



IOL3203

คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้นำองค์กร



หน่วยเรียนที่ 10

การศึกษาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้นำองค์กร
ผ่านกระบวนการวิจัย



ผู้สอน

อ.ไปรยา อาสิงสมานันท์





ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes)



เมื่อเรียนจบ ผู้เรียนสามารถ



อธิบายหลักคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ



วิเคราะห์ปัญหาจริยธรรมในองค์กร



วิเคราะห์งานวิจัยด้านภาวะผู้นำและจริยธรรม



ประยุกต์ผลวิจัยในการพัฒนาองค์กร



ภาพรวมรายวิชา

บูรณาการ 4 องค์ประกอบสำคัญ
เพื่อพัฒนาผู้นาองค์กรอย่างมีคุณธรรม
โดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์
จากงานวิจัยเป็นฐานในการตัดสินใจ
และพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน



IOL3203

คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้นาองค์กร

อ้างอิงที่มา

- 1 Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- 2 Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- 3 Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.



ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม



คุณธรรม (Morality)

คุณธรรม คือ หลักความดีภายในจิตใจ
ที่บุคคลยึดถือเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติ
อันเกิดจากความเชื่อ ค่านิยม ศาสนา วัฒนธรรม
และประสบการณ์ของตนเอง
มุ่งเน้นที่ “ความดีงามที่อยู่ภายใน”

ลักษณะสำคัญ

- เป็นเรื่องภายในจิตใจ / ความเชื่อส่วนบุคคล
- ไม่ได้ถูกกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร
- เปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและวัฒนธรรม
- เน้นเจตนาและคุณค่าความดี



จริยธรรม (Ethics)

จริยธรรม คือ หลักความประพฤติที่ดีงาม
ที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทาง
ในการปฏิบัติร่วมกันในสังคมหรือองค์กร
มุ่งเน้นที่ “หลักปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน”

ลักษณะสำคัญ

- เป็นหลักเกณฑ์ / กฎเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกัน
- มีการวางไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- ใช้ควบคุมพฤติกรรมในสังคมหรือองค์กร
- เน้นผลของการกระทำและความรับผิดชอบ



ความแตกต่าง

ประเด็น	คุณธรรม (Morality)	จริยธรรม (Ethics)
แหล่งที่มา	ภายในจิตใจ / ความเชื่อ	การตกลงร่วมกันของสังคม
ลักษณะ	ส่วนบุคคล / นามธรรม	สังคม / เป็นรูปธรรม
รูปแบบ	ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นลายลักษณ์อักษร
ความเปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงได้ตามบุคคล และวัฒนธรรม	เปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่า ตามบริบทสังคม
มุ่งเน้น	เจตนา / ความดีภายใน	พฤติกรรม / ผลลัพธ์ และความรับผิดชอบ



อ้างอิงที่มา

1 Bowman, W. J., & West, J. P. (2018). *Ethics in Organizations: A Philosophical Approach*. Routledge.

2 Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

3 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2564). *คู่มือจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.



ผู้นำกับคุณธรรม

ผู้นำที่มีคุณธรรมจะสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์กร
ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน



1. ผู้นำคือแบบอย่าง

ผู้นำเป็นต้นแบบของพฤติกรรมและคุณธรรม
ที่สะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร



2. ความรับผิดชอบ

ผู้นำต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลลัพธ์
ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ทีมงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



3. ความซื่อสัตย์

ผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต
ต่อตนเอง องค์กร และสังคม



4. ความโปร่งใส

ผู้นำเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา
ตรวจสอบได้ และสร้างความไว้วางใจในองค์กร



อ้างอิงที่มา

1 Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

2 Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

3 Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.





แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)



• Brown et al.

