

บทที่ 1

หลักการ แนวคิด และความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในบริบทของการเป็นผู้นำองค์กร

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อม การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันไม่ได้พิจารณาเพียงผลกำไรหรือประสิทธิภาพในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ดังนั้น "คุณธรรมและจริยธรรม" จึงกลายเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารองค์กรและการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับ กล่าวคือ ผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมขององค์กร การตัดสินใจของผู้นำส่งผลกระทบต่อบุคลากร ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่ค้า และสังคม หากผู้นำยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม จะช่วยสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ตรงกันข้าม หากขาดคุณธรรมและจริยธรรม แม้องค์กรจะประสบความสำเร็จทางธุรกิจในระยะสั้น แต่ย่อมส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

1.1 ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม

ความหมายของคุณธรรม (Morality)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2538, หน้า 189) คำว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ยุตโต) (2540, หน้า 14) ได้กล่าวว่า คุณธรรมเป็นภาพของจิตใจ กล่าวคือ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ตั้งงาม ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ เช่น

“เมตตา” คือ ความรักปรารถนาดี เป็นมิตร อยากให้ผู้อื่นมีความสุข

“กรุณา” คือ ความสงสารอยากช่วยเหลือผู้อื่นมีความสุข

“มุทิตา” คือ ความพลอยยินดีพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จให้มีความสุขหรือก้าวหน้าในการทำสิ่งที่ตั้งงาม

“อุเบกขา” คือ การวางตัววางใจเป็นกลาง เพื่อรักษาธรรมเมื่อผู้อื่นควรจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาตามเหตุและผล

“จาคะ” คือ ความมีน้ำใจเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เห็นแก่ตัว

พวงรัตน์ ชำนาญเลิศกิจ (2558, หน้า 16) คำว่า คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือความดีงามที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการคิด ตัดสินใจ และแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมต่อผู้อื่นและสังคม คุณธรรมเกิดจากการหล่อหลอมผ่านการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม และประสบการณ์ชีวิต จึงถือเป็นรากฐานสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข

ประภัทร์ กุดหอม และคณะ (2561, หน้า 12) คำว่า คุณธรรม หมายถึง ลักษณะของความรู้สึกรู้จักคิดทางจิตใจ เป็นสภาพคุณงามความดีที่สั่งสมอยู่ในจิตใจของมนุษย์เป็นเวลายาวนาน เป็นตัวกระตุ้นให้มีการประพฤติอยู่ในกรอบที่ดีงาม คุณธรรมเป็นสิ่งที่ดีงามทางจิตใจ เป็นคุณค่าของชีวิต ให้เกิดความรักสามัคคี ดังนั้น คุณธรรมเป็นบ่อเกิดของจริยธรรม

ในมุมมองของการบริหารองค์กร คุณธรรมไม่ได้หมายถึงเพียงการเป็น "คนดี" เท่านั้น แต่ยังหมายถึง การยึดมั่นในหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน คุณธรรมจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นักวิชาการในต่างประเทศ ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณธรรมจะตระหนักถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อบุคคลและองค์กร โดยยึดถือหลักความถูกต้อง ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ มากกว่าการมุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนตนเพียงอย่างเดียว (Northouse, 2022) ขณะที่ Johnson (2022) ระบุว่า คุณธรรมเป็นรากฐานของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เนื่องจากช่วยกำหนดพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้นำให้สอดคล้องกับคุณค่าที่องค์กรและสังคมยอมรับ

ในบริบทของสังคมไทย คุณธรรมยังสัมพันธ์กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความเสียสละ ความกตัญญู และความรับผิดชอบ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตและการบริหารองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

สรุป คุณธรรมเป็นคุณลักษณะภายในที่สะท้อนถึงความดีงามของบุคคล และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำที่ได้รับความเชื่อถือ สามารถสร้างความไว้วางใจ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ความหมายของจริยธรรม (Ethics)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 คำว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2528, หน้า 12-13) ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม หมายถึง การดำเนินชีวิตตามความเป็นอยู่ การยังชีวิตให้เป็นไป การครองชีวิต การใช้ชีวิต การเคลื่อนไหวของทุกชีวิตทุกแง่ ทุกด้าน ทุกระดับ ทั้งทางกาย ทางวาจา ทางใจ ทั้งด้านส่วนตัว ด้านสังคม ด้านอารมณ์ ด้านจิต ด้านปัญญา การดำเนินชีวิตหรือเป็นอยู่ทั้งระดับศีลที่เราเรียกว่า ศีลธรรม ทั้งระดับจิตใจ คุณธรรมภายใน หรือคุณภาพจิตใจ สมรรถภาพจิตและสุขภาพจิตที่มีสมาธิเป็นแกนกลางและทั้งระดับปัญญา ความคิด เหตุผล ความรู้เท่าทันความจริงท่านเรียกว่าจริยธรรมทั้งสิ้น

ประภัทร์ กุดหอม และคณะ (2561, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของคำว่าจริยธรรม หมายถึง แนวทางของการประพฤติหรือข้อปฏิบัติตนเป็นคนดี ตามลักษณะทางขนบธรรมเนียมประเพณี และ

วัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ เห็นว่าถูกต้องและต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อตนเองและส่วนรวม

