



คุณธรรมของผู้บริหารกับการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจยุคใหม่ The Role of Executive Ethics in Enhancing Employee Willingness to Work in Modern Business Organizations

บรรณวัชร พลคำ

Bannawat Polcum

นักวิชาการอิสระ

Independent Academic

*Corresponding Author Email: Bannawat_acc@hotmail.com

Received: 7 May 2025

Revised: 24 May 2025

Accepted: 27 May 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ ศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารและการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงานของพนักงานในบริบทองค์กรธุรกิจยุคใหม่ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีคุณธรรมและจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้พนักงานพร้อมทุ่มเททำงานอย่างเต็มใจ บทความนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การบริหารยุคใหม่ จริยธรรมในการทำงาน และแนวคิดเรื่องแรงจูงใจ/ความผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ ยังวิเคราะห์แนวคิดคุณธรรมของผู้บริหารตามหลักพุทธศาสนา เช่น สังคหวัตถุ 4 และทศพิธราชธรรม เปรียบเทียบกับแนวคิดสากล เช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือ Ethical Leadership และการจัดการเชิงคุณธรรม ผลการศึกษาเน้นย้ำว่าคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำส่งผลเชิงบวกต่อความเต็มใจและความผูกพันของพนักงาน โดยผู้นำที่ยึดมั่นคุณธรรมจะสร้างความไว้วางใจ กระตุ้นแรงจูงใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานได้มากขึ้น องค์กรธุรกิจยุคใหม่สามารถประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าวผ่านรูปแบบการบริหารที่มีคุณธรรม การสื่อสารอย่างโปร่งใส การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม ตลอดจนการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการต่าง ๆ บทความสรุปด้วยข้อเสนอแนะเชิงบริหารในการพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหารและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างเต็มใจและมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: คุณธรรมผู้บริหาร, แรงจูงใจของพนักงาน, ความผูกพันของพนักงาน

Abstract

This academic article examines executive virtues and the fostering of employee willingness to work in the context of modern business organizations. In today's rapidly changing business environment, ethical and virtuous leadership is crucial for building trust and motivating employees to willingly engage in their work. The article presents relevant concepts and theories, including modern management, work ethics, and employee



motivation/engagement. It also analyzes executive moral principles from Buddhist perspectives (e.g., Sanghavatthu Four and the Ten Royal Virtues) in comparison with global concepts (e.g., Ethical Leadership and moral management). The findings emphasize that a leader's virtue and ethics positively affect employee willingness and engagement. Leaders who uphold strong moral values foster greater trust, motivation, and participation among employees. Modern businesses can apply these principles through moral management practices such as transparent communication, cultivating an ethical organizational culture, and involving employees in decision-making. The article concludes with managerial recommendations for developing executive virtues and creating a work environment that encourages employees to work willingly and effectively.

Keywords: Executive Virtue, Employee Motivation, Employee Engagement

บทนำ

สภาพแวดล้อมของธุรกิจยุคใหม่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน และพฤติกรรมของแรงงาน ในปัจจุบันปัจจัยอย่างเงินเดือนหรือความมั่นคงเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะจูงใจให้คนทำงานให้แก่องค์กรอีกต่อไป พนักงานรุ่นใหม่มีความรู้ความสามารถสูงและมีทางเลือกในการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีอำนาจต่อรองสูงขึ้น ไม่ยึดติดกับการทำงานที่ใดที่หนึ่งเป็นเวลานานเหมือนในอดีต และการเปลี่ยนงานบ่อยไม่ถูกมองว่าเป็นเรื่องลบอีกต่อไป (ดวงมณี จันทร์มา, 2561)

ความสำคัญของคุณธรรมในการบริหารในโลกธุรกิจยุคใหม่ที่มีความท้าทายซับซ้อน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และจริยธรรมถือเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จขององค์กร เพราะสามารถสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนบริหารความเสี่ยงและนำพาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน (กิตติพงศ์ อรุณชัย, 2566) หากผู้บริหารขาดจริยธรรม ธุรกิจอาจสูญเสียความน่าเชื่อถือในสายตาของพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ดังคำกล่าวที่ว่า “หากไม่มีจริยธรรมในการทำธุรกิจ ก็ย่อมไม่มีใครอยากร่วมงานหรือนำเงินมาสนับสนุนธุรกิจของเรา” ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำที่ทุจริตหรือขาดความโปร่งใสในการดำเนินงานได้ส่งผลเสียต่อทั้งองค์กรและสังคมไทยโดยรวม ดังจะเห็นได้จากดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index) ปี 2023 ที่ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 108 ของโลก สะท้อนถึงปัญหาความไม่โปร่งใสและการทุจริตในภาคธุรกิจไทยที่ยังเป็นความท้าทายสำคัญ (ปรีดี นุกุลสมปรารถนา, 2563) ด้วยเหตุนี้ การมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารองค์การจึงเป็นทั้งความคาดหวังและความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน

ปัญหาความเต็มใจในการทำงานของพนักงานแม้องค์กรจะมีการจ้างงานที่ให้ค่าตอบแทนดีหรือสวัสดิการครบครัน แต่หากพนักงานรู้สึกไม่ผูกพันหรือไม่ไว้วางใจผู้นำ เขาก็อาจไม่ทุ่มเททำงานอย่างสุดความสามารถ การที่พนักงานเต็มใจทำงาน (Willingness to Work) นั้นเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจที่ดีและผูกพันต่อองค์กร พวกเขาจะมีความพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่และอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Lalita Siripatcharanan, Nithiwat Jiaranan and Chanin Sittichai, 2023) องค์กรหลายแห่งในยุคใหม่เผชิญปัญหาพนักงานขาดความกระตือรือร้น ขาด



ความผูกพัน หรือลาออกบ่อย การแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาบทบาทของตนในการเสริมสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจของทีมงานผ่านการประพฤติตนตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน

ดังนั้น การศึกษาเพื่อคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเต็มใจในการทำงานของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในองค์กรธุรกิจยุคใหม่ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี พฤติกรรมแรงงาน และความคาดหวังของบุคลากร โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารที่โปร่งใส มีจริยธรรม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

บทวิเคราะห์

บทความวิชาการนี้ ได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดพื้นฐานและทฤษฎีหลักที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการ, จริยธรรมในการทำงาน และความเต็มใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะปูพื้นฐานให้เห็นกรอบแนวคิดก่อนเข้าสู่การวิเคราะห์คุณธรรมของผู้บริหารและผลต่อพนักงานในบทต่อไป ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารองค์กรยุคใหม่และจริยธรรมในการทำงาน

จริยธรรมในการบริหารก็เป็นองค์ประกอบที่ไม่อาจมองข้าม ผู้บริหารที่ยึดมั่นในจริยธรรมจะบริหารงานโดยคำนึงถึงความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในองค์กรภาครัฐและเอกชน (พระเทพคุณาภรณ์ โสภณจิตโต และพระอุดมสิทธิธนายก, 2564) ปัจจุบัน มีการกำหนดจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารและพนักงานในหลายองค์กร เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงมาตรฐานความประพฤติที่เหมาะสม เช่น การเอาใจใส่และรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง เปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส และให้คำปรึกษาแนะนำด้วยความเมตตากรุณาเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งจริยธรรมในการทำงาน (Work Ethics) จริยธรรมในการทำงานหมายถึงชุดของค่านิยมและมาตรฐานพฤติกรรมที่พนักงานควรปฏิบัติในการทำงาน ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความขยันขันแข็ง ความยุติธรรม และการเคารพผู้อื่น เป็นต้น การมีจริยธรรมในการทำงานที่ดีจะส่งผลให้พนักงานประพฤติตนอย่างเหมาะสมและร่วมมือกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (Wilailuck Rookit, Rujikorn Sudporn and Jintana Thongprasit, 2024) ก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังจริยธรรมเหล่านี้ผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดี (Lead by Example) และการกำหนดนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น การเน้น “ความซื่อสัตย์” ในการดำเนินธุรกิจ หมายถึง ผู้บริหารต้องจริงใจ ตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนหรือหลอกลวงผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้องใด ๆ เมื่อผู้บริหารและพนักงานทุกระดับประพฤติตนตามหลักจริยธรรมดังกล่าว ย่อมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร ซึ่งไม่เพียงเป็นผลดีต่อธุรกิจ แต่ยังเสริมแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ภาคภูมิใจในองค์กรของตนอีกด้วย

2. แนวคิดความเต็มใจในการทำงานของพนักงาน แรงจูงใจและความผูกพัน

แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) แรงจูงใจหมายถึงพลังขับเคลื่อนที่กระตุ้นให้บุคคลพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่าง ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมีหลายแนวทาง เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ที่ชี้ว่าแรงจูงใจของพนักงานขึ้นกับการตอบสนองความต้องการเป็นขั้น ๆ ตั้งแต่ปัจจัยพื้นฐานไปจนถึงการเติมเต็มศักยภาพตนเอง หรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่แบ่งปัจจัยจูงใจออกเป็น



