

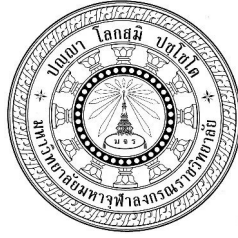
การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหา
ในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง
อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

AN APPLICATION OF THE BUDDHADHAMMA TO PROMOTE BUDDHIST
GOOD GOVERNANCE IN SOLVING PROBLEMS FOR EGAT'S CENTRAL
OFFICE BANGKRUI DISTRICT, NONTHABURI PROVINCE

นายเกษม จูติสิทธา

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชาพระพุทธรศาสนา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑



การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหา
ในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง
อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

นายเกษม จูติสิทธา

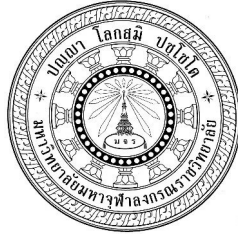
คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



An Application of the Buddhadhamma to Promote Buddhist
Good Governance in Solving Problems for EGAT's Central
Office Bangkruai District, Nonthaburi Province

Mr. Kasem Thitisiddha

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Buddhist studies)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับคุชฎีนิพนธ์ เรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบคุชฎีนิพนธ์

(พระศรีวินยาภรณ์, ดร.)

ประธานกรรมการ

(พระมหาทวิ มหาปญโญ, ผศ.ดร.)

กรรมการ

(รศ.ดร.สมิทธิพล เนตรนิมิตร)

กรรมการ

(พระมหาอดิเดช สัตวโร, ดร.)

กรรมการ

(พระมหามชินทร์ ปุริสุตตโม, ผศ.ดร.)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมคุชฎีนิพนธ์

พระมหาทวิ มหาปญโญ, ผศ.ดร.

ประธานกรรมการ

รศ. ดร.สมิทธิพล เนตรนิมิตร

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายเกษม รุติสีธา)

- ชื่อผู้วิจัย :** การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหา
ในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง
อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี
- ผู้วิจัย :** นายเกษม ฐิติสิทธา
- ปริญญา :** พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ :

- : พระมหาทวิ มหาปัญญา (ละลง), ผศ.ดร., ป.ธ. ๙, พธ.บ. (ปรัชญา), ศน.ม.
(พุทธศาสนศึกษา), M.Phil., Ph.D. (Buddhist Studies)
- : รศ. ดร.สมิทธิพล เนตรนิมิตร, ป.ธ. ๙, พธ.บ. (ปรัชญา), พธ.ม.
(พระพุทธศาสนา), Ph.D. (Pali & Buddhist Studies)

วันสำเร็จการศึกษา : ๖ มีนาคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีและพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๒. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาภายในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี และ ๓. เพื่อประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาจากข้อมูลเอกสารต่างๆ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญอันได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี จำนวน ๙๘ คน โดยแบ่งออกเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน และพนักงานระดับต่างๆ จำนวน ๕๐ คน เพื่อให้ได้ข้อมูลการบริหารงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ผลจากการวิจัยพบว่า

๑. หลักธรรมาภิบาลเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการที่ดี อันมีแนวคิดมาจากทางตะวันตก เป็นการบริหารจัดการองค์กรอันก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพราะเป็นหลักของการบริหารจัดการที่ใช้คุณธรรมนำหน้า ซึ่งหลักธรรมาภิบาลนี้เมื่อได้ศึกษาแล้วจะเห็นว่าตรงกับหลักที่ศตทั้ง ๖ หลักกอธิพานิยธรรม ๗ และหลักสัปปุริสธรรม ๗ ทางพระพุทธศาสนา เพื่อใช้ในการบริหารตน บริหารคนและบริหารงานเป็นสำคัญ ๒. การนำหลักพุทธธรรมบูรณาการกับหลักธรรมา

(ข)

ภิบาลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดแนวทางอันดีงามในการบริหารงานและปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เพื่อสร้างความปลอดภัยในการบริหารงาน ซึ่งตามหลักพุทธธรรมที่มีความเหมาะสมและครอบคลุมในการบริหารงานในระดับบุคคลโดยการนำหลักอิทธิบาท ๔ อันเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องเตือนตนเองให้คิดดี ปฏิบัติดีมาประยุกต์ใช้, การนำหลักพรหมวิหาร ๔ อันเป็นหลักธรรมในการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันมาประยุกต์ใช้, การนำหลักอคติ ๔ อันเป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหารที่ต้องยึดหลักของความยุติธรรม มีความเป็นธรรมและเป็นกลางมาประยุกต์ใช้ และการนำหลักทศทั้ง ๖ อันได้แก่ เภฏฐิมทิศหรือที่เรียกว่าทิศเบื้องล่าง ได้แก่ บทบาทหน้าที่ระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง กับอุตตรทิศหรือที่เรียกว่าทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ บทบาทของมิตรสหายหรือเพื่อนที่เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ๓. การนำมาบูรณาการกับธรรมาภิบาลด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า รวมถึงค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เมื่อนำมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรมอย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ดีแล้ว ย่อมมีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารและพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

Dissertation Title : An Application of the Buddhadhamma to Promote Buddhist Good Governance in Solving Problems for EGAT’s Central Office Bangkruai District, Nonthaburi Province

Researcher : Mr. Kasem Thitisiddha

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Studies)

Dissertation Supervisory Committee

: Phramaha Thawee Mahapanno (Lalong), Asst. Prof. Dr., Pali IX, B.A. (Philosophy), M.A. (Buddhist Studies), M.Phil., Ph.D. (Buddhist Studies)

: Assoc. Prof. Dr. Smitthipol Natnimit, Pali IX, B.A. (Philosophy), M.A. (Buddhist Studies), Ph.D. (Pali & Buddhist Studies)

Date of Graduation : March 6, 2019

Abstract

This dissertation named “An Application of the Buddhadhamma to Promote Buddhist Good Governance in Solving Problems for EGAT’s Central Office Bangkruai District, Nonthaburi Province”. The objective are 1) to study the concepts of Good Governance and principles related to conducting business in Buddhism, 2) to study problem state within an organization for EGAT’s employees at the central office Bangkruai, Nonthaburi Province and 3) to application of the Buddhadhamma for Buddhist Good Governance for EGAT’s employees at the central office Bangkruai, Nonthaburi Province. This is a qualitative research, the methodology has done by studying a documentary research and In-dept Interview from 98 key performances of EGAT’s employees at central office Bangkruai, Nonthaburi Province. By divided into 48 executives and 50 employees in order to obtain clearer information of management of the said organization.

The findings show : 1. Good governance is a form of good governance management in which its concept derived from the West. It is an organizational management using moral as a leader in the operation. This good governance is in accordance with the Thith 6, Aparihaniyatham 7, Supbhurissatham 7 for the management of self, person and work ; 2. Applying the Buddhadhamma, integrating with the principles of good governance to the work to provide a good way of manage and perform the duties of the executives and employees of EGAT in order to create transparency in the administration. Management on individual level can be done by implementing the path of accomplishment as a self-monitoring to think well

and good practice. Using the four sublime states of mind principle for working together with harmonious and respect. An application on the four principles of bias for executives of justice, fair and impartial. Finally, applying the six directions are to be used. The servants and workmen are located in below direction is a role between executive and employees. While friends and companions are located in left direction is a role between friends for working with other ; 3.The integration among the good governance, principle of morality, principle of transparency, accountability, responsibility principle of value, including organizational values of EGAT can practically apply for the executive and employees of the organization.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความเมตตาและการช่วยเหลือแนะนำอย่างดียิ่งจากคณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์คือ พระมหาทวิ มหาปัญญา, ผศ.ดร. และ รศ.ดร. สมิตินิพนธ์ เนตรนิมิตร ซึ่งท่านทั้งสองได้อนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำทั้งในส่วนการสืบค้นเนื้อหาสาระและวิธีการเขียนเป็นอย่างดี พร้อมทั้งช่วยแนะนำปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในสิ่งที่ปัญญาผู้วิจัยไม่อาจหยั่งรู้ถึงได้ จนกระทั่งทำให้ดุชฎินิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากที่สุด จึงขอกราบขอบพระคุณพระอาจารย์ไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ช่วยแนะนำและจุดประกายแนวคิดในการศึกษาระดับดุชฎินิพนธ์ครั้งนี้ ขอขอบคุณกัลยาณมิตรร่วมรุ่นและกัลยาณมิตรรุ่นพี่ทุกคนผู้เป็นแบบอย่างในด้านการทำดุชฎินิพนธ์เป็นมิตรที่ตีมน้ำใจในการเขียนดุชฎินิพนธ์นี้

กราบขอบพระคุณคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ให้โอกาสในการศึกษาและให้กำลังใจในการศึกษา ตลอดถึงกัลยาณมิตรทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม คอยเป็นกำลังใจคอยถามไถ่เรื่องการศึกษาด้วยดีตลอดมา

คุณประโยชน์ที่เป็นบุญกุศลอันใดที่เกิดจากดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมถวายเป็นพุทธานุชา ธรรมานุชา สังฆานุชา และเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา พระคุณครูบาอาจารย์ทุกท่านผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ศิษย์ได้เกิดสติปัญญา และเป็นแรงบันดาลใจให้กำลังใจในการศึกษา ตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบันด้วยความรักและเมตตาเสมอมา

นายเกษม ฐิตินิพนธ์

มกราคม ๒๕๖๒

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
สารบัญ	(ฉ)
สารบัญตาราง	(ณ)
สารบัญภาพ	(ญ)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(ฎ)
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย	๔
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖
๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๑
๑.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Research Framework)	๑๓
๑.๙ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๑๓
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	
๒.๑ หลักธรรมาภิบาลทั่วไป	๑๔
๒.๑.๑ ความหมายของธรรมาภิบาล	๑๘
๒.๑.๒ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล	๒๒
๒.๑.๓ ความหมายของการบริหารจัดการ	๒๗
๒.๑.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	๒๘
๒.๑.๔.๑ ความหมายการบริหาร	๓๑
๒.๑.๔.๒ ความสำคัญของการบริหาร	๓๒
๒.๑.๔.๓ หลักการบริหารองค์การ	๓๓
๒.๑.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล	๓๗
๒.๑.๖ วิวัฒนาการของหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย	๓๙
๒.๒ หลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา	๔๘
๒.๒.๑ ความหมาย/ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา	๕๐
๒.๒.๒ ลักษณะของหลักพุทธธรรม	๕๓
๒.๒.๓ หลักพุทธธรรมสำหรับผู้บริหาร	๕๕

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๒.๒.๓.๑ การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักทศ ๖ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากร	๕๖
๒.๒.๓.๒ การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักสี่ปฐิฐธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการงาน	๖๔
๒.๒.๓.๓ การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักอปริหานิยธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากร และการบริหารจัดการงาน	๗๐
บทที่ ๓ สภาพปัญหาภายในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี	
๓.๑ บริบทพื้นที่การศึกษา	๘๓
๓.๒ การบริหารองค์การพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี	๘๕
๓.๒.๑ บทบาทหน้าที่ของบุคลากร กฟผ. ตามหลักการกำกับดูแลที่ดี	๘๕
(ก) บทบาทหน้าที่ผู้บริหาร	๘๖
(ข) บทบาทหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการต่างๆ	๘๘
๓.๒.๒ หลักธรรมาภิบาลในองค์กร	๙๒
๓.๒.๒.๑ หลักนิติธรรม (Rule of Law)	๙๓
๓.๒.๒.๒ หลักคุณธรรม (Moral)	๙๔
๓.๒.๒.๓ หลักความโปร่งใส (Transparency)	๙๕
๓.๒.๒.๔ หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	๙๗
๓.๒.๒.๕ หลักความรับผิดชอบ (Accountability)	๙๘
๓.๒.๒.๖ หลักความคุ้มค่า	๙๙
๓.๒.๒.๗ ค่านิยมองค์กร กฟผ. (FIRM-C)	๑๐๐
๓.๓ สภาพปัญหาในองค์กร	๑๐๓
๓.๓.๑ ปัญหาด้านการบริหารจัดการบุคลากร	๑๐๕
๓.๓.๒ ปัญหาด้านการบริหารงาน	๑๐๖
๓.๔ สรุป	๑๑๔
บทที่ ๔ การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัด นนทบุรี	
๔.๑ การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาใน องค์กร	๑๖๓
๔.๒ สรุปผลสัมฤทธิ์จากการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์กับหลักธรรมาภิบาล	๑๖๕

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๔.๓ ประเมินผลการวิจัย	๑๖๖
๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๖๘
๔.๕ สรุป	๑๗๐
บทที่ ๕ สรุป ผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๗๑
๕.๑.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย (กฟผ.) อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี	๑๗๑
๕.๑.๒ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาภายในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย (กฟผ.) อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี	๑๗๓
๕.๑.๓ เพื่อประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหา ในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี	๑๗๔
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	
๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๑๗๕
๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ	๑๗๕
๕.๒.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	๑๗๖
บรรณานุกรม	๑๗๗
ภาคผนวก	๑๘๔
ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกก่อนการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหาภายใน หน่วยงานหรือภายในองค์กร	๑๘๕
ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย เรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรม เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี	๑๘๗
ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ในการทำวิจัย	๑๙๒
ภาคผนวก ง. หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัย	๑๙๕
ภาคผนวก จ. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการทำวิจัย	๑๙๖
ประวัติผู้วิจัย	๑๙๗

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๒.๓.๓.๑	ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลกับหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนา	๗๕
๓.๓.๒.๑	แสดงสภาพปัญหาในองค์กร	๑๐๘

สารบัญญภาพ

แผนภาพที่

หน้า

- ๑.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการทำวิจัย (Research Framework)
- ๔.๔.๑ ตารางแสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๑๓

๑๖๙

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อที่ใช้ในงานดัชนีฉบับนี้ อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๓๘ โดยได้อ้างถึงแหล่งที่มา เล่ม/ข้อ/หน้า คือ เลขหน้าเป็นเลขเล่ม เลขกลางเป็นเลขข้อ เลขท้ายเป็นเลขหน้า เช่น วิ.มหา. (ไทย) ๒/๑๖/๘. = วินัยปิฎก มหาวิภังค์ (ภาษาไทย) เล่มที่ ๒ ข้อที่ ๑๖ หน้า ๘

อรรถกถาใช้อรรถกถาภาษาไทย ฉบับมหามกุฏราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๔๖ โดยถึงชื่อคัมภีร์ ลำดับเล่ม/หน้า เช่น อง.จตุกก.อ. (ไทย) ๓๕/๘๘. = พระสูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต อรรถกถา (ภาษาไทย) เล่มที่ ๓๕ หน้าที่ ๘๘

ปกรณ์วิเสสที่ใช้ คือ หนังสือวิสุทธิมรรคแปล ภาค ๑ ตอน ๑ ฉบับของมหามกุฏราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๓๘ โดยบอกชื่อหนังสือ / หน้า เช่น วิสุทธิ. (ไทย) หน้า ๔๓. = วิสุทธิมรรคปกรณ์ (ภาษาไทย) หน้า ๔๓ และหนังสือมิลินทปัญหา ฉบับแปลในมหามกุฏราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๔๓ โดยบอกชื่อหนังสือ / หน้า เช่น มิลินท. (ไทย) หน้า ๕๕. = มิลินทปัญหาปกรณ์ (ภาษาไทย) หน้า ๕๕

พระสูตรตันตปิฎก

ที.ม.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
อง.สตุตก.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมคือการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันมนุษย์ในสังคมก็อาศัยบรรทัดฐาน หรือกฎหมาย ระเบียบ ประเพณี และสมมติสถานภาพพร้อมทั้งบทบาทที่เหมาะสมให้แก่บุคคลต่างๆ ในสังคมอย่างมีศักดิ์ศรี มีอภิสิทธิ์ และมีเกียรติ^๑ แต่ทว่าสังคมในโลกปัจจุบันเป็นสังคมยุคโลกาภิวัตน์ เป็นสังคมที่เต็มไปด้วยความไร้ระเบียบ (Chaos)^๒ โดยธรรมชาติของมนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social Animals) และเป็นส่วนหนึ่งของผลผลิตจากการคบหาสมาคมซึ่งกันและกัน จึงเป็นธรรมชาติในอันที่จะแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบในหน้าที่ต่างๆ แต่การแบ่งหน้าที่กันนั้นเป็นเสมือนการแบ่งชนชั้นไปโดยไม่รู้ตัว ในสภาพสังคมดั้งเดิม (Primitive Society) มีจุดประสงค์อยู่ที่การอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก เนื่องจากทุกคนส่วนใหญ่มักเป็นพี่น้องกัน ทำให้ไม่มีการแบ่งกลุ่มที่ทำหน้าที่แตกต่างกันมากนัก การแบ่งงานมักแบ่งเฉพาะหน้าที่ของชายกับหญิง เด็กกับผู้ใหญ่ แต่สำหรับชนชั้นในสังคมยุคสมัยใหม่ (Modern Society) เป็นการจัดลำดับชนชั้นที่มนุษย์สร้างขึ้นตามกฎเกณฑ์ของตนเพื่อจุดประสงค์ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะนำไปเพื่ออำนาจหรือผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง นั้นเป็นเหตุให้สังคมไร้ระเบียบ (Chaos)^๓

ตัวแปรสำคัญของสภาวะนี้อยู่บนพื้นฐานของบุคคลที่มีความแตกต่างและหลากหลายไปด้วยค่านิยม ทักษะคติ ภาษา ศาสนา ความต้องการ ผลประโยชน์และกลุ่มชาติพันธุ์ ดังนั้น ด้วยความแตกต่างของบุคคลผนวกเข้ากับความพยายามที่จะดำรงและรักษาความเป็นอัตลักษณ์ของตนเองเอาไว้ จึงเกิดความไม่สมดุลกัน ไม่เข้าใจกัน ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความไม่พอใจซึ่งกันและกัน จนทำให้สัมพันธภาพสิ้นสุดลง และอาจลุกลามเกิดเป็นสถานการณ์ของความขัดแย้งได้

^๑ จานงค์ อติวัฒน์สิทธิ์, สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔๓.

^๒ ทฤษฎี “ไร้ระเบียบ” (Chaos Theory or Theory of Complex System) เป็นแนวคิดทางฟิสิกส์ใหม่ซึ่ง Ilya Prigogine ได้นำเสนอในงานเรื่อง The Law of Chaos โดยชี้ให้เห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความไร้ระเบียบนี้ทำให้นักวิทยาศาสตร์และนักสังคมศาสตร์ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานของกฎธรรมชาติใหม่ เนื่องจากความคิดที่ผ่านมา วิทยาศาสตร์มักจะมองกฎธรรมชาติว่าเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดไว้อย่างตายตัว ซึ่งแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนไปเมื่อมีการค้นพบทฤษฎีเรื่อง Chaos เพราะแนวคิดนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า รากฐานของธรรมชาติ คือ สภาวะแห่งการไร้เสถียรภาพ

^๓ ยุค ศรีอาริยะ, มายาโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร : โครงการวิสิทธศน, ๒๕๔๑), หน้า ๑๑๑-๑๑๔. และดูเพิ่มเติมใน ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, ทฤษฎีไร้ระเบียบกับทางแพร่งของสังคมสยาม, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิภูมิปัญญา, ๒๕๔๒), หน้า ๓๒.

ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน นับตั้งแต่มีการบันทึกประวัติศาสตร์มนุษยชาติเป็นต้นมา มีหลักฐานของข้อพิพาทระหว่าง สามี ภรรยา ระหว่างลูกๆ ในครอบครัวเดียวกัน ระหว่างพ่อแม่กับลูก ระหว่างเพื่อนบ้าน ระหว่างเผ่าพันธุ์และเชื้อชาติที่ต่างกัน ระหว่างผู้ร่วมงาน ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ระหว่างองค์กร ระหว่างชุมชน ระหว่างประชาชนกับรัฐบาล และระหว่างประเทศ จากการที่มนุษย์เกิดกระบวนการสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ระหว่างกันเองในเชิงสังคมนี้เอง ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่และทุกเวลา การกระทบกระทั่งหรือการทะเลาะวิวาทของมวลมนุษยชนนั้นมักเริ่มเกิดจากความคิดที่แตกต่างหรือจากความเห็นซึ่งไม่ลงรอยกัน เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะทำให้คนทั้งหลายคิดเหมือนกันได้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์^๔

กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสถานที่ตั้งของเขต เขื่อนและโรงไฟฟ้าต่างๆ ทั่วประเทศ มีพนักงานเป็นจำนวนมาก มีทั้งปฏิบัติงานประจำสำนักงานกลางและตามเขต เขื่อนต่างๆ เมื่อได้มาอยู่รวมกันจนสามารถเรียกได้ว่าเป็นสังคมคน กฟผ. เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีความแตกต่างทางพฤติกรรมของบุคคล เมื่อมาอยู่รวมกันส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรตามมา อาจเป็นด้วยความคิดที่แตกต่างหรือจากความเห็นซึ่งไม่ลงรอยกัน ทำให้ทัศนคติแตกต่างกันจนเกิดปัญหาด้านการบริหารงานและปัญหาด้านการบริหารบุคคลตามมา จึงเห็นว่าหากเรานำหลักพุทธธรรมมาใช้ร่วมกับหลักการปฏิบัติงานน่าจะทำให้การบริหารงานและการบริหารคนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจุบัน กฟผ. ได้นำหลักธรรมาภิบาล ๖ หลักมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว สาเหตุที่ผู้วิจัยเห็นว่า กฟผ. ควรนำหลักพุทธธรรมมาใช้ร่วมกับหลักธรรมาภิบาลอีก เนื่องจาก กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานจำนวนมาก มาจากหลากหลายสถาบัน หลากหลายสถานที่ เช่น มาจากภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี อาหารการกิน ภาษาพูด ตลอดจนการดำเนินชีวิตประจำวันและที่สำคัญคือ มีความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็นด้วย ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งต่างๆ

ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าหลักธรรมาภิบาล (good governance) ตามแนวตะวันตกที่ กฟผ. นำมาใช้อยู่ในปัจจุบันยังคงมีจุดอ่อนและยังไม่ชัดเจนอีกหลายประเด็น จึงมีความเห็นว่าหากมีการประยุกต์ให้เป็นหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ โดยนำหลักธรรมมาส่งเสริมเพื่อเพิ่มความชัดเจนให้มากยิ่งขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้กับพนักงาน กฟผ. แล้วนั้น จะสามารถแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้ดีกว่าธรรมาภิบาลตามแนวตะวันตก เพราะธรรมาภิบาลตามแนวคิดตะวันตกนั้น เป็นแนวคิดแบบวัตถุนิยมหรือประโยชน์นิยม มุ่งเพียงให้ความสำคัญเฉพาะผู้บริหารมากกว่าพนักงานในระดับล่าง มีการใช้กฎระเบียบต่างๆ เป็นเครื่องมือ มุ่งเพียงแก้ปัญหาหรือเพื่อความสงบสุขแต่ภายนอกเท่านั้น ซึ่งจะแตกต่างจากธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่มีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาเพื่อความสงบสุขภายใน โดยใช้หลักธรรมนำมาเป็นเครื่องมือบริหารจัดการจิตใจ ถือได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาโดยเริ่มต้นมาจากภายในจิตใจของคน ซึ่งมีความละเอียดลึกซึ้งและมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

^๔ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), สลายความขัดแย้ง, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๖), หน้า ๓-๔.

แรงจูงใจที่เป็นสาเหตุให้ทำวิจัยเรื่องนี้ จากการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่องบริหารงานของ วัดตามหลักธรรมาภิบาล : ศึกษากรณีวัดชลประทานรังสฤษฎ์ ที่มีแนวคิดการบริหารจัดการตามหลัก ธรรมาภิบาลเช่นเดียวกับ กฟผ. ผู้วิจัยเห็นว่าหากพนักงาน กฟผ. ได้นำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมา ปฏิบัติงานเช่นเดียวกับวัดชลประทานรังสฤษฎ์แล้ว ก็จะส่งผลให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการของ กฟผ. ว่าหาก กฟผ. นำหลักธรรมาภิบาล เชิงพุทธมาส่งเสริมในการปฏิบัติงานจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน

ผู้วิจัยจึงได้ทำการออกแบบเครื่องมือในการสำรวจและขอเข้าพบกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็น พุทธศาสนิกชนที่เป็นพนักงาน กฟผ. ระดับต่างๆ จำนวน ๕๐ คน เพื่อทำการสอบถามเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาภายในหน่วยงานว่ามีปัญหาอะไรบ้าง และมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ ทั้งสิ้นมาสรุปสภาพปัญหาภายในหน่วยงานที่ต้องการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยการนำ หลักธรรมมาประยุกต์ใช้ โดยปัญหาที่สรุปได้มีดังนี้

๑) ปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านบุคคล ได้แก่ บุคลากรมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความไม่ลงรอยกันจนทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมา เป็นปัญหาระหว่างพนักงานรุ่น ใหม่กับพนักงานอาวุโส หรือพนักงานระดับเดียวกัน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

๒) ปัญหาด้านการบริหารงาน ได้แก่ ผู้บริหารบางท่านนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้น้อย เกินไป ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความไม่ยุติธรรมในการ ทำงานและเกิดความลำเอียง ท้ายที่สุดเกิดความแตกแยกภายในองค์กรขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะ ทำการศึกษาเรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” เพื่อศึกษา ปัญหาการบริหารงานและปัญหาการบริหารคน โดยใช้หลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับพนักงาน การ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทาง ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสำหรับนำไปวางแผนกำหนด นโยบายการบริหารในด้านต่างๆ ภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและเพื่อ ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป ด้วยเหตุผลดังที่ได้ กล่าวมาแล้วทั้งหมด ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่อง การ ประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของ องค์กรอย่างจริงจัง โดยผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่าหลักพุทธธรรมอาจจะเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถนำมาให้กับ จัดการกับปัญหาการบริหารงานและบริหารคนภายใน กฟผ. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน การปฏิบัติงานได้ ตามที่พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า Process ของการตัดสินใจ ที่ดีเป็นกระบวนการของการตัดสินใจหรืออำนาจสั่งการที่ได้จะเป็น Good Governance คือ ต้องมี ธรรมะประกอบ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีและพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
- ๑.๒.๒ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาภายในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี
- ๑.๒.๓ เพื่อประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพัฒนาแนวคิดเรื่องหลักธรรมาภิบาลและมุ่งศึกษาวิเคราะห์ประยุกต์หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา และแหล่งข้อมูล

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยศึกษารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การตามแนวทางพระพุทธศาสนาจากพระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพุทธศักราช ๒๕๓๙ พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปลฉบับมหามกุฏราชวิทยาลัยพุทธศักราช ๒๕๒๕ จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ๖ หลัก ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๒^๕ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า รวมทั้งศึกษาการส่งเสริมค่านิยมองค์กร กฟผ. (FIRM-C) ที่ กฟผ. ได้มีการส่งเสริมและรณรงค์อย่างจริงจังและต่อเนื่องให้เกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนของคน กฟผ. อันได้แก่ Fairness ตั้งมั่นในความเป็นธรรม, Integrity ยึดมั่นในคุณธรรม, Responsibility & Accountability สำนึกในความรับผิดชอบและหน้าที่, Mutual Respect เคารพในคุณค่าของคน และ Commitment to Continuous Improvement and Teamwork มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทำงานเป็นทีม

ทั้งนี้ เพื่อศึกษาถึงความหมาย หลักการ เป้าหมาย วิธีการและลักษณะรูปแบบการบริหารองค์การเพื่อนำมาทำการวิเคราะห์หาแนวทางการสร้างรูปแบบและกระบวนการบริหารองค์การแบบผสมผสานและบูรณาการอย่างเหมาะสม

^๕“ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๒, เล่ม ๑๑๖ ตอนที่ ๖๓ ง”; ราชกิจจานุเบกษา, (๑๐ สิงหาคม ๒๕๕๒) : ๑๒.

๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ซึ่งเป็นพุทธศาสนิกชนทั้งหมด จำนวน ๙๘ คน โดยแบ่งออกเป็นพนักงานระดับต่างๆ จำนวน ๕๐ คนและผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน

๑.๓.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาคือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

๑.๓.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการศึกษาวิจัย ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมเป็นระยะเวลา ๑๔ เดือน

๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เป็นอย่างไร

๑.๔.๒ พนักงาน กฟผ. ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้หลักธรรมร่วมด้วยหรือไม่ หลักธรรมใดบ้าง

๑.๔.๓ หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธใด ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากรและปัญหาการบริหารจัดการดำเนินงาน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ ฝ่ายบริหาร หมายถึง ผู้บริหาร กฟผ. ระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๑.๕.๒ พนักงาน หมายถึง พนักงาน พนักงานสัญญาจ้างพิเศษและลูกจ้างทดลองงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

๑.๕.๓ อำนาจหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางระบบ หลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปรับปรุง, การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน, การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนกรอบอัตรากำลัง การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานและการคัดเลือก การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่งบังคับบัญชา การเลื่อนระดับ การโอนย้าย การสับเปลี่ยนหมุนเวียน การปรับวุฒิและการเปลี่ยนตำแหน่ง การพัฒนาบุคคลและการจัดหางบพัฒนาบุคลากร การพัฒนาสภาพการเป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยการลาออก การเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดและการเข้าโครงการออกจากงานด้วยความ

ยินดีทั้งสองฝ่าย, การให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และประสานงานกับผู้บังคับบัญชาที่รับฝากการ
บังคับบัญชา

๑.๕.๔ อำนาจหน้าที่พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีหน้าที่
ให้บริการ โดยเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติ กฟผ. และแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้ง
รายงานผลการปฏิบัติงานส่งให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานต้นสังกัดทราบ^๖

๑.๕.๔ ข้อบังคับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ฉบับที่ ๓๔๗ ว่าด้วย ประมวล
จริยธรรมของคณะกรรมการ กฟผ. ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน ตามมาตรา ๒๗๙ ของรัฐธรรมนูญ
แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ที่บัญญัติให้มีประมวลจริยธรรมเพื่อกำหนดมาตรฐานทาง
จริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภท โดยจะต้อง
มีกลไกและระบบในการดำเนินงานเพื่อให้การบังคับใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๕.๕ หลักธรรมาภิบาล หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศ
ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในความ
ถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๑.๕.๖ ธรรมาภิบาลเชิงพุทธ หมายถึง การใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อ
สนับสนุนธรรมาภิบาลให้เป็นการปฏิบัติงานโดยใช้หลักพุทธธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

๑.๕.๗ การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ หมายถึง การจัดการความรู้ระบบหนึ่ง
ที่เสริมด้วยพุทธธรรมเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดวงจรแห่งการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งขึ้น

๑.๕.๘ การบริหารงาน หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ ตลอดจนการ
อำนวยความสะดวกเพื่อเป็นการส่งเสริมและปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแผนปฏิบัติงาน
ปฏิบัติการ นิเทศ ติดตามและตรวจสอบการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของภารกิจที่ได้รับ
มอบหมาย รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
และมีประสิทธิผล

๑.๕.๙ จริยธรรม ตามพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้ให้
ความหมายไว้ว่า น.ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม ซึ่งอักษร น. หมายถึง คำนาม

๑.๖ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ กล่าวถึง การนำหลักการบริหารกิจการที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล
มาใช้ในหนังสือ “การสร้างหลักธรรมาภิบาลในสังคมไทย” สรุปความได้ว่า ข้าราชการโดยเฉพาะ
สำนักงานข้าราชการพลเรือนก็มีส่วนสำคัญในการผลักดันระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการ
สร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งกำหนดไว้ ๖ หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลัก
คุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เพื่อใช้เป็น

^๖ ระเบียบการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ฉบับที่ ๘๙ ว่าด้วย อำนาจและหน้าที่ระหว่าง
ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานต้นสังกัดและผู้บังคับบัญชาที่รับฝากการบังคับบัญชา, ๒๗ เมษายน ๒๕๕๔.

แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาลของรัฐ โดยเฉพาะเป็นการเริ่มต้นการ แสดงออกและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารกิจการที่ดี ภายหลังจากประกาศใช้ธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ และภายหลังจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ^๗

ปัญญา ฉายะจินตาวงศ์และรัชณี ภูตระกูล ได้เขียนหนังสือ เรื่อง “ธรรมาภิบาลกับ สังคมไทย” ได้กล่าวว่าธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึงการบริหารจัดการทรัพยากรทาง เศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจสังคมการเมืองอย่างสมดุลส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่าง สันติตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืนและมีเสถียรภาพ^๘

ไชยวัฒน์ คำชู ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลว่าหมายถึงการมีส่วนร่วม คือความ โปร่งใสตรวจสอบได้และการมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้หลักประกันว่าการดำเนิน นโยบายทางการเมือง สังคมและเศรษฐกิจวางอยู่บนหลักฉันทานุมัติอย่างกว้างขวางของสังคมและให้ ความมั่นใจว่าเสียงคนยากจนและคนด้อยโอกาสจะเป็นที่รับฟังในกระบวนการกำหนดและดำเนิน นโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร^๙

ลิขิต ธีรเวคิน ได้ให้ทัศนะต่อหลักธรรมาภิบาลว่า Good Governance น่าจะเป็นการ ปรับศัพท์ทางเศรษฐกิจคือ Economic Governance มาเป็นศัพท์ทางรัฐศาสตร์จึงถือได้ว่าเป็นศัพท์ ใหม่และมีความหมายหลายประการ แต่ถ้ามองกันอย่างลึกๆ แล้วก็น่าจะหมายถึง กระบวนการการ ปกครองบริหารที่อาศัยปรัชญาหลักการที่ถูกต้องเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติมี ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาของสังคมและนำมาซึ่งความเจริญในด้านต่างๆ ตัวอย่างของหลักการ ของธรรมรัฐในสมัยโบราณ เช่น หลักทศพิธราชธรรม^{๑๐}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้พูดถึงธรรมาภิบาลในหัวข้อเรื่อง พระพุทธศาสนากับหลักธรรมาภิบาล สรุปได้ว่าธรรมาภิบาลต้องมีองค์ประกอบ ๓ ด้าน คือ ๑. ธรร มาภิบาลด้านธุรกิจคือ Economic good governance, ประเทศไทยเศรษฐกิจตกต่ำในปี ๒๕๕๐ เพราะมีปัญหาด้านเศรษฐกิจเรียกว่าธรรมาภิบาลด้านธุรกิจบกพร่อง ๒. ธรรมาภิบาลด้านการเมืองคือ Political good governance, การเมืองลุ่มๆ ดอนๆ ปัญหารัฐธรรมนูญใช้ไม่ต่อเนื่องเรียกว่าธรรมาภิ บาลด้านการเมืองบกพร่อง ๓.ธรรมาภิบาลด้านราชการคือ Bureaucracy good governance,

^๗ บวรศักดิ์ อรรถมนเณ, การสร้างหลักธรรมาภิบาลในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ วิญญูชน, ๒๕๕๒), หน้า ๒.

^๘ ปัญญา ฉายะจินตาวงศ์และรัชณี ภูตระกูล, ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๕๙), หน้า ๓.

^๙ ไชยวัฒน์ คำชู, การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนา พานิช, ๒๕๕๕), หน้า ๔๒-๔๓.

^{๑๐} ลิขิต ธีรเวคิน, “ธรรมรัฐคืออะไร”, **มติชน**, (๑๖ มิถุนายน ๒๕๕๑) : ๖, อ้างใน สุภัทรมาศ จริย เวชชวัฒนา. “การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง”, **วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๗), หน้า๑๗.

พัฒนาประเทศที่ไร้อุปสรรคการทุจริตคอร์ปชั่นเราไม่ต้องพูดมากู้กันดี ด้านราชการเรียกว่าธรรมาภิบาลด้านราชการบกพร่องทั้ง ๓ ด้านนี้หมายถึง Processes ของการตัดสินใจที่ดีเป็นกระบวนการของการตัดสินใจหรืออำนาจสั่งการที่ดีจะเป็น Good governance คือต้องมีธรรมาภิบาลประกอบ^{๑๑}

ติช นัทฮันห์ (Thich NahtHanh) ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลในหัวข้อเรื่อง คุณูปการแห่งพระพุทธศาสนาที่มีต่อธรรมาภิบาลและการพัฒนา (Buddhist contributions to good governance and development) สรุปได้ว่า นักการเมือง นักธุรกิจไม่สามารถนำความสุขมาสู่ชีวิตได้ เราไม่สามารถปกครอง ไม่สามารถนำพาประเทศชาติถ้าเราไม่มีอำนาจ แต่หลายครั้งเราใช้อำนาจในทางที่ผิดเราทุกคนมีอำนาจในตัวเองในฐานะที่เป็นครู เรามีอำนาจในฐานะที่เป็นคุณพ่อเราก็มีอำนาจเหมือนกันถ้าเราใช้อำนาจในทางที่ผิด อำนาจนั้นก็ทำให้คนอื่นมีความทุกข์ไปด้วยเมื่อมีเงินทองมีชื่อเสียง มีอำนาจ เราตกอยู่ในความทุกข์ได้ถ้าเราไม่มีอำนาจทางวิญญูณ เราก็ไม่สามารถใช้อำนาจในทางที่ถูกได้ ในพระพุทธศาสนามีคำสอนที่ช่วยให้แก่นักการเมือง นักธุรกิจมีความสุขได้ดังนั้น ประเด็นสำคัญเราควรตั้งมั่นในสิ่งต่อไปนี้ (๑) เราควรใช้สติในการดำเนินชีวิต (๒) ใช้ปัญญาเป็นฐานการพัฒนาชีวิต (๓) ใช้พลังแห่งความเมตตา ความรัก เป็นพลังที่เราควรบ่มเพาะหรือเจริญให้มาก การปกป้องชีวิต มีเมตตา ปกป้องโลกและชีวิตบนโลกและจักรวาล^{๑๒}

ปรีชา ช่างขวัญยืน ได้เขียนหนังสือเรื่องธรรมรัฐ ธรรมราชาโดยได้พูดถึงเกี่ยวกับแนวความคิดเกี่ยวกับการเมืองการปกครองตามแนวความคิดตามหลักพระพุทธศาสนาที่ปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา คือพระไตรปิฎก โดยเน้นว่าผู้ปกครองที่ดีคือผู้ปกครองที่เป็นธรรมราชา หมายถึงผู้ปกครองที่ทรงธรรม มีจุดหมายเพื่อให้คนในรัฐยึดถือธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิตโดยผู้เขียนเองได้สรุปลักษณะที่ดีตามระบอบธรรมราชาไว้ด้วยว่า ผู้ปกครองที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้ ๑. ผู้ปกครองต้องมีความรู้ ๒. ผู้ปกครองต้องเป็นคนดีคือปกครองตนได้ก่อนจึงจะปกครองผู้อื่น ๓. ผู้ปกครองต้องอุทิศตน ๔. ผู้ปกครองต้องมีจุดหมายเพื่อผู้ใต้ปกครองทุกหมู่เหล่า ๕. การปกครองที่ดีต้องเป็นธรรม ผู้ปกครองที่ดีต้องส่งเสริมคนดี ๖. ผู้ปกครองต้องเป็นคนงามคือผู้ปกครองต้องเป็นคนควบคุมอารมณ์ได้ ๗. ผู้ปกครองต้องส่งเสริมความดีงาม ๘. ผู้ปกครองต้องสร้างและแผ่ความร่มเย็นเป็นสุขคือพิพาทชาติต่างๆ โดยเป็นธรรม ๙. ผู้ปกครองต้องรักษารัฐไว้ไม่ให้ตกอยู่ในอำนาจของคนต่างชาติ ๑๐. มีความห่วงใยใกล้ชิดประชาชน^{๑๓}

พระจันทะมุน นารทปญโญ (แสงสุริจันท์)^{๑๔} ทำการศึกษาเรื่อง “ศึกษาพุทธวิธีในการวางแผนการบริหารองค์กร” ผลการศึกษาพบว่าการบริหารองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนาซึ่งมีพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้บริหาร มีสมาชิกองค์กรคือพุทธบริษัท ๔ ทุกหมู่เหล่า พระองค์ทรงเป็น

^{๑๑} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), “พระพุทธศาสนากับธรรมาภิบาล”, **พุทธจักร**, ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๘ (สิงหาคม ๒๕๕๐) : ๖.

^{๑๒} ติช นัทฮันห์, “คุณูปการแห่งพระพุทธศาสนาที่มีต่อธรรมาภิบาลและการพัฒนา”, **พุทธจักร**, ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๖ (สิงหาคม ๒๕๕๐) : ๖๓.

^{๑๓} ปรีชา ช่างขวัญยืน, **ธรรมรัฐ-ธรรมราชา**, (กรุงเทพฯมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๔๒.

