

บทที่ 8

การพัฒนาจริยธรรมสำหรับนักบริหาร

องค์การทั้งหลายทั้งที่เป็นภาครัฐและเอกชน ย่อมประกอบไปด้วยปัจจัยหลายส่วน ทั้งส่วนด้านคน เงิน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ รวมทั้งกระบวนการและวิธีการดำเนินการทั้งหลาย แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ คน เพราะคนมีความแตกต่างจากปัจจัยอื่น ทั้งในด้านการคิดและการกระทำ ซึ่งปัจจัยอื่น ๆ ไม่สามารถมีคุณลักษณะเช่นนี้ได้ สิ่งสำคัญอีกประการ คือ องค์การจะเกิดความเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมสลายคือ นักบริหารขององค์การหรือหน่วยงาน เพราะนักบริหารนอกจากจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังจะต้องมีจริยธรรมในจิตใจและพฤติกรรมแห่งความดีงามที่แสดงออกในบทบาทของการดำรงตนเองให้อยู่ในกรอบแห่งจริยธรรมและการสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการบริหารงานให้เกิดคุณภาพอันยึดโยงเกี่ยวกับจริยธรรม

การพัฒนาจริยธรรม จึงเป็นการยกระดับความดีงามในจิตใจของบุคคลให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดี สิ่งที่สังคมปรารถนา จนเกิดความเคยชิน ในการฝึกฝนหรือพัฒนาการปฏิบัติตนให้เป็นคนที่มีจริยธรรมนั้น บางครั้งอาจเรียกสลับกันไปมาระหว่างเรียกชื่อ คุณธรรมและจริยธรรม แต่ไม่ว่าจะเรียกเป็นอย่างไรก็ตาม สภาพแห่งความดีที่เป็นหลักประพฤติดังกล่าว (คุณธรรมและจริยธรรม) โดยแท้จริงแล้วเป็นหลักสากลอันเป็นหลักที่ทุกคน ทุกชาติ ทุกศาสนา สามารถประพฤติปฏิบัติได้ โดยหลักแห่งการปฏิบัติย่อมก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติ และองค์กรนั้น ๆ อย่างแน่นอน

ในบทนี้ผู้เขียนได้กำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำเสนอได้แก่ หลักการพัฒนาจริยธรรม ปัญหาด้านจริยธรรมของนักบริหาร และการพัฒนาจริยธรรมนักบริหาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หลักการพัฒนาจริยธรรม

คุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปลูกฝังและพัฒนาให้เกิดแก่ประชาชนโดยทั่วไป ซึ่งเป็นภาระที่สำคัญที่นักบริหารองค์การทั้งหลายต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมอันถือได้ว่าเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่ง พระมหาอาจารย์พงษ์ คำตัน (2554 : 33-34) ได้สรุปจาก พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2539 : 244-245) ที่ได้อธิบายถึงการพัฒนามนุษย์ไว้ว่า จะต้องพัฒนาให้ครบทั้ง 3 ด้าน คือ พฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ทั้ง 3 ด้านเป็นการดำเนินชีวิตที่มีความสัมพันธ์อิงอาศัยเป็นปัจจัยส่งผลต่อกัน และต้องพัฒนาไปด้วยกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรม สำหรับพฤติกรรมที่ดีงาม คือ พฤติกรรมทางกาย วาจา ที่แสดงออกมาภายนอก ซึ่งมีผลต่อตัวเองและผู้อื่น ตามลักษณะที่แสดงพฤติกรรมออกมา เช่น ความมีวินัย ไม่เบียดเบียน การประกอบสัมมาชีพ การรู้จักประมาณ เป็นต้น เป็นช่องทางให้จิตใจพัฒนาและช่วยให้ปัญญาเจริญงอกงาม
2. จิตใจ สำหรับจิตใจเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวชี้นำพฤติกรรม ต้องสร้างความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี หรือสร้างแรงจูงใจให้ทำความดี บ่มเพาะให้มีจิตใจที่ดีงามมั่นคงเข้มแข็ง สามารถควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนเองได้ในกรณีที่ต้องเผชิญกับสิ่งยั่วยุต่าง ๆ จากภายนอก
3. ปัญญา เป็นตัวแก้ปัญห เป็นตัวจัดปรับพฤติกรรมและจิตใจให้ลงตัวพอดี เป็นตัวนำสู่จุดหมายแห่งอิสรภาพและความสุข ต้องพัฒนาให้มีทัศนคติที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิต ใช้วิธีคิดอย่างมีเหตุผล มีวิธีคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างถูกต้องบนฐานของปัญญา การพัฒนาปัญญานี้ต้องควบคู่และอิงอาศัยการพัฒนาทั้งพฤติกรรมและจิตใจ

จากหลักการพัฒนาจริยธรรมดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาจริยธรรมนั้นจะต้องพัฒนาให้ครบทั้ง 3 ด้าน และด้านที่สำคัญที่ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ชี้ให้เห็นเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง คือการฝึกฝนพัฒนาปัญญา คือความรู้ เพราะเมื่อปัญญาได้รับการพัฒนาแล้วตัวปัญญาก็จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมซึ่งสอดคล้องกับ Kohlberg นักวิชาการศึกษาด้านจิตวิทยาที่เห็นว่า การพัฒนาการทางสติปัญญาและอารมณ์เป็นรากฐานของการพัฒนาจริยธรรม โดย Kohlberg เชื่อว่า จริยธรรมของมนุษย์มีระดับพัฒนาการตามระดับวุฒิภาวะเพราะเกิดจากกระบวนการทางปัญญา ซึ่งมีการเรียนรู้มากขึ้น ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของ Kohlberg แม้กระทั่ง Piaget มีความเชื่อว่า การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดจากการปรับตัวและความสมดุลระหว่างสติปัญญากับสภาวะแวดล้อมที่มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ พัฒนาการมีความต่อเนื่องและเจริญขึ้นตามวุฒิภาวะ โดยนักการศึกษาทั้งสองเชื่อว่า จริยธรรมของมนุษย์มีการพัฒนาตามวุฒิภาวะ เพราะเกิดจากกระบวนการทางปัญญา

การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมเป็นการใช้หลักการพัฒนาที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เป็นปัญหาทางจริยธรรมโดยมีหลักการปฏิบัติที่สำคัญ คือ (ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542 : 260)

1. การยึดมั่นในความดีหรือคุณงามความดีของสังคม คือ การไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งไม่ดีทั้งหลาย เช่น อบายมุขต่าง ๆ และการละเมิดสิทธิ และเสรีภาพของผู้อื่น เป็นต้น การปฏิบัติด้วยการยึดมั่นอยู่กับความดี ก็คือ การกระทำแต่สิ่งดีงาม ไม่ข้องแวะกับสิ่งไม่ดีทุกอย่าง ทุกประการ

2. ปฏิบัติด้วยความมุ่งมั่น กล่าวหาญ และอดทน เพราะการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมนั้น นอกจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาแล้ว ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีและปฏิบัติด้วยความกล้าหาญ และความอดทน ใช้หลักการทางสายกลางหรือความพอประมาณ ความเมตตากรุณา และด้วยความยุติธรรม ทั้งต่อตนเองและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หมายความว่า การปฏิบัติในสิ่งที่เป็นความดีงามนั้นต้องมีสติและสมาธิอยู่ตลอดเวลา ความมั่นคงและความเที่ยงตรงในด้านจิตใจและการประพฤติปฏิบัติจึงจะดำรงอยู่ได้

3. ใช้ปัญญาและพัฒนาด้านสติปัญญาในการปฏิบัติ หมายความว่า ผู้ปฏิบัติไม่พอใจเพียงการปฏิบัติ ตามหลักจริยธรรมที่ได้กระทำอยู่ในแต่ละวันเท่านั้น แต่จะต้องใช้สติปัญญา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างสรรค์ ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นอยู่เสมอ เกี่ยวกับความดีหรือคุณงามความดีต่าง ๆ ของสังคม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงคุณงามความดีของตนเอง และยกระดับคุณธรรมจริยธรรมของตนเองให้มีระดับสูงขึ้นอยู่เสมอ

4. เป้าหมายของการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมคือความสงบสุขยั่งยืนของสังคม หมายความว่า การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม มีจุดมุ่งหมายคือ การก่อระบบระเบียบ และความมั่นคงยั่งยืนของกลุ่มคนและสังคมโดยรวม ผู้ปฏิบัติที่ยึดมั่นและดำเนินการตามหลักปฏิบัติทั้ง 3 ประการข้างต้น จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้กลุ่ม องค์กร สถาบัน และสังคมที่ตนเองดำรงอยู่อย่างมีความสุขยั่งยืนตลอดไป

ส่วนคุณสมบัติเบื้องต้นอันเป็นความพร้อมของผู้ที่จะพัฒนาจริยธรรม ประกอบด้วย (เสนีย์ คำสุข, 2555 : 36)

1. ความพร้อมเกี่ยวกับธรรมชาติของชีวิตและหลักจริยธรรม ทุกคนมีโอกาสเรียนรู้มาตั้งแต่วัยต้นของชีวิตจากการเลี้ยงดู การศึกษาอบรมและจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยอาจเป็นในวิถีทางที่ต่างกัน จึงเป็นผลให้บุคคลมีพัฒนาการทางจริยธรรมต่างกัน จากกฎเกณฑ์การตัดสินที่ต่างกัน

2. การใฝ่ธรรม ลักษณะโดยทั่วไปมนุษย์มีธรรมชาติของการแสวงหาความถูกต้อง เป็นธรรม หรือความดีงามตั้งแต่วัยทารก คุณสมบัตินี้ทำให้บุคคลนิยมคนดี ชอบสังคมที่มีคุณธรรมจริยธรรม ต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นคนดี อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์ในชีวิตจากการเลี้ยงดูและเจริญเติบโตใน

สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม เป็นปัจจัยสำคัญให้บุคคลพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีจริยธรรมสูงกว่าผู้อื่น

3. การรู้จักตนเองของบุคคลนั้น กล่าวคือ สร้างความสามารถในการพิจารณาให้รู้อิทธิพลของความคิดและความไม่ดีของตนให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถเสริมสร้างความคิดของตนให้มีพลังเข้มแข็ง ในลักษณะที่ตนเองและสังคมยอมรับได้ ความรู้จักตนเองนี้จะทำให้บุคคลมีความมั่นใจ มีพลังและพร้อมที่จะขจัดความไม่ดีของตน และพัฒนาตนเองอย่างถูกต้องดีขึ้น