ปัจจัยคง Hygienic (เช่น เงินเดือน สวัสดิการ) และปัจจัยจูงใจ (Achievement, Recognition) เป็นต้น (Kiat Boonyapo, 2019) อย่างไรก็ตาม ในบริบทของบทความนี้ เรามุ่งเน้นแรงจูงใจเชิงจริยธรรม กล่าวคือ การที่พนักงานมีแรงจูงใจเพราะรู้สึกว่าการที่เขานั้นมีความหมายและสอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัวและหลักคุณธรรมขององค์กร โดยความเต็มใจและความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) “ความเต็มใจในการทำงาน” ของพนักงานสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดเรื่อง Employee Engagement หรือความผูกพันและการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กรนั่นเอง โดย Employee Engagement หมายถึง ระดับที่พนักงานรู้สึกผูกพันและมีส่วนร่วมต่อองค์กรและงานที่ทำอย่างเต็มที่ พร้อมให้ความร่วมมือในทุกด้านอย่างสมัครใจ พนักงานที่มีความผูกพันสูงจะแสดงออกผ่านการทุ่มเททำงานอย่างกระตือรือร้น มีแรงจูงใจในการปรับปรุงผลงานตนเองอย่างสม่ำเสมอ และมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กรในระยะยาว ตรงกันข้าม หากพนักงานขาดความผูกพัน แม้จะรู้สึก “พึงพอใจ” ในบางด้าน เช่น ชอบสวัสดิการหรือบรรยากาศที่ดี แต่ก็อาจไม่ทุ่มเทหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจริง ๆ ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจกับความผูกพันนี้ทำให้องค์กรยุคใหม่เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการวัดระดับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Survey) มากขึ้น เพราะการมีพนักงานที่ผูกพันและเต็มใจทำงานย่อมหมายถึงการที่พนักงานมีแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกพร้อมจะทุ่มเทกำลังความสามารถให้แก่องค์กรอย่างเต็มศักยภาพ กล่าวโดยสรุป “ความเต็มใจในการทำงาน” ในที่นี้หมายถึง สภาวะที่พนักงานมีแรงจูงใจสูงและมีจิตสำนึกเชิงบวก ยินดีทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเสมือนเป็นเป้าหมายของตนเอง

3. แนวคิดคุณธรรมของผู้บริหารและแนวคิดเชิงพุทธศาสตร์และสากล

หัวข้อนี้จะอภิปรายแนวคิดเรื่องคุณธรรมของผู้บริหารจากสองมุมมองหลัก ได้แก่ 1) แนวคิดตามหลักพุทธศาสนา ซึ่งฝังรากลึกในวัฒนธรรมการบริหารจัดการของไทย เช่น หลักสังคหวัตถุ 4 และทศพิธราชธรรม และ 2) แนวคิดแบบสากลหรือตะวันตก อาทิ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และการจัดการเชิงคุณธรรม โดยจะเปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความสอดคล้องกันของทั้งสองแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารปฏิบัติตนด้วยคุณธรรมและจริยธรรม (พระธรรมโกศาจารย์, 2549)

4. แนวคิดคุณธรรมของผู้บริหารตามหลักพุทธศาสนา

พรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4: พระพุทธศาสนาได้วางหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองและผู้นำ Psychological Welfare ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรได้ ในที่นี้ สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมสำคัญที่ช่วยยึดเหนี่ยวใจคน ประกอบด้วย 1) ทาน: การให้ การแบ่งปันสิ่งของหรือความช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2) ปิยวาจา: การพูดจาไพเราะสุภาพ ให้กำลังใจ สร้างสัมพันธที่ดี 3) อตถจริยา: การกระทำเพื่อประโยชน์ผู้อื่น ช่วยเหลือเกื้อกูลในทางที่ชอบ และ 4) สมานตตา: การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย และปฏิบัติต่อคนทุกระดับอย่างเสมอภาค การที่ผู้บริหารยึดหลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารจะทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กร เพราะผู้นำมีน้ำใจเอื้อเฟื้อ พูดจาดีและสื่อสารอย่างเคารพ ขวนขวายช่วยเหลือพนักงานให้เติบโต และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเป็นธรรมไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หลักธรรมเหล่านี้สอดคล้องกับหลักการบริหารที่เน้นมนุษยสัมพันธ์และความเสมอภาคในองค์การยุคใหม่อย่างชัดเจน (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

ทศพิธราชธรรม 10 ประการ หลักธรรมสำหรับผู้ปกครองที่ดีอีกชุดหนึ่งคือ ทศพิธราชธรรม ซึ่งเดิมเป็นธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์ แต่สามารถประยุกต์ใช้กับผู้นำองค์กรทั่วไปได้ เนื้อหาประกอบด้วยคุณธรรมสำคัญ 10 ประการ ได้แก่ 1) ทาน: การให้และการเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 2) ศีล: ความประพฤติดีงามทั้งกายวาจาใจ ถือหลักความซื่อสัตย์สุจริตและประพฤติ



ตนเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ปริจาคะ: การเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวม 4) อาชวะ: ความซื่อตรงอย่างบริสุทธิ์ใจ ไม่หลอกลวงผู้อื่น 5) มัทวะ: ความอ่อนโยน มีเมตตา ไม่เย่อหยิ่งถือตัว 6) ตปะ: ความเพียรพยายามและความอดทนในการทำสิ่งที่ถูกต้อง 7) อักโกธะ: การไม่โกรธง่าย มีใจเย็นและหนักแน่น 8) อวิหิงสา: การไม่ใช้ความรุนแรง ไม่เบียดเบียนผู้อื่น 9) ขันติ: ความอดทน อดกลั้นต่ออุปสรรคและความยากลำบาก และ 10) อวิโรธนะ: การยึดมั่นในธรรม ไม่ประพฤติดุร้ายและไม่คล้อยตามสิ่งที่ผิด ศีลธรรม 10 ประการนี้หากผู้บริหารยึดถือและนำมาปฏิบัติ จะช่วย “เหนียวรั้ง” ไม่ให้ใช้อำนาจไปในทางมิชอบ และส่งเสริมให้ผู้นำปกครองบริหารด้วยความเมตตาธรรมและความยุติธรรม ทั้งยังสร้างศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างลึกซึ้ง ดังที่เห็นตัวอย่างจากพระมหากษัตริย์ไทยหลายพระองค์ที่ทรงยึดหลักทศพิธราชธรรมในการปกครองจนเป็นที่รักใคร่ศรัทธาของประชาชน (พระธรรมโกศาจารย์, 2549)

5. แนวคิดคุณธรรมผู้บริหารในแนวทางสากล

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership): แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้รับความสนใจอย่างมากในการบริหารยุคใหม่ นิยามโดยทั่วไปหมายถึง ภาวะผู้นำที่มีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยเคารพศักดิ์ศรีและสิทธิของผู้อื่น คุณลักษณะที่มักกล่าวถึงว่าเป็นองค์ประกอบของผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Honesty), ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Trustworthiness) ความยุติธรรม (Fairness) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความเคารพผู้อื่น (Respect) และการให้ความสำคัญในการเสริมสร้างผู้อื่น (Empowerment) ผู้นำที่มีจริยธรรมสูงจะยึดหลักความถูกต้องตั้งตามเหนือผลประโยชน์ส่วนตน พร้อมทั้งกำหนดมาตรฐานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยใช้การ “ลงมือทำให้ดู” เป็นแบบอย่างควบคู่กับการสื่อสารปลูกฝังค่านิยมทางจริยธรรมให้กับสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยจำนวนมากพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารส่งผลเชิงบวกต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Siraprapa Chooppawa, A., Rattanasumawong, S. and Teerachartwong, T, 2021) เช่น เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดพฤติกรรมการถอนตัว และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำลักษณะนี้มีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อความน่าไว้วางใจ (Trust) และวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและพร้อมทุ่มเทให้แก่งานอย่างเต็มที่ การจัดการเชิงคุณธรรม (Moral Management) แนวคิดการจัดการเชิงคุณธรรมหมายถึงการบริหารองค์กรโดยบูรณาการหลักคุณธรรมจริยธรรมเข้ากับกระบวนการตัดสินใจและนโยบายทุกด้าน ผู้บริหารที่เป็น “Moral Manager” ไม่เพียงแต่ต้องเป็นคนดี (Moral Person) แต่ยังต้องส่งเสริมให้ผู้อื่นทำดีด้วย โดยการกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน สื่อสารความคาดหวังทางจริยธรรมไปยังพนักงาน และออกแบบระบบรางวัล-ลงโทษที่สนับสนุนพฤติกรรมที่ถูกต้อง การจัดการเชิงคุณธรรมสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Business Ethics) ที่ย้ำว่าธุรกิจควรดำเนินงานโดยไม่ละเมิดหลักศีลธรรมอันดีของสังคม และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม (ปรีดี นกุลสมปรารถนา, 2563) ผู้จัดการที่มีคุณธรรมจะตระหนักว่าความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพทางธุรกิจกับความถูกต้องชอบธรรม ซึ่งรวมถึงความผาสุกของพนักงานและสังคมโดยรวม ดังนั้นในการตัดสินใจด้านการจัดการต่าง ๆ ผู้บริหารควรพิจารณาทั้งในมิติ “ได้ผล” และ “ได้ธรรม” ควบคู่กันไป



ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดตามหลักพุทธศาสนากับแนวคิดตามสากล

