



ธรรมาภิบาลกับ การจัดการองค์การอย่างมีจริยธรรม

GOOD GOVERNANCE AND ETHICAL
ORGANIZATION MANAGEMENT

ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง
องค์กร หรือหน่วยงานอย่างมีคุณธรรมและความรับผิดชอบ โดยยึดหลัก
ความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้การดำเนินงาน
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนหรือส่วน
รวม ธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และ
องค์กรต่าง ๆ เพราะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานโดยคำนึงถึง
ผลประโยชน์ของส่วนรวม ไม่ใช่เพียงผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่ม
หนึ่ง อีกทั้งยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ประชาชน ผู้รับ
บริการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร



ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาล และความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

หลักธรรมาภิบาลเน้นให้การบริหารงานมี ความโปร่งใส คือ เปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ มี ความรับผิดชอบ คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลจากการตัดสินใจของตน มี การมีส่วนร่วม คือ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นและเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมถึงมี หลักนิติธรรม คือ การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

นอกจากนี้ ธรรมชาติบาลยังให้ความสำคัญกับ หลักคุณธรรม โดยผู้ปฏิบัติงานต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริตหรือใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน และต้องปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึง หลักความคุ้มค่า คือ การใช้ทรัพยากร งบประมาณ เวลา และบุคลากรอย่างเหมาะสม ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

ดังนั้น ธรรมชาติบาลจึงเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการที่มุ่งให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคุณธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ หากองค์กรนำหลักธรรมชาติบาลมาใช้ ก็จะช่วยลดปัญหาการทุจริต สร้างความน่าเชื่อถือ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสังคมอย่างมั่นคงและยั่งยืน



ความสำคัญของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ มีความถูกต้อง โปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อผลของการดำเนินงาน ธรรมาภิบาลไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการสร้างผลกำไรหรือผลประโยชน์ให้กับองค์กรเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ ชุมชน และสังคมโดยรวม การบริหารงานที่ดีจึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

ธรรมาภิบาลช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับองค์กร เพราะเมื่อองค์กรมีระบบการบริหารที่โปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมทั้งเปิดโอกาสให้สามารถตรวจสอบการดำเนินการได้

ธรรมาภิบาลช่วยป้องกันและลดปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชัน เพราะองค์กรที่มีธรรมาภิบาลจะมีการกำหนดกฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งมีระบบควบคุมและตรวจสอบการใช้อำนาจและทรัพยากรขององค์กร



ธรรมาภิบาลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เมื่อทุกคนรู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไร ใครมีอำนาจในการตัดสินใจ และใครเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ก็จะช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ลดความสับสน และทำให้กระบวนการตัดสินใจมีความชัดเจนมากขึ้น

ธรรมาภิบาลช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย เพราะหลักธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมและการมีส่วนร่วม เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า หรือรับฟังผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับชุมชนก่อนดำเนินโครงการต่าง ๆ การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับการรับฟังและได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยลดความเข้าใจผิดและความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย

ธรรมาภิบาลช่วยสร้างความยั่งยืนให้องค์กร เพราะองค์กรที่มีธรรมาภิบาลจะไม่ได้มองเฉพาะผลกำไรในระยะสั้น แต่จะคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวด้วย



หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลนั้นประกอบด้วย 6 หลักการคือ

1. หลักคุณธรรม
2. หลักนิติธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักความมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

1.หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นการตรากฎหมายและกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล มีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรฐานเชิงซ้อน (Double standard) ไม่ให้มีการใช้กฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ มีการรอบการปฏิบัติที่เคารพสิทธิและเสรีภาพของประชาชน

2.หลักคุณธรรม (Ethics) คือ การไม่ทุจริต ไม่ประพฤติผิดวินัย ไม่กระทำความผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ รวมถึงการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ปลอดจากการคอร์รัปชันหรือฉ้อราษฎร์บังหลวง การไม่ละเมิดจริยธรรมหรือธรรมเนียมปฏิบัติและกฎหมาย เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3.หลักความโปร่งใส (Transparency) เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4.หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ

5.หลักสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) คือ หลักการสำคัญที่องค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบ ซึ่งจะสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและต่อผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6.หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หรือหลักประสิทธิภาพและหลักประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารและดำเนินงานขององค์กร โดยยึดหลักความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม มีคุณธรรม และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน และสังคมโดยรวม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การจัดการตามหลักธรรมาภิบาลจึงไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะกับผลกำไรหรือผลสำเร็จขององค์กรเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานว่ามีความถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่

หลักธรรมาภิบาลมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์กร เนื่องจากช่วยกำหนดแนวทางให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีระบบ โดยหลักสำคัญ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ซึ่งแต่ละหลักสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรได้ เช่น การบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตัดสินใจของผู้บริหาร และการให้บริการแก่ลูกค้า

หลักนิติธรรม คือ การบริหารงานโดยยึดถือกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด โดยทุกคนควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ควรมีการใช้อำนาจเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ตัวอย่างเช่น การรับสมัครหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงานควรพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และผลงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ไม่ควรใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจ

หลักคุณธรรม เป็นการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรม และคำนึงถึงความถูกต้อง ผู้บริหารและพนักงานควรปฏิบัติหน้าที่โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวจากตำแหน่งหน้าที่ เช่น ไม่รับผลประโยชน์ที่ไม่เหมาะสมจากคู่ค้า ไม่ใช้ทรัพย์สินขององค์กรเพื่อประโยชน์ส่วนตัว และไม่ปกปิดข้อมูลหรือข้อผิดพลาดที่อาจสร้างความเสียหายแก่องค์กร หลักคุณธรรมจึงช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ

หลักความโปร่งใส หมายถึง การบริหารงานที่สามารถเปิดเผยข้อมูลและตรวจสอบได้ องค์กรควรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลและเอกสารที่ชัดเจน รวมถึงสามารถอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจที่สำคัญได้ เช่น การใช้จ่ายงบประมาณ การจัดซื้อสินค้า หรือการเลือกคู่ค้า หากกระบวนการทำงานมีความโปร่งใส จะช่วยลดความสงสัยของผู้ที่เกี่ยวข้องและลดโอกาสในการทุจริต นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรอีกด้วย

หลักการมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอข้อเสนอนะ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามความเหมาะสม การรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่ายช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่หลากหลายและสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้รอบด้านมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น



หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงหน้าที่ของตนเองและพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน รวมถึงต้องติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันพนักงานก็ควรรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานตามกำหนดเวลา และแจ้งปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อไม่ให้ปัญหาเล็ก ๆ กลายเป็นความเสียหายที่รุนแรงต่อองค์กร

หลักความคุ้มค่า คือ การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านเงิน บุคลากร เวลา วัตถุดิบ และเทคโนโลยี องค์กรควรพิจารณาถึงต้นทุนและผลประโยชน์ก่อนตัดสินใจดำเนินโครงการต่าง ๆ ไม่ควรใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลืองหรือเกินความจำเป็น อย่างไรก็ตาม ความคุ้มค่าไม่ได้หมายถึงการเลือกสิ่งที่มีราคาถูกที่สุดเสมอไป แต่ควรพิจารณาร่วมกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ อายุการใช้งาน และผลประโยชน์ที่จะได้รับในระยะยาว

การจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลยังเกี่ยวข้องกับการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพราะแม้องค์กรจะมีนโยบาย หรือกฎระเบียบที่ชัดเจน แต่หากบุคลากรไม่ให้ความสำคัญและไม่ปฏิบัติตาม หลักธรรมาภิบาลก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ อย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และรับผิดชอบ พร้อมทั้งส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบควบคุมและตรวจสอบภายในที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานและค้นหา ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เช่น การตรวจสอบด้านการเงิน การตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดช่องทางให้พนักงานหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถร้องเรียนหรือแจ้งปัญหาได้ การมีระบบเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาได้ก่อนที่จะส่งผลกระทบในวงกว้าง



ธรรมาภิบาลกับการลดความเสี่ยงทางธุรกิจ

ความหมายของ ธรรมาภิบาลและความเสี่ยงทางธุรกิจธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE)

ธรรมาภิบาล คือ หลักการบริหารองค์การที่เน้น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม และการตรวจสอบได้ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

ความเสี่ยงทางธุรกิจความเสี่ยงทางธุรกิจ คือ เหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย เช่น ขาดทุน ถูกฟ้องร้อง สูญเสียลูกค้า หรือเสียชื่อเสียงพูด: ธรรมาภิบาลไม่ใช่การแก้ปัญหาหลังเกิดเหตุ แต่เป็นการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นตั้งแต่ต้น



ประเภทของความเสียหายทางธุรกิจ

1. ความเสี่ยงด้านการเงิน

การทุจริต ยักยอกเงิน การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า และการลงทุนผิดพลาด

2. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย

การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ภาษี แรงงาน หรือข้อบังคับของรัฐ

3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ระบบทำงานผิดพลาด ขาดการควบคุมภายใน และความผิดพลาดของพนักงาน

3. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ลูกค้าหมดความเชื่อมั่น รั่วไหลข้อมูล และภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย

ตัวอย่าง: ร้านอาหารใช้วัตถุดิบหมดอายุ แม่ขายได้ช่วงแรก แต่เมื่อข่าวแพร่กระจาย ความเชื่อมั่นก็ลดลงทันที

ธรรมาภิบาลช่วยลดความเสี่ยงได้อย่างไร

ธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารที่ช่วยป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในทุกด้านขององค์กร โดยอาศัยหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1.ความโปร่งใส (TRANSPARENCY) องค์กรเปิดเผยข้อมูลและกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน ทำให้ตรวจสอบได้ ลดโอกาสเกิดการทุจริตและการใช้อำนาจโดยมิชอบ

2.ความรับผิดชอบ (ACCOUNTABILITY) ผู้บริหารและพนักงานมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง เมื่อเกิดปัญหาสามารถตรวจสอบและแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

3.การตรวจสอบได้ (AUDITABILITY) มีระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ ช่วยลดข้อผิดพลาดและป้องกันความเสียหายขององค์กร

4.ความเป็นธรรม (FAIRNESS) ปฏิบัติต่อพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียม ลดความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

5. การมีส่วนร่วม (PARTICIPATION) เปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเสนอความคิดเห็น ทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพและลดความเสี่ยงจากการมองปัญหาเพียงด้านเดียว

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในองค์กร

กรณีตัวอย่าง (บริษัทค้าปลีก)

ก่อนใช้ธรรมาภิบาล

- อนุมัติการเงินโดยคนเดียว
- ไม่มีการตรวจสอบบัญชี
- เกิดการยักยอกเงินหลายครั้ง

หลังใช้ธรรมาภิบาล

- แยกหน้าที่อนุมัติและตรวจสอบ
- ตรวจสอบบัญชีเป็นประจำ
- มีช่องทางแจ้งเบาะแสการทุจริต

ผลลัพธ์: ความผิดพลาดลดลง องค์กรมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น
และผู้ถือหุ้นมั่นใจในการบริหาร

ประโยชน์ของธรรมาภิบาลต่อการลดความเสี่ยงทางธุรกิจ

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ไม่เพียงช่วยให้องค์กรบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยลดความเสี่ยงและสร้างความมั่นคงในระยะยาว ดังนี้

1. ลดความเสี่ยงด้านการเงิน

การมีระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบที่รัดกุม ช่วยป้องกันการทุจริต การรั่วไหลของเงิน และลดความผิดพลาดในการใช้งบประมาณ

2. ลดความเสี่ยงด้านกฎหมาย

องค์กรที่ดำเนินงานตามกฎหมายและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด จะลดโอกาสถูกฟ้องร้อง ถูกปรับ หรือได้รับบทลงโทษจากหน่วยงานรัฐ

3. สร้างความน่าเชื่อถือให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความโปร่งใสและความรับผิดชอบทำให้ลูกค้า นักลงทุน พนักงาน และคู่ค้าเกิดความไว้วางใจ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

4. สนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน

เมื่อองค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้ดี จะตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างรอบคอบ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

กรณีศึกษาองค์กรต้นแบบที่บริหารด้วยธรรมาภิบาล อย่างเป็นรูปธรรม

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน): ต้นแบบรัฐวิสาหกิจแห่งความโปร่งใสและความยั่งยืนระดับสากล
บริบทองค์กร: ปตท. เป็นองค์กรพลังงานแห่งชาติขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญต่อความมั่นคงทาง
เศรษฐกิจและพลังงานของประเทศ การบริหารงานภายใต้สายตาของประชาชนและรัฐบาลทำให้ต้อง
เผชิญกับความท้าทายด้านธรรมาภิบาลสูงมากการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติจริง:ด้านความ
โปร่งใสและการต่อต้านคอร์รัปชัน: ปตท. เป็นองค์กรแรกๆ ในประเทศไทยที่ประกาศเจตนารมณ์ต่อ
ต้านการทุจริตอย่างเข้มข้น มีการจัดตั้งสายด่วนและระบบแจ้งเบาะแสการทุจริต (Whistleblower
Protection Policy) ที่มีมาตรการคุ้มครองพยานหรือผู้แจ้งเบาะแสอย่างรัดกุม กระบวนการจัดซื้อ
จัดจ้างโปร่งใสผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ด้านความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder
Engagement): มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากชุมชนรอบพื้นที่ปฏิบัติการ (เช่น โครงการท่อ
ส่งก๊าซ หรือพื้นที่เขตอุตสาหกรรม) และจัดทำรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล (Global
Reporting Initiative - GRI)ผลลัพธ์เชิงประจักษ์: ปตท. ได้รับรางวัลองค์กรโปร่งใสจาก ป.ป.ช.
ต่อเนื่องหลายสมัย และเป็นบริษัทสัญชาติไทยที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นสมาชิกในกลุ่มดัชนีความ
ยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) สะท้อนถึงการบริหารจัดการที่โปร่งใสในระดับสากล