ดังนั้นการพัฒนาจริยธรรม ผู้ปฏิบัติจะต้องเริ่มจากการมีความยึดมั่นในคุณงามความดี มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมมีสติพิจารณาและยกระดับจริยธรรมให้สูงขึ้นอยู่เสมอ โดยมีเป้าหมายคือการสร้างความสงบสุขร่มเย็นให้เกิดแก่ตนเองและสังคม นอกจากนี้ผู้ที่จะพัฒนาจริยธรรมต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เช่น ความพร้อมที่จะพัฒนาจริยธรรม การมีจิตใจที่โน้มไปในทางการปฏิบัติจริยธรรมและการรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง เพื่อให้พัฒนาจริยธรรมมีความเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติ

ปัญหาเกี่ยวกับจริยธรรมของนักบริหาร

เป็นที่ทราบกันดีว่า นักบริหารนอกจากจะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบมากมายแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้ทรงไว้ซึ่งจริยธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและสังคมอีกด้วย แต่ในชีวิตประจำวันของนักบริหารก็ย่อมจะต้องประสบพบเจอแต่ความยุ่งยากและปัญหาอุปสรรคมากมาย ฉะนั้นโอกาสที่จะเกิดผลกระทบต่จริยธรรมจึงมีมากเช่นกัน สำหรับปัญหาทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับนักบริหาร สามารถจำแนกออกได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ (ประวัติ พันผาสุก, 2549 : 252)

ปัญหาด้านการครองตน

1. ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวนักบริหารเอง

เป็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากนักบริหารขาดความรู้ประสบการณ์ในด้านวิชาชีพ และยังขาดหลักธรรมประจำใจทางศาสนาที่ตนเองนับถือ เช่น ถ้าทางพุทธศาสนาก็จะขาดสติสัมปชัญญะ ไม่มีหิริโอตตปละ มีการลุแก่อำนาจ อคติ 4 และไม่เจริญพรหมวิหาร 4 มีความภาคภูมิใจกับคำยกยอและการประจบเอาใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จนเกิดความเคยชิน ทำให้มีนิสัยที่ไม่ดีประจำตัว คือ ชอบดูถูกผู้อื่นในเรื่องต่าง ๆ หลอกตัวเองว่ามีความสามารถยากที่จะหาใครมาเทียบ เป็นต้น

นอกจากนั้น การประพฤตินั้นที่ไม่ดีของนักบริหารเอง ด้วยการกระทำที่ผิดพลาด จนทำให้เกิดปัญหาเล็ก ๆ ขึ้นไปจนกระทั่งถึงปัญหาใหญ่โต สามารถแยกความรุนแรงของการกระทำที่ผิดพลาดนั้น ออกได้เป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ

1) ข้อผิดพลาดระดับสูงหรือระดับร้ายแรง คือ การประพฤตินั้นที่กฎหมายและวินัยแห่งวิชาชีพนั้น ๆ เช่น การก่อคดีอาญา ละเมิดต่อกฎหมายบ้านเมือง ก็จะต้องถูกดำเนินคดีทางอาญาหรือการทุจริตต่อหน้าที่ ซึ่งนอกจากจะผิดระเบียบวินัยขององค์กรของส่วนราชการแล้ว ยังจะต้องถูกดำเนินคดีตามกฎหมายของสังคม ซึ่งเป็นคดีแพ่งหรือคดีอาญาอีกทอดหนึ่งด้วย เป็นต้น

2) ข้อผิดพลาดระดับปานกลางหรือระดับกลาง คือ ระดับที่ผิดศีลธรรมประเพณีอันดีงามของสังคม เช่น เรื่องชู้สาว เรื่องบกพร่องในหน้าที่ การหมกมุ่นอยู่กับอบายมุข เป็นต้น

3) ข้อผิดพลาดระดับล่างหรืออย่างอ่อน ๆ เป็นระดับที่ขาดจริยธรรมและได้รับการติเตียนจากบุคคลอื่น ทั้งด้วย วาจา ด้วยใจ เช่น การชอบเอาไรต์เอาเปรียบผู้อื่นในการทำงาน การไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่อุทิศตนต่อการทำงานเหล่านี้ เป็นต้น

จากระดับของปัญหาดังกล่าว นักบริหารสามารถนำจริยธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยการดำรงตนเองอย่างมีสติสัมปชัญญะ อันเป็นธรรมเบื้องต้นที่จะก่อให้เกิดความรอบคอบในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังควรที่จะรักษาพฤติกรรมตนเองโดยใช้หลักศีล 5 มาเป็นเครื่องป้องกันหรือประคับประคองไม่ให้เกิดการกระทำที่ผิดพลาดได้

2. ปัญหาด้านพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวกับการทำงาน

2.1 ปัญหาการคอร์รัปชัน

ปัญหาใหญ่ของการบริหารองค์การทุกระดับ คือ การคอร์รัปชัน ยิ่งการบริหารองค์การมีความทันสมัยมากเท่าไร กระบวนการและวิธีการคอร์รัปชันก็พัฒนาไปมากเท่านั้น การคอร์รัปชันจึงเป็นการทรยศต่อความไว้วางใจสาธารณะซึ่ง ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2557 : 39) ได้อธิบายถึง คอร์รัปชัน ว่าหมายถึง การกระทำทุกลักษณะที่เป็นไปโดยมิชอบ หรือเป็นการกระทำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว โดยใช้อำนาจอิทธิพลที่มีอยู่ตามตำแหน่งหน้าที่ หรืออาศัยฐานะตำแหน่งพิเศษที่ตนมีอยู่ในชีวิตที่เกี่ยวข้องกับส่วนรวม การคอร์รัปชันมีความครอบคลุมถึงการใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิดอันเกิดจากการเห็นประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป

กมล สกลเดชา (2525 : 80) ได้แบ่งรูปแบบวิธีการคอร์รัปชันไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) วิธีการตามน้ำ ได้แก่ การอาศัยเหตุการณ์หรือการปฏิบัติหน้าที่ชอบด้วยกฎหมายระเบียบและข้อบังคับทุกประการ เพียงแต่จะใช้ดุลยพินิจตามอำนาจหน้าที่ประการใดประการหนึ่งเท่านั้น ถ้าไม่ประสงค์จะให้การเป็นไปตามเรื่องที่เกิดขึ้นนั้น ก็สั่งการในทางปฏิเสธ ซึ่งมีข้ออ้างประกอบความคิดเห็นโดยง่าย จึงเป็นช่องทางให้ผู้ประสงค์จะได้ประโยชน์จากการสั่งหรืออนุมัติต้องวิ่งเต้น เพื่อให้การสั่งการเป็นไปตามที่ประสงค์ และเมื่อผู้มีอำนาจพึงพอใจไม่ว่าจะด้วยผูกพันส่วนตัวหรือลาภสักการะ ก็อาจจะสั่งหรืออนุมัติได้ โดยไม่เป็นการขัดต่อกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

2) วิธีการทวนน้ำ ได้แก่ การปฏิบัติใด ๆ ให้สมประโยชน์แก่ผู้วิ่งเต้นติดต่อในทางหลีกเลี่ยงกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับ ซึ่งอาจจะเป็นการเลี่ยงต่อการถูกกล่าวหา ลงโทษ หรือใช้อำนาจไปในทางที่มีชอบด้วยกฎหมาย ระเบียบ หรือด้วยวิธีการอันทุจริตต่าง ๆ

2.2. สาเหตุของการคอร์รัปชัน

ถวิลวดี บุรีกุล (2545 : 5-23) ได้ยกสาเหตุของการทุจริตคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ดังนี้

1) อุดมการณ์ที่ยอมให้คอร์รัปชันและผลประโยชน์ขัดกันเกิดขึ้นและไม่คิดที่จะมีวิธีหาทางป้องกัน

2) ปัจจัยภายนอก กล่าวคือ การคอร์รัปชันในประเทศหนึ่งอาจเป็นโรคติดต่อลุกลามไปอีกประเทศหนึ่ง หรือระหว่างหน่วยงาน

3) ปัจจัยทางการเมือง กล่าวคือ นักการเมืองวางนโยบายหรือตัดสินใจที่ยังประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง หากรัฐบาลโกหก โกง และลักขโมยได้ ประชาชนก็สามารถทำได้เช่นกัน

4) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ เกิดภาวะขาดแคลนในการบริโภคความเป็นอยู่ของผู้คน

5) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม กล่าวคือ การตัดสินใจปัญหาและการป้อนบำเหน็จ หรือ การลงโทษ มักจะอาศัยเกณฑ์ของชื่อ แซ่ หรือนามสกุลเป็นหลัก

6) ความบกพร่องของเทคโนโลยีและระบบการบริหารเปิดโอกาสให้มีการคอร์รัปชันและผลประโยชน์ขัดกัน

สำหรับการทุจริตในวงการราชการไทย ได้มีผลการวิจัยของ กิตติศักดิ์ รัฐประเสริฐ (2557 : 61-74) ที่ได้สรุปสาเหตุของการเกิดทุจริตว่ามาจากสาเหตุหลัก ๆ 3 สาเหตุคือ

1) สาเหตุทางด้านการเมือง ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ ระบบบุญคุณ พวกพ้อง สภาพแวดล้อมให้จำใจปฏิบัติ ต้องการแสวงหาอำนาจรวมเรียกว่า “การฮั้ว” อำนาจผูกขาดทางงบประมาณ ความหละหลวม ความเสี่ยงลงโทษตามกฎหมายต่ำ มีความโลภเป็นที่ตั้ง

2) สาเหตุทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่านิยมแบบทุนนิยม ความไม่รู้จักพอของผู้มีอำนาจ เจ้าหน้าที่รัฐรับสินบน บางครั้งภาคธุรกิจเป็นผู้เสียผลประโยชน์ ผู้มีอำนาจเสียผลประโยชน์ เงินเดือน ข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐน้อย

