในสายตาของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรทุกคน

๓.๒.๒ มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง

ผู้บริหารพึงมองว่าพนักงานทุกคนมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานยิ่ง ๆ ขึ้นไป แม้ว่าในวันนี้พนักงานเป็นเพียงผู้ได้บังคับบัญชาของตน แต่หากพวกเขา

^{๕๖} พระภิกษุภิกขุ (เผด็จ ทตฺตชีโว), ศีล คุณค่าของความเป็นมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท กราฟิการ์ตพริ้นติ้ง จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๗.

^{๕๗} ศีล ๕ ได้แก่ เว้นจากการฆ่า, ถือเอาของที่เขาไม่ได้ให้, ประพฤติผิดในกาม, พูดเท็จ หลอกลวง, เว้นจากน้ำเมาและสิ่งเสพติดอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท ศีล ๕ อาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า มนุษยธรรม คือ ธรรมของมนุษย์หรือธรรมที่ทำให้เป็นมนุษย์ ดูรายละเอียดใน พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๓๔ – ๑๓๕.

มีความเพียรพยายามตั้งใจฝึกฝน อบรม พัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เป็นต้น หรือก็คือพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้น เขาย่อมมีทางก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในอนาคตได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือเขาอาจได้เลื่อนตำแหน่งการงานที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น และอาจเป็นหัวหน้าได้ในวันข้างหน้า หากเขาตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองแล้ว โอกาสที่จะทำงานในตำแหน่งเดิมตลอดไปย่อมเป็นไปได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารควรจัดสรรเวลาและให้โอกาสแก่พนักงานในการฝึกฝนอบรม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนและส่งเสริมทักษะความรู้ ความสามารถให้เชี่ยวชาญในงานมากขึ้น อาจอยู่ในรูปของการฝึกงาน เข้าอบรม ประชุม เป็นต้น เมื่อพนักงานทั้งใหม่และเก่าได้ผ่านการฝึกอบรมต่าง ๆ แล้ว จะทำให้พวกเขาเป็นพนักงานที่มีคุณภาพ คือ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งผลให้ผลประกอบการโดยรวมขององค์กรเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นด้วย

พระพุทธศาสนามีทัศนะว่า มนุษย์ที่ดีคือมนุษย์ที่ฝึกตน ^{๕๘} เพราะมนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกและมีศักยภาพในการฝึก-พัฒนาได้สูงสุดเหนือสัตว์อื่น นอกจากนี้ยังเชื่อว่ามนุษย์ที่ฝึกตนได้แล้ว ประเสริฐที่สุด ^{๕๙} หลักการการฝึกฝนและพัฒนาตนในทางพระพุทธศาสนานั้น เรียกว่า ไตรสิกขา ถือเป็นระบบการศึกษาที่ทำให้บุคคลพัฒนาอย่างมีบูรณาการและให้มนุษย์เป็นองค์รวมที่พัฒนาอย่างมีคุณภาพ ^{๖๐} หรือการพัฒนาคน ๓ ด้าน ได้แก่ (๑) ศีล คือ ฝึกให้มีพฤติกรรมที่ร่วมเสริมสร้างสังคมดีงามซึ่งมีสภาพเกื้อกูลแก่คุณภาพชีวิต เอื้อแก่การพัฒนาจิตปัญญา โดยฝึก/พัฒนาระเบียบวินัย ความสุจริตกาย วาจา และแรงงานที่เป็นสัมมาชีพ (๒) สมาธิ คือ อาศัยสภาพแวดล้อม สังคม ความเป็นอยู่ภายนอกที่เอื้อนั้นเป็นพื้นฐาน ทำการฝึกอบรม/พัฒนาจิตใจให้ประณีต มีคุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพจิตที่ดี (๓) ปัญญา คือ ด้วยจิตที่ดีนั้น ก็สามารถฝึก/พัฒนาด้านปัญญาให้เกิดความรู้ความเข้าใจในธรรมคาแห่งเหตุปัจจัย ทำการด้วยความรู้ความเข้าใจนั้น ^{๖๑} จะเห็นได้ว่า ไตรสิกขาเป็นหลักการการศึกษาหรือฝึกอบรมที่ช่วยให้มนุษย์ได้ฝึกฝนและพัฒนาอย่างสมบูรณ์ทั้งทางด้านศีลที่ช่วยฝึกให้มนุษย์มีพฤติกรรมที่ดี มีระเบียบวินัย ด้านสมาธิช่วยฝึกพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ ของจิตให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น และด้านปัญญาช่วยฝึกหรือพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจให้ตรงตามความเป็นจริง ตลอดจนรู้เท่าทันธรรมคาของโลกและชีวิต ทั้งนี้มนุษย์จำเป็นต้อง