^{๑๔} พระจันทะมุน นารทปญโญ (แสงสุริจันท์), “ศึกษาพุทธวิธีในการวางแผนการบริหารองค์กร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

ผู้บริหารที่ยึดหลักธรรมเป็นหลักในการนำพาสมาชิกในองค์กรไปสู่แนวทางแห่งความหลุดพ้นจากทุกข์ ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสูงสุดในพระพุทธศาสนาได้อย่างยอดเยี่ยมตามทัศนะของพระพุทธศาสนา การที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีต้องเริ่มด้วยการพัฒนาที่จิตของตนเองก่อนแล้วใช้หลักธรรมในการบริหารงานซึ่งหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ อธิปไตย ๓ สังคหวัตถุ ๔ พละ ๔ อิทธิบาท ๔ โยนิโสมนสิการและพรหมวิหารธรรม ๔ อีกทั้งผู้บริหารต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง

ฉายนุช คุณกลาง^{๑๕} ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน : กรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานจังหวัดนนทบุรี” ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนได้นำหลักพุทธธรรมมาใช้บริหารงานในบทบาทหน้าที่ผู้บริหารตามแนวคิดของกุลิกและเออร์วิค ๗ ด้านได้แก่การวางแผนการจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ หลักพุทธธรรมที่ได้นำมาใช้ในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีทั้งสิ้น ๕ หมวด ๙ หลักพุทธธรรม ประกอบด้วยหมวด ๒ ได้แก่ธรรมมีอุปการะมาก ๒ และธรรมเป็นโลกบาล ๒ หมวด ๓ ได้แก่ ไตรสิกขา ๓ หมวด ๔ ได้แก่ อิทธิบาท ๔ พรหมวิหาร ๔ และสังคหวัตถุ ๔ หมวด ๗ ได้แก่ สปัจริยธรรม ๗ และอปปริหานิยธรรม ๗ และหมวด ๑๐ ได้แก่ ศัพทปิธราชธรรม ๑๐ และผู้บริหารโรงเรียนนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารงานทุกด้านโดยมิได้เจาะจงว่าเมื่อใดจะเลือกใช้หลักพุทธธรรมใดแต่ใช้หลักพุทธธรรมหลายหลักหลายข้อธรรมแบบผสมผสานคละเคล้ากันไปและประพฤติปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมอย่างเป็นปกติวิสัยจนทำให้ผู้อื่นรับรู้ได้ในการบริหารตน บริหารคนและบริหารงาน และหลักพุทธธรรมสำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานมากที่สุดคือ หลักสปัจริยธรรม ๗ และหลักศัพทปิธราชธรรม ๑๐

นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย^{๑๖} ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม” ผลการศึกษาพบว่าบทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้องประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ ๔ ประการคือ (๑) การกำหนดทิศทางเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ (๒) การจัดการระบบการทำงาน (๓) การมอบอำนาจทั้งในการมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสมเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำสำหรับภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรมผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พละ ๔ และสปัจริยธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป และรูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรมย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือหลักการครองตน ครองคนและครองงานโดยมุ่งเน้น

^{๑๕} ฉายนุช คุณกลาง, “การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน : กรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๗).

^{๑๖} นันทวรรณ อีสรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

ให้ผู้ผู้นำเกิดการพัฒนาด้าน การพัฒนาคนและการพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้าน คือ (๑) คุณภาพด้านความสามารถเพื่อให้ผู้ผู้นำเกิดการพัฒนาด้าน พัฒนาการและพัฒนางานองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำ คุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ (๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้ผู้นำให้มีคุณธรรม จริยธรรมเห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์กรและสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป

อรรถพ โยนิจ^{๑๗} ทำการศึกษาเรื่อง “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ นำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการบริหารงานโดยมีพฤติกรรมที่แสดงออกด้านหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงาน หลักสังคหวัตถุ ๔ ผู้บริหารยกย่องชมเชยผู้ทำความดีและทักทายนปราศรัยกับผู้ร่วมงานด้วยวาจาสุภาพจริงใจ หลักอิทธิบาท ๔ ผู้บริหารมีความศรัทธาต่อวิชาชีพของตัวเอง หลักอปริหานิยธรรม ๗ ผู้บริหารมีการเรียกประชุมเมื่อมีงานเร่งด่วนที่ต้องการมติคนส่วนใหญ่ ให้เกียรติครูที่เป็นสุภาพสตรีและให้ความเคารพต่อปูชนียสถานและปูชนียวัตถุที่ตั้งอยู่ในโรงเรียนและหลักสัปปริสธรรม ๗ ผู้บริหารรู้จักและเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าผู้บริหารและปฏิบัติงานควรมีคุณลักษณะของบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในด้านการปฏิบัติงานและด้านวิชาการ มีคุณธรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรมมีสถานภาพทางสังคมที่ดีเป็นที่ยอมรับ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทั้งนี้รวมทั้งการจัดระบบงานด้านต่างๆ และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมจะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า นักวิชาการต่างๆ ที่ให้ความหมายของคำว่าธรรม มาภิบาลจะมีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าธรรมมาภิบาลตามแนวคิด ตะวันตกนั้นเป็นแนวคิดแบบวัตถุนิยมหรือประโยชน์นิยม มุ่งเพียงให้ความสำคัญกับผู้หรือผู้บริหารมากกว่าพนักงานในระดับล่าง มีการใช้กฎระเบียบต่างๆ เป็นเครื่องมือ มุ่งเพียงแก้ปัญหาหรือเพื่อความสงบสุขแต่ภายนอกเท่านั้น ซึ่งจะแตกต่างจากธรรมมาภิบาลเชิงพุทธที่มีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาเพื่อความสงบสุขภายใน โดยใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือบริหารจัดการจิตใจ ถือได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาโดยเริ่มต้นมาจากภายใน ซึ่งมีความละเอียดลึกซึ้งและมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ องค์กรและประเทศชาติมีการพัฒนาอย่างมั่นคง ยั่งยืนและมีเสถียรภาพต่อไป

^{๑๗} อรรถพ โยนิจ, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙).

ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีตามหลักพุทธธรรมจะต้องยึดหลัก “ธรรม” ในการบริหาร โดยเริ่มจากการพัฒนาจิตใจภายในของตนเองหรือที่เราเรียกว่าเป็นการบริหารตน ร่วมกับการใช้หลักธรรมในการบริหารงานและบริหารคน เมื่อผู้บริหารได้นำหลักพุทธธรรมมาใช้แล้ว จะไม่มีการระบุงะแง่ว่าเมื่อใดจะเลิกใช้หลักพุทธธรรมใดหรือเลิกใช้กับผู้ใด หากแต่จะใช้หลักพุทธธรรมแบบผสมผสานโดยมีการประพุดิปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมอย่างเป็นปกติวิสัยกลมกลืนอย่างเป็นธรรมชาตินั่นเอง

๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ (Documentary research) โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายผู้บริหารระดับ ๑๑ ผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง ผู้บริหารระดับ ๑๐ และพนักงานในระดับต่างๆ รวมทั้งเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้มุมมองของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. ตามหลักธรรมาภิบาลตามแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑.๗.๑ รูปแบบและขั้นตอนการวิจัย มี ๗ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาเอกสารจากคัมภีร์พระไตรปิฎก อรรถกถา ฎีกา อнуฎีกา และคัมภีร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ ๒ ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัยจากวิทยานิพนธ์ หนังสือวารสารและเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ ๓ ออกแบบเครื่องมือเพื่อใช้ในการสำรวจและขอเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อสืบหาสาเหตุและปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานประสบภายในหน่วยงานของตน และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ และนำไปใช้ในการสอบถามเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบและนำข้อมูลมาสรุป

ขั้นตอนที่ ๔ ออกแบบเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้ง และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ ๕ ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของ กฟผ. และพนักงานในระดับต่างๆ

ขั้นตอนที่ ๖ วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และรูปแบบการส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน กฟผ. ตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาประยุกต์ร่วมกับหลักพุทธธรรม

ขั้นตอนที่ ๗ สรุปนำเสนอผลการวิจัย/ผลการศึกษา

๑.๗.๒ กลุ่มประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่

๑.๗.๒.๑ กลุ่มประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

๑.๗.๒.๒ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ที่เป็นพุทธศาสนิกชน จำนวน ๙๘ คน โดยแบ่งออกเป็นพนักงานระดับต่างๆ จำนวน ๕๐ คน และผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน

๑.๗.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

๑.๗.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

๑.๗.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงการพรรณนา ในเชิงอุปนัย ในเชิงตีความ โดยการโยงแผนภาพให้เห็นข้อมูลอย่างครอบคลุมอย่างชัดเจน

๑.๗.๖ สรุปข้อมูล

๑.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Research Framework)

จากประเด็นคำถามของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถวางกรอบในการทำวิจัยโดยเริ่มจากปัญหาการวิจัย กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ โดยทำการตั้งฐานการวิจัยเป็นแผนภูมิ ดังนี้-



แผนภาพที่ ๑.๑ แสดงกรอบแนวคิดในการทำวิจัย

๑.๙ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๙.๑ ทำให้ทราบวิธีการบริหารงานตามหลักธรรมมาภิบาลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

๑.๙.๒ ทำให้ทราบสภาพปัญหาภายในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

๑.๙.๓ ทำให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หลังจากประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อสนับสนุนธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นหัวข้อเรื่องดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

๒.๑ หลักธรรมาภิบาลทั่วไป

- ๒.๑.๑ ความหมายของธรรมาภิบาล
- ๒.๑.๒ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล
- ๒.๑.๓ ความหมายของการบริหารจัดการ
- ๒.๑.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- ๒.๑.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
- ๒.๑.๖ วิวัฒนาการของหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย

๒.๒ หลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา

- ๒.๒.๑ ความหมาย/ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา
- ๒.๒.๒ ลักษณะของหลักพุทธธรรม
- ๒.๒.๓ หลักพุทธธรรมสำหรับผู้บริหาร
 - ๒.๒.๓.๑ การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักทศ ๖ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากร
 - ๒.๒.๓.๒ การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักสัปปริสธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการงาน
 - ๒.๒.๓.๓ การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักอปริหานิยธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากรและการบริหารจัดการงาน

๒.๑ หลักธรรมาภิบาลทั่วไป

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลตามภาษาไทย เป็นแนวคิดที่ได้มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางหลังจากมีเหตุการณ์วิกฤติทางเศรษฐกิจในประเทศไทยและในเอเชีย

ตะวันออก โดยแนวคิดเรื่องการจัดการปกครองและการจัดการปกครองที่ดีนั้น ได้รับการยอมรับอย่าง มากโดยสถาบันทางเศรษฐกิจและการเงินระดับโลก^๑

และดังที่ทราบแล้วว่าแนวคิดนี้ได้มีการค้นพบมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๒ แต่ยังไม่ได้นำคำว่า Good governance มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม เพิ่งมีการนำมาใช้อย่างเป็นจริงเป็นจังเมื่อไม่นานนี้เอง ดังที่อรพินท์ สฟโซคซัย กล่าวถึงการพัฒนาการของการใช้คำ Good governance ไว้ว่า คำว่า Good governance เพิ่งปรากฏและมีการใช้ในวงการของนักวิชาการที่สนใจการพัฒนาการการบริหารและการปกครองของสังคมเมื่อไม่นานมานี้

ส่วนคำว่า governance นั้นได้ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมและมีผู้ใช้กันมานานแล้วโดย พจนานุกรมได้ให้ความหมายคำว่า governance ดังนี้ governance means (๑) the act, process or power of governing ; government, (๒) the state of being governed” ซึ่งแปลกันตรงๆ ก็ หมายถึงการกระทำ กระบวนการหรืออำนาจในการบริหารการปกครอง ซึ่งเมื่อใช้กับรัฐก็น่าจะมีความหมายใกล้เคียงเกี่ยวข้องกับคำว่าภาครัฐ (State) ซึ่งอาจจะหมายถึงทั้งรัฐบาล (Government) และระบบราชการ (Civil service)^๒

จากข้อความข้างต้นจะเห็นได้ชัดเจนว่า คำว่า Good governance เป็นศัพท์ที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ ซึ่งในพจนานุกรมบางเล่มก็ไม่ได้ปรากฏศัพท์นี้เอาไว้ หรือแม้แต่นักประวัติศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๐ ก็มิได้ปรากฏของศัพท์คำว่า Good governance แต่อย่างไรก็ตาม ปรากฏแต่เพียงคำว่า Governance โดยราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายว่า “วิธีการปกครอง” และจากการที่สังคมในยุคปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับคำว่า Governance มากยิ่งขึ้น ประเด็นนี้ ประเวศ วะสี ได้อรรถาธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่าในสมัยโบราณเน้นการปกครอง (Governing) ผู้ปกครองก็เรียกว่ารัฐบาล ในสมัยราชาธิปไตยการปกครองที่ติดอยู่ที่การมีธรรมราชาดังที่มีการเน้นเรื่อง ทศพิธราชธรรม ถัดจากสมัยราชาธิปไตยผู้ปกครองก็เป็นทหารบ้างเป็นนักการเมืองบ้าง เมื่อสังคม วิวัฒนาการไป ภาครัฐกิจเติบโตขึ้นและมีผลกระทบต่อสังคมมากและภาคประชาชนหรือสังคมก็มี บทบาทมากขึ้น หลักการเรื่องการปกครอง (Governing) โดยรัฐลักษณะใช้อำนาจจากบนลงล่างก็ไม่ เพียงพอเพราะอำนาจไม่ได้อยู่ที่รัฐบาลเท่านั้น แต่อยู่ที่ภาครัฐกิจและภาคสังคมด้วย จึงมีการนำคำว่า Governance เข้ามาใช้แทน Governing เพื่อจะให้ความหมายกว้างและถูกต้องมากกว่า Governing ในสังคมสมัยใหม่ คงจะต้องคำนึงถึงไตรภาคี คือภาครัฐ ภาครัฐกิจและภาคสังคมในการ อภิบาล ทั้งภาครัฐบาลและภาครัฐกิจต้องมีความโปร่งใสถูกต้องจริงได้ จึงจะตั้งอยู่ในความถูกต้อง

^๑ พงษ์ทิสาน ชุมพล, คำและความคิดในรัฐศาสตร์ร่วมสมัย (Concept in Contemporary Political Science), (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓๐.

^๒ อรพินท์ สฟโซคซัย, “สังคมเสถียรภาพและกลไกประชาธิปไตย”, รายงานที่ตีพิมพ์, ฉบับที่ ๒๐ (มกราคม ๒๕๔๑) : ๒.

(ธรรมะหรือ Good) สังคมต้องเข้มแข็งจึงจะทำให้รัฐและธุรกิจโปร่งใส Good governance จึงประกอบด้วย รัฐโปร่งใส ธุรกิจโปร่งใสและสังคมเข้มแข็ง^๓

ดังนั้นแนวคิดเรื่อง Good governance หรือหลักธรรมาภิบาลสากลนี้ จึงยังเป็นแนวคิดที่ใหม่และจากการอ้างอิงข้อมูลจากองค์กรบางองค์กรพบว่า เพิ่งมีการใช้ครั้งแรกของธนาคารโลกเมื่อปี ๑๙๘๙ ในรายงานเรื่อง Sub-Sahara Africa : From Crisis to Sustainable Growth ซึ่งเป็นรายงานของธนาคารโลกในยุคแรกที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมี Good governance และการฟื้นฟูเศรษฐกิจ^๔ ถึงกระนั้นก็ตาม ธนาคารโลกเองก็ไม่ได้มีการพัฒนาให้เป็นที่ยอมรับเท่าที่ควร ฝ่ายองค์กรที่ได้นำแนวคิดนี้มาใช้อย่างจริงจังอีกทั้งได้เป็นแกนนำในการผลักดันแนวคิดและสร้างความยอมรับร่วมกันในระดับโลกว่า กลไกประชารัฐที่ดีการพัฒนาคนที่ยั่งยืนเป็นประเด็นสำคัญที่ไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้ กลไกประชารัฐเป็นรากฐานที่ทำให้คนในสังคมโดยรวมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข^๕ คือองค์การพัฒนาแห่งประชาชาติ (United Nations Development Programme (UNDP) โดยที่ UNDP ได้นำแนวคิดดังกล่าวไปศึกษาวิเคราะห์และได้อธิบายรายละเอียดไว้ในเอกสารนโยบายเรื่อง Governance for Sustainable Human Development ดังที่อรพินท์ สฟโชคชัย อธิบายไว้ว่า

โดยทั่วไปกลไกประชารัฐเป็นส่วนที่เชื่อมโยงองค์ประกอบของสังคมทั้ง ๓ ส่วนเข้าด้วยกัน คือประชาสังคม (Civil society) ภาคธุรกิจเอกชน (Private sector) และภาครัฐ (State หรือ Public sector) ดังนั้น การที่สังคมมีกลไกประชารัฐที่ดี ก็จะเป็นกลไกแกนในการสร้างความสมดุลระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของสังคมให้ดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและสังคมมีเสถียรภาพ กลไกประชารัฐที่ดีมีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการดูแลบริหารจัดการใน ๓ ด้านคือ ด้านเศรษฐกิจ การเมืองและการบริหารประเทศ ซึ่งมีองค์ประกอบของโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ๓ ด้าน คือกลไกประชารัฐด้านการเมือง (Political governance) หมายถึงกระบวนการกำหนดนโยบายที่มีผลต่อประชาชนในประเทศ ได้แก่ รัฐสภาหรือฝ่ายการเมือง ไม่ว่าจะเป็นผู้แทนจากการเลือกตั้ง แต่งตั้งหรือแต่งตั้ง และการกลไกบริหารรัฐกิจหรือภาคราชการ (Administrative governance) หมายถึงกลไกและกระบวนการแปลงนโยบายและทรัพยากรไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและอย่างเที่ยงธรรม ซึ่งจะผ่านทางกลไกการกำหนดนโยบายและหน่วยงานปฏิบัติ ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์ความหมายของคำว่า Governance ตามนิยามข้างต้น ก็ควรมีความหมายรวมถึงระบบโครงสร้างและกระบวนการต่างๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคต่างๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติสุข^๖

^๓ ประเวศ วะสี, “ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคมและศีลธรรม (สังคมสันติประชาธรรม)” ใน **รวมบทความ ๒๐ ปี ปาฐกถาพิเศษ ปวย อึ้งภากรณ์**, รวบรวมโดยคณะเศรษฐศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : Openbooks, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗๙.

^๔ อรพินท์ สฟโชคชัย, “สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี”, **รายงานที่อาร์ไอ**, ฉบับที่ ๒๐ (มกราคม ๒๕๔๑) : ๒.

^๕ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

^๖ UNDP, **Governance for Sustainable Human Development**, (a UNDP Policy Document, January 1997), pp. 5-6 ; อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, **การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๔๒), หน้า ๒๙-๓๐.

จากการที่แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาและสนับสนุนจากองค์กรต่างๆ จากนั้นเป็นต้นมา จึงได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในหลายองค์กร เช่น ธนาคารพัฒนาการแห่งเอเชีย (ADB) ธนาคารโลก (World Bank) ที่ได้นำมาใช้กับประเทศในแถบเอเชียเพื่อแก้ปัญหาทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของภูมิภาคดังกล่าว^๗ โดยที่ธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ถือว่าแนวคิดนี้เป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการจะช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจของ บรรดาประเทศต่างๆ ให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติ ดังนั้น องค์กรดังกล่าวจึงได้กำหนดเป็นเงื่อนไขให้ ประเทศที่รับความช่วยเหลือทางการเงิน จะต้องสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นและมีการดำเนินการตาม นโยบายสาธารณะที่ได้ตกลงไว้ในสัญญารับการสนับสนุนทางการเงินอย่างเคร่งครัด ปัจจัยทั้งสองนี้จะ ช่วยให้ประเทศที่ประสบปัญหาสามารถพัฒนาเศรษฐกิจให้กลับสู่เสถียรภาพได้อย่างรวดเร็ว และใน ระยะยาวสังคมที่มีธรรมาภิบาลจะเป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งมั่นคง มีความสมดุลในการบริหาร บ้านเมืองและมีภูมิคุ้มกันวิกฤตที่จะเกิดขึ้นภายหลัง^๘ ในแต่ละสังคมย่อมมีโครงสร้างของอภิบาลหรือ ธรรมาภิบาลของตนเอง ปัญหาก็คือโครงสร้างของธรรมาภิบาลนั้น มีคุณภาพหรือประสิทธิผลเพียงใด ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา เราได้เรียนรู้ว่าการยึดถือแนวความคิดการมีโครงสร้างของธรรมาภิบาล ที่ดีเลิศ (Best Practice of good governance) หรือกล่าวให้เจาะจงคือ โครงสร้างของธรรมาภิบาล แบบตะวันตก ซึ่งมักหมายถึงแบบอเมริกันดีที่สุดหรือเป็นที่พึงปรารถนา จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของ ระเบียบเศรษฐกิจระหว่างประเทศแบบใหม่^๙ จากนั้นมาแนวความคิดในเรื่องธรรมาภิบาลจึงได้ถูก นำเสนอผ่านสื่อมวลชนโดยนักคิด นักวิชาการและผู้นำทางสังคมอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นมาจากสังคมตะวันตกและหลังไหลมาสู่สังคมตะวันออก แต่เมื่อได้ศึกษาหลักการนี้อย่างจริงจังจะทำให้ทราบว่าแท้ที่จริงแนวคิดนี้ไม่ได้ห่างไกลจาก หลักการทางพระพุทธศาสนาแม้แต่น้อย นั่นคือการที่พระพุทธองค์ทรงตรัสสอนให้ผู้ปกครองในยุค นั้น ได้ใช้ธรรมเป็นใหญ่ในการปกครองบ้านเมืองที่เรียกว่าหลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ อันเป็นหลัก ของผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน ผู้นำและผู้ปกครองรัฐ ตั้งแต่พระเจ้าจักรพรรดิ พระมหากษัตริย์ ตลอดจน นักปกครองโดยทั่วไป^{๑๐} ต้องยึดถือเป็นหลักในการปกครองบ้านเมือง นอกจากหลักทศพิธราชธรรมจะ เป็นหลักของผู้ปกครองแล้ว นอกจากนี้พระพุทธองค์ยังได้ตรัสหลักธรรมหมวดอื่นๆ ไว้อีกหลายหมวด ด้วยกันเพื่อไว้สำหรับเป็นองค์ประกอบ ช่วยสนับสนุนในการปกครองนั้นให้ดำเนินไปด้วยดี

จากคำนิยามต่างๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่าธรรมาภิบาลหรือ Good Governance หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากร ทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศ โดยเชื่อมโยงองค์ประกอบ ๓ ส่วนได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชา

^๗ มนตรี กนกวารี, รัฐธรรมนูญกับการสร้างธรรมรัฐในองค์กรอิสระ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.publaw.net/article/ac140447.html> [๗ มกราคม ๒๕๖๐].