ผู้นำเชิงจริยธรรมคือผู้ที่แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม นำโดยการเป็นแบบอย่าง
สื่อสารอย่างชัดเจน และเสริมแรงพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้ตาม
เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม



• Treviño

ผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดบรรทัดฐานทางจริยธรรม
ขององค์กร ผ่านการตัดสินใจที่ยุติธรรม การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
และการส่งเสริมจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร



• Bass

ผู้นำที่แท้จริง (Transformational Leader) ยกย่องคุณธรรมและจริยธรรม
โดยการสร้างแรงบันดาลใจ คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กระตุ้นทางปัญญา
และเป็นแบบอย่างที่ดี



• Burns

ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับซึ่งกันและกัน
บนพื้นฐานของคุณค่าและจริยธรรม เพื่อประโยชน์ร่วมกันขององค์กร
และสังคมในระยะยาว



อ้างอิงที่มา

1 Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005).
*Ethical leadership: A social learning perspective for construct
development and testing. Organizational Behavior and
Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

2 Northouse, P. G. (2022).
Leadership: Theory and Practice (9th ed.).
SAGE Publications.

โมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม



Leader

ผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม



Ethical Behavior

พฤติกรรมเชิงจริยธรรม
และการตัดสินใจที่ถูกต้อง



Trust

ความไว้วางใจของผู้ตาม
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



Performance

ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น
อย่างยั่งยืน



ธรรมาภิบาล (Good Governance)

ธรรมาภิบาล คือ หลักการและแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร
ที่ดี โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม
เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและสังคมโดยรวม



องค์ประกอบ



1. Accountability

ความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และผลการดำเนินงาน พร้อมรับการตรวจสอบและชี้แจงได้



2. Transparency

ความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และตรวจสอบได้



3. Participation

การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น



4. Rule of Law

หลักนิติธรรม ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ อย่างเป็นธรรมและเสมอภาค



5. Integrity

คุณธรรมและจริยธรรม ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมในการบริหารจัดการ



อ้างอิงที่มา

1 United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. UNDP.

2 Kaufmann, D., Kraay, A., & Zoido-Lobaton, P. (1999). *Governance matters. Policy Research Working Paper No. 2196*. The World Bank.



เหตุผลที่ต้องใช้กระบวนการวิจัย

การวิจัยช่วยให้การพัฒนาก้าวหน้าและการบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีคุณภาพ
น่าเชื่อถือ และยั่งยืน



1 ใช้ข้อมูลจริง

อาศัยข้อมูลจากข้อเท็จจริง แทนการคาดเดา
ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ที่แท้จริง



2 ลดอคติ

ลดอิทธิพลของความเชื่อส่วนตัว ประสบการณ์
และอคติ ทำให้ผลลัพธ์มีความเป็นกลางและน่าเชื่อถือ



3 ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์

สนับสนุนการตัดสินใจด้วยหลักฐานจากการวิจัย
เพิ่มความน่าเชื่อถือและยอมรับในองค์กร



4 พัฒนาการตัดสินใจ

ช่วยให้เลือกแนวทางที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ
และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



อ้างอิงที่มา

1 Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.

2 Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.





ขั้นตอนการวิจัย

กระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ
ช่วยให้ได้ความรู้ที่น่าเชื่อถือ
และสามารถนำไปใช้พัฒนาองค์กรได้จริง



ระบุและกำหนดปัญหาที่ชัดเจน
พร้อมกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ศึกษางานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและฐานความรู้

กำหนดกรอบแนวคิด สมมติฐาน (ถ้ามี)
วิธีการศึกษา เครื่องมือ และแผนการดำเนินการวิจัย

เก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่กำหนด
อย่างถูกต้องและเชื่อถือได้

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติหรือวิธีการที่เหมาะสม
เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์

แปลความหมายผลการวิจัย เปรียบเทียบกับแนวคิด/
งานวิจัยเดิม และสรุปสิ่งที่ค้นพบ

นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาองค์กร
การกำหนดนโยบาย หรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์



อ้างอิงที่มา

1 Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

2 Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Wiley.



ตัวอย่างหัวข้องานวิจัย

หัวข้องานวิจัยด้านภาวะผู้นำและจริยธรรมที่น่าสนใจและมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน



1 Ethical Leadership

ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อพฤติกรรมของพนักงาน ผลการดำเนินงาน และความยั่งยืนขององค์กร



2 Organizational Trust

ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์กร และผลกระทบต่อความผูกพัน การแบ่งปันความรู้ และประสิทธิภาพของทีม



3 CSR (Corporate Social Responsibility)

ศึกษาผลของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กร ความภักดีของลูกค้า และผลการดำเนินงานทางการเงิน



4 Whistleblowing

ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเป็นกวีตกลไคคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส และผลต่อการลดการทุจริตในองค์กร



5 Corporate Governance

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลไกธรรมาภิบาลของบริษัทกับความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูล และผลการดำเนินงานขององค์กร



อ้างอิงที่มา

1 Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.