^{๕๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) และ นายลอเรนส์ แวน เดน มิวเซนเบิร์ก (บทสนทนา), **พระพุทธศาสนาในโลกธุรกิจ**, แปลโดย พนิดา อังจันทร์เพ็ญ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ลิเบอร์ตีเพรส, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕.

^{๕๙} คุรายละเอียดใน ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๒๑/๑๓๓.

^{๖๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร**, หน้า ๓๘.

^{๖๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, หน้า ๘๒๔.

ฝึกฝนหรือพัฒนาตนเองก็เพื่อให้มีความประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม สามารถดำเนินชีวิตได้ดียิ่งขึ้น
นำไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข

ดังนั้นผู้บริหารพึงมองว่าพนักงานมีศักยภาพในการฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เจริญยิ่งขึ้นไป
จึงควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมและให้โอกาสแก่พนักงานในการเข้าฝึกอบรม และพัฒนาตาม
ความเหมาะสม เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานให้ถุกวิธี
และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น โครงการอบรม ศึกษาดูงาน สัมมนาต่าง ๆ เป็นต้น ไม่ควรกีดกัน
ด้วยเกรงว่าจะไม่มีใครทำงานให้หรือพนักงานจะเก่งและก้าวหน้าเกินตนเอง ซึ่งการฝึกฝน อบรม
พัฒนาที่จะจัดสรรให้พนักงานควรเป็นไปตามหลักไตรสิกขา ที่จะนำไปสู่การพัฒนาพนักงานแบบ
องค์รวม คือ ด้านศีล (พัฒนากายและศีล) สมาธิ (พัฒนาจิต) และปัญญา (พัฒนาปัญญา) อีกทั้ง
บรรลุประโยชน์ทั้งต่อพนักงานผู้ฝึกเองและองค์กร กล่าวคือ ผู้ฝึกมีความประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดี
งาม และบรรลุจุดหมายแห่งชีวิตที่ประเสริฐ เช่น ก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างสมภาคภูมิ
เป็นแบบอย่างบุคคลที่ทั้งเก่งและดีแก่พนักงานรุ่นหลังรวมทั้งผู้ได้บังคับบัญชาของตนในอนาคต
และผลงานโดยรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพสูง บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างสัมฤทธิ์ผล

๓.๒.๓ มีสิทธิและหน้าที่ตามสมควรแก่ฐานะ

สิทธิ เป็นคำที่ใช้กันมากในปัจจุบัน โดยใช้อ้างเพื่อแสดงความชอบธรรมในสิ่งที่ทำและ
สิ่งที่เห็นว่าเราควรได้รับจากผู้อื่นและสังคม สิทธิที่อ้างอิงกันมากในปัจจุบันก็คือสิทธิมนุษยชนซึ่ง
เป็นคำที่อ้างถึงสิทธิขั้นพื้นฐานและเสรีภาพที่มนุษย์ทุกคนได้รับ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารพึงมองว่า
พนักงาน (ซึ่งเป็นมนุษย์) มีสิทธิและควรเคารพต่อสิทธิของพนักงานนั้นโดยรับฟังและนำไป
พิจารณา ซึ่งสิทธิที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน เช่น สิทธิในการรวมกลุ่มหรือเป็นสมาชิก
ของกลุ่ม/สมาคม/ชมรมต่าง ๆ เพื่อเรียกร้องต่อผลประโยชน์บางประการที่พวกตนควรได้รับ
สิทธิที่จะมีสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย สิทธิคุ้มครองการจ้างงาน สิทธิที่จะทำงานหรือไม่ทำงานกับ
องค์กรใดองค์กรหนึ่ง สิทธิที่จะไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัว เป็นต้น