ในมุมมองของการบริหารองค์กร จริยธรรมไม่ได้หมายถึง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือ ข้อบังคับเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการนำหลักความถูกต้อง ความเหมาะสม และความรับผิดชอบมาใช้เป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร องค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม จริยธรรม จึงเป็นแนวทางสำคัญที่กำกับพฤติกรรมของผู้นำให้ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นธรรม และเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อันนำไปสู่ความไว้วางใจและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

นักวิชาการในต่างประเทศ ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของกฎเกณฑ์ที่บุคคลยอมรับว่าถูกต้องดีงาม ควรประพฤติปฏิบัติตน เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม (Piaget, 1960) ขณะที่ Brown (1965) ได้อธิบายว่า จริยธรรมเป็นระบบของกฎเกณฑ์ใช้ในการวิเคราะห์ความประพฤติที่ผิดหรือถูกของบุคคล จริยธรรมมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากประสบการณ์ของบุคคล โดยจริยธรรมประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความรู้ (knowledge) ความประพฤติ (conduct) และความรู้สึก (feeling) นอกจากนี้ Kohlberg (1969) ได้อธิบายว่า จริยธรรมเป็นความรู้สึกผิดชอบชั่วดี เป็นกฎเกณฑ์และมาตรฐานพฤติกรรมในสังคม ซึ่งบุคคลจะพัฒนาขึ้นจนมีจริยธรรมของตนเอง โดยอาศัยกฎเกณฑ์จากสังคม เป็นสิ่งตัดสินว่าการกระทำนั้นถูกหรือผิด ซึ่งสอดคล้องกับ Hoffman (1979) ได้จำแนกองค์ประกอบของจริยธรรมไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกับที่ Brown กล่าวคือ จริยธรรมเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายใน (internalization) ขององค์ประกอบจริยธรรม 3 ประการ ที่เป็นอิสระจากกัน คือความคิดทางจริยธรรม (moral thought) ความรู้สึกทางจริยธรรม (moral feeling) และพฤติกรรมจริยธรรม (moral behavior)

ในบริบทของสังคมไทย จริยธรรมมีความสัมพันธ์กับวิถีชีวิต ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ศาสนา และค่านิยมของสังคม โดยเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ช่วยกำกับให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม จริยธรรมจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการปฏิบัติตามกฎหรือข้อบังคับเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการมีจิตสำนึกในความถูกต้อง ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ การเคารพผู้อื่น และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้ จริยธรรมของบุคคลสามารถพัฒนาได้จากการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม และประสบการณ์ทางสังคม ซึ่งมีส่วนหล่อหลอมความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับหลักความดีงามและการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

สรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง หลัก แนวทาง หรือมาตรฐานของความประพฤติที่บุคคลใช้ในการพิจารณาและตัดสินว่าสิ่งใดถูกหรือผิด ควรหรือไม่ควรปฏิบัติ โดยเกิดจากการพัฒนาทั้งด้านความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม ภายใต้อิทธิพลของการเรียนรู้ ประสบการณ์ ค่านิยม วัฒนธรรม และสังคม จริยธรรมจึงเป็นแนวทางสำคัญในการกำกับการตัดสินใจและการกระทำของบุคคลให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม รับผิดชอบ และคำนึงถึงประโยชน์ของตนเอง ผู้อื่น และส่วนรวม ทั้งนี้ ตามความหมายของ คุณธรรม และจริยธรรม แตกต่างกันเล็กน้อย โดยคุณธรรมเน้นคุณลักษณะหรือความดีงามภายในบุคคล

ส่วนจริยธรรมเน้นหลักในการตัดสินใจและการแสดงออกทางพฤติกรรม แต่ในการเป็นผู้นำ ทั้งสองส่วนเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด เช่น ความซื่อสัตย์ เป็นคุณธรรมภายใน ขณะที่การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบเป็นการแสดงออกทางจริยธรรม

ตารางที่ 1 ตัวอย่างของคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรม	จริยธรรม
ความซื่อสัตย์สุจริต : มีความจริงใจ ไม่คิดคดโกง	การปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส : เปิดเผยข้อมูลที่ควรเปิดเผยและตรวจสอบได้
ความรับผิดชอบ : มีสำนึกต่อหน้าที่และผลของการกระทำ	การตัดสินใจอย่างเป็นธรรม : ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันและไม่เลือกปฏิบัติ
ความเมตตา : มีความปรารถนาดีและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	การรักษาความลับ : ไม่นำข้อมูลขององค์กรหรือบุคคลไปใช้โดยมิชอบ
ความยุติธรรม : มีความยึดมั่นในความถูกต้องและความเป็นธรรม	การหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน : ไม่ใช้ตำแหน่งเพื่อประโยชน์ส่วนตน
ความอดทน : สามารถควบคุมตนเองและเผชิญปัญหาอย่างมีสติ	การเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่น : ไม่ละเมิดหรือดูหมิ่นผู้อื่น
ความเสียสละ : คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ : ยึดมาตรฐานของวิชาชีพ
ความกตัญญู : รู้คุณและตอบแทนผู้มีพระคุณอย่างเหมาะสม	การรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ : ยอมรับและแก้ไขเมื่อเกิดข้อผิดพลาด
ความขยันหมั่นเพียร : มุ่งมั่นในการทำหน้าที่	การไม่เลือกปฏิบัติ : เคารพความแตกต่างและความหลากหลาย
ความมีวินัย : รู้จักควบคุมตนเองและปฏิบัติตามหลักที่เหมาะสม	การใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบ : ไม่ใช้ทรัพย์สินหรือทรัพยากรโดยสิ้นเปลืองหรือเพื่อประโยชน์ส่วนตน
ความกล้าหาญทางคุณธรรม : กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	การคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : พิจารณาผลต่อบุคลากร ลูกจ้าง สังคม และสิ่งแวดล้อม