3) สาเหตุด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ การมีทัศนคติหรือค่านิยมของประชาชนที่เห็น การทุจริตเป็นเรื่องปกติ การยกย่องเชิดชูคนที่มิเงินว่าเป็นคนดี สังคมมีความอ่อนแอจากการทุจริต ทำให้ขาดจิตสำนึกจริยธรรมหรือความซื่อสัตย์น้อยลง มีความโลภเข้าครองงำ สังคมฟุ้งเฟ้อด้วยวัตถุนิยม บริโภคนิยม และเงินตรา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสาเหตุการทุจริตในระดับต่าง ๆ และวิธีการต่าง ๆ นั้นมักมีสาเหตุที่มาจากปัจจัยภายนอกคือสภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านการเมืองที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการเปิดช่องให้มีการทุจริต และปัจจัยภายในได้แก่มีความโลภเป็นพื้นฐานสำคัญ

2.3 จริยธรรมกับการแก้ปัญหาคอร์รัปชัน

การนำหลักจริยธรรมมาใช้ในการแก้ปัญหาคอร์รัปชันโดยเริ่มจากใช้หลักทริโอตปปะ มา กำกับใจไม่ให้คิดอยากได้ อยากมี อย่างผิดวิธี เพราะจะทำให้เกิดโลภ โกรธ หลง และนำไปสู่การกระทำผิด และถูกลงโทษได้

นอกจากนี้ยังมีหลักจริยธรรมที่ต้องพัฒนาในเรื่องการรู้จักพอ ซึ่ง พระราชวิสุทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช) (2525 : 32-33) ได้อธิบายใน 2 หัวข้อคือ หลักสันโดษ และหลักอภัยตัญญูตามะมัตตัญญูตา มีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 หลักสันโดษ

สันโดษ หมายถึง ความยินดีพอใจในวัตถุที่ได้มาหรือในผลงานที่สำเร็จขึ้นด้วยเรี่ยวแรง ความพยายามของตนในทางที่ชอบธรรม มี 3 ประการคือ

1) ยถาลภสันโดษ คือ ความยินดีพอใจในสิ่งที่ตนได้ในสิ่งที่ตนมี เมื่อได้แค่นั้น มีแค่นั้นก็ยินดีแค่นั้น มีอย่างไรก็ใช้อย่างนั้น แต่มิได้หมายความว่าให้หยุดขวนขวายต่อไป ไม่ต้องคิดก้าวหน้า หรือหามาเพิ่มเติม มิใช่เช่นนั้น สันโดษข้อนี้เพียงให้ฝึกหัดใจให้เกิดความพอในฐานะที่ตนกำลังมี กำลังเป็น หรือได้รับ เพื่อป้องกันความทุกข์อันเกิดจากความผิดหวัง

2) ยถาพลสันโดษ ความยินดีพอใจในกำลังของตนที่มีอยู่ รวมไปถึงการใช้กำลังให้พอดีด้วย ได้แก่ รู้จักประมาณในความรู้ความสามารถของตนเอง สันโดษข้อนี้เป็นการกระตุ้นให้บุคคลรู้จักใช้ความรู้ความเข้าใจและความสามารถของตนได้เต็มที่ กระตุ้นไม่ให้เป็นคนงอมืองอเท้า เกียจคร้านหรือทำงานด้วยความอ่อนแอ เอาเปรียบงาน

3) ยถาสารูปสันโดษ ความยินดีพอใจในสิ่งที่สมควรและยินดีพอใจพอสมควร คือ ในการใช้เรี่ยวแรงให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์จำเป็นต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม ไม่เกิดโทษ ไม่เป็นพิษ เป็นภัย เรียกว่าไม่ผิดธรรม และวิธีการหากก็เป็นวิธีที่ชอบธรรมถูกต้องไม่ใช่โดยวิธีทุจริต ฉ้อโกง คอร์รัปชัน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจำกัดขอบเขตของความทะเยอทะยาน ความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุดให้แคบลงอย่างนี้เรียกว่ายินดีพอใจพอสมควร สันโดษข้อนี้ฝึกให้บุคคลรู้จักอิ่มตัวเป็น

จะเห็นได้ว่าสันโดษเป็นหลักจริยธรรมที่แก้ปัญหาความโลภหรือความอยากได้ไม่รู้จักพอของบุคคล หยุดยั้งความมกใหญ่ใฝ่สูง ความทะเยอทะยานอย่างไร้ขอบเขตจำกัดของบุคคล และควบคุมความปรารถนาของตนให้อยู่ในวงจำกัด โดยเมื่อรู้จักความพอดีแล้วก็คิดที่จะใช้ส่วนเกินที่ตนได้ตนมีนั้นช่วยเหลือบุคคลอื่นต่อไป

2.3.2 หลักอัตตัญญูตา และมัตตัญญูตา

อัตตัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน หมายถึงมองตนเองออกว่าตนเองเป็นใคร มีฐานะ และภาวะอย่างไร กำลังต้องการอะไร เมื่อมองออกแล้วก็พยายามปรับตัวเองให้เป็นที่ได้อย่างที่ตัวเองเป็นได้อย่างเหมาะสม พยายามวางตนให้สัมพันธ์กับฐานะและภาวะของตน และใช้กำลังความสามารถของตนพัฒนาตนเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ รวมถึงความรู้จักหยุดยั้งความต้องการอันเกินขอบเขตกำลังความรู้ความสามารถของตน และหยุดยั้งการแสวงหาอันเกินกำลังหรือในทางที่มีขอบ อันจะทำให้ตนเดือดร้อนในภายหลัง

มัตตัญญูตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ หมายถึง ความรู้จักประมาณในการแสวงหา เลี้ยงชีพให้เป็นที่ไปในทางที่มีขอบ ไม่ใฝ่สูงทะเยอทะยานจนเกินประมาณ อันจะก่อให้เกิดการแสวงหาในทางทุจริตต่อมา รวมไปถึงความรู้จักประมาณในการใช้สอยพัสดุสิ่งของที่แสวงหามาได้แล้วในทางที่พอเหมาะพอควรไม่ให้ฟุ่มเฟือยนัก ไม่ให้อัดคัดนัก ให้เป็นที่ไปในทางสายกลางคือประหยัดมัธยัสถ์นั่นเอง

นอกจากนี้ วิธีการป้องกันและแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน จากรายงานการวิจัย การศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดีของ วิทยาลัย บุรีกุล (2545 : 5-37) ได้เสนอแนวทางป้องกันและแก้ไขการทุจริตคอร์รัปชันไว้ ซึ่งประกอบด้วยมาตรการดังต่อไปนี้

1) การแสดงบัญชีทรัพย์สิน (Financial Disclosure) การแสดงบัญชีทรัพย์สิน มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบฐานะทางการเงินของนักบริหาร เจ้าหน้าที่รัฐและครอบครัว ทั้งก่อน และหลังการเข้ารับตำแหน่งว่ามีอะไรผิดปกติหรือส่อไปในทางคอร์รัปชันและผลประโยชน์ขัดกันหรือไม่ อย่างไรก็ดี มาตรการนี้จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ อาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน เช่น การเคลื่อนไหวทางการเงิน ทุกชนิดจะต้องกระทำการผ่านระบบเช็ค หรือการเปิดบัญชีจะต้องใช้ชื่อจริง เป็นต้น

2) การตรวจสอบประวัติก่อนเข้าดำรงตำแหน่ง (Profile Clearance) โดยปกติแล้ว ในภาครัฐ หัวหน้าฝ่ายบริหารจะเสนอชื่อผู้จะดำรงตำแหน่งให้วุฒิสภา/รัฐสภาเป็นผู้ตรวจสอบ เพื่อกันกรองเบื้องต้นและสรรหาบุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งการตรวจสอบประวัติอาจกระทำในรูปแบบคณะกรรมการก็ได้ แต่ควรกระทำเป็นความลับและเคารพในสิทธิของผู้ที่ถูกตรวจสอบประวัติ

3) การให้นิยามระหว่างของขวัญและสินบน (Gift and Bribe) กล่าวคือ จะต้องให้ความหมายอย่างแน่ชัด เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างคำทั้งสอง เพราะคำว่าของขวัญนั้นก็คือสิ่งของที่มีการให้กัน เพราะมีความเสน่หาระหว่างกันโดยมิให้หวังผลตอบแทนแต่อย่างใดเมื่อมีการให้ของขวัญ เป็นการให้ในเทศกาลหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ตามขนบประเพณีของแต่ละสังคม ซึ่งไม่ควรมีมูลค่าจนเกินไป จนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดพฤติกรรมคอร์รัปชัน การให้ของขวัญจะแตกต่างกับสินบน เพราะการให้สินบนเป็นการให้ต่างตอบแทน (Reciprocal) ที่ผู้ให้หวังผลประโยชน์ในมิติใดมิติหนึ่ง จนทำให้ราชการเสียผลประโยชน์ ส่วนผู้รับ

สินบนไม่ว่าการให้นั้นจะออกมาในลักษณะสิ่งของหรืออื่นใดก็ตาม ก็จะต้องเอื้ออำนวยให้กับผู้ให้ประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ

4) การห้ามข้าราชการไปทำงานกับเอกชนหลังพ้นสภาพข้าราชการ (Post Employment Restriction) ข้อห้ามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันข้อมูลข่าวสารของทางราชการที่จะตกอยู่ในกำมือของคู่แข่งทางเศรษฐกิจ และอาจจะเป็นการกระทำต่างตอบแทนระหว่างข้าราชการและธุรกิจ เพื่อชดเชยหรือตอบแทนบุญคุณข้าราชการที่เคยเอื้อประโยชน์ให้ขณะดำรงตำแหน่ง หรือป้องกันไม่ให้ข้าราชการใช้ความรู้ความชำนาญ ทักษะ หรือความสามารถเฉพาะตัว เพื่อผลประโยชน์ของธุรกิจจนทำให้ข้าราชการหรือประเทศชาติเสียหาย เพราะข้าราชการระดับสูงหลายท่าน เมื่อออกจากราชการแล้วอาจใช้ความรู้ความสามารถต่าง ๆ ที่สะสมมาสมัยยังรับราชการอยู่เพื่อผลประโยชน์ของธุรกิจของตนเองหรือพวกพ้องหรือที่ตนปฏิบัติงานอยู่

5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การจัดการความเสี่ยงหมายถึงการที่หน่วยงานพยายามคอยสังเกตว่า มีความเสี่ยงที่เกิดจากการคอร์รัปชันหรือผลประโยชน์ขัดกับอะไรบางอย่างหรือไม่ มีประเด็นที่ล่อแหลมหรือเอื้อประโยชน์ต่อการคอร์รัปชันหรือไม่ การจัดการความเสี่ยงควรดำเนินการดังนี้