ในปัจจุบัน สิทธิ หมายถึง อำนาจอันชอบธรรมที่จะอ้างหรือเรียกร้องเอาได้ หรือ สิ่ง
บุคคลควรจะได้อย่างถูกต้องและชอบธรรม และถ้าไม่ได้รับ บุคคลสามารถเรียกร้องได้ ^{๖๒}
พระพุทธศาสนาไม่ได้วางกรอบเรื่องสิทธิไว้โดยตรง แต่วางไว้โดยนัยอย่างอื่น คือ เน้นการทำ

^{๖๒} ชญานิน ปรชญาณุสรณ์, “ทัศนะเรื่องสิทธิกับสังคมปรองดอง”, ใน **รวมบทความประชุมวิชาการ
ทางพระพุทธศาสนานานาชาติ**, บรรณาธิการโดย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ๒๑
เซ็นจูรี่ จำกัด, ๒๕๕๔) : ๓๔๒.

หน้าที่ของปัจเจกบุคคลให้ถูกต้องตามสถานภาพของแต่ละคน^{๖๓} แสดงว่า สิทธิตามนัยนี้มีที่มาจากคุณสมบัติ คุณสมบัติมักเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล^{๖๔} ดังที่เห็นได้ชัดคือหลักทิสหก ที่กล่าวถึงหน้าที่ของกลุ่มความสัมพันธ์ที่พึงปฏิบัติต่อกัน โดยสิทธิจะเกิดขึ้นภายในกรอบของหน้าที่ตามสถานภาพของแต่ละบุคคล หากทุกคนทำหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องสมบูรณ์ตามสถานภาพที่เป็นอยู่ สิทธิในด้านต่าง ๆ ย่อมเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ และไม่เกิดการเอาเปรียบกัน เพราะสิทธิของตนก็ได้รับจากการทำหน้าที่ของคนอื่น และสิทธิของคนอื่นก็ไม่เสียจากการทำหน้าที่ของตน ยกตัวอย่าง ในขณะที่ นาย ก. ได้รับสิทธิจาก นาย ข. (คู่สัมพันธ์) ที่ทำหน้าที่ของเขาอย่างถูกต้องสมบูรณ์แล้ว นาย ก. ก็ควรต้องทำหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องสมบูรณ์เพื่อสิทธิที่ นาย ข. จะได้รับเช่นเดียวกัน คือ ต่างฝ่ายต่างก็ได้รับสิทธิอันชอบธรรมที่เกิดจากการทำหน้าที่ของอีกฝ่ายอย่างสมบูรณ์ จะเห็นได้ว่า ทศนะเรื่องสิทธิ พระพุทธศาสนาจะเน้นที่การทำหน้าที่ให้ถูกต้องตามสถานภาพของแต่ละบุคคล เป็นเรื่องของ การให้มากกว่าการรับหรือการเรียกร้องเอาได้ หากแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องแล้ว ทุกคนก็จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ (สิทธิ) ไปพร้อม ๆ กัน

จากหลักการข้างต้น ผู้บริหารควรมองว่าพนักงานมีสิทธิอันชอบธรรม จึงควรให้ความสำคัญกับสิทธิในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน และพึงเคารพในสิทธินั้น โดยรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของพนักงาน และนำไปพิจารณาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความชอบธรรมต่อพนักงาน อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องสมบูรณ์ อย่างน้อยที่สุดให้เป็นไปตามหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติต่อพนักงานดังปรากฏในทิสเบื่องล่างแล้ว พนักงานย่อมจะได้รับสิทธิต่าง ๆ ที่พึงได้โดยอัตโนมัติ ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารให้ค่าจ้างรางวัลสมควรแก่งานและความเป็นอยู่ (ข้อ ๒ ของหน้าที่ผู้บริหารตามหลักทิสเบื่องล่าง) พนักงานก็จะได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานที่ควรได้จากการทำงาน คือ ค่าจ้างและผลตอบแทนอื่นที่เป็นธรรม และสิทธิที่จะมีสถานที่ทำงานที่เหมาะสมและปลอดภัย เป็นต้น เมื่อพนักงานได้รับสิทธิอันชอบธรรมแล้วโอกาสที่กลุ่มพนักงานจะเรียกร้องสิทธิภายหลัง (อาจออกมาในรูปของสหภาพแรงงาน) ย่อมน้อยลงหรือไม่มีเลย เพราะพนักงานได้รับรู้ถึงการปฏิบัติจากผู้บริหารที่มีเมตตากรุณาและมีน้ำใจต่อพวกตน เกิดความรู้สึกและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไร้ปัญหาและความขัดแย้งระหว่างกัน กระบวนการทำงานก็จะดำเนินไปด้วยความราบรื่น และบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่วางไว้ได้เป็นผลสำเร็จด้วยดี