^๘ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., Good governance กับการพัฒนา ข้าราชการ, (กรุงเทพมหานคร : หจก. ไอเดียร์ สแควร์, ๒๕๕๕), หน้า ๗.

^๙ ทิวากร แก้วถณี, ธรรมาภิบาล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สยามปริทัศน์ จำกัด, ๒๕๕๙), หน้า ๔๕.

^{๑๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมบัญญัติชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ธรรมสภา, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗.

สังคมเข้าด้วยกัน มีการสนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ไม่ขัดแย้งกัน มุ่งมั่นให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

๒.๑.๑ ความหมายของธรรมาภิบาล

ผู้วิจัยได้รวบรวมคำนิยามของธรรมาภิบาลที่องค์การหรือคณะบุคคลต่างๆ รวบรวมไว้เพื่อนำมาใช้ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในสังคมไทยไว้ ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ให้คำนิยามของคำว่าธรรมาภิบาลว่า หมายถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้สึกสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไข เยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทยรัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน^{๑๑}

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดขอบเขตความหมายของคำว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
๗. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ^{๑๒}

^{๑๑} “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, เล่ม ๑๑๖ ตอนที่ ๖๓ ง”, ราชกิจจานุเบกษา ๑๐ (สิงหาคม ๒๕๔๒) : ๒๖.

^{๑๒} พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖, เล่ม ๑๒๐ ตอนที่ ๑๐๐ ก ๙, ราชกิจจานุเบกษา (ตุลาคม ๒๕๔๖), ๒.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ได้ให้คำนิยามธรรมาภิบาลว่า หมายถึง กฎเกณฑ์การปกครองบำรุงรักษาสังคมบ้านเมืองที่ดี อันหมายถึงการจัดการบริหารสังคมที่ดีในทุกๆ ด้านและทุกๆ ระดับ รวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการ องค์กรของรัฐและรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล (Independent organization) องค์กรเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่างๆ นิติบุคคลภาคเอกชนและภาคประชาสังคม (Civil society)^{๑๓}

สุทธิพร บุญส่ง ได้ให้ความหมายธรรมาภิบาลว่า หมายถึงการจัดการบริหารประเทศที่ดี ทุกๆ ด้านและทุกระดับ ซึ่งรวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการ องค์กรของรัฐและรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่างๆ นิติบุคคลภาคเอกชนและภาคประชาชน มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ^{๑๔}

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ กล่าวว่า ธรรมาภิบาลแบบสากลเน้นตรรกเกณฑ์ (Norm) ที่วางระบบ โครงสร้าง กระบวนการและความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาสังคมในการบริหารจัดการเศรษฐกิจการเมืองและสังคมของรัฐซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) โดยมีสมมติฐานว่าวิกฤติเศรษฐกิจที่ผ่านมาเป็นผลมาจากธรรมาภิบาล (Bad governance)^{๑๕}

ไชยวัฒน์ คำชู ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่า หมายถึงการมีส่วนร่วม คือความโปร่งใสตรวจสอบได้และการมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้หลักประกันว่าการดำเนินการทางการเมืองและเศรษฐกิจอยู่บนฉันทานุมัติอย่างกว้างขวางของสังคม และให้ความมั่นใจว่าเสียงคนยากจนและคนด้อยโอกาสจะเป็นที่รับฟังในกระบวนการกำหนดและดำเนินนโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร^{๑๖}

^{๑๓} มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย อังนิน ชาตศิลา นรเศรษฐาภรณ์, “ธรรมาภิบาลในความหมายภาครัฐ เอกชนและประชาชน : กรณีโครงการไฟฟ้าพลังความร้อน “หินกรูด”, วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๙.

^{๑๔} สุทธิพร บุญส่ง, *คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ทริบเพ็ลกรุ๊ป, ๒๕๕๐), หน้า ๗๗.

^{๑๕} บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, *การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย*, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘-๑๙.

^{๑๖} ไชยวัฒน์ คำชู, *การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม*, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๔๒-๔๓, อ้างใน สุภัทรมาศ จริยเวชวัฒนา. “การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, (วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๗.

ธนาคารโลก ได้ให้ความหมายของการอภิบาล (Governance) ซึ่งเป็นคำกลางๆ ที่ไม่ได้ตัดสินว่า ดีหรือเลวเอาไว่ว่า หมายถึงการใช้อำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาของประเทศหนึ่งๆ^{๑๗}

อานันท์ ปันยารชุน อธิบายว่า Good governance หมายถึงผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำในหลายทางมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้ โดยสาระของ Good governance คือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้จะได้ผล หมายถึงการมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลจะสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชน^{๑๘}

อรพินท์ ส孚โชคชัย ได้ให้ความหมาย Good governance ว่าหมายถึงระบบ โครงสร้าง และกระบวนการต่างๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของประเทศเพื่อที่ภาคต่างๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข^{๑๙}

บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ ให้คำนิยามว่า ธรรมาภิบาล ทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือและแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมายมีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน^{๒๐}

United Nations and Development Programme (UNDP) ได้ให้นิยามความหมายของการจัดการปกครองไว้ใน Glossary of key terms ว่าคือการใช้อำนาจที่มีผลบังคับใช้ (Authority-เอก) ทางการเมืองเศรษฐกิจและการบริหารงานในการจัดการกิจการต่างๆ ของประเทศในทุกๆระดับ โดยการจัดการปกครองนี้จะเป็นแนวคิดกลางๆ ที่ประกอบด้วยความซับซ้อนของกลไก

^{๑๗} “The manner in which power is exercised in the management of a country’s economic and social resources for development”, in **Governance, the World Bank’s Experience** (1994), Preface, p.7, อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, **การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย**, หน้า ๒๖.

^{๑๘} อานันท์ ปันยารชุน “ธรรมรัฐกับอนาคตของประเทศไทย”, **มติชนรายวัน**, (๒๕ มีนาคม ๒๕๔๑) : ๒, อ้างใน ชนิดา ศิลปะวุฒิ, “การบริหารจัดการที่ดี (good governance) : กรณีศึกษาสำนักมาตรฐานงบประมาณ สำนักงบประมาณ”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒.

^{๑๙} อรพินท์ ส孚โชคชัย, “สังคมเสถียรภาพและกลไกประชาธิปไตย”, **รายงานที่ตีอาร์ไอ**, ฉบับที่ ๒๐ (มกราคม ๒๕๔๑) : หน้า ๔.

^{๒๐} บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ, **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐.

กระบวนการความสัมพันธ์และสถาบันต่างๆ ที่มาเกี่ยวพันกับการก่อสร้างและแสดงออกในผลประโยชน์และการใช้สิทธิและข้อผูกพันที่มีหลากหลายของประชาชนและกลุ่มต่างๆ^{๒๑}

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ The Asian Development Bank (ADB) กล่าวว่า ธรรมชาติของธนาคาร คือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่ได้กำหนดไว้ได้ผล หมายถึงมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาแก่ประชาชนได้^{๒๒}

สมเกียรติ มีธรรม กล่าวว่า พุทธศาสนิกชนเป็นหลักบริหารที่ไปพันหลักการของธรรมชาติของธนาคารเข้าไปในเรื่องราวจิตวิญญาณมากขึ้น เป็นการบริหารที่เรียกว่าเอาคนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร เป็นการพัฒนาคอนซิ่งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะในองค์กร รู้จักเอื้อเพื่อแบ่งปันอยู่กันด้วยความรักความเมตตา ไม่เห็นแก่ตัวมีความสุข สนุกกับการทำงาน^{๒๓}

วรภัทร ไตรณะเกษม อธิบายว่า Good governance หมายถึงการกำกับดูแลที่ดีหรือหมายถึงการใช้สิทธิของความเป็นเจ้าของที่จะปกป้องดูแลผลประโยชน์ของตนเอง โดยผ่านกลไกที่เกี่ยวข้องในการบริหาร โดยหัวใจของธรรมชาติของธนาคารคือ ความโปร่งใส (Transparency) ความยุติธรรม (Fairness) และความรับผิดชอบในผลของการตัดสินใจ (Accountability) การกำกับดูแลที่ดีมีความจำเป็นทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ในกรณีภาครัฐจะเรียกว่า Good political governance ผู้เป็นเจ้าของคือประชาชน ซึ่งใช้สิทธิของตนเองเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเข้าไปทำหน้าที่ในรัฐสภาเพื่อกำกับดูแลผู้บริหารคือรัฐบาลให้บริหารประเทศในทางที่ถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ส่วนในภาคเอกชนเรียกว่า Good corporate governance ผู้เป็นเจ้าของคือผู้ถือหุ้นใช้สิทธิในการเลือกคณะกรรมการบริษัทเข้าไปทำหน้าที่กำหนดนโยบายคัดเลือกและกำกับดูแลผู้บริหารให้บริหารงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัทที่สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของผู้ถือหุ้น^{๒๔}

เจริญ เกษภูววัลย์ ได้ให้คำนิยามว่า Good governance คือระบบความเชื่อมั่นที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อถือและความไว้วางใจ^{๒๕}

^{๒๑} United Nations Development (UNDP) (1997), *Glossary of key terms in Governance for Sustainable Human Development*, p. 33 ; อ้างใน พุทธิสถาน ชุมพล, *คำและความคิดในรัฐศาสตร์ร่วมสมัย (Concept in Contemporary Political Science)*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓๑.

^{๒๒} อมรา พงศาพิชญ์และนิตยา ภัทรสิริตะพันธ์, “องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมประเทศไทยในรายงานการวิจัยเรื่ององค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย”, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), อ้างใน บุษบง ชัยเจริญวัฒน์, *รายงานการวิจัย “ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล”*, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔), หน้า ๗.

^{๒๓} สมเกียรติ มีธรรม, *พุทธทัศน์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัย*, (กรุงเทพมหานคร : ศยาม, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓๗.

^{๒๔} วรภัทร ไตรณะเกษม, “การสร้าง Good governance ในองค์กร”, กสท. (ตุลาคม ๒๕๔๒), อ้างใน สถาบันพระปกเกล้า, *ทศธรรม : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓.

^{๒๕} เจริญ เกษภูววัลย์, *การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล (Setting good governance standards)*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พอดี จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๗๓.

เสน่ห์ จามริก เห็นว่า Good governance หรือการบริหารจัดการที่ดีนั้นมีความหมายถึงระบบการปกครองที่อำนาจรัฐสะท้อนและสนองตอบต่อปัญหาความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งจะเห็นว่ามีส่วนละครในค่านหนึ่งคืออำนาจรัฐ และอีกค่านหนึ่งคือคนส่วนใหญ่ของประเทศการที่จะทำให้เกิดระบบการปกครองที่อำนาจรัฐต้องสนองตอบความต้องการของคนส่วนใหญ่ ต้องมีตัวเชื่อมก็คือประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน ถ้าไม่มีตัวเชื่อม ๒ ตัวนี้ Good governance ไม่สามารถเกิดขึ้นได้^{๒๖}

ปรีชา ช่างขวัญยืน ได้ให้ความหมายว่า Good governance คือการปกครองที่ดีซึ่งควรเรียกว่าธรรมาธิปไตย คือถือเอาความถูกต้องเป็นหลัก ธรรมรัฐคือ Good state ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อมี Good governance หรือธรรมาธิปไตย รัฐจะเป็นรัฐได้ก็ต้องมีผู้นำหรือผู้ใช้อำนาจปกครองที่เป็นธรรมราชาหรือประพฤติปฏิบัติอย่างธรรมราชา^{๒๗}

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายธรรมาภิบาล ผู้วิจัยสรุปได้ว่าธรรมาภิบาล คือระบบความเชื่อมั่นที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อถือและความไว้วางใจ มุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี สามารถนำมาเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม จัดการบริหารสังคมที่ดีในทุกๆ ด้าน และทุกๆ ระดับ มุ่งคนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร ทำให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และการมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังอันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

๒.๑.๒ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

ในงานวิจัยครั้งนี้จึงได้รวบรวมและสรุปองค์ประกอบต่างๆ ของหลักธรรมาภิบาลที่ปรากฏอยู่ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี : ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ และพระราชกฤษฎีกา : ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ เพื่อนำมาประกอบในการศึกษาวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

๑. สำนักนายกรัฐมนตรี : ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ สำนักนายกรัฐมนตรีเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยมติคณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.๒๕๔๒ และระเบียบนี้เริ่มมีผลการบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐ ตั้งแต่ ๑๑ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๔๒ ซึ่งในระเบียบในการบริหาร

^{๒๖} เสน่ห์ จามริก, “Good governance และธรรมรัฐ”, ผู้จัดการรายวัน, (๒๐ พฤษภาคม ๒๕๔๑) : ๘, อ้างใน ชนิดา ศิลปะวุฒิ “การบริหารจัดการที่ดี good governance : กรณีศึกษาสำนักมาตรฐานงบประมาณ สำนักงบประมาณ”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๘.

^{๒๗} ปรีชา ช่างขวัญยืน, ธรรมรัฐ-ธรรมราชา, (กรุงเทพมหานคร : โครงการเผยแพร่ผลงานวิชาการ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑.

กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย ๖ ประการ คือ

๑) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพ สุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

๓) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็นการไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ

๕) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๖) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

๒. พระราชกฤษฎีกา : ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบด้วย บทบัญญัติต่างๆ รวม ๙ หมวด หมวดที่ ๒-๘ เป็นหมวดที่เกี่ยวกับวิธีในการปฏิบัติงาน ส่วนในหมวดที่ ๑ เป็นการกำหนดขอบเขตความหมายของคำว่าบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในภาพรวมซึ่งที่จะเป็นการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาและเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งว่า ต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้ คือ

๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งได้แก่ การบริหารราชการที่สามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อความต้องการของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน

๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ (Objective) ที่วางไว้โดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-based management) และการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยการผลงาน (Performance agreement) ในทุกระดับ

๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่ การบริหารที่จะต้องพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้น โดยมีการทำ Cost-benefit analysis ให้สามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการต่างๆ เทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งจัดระบบการวางแผนการทำงานและวัดผลงานแต่ละบุคคล (Individual scorecards) ที่เชื่อมโยงกับระดับองค์กร (Organization scorecards)

๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็นซึ่งได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process simplification) และจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูปแบบ One-stop service

๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ (Process redesign) ซึ่งจำเป็นต้องทบทวนลำดับความสำคัญและความจำเป็นของแผนงานและโครงการทุกระยะ (Program evaluation) การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็นและการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการเป็นหลักโดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน (Citizen survey) และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer survey) ในหลากหลายวิธีและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป

๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (Internal control) ซึ่งจะช่วยให้สามารถผลักดันการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการดังกล่าวข้างต้น เป็นหัวข้อสำคัญในการกำหนดความหมายของการบริหารราชการที่ดีที่พึงประสงค์ตามแนวทางที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ ที่ได้บัญญัติไว้ว่า การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความ

รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูลการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ^{๒๘}

ส่วนรายละเอียดกฎเกณฑ์ เป้าหมายและวิธีการในการดำเนินงานของส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรมในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ได้แยกบัญญัติขยายความหมายไว้ในแต่ละหมวด ตั้งแต่หมวดที่ ๒ ถึงหมวดที่ ๘ ไว้โดยละเอียด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามมาตราดังกล่าว

ในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน พ.ศ.๒๕๕๕ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยประกอบด้วย ๔ หลักการสำคัญและ ๑๐ หลักการย่อย ดังนี้

หลักการสำคัญที่ ๑. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

หลักการย่อยที่ ๑. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) : ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

หลักการย่อยที่ ๒. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) : ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หลักการย่อยที่ ๓. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

หลักการสำคัญที่ ๒. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value)

หลักการย่อยที่ ๔. ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) : ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

^{๒๘} ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๙ ตอนที่ ๙๙ ก ๒, ราชกิจจานุเบกษา, (ตุลาคม ๒๕๔๕) : ๑-๒.

หลักการย่อยที่ ๕. เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) : ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

หลักการสำคัญที่ ๓. ประชาธิปไตย (Participatory State)

หลักการย่อยที่ ๖. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

หลักการย่อยที่ ๗. ความเสมอภาค (Equity) : ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรมและอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

หลักการสำคัญที่ ๔. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)

หลักการย่อยที่ ๘. การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) : ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

หลักการย่อยที่ ๙. การกระจายอำนาจ (Decentralization) : ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

หลักการย่อยที่ ๑๐. คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) : ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย หรือ I AM READY^{๒๔} ได้แก่

^{๒๔} ปธาน สุวรรณมงคล, การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๘), หน้า ๖๖.

- I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A - Accountability ตรวจสอบได้
- D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยสรุปได้ว่าธรรมาภิบาลเป็นขั้นตอนในการบริหารงานที่จัดทำขึ้นเพื่อนำมาใช้ในองค์การ เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เหมาะสมสำหรับใช้ในการบริหารจัดการที่ดีทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยนำหลักการเหล่านี้มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานที่เป็นขั้นตอนหรือเป็นกระบวนการในการทำงานในองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ให้มีความโปร่งใส ยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้มีการพัฒนาประเทศชาติให้มีความมั่นคง ยั่งยืนและมีเสถียรภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและทางสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักสำคัญ ๖ ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่า

๒.๑.๓ ความหมายของการบริหารจัดการ

“การบริหารจัดการ” มีศัพท์ที่สามารถแยกได้สองคำคือ “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) ซึ่งมักจะใช้สลับกันไปมาทำให้ไม่สามารถแยกความหมายออกจากกันได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจะขอกล่าวรายละเอียดคร่าวๆ ดังนี้

การบริหาร (Administration) เป็นการบริหารขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงผลกำไรแต่ต้องทำทุกวิถีทางให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุสำเร็จ การบริหารมักใช้กับการบริหารราชการหรือกิจการสาธารณะ ส่วนการจัดการ (Management) คือ การบริหารงานขององค์กรโดยมุ่งหวังผลกำไรและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เพื่อความอยู่รอด การจัดการมักใช้กับการบริหารของเอกชนเนื่องจากการขยายตัวภาคธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ประกอบกับงานของภาครัฐบาลที่มีความคาบเกี่ยวกับงานภาคเอกชนอย่างใกล้ชิดจนบางครั้งไม่อาจจะแยกออกจากกันได้ ทำให้การบริหารงานทั้งสองภาคส่วนใหญ่เหมือนกัน และแลกเปลี่ยนกันได้เกือบตลอดเวลาทำให้ “การบริหาร” และ “การจัดการ” ใช้แทนกันได้^{๓๐}

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่

^{๓๐} สัมฤทธิ์ ท่าเหล็กเจริญ, “ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐.

พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์และวิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร^{๓๑}

การบริหารโดยทั่วๆ ไปจะมีลักษณะเป็นกระบวนการหรือเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรือกำหนดเป็นลำดับรายการในการบริหาร ซึ่งในการบริหารนั้นจะต้องมีลำดับรายการก่อนหลังว่าจะต้องทำอะไรก่อนและต่อไปจะทำอะไรเหมือนการวางแผนงาน โดยมีการกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือการจัดการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอนหรือการกำหนดวิธีในการปฏิบัติงานโดยอาศัยผู้อื่นให้ปฏิบัติแทน โดยมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ตามขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.๑.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ กล่าวได้ว่าการบริหารเป็นกระบวนการในการใช้ศาสตร์และศิลป์ โดยอาศัยความร่วมมือกันของบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปดำเนินกิจกรรม ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุมกำกับดูแล เพื่อให้การบริหารนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ดังนี้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารในพระพุทธศาสนา เริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้นเมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร การศึกษาพุทธวิธีบริหารหน้าที่ (function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC ดังต่อไปนี้^{๓๒}

^{๓๑} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^{๓๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓-๕.