ประเด็นเปรียบเทียบ	แนวคิดตามหลักพุทธศาสนา	แนวคิดตามแนวทางสากล
แหล่งที่มา/แนวคิดพื้นฐาน	หลักธรรม เช่น สังคหวัตถุ 4 และทศพิธราชธรรม	Ethical Leadership, Moral Management, Business Ethics
เป้าหมายหลัก	พัฒนาจิตใจของผู้นำให้มีเมตตา เสียสละ ยุติธรรม	สร้างระบบบริหารที่มีจริยธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ
แนวทางการปฏิบัติ	การให้ การพูดจาดี การช่วยเหลือ และความเสมอภาค	กำหนดค่านิยมองค์กร จัดระบบรางวัล-ลงโทษ สื่อสารจริยธรรม
ลักษณะผู้นำ	ผู้นำมีธรรมะภายใน เป็นแบบอย่างที่ดี	ผู้นำเป็นแบบอย่าง สื่อสารและควบคุมพฤติกรรมผ่านระบบ
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	เกิดความสามัคคี ความไว้วางใจ และศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา	เพิ่มความผูกพัน ความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นในองค์กร
จุดเด่น	ยึดจิตใจ ความเมตตา ความเท่าเทียมเป็นหลัก	มีระบบ กลไกชัดเจน ตรวจสอบและวัดผลได้
จุดเน้นในองค์กร	วัฒนธรรมองค์กรและความสัมพันธ์ภายในที่ดี	ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน
ข้อดี	- ส่งเสริมจริยธรรมจากภายใน - สร้างความสามัคคีและเมตตาในองค์กร - ปลูกฝังจิตสำนึกและวินัยตนเองสูง	- มีระบบที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม - สามารถประเมินผลได้ - เหมาะกับองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่และหลากหลาย
ข้อเสีย	- อาจไม่มีระบบวัดผลที่ชัดเจน - ความสำเร็จขึ้นอยู่กับจิตสำนึกและความเชื่อของบุคคล - อาจตีความแตกต่างกันตามระดับศรัทธา	- อาจเน้นรูปแบบมากกว่าจิตสำนึก - มีความเสี่ยงต่อการสร้าง “ภาพลักษณ์” มากกว่าคุณธรรมจริง - อาจขาดความลึกซึ้งด้านจิตใจ

เมื่อพิจารณาแนวคิดเรื่องคุณธรรมของผู้บริหารตามหลักพุทธศาสนาและแนวทางสากลแล้ว จะพบว่าแม้จะมีพื้นฐานมาจากรับทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองแนวทางต่างมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การหล่อหลอมให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบ โปร่งใส และสามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างยั่งยืน ในส่วนของหลักธรรมทางพุทธศาสนา ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 และทศพิธราชธรรม 10 ประการ จะเน้นไปที่การพัฒนาคุณธรรมภายในจิตใจของผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนอย่างมีเมตตา เสียสละ ยุติธรรม และเสมอภาค อันเป็นคุณธรรมที่ยึดเหนี่ยวใจบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ขณะที่แนวคิดทางสากล เช่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และการจัดการเชิงคุณธรรม (Moral Management) จะให้ความสำคัญกับกลไกการบริหารในระดับระบบ โดยมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมองค์กร การสื่อสารจริยธรรม และการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง



แม้จุดเน้นจะต่างกัน แต่หลักการของทั้งสองแนวคิดมีความสอดคล้องกันในหลายประการ อาทิ การส่งเสริมความซื่อสัตย์ ความเคารพผู้อื่น ความยุติธรรม และการใช้ตำแหน่งผู้นำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มิใช่เพื่อตนเอง ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถหลอมรวมแนวคิดทั้งสองแนวทางเข้าด้วยกันอย่างสมดุล จะส่งผลให้องค์กรมีความมั่นคงทั้งในด้านจริยธรรมและประสิทธิภาพการบริหาร ในเชิงลำดับการประยุกต์ใช้ ควรเริ่มต้นจากการปลูกฝังคุณธรรมภายในตามหลักพุทธศาสนา เพื่อสร้างพื้นฐานทางจิตใจที่มั่นคงแก่ผู้บริหาร แล้วจึงเสริมด้วยแนวทางการจัดการเชิงคุณธรรมตามแนวคิดสากล เพื่อให้การบริหารงานมีระบบแบบแผน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม และนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

6. แนวคิดการเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงานของพนักงานด้วยคุณธรรมผู้บริหาร