^{๖๓} มานพ นักการเรือน, พระพุทธศาสนากับวิทยาการร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ม.ป.ป.), หน้า ๑๐๗.

^{๖๔} ชญานิน ปรัชญานุสรณ์, “ทศนะเรื่องสิทธิกับสังคมปรองดอง”, หน้า ๓๔๕.

กล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารพึงมองพนักงานเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ที่สำคัญที่สุดขององค์กร (ไม่ใช่เป็นเครื่องจักรหรือปัจจัยการผลิตชนิดหนึ่ง) มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ คือมีชีวิตจิตใจและไม่สามารถทดแทนกันได้เนื่องจากแต่ละคนมีศักยภาพที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการที่มองว่าพนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถแยกย่อยประเด็นได้อีก กล่าวคือ ผู้บริหารพึงมองว่าพนักงานทุกคนมีศักดิ์ศรีหรือคุณค่าความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน, มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง และมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมที่พึงได้รับจากการทำงาน หากผู้บริหารได้เข้าใจและให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้ ย่อมปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม ให้เกียรติ สุภาพ ไม่วางอำนาจหรือข่มขู่บังคับ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน พนักงานก็จะทำงานด้วยความสุขทั้งกายใจและเกิดความภักดีต่อองค์กร นำไปสู่ประสิทธิภาพงานที่ดีและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

๓.๓ คุณค่าที่ได้รับ

ในการประกอบธุรกิจจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนนั้นถือกำเนิดเป็นสิ่งสำคัญ แต่การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรเพียงอย่างเดียวถือว่าไม่ควรกระทำอย่างยิ่ง เพราะธุรกิจและสังคมต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายไปพร้อมกัน เพื่อการอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นปกติสุข

๓.๓.๑ ด้านผู้บริหาร

จริยธรรมจะเกิดขึ้นในองค์กรหรือนโยบายและแผนงานจะมีเนื้อหาเกี่ยวกับจริยธรรมเพียงใดขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารเป็นคนมีจริยธรรมและตัดสินใจโดยคำนึงถึงจริยธรรมแล้วโอกาสที่องค์กรธุรกิจจะดำเนินงานไปอย่างมีจริยธรรมย่อมเป็นไปได้สูง ตามหลักพระพุทธศาสนา กล่าวว่า บุคคลที่ฝึกตนดีแล้วเป็นผู้ประเสริฐ ไม่มัวหมอง และพึงปฏิบัติตนอย่างที่ได้สอน กับผู้อื่น^{๖๕} ดังนั้นผู้บริหารจึงควรฝึกหรือปกครองตนให้มีจริยธรรมในตนก่อนแล้วจึงปกครองหมู่คณะให้มีจริยธรรมตามได้ ซึ่งการเป็นนักบริหารที่ดีจะอาศัยความเก่งอย่างเดียวไม่พอ ต้องอาศัยหลักธรรมประจำใจ รู้ว่าอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ การที่คนเราจะมีปัญญาคิดอย่างนี้ได้ จิตใจของเขาจะต้องผูกยึดกับหลักธรรมตลอดเวลา^{๖๖} สอดคล้องกับ ปรีชา ช้างขวัญยืน ที่กล่าวว่า ผู้ที่ไม่

^{๖๕} คุราลละเอียดยใน ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๕๘ – ๑๕๙/๘๑ – ๘๒.