๑) P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓) S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

๕) C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

เมื่อพิจารณาพุทธวิธีบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการกำกับดูแล ถึงแม้ว่าพุทธวิธีบริหารจะเป็นการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ที่ล่วงเลยมาถึง ๒,๕๐๐ กว่าปีแล้วก็ตาม เมื่อศึกษาถึงพุทธวิธีบริหารที่กระจายอยู่ในพระไตรปิฎกแล้วมีสอดคล้องกับของนักคิดนักทฤษฎีรุ่นใหม่ ๆ ที่ได้กล่าวและให้ความหมายไว้ว่าการบริหารหมายถึงการบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) การบริหารการบริการ (Service Administration) ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐ ที่หน่วยงานของรัฐ โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการอย่างมีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) ที่มีจุดหมายปลายทางคือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น^{๓๓} การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวัง ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปด้วยองค์กรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๓๔} การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอานโยบายไปตัดสินใจและปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ^{๓๕}

^{๓๓} วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^{๓๔} พะยอม วงศ์สารศรี, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

^{๓๕} ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

แนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของลูเธอร์ กูลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกัน ที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCoRB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing(การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing(การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)^{๓๖}

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อนำพาองค์การบรรลุตามเป้าหมายและตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการบุคคลต่างๆ ให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยมีการปฏิบัติอย่างเป็นลำดับขั้นตอนและเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดต่อองค์การ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เทเลอร์ (Frederick W Taylor) บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ ได้แก่^{๓๗}

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างคือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒. ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงานโดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงาน คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

^{๓๖} สุปรีชา กมลาคณ์, กลยุทธ์การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕), หน้า ๒.

^{๓๗} เทเลอร์, อังโนชชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗ - ๔๘.

๒.๑.๔.๑ ความหมายการบริหาร

การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) ทั้ง ๒ คำมีความหมายใกล้เคียงกันแต่นิยมใช้ต่างสถานการณ์กัน กล่าวคือ “การบริหาร” มักใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า “การจัดการ” มักใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน ซึ่งการบริหาร หมายถึง บริการประเภทหนึ่งที่จะช่วยให้กลุ่มบุคคลร่วมกันทำภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมาย ส่วนคำว่าจัดการ หมายถึง กระบวนการกิจกรรมที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการขององค์การธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยสรุปการบริหารหรือการจัดการโดยทั่วไปเป็นคำที่มีความหมายใช้แทนกันได้ นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารหลายทัศนะแตกต่างกัน โดยมีคุณธรรมสำหรับนักบริหารว่า นักบริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ คือ ๑) จักขุมา หมายถึง ต้องมีปัญญามองการณ์ไกล ต้องเป็นผู้ฉลาดสามารถในการวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill ๒) วิรูโร หมายถึง ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการธุระต่างๆ หรือกิจกรรมทั้งปวงได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ข้อนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill ๓) นิสสยสมปนโน หมายถึง เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นซึ่งเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการนี้มีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับต้นจะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะข้อ ๒) วิรูโร และข้อ ๓) นิสสยสมปนโน เพราะต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงานอย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อ ๑) จักขุมา ไปด้วย ก็คือการพัฒนาปัญหาเพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางต่อไปจากคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆ ตามที่ได้กล่าวถึง^{๓๘}

การบริหาร หมายถึง ศาสตร์ที่ต้องใช้ศิลปะและเทคนิคอย่างสูง เพื่อการวินิจฉัยตัดสินใจในกระบวนการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่องานนั้น^{๓๙} ภาระหน้าที่ของบุคคลใดๆ ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบและดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน (ทั้งที่เป็นคน วัสดุ เงินทุน ฯลฯ) ของกลุ่มหรือหน่วยงาน เพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๐} กระบวนการทางสังคมพิจารณาได้เป็น ๓ ทางคือ

๑) ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายบังคับบัญชา

๒) ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบและเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

^{๓๘} ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, **การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

^{๓๙} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘-๓๙.

^{๔๐} ประยูร เจริญสวัสดิ์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๐), หน้า ๓.

๓) ทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคล กำลังมีปฏิสัมพันธ์ หรือร่วมทำปฏิกิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน^{๕๑} โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอา ทรัพยากรการบริหาร (Administration Resources) มาประกอบตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๒}

การบริหารและหน้าที่ของนักบริหารกล่าวไว้ว่า การบริหารหมายถึงศิลปะแห่งการทำงาน ให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นักบริหารมีหน้าที่วางแผนจัดองค์การอำนวยความสะดวกทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีการกำหนด แนวทางหรือนโยบายการสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุนและการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถ ดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^{๕๓}

๒.๑.๔.๒ ความสำคัญของการบริหาร จะเห็นได้ว่าการบริหารมีหลักสำคัญ ๕ ลักษณะ^{๕๔} ดังต่อไปนี้

๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็น กระบวนการทางสังคมคืออาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหาร จะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่นมิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สารสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีมีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์และ มีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้น จะต้องมึลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้ว สามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ทำหายน่ามีคุณค่า ประการที่สองการจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดี มีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการ สุดท้ายจะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่าประสิทธิผล หมายความว่าทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ หมายความว่าทำงานโดย ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้อง คำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการ ใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

^{๕๑} วัชร บุณสิงห์, การบริหารหลักสูตร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓), หน้า ๙.

^{๕๒} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๖.

^{๕๓} มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : เอกซเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

^{๕๔} เสนาะ ตีเยาว์, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔), หน้า ๑-๒.

๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์ จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดคือ เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเน เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ “ศาสตร์” และ “ศิลป์” เพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อการวินิจฉัยตัดสินใจในกระบวนการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่องาน สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลาได้ สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๔.๓ หลักการบริหารองค์การ

การบริหาร คือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมี นำมาเพื่อจัดการการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ^{๔๕} โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๔๖} และทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน^{๔๗} งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกันและร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลได้โดยมีประสิทธิภาพ”^{๔๘} การบริหารหรือการจัดการคือกระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมีลำดับการ

^{๔๕} พันัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐.

^{๔๖} พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๓๖.

^{๔๗} จุมพล สวัสดิ์ยากร, หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร : สุวรรณภูมิ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐.

^{๔๘} ธงชัย สันติวงษ์, หลักการบริหารคิดและทำอย่างผู้จัดการใหญ่, (กรุงเทพมหานคร : เอเวียเพรสการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๒.

ทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักรและวัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นองค์ประกอบด้วย^{๕๙}

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าพนักงาน กพผ. ทุกระดับ ได้นำหลักการบริหารมาใช้ อย่างมีประสิทธิภาพแล้วแต่ยังไม่เกิดประสิทธิผลสูงสุด คือ ยังคงมีคุณธรรมประจำใจเป็นส่วนน้อย และยังไม่ได้นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการปฏิบัติงานประจำวันและยังไม่ได้นำมาใช้ในการ ดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งการปฏิบัติงานร่วมกันที่ีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน หรือระหว่าง พนักงานด้วยกัน ควรจักต้องมีหลักธรรมาภิบาลเพื่อประกอบกับการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้ รวบรวมงานวิจัยบางส่วนที่ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ ได้กล่าวว่าผู้บริหารนั้นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากใน การขับเคลื่อนองค์การ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารนั้นได้กล่าวไว้ในการนำธรรมรัฐมาปฏิบัติ ผู้บริหารควรบริหารจัดการด้วยความเป็นธรรม ให้ความยุติธรรมกับทีมงาน การตัดสินใจก็ควรให้ ทีมงานมีส่วนร่วมชี้ให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทและปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงานเพื่อการบริหาร จัดการที่ดี^{๕๐}

ยุทธ วงฉัตรธาร ได้กล่าวไว้ว่าการสร้างกระบวนการธรรมรัฐหรือการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี ควรเริ่มต้นด้วยความตั้งใจจริงของคณะผู้บริหารและคณะกรรมการที่เข้มแข็ง ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการที่สามารถคานอำนาจซึ่งกันและกัน และต้องมีประสบการณ์ในการบริหารองค์การโดย กำหนดแนวทางการบริหารให้เห็นบทบาทและทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานร่วมกัน สร้าง กระบวนการจัดการที่รัดกุม มีการพิจารณาตัดสินใจที่ดี เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหาย สร้างความ คล่องตัวให้เกิดขึ้นในการบริหารงาน^{๕๑}

สถาบันพระปกเกล้า ได้มีการจัดทำโครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนา ระบบบริหารจัดการที่ดี (The Development of Indicator for Measuring Good Governance) ซึ่งมาจากแนวคิดว่าการบริหารจัดการที่ดีมีคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ เป็นการทำงาน อย่างมีหลักการ มีความรับผิดชอบ สามารถอธิบายเหตุและผลต่อหน้าสาธารณะได้ เป็นการทำงานที่มีความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้ รับรู้ได้ในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ประชาชนมีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการ ร่วมตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร ร่วมจัดการสังคมในลักษณะประชาคมและ สมาชิกในสังคม เคารพสิทธิและเสรีภาพซึ่งกันและกัน รู้หน้าที่ของตนเอง เคารพกฎระเบียบของสังคม โดยมีขอบเขตการศึกษาตามการบริหารจัดการที่ดีและแนวทางที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การจัดการที่ ดีของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๘ และ ๙ สะท้อนหลักการบริหารที่ดี ๖ ประการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม พ.ศ. ๒๕๔๒ ผล

^{๕๙} อีรวุฒิ บุญยโสภณและวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรปริทรรศน์, ๒๕๕๔),หน้า๑๒.

^{๕๐} เจือจันทร์ จงสถิตอยู่, **“คนเด่น”**, วารสารนักบริหาร, ๒๕๕๓ : ๕๕-๖๐.

^{๕๑} ยุทธ วงฉัตรธาร, **“การสร้างกระบวนการธรรมรัฐ”**, วารสารนักบริหาร, ๒๕๕๓, ๑๒-๑๓.

การศึกษาพบว่าผลการบริหารจัดการที่ดีทั้ง ๖ หลักมีความเหมาะสมในการอธิบายการบริหารจัดการที่ดี โดยประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญดังนี้^{๕๒}

๑. หลักนิติธรรม ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญคือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความผูกพันต่อกฎหมายของเจ้าหน้าที่หน่วยงานได้มาปฏิบัติหน้าที่ตามหลักความชอบด้วยกฎหมาย ผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่หน่วยงานยึดหลัก “ไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” และการทำงานภายใต้กฎ ระเบียบสูงสุด

๒. หลักคุณธรรม ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญ คือ การปลอดคอร์รัปชัน การปลอดจากผู้ทำผิดวินัย การปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

๓. หลักความโปร่งใส ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญคือ ความโปร่งใสด้านโครงสร้างของระบบ ด้านระบบการให้คุณ ด้านระบบการให้โทษและด้านการเปิดเผยของระบบงาน

๔. หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญคือ หลักการให้ข้อมูลข่าวสาร หลักการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกระบวนกรตัดสินใจและหลักการพัฒนาขีดความสามารถในการมีส่วนร่วม

๕. หลักสำนักความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญคือ หน่วยงานมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการบริหารงานอย่างประสิทธิภาพ มีระบบติดตามประเมินผล มีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน และหน่วยงานมีแผนสำรอง

๖. หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญคือ การประหยัด การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและความสามารถในการแข่งขัน

เปรม ติณสูลานนท์, พล.อ. ประธานองคมนตรีและรัฐบุรุษ กล่าวปาฐกถาพิเศษ เรื่อง จริยธรรมของการบริหารภาครัฐ เมื่อวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๔๘ ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการจัดงานครบรอบ ๕๐ ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ กล่าวว่า การบริหารต้องพูดถึงผู้บริหารเพราะเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกัน บางกรณีเป็นเรื่องเดียวกัน จริยธรรมของการบริหารภาครัฐจะไม่มีทางเกิดผลสำเร็จได้ถ้าผู้บริหารไม่มีจริยธรรม การใช้จริยธรรมและคุณธรรมในการบริหารงานภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้บริหารจะต้องมีจิตสำนึกที่จะนำสิ่งที่ดีไปใช้และขจัดสิ่งที่ไม่ดีให้หมดไป สิ่งเหล่านี้คือ

๑. ความซื่อสัตย์ เป็นจริยธรรมทั้งของการบริหารภาครัฐและของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ไม่ได้หมายถึง การประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องตามจริยธรรมและศีลธรรมด้วย

๒. กฎหมาย เป็นที่ยอมรับกันว่ากฎหมายไม่สามารถอุดช่องโหว่การบริหาร ผู้บริหารที่จะแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ กฎหมายวางมาตรฐานขั้นต่ำของการประพฤติมิชอบไว้เท่านั้นแต่มาตรฐานทางจริยธรรมในเรื่องของการประพฤติชอบและความซื่อสัตย์นั้นสูงกว่ากฎหมาย

^{๕๒} สถาบันพระปกเกล้า, **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**, (กรุงเทพมหานคร : ศุภสภาดพรวัว, ๒๕๔๔).

๓. ความเป็นธรรม บอกยากกว่าความเป็นธรรมคืออะไร บ้างว่าความเป็นธรรมอยู่ที่จิตสำนึกของผู้บริหารซึ่งก็ไม่น่าจะถูกนักเพราะผู้บริหารลำเอียงได้ ถ้าคนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์สูงสุดถือว่าเป็นธรรม

๔. ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องเข้าใจง่ายและจริยธรรมของการบริหารที่ถกเถียงกันเกี่ยวกับเรื่องนี้คือ ในตัวประสิทธิภาพเองอาจไม่สอดคล้องกับจริยธรรม กรณีนี้จริยธรรมมีความสำคัญมาก เราสามารถหาหนทางที่จะให้ประสิทธิภาพไปด้วยกันได้กับจริยธรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสหรือความเป็นธรรม

๕. ความโปร่งใส เป็นเรื่องเข้าใจง่ายและเป็นจริยธรรมของการบริหารเช่นเดียวกัน ปัจจุบันมีการเรียกร้องหาความโปร่งใสกันมาก เพื่อให้ประชาชนตรวจสอบ การบริหารภาครัฐได้มีบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญและในพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร บัญญัติให้รัฐเปิดเผยข้อมูลอันเป็นสาธารณประโยชน์แก่ประชาชน การหลีกเลี่ยงไม่เปิดเผยข้อมูลถือได้ว่าขัดจริยธรรม

๖. ความมั่นคงของรัฐ เราใช้จริยธรรมในการบริหารงานเพื่อผลประโยชน์ของรัฐ ความมั่นคงของรัฐคือผลประโยชน์ของรัฐอย่างหนึ่ง

๗. ค่านิยมของคนไทยส่วนใหญ่ยังเชื่อว่า ความร่ำรวยสร้างชื่อเสียง เกียรติยศและฐานะได้ จึงมีคนจำนวนไม่น้อยรีบสร้างความร่ำรวยโดยไม่แยแสต่อจริยธรรม

สิ่งหนึ่งที่คิดว่าไม่มีในตำรา คือ ความรัก มีคำกล่าวกันว่าความรักเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ เป็นความปรารถนา เป็นความหวังหาอาหาร ใครก็ตามที่มีความรักยอมมุ่งพยายามที่จะให้สิ่งที่เรารักมีความสุข มีความเจริญ มีความมั่นคง

องค์กรก็ทำนองเดียวกัน ถ้าเรารักองค์กร เราจะปรารถนา เราจะมุ่งมั่นเพื่อองค์กร เราจะมุ่งมั่นนำจริยธรรมและคุณธรรมไปใช้ในการบริหารองค์กร มีคำกล่าวภาษาอังกฤษว่า “To love is not to give to love, is to care” น่าจะให้ความกระจ่างชัด จะกระทำการสิ่งใดถ้าเราไม่มีความรักในสิ่งนั้นก็ป่วยการเปล่า ไม่มีทางสำเร็จ ผู้บริหารใดมีความรักองค์กรของตนจะใช้จริยธรรมในการบริหารและจะได้ผลสัมฤทธิ์เป็นเลิศ^{๕๓}

ดร.ถวิลวดี บุรีกุล ได้กล่าวบางตอนเกี่ยวกับคำว่า ธรรมภิบาล เกิดจากคำว่า “ธรรม” บวกกับ “อภิบาล” เป็นวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร ธรรมภิบาลเป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ เป็นหลักการทำงานซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งการปฏิบัติตาม “หลักธรรมภิบาล” หรือ Corporate Governance บางคนอาจคิดว่าเป็นภาระที่ต้องทำตามข้อกำหนด ไม่ว่าจะเป็นอย่างภาครัฐ ของตลาดหลักทรัพย์หรือองค์กรระหว่างประเทศ แต่หากมองอีกมุมในยุคที่เราจำเป็นต้องติดต่อกับนานาประเทศ นับเป็นโอกาสดีที่องค์กรจะได้ยกระดับตนเองสู่มาตรฐานสากล ซึ่งหมายถึงประโยชน์ทางธุรกิจอย่างน้อย ๓ ประการ คือ ๑. ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือนักลงทุน ๒. เป็น

^{๕๓} เปรม ตินสุถานนท์, พล.อ., “จริยธรรมการบริหารภาครัฐ”, มติชน, (๑๑ กรกฎาคม ๒๕๔๘) : ๒.

องค์การที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และ ๓. มีขีดความสามารถสูงในการแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ในยุคที่เราต้องพึ่งพาการค้าระหว่างประเทศ หลัก “ธรรมาภิบาล” จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยให้องค์การก้าวสู่สากลและเพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน^{๕๔}

สรุปได้ว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้สำหรับการบริหารงานนั้น หมายถึง การบริหารจัดการด้วยความเป็นธรรมและมีประสบการณ์ในการบริหาร มีการกำหนดแนวทางการบริหารโดยกำหนดบทบาทและทิศทางที่ชัดเจนเพื่อใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน มีสร้างกระบวนการจัดการที่รัดกุมแต่คงมีความคล่องตัวในทางปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน หลังจากนั้นก็นำนโยบายและแผนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการที่ดีทั้งสิ้น จากผลการศึกษาพบว่าผลการบริหารจัดการที่ดีทั้ง ๖ หลักตามหลักธรรมาภิบาลมีความเหมาะสมในการอธิบายการบริหารจัดการที่ดี โดยประกอบด้วยหลักย่อยที่สำคัญ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยกำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำมาปรับปรุงงานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับธรรมาภิบาลนั่นเอง

จากหลักการดังกล่าวพบว่าวิธีการต่างๆ ล้วนแต่เป็นวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ตามหลักวิทยาศาสตร์ทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารขึ้นมา และได้เสนอแนะว่าผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นจุดกลางของปัญหาและความสำเร็จของกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบ ยึดบุคลากรเป็นหลักในการบริหารจัดการ นำเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่มมาคิดวิเคราะห์และปรับปรุงหาทางออกให้ได้เป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่มให้ดีขึ้นและมากขึ้นเรื่อยๆ

๒.๑.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบไปด้วย ๑๐ องค์ประกอบไว้ดังนี้

๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

^{๕๔} ดร.ถวิลวดี บุรีกุล, “มาร่วมกันสร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลกันเถอะ”, บทความ, (สำนักวิจัยและพัฒนา : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

ต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๔) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

๖) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๗) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างคามพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

๘) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่นๆ

๑๐) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง

ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์^{๕๕}

ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลตามแนวความคิด “Governance” ได้มีการศึกษากว้างขวางขึ้นและคำนี้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการรวมถึงองค์การเครือข่ายของธนาคารโลก โดยในระยะแรกๆ ธนาคารโลกกำหนดความหมายตามกรอบความคิดของการดำเนินงานที่เกี่ยวกับขอบเขตของธนาคารโลกว่าด้วย Governance and Development ดังนั้น คำว่า Governance จึงเป็นที่เข้าใจกันว่าหมายถึง “การกำหนดกลไกอำนาจของภาครัฐในการบริหารทรัพยากรทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อให้เกิดการพัฒนา” ในระยะเริ่มแรกนั้น ธนาคารโลกได้พยายามอธิบายความหมายของ Governance ว่าครอบคลุมถึงความหมาย ๓ ลักษณะ^{๕๖} คือ

๑. โครงสร้างและรูปแบบของระบอบการเมือง (Political Regime)
๒. กระบวนการและขั้นตอนที่ผู้มีอำนาจในการเมืองใช้ในการบริหารทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อพัฒนาประเทศ
๓. ชีตความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและการดำเนินการตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลนี้ เป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญของภาครัฐ ซึ่งจะนำมาเป็นเครื่องมือในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน เพื่อให้การบริหารประเทศเกิดการพัฒนาวงอย่างยั่งยืน

๒.๑.๖ วิวัฒนาการของหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย

คำว่า ธรรมาภิบาล แม้ว่าเราจะไม่ทราบที่มาที่ไปได้อย่างชัดเจนว่าได้มีการใช้กันตั้งแต่เมื่อไหร่ องค์กรใดเป็นผู้ริเริ่มถ่ายทอดแนวความคิดอันนี้ แต่จากการอ้างอิงของธนาคารโลกกล่าวได้ว่าได้มีการพบการใช้คำๆ นี้ในปี ๑๙๘๙ ในรายงานเรื่อง Sub-Sahara Africa : From Crisis to Sustainable Growth ซึ่งเป็นรายงานของธนาคารโลกในยุคแรกที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมี Good governance และการฟื้นฟูเศรษฐกิจ^{๕๗} แต่ที่ปรากฏว่าธนาคารโลกเองก็ไม่ได้มีการนำระบบนี้มาพิจารณาอย่างจริงจัง องค์กรที่นำแนวความคิดนี้มาใช้อย่างจริงจังก็คือ UNDP องค์กรพัฒนาแห่งสหประชาชาตินำมาพัฒนาในปี ๒๕๔๐^{๕๘} จากนั้นเป็นต้นมาก็ได้มีสถาบันหรือองค์กรต่างๆ ได้เข้ารับ

^{๕๕} สำนักงาน ก.พ.ร., คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating), (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ.ร., ๒๕๕๒), หน้า ๑๗.