1.2 แนวคิดพื้นฐานคุณธรรมและจริยธรรม

แนวคิดพื้นฐานของการเกิดคุณธรรมจริยธรรมในประเทศไทย เริ่มตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 โดยได้รับอิทธิพลจากคำสาบาน กฎหมาย และระเบียบวินัย ซึ่งเป็นเงื่อนไขผูกมัดด้วยวาจาที่เชื่อมโยงกับความศักดิ์สิทธิ์ของพิธีกรรม อิทธิพลเหล่านี้ใช้เป็นตัวกำหนดแนวทางความประพฤติของประชาชน แต่ในปัจจุบันต้องคำนึงถึงหลักกฎหมายของประเทศที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันความขัดแย้งเป็นหลัก โดยประชาชนต้องเรียนรู้และปฏิบัติตามอิทธิพลอีกประการหนึ่งคือ อิทธิพลของศาสนาที่มีคำสั่งสอนให้บุคคลที่นับถือยอมรับ เชื่อฟังและปฏิบัติตาม ในพุทธศาสนาได้กล่าวถึงธรรมในการบริหารจัดการและการปกครองแผ่นดินของพระมหากษัตริย์ อันได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร ราชสังคหวัตถุ และราชสวัสดิธรรม ธรรมเหล่านี้ ข้าราชการ ผู้บริหาร และผู้ประกอบการวิชาชีพต่าง ๆ ควรยึดถือปฏิบัติตามด้วย

อิทธิพลที่เป็นผลต่อการเกิดคุณธรรมและจริยธรรมในประเทศไทย ซึ่งเริ่มมีขึ้นในสมัยสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานของแหล่งคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสามารถนำมาอธิบายได้ ดังนี้

1. อิทธิพลของคำสาบาน กฎหมาย ระเบียบและวินัย หลักจริยธรรมที่ได้จากคำสาบานถือเป็น

ราชประเพณีที่ผู้บริหารบ้านเมืองต้องกระทำ นอกจากกฎหมายที่ระบุไว้เป็นจริยธรรม หรือวินัยของผู้ปฏิบัติงาน การให้คำสาบานจึงเป็นการกำหนดพฤติกรรมที่เป็นคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นเงื่อนไขผูกมัดด้วยวาจาที่เชื่อมโยงกับความศักดิ์สิทธิ์ของพิธีกรรม ซึ่งทำให้เกิดเป็นข้อกำหนดแนวทางความประพฤติ ซึ่งมีวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดอยู่ด้วย และอาจกลายมาเป็นกฎเกณฑ์ในที่สุดส่วนใหญ่ในเรื่องของกฎหมายในปัจจุบัน นักบริหารต้องคำนึงถึงหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรม กฎหมายบ้านเมืองเป็นตัวกำหนดคุณธรรมและจริยธรรม ในด้านการกระทำต่อกันในการดำเนินชีวิต และการประกอบอาชีพ เพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างประชาชนในประเทศนั้น ๆ ประชาชนจำเป็นต้องเรียนรู้ และต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เป็นกฎหมายสำหรับประชาชน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินชีวิตประจำวัน

2. อิทธิพลของศาสนา ทุกศาสนาย่อมมีคำสั่งสอนเป็นศีลและธรรม ให้บุคคลผู้นับถือและศรัทธาให้การยอมรับและเชื่อฟัง พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข ดังเช่น พุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติของประเทศไทย ได้กล่าวถึงธรรมในการบริหารจัดการ และการปกครองแผ่นดินของพระมหากษัตริย์ อันได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร ราชสังคหวัตถุและราชสวัสดิธรรม เป็นต้น ธรรมเหล่านี้ อันที่จริงแล้วเป็นหลักธรรมที่ข้าราชการ ผู้บริหาร และผู้ประกอบการวิชาชีพต่าง ๆ ควรยึดถือปฏิบัติตามด้วย

ในปัจจุบัน พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2545, หน้า 27) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม ไว้ดังนี้

1. คนไทยส่วนใหญ่เป็นพุทธศาสนิกชน ควรที่จะมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติสิ่งที่ถูกต้องดีงามตามพระธรรมคำสอน จงทำความดีละเว้นความชั่วทำจิตใจให้บริสุทธิ์

2. เป็นรากฐานของวัฒนธรรมของสังคมไทยในการดำเนินชีวิตและทำงาน หรือหน้าที่ที่เป็นส่วนรวมของตนในการพัฒนาสังคมไทย

3. พระพุทธศาสนาเป็นแหล่งคำสอน จริยธรรมเป็นมาตรฐานและยึดถือปฏิบัติในการพัฒนาชีวิต พัฒนาสังคมให้บรรลุประโยชน์และสันติสุข