5.1) ส่งเสริมวัฒนธรรมการต่อต้านคอร์รัปชันและผลประโยชน์ขัดกัน เช่น วัฒนธรรมที่สาธารณชนจะไม่อดทนอดกลั้นต่อพฤติกรรมการฉ้อราษฎร์บังหลวงอีกต่อไป ผู้กระทำผิดเป็นผู้เอาผิดเอาเปรียบสังคมหรือองค์กรควรจะถูกจับให้ได้และมีการลงโทษ

5.2) นโยบายเกี่ยวกับการคอร์รัปชันควรระบุเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ค่านิยมของคอร์รัปชันและผลประโยชน์ขัดกันที่แน่ชัด กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การค้นหา ติดตาม การฝึกอบรม และแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาคอร์รัปชัน

5.3) แผนงานการแก้ปัญหาคอร์รัปชันควรกำหนดให้แน่ชัด และประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้เกี่ยวกับวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน การป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การหาพยานหลักฐาน การให้ตำรวจเข้ามาเกี่ยวข้อง การติดตามเรียกคืนความเสียหาย การรับฟังข้อแนะนำ การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการคอร์รัปชัน

6) การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและป้องกันการคอร์รัปชัน (Participations) นักบริหารควรเปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกัน และปราบปรามการคอร์รัปชัน เพราะภาคประชาสังคมจะมีความเป็นอิสระ และปลอดจากผลประโยชน์ส่วนตัวทำให้การตรวจสอบเป็นไปอย่างเข้มข้น โดยอาจกระทำได้ในลักษณะของการให้ข้อมูล การแสดงความคิดเห็น การให้คำแนะนำปรึกษา การร่วมวางแผน การร่วมปฏิบัติ รวมถึงตลอดจนถึงการตรวจสอบควบคุมอีกด้วย

เมื่อกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับปัญหาด้านการครองตน จะพบว่าปัญหาสำคัญจะเป็นปัญหาด้านตัวบุคคลและพฤติกรรมการทำงาน ลักษณะด้านตัวบุคคลเป็นพฤติกรรมการทำผิดพลาดของนักบริหารซึ่งมีระดับที่แตกต่างกัน ได้แก่ ข้อผิดพลาดระดับร้ายแรง ระดับปานกลาง และระดับเพียงเล็กน้อย ส่วนปัญหาด้านพฤติกรรมที่พบมากที่สุดและเป็นปัญหาที่นับวันจะยิ่งขยายใหญ่โตมากขึ้น คือปัญหาด้านการทุจริตคอร์รัปชันเป็นปัญหาการแสวงหาประโยชน์ส่วนตนโดยมิชอบ หลักจริยธรรม ที่เป็นเครื่องควบคุมจิตใจเป็นเกราะป้องกันจากภายในคือการส่งเสริมให้มีหิริ (ความละอายแก่ใจ) โอตตัปปะ (ความเกรงกลัวต่อบาป) นอกจากนี้ยังมีหลักความสันโดษคือความพอใจในสิ่งที่ตนมี ยินดีในสิ่งที่ตนเองได้ หลักการรู้จักตนเองและรู้จักความพอประมาณ

ปัญหาด้านการครองตน

ปัญหาการครองคน คือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องระหว่างนักบริหารกับผู้ร่วมงาน ปัญหาที่มักจะพบเป็นประจำ ได้แก่ (ประวัตติ์ พินผาสุก, 2549 : 252-255)

1. ปัญหาที่เกิดจากตัวนักบริหารเอง ได้แก่ ภัยและวุฒิต่างกัน การวางตัวของนักบริหารสูงมากหรือต่ำมากเกินไป เอาแต่ใจตัวเอง ใช้อารมณ์ และไม่รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ขาดความเป็นกันเอง ลูกน้องก็หนักใจเมื่อได้เข้าพบ หัวหน้าบางคนเป็นชาวต่างประเทศไม่เข้าใจภาษาที่ใช้ หรือบางหน่วยงานหัวหน้าชอบใช้ภาษาเทคนิคมากเกินไป มีความลำเอียงอันเกิดจากอคติส่วนตัวของนักบริหารทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัยและปัญหาการสื่อสาร

2. ปัญหาที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง ได้แก่ ลูกน้องไม่รับผิดชอบงาน เกียจงานกัน มีความย่อหย่อนไม่ทุ่มเทการทำงานให้หน่วยงาน เมื่อมีการผิดพลาดก็มีการโยนความผิดให้ผู้อื่น ปิดความรับผิดชอบ ไม่ทำตามคำสั่ง หรือเข้าใจคำสั่งที่สั่งอย่างถูกต้องและชัดเจน มักจะคอยระแวงว่าผู้บังคับบัญชาจะจับผิดหรือจ้องเล่นงานตนเองและทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา

3. ปัญหาระหว่างนักบริหารกับนักบริหารด้วยกัน องค์กรแต่ละองค์การย่อมจะมีการจัดโครงสร้างจัดสายการบังคับบัญชา ทั้งสายหลัก สายรอง สายที่ปรึกษาแตกต่างกันไปแล้วแต่บทบาทและหน้าที่ ยิ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ยิ่งต้องมีบุคลากรมากและมีความซับซ้อนมากขึ้นตามไปด้วย

นักบริหารก็มีหลายระดับ มีผู้จัดการใหญ่ มีรองผู้จัดการใหญ่ มีผู้ช่วยแล้วก็มีผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบแตกต่างกันออกไป บุคลากรเหล่านี้รวมกันเรียกสั้น ๆ ว่า คณะนักบริหารหรือนักบริหารนั่นเอง ปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักบริหารด้วยกันเองมักจะได้แก่เรื่องต่าง ๆ เหล่านี้

3.1 เชื่อว่าตนเองมีความรู้ความสามารถเหนือคนอื่น เชื้อมั่นตนเองมากเกินไป ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของใคร โดยเชื่อว่าสิ่งที่ตัดสินใจทำนั้นถูกต้องเสมอ เพราะเคยกระทำมาแล้วไม่เคยผิดพลาด ที่ถูกต้องคือ ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การตัดสินใจต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ชัดเจนและสมบูรณ์

3.2 ความแตกต่างระหว่างวัย ความรู้และประสบการณ์ระหว่างคนต่างวัยย่อมเป็นสิ่งที่พบเห็นเสมอในสังคมโดยเฉพาะในองค์กรทั่วไป การรู้จักบูรณาการความแตกต่างเหล่านั้นมาสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ และก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์กร เป็นสิ่งที่นักบริหารพึงกระทำและต้องกระทำให้ติดด้วย

3.4 แบ่งพรรคแบ่งพวก การแบ่งพรรคแบ่งพวกของกลุ่มคนในสังคมเป็นเรื่องปกติ นักบริหารไม่ควรมองว่าเป็นเรื่องที่เกิดความเสียหายต่อองค์กรหรือต่อการทำงานไปเสียทั้งหมด ที่สำคัญต้องมีมุมมองการแบ่งกลุ่มต่าง ๆ ออกมาในเชิงบวก จะต้องวิเคราะห์ให้เข้าใจและเห็นภาพชัดเจนแล้วก็จะสามารถเลือกสรรมาใช้งานได้

4. เอาเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับเรื่องงาน คนบางคนเอาเรื่องส่วนตัวมาพัวพันกับเรื่องงานจนแยกกันไม่ออก เลยกลายเป็นเรื่องเสียหายและไม่ยอมทำงานร่วมกัน เกียจกันว่าทำงานให้ ถ้าไม่เอาคนนั้นคนนั้นมาทำงานด้วย ทำให้งานไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร

5. ขาดมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่มีศิลปะในการพูด การจูงใจ หรือการสื่อสารที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน

6. ปัญหาระหว่างนักบริหารกับบุคคลทั่วไป ปัญหาที่เกิดขึ้นในประเด็นนี้สามารถเกิดได้ทั้งจากนักบริหารเองที่มีส่วนสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น พฤติกรรมที่มักแสดงออก ดังนี้

6.1 การไม่มีมารยาท เอาใจยากใช้แต่อารมณ์

6.2 การไม่เข้าใจระเบียบปฏิบัติหรือวิธีการทำงานขององค์กรนั้น

6.3 การมุ่งประโยชน์ของตนเองหรือพรรคพวกของตนเอง มาก่อนผลประโยชน์ส่วนรวมทั้งองค์กร

7. มื้อคติต่อหน่วยงาน โดยเฉพาะต่อนักบริหารขององค์กรนั้น ๆ

จากปัญหาทั่วไปดังกล่าว จะทำให้องค์การนั้นขาดความสุข ปัญหาอื่น ๆ จะเกิดขึ้นตามมาอย่างมากมายทั้งในแง่ขวัญและกำลังใจ ทำให้การทำงานและผลงานที่ออกมาไม่มีคุณภาพ ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลเสียโดยรวมก็จะตกอยู่กับหน่วยงานและกับผู้ทำงานในหน่วยงานทุก ๆ คน ในทางตรงข้ามหากนักบริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยการนำจริยธรรมที่เกี่ยวกับสร้างมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย หลักสังคหวัตถุ หลักพรหมวิหาร หลักอภิธานิยธรรม รวมทั้งการนำหลักสารานิยธรรมมาปรับใช้ในการทำงานจะก่อให้เกิดผลดีอย่างมากมาย ซึ่งจะส่งผล ดังนี้

1) ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างนักบริหารกับนักบริหาร นักบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และนักบริหารกับประชาชนทั่วไป

2) ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา ไว้วางใจ และเข้าใจดีต่อกัน

3) ทำให้งานสำเร็จลุล่วงและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยความราบรื่น

4) ทำให้เกิดความรักใคร่สามัคคี อันจะช่วยป้องกันการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันในหน่วยงาน

5) ทำให้เกิดความหวัง ความตั้งใจของชีวิตไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้หลักมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นหลักการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้เขียนได้สังเคราะห์หลักจริยธรรมที่เกี่ยวกับมิตรแท้หรือกัลยาณมิตรคือมิตรที่ควรคบ และเมื่อคบกันไปแล้วผู้เป็นมิตรกันจำเป็นต้องมีหลักธรรมสำหรับปฏิบัติหรือรักษามิตรภาพกันไว้ หลักธรรมสำหรับปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อรักษามิตรภาพกันไว้ที่ปรากฏในสังคหวัตถุ คือ (พระราชวิสุทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช), 2525 : 61-63)