หัวข้อนี้จะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารกับความเต็มใจในการทำงานของพนักงาน ตลอดจนแนวทางหรือวิธีการบริหารที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน ซึ่งรวมถึงรูปแบบการจัดการที่มีคุณธรรม การสื่อสารภายในองค์กร แรงจูงใจ และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม (Wilailuck Rookit, Rujikorn Sudporn and Jintana Thongprasit, 2024) คุณธรรมผู้นำกับแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงมักจะได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากพนักงาน เมื่อนั้นพนักงานก็มีแนวโน้มที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มใจมากขึ้น งานวิจัยพบว่า รูปแบบผู้นำที่ทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดคือผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม หรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เนื่องจากผู้นำลักษณะนี้จะเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถโน้มน้าวจิตใจและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ ผู้นำที่ยึดมั่นในความถูกต้องเป็นธรรมจะปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม โปร่งใส และอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา (Siraprapa Chooppawa, A., Rattanasumawong, S. and Teerachartwong, T, 2021) ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นใจและไว้วางใจในตัวผู้นำ ส่งผลให้เกิดความผูกพันและพร้อมจะมอบแรงกายแรงใจให้งานโดยเต็มที่ รูปแบบการจัดการที่มีคุณธรรม ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความเต็มใจของพนักงานผ่านการออกแบบรูปแบบการจัดการและนโยบายที่มีคุณธรรม ยกตัวอย่างเช่น การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรมตั้งแต่การสรรหา การประเมินผลงาน ไปจนถึงการเลื่อนตำแหน่งและให้รางวัล ควรมีความโปร่งใสและยุติธรรม ไม่เล่นพรรคเล่นพวก พนักงานที่เห็นว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจะมีความพึงพอใจและพร้อมทำงานหนักตอบแทน (Kiat Boonyapo, 2019) อีกตัวอย่างหนึ่งคือ การจัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง เช่น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการวางแผนหรือแก้ปัญหาการทำงาน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนมีเสียงและมีคุณค่า ก็จะเป็นความผูกพันต่อองค์กรและอยากเห็นงานประสบความสำเร็จ (เกิดความรู้สึก “เป็นเจ้าของ” ร่วมกับองค์กร) ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจะเคารพความเห็นของพนักงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการสร้าง “สมานัตตา” ในทางปฏิบัติให้เกิดขึ้นในวัฒนธรรมองค์กร

การสื่อสารและบรรยากาศที่ส่งเสริมความไว้วางใจ การสื่อสารภายในที่ดีและโปร่งใสเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารที่มีคุณธรรม ผู้บริหารควรเปิดช่องทางการสื่อสารสองทาง รับฟังข้อคิดเห็นและข้อกังวลของพนักงานอย่างตั้งใจ รวมทั้งสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาและต่อเนื่อง การกระทำเช่นนี้แสดงถึง “ปียาวจา” คือการไว้วางใจและการสื่อสารที่จริงใจสุภาพ ผลลัพธ์คือพนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่าตนได้รับการเคารพและไว้วางใจ (พระเทพคุณาภรณ์ โสภณจิตโต และพระอุดมสิทธินายก, 2564)



การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณธรรม ผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้นำในการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักคุณธรรม ตัวอย่างเช่น การริเริ่มโครงการจิตอาสาหรือกิจกรรมเพื่อสังคมที่พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม (สอดคล้องกับหลัก “ทาน” และ “อถถจริยา”) จะช่วยปลูกฝังให้พนักงานมีจิตใจแห่งการให้และการช่วยเหลือ ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมแล้วยังสร้างความภูมิใจและผูกพันในหมู่พนักงานเองด้วย นอกจากนี้ การส่งเสริมให้พนักงานและหัวหน้างานปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและเมตตา (ตามหลักเมตตา กรุณา ในพรหมวิหาร 4) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) สร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยและมีคุณค่า สิ่งเหล่านี้หลอมรวมเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานอยากมีส่วนร่วมและอยากรักษาไว้ และเป็นแรงจูงใจเชิงบวกที่ทำให้พนักงานเต็มใจทุ่มเทสร้างผลงานที่ดีร่วมกับองค์กร