^{๖๖} พระภาวนาวิริยคุณ (เผด็จ ทตฺตชีโว), หลักการบริหารตามพุทธวิธี, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทกราฟิการ์ตพริ้นติ้ง จำกัด, ม.ป.ป.), หน้า ๖.

มีธรรมเป็นนิสัยย่อมจะปกครองโดยธรรมไม่ได้...แต่ถ้ามีธรรมเป็นนิสัยเป็นธรรมชาติของตนแล้ว ก็ปฏิบัติธรรมอย่างอื่น ๆ ที่จะใช้ในการปกครองได้ กล่าวคือ ต้องปกครองตน ฝึกฝนตนให้มีธรรมเสียก่อน จึงจะปกครองคนด้วยธรรมและสั่งสอนหรือฝึกฝนผู้ได้ปกครองให้อยู่ในธรรมได้^{๖๗}

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการและเป็นแบบอย่างแก่พนักงานด้วยความ เป็นผู้นำขององค์กร พฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของ พนักงาน เพราะพนักงานจะปฏิบัติตามคำสั่งและนโยบายของผู้บริหารเพื่อมิให้เกิดปัญหาในการฟัน คำสั่ง โดยไม่คำนึงว่าคำสั่งนั้นจะถูกต้องหรือขัดกับจริยธรรมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หรือ พนักงานไม่ต้องการรับผิดชอบในผลกระทบที่ตามมาเพียงแต่อ้างถึงการปฏิบัติตามคำสั่งก็เพียงพอ ต่อการพ้นผิดแล้ว เป็นต้น นอกจากนี้พฤติกรรมและทัศนคติทางจริยธรรมของหัวหน้าเป็นปัจจัยที่ สำคัญที่สุดในการกำหนดว่าพนักงานจะมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการทำงานหรือไม่^{๖๘}

บางองค์กรอาจเปิดโอกาสให้พนักงานทำผิดได้ง่ายเพราะผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของจริยธรรม ส่วนผู้บริหารบางแห่งให้ความสำคัญ ทำให้พนักงานสามารถแยกแยะว่าอะไรถูก-ผิด ควร-ไม่ควรทำได้ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการให้เกิดบรรยากาศทางจริยธรรมขึ้น ผู้บริหารต้องให้ ความสำคัญกับจริยธรรมในการกำหนดแผนงานหรือนโยบายขององค์กร และปฏิบัติตนอย่างมี จริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ดังคำที่ว่า “Tone At The Top”^{๖๙} คือ ผู้บริหารมีจริยธรรม พนักงานก็จะมีจริยธรรมเพราะเห็นว่าจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน ที่ว่า หัวหน้าเป็นบุคคลที่อยู่ในความสนใจของลูกน้อง ซึ่งมักคอยสังเกต พฤติกรรมของหัวหน้าและนำไปทำตาม เพราะเห็นว่าหัวหน้าคือผู้ที่ประสบความสำเร็จ จึงควรทำ ตามพฤติกรรมของหัวหน้า ดังนั้นหัวหน้าที่มีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมมาก ลูกน้องจะ มีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมมาก^{๗๐}

^{๖๗} ปรีชา ช้างขวัญยืน, ธรรมรัฐ – ธรรมราชา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๒.

^{๖๘} จินตนา บุญบงการ, จริยธรรมทางธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒๘.

^{๖๙} Ventureline. **TONE AT THE TOP Definition.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.ventureline.com/accounting-glossary/T/tone-at-the-top-definition/> [24 August 2011].

^{๗๐} ดวงเดือน พันธุมนาวิน. การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในประเทศไทยและ ต่างประเทศ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.moralcenter.or.th/web/moral/th/research/detail.php?action=view&SystemModuleKey=56&researchID=831> [๒๐ มิ.ย. ๒๕๕๔].