2 Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2019). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 879–903.



กรอบแนวคิดงานวิจัย

กรอบแนวคิดนี้อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับผลลัพธ์สำคัญในองค์กร



คำอธิบายกรอบแนวคิด

- ผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical Leadership) ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจจากผู้ตาม เนื่องจากการปฏิบัติอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรม
- ความไว้วางใจ (Trust) นำไปสู่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพราะรู้สึกมั่นใจและเชื่อมั่นในผู้นำและองค์กร
- ความผูกพัน (Commitment) กระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทและตั้งใจทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- ท้ายที่สุด ความผูกพันดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Performance) และความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร



อ้างอิงที่มา

- 1 Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

- 2 Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.





ตัวอย่างงานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัย	ตัวแปร	ผลการวิจัย
สุภาวดี สุวรรณจันทร์ และคณะ (2563) มหาวิทยาลัยมหิดล	- ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม - ความไว้วางใจในองค์กร - ความพึงพอใจในการทำงาน - ผลการปฏิบัติงาน	ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)
ศิริพร ภู่งประเสริฐ (2564) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	- จริยธรรมในการทำงาน - การเปิดเผยข้อมูล - ความผูกพันต่อองค์กร - ประสิทธิภาพการทำงาน	ผลการวิจัยชี้ว่า จริยธรรมในการทำงานและการเปิดเผยข้อมูลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)



อ้างอิง

- 1 สุภาวดี สุวรรณจันทร์, ธีรยุทธ ชุณหะวัณ, และกฤษฎา พิณศรี. (2563). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: บทบาทของความไว้วางใจในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 16(2), 45-62.
- 2 ศิริพร ภู่งประเสริฐ. (2564). จริยธรรมในการทำงาน การเปิดเผยข้อมูล และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐ. *วารสารการบริหารการปกครอง*, 10(3), 78-95.





ตัวอย่างงานวิจัยในประเทศ

ตัวอย่างงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ความไว้วางใจ องค์กร และผลลัพธ์ในบริบทของประเทศไทย เพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณธรรมและยั่งยืน

ผู้วิจัย	ตัวแปร	ผลการวิจัย
 พัชรภรณ์ ศรีสว่าง และคณะ (2562) วารสารการจัดการสมัยใหม่, 17(1), 45-62.	- ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) - ความไว้วางใจในหัวหน้างาน (Trust in Supervisor) - ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) - ประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance)	 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้วางใจในหัวหน้างาน และความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
 กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย (2564) วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 4(2), 1-17.	- บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) - ความโปร่งใส (Transparency) - ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) - ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Trust) - ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	 บรรษัทภิบาลและความโปร่งใสมีอิทธิพลทางบวกต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



อ้างอิงที่มา

1 พัชรภรณ์ ศรีสว่าง, นฤมล จันทร์จรัส, และอรวรรณ ศรีสุข. (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรเอกชน. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 17(1), 45-62.

2 กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย. (2564). บทบาทของบรรษัทภิบาลและความโปร่งใสที่มีผลต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการดำเนินงานขององค์กรในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 4(2), 1-17.





ตัวอย่างงานวิจัยต่างประเทศ

Author	Variables	Findings
Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009) <i>United States</i>	• Ethical Leadership • Organizational Trust • Affective Commitment • Extra-role Performance	The results indicated that ethical leadership is positively related to organizational trust and affective commitment, which in turn enhance employees' extra-role performance. Mediating effects were supported.
Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014) <i>United States</i>	• Ethical Leadership • Employee Voice (Whistleblowing) • Organizational Identification • Organizational Performance	Ethical leadership is positively associated with employee voice behavior (including whistleblowing) and organizational identification, which lead to improved organizational performance.