อย่างไรก็ตาม การขาดคุณธรรมและจริยธรรมทั้งในระดับบุคคลและวิชาชีพ อาจส่งผลกระทบต่อตนเอง องค์กร สังคม และความน่าเชื่อถือของวิชาชีพ ดังนั้น ความรู้และความสามารถเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง แต่จำเป็นต้องควบคู่กับความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ และความถูกต้องเป็นธรรม ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการกำกับการใช้ความรู้และความสามารถให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของการประพฤติปฏิบัติตนและการประกอบวิชาชีพ บุคคลควรยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีความอดทนและมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีความเป็นธรรม เมตตา เสียสละ รับฟังความคิดเห็น และเคารพความแตกต่างของผู้อื่น คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยให้บุคคลสามารถใช้ความรู้และความสามารถได้อย่างเหมาะสม และสร้างประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร และสังคม

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีคุณธรรม (Virtue Ethics)

ทฤษฎีคุณธรรม เป็นแนวคิดทางจริยศาสตร์ที่มีรากฐานสำคัญจากปรัชญาของ อริสโตเติล (Aristotle) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนา ลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่ดีของบุคคล มากกว่าการพิจารณาเฉพาะว่าการกระทำใดถูกหรือผิดตามกฎหมาย หรือการตัดสินจากผลลัพธ์ของการกระทำเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้จึงตั้งคำถามสำคัญว่า “บุคคลควรเป็นคนเช่นไร” มากกว่าการถามเพียงว่า “ฉันควรทำอะไร” คุณธรรมจึงเป็นคุณลักษณะที่ได้รับการพัฒนาและหล่อหลอมผ่านการฝึกฝนและการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นลักษณะนิสัยที่มั่นคงของบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความกล้าหาญ ความเมตตา และการรู้จักประมาณตน แนวคิดนี้เชื่อมโยงคุณธรรมกับเป้าหมายของการดำเนินชีวิตที่ดี การเป็นผู้มีคุณธรรมจึงไม่ได้เกิดจากการทำความดีเพียงครั้งเดียว แต่เกิดจากการฝึกปฏิบัติสิ่งที่ดีอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นนิสัย กล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคลไม่ได้เป็นคนซื่อสัตย์เพียงเพราะพูดความจริงในบางสถานการณ์ แต่ต้องยึดถือและปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์อย่างต่อเนื่องในสถานการณ์ต่าง ๆ คุณธรรมจึงเกี่ยวข้องกับทั้งความคิด ความรู้สึก การตัดสินใจ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน

แนวคิดสำคัญอีกประการหนึ่งของทฤษฎีคุณธรรม คือ ทางสายกลาง ซึ่งอธิบายว่าคุณธรรมมักอยู่ระหว่างพฤติกรรมที่ สุดโต่งสองด้าน เช่น ความกล้าหาญ อยู่ระหว่างความขลาดกลัวกับความบุ่มบ่าม อย่างไรก็ตาม ทางสายกลางไม่ได้หมายถึงการเลือกค่ากึ่งกลางทางคณิตศาสตร์ในทุกสถานการณ์ แต่หมายถึงการใช้เหตุผลและวิจารณญาณเพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับบุคคล เวลา และบริบท ดังนั้น

การเป็นผู้มีคุณธรรมจึงต้องอาศัย ปัญญาเชิงปฏิบัติ ซึ่งเป็นความสามารถในการพิจารณาว่า ในสถานการณ์หนึ่ง ควรคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติอย่างไรจึงจะเหมาะสมและถูกต้อง

ในบริบทของการบริหารองค์กร ทฤษฎีคุณธรรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำ เพราะการบริหารงานในความเป็นจริงมักเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่สามารถใช้กฎหรือข้อบังคับตอบคำถามได้ทุกกรณี ผู้นำจึงต้องอาศัยคุณลักษณะภายในและวิจรรณญาณในการตัดสินใจ เช่น เมื่อองค์กรต้องเลือกระหว่างผลประโยชน์ระยะสั้นกับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรมจะไม่ได้พิจารณาเพียงว่า “กฎหมายอนุญาตหรือไม่” แต่ยังพิจารณาด้วยว่า “สิ่งใดเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม” และ “ผู้นำที่ดีควรตัดสินใจอย่างไร” แนวคิดนี้จึงช่วยขยายมุมมองด้านจริยธรรมจากการปฏิบัติตามกฎไปสู่การพัฒนาตัวตนและคุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรมจึงให้ความสำคัญกับการ เป็นแบบอย่างที่ดี ผ่านการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณค่าที่ตนเองและองค์กรยึดถือ เช่น การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม การรับผิดชอบต่อความคิดเห็น และการยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง พฤติกรรมดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ เพราะบุคลากรมักพิจารณามาตรฐานขององค์กรจากสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติจริง ไม่ใช่เพียงจากนโยบายหรือข้อความที่ประกาศไว้ งานวิจัยเกี่ยวกับความซื่อตรงของผู้นำยังชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง leader integrity กับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ขณะทำงานพบทวนด้านวัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กรสะท้อนบทบาทสำคัญของบริบทและวัฒนธรรมองค์กรต่อการตัดสินใจเชิงจริยธรรม