1) ด้วยการใช้ปณ คือ เมื่อคบกับคนใดพึงเสียสละให้ปณของของตนให้แก่คนนั้นด้วย ต้องเป็นคนใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว มีน้ำใจต่อมิตรคนนั้นเสมอ

2) ด้วยเจรจาถ้อยคำไพเราะ คือ ใช้คำพูดถูกกาลเทศะ โอกาสไหนควรพูดอย่างไร เวลาไหนควรพูดหยุดยั้งหรือด่ากันเล่นได้ เวลาไหนควรพูดยกย่องให้เกียรติกัน ต้องคำนึงอยู่เสมอว่า

อยู่คนเดียวควรระวังยั้งความคิด

อยู่ร่วมมิตรควรระวังยั้งคำขาน

อยู่ร่วมนายเคารพตั้งระวังการณ

อยู่ร่วมพาลต้องระวังทุกอย่างเอย

3) ด้วยประพฤติประโยชน์ คือ ช่วยเหลือมิตรในกิจการที่จำเป็น ไม่เป็นคนตระหนี่แรงและใจแคบ ออกปากแล้วไม่ยอมช่วยมิตร ควรสร้างประโยชน์แก่มิตรตามกำลัง

4) ด้วยความเป็นผู้มีตนเสมอ คือ วางตนเสมอต้นเสมอปลายทั้งต่อหน้าและลับหลังไม่รับกวนหรือเข้าข้างเกินไป เมื่อมิตรได้ดีมียศศักดิ์ขึ้น หรือไม่ถูกเหยียดหยามเมื่อมิตรได้รับความผิดหวังหรือวิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง คงไปมาหาสู่คงเส่นคงวาเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น

5) ด้วยไม่แก้งกล่าวให้คลาดจากความเป็นจริง คือ ไม่มีความอิจฉาริษยามิตรของตน มิตรที่ดีหรือประสบผลสำเร็จอย่างไรก็ไม่ปกปิดหรือแก้งทับถมให้ความดีด้วยลงไป หรือแก้งใส่ร้ายใส่ความมิตรเพื่อเอาตัวรอด ซึ่งจัดว่าเป็นผู้ประทุษร้ายมิตร

เมื่อปฏิบัติได้ดังนี้แล้วย่อมเชื่อว่าเป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นมิตรที่ดี สำหรับหลักจริยธรรมที่ใช้สำหรับตอบแทนมิตร (ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน) มี 5 ประการ คือ

1) รักษามิตรผู้ประมาทแล้ว คือเมื่อมิตรมีความประมาทหรือหลงผิดไปในทางใด ทางหนึ่ง เช่น หลงผู้หญิงจนลืมการงาน ถลาค้าวไปในทางพณ ก็หาทางเตือนสติมิตรให้เห็นทางที่ถูกต้อง หรือ

ช่วยเหลือด้วยประการอื่น ช่วยรักษาชื่อเสียงของมิตรที่ประพฤติไม่ดีด้วย หรือป้องกันมิให้มิตรประสบอันตรายเพราะความประมาทหลงเหลือ ทั้งในการปฏิบัติงานและการครองเรือน

2) รักษาทรัพย์สินสมบัติของมิตรผู้ประมาทแล้ว คือมิใช่จะรักษาตัวมิตรผู้ประมาทหรือหลงผิดไปแล้วเท่านั้น แม้ทรัพย์สินของมิตรผู้นั้นก็เป็นหน้าที่ของมิตรจะหาทางป้องกันมิให้เสียหายด้วย หรือช่วยปกป้องรักษาสิทธิ์ในทรัพย์สินของมิตรมิให้ถูกโกง มิให้ถูกเบียดบัง ถูกลักขโมยไปด้วย

3) เมื่อมีภัยเป็นที่พึ่งพำนักได้ คือเมื่อมิตรประสบภัยหรือได้รับความวิบัติก็เต็มใจช่วยเหลือเต็มที่ เพื่อให้พ้นภัยหรือเพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจในยามนั้น

4) ไม่ละทิ้งในยามวิบัติ คือเมื่อมิตรประสบความวิบัติ ก็ไม่ปลีกตัวออกห่าง ไม่ละทิ้งด้วยความใจแคบ แต่เต็มใจช่วยมิตรก่อร่างสร้างตัวใหม่ทุกวิถีทางจนกว่ามิตรจะพึ่งตัวเองได้

5) นับถือตลอดถึงญาติของมิตร คือให้ความเคารพนับถือหรือให้เกียรติแก่บิดามารดาหรือญาติของมิตร ประดุจเป็นบิดามารดาหรือญาติของตนเอง

เมื่อปฏิบัติได้ดังนี้ มิตรภาพของทั้งสองฝ่ายก็จะมีแต่ความมั่นคงและแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ความแตกร้างในมิตรภาพจะไม่มีวันเกิดขึ้นได้เลย เมื่อมิตรยังมีอยู่ตราบไต่ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ก็ยังคงอยู่ตราบนั้น และความสงบสุขในองค์กรหรือหน่วยงานก็ยังคงมีอยู่ตราบนั้น

เมื่อกล่าวโดยสรุปของปัญหาด้านการครองคน รวมทั้งวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้ หลักจริยธรรมด้านการครองคนซึ่งเป็นทักษะที่จะปฏิบัติต่อกัน เป็นการกระทำที่มุ่งให้เกิดความรู้สึกความปรารถนาดีต่อกัน ด้วยการเปิดใจ ให้โอกาส เสียสละแบ่งปัน มีความเห็นอกเห็นใจ มีการให้อภัยและยินยอมโอนอ่อน ผ่อนปรน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ตลอดจนความผูกพันพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดความรักความสามัคคี ความสุขยอมเกิดมีในองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับเมื่อนำไปปฏิบัติก็จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงาน และทั้งการครองใจคนจะทำให้เกิดพลังกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ มีทีมงานที่เข้มแข็งในองค์กรให้เกิดความร่วมมือ ลดการต่อต้านและการแตกแยกในหน่วยงาน องค์กรก็ประสบผลสำเร็จ การดำเนินงานก็บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542 : 264) ได้อธิบายลักษณะของปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของนักบริหารไว้ดังนี้

1. **ทำงานโดยยึดระเบียบและกรอบของกฎหมายอย่างเคร่งครัด** ไม่รู้จักการจัดการ เรียกว่า ตึงจนเกินไปจนทำให้บรรยากาศทำงานเคร่งเครียด งานล่าช้าเพราะไปติดกับกฎระเบียบมากจนเกินไป ปกตินักบริหารจะต้องยืดสายกลาง เช่น หลักมีอยู่ว่า

- ทุจริต ผิดระเบียบ ผิดวินัย
- สุจริต ไม่ผิดระเบียบ ไม่ผิดวินัย

แต่บางครั้งเราก็สามารถดำเนินการบางอย่างที่ไม่ให้ผิดระเบียบ เพื่อจะไม่ผิดวินัย โดยรวดเร็วได้ขึ้นอยู่กับความชัดเจน และประสบการณ์ของนักบริหาร

2. **สนใจผลประโยชน์ที่จะได้รับมากกว่าการปฏิบัติเพื่องาน** ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ ทั้งที่ชั่วและไม่ใช่ชั่ว โดยเชื่อว่าเมื่อทำงานก็จะต้องได้ผลประโยชน์ที่คุ้มค่า องค์กรไม่ใช่ของเราคนเดียว นักบริหารจะต้องคิดว่า องค์กรเป็นของทุกคน ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ไม่ผูกขาดความรัก ความเป็นเจ้าของแต่ผู้เดียว ต้องทำงานเพื่องานทำดีเพื่อดี ต้องคิดว่าทุกคนมีความสำคัญ และมีความจำเป็นเหมือนกัน และเท่ากันเพียงแต่แบ่งหน้าที่กันทำงานเท่านั้น

3. สนใจความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้น โดยไม่สนใจว่าจะทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนหรือไม่มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่ก้าวสู่ความสำเร็จด้วยการเหยียบไหล่ผู้อื่นขึ้นไป หรือทำให้พินทางไปเสีย นักบริหารจะต้องเข้าใจว่าความสำเร็จองค์การนั้นเป็นผลงานจากการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา นักบริหารคนเดียวทำอะไรไม่ได้ ต้องยกย่องชมเชยประกาศผลงานของคนอื่นให้สังคมรู้จักจริง

จากปัญหาเรื่องการทำงานดังกล่าว นักบริหารสามารถแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักจริยธรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น การใช้หลักอิทธิบาท 4 การใช้หลักทวารวาทธรรม 4 เป็นต้น ก็จะเป็นปัจจัยทำให้ปัญหาหลุดไปในที่สุดได้

ส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาครัฐของไทย ยังเป็นปัญหาในลักษณะค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้ค่านิยมของบุคลากรในหน่วยงานของรัฐโดยมุ่งทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติในการประชุมเมื่อ วันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 เห็นชอบแผนปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐที่ครอบคลุมแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการจึงจัดทำ “ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่รัฐ” ไว้ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐพึงปฏิบัติ ดังนี้ (วรารภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ และพฤทธิภูมิ พลอยงาม, 2559 : 17)

ประการแรก กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ขอบธรรมเสียสละอดทน ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ ไม่ยอมโอนอ่อนตามอิทธิพลใด ๆ

ประการที่สอง ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตรงไปตรงมา มีหลักธรรม แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อประชาชน ต่อผลการปฏิบัติงาน ต่อองค์การ และต่อการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการ

ประการที่สาม โปร่งใส ตรวจสอบได้ หมายถึง ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การให้มีความโปร่งใส มีกลไกให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายใต้กรอบของกฎหมาย

ประการที่สี่ ไม่เลือกปฏิบัติ หมายถึง การบริการประชาชนด้วยความเสมอภาคไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ในการให้บริการ ปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความมีน้ำใจเมตตา เอื้อเฟื้อ

ประการที่ห้า มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด ทำงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานและส่วนรวม ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่า เสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของตนเอง เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับข้าราชการซึ่งเป็นผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการนี้ เป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถือเป็นต้นแบบ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