อ้างอิง

1 Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

2 Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>



สังเคราะห์องค์ความรู้

การบูรณาการคุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ และกระบวนการวิจัย เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนบนฐานข้อมูลและคุณค่า



Ethics

- หลักคุณธรรมและจริยธรรมสากล
- ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส
- ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การตัดสินใจที่ถูกต้องและเป็นธรรม

สร้างรากฐานค่านิยมที่ดีในองค์กร



Leadership

- วิสัยทัศน์และการนำด้วยคุณธรรม
- เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)
- สร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจ
- สื่อสารและมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน

ขับเคลื่อนคนและวัฒนธรรมองค์กร



Research

- กระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ
- ใช้ข้อมูลจริงและหลักฐานเชิงประจักษ์
- ลดอคติ เพิ่มความน่าเชื่อถือ
- นำผลวิจัยไปพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร



Organizational Sustainability

องค์กรที่มีจริยธรรม ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ จะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือ นวัตกรรม และการเติบโตอย่างยั่งยืน



ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

- ✓ ความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ✓ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น
- ✓ การเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
- ✓ การสร้างคุณค่าร่วมแก่สังคม



อ้างอิงที่มา

1 Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

2 Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.





กรณีศึกษาปัญหาทางจริยธรรม

ตัวอย่างปัญหาทางจริยธรรมที่พบบ่อยในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ชื่อเสียง และความยั่งยืนขององค์กร

1 กุฉริต	2 ผลประโยชน์กับชื้อน	3 การเลือกปฏิบัติ
 การใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน หรือพวกพ้อง เช่น การรับสินบน การยกยอทรัพย์สิน การปลอมแปลงเอกสาร	 สถานการณ์ที่บุคคลมีผลประโยชน์ส่วนตนที่อาจขัดแย้งกับผลประโยชน์ขององค์กร ทำให้การตัดสินใจไม่เป็นกลางและไม่เป็นธรรม	 การปฏิบัติต่อบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่เป็นธรรม โดยอาศัยเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา หรือความเชื่อส่วนบุคคล
ผลกระทบ - สูญเสียงบประมาณและทรัพยากร - ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง - อาจนำไปสู่ความเสียหายทางกฎหมาย และชื่อเสียงขององค์กร	ผลกระทบ - การตัดสินใจขาดความเป็นธรรม - อาจเกิดการเอื้อประโยชน์หรือเลือกปฏิบัติ - ลดประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือขององค์กร	ผลกระทบ - บรรยากาศการทำงานไม่เป็นธรรม - ขาดแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน - ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องและกระทบต่อภาพลักษณ์
แนวทางป้องกัน - กำหนดนโยบายไม่ยอมรับการทุจริต - ระบบตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ - ส่งเสริมวัฒนธรรมความซื่อสัตย์และโปร่งใส	แนวทางป้องกัน - เปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนอย่างโปร่งใส - กำหนดขั้นตอนการพิจารณาและอนุมัติที่ชัดเจน - มีคณะกรรมการหรือผู้ตรวจสอบอิสระ	แนวทางป้องกัน - กำหนดนโยบายความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ - ฝึกอบรมสร้างความตระหนักรู้เรื่องความหลากหลาย - จัดช่องทางร้องเรียนและคุ้มครองผู้ร้องเรียน



อ้างอิงที่มา

1 สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2565). แนวทางการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.

2 International Labour Organization (ILO). (2019). *Workplace Discrimination: A Global Challenge*. Geneva: ILO.





การวิเคราะห์ด้วยหลักจริยธรรม

กรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์ปัญหาด้านจริยธรรมอย่างเป็นระบบ
เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำมีความถูกต้อง เหมาะสม และสร้างคุณค่าแก่ส่วนรวม



1. Problem การระบุปัญหา

- ระบุสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- วิเคราะห์บริบท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดประเด็นจริยธรรมที่เกี่ยวข้อง



2. Ethical Analysis การวิเคราะห์เชิงจริยธรรม

- พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้
- ประเมินตามหลักจริยธรรม เช่น ประโยชน์ส่วนรวม ความยุติธรรม สิทธิ ความซื่อสัตย์
- ใช้เครื่องมือ เช่น Stakeholder Analysis, Ethical Theories, Ethics Matrix



3. Decision การตัดสินใจ

- เลือกทางเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักจริยธรรม
- ตัดสินใจอย่างโปร่งใสและมีเหตุผล
- สื่อสารการตัดสินใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง



4. Impact การประเมินผลกระทบ

- ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อบุคคล องค์กร และสังคม
- ตรวจสอบความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมและกฎหมาย
- เรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง



หลักจริยธรรมที่ใช้พิจารณา



ประโยชน์ส่วนรวม
(Utilitarianism)