ตัวอย่างเช่น หากองค์กรประสบปัญหาความผิดพลาดในการให้บริการ ผู้นำที่มีคุณธรรมด้านความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อจะไม่ปกปิดข้อเท็จจริงหรือผลึกความผิดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะยอมรับปัญหา ตรวจสอบสาเหตุ สื่อสารข้อมูลอย่างโปร่งใส และดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสม การปฏิบัติเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่า คุณธรรมไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดที่อยู่ภายในจิตใจ แต่ต้องแสดงออกอย่างสม่ำเสมอผ่านการตัดสินใจและพฤติกรรม เมื่อผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง บุคลากรย่อมมีแนวโน้มรับรู้ว่าองค์กรให้คุณค่ากับความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อ และความเป็นธรรม ซึ่งสามารถสนับสนุนการพัฒนาวัฒนธรรมทางจริยธรรมขององค์กรได้

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีคุณธรรม มุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่ดีอย่างมั่นคง โดยเชื่อว่าการกระทำที่ดีเกิดจากบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนให้คิด ตัดสินใจ และประพฤติอย่างมีคุณธรรม เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีไม่ได้วัดจากความสามารถในการสร้างผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงลักษณะของบุคคล วิธีการตัดสินใจ และวิธีปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วย ดังนั้น การพัฒนาความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความกล้าหาญ ความรับผิดชอบต่อ ความเมตตา และปัญญาเชิงปฏิบัติ จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างความไว้วางใจ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี และการเติบโตอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม (Theory of Moral Development)

ลอว์เรนซ์ โคลเบิร์ก (Lawrence Kohlberg) ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม โดยอธิบายว่า การใช้เหตุผลทางจริยธรรมของบุคคลสามารถพัฒนาไปตามระดับของความคิดและประสบการณ์ จากการตัดสินใจที่มุ่งหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือแสวงหาประโยชน์ส่วนตน ไปสู่การปฏิบัติตามกฎและความคาดหวังของสังคม และในระดับที่สูงขึ้น บุคคลจะสามารถใช้หลักความยุติธรรม สิทธิ และหลักจริยธรรมสากลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ โคลเบิร์กแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมออกเป็น 3 ระดับ 6 ขั้น ดังนี้

ระดับที่ 1 ก่อนยึดหลักเกณฑ์ของสังคม เป็นระดับที่บุคคลตัดสินใจความถูกต้องหรือผิดโดยพิจารณาจากผลที่จะเกิดขึ้นกับตนเองเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการหลีกเลี่ยงการลงโทษและการได้รับผลตอบแทน ในขั้นที่ 1 การเชื่อฟังและหลีกเลี่ยงการลงโทษ บุคคลจะปฏิบัติตามกฎเพราะเกรงกลัวผลของการฝ่าฝืนมากกว่าการเข้าใจคุณค่าของกฎนั้น เช่น พนักงานมาทำงานตรงเวลาเพราะกลัวถูกตักเตือนหรือหักค่าตอบแทน ส่วน ขั้นที่ 2 การแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนและการแลกเปลี่ยนบุคคลจะพิจารณาว่าการกระทำนั้นให้ประโยชน์หรือผลตอบแทนแก่ตนเองอย่างไร เช่น พนักงานยืมดีทำงานล่วงเวลาเพราะต้องการค่าตอบแทนพิเศษ ในระดับนี้ การกระทำที่ถูกต้องจึงยังสัมพันธ์กับผลประโยชน์และผลที่บุคคลจะได้รับเป็นหลัก

ระดับที่ 2 ยึดหลักเกณฑ์ของสังคม เป็นระดับที่บุคคลเริ่มให้ความสำคัญกับความคาดหวังของผู้อื่น กฎ ระเบียบ หน้าที่ และการรักษาความเป็นระเบียบของสังคมหรือองค์กร ในขั้นที่ 3 การเป็นคนดีในสายตาผู้อื่น บุคคลจะประพฤติตนเพื่อให้ได้รับการยอมรับและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เช่น พนักงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและให้ความร่วมมือกับทีม เพราะเห็นความสำคัญของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่วนขั้นที่ 4 การรักษาระเบียบของสังคม บุคคลจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และหน้าที่ เพื่อรักษาความเป็นระเบียบของส่วนรวม ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการปฏิเสธการอนุมัติเอกสารที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ แม้ว่าการดำเนินการดังกล่าวอาจทำให้โครงการล่าช้า เนื่องจากเห็นว่าการรักษามาตรฐานและกฎขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

ระดับที่ 3 ยึดหลักการเหนือกฎเกณฑ์ของสังคม เป็นระดับที่บุคคลสามารถใช้หลักการทางจริยธรรม สิทธิ ความยุติธรรม และประโยชน์ของส่วนรวมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ โดยไม่ได้ยึดถือกฎหมายหรือกฎระเบียบอย่างตายตัว ใน ขั้นที่ 5 สัญญาประชาคมและสิทธิของบุคคล บุคคลตระหนักว่ากฎหมายและกฎระเบียบมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกัน แต่สามารถปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงได้หากไม่เป็นธรรม หรือไม่ตอบสนองต่อประโยชน์ของส่วนรวม เช่น ผู้บริหารเสนอปรับปรุงนโยบายขององค์กรที่อาจก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมและความหลากหลายในการทำงาน

สำหรับ ขั้นที่ 6 หลักจริยธรรมสากล ถือเป็นขั้นสูงสุดของการใช้เหตุผลทางจริยธรรม บุคคลจะตัดสินใจโดยยึดมั่นในหลักการที่ตนพิจารณาแล้วว่าเป็นความถูกต้องและมีคุณค่าในระดับสากล เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค สิทธิ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจทำให้ตนเองเสียประโยชน์หรือเผชิญกับแรงกดดันก็ตาม ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารตัดสินใจเปิดเผยการทุจริตภายในองค์กร

แม้ว่าการกระทำดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง เพราะเห็นว่าความถูกต้องและประโยชน์ของส่วนรวมมีความสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

เมื่อนำทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์กมาประยุกต์ใช้กับบริบทของการเป็นผู้นำองค์กร จะเห็นได้ว่า เหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจมีความสำคัญไม่แพ้พฤติกรรมที่แสดงออก ผู้นำสองคนอาจตัดสินใจเหมือนกัน แต่มีเหตุผลทางจริยธรรมแตกต่างกัน เช่น ผู้นำคนหนึ่งไม่ทุจริตเพราะกลัวถูกลงโทษ ขณะที่อีกคนไม่ทุจริตเพราะยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้พฤติกรรมภายนอกจะเหมือนกัน แต่ระดับของการใช้เหตุผลทางจริยธรรมแตกต่างกันอย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีของโคลเบอร์กแสดงให้เห็นว่า พัฒนาการทางจริยธรรมของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงจากการยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ไปสู่การเคารพกฎและความคาดหวังของสังคม และพัฒนาไปสู่การใช้หลักการทางจริยธรรมที่กว้างขวางยิ่งขึ้น สำหรับผู้นำองค์กร การพัฒนาจริยธรรมจึงไม่ควรหยุดอยู่เพียงการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ แต่ควรพัฒนาไปสู่ความสามารถในการใช้เหตุผล พิจารณาผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัดสินใจโดยยึดหลักความยุติธรรม สิทธิ ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เป็นสำคัญ

สรุปแนวคิดพื้นฐานคุณธรรมและจริยธรรม คุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักสำคัญที่ช่วยกำกับความคิด การตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยได้รับอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดู กฎหมาย ระเบียบวินัย ศาสนา วัฒนธรรม และประสบการณ์ชีวิต การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมจึงไม่ได้เกิดขึ้นเพียงจากการรู้ว่าจะไร้อะไรถูกหรือผิด แต่ต้องอาศัยการฝึกฝนจนเกิดเป็นคุณลักษณะที่ดีภายในและสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สำหรับผู้นำองค์กร คุณธรรมและจริยธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความยุติธรรม การเคารพผู้อื่น และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความไว้วางใจ และนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

1.3 ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในบริบทของผู้นำองค์กร

คุณธรรมและจริยธรรม มีความสำคัญอยู่ที่การให้คุณค่าของบุคคลจนเกิดเป็นความประทับใจ โดยความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ (จำเริญ เจือจันทร์, 2548)

1. ระดับการดำรงชีวิต คุณธรรมและจริยธรรมจะเป็นตัวนำที่ทำให้บุคคลได้กำหนดพฤติกรรมของตนเอง เพื่อทำให้เกิดความสุข
2. ระดับสังคม สุขของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเพื่อนและสังคม กล่าวคือ การได้รับการยอมรับ บุคคลต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณของบุคคล และในฐานะผู้ประกอบการวิชาชีพ เช่น จริยธรรม จะเป็นอุดมการณ์หรือจุดมุ่งหมายอันสูงสุดสำหรับวิชาชีพ

กฎหมายในอันที่จะให้ความยุติธรรม การดำรงไว้ซึ่งความสุขของสังคม และการใช้เหตุผลยิ่งกว่าการกระทำตามอำเภอใจ

3. ระดับโลก คุณธรรมและจริยธรรม อาจกล่าวได้ว่า เป็นหลักธรรมที่คุ้มครองโลกให้อยู่รวมกันได้ อย่างสันติสุข โดยเฉพาะในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ก่อให้เกิดการแพร่กระจายในด้านข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการไหลของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในยุคนี้เป็นยุคของการแข่งขันและท้าทายความสามารถในการดำเนินการบริหารทุกสาขา รวมทั้งธุรกิจการค้าในระบบโลกสากล

ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในบริบทของผู้นำองค์กร คุณธรรมและจริยธรรมเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นผู้นำองค์กร เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทาง ตัดสินใจ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ได้พิจารณาเพียงความรู้ ความสามารถ หรือผลสำเร็จของงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความโปร่งใส และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม คุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นพื้นฐานที่ช่วยกำกับให้ผู้นำสามารถใช้อำนาจและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น (Johnson, 2022; Northouse, 2022) แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

ในระดับบุคคล คุณธรรมและจริยธรรมช่วยให้ผู้นำสามารถกำกับตนเองและยึดมั่นในหลักความถูกต้อง แม้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน แรงกดดัน หรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ผู้นำที่ประพฤติตนอย่างซื่อสัตย์ รับผิดชอบ และเป็นธรรม ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร และช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารงาน ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับรู้และการปฏิบัติของบุคลากร เนื่องจากสิ่งที่ผู้นำแสดงออกผ่านการตัดสินใจและการปฏิบัติงานสามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและมาตรฐานทางจริยธรรมที่องค์กรให้ความสำคัญ (Johnson, 2022)