๓.๓.๒ ด้านพนักงานและองค์กร

การที่ผู้บริหารมีจริยธรรมจะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบรรยากาศทางจริยธรรม และมีผลโดยตรงต่อการทำงานของพนักงานและองค์กรโดยรวม สิ่งสำคัญ คือ การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพ กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจที่มีจริยธรรมจะช่วยสร้างความสามารถในการผลิตให้สูงขึ้นหรือทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากวิธีการจัดการของผู้บริหาร ถ้าการบริหารมีจริยธรรม ไม่เกิดการเบียดเบียนซึ่งกันและกัน รู้จักพอประมาณในผลประโยชน์ มุ่งแสวงหากำไรโดยคำนึงถึงผู้อื่น คือ รู้จักสละประโยชน์ส่วนตนบางส่วนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมแล้ว พนักงานจะมีความสุข ขวัญกำลังใจดี มีความเต็มใจ ทุ่มเทหรือร้อนในการทำงานมากขึ้น ผลผลิตและประสิทธิภาพของงานย่อมจะอยู่ในระดับที่สูงขึ้นได้ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน คือ การดำเนินธุรกิจที่มีจริยธรรมจะช่วยลดความจำเป็นที่รัฐต้องออกกฎระเบียบที่จะมาควบคุมธุรกิจ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และพนักงานจะทำงานด้วยความสบายใจ ผ่อนคลาย ไม่ต้องกังวลที่จะต้องทำสิ่งไม่ดีไม่ถูกต้อง อีกทั้งช่วยดึงดูดพนักงานใหม่ที่มีคุณภาพ เห็นความสำคัญของจริยธรรมเข้าสู่องค์กร ขณะเดียวกันก็จะช่วยคัดพนักงานเดิมที่ไม่มีจริยธรรมออกจากองค์กรเพราะการมีทัศนคติที่ไม่ตรงกันจะอยู่ร่วมกันอย่างไม่มีความสุข

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงานได้ กล่าวคือ การทำงานในอดีตที่พนักงานมักถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรจึงเกิดการแบ่งงานกันทำเพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้งานมีลักษณะซ้ำ ๆ และใช้ทักษะการทำงานแบบเดิมในทุกวัน ด้วยเหตุนี้พนักงานจะทำงานด้วยความเบื่อหน่ายเพราะเห็นว่างานที่ทำเป็นเพียงกิจกรรมอย่างหนึ่งในชีวิตและเป็นวิธีที่นำไปสู่จุดหมายคือรายได้ ผู้บริหารที่ดีจะให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาศักยภาพโดยเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนและสั่งสมประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้เท่าทันต่อสถานการณ์และเทคโนโลยีหรือวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะเขาตระหนักดีว่าพนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร และสามารถฝึกฝนพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าได้ เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น พวกเขาจะรู้จักสิ่งทั้งหลายและรู้ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและไร้ปัญหา อีกทั้งสามารถปรับเปลี่ยนสู่หน้าที่การงานที่สูงขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับศักยภาพที่ดีขึ้น เหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความมั่นคงในอาชีพการงาน พระพุทธศาสนาเรียกว่าเกิดการงานแบบจันทะ (ความอยากในคุณค่าที่ปัญญาบอกเสนอ หรือ ความอยากที่เกิดจากการศึกษา ^{๓๑}) คือ พนักงานจะเกิดปัญญาหรือความรู้ที่ได้จาก

^{๓๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร, หน้า ๒๒.

การฝึกอบรมที่รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งดีงามเป็นประโยชน์และควรทำ ก็จะเกิดฉันทะ (ความอยาก) ในสิ่งนั้น ทำให้ทำงานถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (ไม่ทำให้เกิดปัญหาเดือดร้อน) นำไปสู่ความสุข ความพึงพอใจและภาคภูมิใจในงาน ซึ่งจะช่วยลดอัตราการลาและการลาออกของพนักงานได้ด้วย