หน้าที่และความรับผิดชอบ
(Deontology)



ความยุติธรรม (Justice)



คุณธรรมและจริยธรรม
(Virtue Ethics)



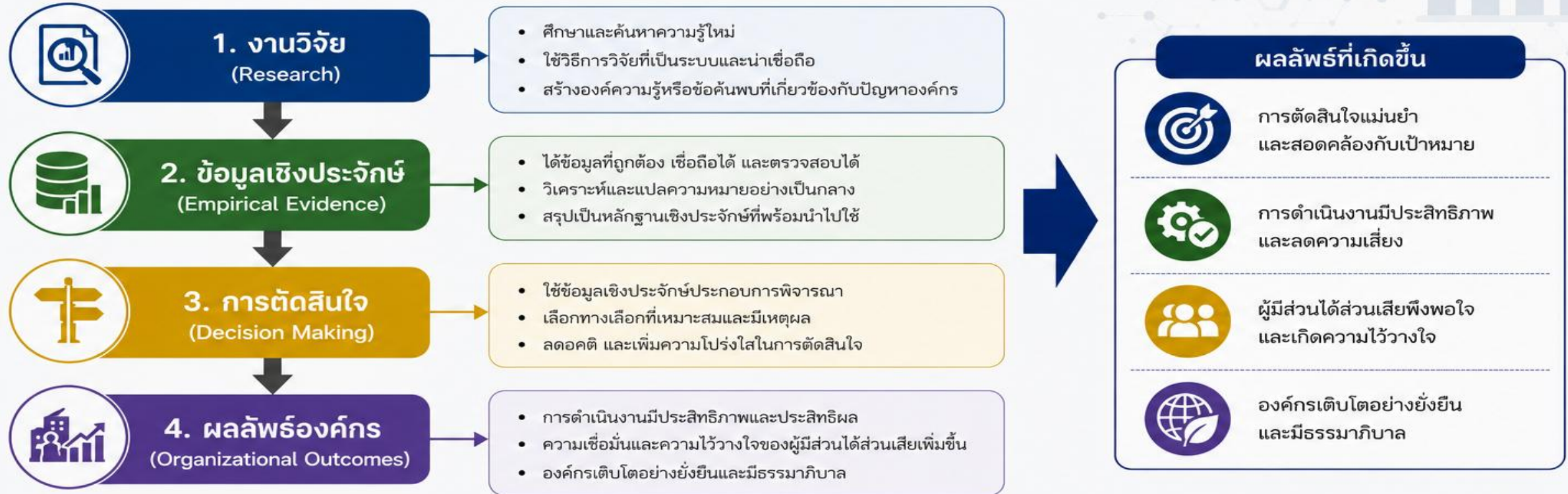
อ้างอิง

- 1 Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
- 2 Jones, T. M. (2015). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 40(2), 366–395.



การใช้ผลวิจัยสนับสนุนการตัดสินใจ

การเชื่อมโยงจากงานวิจัยไปสู่การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร



อ้างอิง

1 Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.

2 Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.



กรณีศึกษา (Case Study)

กรณีศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัญหาทางจริยธรรมและการตัดสินใจของผู้นำบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์และคุณค่าทางจริยธรรม



สถานการณ์

บริษัทเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง กำลังดำเนินโครงการก่อสร้างโรงงานแห่งใหม่ในพื้นที่ชุมชนใกล้แหล่งน้ำสาธารณะ ผลการประเมินภายในพบว่าโครงการอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของชุมชนในระยะยาว แต่หากชะลอหรือปรับปรุงโครงการ จะทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นประมาณ 15% และอาจทำให้การส่งมอบงานล่าช้า ส่งผลต่อผลประโยชน์และความเชื่อมั่นของนักลงทุน

ข้อมูลเพิ่มเติม

- ฝ่ายการตลาดเสนอให้ใช้มาตรการสื่อสารและชดเชยบางส่วนกับชุมชน เพื่อให้โครงการดำเนินต่อไปได้
- ฝ่ายวิศวกรรมเสนอแนวทางปรับแบบก่อสร้างเพื่อลดผลกระทบ แต่ใช้เวลาเพิ่มและต้องใช้งบประมาณมากขึ้น
- มีเสียงคัดค้านจากชุมชนและสื่อท้องถิ่นเริ่มเผยแพร่ข้อมูลในเชิงลบ