ในระดับองค์กร คุณธรรมและจริยธรรมมีส่วนสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เมื่อผู้นำปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม เปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส รับผิดชอบต่อ การตัดสินใจ และเคารพความแตกต่างของบุคคล ย่อมช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับและมีคุณค่า ส่งผลให้เกิดความผูกพันและความร่วมมือในการทำงาน คุณธรรมและจริยธรรมจึงไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรโดยรวม

นอกจากนี้ คุณธรรมและจริยธรรมยังเป็นพื้นฐานของการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยผู้นำต้องใช้อำนาจและทรัพยากรขององค์กรอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ตลอดจนคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน หรือสังคม การตัดสินใจที่ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมจะช่วยลดความเสี่ยงจากการทุจริต ผลประโยชน์ทับซ้อน การเลือกปฏิบัติ และพฤติกรรมที่อาจสร้างความเสียหายต่อความเชื่อมั่นและชื่อเสียงขององค์กร

ในบริบทของสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อม บทบาทของผู้นำองค์กรยังมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำจึงต้องคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจในวงกว้าง ทั้งด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิทธิมนุษยชน ความหลากหลาย การใช้เทคโนโลยี อย่างมีจริยธรรม และความยั่งยืนขององค์กร การบริหารงานที่ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมจึงช่วยให้ องค์กรสามารถสร้างสมดุลระหว่างผลสำเร็จทางธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญต่อผู้นำองค์กรในฐานะพื้นฐานของการกำกับ ตนเอง การตัดสินใจ และการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องและเป็นธรรม ผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความร่วมมือจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจน ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น ความสำเร็จของผู้นำจึงไม่ได้พิจารณา เพียงว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ แต่ยังต้องพิจารณาด้วยว่า การบรรลุเป้าหมายนั้นเกิดขึ้น ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืน

1.4 คุณธรรมและจริยธรรมที่สำคัญของผู้นำองค์กร

คุณธรรมและจริยธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำองค์กร โดย “คุณธรรม” สะท้อนถึง คุณลักษณะและความดีงามภายในที่ผู้นำยึดถือ ส่วน “จริยธรรม” สะท้อนถึงการนำหลักความถูกต้องและ ความดีงามมาใช้ในการคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติต่อผู้อื่น ในทางปฏิบัติคุณธรรมและจริยธรรมจึงมี ความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ คุณธรรมเป็นพื้นฐานภายในที่กำกับจิตใจ ขณะที่จริยธรรมเป็นการ แสดงออกผ่านพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้นำ สามารถสรุปคุณธรรมและจริยธรรมสำคัญที่ผู้นำ องค์กร ควรมีได้ 6 ประการ ได้แก่

1.ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ผู้นำควรยึดมั่นในความถูกต้อง มีความจริงใจ โปร่งใส และมีความ สอดคล้องระหว่างคำพูดกับการกระทำ ไม่ใช้อำนาจหรือตำแหน่งเพื่อแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

2.ความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility and Accountability) ผู้นำควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ รับผิดชอบต่อสังคมและการตัดสินใจและผลที่เกิดขึ้น พร้อมยอมรับข้อผิดพลาดและปรับปรุงการ ดำเนินงานให้ดีขึ้น

3.ความยุติธรรม (Fairness and Justice) ผู้นำควรปฏิบัติต่อบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และใช้เหตุผลรวมทั้งหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการตัดสินใจ

4.การเคารพผู้อื่น (Respect for Others) ผู้นำควรเคารพสิทธิ ความคิดเห็น ความหลากหลาย และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง

5.การคำนึงถึงผู้อื่นและประโยชน์ส่วนรวม (Concern for Others and the Common Good) ผู้นำควรพิจารณาผลกระทบของการตัดสินใจต่อบุคลากร องค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยไม่มุ่งแสวงหาประโยชน์ส่วนตนเพียงอย่างเดียว

6.ความกล้าหาญทางจริยธรรม (Moral Courage) ผู้นำควรกล้าตัดสินใจและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง แม้ต้องเผชิญกับแรงกดดัน ความขัดแย้ง หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อตนเอง

สรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกัน โดยคุณธรรมเป็นพื้นฐานภายในที่ช่วยกำกับความคิดและเจตนาของผู้นำ ส่วนจริยธรรมเป็นการนำหลักความดีงามและความถูกต้องมาแสดงออกผ่านการตัดสินใจและการปฏิบัติ ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ยุติธรรม เคารพผู้อื่น คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ย่อมสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