7. แนวคิดการประยุกต์ใช้แนวทางคุณธรรมในการบริหารองค์กรธุรกิจยุคใหม่

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงการนำแนวคิดคุณธรรมของผู้บริหารและการเสริมสร้างความเต็มใจของพนักงานไปปรับใช้ในองค์กรธุรกิจยุคใหม่ โดยนำเสนอตัวอย่างและแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมซึ่งไม่เจาะจงเฉพาะอุตสาหกรรม เพื่อให้องค์กรทั่วไปสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ การพัฒนาผู้นำและบุคลากรด้านคุณธรรมจริยธรรม องค์กรสามารถจัดอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้แก่ผู้บริหารและหัวหน้างาน เช่น หลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง “ผู้นำกับจรรยาบรรณ” ที่มุ่งปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณธรรมหรือเวิร์คช็อปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กรณีศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจทางจริยธรรมในการทำงาน (พระเทพคุณาภรณ์ โสภณจิตโต และพระอุดมสิทธิธนายก, 2564) และสะท้อนหลักคุณธรรมหลายประการ เช่น เมตตากรุณา, อถถจริยา (การช่วยเหลือลูกน้องให้เติบโต) และขันติ (ความอดทนในการพัฒนาคน) ผลลัพธ์ที่ได้คือทีมงานมีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมจะร่วมแรงร่วมใจฝ่าฟันเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มกำลัง และการวัดผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เมื่อดำเนินมาตรการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและความเต็มใจในการทำงานแล้ว องค์กรควรมีการวัดผลและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสำรวจความผูกพันของพนักงานประจำปี, การประเมินวัฒนธรรมองค์กร, หรือการเปิดช่องทางรับข้อร้องเรียนด้านจริยธรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรรับรู้จุดแข็งจุดอ่อนและปรับปรุงแนวทางการบริหารให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นการยืนยันกับพนักงานว่าองค์กรให้ความสำคัญกับคุณธรรมและความเป็นอยู่ที่ดีของพวกเขาจริง ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในระยะยาว

ข้อค้นพบเชิงวิชาการ หรือองค์ความรู้ใหม่เชิงวิชาการ

ในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและแข่งขันสูง คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร การวิจัยและแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอในบทความนี้ล้วนชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ยึดมั่นในคุณธรรมจะสามารถสร้างความไว้วางใจ กระตุ้นแรงจูงใจ และเสริมสร้างความเต็มใจในการทำงานของพนักงานได้ดีกว่า ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันและพร้อมทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกับองค์กร โดยภาพรวมของเนื้อหา ทบทวนแนวคิดพื้นฐานด้านการบริหาร จริยธรรมในการทำงาน และแรงจูงใจ/ความผูกพันของพนักงาน จากนั้นได้นำเสนอแนวคิดคุณธรรมของผู้บริหารทั้งเชิงพุทธ (เช่น สังคหวัตถุ 4, ทศพิธราชธรรม) และเชิงสากล (Ethical Leadership, Moral Management) ตลอดจน อภิปรายวิธีการที่ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้หลักคุณธรรมเหล่านั้นเพื่อส่งเสริมความเต็มใจและผูกพันของพนักงานในองค์กรยุคใหม่ พร้อมยกตัวอย่างแนวปฏิบัติในบริบทองค์กรทั่วไป



บทสรุป

1. สร้างผู้นำที่มีคุณธรรม องค์กรควรรวมเกณฑ์ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการสรรหาและประเมินผลผู้บริหาร ส่งเสริมให้เกิดบรรทัดฐานว่าผู้นำที่ดีต้องมีทั้งความสามารถและคุณธรรมควบคู่กัน การให้รางวัลผู้นำที่มีพฤติกรรมตามจริยธรรมที่โดดเด่นจะช่วยตอกย้ำความสำคัญของคุณธรรมในองค์กร

2. ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรคุณธรรม ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้สนับสนุนหลักในการหล่อหลอมวัฒนธรรมที่เน้นความซื่อสัตย์ โปร่งใส และรับผิดชอบต่อการสังคม กำหนดให้ค่านิยมเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน เช่น การเริ่มการประชุมด้วยการกล่าวถึงค่านิยมองค์กรหรือเรื่องราวตัวอย่างของการทำความดี เพื่อย้ำเตือนพนักงานอยู่เสมอ

3. เอาใจใส่และมีส่วนร่วมกับพนักงาน ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพและเห็นอกเห็นใจ (Empathy) รับฟังความคิดเห็นและข้อกังวลอย่างจริงจัง รวมถึงสร้างโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานและแก้ไขปัญหา สิ่งนี้จะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและกระตุ้นให้พนักงานอยากเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ

4. พัฒนาระบบแรงจูงใจที่เป็นธรรมและมีคุณค่า ตรวจสอบให้แน่ใจว่าระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ และการเลื่อนตำแหน่งมีความเป็นธรรม โปร่งใส นอกจากนี้ควรเน้นการให้คำชมเชยและยกย่องพนักงานที่ยึดมั่นในคุณธรรมและผลงานที่มีคุณค่า เพื่อสร้างแรงเสริมทางบวก

5. ประเมินและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการประเมินบรรยากาศคุณธรรมและความผูกพันของพนักงานอย่างน้อยปีละครั้ง และนำผลที่ได้มาวางแผนปรับปรุงนโยบายหรือวิธีการบริหาร หากพบปัญหาด้านจริยธรรมหรือความไม่พึงพอใจ ควรรีบแก้ไขและสื่อสารการดำเนินการให้พนักงานทราบเพื่อฟื้นฟูความเชื่อมั่น

6. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมในองค์กรในบริบทของโลกธุรกิจยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติด้านคุณธรรมจริยธรรม

ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ผู้บริหารที่สามารถบริหารองค์กรด้วยหลักคุณธรรมควบคู่กับประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ จะช่วยเสริมสร้างศรัทธา ความไว้วางใจ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ข้อเสนอแนะในการปรับตัวของผู้บริหารควรดำเนินการตามลำดับระยะเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องและลึกซึ้งในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของตนเองโดยตระหนักว่าบทบาทของผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการกำกับควบคุม แต่ควรเป็นผู้สร้างศรัทธาและเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรม การเริ่มต้นด้วยการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างเปิดใจ การแสดงความรับผิดชอบในคำตัดสินใจ และการรักษาคำพูดอย่างจริงจัง จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือจากทีมงาน

ในระยะกลาง ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งคุณธรรมภายในทีม เช่น การส่งเสริมให้เกิดการยกย่องพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความเมตตา และความเสียสละ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) โดยจัดให้มีการพูดคุยแบบตัวต่อตัว และการเรียนรู้จากมุมมองของพนักงานอย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ การเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น เช่น เวทีสะท้อนผลหรือแบบสอบถามนิรนาม ก็เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาและความคาดหวังของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่การปรับปรุงที่ตอบโจทย์จริง ในระยะปลาย เมื่อแนวทางการบริหารเชิงคุณธรรมเริ่มฝังรากลึกแล้ว ผู้บริหารควรขยายไปสู่การบูรณาการคุณธรรมเข้ากับระบบและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น การกำหนดคุณธรรมให้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัด



ความสำเร็จของผู้นำ (KPI) หรือการบรรจุคุณธรรมเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) เพื่อให้พนักงานกล้าคิด กล้าแสดงออก และกล้าพัฒนาตนเองโดยไม่กลัวความผิดพลาด ผู้บริหารควรยกระดับตนเองสู่การเป็น “ผู้นำเชิงพัฒนา” ที่เรียนรู้และเติบโตทั้งในมิติของทักษะการจัดการและคุณธรรมจริยธรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงและมีคุณค่า การปรับตัวของผู้บริหารในด้านคุณธรรมไม่ใช่เพียงการแสดงออกในระยะสั้น แต่คือกระบวนการพัฒนานตนเองอย่างเป็นลำดับและต่อเนื่อง ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคง มีพลัง และได้รับการยอมรับจากทั้งพนักงานและสังคม

โดยสรุป ในยุคที่ทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงจะเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร เพราะไม่เพียงแต่นำพาองค์กรให้ก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น หากยังจะได้รับความศรัทธาและแรงบันดาลใจสนับสนุนอย่างเต็มที่จากพนักงาน อันจะเป็นรากฐานให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนและมีชื่อเสียงที่ดีในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กิตติพงศ์ อรุณชัย. (2566). *ความอยู่รอดขององค์กรยุคใหม่...อยู่ที่ผู้นำและแนวทางการนำพาองค์กร: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคือคำตอบ*. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2568, จาก <https://setsustainability.com/>
- ดวงมณี จันทร์มา. (2561). *ความผูกพันของพนักงานคืออะไร และสำคัญอย่างไรต่อองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2568, จาก <https://th.hnote.asia/>
- ปรีดี นกุลสมปรารถนา. (2563). *จริยธรรมในการทำธุรกิจ (Business Ethics)*. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2568, จาก <https://popticles.com/>
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระเทพคุณาภรณ์ โสภณจิตโต และพระอุดมสิทธินายก. (2564). การบริหารองค์กรยุคใหม่: ผู้นำแนวพุทธ. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 8(2), 216–228.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับมหาจุฬาฯ เล่มที่ 15*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Kiat Boonyapo. (2019). การสร้างแรงจูงใจในพนักงานเพื่อความพึงพอใจในองค์กร. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 8(1), 237–250.
- Lalita Siripatcharanan, Nithiwat Jiaranan and Chanin Sittichai. (2023). Motivating employees in the organization for modern management. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 11(1), 127–135.
- Siraprapa Chooppawa, A., Rattanasumawong, S. and Teerachartwong, T. (2021). Ethical leadership of school's administrators affecting organizational climate of schools. *Journal of Roi Et Rajabhat University*, 15(2), 91–101.
- Wilailuck Rookit, Rujikorn Sudporn and Jintana Thongprasit. (2024). Moral and ethical leadership of school administrators in the age of change. *Journal of Mahachethra Ram Wat Chonnani*, 7(2), 427–434.