การพัฒนาจริยธรรมของนักบริหาร

โดยที่จริยธรรมเป็นเครื่องส่งเสริมความสงบสุขและความเจริญก้าวหน้าของสังคมดังได้กล่าวมาแล้ว ฉะนั้นนักบริหารหรือผู้รับผิดชอบที่ต้องการความสงบสุขร่มเย็น และความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรและสังคมส่วนรวม ควรต้องมีการฝึกฝนหรือพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมเป็นเบื้องต้นเสียก่อน เมื่อตนเองมั่นคงสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้แล้ว ก็จะสามารถขยายไปสู่สังคม และประเทศชาติโดยส่วนรวมในที่สุด

หลักการบริหารเพื่อส่งเสริมจริยธรรมตามที่สมาคมการบริหารงานบุคคลระหว่างประเทศ ได้เสนอแนะไว้ ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2549 : 111-112)

1. มาตรฐานทางจริยธรรมควรมีความชัดเจน เพื่อให้บุคลากรขององค์การจะได้รับทราบถึงหลักการและมาตรฐานที่เป็นที่คาดหวังในการปฏิบัติงานของตน บุคลากรทุกคนควรใช้หลักของการประพฤติปฏิบัติเดียวกัน
 2. มาตรฐานจริยธรรมควรสะท้อนกรอบกฎหมาย ซึ่งนับเป็นพื้นฐานของมาตรฐานขั้นต่ำ และหลักของความประพฤติสำหรับบุคลากรทุกคน
 3. ควรมีการชี้แจงในเรื่องจริยธรรมให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคน และควรส่งเสริมการฝึกอบรมในเรื่องจริยธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์ปัญหาเชิงจริยธรรม และการใช้เหตุผลเชิงศีลธรรม
 4. ลูกจ้างและบุคลากรควรรับทราบสิทธิ หน้าที่ และพันธกรณี เมื่อต้องประสบกับปัญหาการกระทำผิดจริง ๆ หรือต้องสงสัยว่ากระทำผิด
 5. ผู้ที่เป็นผู้นำทางการเมืองจะต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่าง ควรส่งเสริมให้มีการออกกฎหมายและระเบียบ เพื่อสนับสนุนการประพฤติตามหลักจริยธรรมและลงโทษการประพฤติผิด
 6. กระบวนการตัดสินใจควรมีความโปร่งใส และเปิดให้องค์การจากภายนอก เช่น ฝ่ายนิติบัญญัติเข้ามาตรวจสอบ และประชาชนควรสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของทางราชการได้
 7. ควรมีบทบาทและแนวที่ชัดเจนสำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับเอกชนในการร่วมมือกันปฏิบัติงานระหว่างสองฝ่าย เช่น ประเด็นเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และการปรับหรือแปรรูปการจ้างงานภาครัฐ เป็นต้น
 8. ฝ่ายบริหารควรแสดงและส่งเสริมการประพฤติตามหลักจริยธรรม และควรกระตุ้นให้เกิดการประพฤติที่ได้มาตรฐานระดับสูง โดยการให้แรงจูงใจที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน
 9. นโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ขั้นตอนและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ควรเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นความตั้งใจจริงในเรื่องของจริยธรรม
 10. สภาพการจ้างงานในภาครัฐ ควรเป็นองค์ประกอบที่ช่วยส่งเสริม หรือช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม การเคารพ และทำตามหลักพื้นฐานของจริยธรรมในการทำงาน จะช่วยให้องค์การของรัฐ เป็นองค์การที่ดำเนินงานด้วยการยึดมั่นในหลักการอย่างจริงจังได้
 11. ควรสร้างกลไกในการตรวจสอบ เพื่อให้ข้าราชการมีภาระรับผิดชอบในการกระทำของตนต่อผู้บังคับบัญชา และที่สำคัญกว่านั้นคือต่อสาธารณะ ภาระความรับผิดชอบควรจะเน้นไปที่เรื่องการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและการมุ่งผลสัมฤทธิ์
 12. ต้องมีการวางขั้นตอน กระบวนการและบทลงโทษที่เหมาะสมสำหรับจัดการต่อการกระทำผิดส่วนสำคัญของการวางโครงสร้างองค์กร เพื่อส่งเสริมจริยธรรมจะต้องรวมถึงการหาวิธีการตรวจสอบ และสอบสวนประเด็นข้อกล่าวหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการประพฤติมิชอบทั้งหลาย
- สำหรับภาคราชการไทย หลักการเสริมสร้างการพัฒนาจริยธรรมของของนักบริหาร รวมทั้งข้าราชการในการจูงใจให้การปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (ราชกิจจานุเบกษา, 2559 : 27, 32) คือ
- “มาตรา 73 ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี”
- “มาตรา 87 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด”

นอกจากนี้ ก.พ. ยังได้จัดทำประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนตามเงื่อนไขมาตรา 279 และ 280 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2552 เพื่อให้ประกาศใช้อย่างเป็นทางการ สำคัญ คือ การกำหนดให้มีค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม 9 ประการ คือ (เสนีย์ คำสุข, 2555 : 37-38)

1. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
2. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ
3. การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
4. การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรมและถูกกฎหมาย
5. การให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยและไม่เลือกปฏิบัติ
6. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
7. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานรักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้
8. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
9. การยึดมั่นในวิชาชีพขององค์การ

ค่านิยมดังกล่าวมานี้ นับได้ว่าเป็นหลักที่นักบริหารจะต้องนำมาปฏิบัติด้วยตนเองเพื่อเสริมสร้างให้ เป็นนักบริหารที่น่าเคารพนับถือ เป็นแบบอย่างอันดีงามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแก่ประชาชนในฐานะนักบริหารขององค์การและบทบาทสำคัญอีกด้านคือการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานได้ได้ประพฤติปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาประชาชนอีกด้วย

ส่วนการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับชาวไทยโดยทั่วไป นิยมเน้นพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมสำคัญ ๆ ตามยุคตามสมัย ซึ่งแต่ละสมัยมักจะมีการเน้นคุณธรรมเด่นประจำสมัยตามความต้องการและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ กัน เช่น ยุคโบราณเน้นวาจาสัตย์ สมัยอศวินเน้นความจงรักภักดีของไทยเราในสมัยสุโขทัย บ้านเมืองมีความร่มเย็นเป็นสุข ประชาชนสมัยสุโขทัยจึงเน้นเรื่องการทำบุญสุนทาน ซึ่งคุณธรรมที่เด่นในสมัยนั้น คือ “ทาน” สมัยอยุธยาตอนต้น โดยเฉพาะสมัยพระเจ้าอู่ทองหรือสมเด็จพระรามาธิบดีที่ 1 อยู่ในช่วงกำลังก่อสร้างบ้านเมือง จึงต้องอาศัยความจงรักภักดี และเน้นวาจาสัตย์ จึงมีลิลิตโองการแช่งน้ำหรือพิธีถือน้ำพิพัฒน์สัตยา ครั้นในสมัยรัชกาลที่ 6 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ มีภัยสงครามรอบบ้านเรา และต้องเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 1 พระองค์จึงเน้นเรื่องการปลุกใจให้คนไทยรักชาติ เน้นค่านิยมไทยปลุกฝังเรื่องความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ พระองค์ได้นิพนธ์เพลงและบทนิพนธ์ปลุกใจคนไทยไว้มากมาย อาทิ สยามมานูสติ ปลุกใจเสือป่า เป็นต้น

เมื่อคราวกรุงรัตนโกสินทร์มีอายุครบ 200 ปี พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช (รัชกาลที่ 9) ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทแก่พสกนิกรชาวไทยในการพัฒนาและปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรม สำหรับประชาชน 4 ประการ เพื่อความสงบสุขร่มเย็นของชาติบ้านเมือง ดังนี้ (ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542 : 285)

1. การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม
2. การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ ความดีนั้น
3. การอดทน อดกลั้น และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความซื่อสัตย์สุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด
4. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

ขอข่ายวิธีการพัฒนาตนเองของนักบริหาร

การพัฒนาตนเองของนักบริหาร จะต้องคำนึงถึงขอข่าย 3 ด้าน (Newtow and Hington, 1963 : 14) คือ

1. การศึกษาและประเมินตนเอง เป็นการศึกษาศาสตร์และส่วนบกพร่องของตนเอง ทั้งในด้านรูปร่างหน้าตา สุขภาพ สติปัญญา ความรู้ทั่วไป ความสามารถพิเศษ การแต่งกาย การพูดจาภิรยาทำทางนิสัยใจคอ โดยวิธีการประเมินสามารถทำได้โดยการสังเกตตนเอง และการให้ผู้อื่นวิจารณ์หรือบอกจุดบอดที่เรามองไม่เห็น

2. ยอมรับและตระหนักในความต้องการที่จะปรับปรุงตนเอง ผลจากการประเมินจากข้อแรก จะบอกให้เราทราบว่าเรามีข้อบกพร่องอะไรบ้าง มีจุดอ่อนด้านใด เราต้องยอมรับข้อบกพร่องและต้องตระหนักเสมอว่า บุคลิกภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การยอมรับนับถือ ความศรัทธา อันจะนำไปสู่มนุษยสัมพันธ์อันดีและความสำเร็จ

3. มีแรงจูงใจในการปรับปรุงตนเอง การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองไม่ใช่สิ่งที่ง่าย เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอุดมคติ เกี่ยวข้องกับการลบล้างนิสัยเดิมที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน อันเกิดจากความต้องการพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อดึงดูดเพศตรงข้าม เพื่อเป็นที่ชื่นชอบของสังคม เพื่อความต้องการความปลอดภัยในอาชีพและความต้องการในอำนาจ

สำหรับการปรับปรุงพัฒนาตนเองสามารถกระทำได้ 2 ด้าน คือ การปรับปรุงภายนอก และการปรับปรุงพัฒนาภายใน มือธิบาย ดังนี้

1. การปรับปรุงพัฒนาภายนอก ได้แก่ การปรับปรุงรูปร่างหน้าตา การรักษาความสะอาดของร่างกาย การดูแลรักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอ การปรับปรุงด้านการแต่งกาย การปรับปรุงภิรยาทำทางเพื่อให้เกิดมิตรภาพ รวมทั้งการปรับปรุงด้านการพูดจา โดยใช้คำพูดที่ไพเราะอ่อนหวาน มีประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะ

2. การปรับปรุงพัฒนาภายใน ได้แก่ การปรับปรุงอารมณ์ ความคิด ความรู้สึกและนิสัยใจคอ โดยการฝึกให้ยอมรับสภาพของตนเองที่เป็นอยู่โดยการมองภาพพจน์ของตนเองที่เป็นบวก ฝึกการควบคุมอารมณ์ของตนเอง การอดทนอดกลั้น ไม่แสดงอาการอิจฉาริษยา รู้จักมองโลกในแง่ดี ฝึกให้เป็นผู้มีจิตใจสงบ ไม่ตื่นเต็นง่าย การเป็นผู้มีระเบียบวินัย และการฝึกให้มีจิตคิดปรารภถนาคือต่อผู้อื่นอยู่เสมอ

รูปแบบการพัฒนาจริยธรรมของนักบริหาร

การพัฒนาจริยธรรมสำหรับนักบริหารองค์การ อาจกระทำได้หลายวิธีและแต่ละวิธีหรือแต่ละรูปแบบ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของบุคคลและสังคมนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการและความสงบสุขของสังคม ได้แก่ (ประวัติ พินผาสุก, 2549 : 228-230)

1. การพัฒนาจากบุคคลภายนอกหรือจากองค์กรภายนอก

การพัฒนาจริยธรรมจากภายนอก ได้แก่ การที่หน่วยเหนือหรือผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป จัดกิจกรรมขึ้นเพื่อส่งเสริมหรือพัฒนาจริยธรรมให้แก่บุคลากรระดับบริหารรอง ๆ ลงมา ซึ่งอาจมีกิจกรรมหลาย ๆ อย่างอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

1.1 การจัดกิจกรรมฟื้นฟูและพัฒนาจิตใจ การจัดกิจกรรมดังกล่าวอาจทำให้เฉพาะนักบริหารหรือบุคลากรทั้งหมดขององค์การ จุดมุ่งหมายหลักก็เพื่อที่จะพัฒนาจริยธรรม คุณภาพชีวิต

โดยรวมของบุคลากร โดยการนำเอาหลักธรรมศาสนามาเป็นแนวปฏิบัติ สถานที่ก็อาจจะพิจารณาตามความเหมาะสมอาจเป็นสถานที่สะอาด สงบร่มเย็น ห่างไกลความวุ่นวายพอสมควร

ประการสำคัญ กิจกรรมต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาการอบรมหรือประชุมสัมมนา ควรเป็นการเน้นเพื่อพัฒนาและฟื้นฟูจิตใจโดยเน้นทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิตในการอยู่ร่วมกันในสังคม ตลอดจนอาศัยสัจธรรมทางศาสนาเป็นแนวทางของสัจธรรมชีวิต โดยเห็นความสำคัญแก่บุคคลอื่น เช่นเดียวกับเห็นความสำคัญของตนเอง อีกทั้งยังจะต้องหาทางปรับปรุงการดำเนินชีวิตในปัจจุบันให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างมีความสุข

ส่วนกิจกรรมย่อยก็อาจประกอบด้วย การบรรยาย การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแสดงบทบาทสมมติ การฉายภาพยนตร์ ดนตรี และกิจกรรมอื่น ๆ อีกตามความเหมาะสม

1.2 การสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมจริยธรรม โดยมากจะเน้นในด้านอาคารสถานที่ เช่น การจัดดูแลรักษาความสะอาดบริเวณให้ดูร่มรื่นแจ่มใส มีภาพและป้ายคำขวัญ คำคมคติเตือนใจให้ละเว้นความชั่วประพฤติแต่ความดี การสร้างบรรยากาศให้เกิดจิตสำนึกในทางที่ดีงาม

1.3 การรณรงค์จิตใจ อาจทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมรณรงค์ชักจูงในโอกาสต่าง ๆ สร้างความสนใจใฝ่มน้าวใจคนให้กระทำแต่สิ่งที่ดีงาม

1.4 ปฏิบัติการทางวินัยและจรรยา คือ การที่มีการปฏิบัติตามวินัยและจรรยาแห่งวิชาชีพนั้น ๆ อย่างเคร่งครัด ดำเนินการกับผู้ที่กระทำผิดตามควรแก่เหตุ ไม่มีการปล่อยปละละเลยจนหย่อนยาน

1.5 การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง วิธีการนี้ทำได้โดยนักบริหารระดับสูงขึ้นไป หรือผู้ส่งเสริมเองจะต้องปฏิบัติตาม ดำรงตน วางตัว แต่งกาย แสดงอาการกิริยาที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้มีจริยธรรม เช่น มีความเมตตา กรุณา การให้อภัย มีการช่วยเหลือ และไม่ประพฤติตนให้เสื่อมเสีย หรือบกพร่องในด้านศีลธรรมจรรยาเสียเอง

1.6 การใช้มนุษยสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์ นักบริหารระดับสูงกระทำได้โดยการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แสดงความสนใจและให้รู้ว่า เรารู้จักเขาดีในทุกด้าน มีข่าวคราวและเรื่องที่น่าสนใจเกี่ยวข้อง และแจ้งให้ทราบทั่วกันในรูปของการแจ้งทางวาจาหรือแจ้งทางหนังสือข่าวหรือประกาศขององค์การ

2. การให้ปฏิบัติด้วยตนเอง (วิธีพัฒนาในลักษณะภายใน)

การให้ปฏิบัติด้วยตนเอง หมายถึง การพัฒนาที่ให้นักบริหารได้เรียนรู้และเข้าใจหลักจริยธรรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง มีความซาบซึ้งและเต็มใจที่จะปฏิบัติด้วยคุณความดีต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งการที่จะเกิดความซาบซึ้งได้นั้นทำได้หลายวิธี เช่น

2.1 การศึกษาด้วยตนเอง การเสนอหรือชี้แนะให้ไปอ่านไปศึกษาหลักธรรมะของศาสนาที่ตนเองนับถือหรือว่าเลื่อมใส ศึกษาผลงานและหลักวิชาการต่าง ๆ ที่เป็นวิทยาศาสตร์ ตลอดจนศึกษาเปรียบเทียบหลักธรรมคำสอนของศาสนาต่าง ๆ ตามความสนใจและเวลาที่จะอำนวยให้

2.2 การศึกษาจากผู้รู้ กระทำโดยการสนทนากับผู้ทรงคุณความรู้ การปรึกษาหารือ การขอคำอธิบายเพิ่มเติม หรือการสร้างโอกาสในการเรียนรู้หลักธรรมจากพระสงฆ์ผู้ปฏิบัติปฏิบัติชอบ หรือศึกษาจากหนังสือธรรมะจากผู้รู้ต่าง ๆ

2.3 การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ บุคคลนั้นหรือบุคลากรทั้งหลายในองค์การนั้นก็ต้องเพียรพยายามปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความมีสติ ระงับความโกรธ ความโลภความเกลียด ความกลัวหรืออารมณ์ต่างๆ อย่าให้มีเกิดขึ้น ตั้งใจฝึกสมาธิ ปฏิบัติการทำบุญ บำเพ็ญกุศล ช่วยงานสาธารณประโยชน์และช่วยเหลือผู้อื่น เหล่านี้เป็นต้น

3. การส่งเสริมโดยเลือกยึดหลักจริยธรรมที่เหมาะสม

โกลินทร์ รัชสยาพันธ์ (2530 : 89) ได้อธิบายถึง การส่งเสริมโดยการเลือกจริยธรรมที่เหมาะสมไว้ว่า การเลือกจริยธรรมที่เหมาะสมนั้นมักจะมีคำถามตามมาเสมอว่า จริยธรรมอะไรที่เหมาะสมหรือที่ควรปฏิบัติ และบุคคลหนึ่งควรจะยึดถือ ในประเด็นนี้จะเป็นคำถามที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมและตอบยาก ผู้นำในการส่งเสริมหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาจะต้องช่วยให้ข้อมูลหรือรายละเอียดต่าง ๆ ที่ดี และเป็นไปได้ด้วยกลยุทธ์หลาย ๆ วิธี แล้วให้นักบริหารไปพิจารณาเลือกตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งแนวทางในการที่จะช่วยในการพิจารณาตัดสินใจนั้นอาจเลือกในเรื่องต่อไปนี้

- 3.1 เลือกจริยธรรมที่มีความสำคัญสูงกว่า เช่น ความกตัญญูต่อสังคมหรือประเทศชาติควรเลือกก่อนการกตัญญูต่อตัวบุคคล
 - 3.2 เลือกจริยธรรมที่ให้ผลยาวนานยิ่งยกว่า ส่งผลกว้างไกลกว่า
 - 3.3 เลือกจริยธรรมที่ส่งผลต่ออนาคตก่อนจริยธรรมที่มีผลต่อปัจจุบัน หรือมีผลทันทีทันใด
 - 3.4 เลือกจริยธรรมที่ส่งผลต่อคนหมู่มากหรือสังคมส่วนใหญ่ก่อนจริยธรรมที่ส่งผลต่อคนส่วนน้อย หรือสังคมส่วนน้อย
 - 3.5 เลือกจริยธรรมที่ส่งผลต่อผู้อื่นก่อนเลือกจริยธรรมที่ส่งผลต่อตัวเอง
 - 3.6 เลือกสิ่งที่เหมาะสมแล้วทำให้ภูมิใจ สุขใจกว่าเลือกสิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งวัตถุสิ่งของภายนอก
- การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรม ตามนัยดังกล่าว อาจดำเนินการได้หลายทาง ได้แก่ การปลูกฝัง และส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่สอดคล้องกับด้านเศรษฐกิจ ด้วยกิจกรรมและโครงการหลากหลาย