1.5 กรณีศึกษา

กรณีศึกษา : บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG เป็นบริษัทปูนซีเมนต์และวัสดุก่อสร้างที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย เป็นองค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทยที่ดำเนินงานมาอย่างยาวนาน โดยให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรบนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางดังกล่าวสะท้อนผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถืออุดมการณ์ 4 ประการ ได้แก่ 1) ตั้งมั่นในความเป็นธรรม 2) มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ 3) เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และ 4) ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งบริษัทฯ ระบุว่า เป็นหลักที่บุคลากรขององค์กรยึดมั่นและนำไปปฏิบัติ อุดมการณ์ดังกล่าวเป็นแนวทางสำคัญในการกำกับกับการดำเนินงานและการปฏิบัติของบุคลากร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน แนวทางของบริษัทฯ สะท้อนให้เห็นว่า คุณธรรมและจริยธรรมมิได้เป็นเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ แต่สามารถนำมาใช้เป็นหลักในการกำหนดค่านิยม วัฒนธรรม และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อพิจารณาในมิติของความซื่อสัตย์สุจริตและความยุติธรรม พบว่า หลักการสำคัญของการบริหารที่ผู้นำต้องปฏิบัติต่อบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม ตรงไปตรงมา และไม่ใช้ตำแหน่งหรืออำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ขณะเดียวกัน การดำเนินงานภายใต้หลักบรรษัทภิบาล ยังทำให้จริยธรรมของผู้นำมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากขึ้น กล่าวคือ ผู้นำไม่ได้เพียงยึดถือความดีงามในระดับบุคคล แต่ต้องสามารถอธิบายการตัดสินใจ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น และเปิดโอกาสให้การดำเนินงานสามารถตรวจสอบได้ หลักการดังกล่าวจึงเชื่อมโยงกับทั้งความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำที่มีจริยธรรม

ในด้านการเคารพผู้อื่น อุดมการณ์การเชื่อมั่นในคุณค่าของคน สะท้อนมุมมองที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญขององค์กร การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมจึงไม่ควรพิจารณาบุคลากรเพียงในฐานะผู้ปฏิบัติงาน แต่ควรเคารพคุณค่า ความสามารถ ความคิดเห็น ความแตกต่าง และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคล แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม เพราะเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ย่อมมีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันและพร้อมมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมที่บริษัทฯ สื่อสารต่อสาธารณะยังเน้นว่าหัวใจขององค์กรคือ “คน” และเชื่อมโยงบุคลากรเข้ากับการยึดถืออุดมการณ์ 4 ประการ ในการทำงาน

สำหรับการคำนึงถึงผู้อื่นและประโยชน์ส่วนรวม สามารถเชื่อมโยงกับอุดมการณ์เชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งขยายขอบเขตความรับผิดชอบต่อผู้นำจากภายในองค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม ในบริบทปัจจุบัน การตัดสินใจของผู้นำองค์กรจึงไม่ควรพิจารณาเฉพาะผลกำไรหรือประโยชน์ทางธุรกิจระยะสั้น แต่ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาวด้วย แนวทางด้านความยั่งยืนของบริษัทฯ แสดงถึงการเชื่อมโยงการดำเนินธุรกิจกับการดูแลสังคม สิ่งแวดล้อม และการรักษาทรัพยากรสำหรับอนาคต รวมถึงการขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่มุ่งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ การขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ยังต้องอาศัย “ความกล้าหาญทางจริยธรรม” ของผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องและจำเป็น แม้การตัดสินใจนั้นอาจมีต้นทุนหรือสร้างความท้าทายในระยะสั้น โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินธุรกิจเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การลงทุนในนวัตกรรมสีเขียว และการกำหนดเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระยะยาว ตัวอย่างเช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เปิดเผยแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ มุ่งสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2593 ซึ่งสะท้อนความพยายามเชื่อมโยงการเติบโตทางธุรกิจกับความรับผิดชอบต่ออนาคต

จากกรณีศึกษาบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สามารถวิเคราะห์ได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้นำองค์กรไม่ควรเป็นเพียงหลักการที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ต้องถูกถ่ายทอดไปสู่การตัดสินใจ ระบบการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ อุดมการณ์ 4 ประการของบริษัทฯ สามารถเชื่อมโยงกับคุณธรรมและจริยธรรมที่สำคัญสำหรับผู้นำ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อความยุติธรรม การเคารพผู้อื่น การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และความกล้าหาญทางจริยธรรม ทั้งนี้ การได้รับการยอมรับด้านธรรมาภิบาลและความยั่งยืนจากหน่วยงานภายนอกยังเป็นหลักฐานประกอบที่สะท้อนผลของการนำหลักการเหล่านี้ไปสู่การบริหารองค์กร เช่น การได้รับการประเมินระดับ “Excellent” ใน Corporate Governance Report และการได้รับรางวัลด้านความเป็นเลิศขององค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในช่วงที่ผ่านมา

สิ่งที่ได้เรียนรู้จากกรณีศึกษาบริษัท บุนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมได้มีหน้าที่เพียงประพัตติตนเป็นคนดี แต่ต้องสามารถเปลี่ยนหลักคุณธรรมให้เป็นแนวทางการบริหารที่เกิดขึ้นจริง ตั้งแต่การตัดสินใจอย่างเป็นธรรม การรับผิดชอบต่อผลของการดำเนินงาน การให้คุณค่าแก่บุคลากร การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการกล้าปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว เมื่อคุณธรรมและจริยธรรมถูกฝังอยู่ในทั้งตัวผู้นำและระบบขององค์กรย่อมมีส่วนสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และการเติบโตอย่างยั่งยืน สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมไม่ได้สร้างเพียงผลกำไรอย่างเดียว แต่สร้างความไว้วางใจจากทุกภาคส่วน