ธนาคารกสิกรไทย (KBank): ต้นแบบบรรษัทภิบาลในภาคการเงินและการธนาคารอย่างยั่งยืนบริบทองค์กร: ธุรกิจการเงินเป็นธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วย "ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ" หากขาดธรรมาภิบาลจะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในวงกว้างการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติจริง: ด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Responsible Lending): ธนาคารกำหนดนโยบายการปล่อยสินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ส่งเสริมหรือสร้างภาระหนี้เกินตัวให้กับประชาชน มีกระบวนการคัดกรองโครงการที่อาจสร้างผลกระทบด้านลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ESG Risks in Lending) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน: คณะกรรมการธนาคารมีความเป็นอิสระ มีระบบการควบคุมภายในที่เข้มงวดเพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าตามกฎหมาย (PDPA) อย่างเคร่งครัดผลลัพธ์เชิงประจักษ์: สร้างความเชื่อมั่นอันแน่นแฟ้นให้กับระบบสถาบันการเงิน ได้รับความไว้วางใจจากผู้ฝากเงินและผู้ถือหุ้นทั่วประเทศ ตลอดจนได้รับการยกย่องให้เป็นองค์กรบรรษัทภิบาลดีเยี่ยม และดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน จากสถาบันชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ

บริษัท เอสซีจี (SCG): ต้นแบบวัฒนธรรมองค์กรแห่งความซื่อสัตย์สุจริตบริษัท
องค์กร: องค์กรอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีอายุยาวนานและมีเครือข่ายธุรกิจกว้าง
ขวาง ทั้งในและต่างประเทศการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติจริง: ด้านนิติธรรม
และคุณธรรม (Code of Conduct): เอสซีจียึดมั่นใน "อุดมการณ์ 4 ประการ"
ได้แก่ การตั้งมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต, การถือความเป็นธรรม, การให้บริการด้วย
ความด้านความคุ้มค่าและการดูแลสิ่งแวดล้อม: ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยหลัก
เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และการบริหารจัดการทรัพยากรให้
เกิดความคุ้มค่าสูงสุด พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบธรรมาภิบาลที่พนักงาน
ทุกคนต้องผ่านการอบรมและประเมินจรรยาบรรณประจำปีผลลัพธ์เชิงประจักษ์:
องค์กรเติบโตอย่างมั่นคง พนักงานมีความผูกพันและภาคภูมิใจ ได้รับการยอมรับ
ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรษัทภิบาลดีเด่นในภูมิภาคอาเซียน

วิเคราะห์เปรียบเทียบและสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Synthesis of Success Factors)จากการศึกษาองค์กรต้นแบบทั้ง 3 แห่ง สามารถสังเคราะห์ปัจจัยร่วมที่ทำให้องค์กรเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้ 4 ประการหลัก ดังนี้:ปัจจัยความสำเร็จรายละเอียดเชิงวิเคราะห์

1. Tone from the Top (ผู้นำเป็นแบบอย่าง)ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริษัทต้องแสดงออกถึงความมุ่งมั่น (Commitment) และประพฤติปฏิบัติตนตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้พนักงานปฏิบัติตาม
2. Institutionalized Culture (การฝังรากในวัฒนธรรม)ธรรมาภิบาลต้องไม่เป็นเพียงเอกสารนโยบายบนหิ้ง แต่ต้องถูกบูรณาการเข้ากับค่านิยมหลัก (Core Values) และกระบวนการทำงานประจำวันของบุคลากรทุกคน
3. Strong Check & Balance (กลไกตรวจสอบที่เข้มแข็ง)มีระบบการตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ ช่องทางการร้องเรียนที่ปลอดภัย (Whistleblowing) และกระบวนการลงโทษผู้กระทำผิดอย่างเด็ดขาดและเท่าเทียม
4. Stakeholder Centricity (การยึดโยงผู้มีส่วนได้เสีย)การคำนึงถึงผลกระทบระยะยาวต่อสังคมสิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน มากกว่าการมุ่งเน้นผลกำไรระยะสั้น