ประโยชน์ของการส่งเสริมพัฒนาจริยธรรมนักบริหาร

การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ สามารถได้สรุปไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้ที่ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของจริยธรรม และคิดหาวิธีการที่จะได้ผู้ร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม เป็นคนที่มีเหตุมีผล อดทนเสียสละ ซื่อสัตย์ยุติธรรม รู้จักแยกแยะว่าอะไรผิดอะไรถูก แล้วเลือกสิ่งที่จะต้องนั้นเป็นหลักในการปฏิบัติ
2. ช่วยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิม สังคมใดก็ตามหากมีคนที่ล้วนแต่เป็นคนมีคุณธรรมสูงหรือมีจริยธรรมมาก สังคมนั้นก็จะอยู่ร่วมกันอย่างร่มเย็นและเป็นสุข
3. นักบริหารของหน่วยงานจะมีความระมัดระวังตนเอง ในการที่จะต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการเป็นผู้กระทำแต่ความดี มีคุณธรรม มีความเมตตา มุทิตา อุเบกขา ความยุติธรรมต่าง ๆ การส่งเสริมและกระตุ้นทางด้านจริยธรรมตลอดเวลาในหน่วยงานจากทุกฝ่ายเป็นสิ่งที่นักบริหารไม่อาจละเลยหรือเมินเฉยในการปฏิบัติได้
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาขอยอมประพฤติปฏิบัติตามสิ่งที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชากำหนด โดยเฉพาะสิ่งที่หน่วยงานกำหนดขึ้นมาด้วยนโยบายขององค์การหรือหัวหน้ากำหนดขึ้นมาเป็นนโยบายก็ตาม ผู้เป็นหัวหน้านำในการปฏิบัติอย่างเข้มแข็งอยู่แล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องปฏิบัติตามอยู่ดี นานเข้าก็เกิดความคุ้นเคย เป็นนิสัยประจำตัว และจะกลายเป็นคุณธรรมประจำใจในที่สุด
5. การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ผู้คนในองค์การ ในสังคม และชาติ ลดการทำผิดทางด้านศีลธรรม ผู้คนลดการทุจริตคดโกง การเบียดเบียนเอาเปรียบ และทำลายผู้อื่นจะน้อยลง ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันจะมีมากขึ้น สังคมจะเป็นระเบียบและมีความสุข

6. การพัฒนาจริยธรรมทำให้ความเจริญงอกงามเกิดขึ้นในตัวบุคคล โดยเฉพาะในฐานะที่คนเป็นส่วนประกอบในการเป็นสังคม เป็นผู้ที่จะสร้างความเดือดร้อนหรือความรุ่มเย็นให้แก่สังคม ถ้าได้มีการพัฒนาบ่อย ๆ และต่อเนื่องเชื่อว่าจะมีผลดีต่อส่วนรวม

สรุป

องค์การทั้งหลายทั้งที่เป็นภาครัฐและเอกชน จะเกิดความเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมสลายปัจจัยที่สำคัญยิ่งคือนักบริหารขององค์การหรือหน่วยงาน เพราะนักบริหารนอกจากจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังจะต้องมีจริยธรรมในจิตใจที่จะต้องแสดงออกในบทบาทของการดำรงตนเอง การสร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการบริหารงานให้เกิดคุณภาพ นักบริหารจึงต้องพัฒนาจริยธรรมอยู่เสมอ กล่าวคือ การยกระดับความดีงามในจิตใจให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดี สิ่งที่ดีสังคมปรารถนาและต้องการจนเกิดความเคยชิน

การพัฒนาจริยธรรมนักบริหารจะต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักการพัฒนาทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านพฤติกรรม กล่าวคือ พฤติกรรมทางกายวาจาที่แสดงออกมามีภายนอก ซึ่งมีผลต่อตัวเองและผู้อื่น 2) ด้านจิตใจ กล่าวคือ ต้องสร้างความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำ ความดี หรือสร้างแรงจูงใจให้ทำความดี บ่มเพาะให้มีจิตใจที่ดีงามมั่นคงเข้มแข็ง สามารถควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนเองได้ และ 3) ด้านปัญญา กล่าวคือ มีวิธีคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างถูกต้องบนพื้นฐานของปัญญา

การทำงานของนักบริหารโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดในการทำงาน หรือการประพฤติปฏิบัติที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม หรือกระทำในสิ่งที่ผู้ร่วมงานไม่ชอบ ย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ แต่นักบริหารเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติในด้านดี ทั้งวิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม และมีความเหมาะสม เมื่อเกิดปัญหา หรือข้อผิดพลาดขึ้นมาจากการทำงาน ก็ต้องมีการตรวจสอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การดำรงตนเป็นคนดีอย่างเสมอต้นเสมอปลายและเป็นคนดีตลอดไป จึงเป็นคุณธรรมจริยธรรมที่พึงประสงค์สำหรับนักบริหาร และเป็นสิ่งที่สังคมต้องการ ปัญหาที่พบทางด้านคุณธรรมของนักบริหารมักจะมีพบและศึกษาได้จากแหล่งต่าง ๆ โดยสรุปคือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวนักบริหารเอง ปัญหาระหว่างนักบริหารกับผู้ร่วมงาน ปัญหาระหว่างนักบริหารกับนักบริหารด้วยกัน ปัญหาระหว่างนักบริหารกับบุคคล ปัญหาทางคุณธรรมของนักบริหารจากการทำผิดวินัย ปัญหาทางคุณธรรมจริยธรรมของนักบริหารจากสื่อมวลชนต่าง ๆ ปัญหาทางคุณธรรมจากประสบการณ์ของนักบริหาร

ปัญหาทั่ว ๆ ไปเหล่านี้ หากเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันขององค์การใดแล้ว จะทำให้องค์การนั้นขาดความสุข ปัญหาอื่น ๆ จะเกิดขึ้นตามมาอย่างมากมาย ทั้งในแง่ขวัญและกำลังใจ ทำให้การทำงานและผลงานที่ออกมาไม่มีคุณภาพ ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลเสียโดยรวมก็จะตกอยู่กับหน่วยงานและกับผู้ทำงานในองค์การนั้น

การพัฒนาจริยธรรมสำหรับนักบริหารที่เป็นการแก้ปัญหา และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิด ใช้หลักการพัฒนาบนพื้นฐานของกรอบข้อกำหนดมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจน รวมทั้งสร้างกลไกตรวจสอบและส่งเสริมให้มีการพัฒนาจริยธรรมทั้งในส่วนของนักบริหารและบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน โดยมีรูปแบบของการพัฒนาที่ประกอบด้วย การพัฒนาจากภายนอก ซึ่งได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมจริยธรรม มีการจูงใจให้ปฏิบัติด้วยวิธีต่าง ๆ รวมทั้งนักบริหารต้องเป็นแบบอย่างทางจริยธรรมด้วย รูปแบบต่อมาคือ การพัฒนาด้วยการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งด้านการศึกษาวิธีปฏิบัติจากการอ่านค้นคว้าแหล่งความรู้ทางวิชาการและศึกษาจากผู้รู้ รูปแบบสุดท้ายคือ การเลือกจริยธรรมที่เหมาะสมกับองค์การ และการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรม

เมื่อนักบริหารได้พัฒนาจริยธรรมทั้งในส่วนของตนเองและบุคลากรในองค์กรแล้ว ย่อมทำให้ปัญหาของบุคลากรขององค์กรก็จะมีผลกระทบทางด้านศีลธรรม การทุจริต เอาใจเอาเปรียบกันน้อยลง องค์กรก็จะเกิดความร่มเย็นเป็นสุข มีความรักความสามัคคี เห็นอกเห็นใจกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การทำงานก็จะเกิดประสิทธิภาพและเกิดความเจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไป

คำถามทบทวน

1. การพัฒนาจริยธรรมต้องพัฒนาให้ครอบคลุมคุณลักษณะที่ด้าน อะไรบ้าง
2. จงอธิบายปัญหาการครองตนของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นปัญหาในเรื่องใดบ้าง
3. จงอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นประจำขององค์กรโดยทั่วไป ระหว่างนักบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีปัญหาอะไรบ้าง
4. ปัญหาที่เกิดกับระหว่างนักบริหารกับนักบริหารสามารถเกิดขึ้นได้หรือไม่ จงยกตัวอย่างประกอบคำอธิบาย
5. หลักจริยธรรมที่เป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งใจไม่ให้เกิดการทำผิด ทุจริตคอร์รัปชันมีจริยธรรมใดบ้าง จงอธิบาย
6. ปัญหาที่นักบริหารขาดมนุษยสัมพันธ์จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร และควรแก้ไขด้วยวิธีใดบ้าง
7. หลักจริยธรรมที่สามารถครองใจคนทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน คือจริยธรรมใดบ้าง จงอธิบาย
8. การพัฒนาจริยธรรมในลักษณะภายในและภายนอก คือการพัฒนาในลักษณะอย่างไร
9. จงอธิบายประโยชน์ของการส่งเสริม พัฒนาจริยธรรมนักบริหาร

เอกสารอ้างอิง

- กมล สกลเดชา. (2525). การทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ : บทวิเคราะห์ทางกฎหมาย ในแง่ความหมายและการใช้คำในกฎหมาย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติศักดิ์ รัฐประเสริฐ. (2557). การทุจริตในวงราชการไทย : การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านแนวทางการแก้ไขปัญหาจากผู้นำและบุคคลสำคัญของประเทศไทย. วารสาร มจร วิชาการ. 18(35), (61-64).
- โกสินทร์ รังสยาพันธ์. (2530). ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- ไตรรัตน์ โภคพลกรณ์. (2557ข). การเสริมสร้างจิตสำนึกในการบริหารงานภาครัฐ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์การภาครัฐ. (หน่วยที่ 14, หน้า 22-39). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประวัติ พันผาสุก. (2549). คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2539). การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระมหาอาจารย์พงษ์ คำตัน. (2554). การปฏิบัติตนด้านคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์. (2542). คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. เพชรบูรณ์ : สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์.

- พระราชวิสุทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช). (2525). **หลักธรรมสำหรับการพัฒนาสังคม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551, 25 มกราคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 125 ตอน 22 ก, 27-32.
- วรารณ รุ่งเรืองกลกิจ และพฤทธิภูมิ พลอยงาม. (2559). จริยธรรมในการบริการสาธารณะ. ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการบริการสาธารณะ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). (หน่วยที่ 11, หน้า 17). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมคิด บางโม. (2549). **จริยธรรมทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : พัฒนวิทย์การพิมพ์.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2545). **รายงานการวิจัย การศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี**. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- เสนีย์ คำสุข. (2555). วินัย คุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงานบุคคลภาครัฐของไทย. **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ**. (หน่วยที่ 11, หน้า 37-38). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Newtow, Roy and Hington, Helen. (1963). **How to improve your Personality**. (3rd ed). New York : McGrew-Hill.