อย่างไรก็ตามเราสามารถมองผลของความสุขในการทำงานของพนักงานที่มีต่อกำไรหรือผลประกอบการซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กรผ่านทางลูกค้านำได้อีกมุมหนึ่ง กล่าวคือ หากพนักงานทำงานด้วยความสุขแล้ว เขาจะส่งความรู้สึกที่ดีนี้แก่ลูกค้าจนเกิดความประทับใจ และนั่นหมายถึงผลกำไรที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารใหม่ที่ให้ความสำคัญกับพนักงานมาเป็นอันดับแรก เรียกว่า “พนักงานมาก่อน ลูกค้ามาทีหลัง” (Employee First, Customer Second) ^{๗๒} แนวคิดนี้เชื่อว่า ถ้าพนักงานได้รับการ ปฏิบัติและ ดูแลเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร แล้วย่อมจะส่งความรู้สึกที่ดีให้กับลูกค้า ได้ และเมื่อลูกค้า มีความรู้สึกที่ดีกับสินค้าและบริการขององค์กร ก็จะทำให้เกิดกำไรและผลสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ตามมา ประโยชน์สุขจะเกิดขึ้นแก่ทุกฝ่ายควบคู่กัน ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า และผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ ดังเช่นกรณีของ คุณไพบูลย์ กนกวัฒนาบรรณ รองประธานกรรมการบริหารอาวุโส บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด ที่มีวิสัยทัศน์ว่า “ความพึงพอใจของลูกค้าคือความสำเร็จขององค์กร การที่พนักงานคนหนึ่ง ๆ จะส่งมอบ “ความสุข” ให้กับลูกค้าได้ ตัวของเขาเองจะต้องมี “ความสุข” ก่อน ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดในด้านทรัพยากรมนุษย์ ก็คือการทำให้พนักงานมี “ความสุข” ^{๗๓}

สรุปได้ว่า การบริหารงานอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานนั้นจะทำให้พนักงานทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลงาน รวมทั้งมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและรายได้ที่มั่นคง ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีคุณค่าความเป็นมนุษย์ และได้พัฒนาศักยภาพให้ดียิ่งขึ้นไป เมื่อพนักงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเป็นผลสำเร็จได้ด้วยดี

๓.๓.๓ ด้านสังคม

ธุรกิจและสังคมต่างต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน การบริหารอย่างมีจริยธรรมจะช่วยสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม โดยการดำเนินงานเพื่อแสวงหากำไรนั้นต้องมีความชอบธรรม

^{๗๒} ผู้จัดการ ๓๖๐° รายสัปดาห์. ทำไม ? พนักงาน (ต้อง) มาก่อน ลูกค้า (ต้องมา) ทีหลัง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.manager.co.th/mgrweekly/viewnews.aspx?NewsID=9540000143030> [๒ ก.พ. ๒๕๕๕].

^{๗๓} มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. Thailand Top ๑๐๐ HR ๒๕๕๒. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://kc.hri.tu.ac.th/index.php?title=ไพบูลย์_กนกวัฒนาบรรณ [๔ ก.พ. ๒๕๕๕].

ไม่เบียดเบียนและละเมิดสิทธิผู้อื่น สังคมยอมรับได้ หรือกล่าวได้ว่า ผู้บริหารต้องถือธรรมเป็นใหญ่ในการบริหาร และการที่จะเกิดธรรมได้ต้องถือปรัชญาแห่งการให้คือรู้จักเสียสละประโยชน์ตน (ถ้าไร) บางส่วนเพื่อผู้อื่นและสังคม พึงถือกำไรอย่างพอเหมาะ (Optimum Profit) ที่เหลือเฉลี่ยให้สังคมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เจริญขึ้น เป็นการยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง และเลิกถือปรัชญาแห่งการเอา คือ เอาประโยชน์ของตนเป็นศูนย์กลาง ธุรกิจจึงจะได้รับการยอมรับจากสังคม เสมือนว่าองค์กรได้รับ “อนุญาต” จากสังคมให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้ อีกทั้งช่วยป้องกันอันตรายมิให้เกิดขึ้นในสังคม เช่น ไม่ปล่อยของเสียมีพิษทำให้สังคมมีความปลอดภัย เป็นต้น ดังนั้นการแสดงออกอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหารจะสร้างความรู้สึที่ดีให้แก่คนในสังคม สังคมจะให้ความร่วมมือและสนับสนุนธุรกิจที่มีจริยธรรม และคู่แข่งไม่สามารถโจมตีได้ เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรธุรกิจเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

สรุปได้ว่า การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมของผู้บริหารจะก่อให้เกิดคุณค่ามากมาย ทั้งต่อตนเอง พนักงานผู้มีความสัมพันธ์โดยตรง และความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสังคมโดยรวม ทำให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข ไร้การเบียดเบียนและทำลายกัน และเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตในสังคมให้ดียิ่งขึ้น