^{๕๖} เอเจอร์ แซม, ธรรมาภิบาลการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์น้ำฝน, ๒๕๔๕), หน้า ๓๑.

^{๕๗} ออร์พินท์ สพิชชชัย, “สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี”, รายงานที่ตีพิมพ์, ฉบับที่ ๒๐ (มกราคม ๒๕๔๑) : ๒.

^{๕๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), “พระพุทธศาสนากับธรรมาภิบาล”, พุทธจักร, ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๘ (สิงหาคม ๒๕๕๐) : ๕.

แนวความคิดนี้พร้อมกันนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน สำหรับประเทศไทยคำนี้เริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่และภายหลังจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ทั้งนี้เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจำนวน ๑๗.๒ พันล้านดอลลาร์สหรัฐจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ^{๕๙} ซึ่งในการขอกู้ยืมเงินของทางรัฐบาลไทยครั้งนี้ ทางรัฐบาลไทยต้องทำตามพันธสัญญาของธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศที่ว่า ประเทศที่จะได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน จะต้องสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นและมีการดำเนินการตามนโยบายสาธารณะที่ได้ตกลงไว้ในสัญญารับการสนับสนุนทางการเงินอย่างเคร่งครัด จึงจะได้รับความช่วยเหลือจากสถาบันดังกล่าว ทั้งนี้เพราะหลังจากการเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งนี้ ทั้งรัฐบาลไทยและกองทุนการเงินระหว่างประเทศต่างมีความเชื่อว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั้นส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Bad governance)^{๖๐}

และหากประเทศใดต้องการฟื้นฟูหรือกอบกู้เศรษฐกิจให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติจะต้องมีการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นกับทุกภาคส่วนของสังคมไม่ว่าจะเป็นภาคราชการ เอกชนและประชาชน หากประเทศใดกระทำได้อย่างนี้ทั้งธนาคารโลกและทางรัฐบาล เชื่อว่าจะทำให้ประเทศมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น เกิดความเป็นธรรมของทุกภาคส่วนของสังคม ฉะนั้นแนวคิดในการที่จะทำให้ระบบธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมเพื่อที่จะช่วยให้ประเทศที่ประสบปัญหาเหล่านี้ได้ฟื้นฟูเศรษฐกิจ ละสามารถพัฒนาประเทศให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ เป็นสังคมที่ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข อีกทั้งจะทำให้เป็นสังคมที่มีการพัฒนาที่ยั่งยืน จากแนวความคิดดังกล่าวนี้ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าส่วนหนึ่งเป็นอิทธิพลที่มาจากธนาคารโลก ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากในการส่งเสริมสนับสนุนให้ระบบนี้เกิดขึ้นได้จริงในสังคม โดยการนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลมาเป็นเงื่อนไขในการที่จะปล่อยเงินกู้หรือการให้ความช่วยเหลือกับบรรดาประเทศต่างๆ โดยได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐานสากล ซึ่งธนาคารโลกมีความหวังว่าแนวความคิดนี้จะช่วยป้องกันปัญหาการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและการทุจริตคอร์ปชั่นของรัฐบาลในประเทศที่กำลังพัฒนา ที่ต้องการเน้นเรื่องความเชื่อมั่น ความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของรัฐบาล^{๖๑}

สำหรับประเทศไทย แนวความคิดเรื่องธรรมาภิบาลตามคำเรียกใช้ตามภาษาไทยเป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง หลังจากที่ประเทศไทยเจอวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๐ โดยเฉพาะในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ ซึ่งบางมาตราที่ได้บัญญัติขึ้นก็มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและโดยเฉพาะในหนังสือการแสดงเจตจำนงในการขอกู้เงินจาก IMF ที่ทำให้ประเทศไทยต้องผูกพันกับคำว่าธรรมาภิบาลและหลังจากนั้นเป็นต้นมาก็ดูเหมือนว่า คำๆ นี้จะเป็นคำที่สังคมไทยพูดถึงกันมาก รวมทั้งเป็นจุดสนใจของนักวิชาการของ

^{๕๙} บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗-๑๘.

^{๖๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘.

^{๖๑} เจริญ เจษฎาวัลย์, การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล (Setting good governance standards), (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พอดี จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๓๕.

กลุ่มต่างๆ ต่างก็เริ่มออกมาแสดงความคิดเห็นกับหลักธรรมาภิบาลกันอย่างแพร่หลาย ดังเราจะเห็นจากงานวิจัยจากสถาบันต่างๆ หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานขององค์กรต่างๆ ที่ได้นำหลักการนี้มาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเอง หรือแม้แต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๔) ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๔๙) และฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐-๒๕๕๔) ก็ได้ให้ความสำคัญในการที่จะสร้างระบบธรรมาภิบาล ให้เกิดขึ้นในสังคมไทยโดยได้กำหนดรายละเอียดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางในการพัฒนาไปสู่แนวทางการบริหารจัดการที่ดี และเมื่อจะค้นหาการมีตัวตนที่เป็นรูปธรรมของหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทยก็ต้องนึกถึงสถาบันการวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยหรือที่เรียกว่า TDRi เนื่องจากสถาบันแห่งนี้ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลเพื่อหาแนวทางในการป้องกันและกอบกู้ประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤติทางเศรษฐกิจ โดยทาง TDRi ได้กำหนดเรื่องธรรมาภิบาลในสังคมไทยให้เป็น ๑ ใน ๔ ของหัวข้อหลักๆ และมีข้อเสนอเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลไทย^{๖๒} โดยที่ TDRi ได้ให้คำนิยามคำธรรมาภิบาลว่าหมายถึง กฎเกณฑ์การปกครองบำรุงรักษาสังคมบ้านเมืองที่ดี อันหมายถึงการจัดการบริหารสังคมที่ดีในทุกๆ ด้านและทุกๆ ระดับ รวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการ องค์กรของรัฐและรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล (Independent organization) องค์กรเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่างๆ นิติบุคคล ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม (Civil society)^{๖๓}

หลังจากนั้นทางคณะรัฐมนตรีได้มอบหมายให้ ก.พ. นำผลจากการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาจัดทำบันทึกเรื่องการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี จากนั้นในสมัยของนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรีก็ได้กำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๖ ตอนที่ ๖๓ ง ๑๐ สิงหาคม ๒๕๔๒ ในข้อที่ ๔.๒ ว่าในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย ๖ ประการ ดังนี้

๑. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้นโดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ให้เป็นอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

^{๖๒} มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, อังนิน ชาติชาย นรเศรษฐาภรณ์, “ธรรมาภิบาลในความหมายของภาครัฐ เอกชนและประชาชน : กรณีโครงการโรงไฟฟ้าพลังความร้อนถ่านหิน “หินกรูด”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๙.

^{๖๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙.

๓. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การปรึกษาหารือ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ

๕. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๖. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมโดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

อีกทั้งในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีดังกล่าว ยังได้กำหนดกลยุทธ์ แนวทางการปฏิบัติและมาตรการในดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างระบบธรรมาภิบาลและสังคมที่ดีว่าต้องมีการปฏิรูปใน ๓ ส่วน อันได้แก่ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓ ได้กำหนดไว้ว่า ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็น มาตรา ๓/๑ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๓๕ เป็นว่า “มาตรา ๓/๑ การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”^{๖๔}

^{๖๔} “ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๙ ตอนที่ ๙๙ ก ๒”, ราชกิจจานุเบกษา, (ตุลาคม ๒๕๔๕) : ๑-๒.

เพื่อให้มีการนำหลักการในมาตรา ๓/๑ ไปใช้ในทางปฏิบัติ อันก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ต่อมาในสมัยในสมัยรัฐบาลของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้มีพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ขึ้น ดังที่มีเนื้อความในมาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ
๗. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ^{๖๕}

อีกทั้งในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ นี้ ยังได้กำหนดรายละเอียด เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน วัตถุประสงค์ การศึกษาวิเคราะห์และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการบริหารต่างๆ เป็นหมวดๆ ไว้ถึง ๗ หมวด (หมวดที่ ๒ - หมวดที่ ๘) ไว้เป็นแนวทางการบริหาร การปกครอง อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย^{๖๖}

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ฉบับนี้ ก็ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล ดังจะเห็นได้ในบางมาตราของรัฐธรรมนูญฉบับนี้ได้มีการกล่าวถึงแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเอาไว้เช่นกัน ดังจะยกตัวอย่างให้เห็นในบางมาตรา ดังนี้

มาตรา ๓๐ บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายหรือหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน...^{๖๗}

มาตรา ๕๖ บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับทราบและเข้าถึงข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะในครอบครองของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือราชการส่วนท้องถิ่น เว้นแต่การเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสารนั้นจะกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความปลอดภัยของประชาชน หรือส่วนได้เสียอันพึงได้รับความคุ้มครองของบุคคลอื่นหรือเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา ๕๘ บุคคลย่อมมีสิทธิมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในการปฏิบัติราชการทางปกครองอันมีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน^{๖๘}

^{๖๕} “ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๒๐ ตอนที่ ๑๐๐ ก ๙”, ราชกิจจานุเบกษา, (ตุลาคม ๒๕๔๖) : ๒.

^{๖๖} พระราชบัญญัติ (เสริมชัย ชยมงคล), หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์, (กรุงเทพมหานคร : ชัยมงคล พรินต์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๐.

^{๖๗} “ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๒๔ ตอนที่ ๔๗ ก ๒๔”, ราชกิจจานุเบกษา, (สิงหาคม ๒๕๕๐) : ๘.

^{๖๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖ - ๑๗.

มาตรา ๖๒ บุคคลย่อมมีสิทธิตามและร้องขอ ให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ...^{๖๙}

มาตรา ๗๔ บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของหน่วยราชการหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี^{๗๐}

มาตรา ๗๘ รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

(๔) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

(๕) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

(๖) ดำเนินการให้หน่วยงานทางกฎหมายที่มีหน้าที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐตามกฎหมายและตรวจสอบการตรากฎหมายของรัฐ ดำเนินการอย่างเป็นอิสระเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปตามหลักนิติธรรม^{๗๑}

มาตรา ๘๔ (๒) สนับสนุนให้มีการใช้คุณธรรม จริยธรรมและหลักธรรมาภิบาล ควบคู่กับการประกอบกิจการ^{๗๒}

มาตรา ๘๗ รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังต่อไปนี้

(๑) ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

(๒) ส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการจัดทำบริการสาธารณะ

(๓) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ ในรูปแบบองค์กรทางวิชาชีพหรือตามสาขาอาชีพที่หลากหลายหรือรูปแบบอื่น^{๗๓}

^{๖๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

^{๗๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

^{๗๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒.

^{๗๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕.

^{๗๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘.

ดังนั้น สำหรับหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย ก็เริ่มมีการใช้กันแพร่หลายภายหลังจากที่ประเทศไทยได้ประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่และหลังจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในปี ๒๕๔๐^{๗๔} ผลจากการประสบวิกฤติครั้งนี้ สู้ต้ายไทยเองต้องแก้ปัญหาโดยการขอกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) จำนวน ๑๗.๒ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากการทำไทยกู้เงินครั้งนี้เองต้องทำให้ประเทศไทยต้องผูกพันกับคำว่าธรรมาภิบาล ทั้งนี้ก็เพราะว่ากองทุนการเงินระหว่างประเทศได้วางกฎระเบียบเงื่อนไขแก่บรรดาประเทศต่างๆ ที่จะได้รับความช่วยเหลือทางการเงินว่า การที่ประเทศนั้นจะได้รับเงินกู้จาก IMF ประเทศเหล่านั้นจะต้องสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นและมีการดำเนินการตามนโยบายสาธารณะที่ได้ตกลงไว้ในสัญญาการรับสนับสนุนทางการเงินอย่างเคร่งครัด^{๗๕} และตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมาดูเหมือนว่าธรรมาภิบาลก็ได้เป็นที่สนใจของเหล่านักวิชาการทั้งหลาย ต่างก็ได้ออกมาแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งได้คิดค้นศัพท์ในความหมายในภาษาไทยเพื่อมาใช้แทนคำว่า Good governance ใช้เสียใหม่ เพื่อให้สังคมได้มีโอกาสเลือกใช้จนกว่าจะมีความลงตัว แต่สุดท้ายคำว่าธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดูเหมือนจะเป็นคำที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย แม้กระทั่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ฉบับที่ ๑๘ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ก็ยังคงยังใช้คำว่าธรรมาภิบาลเช่นกัน และดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ก็คือความเป็นมาของแนวความคิดของหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทยตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นองค์ประกอบหนึ่งของโลกใบนี้ ก็อาจที่จะหลีกเลี่ยงเสียไม่ได้ที่จะได้รับรู้รับทราบกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับโลกใบนี้ อีกทั้งประเทศไทยเองต้องมีความผูกพันเกี่ยวข้องกับหลักการนี้โดยตรงอีกด้วย

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ กล่าวว่าธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติ ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกลึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๑๐ ประการ ได้แก่

๑) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลด

^{๗๔} บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) สังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗.

^{๗๕} สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ., Good governance กับการพัฒนาข้าราชการ, หน้า ๗.

ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

๒) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๓) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

๔) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

๕) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

๖) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

๗) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรมและอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

๘) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่

เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

๙) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

๑๐) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย ๘ ประการ (I AM READY)^{๗๖} ได้แก่

- I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A - Accountability ตรวจสอบได้
- D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

ตามที่ กพผ. ได้จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งได้กำหนดนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กพผ. เพื่อส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ โดยมุ่งเน้นสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับของสังคมแล้วนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าหาก กพผ. ได้ปฏิบัติตามแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ผลที่ได้คือ มีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ลดปัญหาการทุจริต เพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์กร สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ตลอดจนการยอมรับหรือความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทั้งหมดจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล คือ ทั้งเก่งและดีไปพร้อมๆ กัน ย่อมทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างแน่นอน จากนั้นไปจะขออธิบายเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและพุทธธรรมเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อความเข้าใจอย่างละเอียดต่อไป

^{๗๖} ปธาน สุวรรณมงคล, การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๘), หน้า ๖๖.

๒.๒ หลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา

ประเทศไทยมีวิถีการดำเนินชีวิตที่เรียกว่าสังคมแบบพุทธะซึ่งหมายถึงสังคมแห่งการตื่นรู้ โดยมีหลักพุทธธรรมตามหลักพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวและโน้มน้าวจิตใจในการประพฤติปฏิบัติมาเป็นเวลาช้านาน อีกทั้งยังนำหลักพุทธธรรมมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการหรือบริหารราชการแผ่นดินได้เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากพระปฐมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ ๙ ความว่า..... “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม”

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้สรุปหลักพุทธธรรม^{๗๗} ไว้ดังนี้

พุทธธรรม เป็นคำสอนที่มุ่งสำหรับคนทุกประเภททั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ คือครอบคลุมสังคมทั้งหมดและลักษณะทั่วไปของพุทธธรรมนั้น สรุปได้ ๒ อย่าง คือ

๑. แสดงหลักความจริงสายกลางที่เรียกว่า “มัชฌิมนธรรม” หรือเรียกเต็มว่า “มัชฌิมนธรรมเทศนา” ว่าด้วยความจริงตามแนวของเหตุผลบริสุทธิ์ตามกระบวนการของธรรมชาตินำมาแสดงเพื่อประโยชน์ทางปฏิบัติในชีวิตจริงเท่านั้น ไม่ส่งเสริมความพยายามที่จะเข้าถึงสัจธรรมด้วยวิธีการเถียงสร้างทฤษฎีต่างๆ ขึ้นด้วยความยึดมั่น ปกป้องทฤษฎีนั้นด้วยการแก่งความจริงทางปรัชญา

๒. แสดงข้อปฏิบัติสายกลางที่เรียกว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” อันเป็นหลักการครองชีวิตของผู้ฝึกอบรมตน ผู้รู้เท่าทันชีวิต ไม่หลงมกมาย มุ่งผลสำเร็จคือความสุข สะอาด สว่าง สงบ เป็นอิสระ ที่สามารถมองเห็นได้ตั้งแต่ในชีวิตนี้ ในทางปฏิบัติความเป็นกลางนี้เป็นไปโดยสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ เช่น สภาพชีวิตของบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ เป็นต้น

การสั่งสอนธรรมของพระพุทธเจ้าทรงมุ่งผลในทางปฏิบัติให้ทุกคนจัดการกับชีวิตที่เป็นอยู่จริงๆ ในโลกนี้และเริ่มแต่บัดนี้ ความรู้ในหลักที่เรียกว่ามัชฌิมนธรรมเทศนาก็ดี การประพฤติตามมรรคาที่เรียกว่ามัชฌิมาปฏิปทาก็ดี เป็นสิ่งที่ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสภาพและระดับชีวิตอย่างไรสามารถเข้าใจและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ตามสมควรแก่สภาพและระดับชีวิตนั้นๆ พระพุทธองค์ทรงตรัสสอนพุทธธรรมโดยประการต่างๆ คำสอนมีมากมายหลายระดับ ทั้งสำหรับผู้ครองเรือนผู้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและผู้สละเรือน ทั้งคำสอนเพื่อประโยชน์ทางวัตถุและประโยชน์ลึกซึ้งทางจิตใจ^{๗๘} หรือหลักธรรมในการปกครองตนเอง หลักธรรมในการปกครองบุคคลและหมู่คณะ หลักธรรมในการปกครองบ้านเมือง หลักธรรมที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติราชการหรือต่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไป หลักธรรมเพื่อความอยู่ดีทางเศรษฐกิจ เป็นต้น หรือแม้แต่หลักธรรมาภิบาลที่ได้รับความนิยมอยู่ในยุคปัจจุบัน แท้ที่จริงแล้วแนวความคิดนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ในพระพุทธศาสนา แต่เป็นหลักพุทธธรรมที่พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสให้ผู้ปกครองบ้านเมืองในยุคนั้นได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปกครองบ้านเมืองและ

^{๗๗} ญาณ สังฆวาลย์ (คัตตัตตอน พระราชดำรัสและพระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช), พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับการส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริต, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓.

^{๗๘} สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ., Good governance กับการพัฒนาข้าราชการ, หน้า ๑๑.

ไพร่ฟ้าประชาชน นั่นคือการที่ผู้ปกครองพึงยึดถือหลักทศพิธราชธรรมและมีหลักธรรมหมวดอื่นๆ เป็นองค์ประกอบ ซึ่งเป็นหลักการปกครองที่เรียกว่า ธรรมวิชัย ดังปรากฏในรูปแบบการปกครองของ พระเจ้าอโศกมหาราช ซึ่งพระองค์ได้ตระหนักว่าชัยชนะที่แท้จริงไม่ใช่ชัยชนะอันเกิดจากเดชานุภาพ ทั้งนี้เพราะชัยชนะดังกล่าวจะมีอิทธิพลดำรงอยู่ก็เพียงชั่วกาลอายุของบุคคล และมีอยู่เสมอที่อานาภาพ นั้นยืนยงไม่ถึงชั่วชีวิตเสียด้วยซ้ำ แต่ในประการตรงกันข้ามชัยชนะอันเกิดจากคุณานุภาพโดยธรรมจัก เป็นชัยชนะอันยืนยง คงทนตลอดชั่วกัลปาวสาน^{๗๙}

พร้อมกันนี้พระองค์ได้ทรงประกาศความรู้สึกของพระองค์ที่ทรงหันมาใช้หลักธรรมวิชัย มาเป็นรูปแบบในการขยายพระราชอำนาจของพระองค์ไว้ในศิลาจารึกว่า พระเจ้าอยู่หัวทรงได้ พิจารณาประจักษ์แล้วว่า ธรรมวิชัย คือชัยชนะโดยธรรมนับเป็นชัยชนะอันสูงสุด พระเจ้าอยู่หัวได้ทรง รับผิดชอบต่อชัยชนะดังกล่าวสืบต่อกันมีรูปลักษณ์และแผ่ตลอดไปบรรดาเผ่าพันธุ์มนุษย์อื่นๆ ที่อยู่รอบ พระราชอาณาจักรเขตแดนในแว่นแคว้นซึ่งไปออกไปตั้ง ๖๐๐ โยชน์ ชัยชนะเห็นปานเช่นนี้ ได้นำมาซึ่ง ความปิติและความรักใคร่ โดยประการนี้จึงจักดำรงคงมั่นอยู่ได้เพราะมักผลิตผลจากธรรมวิชัย ถึง กระนั้นความปิติพึงพอใจดังกล่าวก็ยังมีนับว่าเป็นผลเล็กน้อย (ข้อนี้เพราะเหตุไร) เพราะว่าสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัวทรงมุ่งหมายผลอันโอฬารยิ่งกว่า คือผลที่จะรับในโลกหน้า พระราชโองการนี้โปรดเกล้าให้ จารึกไว้ก็เพื่อประสงค์ให้พระราชบุตร พระราชนัดดาและพระราชปนัดดาทั้งผองของข้าพเจ้าชดถึงชัย ชนะแบบใหม่ของข้า จักได้ไม่ไปเที่ยวเสาะแสวงหาชัยชนะแบบอื่น ขอให้เขาเหล่านั้นพึงเข้าใจเถอะว่า ชัยชนะที่จริงแท้มีแต่ชัยชนะโดยธรรมานุภาพเท่านั้น^{๘๐}

ฉะนั้น หลักธรรมาภิบาลที่ยังเป็นกระแสอยู่ในยุคปัจจุบันจึงไม่อาจที่จะหลีกพ้นไปจาก หลักการทางพระพุทธศาสนาไปได้ นั่นก็คือหลักธรรมสำหรับนักปกครอง อันได้แก่หลัก ทศพิธราชธรรมและมีหลักธรรมหมวดอื่นๆ เป็นองค์ประกอบ เช่น อธิปไตย ๓ สังคหัตถุ ๔ ราช สังคหัตถุ ๔ พละ ๕ จักรวรรดิวัตร ๑๒ และหลักอภิธานิยธรรม ๗ เป็นต้น โดยเฉพาะหลัก ทศพิธราชธรรมนั้น นับว่าเป็นคุณธรรมที่สำคัญยิ่งของผู้ปกครองบ้านเมืองในทุกระดับชั้นไม่จำเพาะ เฉพาะอยู่แต่องค์พระมหากษัตริย์พระองค์เดียว เพราะในยุคปัจจุบันอำนาจในการบริหารบ้านเมือง นั้นแปรเปลี่ยนไปไม่เหมือนเดิมมีการใช้หลักการกระจายอำนาจการปกครองไปยังส่วนต่างๆ ดังคำ กล่าวของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ที่ว่า

เวลานี้เราเปลี่ยนแปลงการปกครองจากราชธิปไตยเป็นประชาธิปไตย อำนาจก็เปลี่ยน จากพระมหากษัตริย์มาอยู่ที่ประชาชน แต่ประชาชนมีตัวแทนใช้อำนาจ มีสภาผู้แทน แล้วมีรัฐบาล เป็นผู้บริหารคือได้รับพระราชอำนาจมา

... ตรงนี้คือจุดสำคัญเมื่อรับพระราชอำนาจมาต้องรับพระราชธรรมมาด้วย ถ้าไม่รับพระ ราชธรรมมาสู่ภาวะทางการเมืองต้องเกิดปัญหาแน่...เวลานี้เราใช้พระราชอำนาจกันเต็มที่ แต่ ราชธรรมไม่เคยพูดถึง ย้ำว่าราชธรรมไม่ใช่มีไว้สำหรับพระราชา มหากษัตริย์พระองค์เดียว แต่ใครมา

^{๗๙} วศิน อินทสระ, จอมจักรพรรดิอโศก, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๑๑), หน้า ๕๓๙.