โจทย์

“หากท่านเป็นผู้บริหาร จะตัดสินใจอย่างไร”



ประเด็นที่เกี่ยวข้อง

- จริยธรรมด้านสิ่งแวดล้อม
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
- ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความโปร่งใสและความซื่อสัตย์
- ความยั่งยืนขององค์กร



พิจารณา

- คุณค่าขององค์กรคืออะไร?
- ทางเลือกใดสอดคล้องกับหลักจริยธรรมมากที่สุด?
- ข้อมูลและงานวิจัยใดสนับสนุนการตัดสินใจ?
- ผลกระทบระยะสั้นและระยะยาวเป็นอย่างไร?



เป้าหมายการตัดสินใจ

- ลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
- รักษาความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว



ประเด็นคำถามที่ต้องตัดสินใจ

- ท่านจะเลือกทางเลือกใด เพราะเหตุใด
- ท่านจะสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
- การตัดสินใจของท่านสะท้อนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างไร



การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความผูกพัน และการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยอาศัยหลักจริยธรรมเป็นรากฐานในการกำหนดพฤติกรรมและการตัดสินใจของทุกคนในองค์กร



1. Code of Ethics จรรยาบรรณและหลักปฏิบัติ

- กำหนดค่านิยมและหลักจริยธรรมที่ชัดเจนขององค์กร
- เป็นแนวทางในการตัดสินใจและพฤติกรรมที่ถูกต้อง
- สื่อสารและอบรมให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- กำกับดูแลและทบทวนให้ทันสมัย



2. Transparency ความโปร่งใส

- เปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา
- มีการสื่อสารที่ชัดเจนและตรวจสอบได้
- ลดความเสี่ยงจากการทุจริตและความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



3. Participation การมีส่วนร่วม

- เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงห่วงว่บ้องคืบและตัดสินใจ
- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ
- รับฟังข้อเสนอแนะและนำไปปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม
- สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันต่อองค์กร



ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น



หัวใจสำคัญ

ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง สื่อสารอย่างต่อเนื่อง และบูรณาการคุณธรรมเข้ากับทุกกระบวนการขององค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน



อ้างอิง

- 1 Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2020). *Business ethics: Decision making for personal integrity & social responsibility* (12th ed.). Pearson Education.
- 2 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press.



บทบาทของผู้นำ

ผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความไว้วางใจ
การทำงานเป็นทีม และความยั่งยืนขององค์กร



ผู้นำที่มีคุณธรรม
ไม่เพียงนำพาองค์กรไปสู่
ความสำเร็จในปัจจุบัน
แต่ยังสร้างรากฐานของ
ความยั่งยืนในอนาคต



อ้างอิง

- 1 Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.
- 2 Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.





แนวทางการประยุกต์ผลวิจัย



จากงานวิจัย สู่การพัฒนาองค์กร
อย่างยั่งยืน



อ้างอิง

- 1 Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- 2 Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.





Key Takeaways



ผู้นำต้องมีคุณธรรม

เป็นพื้นฐานสำคัญของการนำองค์กรอย่างถูกต้องและยั่งยืน



จริยธรรมช่วยสร้างความไว้วางใจ

ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ความผูกพัน และความร่วมมือในองค์กร



งานวิจัยช่วยให้การตัดสินใจมีหลักฐานรองรับ

ลดความเสี่ยง เพิ่มความแม่นยำ และนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพ



ภาวะผู้นำและคุณธรรมต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนแก่สังคมและองค์กร



“ ผู้นำที่มีคุณธรรม ใช้ความรู้จากงานวิจัย
ในการตัดสินใจ สร้างองค์กรที่น่าเชื่อถือ
และเติบโตอย่างยั่งยืน ”



อ้างอิง

- 1 Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- 2 Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.



Concept Map



เชื่อมโยงภาวะผู้นำ คุณธรรม และงานวิจัย
สู่การตัดสินใจอย่างมีหลักฐานรองรับ
เพื่อ**ความยั่งยืนขององค์กร**



อ้างอิง

- 1 Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- 2 Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.





Thank You



- ขอขอบคุณสำหรับการรับฟังการบรรยาย



- หน่วยเรียนที่ 10



บรรยายโดย

อ.ไปรยา อาสิงสมานันท์