^{๘๐} เรื่องเดียวกัน หน้า ๕๓๙-๕๔๑.

เป็นผู้ปกครองบ้านเมืองก็ต้องปฏิบัติราชธรรมทั้งสิ้น...นักการเมืองไทยทุกคนควรต้องรู้ ถ้าคล่องได้ก็จะดี แล้วปฏิบัติตามด้วย^{๕๑}

ดังนั้น ในการปกครองต้องมีหลักทศพิธราชธรรมเป็นหลักและมีหลักธรรมในหมวดอื่นๆ เป็นองค์ประกอบช่วยสนับสนุนให้การปกครองนั้นดำเนินไปด้วยดีเพื่อประโยชน์สุขแก่มหาชนทุกหมู่เหล่า

สรุปได้ว่า หลักธรรมมาภิบาลในพระพุทธศาสนาเป็นหลักคำสอนที่มุ่งสำหรับคนทุกประเภท อันมีลักษณะที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ๒ ลักษณะคือ หลักความจริงสายกลางที่เรียกว่า “มัชฌิมนธรรม” ว่าด้วยความจริงของเหตุผลและข้อปฏิบัติสายกลางที่เรียกว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” ที่เป็นคำสั่งสอนธรรมของพระพุทธเจ้าที่ทรงมุ่งผลให้ทุกคนอยู่กับความจริงบนโลกนี้ และประเทศไทยมีวิถีการดำเนินชีวิตอันเป็นแบบพุทธะ ที่หมายถึงสังคมแห่งการตื่นรู้ โดยใช้หลักพุทธธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวและโน้มน้าวจิตใจในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดินได้เป็นอย่างดี ซึ่งการเอาชัยชนะด้วยธรรมะนั้นเป็นชัยชนะที่ยั่งยืนและคงทน

๒.๒.๑ ความหมาย/ความสำคัญของหลักธรรมมาภิบาลในพระพุทธศาสนา

ความหมายของหลักพุทธธรรม

พระพุทธศาสนาองค์การศึกษาเป็นพื้นฐานของการพัฒนาชีวิตมนุษย์ ดังนั้นจึงมีหลักธรรมคำสอนที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ไว้มากมาย ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาและสั่งสอนมนุษย์ให้ประพฤติปฏิบัติตน ตั้งมั่นอยู่ในความดี ซึ่งหลักพุทธธรรมเป็นการดำเนินไปตามความเป็นจริงที่ต้องการให้พุทธบริษัทสำเร็จประโยชน์ตั้งแต่เบื้องต้นจนถึงจุดหมายสูงสุดคือพระนิพพาน ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้ให้ความหมายของหลักพุทธธรรมไว้ดังนี้

พุทธทาสภิกขุ^{๕๒} ได้ให้ความหมายของพุทธธรรมว่า พุทธธรรมคือ สิ่งๆ หนึ่งที่จะทำให้คนธรรมดากลายเป็นพุทธะคือ ผู้ตรัสรู้ ผู้เบิกบาน เป็นสิ่งธรรมดาอย่างหนึ่ง ซึ่งมีอยู่เบื้องหลังของชีวิต รุ่งเรือง สว่างไสวอยู่เสมอ ไม่รู้จักดับ ทรงตัวเองอยู่ได้ตลอดกาล และพร้อมอยู่เสมอที่จะสัมผัสกับใจถ้าหากลอกเอาเครื่องหุ้มห่อจิตออกเสียได้เมื่อใด ก็จะมีสิ่งๆ นั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้แต่ความสงบเยือกเย็น ความสะอาดและความแจ่มแจ้งในปัญหาของชีวิตทุกอย่าง สิ่งๆ นี้เป็นสัจธรรมอันเดียวที่สูงยิ่งกว่าสัจธรรมทั้งหลาย トラบใดที่มนุษย์ยังไม่พบกับสัจธรรมนี้ ความปลอดภัยที่แท้จริงของชีวิตยังมีไม่ได้

พระครูวิจิตรธรรมโชติ^{๕๓} ได้ให้ความหมายของพุทธธรรมไว้ว่า พุทธธรรมเป็นธรรมที่เป็นอนุกรรมเปรียบเหมือนยานพาหนะ เป็นธรรมที่คงตัวและปรับได้ เป็นกุศลธรรมและอกุศลธรรมซึ่ง

^{๕๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **ฟื้นฟูภาวะยามสังคมวิกฤต**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๕๑), หน้า ๕๒-๕๓.

^{๕๒} พุทธทาสภิกขุ, **วิถีแห่งการเข้าถึงพุทธธรรม**, (สุราษฎร์ธานี, สำนักพิมพ์ไชยา, ๒๕๙๓), หน้า ข.

^{๕๓} อรรถพร โยนิจ, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙), หน้า ๘.

ธรรมะตามที่ได้ศึกษามาแล้วมีความหมายว่า เป็นธรรมชาติ หรือเป็นสิ่งที่พ้นๆ ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคน เมื่อครั้งพระพุทธเจ้าตรัสรู้ธรรมหรือเข้าถึงหลักธรรมชาติแล้ว พระองค์ก็ทรงนำกฎของธรรมชาติมาตีแผ่ให้เห็นสภาพที่เป็นจริง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หลักพุทธธรรมหมายถึง หลักธรรมที่มีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับ การดำเนินชีวิตประจำวันของคนเราทุกคนที่สั่งสอนให้คนเราประพฤติปฏิบัติชอบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับบุคคลและสถานการณ์ เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและสร้างความสงบสุขในสังคม รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดีด้วยเช่นกัน

ความสำคัญของหลักพุทธธรรม

พระมหาจรรยา สุทธิญาโณ^{๕๔} กล่าวถึงความสำคัญของหลักพุทธธรรมว่า การนำพุทธธรรมมาขึ้นนำการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตามนัยแห่งมาตรา ๖ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (แก้ไขเพิ่มเติม) ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๔๕ นั้น จะต้องคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ วิถีชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิตและคุณภาพชีวิตที่ดีของมนุษย์ในด้านต่างๆ เป็นสำคัญ เป็นศูนย์กลางในการดำเนินการเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนา ส่งเสริมมนุษย์ให้มีชีวิตอย่างเป็นสุข สงบและร่มเย็น การที่จะใช้พุทธธรรมนำการศึกษาอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจะต้องทำความเข้าใจประเด็นเหล่านี้อย่างถ่องแท้

๑. ศึกษาทำความเข้าใจพุทธธรรมอย่างถ่องแท้ ทุกแง่มุม จนสามารถค้นพบวิถีทางและวิธีการที่จะมาใช้กับชีวิตและเรื่องราวอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตอย่างถูกต้อง

๒. ในการปฏิรูปการศึกษาควรดำเนินการโดยใช้หลักแห่งอริยสัจสี่และปฏิจจสมุปบาท เป็นแสงสว่างนำทางเพื่อจะได้รู้ปัญหาต่างๆ ทางการศึกษาชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริงว่าอะไรคือปัญหา อะไรคือวิกฤติ อะไรคือที่มาของปัญหา วิกฤติแก้ไขได้หรือไม่ ถ้าแก้ไขจะแก้ไขอย่างไร แก้ไขทั้งหมดหรือเป็นบางจุด อะไรคือโอกาส อะไรต้องแก้ไขในระยะสั้น อะไรต้องแก้ไขในระยะยาว อะไรปล่อยให้ดำรงอยู่อย่างเดิม อะไรควรส่งเสริม อะไรควรรักษา อะไรควรปรับปรุงพัฒนา แล้วหาทางดำเนินการอย่างถูกต้อง ทั้งนี้เรื่องที่จะดำเนินการทุกเรื่องต้องจริงแท้ๆ มิใช่ทำไปโดยการคาดคะเนหรือลอกเลียนแบบของใครที่ไหน เพราะสภาพชีวิตของมนุษย์ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละส่วนของประเทศของโลกล้วนแตกต่างกัน หากการดำเนินการใดๆ เป็นไปโดยใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งหมดแทนที่จะเป็นการจัดเรื่องราวต่างๆ อย่างถ่องแท้เสียก่อนจึงลงมือดำเนินการ

๓. การศึกษาที่มุ่งพัฒนามนุษย์รอบด้านหรือองค์รวม ในเบื้องต้นควรจะต้องให้การศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่ทุกคน ทุกสาขาวิชาต้องศึกษาต่อเนื่อง เข้มข้น ละเอียดลึกซึ่งขึ้นตามลำดับคือ เรื่องของชีวิตคืออะไร เกิดมาทำไม เกิดขึ้นได้อย่างไร ชีวิตที่สมบูรณ์เป็นอย่างไร จะมีได้โดยวิธีใด จะมี

^{๕๔} พระมหาจรรยา สุทธิญาโณ, **พุทธธรรมนำการศึกษาได้อย่างไร**, (การสัมมนาทางวิชาการเรื่องปฏิรูปการศึกษา : ก้าวหน้าสู่ปีที่ ๓ “ศาสนากับการปฏิรูปการเรียนรู้”) ณ ห้องประชุม Plenary Hall ๒ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ กรุงเทพมหานคร ๑๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๔.

ความสัมพันธ์ปฏิสัมพันธ์กับชีวิตอื่นๆ และธรรมชาติรอบๆ ตัวได้อย่างไร จะวางระบบความสัมพันธ์ที่ดีได้อย่างไรจึงจะทำให้ความสัมพันธ์นั้นๆ เป็นความสัมพันธ์เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป มิใช่เป็นความสัมพันธ์การศึกษาเพื่อแก้ปัญหา กลับกลายเป็นการศึกษาเพื่อสร้างปัญหาอย่างไม่รู้ตัว ผู้มีส่วนสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาทุกคนควรได้ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้และดำเนินการอย่างมีสติสัมปชัญญะ รู้เท่าทันที่ทำลายล้างผลาญเพื่อจะให้เข้าใจชีวิตในหลายๆ มิติ หลักพุทธธรรมอันประกอบด้วยเรื่องชั้น ๕ ธาตุ ๔ อายตนะภายใน ๖ อายตนะภายนอก ๖ ผัสสะ ๖ วิญญาณ ๖ เวทนา ๖ ปรากฎการณแห่งกายจิต นาม รูป ควรจะได้รับการศึกษาอย่างลึกซึ้งอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยใช้เนื้อหาต้นลึกหนักเบา ตามความเหมาะสมแห่งวัยและผู้เรียน โดยใช้ปรากฏการณ์ชีวิตและสังคมมาเป็นตัวอย่างในการอธิบาย ซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างเพียงพอต่อการนำมาเป็นบทเรียนชีวิต

๔. ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เรื่อง กิเลส โทษของกิเลส ชีวิตที่ถูกมายาของกิเลสปิดบังให้เดินหลงไปในทางผิด ชีวิตที่ถูกเพลิงกิเลสเผาอย่างเจ็บปวดดิ้นรน ความสุขที่เกิดจากการตอบสนองกิเลสเป็นความสุขบนความสูญเสียความเป็นมนุษย์ สูญเสียพลังงาน สูญเสียทรัพยากรธรรมชาติ สูญเสียความสมดุล สารพัดจะสูญเสีย ชีวิตที่ไม่มีกิเลสควบคุม ครอบงำ ความสุขแท้ที่เกิดจากจิตที่ว่างจากกิเลสแผดเผา เป็นความสงบเย็นไม่ก่อให้เกิดความสูญเสีย ทำลายแต่เป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนพัฒนารอบด้านและชี้ให้เห็นว่าธรรมะเป็นธรรมชาติฝ่ายดีที่พระพุทธเจ้าทรงค้นพบแล้วนำมาเผยแผ่ให้มนุษย์ได้นำมาใช้ป้องกันกิเลส ธรรมะคือ ความถูกต้อง ความดีความงาม ทางแห่งความเจริญรุ่งเรืองที่คอยดูแลชีวิตให้ปลอดภัยเป็นเส้นทางที่เดินไปในทุกย่างก้าว

๕. เพื่อให้มนุษย์เข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งในด้านดีและด้านชั่วอย่างครบครัน ควรจะได้มีการศึกษาเรื่องของกรรมในแง่มุมต่างๆ ตามความสามารถของผู้เรียน โดยใช้ให้เห็นถึงรากฐานแห่งการกระทำดีทำชั่วด้วยกุศลมูล ๓ คือ อโลภะ อโทสะ อโมหะ และอกุศลมูล ๓ คือ โลภะ โทสะ โมหะ พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกต่อกันอย่างสร้างสรรค์หรือทำลายก็มาจากรากฐานแห่งกุศลและอกุศลทั้งนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษากันอย่างเข้าใจสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ในชีวิต เศรษฐกิจ สังคมและปรากฏการณ์ต่างๆ รอบตัวได้ทุกวัน แล้วสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้อง

๖. เพื่อเป็นการสร้างปรากฏการณ์ที่แข็งแกร่งไม่ให้ชีวิตถลาลึกลงไปในอารมณ์ ทั้งที่น่าพอใจและไม่น่าพอใจ หรือมีความฉลาดในอารมณ์ทั้งปวง การศึกษาและปฏิบัติสติปัญญาฐานสี่อย่างซาบซึ้ง เห็นแจ้งประจักษ์เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เพื่อวางรากฐานให้ชีวิตมีพื้นฐานทนทานต่อการกระทบกระทั่งของอารมณ์ที่จรมามากมายอย่างไม่หวั่นไหว อันเป็นที่มาของปัญหาชีวิต เศรษฐกิจ สังคมและปัญหา ร้อยแปดที่กำลังเผชิญอยู่ทุกวันนี้ สาเหตุสำคัญคือ ปรากฏการณ์ชีวิตและรากฐานชีวิตไม่เข้มแข็งพอนั่นเอง ตรงนี้คือหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา

๗. มีคำขวัญในการปฏิรูปการศึกษาที่พูดกันอย่างหนาหูว่า เก่ง ดี มีสุข แต่บางคราวพอนำมาคิดอย่างลึกซึ้งยังมีหลายคนหวั่นไหวกับคำขวัญนี้ เพื่อให้คำขวัญนี้เป็นปรัชญาการศึกษาที่ถูกทาง ควรใช้ไตรสิกขาและอริยมรรคซึ่งมีองค์แปดมาเป็นแสงสว่างนำทางก็จะทำให้ได้แนวคิดทางการศึกษา บรรลุเป้าหมายและเกิดความสมบูรณ์แบบได้คือ ผู้ศึกษาจะได้ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งกายและจิตและระดับประดาไปด้วยธรรมะอื่นอย่างงดงาม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พุทธธรรมเมื่อนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรแล้ว ย่อมเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต ทำให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข หากได้ลงมือปฏิบัติด้วยปัญญาจะทำให้รู้และเข้าใจว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามกระแสแห่งเหตุปัจจัย รวมถึงเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งในด้านดีและด้านชั่ว ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการแก้ไข ปัญหาในชีวิตประจำวันได้

๒.๒.๒ ลักษณะของหลักพุทธธรรม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)^{๕๕} กล่าวถึงลักษณะของหลักพุทธธรรมไว้ ดังนี้

๑. คำสอนเป็นกลาง ปฏิบัติสายกลางหรือลักษณะที่เป็นสายกลาง ไม่สุดโต่งในทางความคิดหรือสุดโต่งในทางปฏิบัติตน เห็นความสำคัญทางด้านจิตใจและทางด้านร่างกายซึ่งสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ได้ จึงวางข้อปฏิบัติที่เรียกว่า มัชฌิมาปฏิปทา แปลว่าทางสายกลางหรือข้อปฏิบัติที่เป็นสายกลาง (มรรคมีองค์ ๘) คือ ความพอดีและทักษะเกี่ยวกับสังขารก็เป็นกลาง ความจริงที่เป็นกลางตามเหตุปัจจัยไม่ขึ้นกับใคร (เรียกว่า ปฏิจจสมุปบาท)

๒. พุทธธรรมมีหลักการเป็นสากล หรือสอนหลักความจริงที่เป็นสากล ความจริงเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ตามธรรมชาติ คือ ธรรมดาของสิ่งทั้งหลายเป็นเช่นนั้นเอง เรียกว่าเป็นกฎธรรมชาติ ในทางปฏิบัติสอนให้คนมีเมตตากรุณาอย่างเป็นสากล ชาวพุทธต้องมีความเมตตากรุณาต่อสรรพสัตว์ทั่วกันหมดไม่เลือกพวกเขาพวกใคร

๓. พุทธธรรมให้ความสำคัญของสภาวะ (ธรรม) และรูปแบบ (วินัย) ธรรมวินัยจึงเป็นข้อหนึ่งของพุทธศาสนาต้องมีทั้งสองอย่าง ธรรมเป็นหลักความจริงซึ่งมีอยู่แล้วตามธรรมดาของมันและเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาปฏิบัติสามารถเข้าถึงได้ ส่วนวินัยเป็นกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กติกาหรือข้อบัญญัติที่กำหนดขึ้นเพื่อให้คนในสังคมประพฤติ ปฏิบัติเพื่อความเจริญและความสงบสุข วินัยเปรียบได้กับศีล

๔. พุทธธรรมสอนหลักกรรม พระพุทธศาสนายึดการกระทำหรือความประพฤติเป็นเครื่องจำแนกคน ไม่แบ่งแยกด้วยชาติกำเนิด ผิวพรรณ เน้นการรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ไม่ชดทอนสิ่งภายนอก มีการสำรวจตนเองเป็นเบื้องต้นก่อน นอกจากนี้สอนหลักกรรมให้รู้จักพึ่งตนเองไม่ฝากไว้กับโชคชะตา กรรมสอนคู่กับความเพียร ความสำเร็จเกิดขึ้นได้จากความเพียรและการกระทำตามทางของเหตุและผล

๕. สอนให้มองความจริงโดยแยกแยะจำแนกครบทุกด้านทุกมุม ตัวอย่างเช่น มีผู้ถามเรื่องการพูดว่าสิ่งใดควรพูด สิ่งใดไม่ควรพูด พระพุทธองค์ตรัสแยกแยะให้ฟังว่า “วาจาใดไม่จริง ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ถูกใจผู้ฟังพระองค์ไม่ตรัส วาจาใดเป็นคำจริง ไม่เป็นประโยชน์ ไม่ถูกใจผู้ฟังพระองค์ไม่ตรัส วาจาใดเป็นคำจริง เป็นประโยชน์ ไม่ถูกใจผู้ฟังพระองค์เลือกกาลที่จะตรัส วาจาใดไม่จริง ไม่เป็นประโยชน์ ถูกใจผู้ฟัง พระองค์ไม่ตรัส วาจาใดเป็นคำจริง ไม่เป็นประโยชน์ ถูกใจผู้ฟังพระองค์ไม่

^{๕๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **รู้หลักก่อนแล้วศึกษาให้ได้ผล**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมะอินเทรนด์, ๒๕๕๗), หน้า ๖-๗.

ตรัส และวาจาใดเป็นคำจริง เป็นประโยชน์ ถูกใจผู้ฟังพระองค์เลือกกาลที่จะตรัส” ลักษณะของการสนองตอบหรือปฏิกริยาต่อสิ่งทั้งหลายแบบชาวพุทธต้องมองอย่างวิเคราะห์ แยกแยะ จำแนก แจกแจงครบทุกด้าน

๖. หลักการสำคัญของพุทธศาสนา คือ มุ่งอิสรภาพ ดังพุทธพจน์ว่า “มหาสมุทรแม้จะกว้างใหญ่เพียงใดก็ตาม แต่น้ำในมหาสมุทรที่มากมายนั้น มีรสเดียวคือรสเค็มฉ่ำฉ่ำ ธรรมวินัยของพระองค์ที่สอนไว้มากมาย ทั้งหมดก็มีรสเดียว คือวิมุติรส ได้แก่ ความหลุดพ้นจากทุกข์และปวงกิเลสฉนั้นนั้น”

๗. เป็นศาสนาแห่งปัญญา ดังพุทธพจน์ว่า “ธรรมทั้งหลายทั้งปวงมีปัญญาเป็นยอดยิ่ง” หลักปัญญาสำคัญ เพราะปัญญาเป็นตัวตัดสินในการเข้าถึงจุดหมายของพระพุทธศาสนา โดยให้ความสำคัญแก่ศรัทธา ศีล สมาธิ ว่าเป็นปัจจัยที่ขาดไม่ได้เพื่อเข้าถึงจุดหมาย โดยมีปัญญาเป็นตัวตัดสินสูงสุด นั่นคือ ศรัทธาขาดปัญญาไม่ได้ ศีลเพื่อประดับประดาจนเกิดปัญญา สมาธิต้องนำไปสู่ปัญญา มิฉะนั้น จะหลงผิด หลงทาง ปัญญาจึงเป็นคุณธรรมสำคัญ เป็นเอกปัญญาในขั้นสูงสุดคือปัญญาในขั้นที่รู้เท่าทันสังขาร เรียกว่า วิปัสสนาปัญญา

๘. สอนหลักอนัตตา พระพุทธศาสนาประกาศหลักสำคัญเกี่ยวกับความจริงของสิ่งทั้งหลายหรือของสภาวะธรรมต่างๆ คือหลักอนัตตา เป็นหลักใหม่ที่โลกไม่เคยค้นพบมาก่อน ความยึดติดในอัตตาหรือตัวตนเป็นสิ่งฝังลึกแน่นในจิตใจมนุษย์ แต่แท้จริงผู้มีปัญญาเห็นว่าสิ่งทั้งหลายที่ดำรงอยู่เป็นไปตามธรรมดาของมันไม่มีใครเป็นเจ้าของ ไม่สามารถบังคับให้เป็นไปตามใจปรารถนาได้เลย

๙. การมีทัศนคติที่มองสิ่งทั้งหลายตามความสัมพันธ์แห่งเหตุและปัจจัยเชื่อมโยงกัน อิงอาศัยกันเป็นไปตามธรรมดาแห่งเหตุปัจจัยนั่นเอง

๑๐. ยืนยันในศักยภาพสูงสุดของมนุษย์เชื่อว่า มนุษย์ประเสริฐด้วยการฝึกฝนพัฒนา เมื่อพัฒนาแล้วก็เป็นผู้ประเสริฐสุด ดังพุทธพจน์ว่า ผู้ที่ฝึกแล้วเป็นผู้ประเสริฐสุดในหมู่มนุษย์ (ทนต์ เสฏฐิโนสุเสฏฐ) และเมื่อฝึกดีแล้วมนุษย์ก็จะประเสริฐกว่าเทพทั้งหลาย พระพุทธองค์ฝึกพระองค์ดีแล้ว แม้เทพทั้งหลายก็น้อมนมัสการ

๑๑. เป็นศาสนาแห่งการศึกษา นำเอาการศึกษาเข้ามาเป็นสาระสำคัญ เป็นเนื้อแท้ของการดำเนินชีวิต หลักปฏิบัติทั้งหมดในพระพุทธศาสนาเรียกว่า มรรค หมายถึงทางดำเนินชีวิต ดังนั้นวิถีชีวิตของชาวพุทธคือ การดำเนินชีวิตตามมรรคมีองค์ ๘ เรียกว่า ศีล สมาธิ ปัญญาหรือไตรสิกขา ในที่สุดจะบรรลุจุดหมายแห่งชีวิตที่ตั้งงาม เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

๑๒. ให้ความสำคัญทั้งแก่ปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายใน ได้แก่ โยนิโสมนสิการ คือ การคิดใคร่ครวญในธรรมโดยแยบคาย ลึกซึ้งอย่างผู้มีปัญญา คือ รู้จักคิด คิดเป็น ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กัลยาณมิตรที่ดี มีครูอาจารย์ที่ดี มีพ่อแม่ที่ดี ให้ความรู้ที่ถูกต้อง เป็นตัวอย่างที่ดี มีแหล่งความรู้ มีสื่อมวลชนที่ให้สติปัญญา

๑๓. สอนให้ตื่นตัวด้วยความไม่ประมาท พระพุทธเจ้าทรงเน้นย้ำอุปมาธรรมหรือความไม่ประมาท ถึงกับตรัสเป็นปัจฉิมวาจา คือ พระดำรัสสุดท้ายก่อนจะปรินิพพานว่า “สังขารทั้งหลายมีความเสื่อมสลายไปเป็นธรรมดา เธอทั้งหลายจงยังความไม่ประมาทให้ถึงพร้อมเถิด”

๑๔. สอนให้เห็นทุกข์ แต่เป็นสุข นั่นคือ พระพุทธศาสนาสอนให้มองเห็นความทุกข์ แต่ให้ปฏิบัติด้วยความสุข (ทุกข์สอนไว้ในหลักไตรสิกขา คือ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตาและทุกข์ ในหลักอริยสัจ ๔ ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค เมื่อความทุกข์มีอยู่จริง พระพุทธศาสนาก็สอนให้เผชิญหน้าความทุกข์นั้นไม่เลียงหนี แต่ให้มองดูทุกข์นั้นด้วยความรู้เท่าทันจึงทำให้มีจิตใจปลอดโปร่ง เป็นอิสระ มีปัญญา ไม่ถูกทุกข์บีบคั้น

๑๕. มุ่งประโยชน์สุขเพื่อมวลชน พระพุทธเจ้าทรงตรัสหลักนี้เสมอ เมื่อเริ่มประกาศพระศาสนาทรงตรัสแก่ภิกษุว่า “ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายจงจาริกไปเพื่อประโยชน์เกื้อกูลแก่ชนทั้งหลายเพื่อความสุขแก่ชนทั้งหลาย เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก” ดังนั้นการดำเนินชีวิตของชาวพุทธทั้งหลายจึงควรดำเนินตามพระดำรัสนี้คือ การทำประโยชน์แก่ผู้อื่นและแก่สังคม เมื่อทำความเข้าใจหลักพุทธธรรมที่สำคัญดังกล่าวแล้ว จะทำให้สามารถเข้าใจแนวทางการดำเนินชีวิตตามแบบวิถีพุทธได้กระจ่างชัดเจนยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า หลักธรรมเป็นคำสอนที่มีลักษณะเป็นสายกลาง มีความเป็นสากล รวมทั้งให้ความสำคัญกับธรรมวินัยเพื่อให้คนในสังคมประพฤติปฏิบัติเพื่อความเจริญและความสงบสุข โดยยึดการกระทำหรือความประพฤติในการจำแนกคนทุกด้านทุกมุม โดยใช้ปัญญาเป็นตัวตัดสิน ไม่ยึดติดในอัตตาหรือตัวตน เพื่อส่งเสริมให้เป็นคนที่มีทัศนคติที่ดี

๒.๒.๓ หลักพุทธธรรมสำหรับผู้บริหาร

การที่ผู้บริหารประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี นั้น เป็นการสร้างความเชื่อถือ ให้การยอมรับจากสังคม สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาใน การที่จะสร้างศรัทธาและทำให้องค์การต่างๆ สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการได้ หลักพุทธธรรมที่ผู้บริหารเลือกนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นของพนักงานทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ได้แก่ คุณธรรมที่สามารถแบ่งออกเป็น ๓ หมวด คือ

คุณธรรมในการครองตน คือ หลักธรรมที่ทำให้ตนเองปฏิบัติหรือดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง รู้จักตนเองและรู้จักควบคุมตนเอง ได้แก่ หลักสัปปุริสธรรม ๗ อันหมายถึง การเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักกาลเวลา รู้จักประมาณ รู้จักชุมชน รู้จักบุคคลและรู้จักตนเอง คุณธรรม ๗ ประการอันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน อย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้น่าสามารถบริหารจัดการงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทุกประการ

คุณธรรมในการครองคน ได้แก่ หลักทศ ๖ อันหมายถึง รู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดี ใน บทวิจยนี้กล่าวเพียงหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับ

บัญชาตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้าชื่อ “ทิศเบื้องต่ำหรือเหนือภูมิทิศ” คือ เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชา พึงบำรุงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติอนุเคราะห์เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาด้วย เช่นกัน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมีคือ ความเที่ยงธรรมหรือความยุติธรรม เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำเกิดความลำเอียง เพราะรัก เพราะหลง เพราะโกรธ เพราะกลัว จะเกิดความมัวคืดทำให้เกิดความแตกแยกและขัดแย้งในการทำงาน

คุณธรรมในการครองงาน ได้แก่ หลักธรรมในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องอาศัยหลักธรรมที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการปกครองให้ดำเนินไปด้วยดี ส่งผล คือประโยชน์สุขอันจะบังเกิดขึ้นแก่ประชาชนทุกหมู่เหล่า อันหมายถึง หลักอภิธานิยธรรม ๗ ซึ่งเป็นหลักธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียวสำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง^{๕๖} มีดังนี้

- ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
 - ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ
 - ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม
 - ๔) ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง
 - ๕) บรรดากุลสตรีกุลมารีทั้งหลายให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหงหรือดูคร่ำขื่นใจ
 - ๖) เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลายทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป
 - ๗) จัดให้ความอารักขา คุ่มครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึง บรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มาพึงมาสู่แคว้นแคว้นที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก^{๕๗}
- หลักพุทธธรรมสำหรับผู้บริหารที่นำมาส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน กฟผ. เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากรและลดปัญหาการบริหารจัดการดำเนินงาน ๓ หลักธรรม ดังนี้

๒.๒.๓.๑ การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักทศ ๖ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากร

หลักธรรมเรื่องทศ ๖ ในพระพุทธศาสนาเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคมที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะมีความสัมพันธ์กันในหน่วยงาน

^{๕๖} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๑-๑๔๔/๗๘-๘๙. อจ.สตตก. (ไทย) ๒๓/๒๑-๓๑/๓๑-๔๘.

^{๕๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๒๔, (กรุงเทพมหานคร : พระพุทธศาสนาของธรรมสภา, ๒๕๕๖), หน้า ๒๔๖-๒๔๗.

หรือต่างหน่วยงานก็ตาม เริ่มตั้งแต่สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถานที่ทำงานและสังคมทั่วไป การที่บุคคลจะอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้นจะต้องเป็นคนดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้าใจสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบล้อมตัวเรา เป็นคนมีคุณธรรม ศีลธรรมและจริยธรรมประจำใจ ยึดถือหลักธรรมเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิต

หลักธรรมที่เรียกว่าทศทั้ง ๖ นั้น ได้มีผู้รู้ได้เขียนไว้หลายท่าน ยกตัวอย่างเช่น **พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)** ได้เขียนหนังสือธรรมนุญชีวิต ซึ่งเป็นหนังสือที่เกี่ยวกับหลักธรรมอันทรงคุณค่าเพื่อใช้เป็นคู่มือดำเนินชีวิตของชาวพุทธได้เป็นอย่างดี ได้กล่าวถึงการรักษาความสัมพันธ์ ๖ ทศ โดยให้ชาวพุทธทำทุกทศให้มีความเกษมสันต์ คือ มีการปฏิบัติหน้าที่ต่อบุคคลที่สัมพันธ์กับตนให้ถูกต้องตามฐานะทั้ง ๖

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และนำมาวิเคราะห์พบว่า กฟผ. มีปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพื่อลดปัญหาขัดแย้งที่จะเพิ่มมากขึ้น ผู้วิจัยวิเคราะห์แล้วเห็นว่าหลักธรรมทศทั้ง ๖ เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมและควรนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักธรรมาภิบาลของ กฟผ. เพื่อนำมาใช้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธได้อย่างเหมาะสมและสมควรอย่างยิ่ง เนื่องจากการที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้นั้นจะรู้เพียงแค่หลักในการบริหารและหลักธรรมเท่านั้นยังไม่เพียงพอ หากยังคงต้องรู้และปฏิบัติอย่างเหมาะสมต่อสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวอีกด้วย สิ่งต่างๆ ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงสิ่งใดแต่หมายถึงบุคคลรอบข้างตัวเรานั้นเอง ในพระสูตรนี้ได้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักว่าสิ่งรอบข้างเป็นเช่นไรยอมทำให้บุคคลนั้นวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้อื่นด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารที่วางตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้วนั้น ผู้บริหารยังสามารถบริหารจัดการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตามกฎระเบียบอีกด้วย ซึ่งนำมาซึ่งความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่หน่วยงานด้วย ในการที่ผู้บริหารจะรู้จักได้ดีนั้นจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของบุคคลในสังคมอย่างถ่องแท้ เพื่อที่จะได้สามารถปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้อง ในข้อนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสังคาลบุตร^{๕๕} ในเรื่องซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้บริหารในการบริหารงานที่พึงต้องรู้เกี่ยวกับทศ ๖ โดยเริ่มจากตนเองเป็นแกนกลางและบุคคลอีก ๖ กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มล้วนสัมพันธ์กับตนเองตามฐานะและหน้าที่ที่แตกต่างกันไป ดังมีรายละเอียดดังนี้

๒.๒.๑.๑ ทศเบื้องต้น (ปุรัตถิมทศ) ได้แก่ บิดามารดาจะต้องดูแลบุตรธิดาของตนมิให้ทำชั่ว คอยห้ามปราม ปองกันและหลีกเลี่ยงจากความชั่ว แนะนำให้เป็นคนดี ส่งเสริมให้มีการศึกษาสอนให้ตั้งอยู่ในความดี เป็นธรรมาเมื่อถึงคราวจะมีคู่ครองที่สมควรและมอบทรัพย์สมบัติให้เมื่อถึงโอกาสเมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้ว ควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดี เช่น เลี้ยงดูท่านในคราวจำเป็น ดำเนินกิจการหรือธุรกิจของท่าน ดำรงรักษาวงศ์สกุลของท่านมิให้เสื่อมเสีย

๒.๒.๓.๒ ทศเบื้องต้น (ทักษิณทศ) ได้แก่ ครูบาอาจารย์จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดี ไม่ปิดบังอำพราง ยกย่องในหมู่คณะ เป็นที่พึ่งของศิษย์ได้ เป็นต้น เมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครู

^{๕๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.

อาจารย์แล้วฟังตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ เชื่อฟัง เคารพและตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ท่านถือได้ว่าเป็น ทักซิไณยบุคคล คือบุคคลที่พวกเราต้องเคารพกราบไหว้บูชา

๒.๒.๓.๓ ทิศเบื้องหลัง (ปัจฉิมทิศ) ได้แก่ ภรรยาหรือสามี ถ้าตรงกลางเป็นผู้ชายทิศเบื้องหลังก็เป็นภรรยา ถ้าตรงกลางเป็นผู้หญิงทิศเบื้องหลังก็เป็นสามี แต่ถ้าตรงกลางเป็นเด็กหรือเป็นผู้ที่ยังไม่ได้แต่งงานทิศเบื้องหลังก็ไม่มี จักต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ ภรรยาจะต้องจัดงานบ้านด้วยดี สงเคราะห์ญาติของสามี ซื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ที่สามีหามาได้ด้วยดี เป็นต้น และสามีควรปฏิบัติต่อภรรยาด้วยการยกย่อง ไม่ดูหมิ่น ไม่นอกใจ ให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา เป็นต้น

๒.๒.๓.๔ ทิศเบื้องซ้าย (อุตตฺรทิศ) ได้แก่ มิตรสหายที่คบค้าเป็นผู้คอยช่วยเหลือเรา ช่วยให้เราข้ามพ้นอุปสรรคและภัยอันตรายต่างๆ อีกทั้งยังเป็นกำลังคอยสนับสนุนให้เราสามารถบรรลุความสำเร็จได้อีกด้วย จักต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้คือ เมื่อแบ่งปัน กล่าวถ้อยคำที่ไพเราะ ช่วยทำธุระงานของเพื่อน วางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อน ซื่อสัตย์จริงใจต่อกัน เป็นต้น และสิ่งที่เพื่อนควรกระทำตอบต่อเพื่อน เช่น ดูแลเพื่อนที่ประมาทแล้ว รักษาทรัพย์ของเพื่อนที่ประมาทแล้ว เป็นที่พึ่งของกันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติและนับถือตลอดถึงวงศ์ญาติของเพื่อน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมภายในหน่วยงานควรมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาแม้แต่เรื่องส่วนตัวผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสามารถพึ่งพาได้ พนักงานทุกระดับควรมีความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณและองค์การ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัย เป็นตัวอย่างที่ดี ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน มีความเสียสละและความอดทน แบ่งปันความรู้และเทคนิคการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน รับทราบ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและสามารถช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น มีความรักและหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่อิจฉาริษยาเมื่อเห็นเพื่อนได้ดี ควรยินดีเมื่อเพื่อนได้ดี ส่วนในเชิงการบริหารงานผู้บริหารควรใช้คนให้เหมาะกับงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค มีความเมตตากรุณาและให้อภัย นึกถึงใจเขาใจเราเป็นสำคัญ แบ่งปันสิ่งของบ้างตามโอกาส สิ่งที่สำคัญที่สุดควรนำหลักธรรมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การทำงานนั้นไม่สามารถที่จะทำได้แต่เพียงผู้เดียวจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีที่จะทำให้การทำงานร่วมกันในหน่วยงานไม่เกิดปัญหา ความขัดแย้งและมีอคติต่อกัน จะต้องเร่งหาสาเหตุของปัญหาและนำมาแก้ไข ปรับปรุง เพื่อลดระดับความขัดแย้งดังกล่าวลง ซึ่งจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความปรารถนาที่ดีต่อกัน เช่น ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่คิดอิจฉาหรือริษยาเมื่อเพื่อนร่วมงานได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่ดีกว่าตน ควรยินดีกับเพื่อนและพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด

๒.๒.๓.๕ ทิศเบื้องล่าง (เหนือภูมิทิศ) ได้แก่ คนงาน คนรับใช้หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทิศนี้เปรียบเสมือนฐานล่างที่เป็นกำลัง เป็นที่มาแห่งทรัพย์สินเงินทอง สำหรับเอามาใช้เป็นกองเสบียงในการหล่อเลี้ยงชีวิตของเรานั้นเอง จักต้องปฏิบัติต่อนายจ้างหรือเจ้านาย เช่น ลูกทำงานก่อนนาย จัด

งานให้เหมาะสมกับกำลัง ส่วนเจ้านายก็จักต้องปฏิบัติต่อลูกน้อง เช่น ให้อาหารหรือรางวัล พยาบาล ในคราวเจ็บป่วย ให้พักผ่อนตามสมควร เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาเองก็มีหน้าที่ที่พึงปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นเดียวกัน ถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติต่อกันทั้ง ๒ ฝ่าย เพื่อส่งผลให้ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล

ในทางหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนาขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า นั้น พระองค์ได้ตรัสหลักปฏิบัติสำหรับนายจ้างและลูกจ้างที่ประกอบด้วยหลักธรรมคำสอนที่พึงอาศัยต่อกันเพื่อเกื้อกูลประโยชน์ของทั้ง ๒ ฝ่ายไว้ด้วยกัน เพื่อลดความบาดหมางและขัดแย้ง หลักธรรมข้อ ปฏิบัติระหว่างนายจ้างและลูกจ้างหรือบ่าวคนรับใช้ มีชื่อว่า “สิงคาลกสูตร” คือ พระสูตรที่พระ สัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงแสดงแก่สิงคาลกมาณพ ซึ่งได้รับคำสั่งเสียจากบิดาก่อนสิ้นลมหายใจที่สั่งไว้ว่า “ลูกเอ๋ย เจ้าพึงนอบน้อมทิตทั้ง ๖” ซึ่งสิงคาลกมาณพก็พึงเชื่อฟังคำและทำตามประสงค์ของบิดา อย่างเคร่งครัดโดยการก้มกราบไหว้ทิตทั้ง ๖ ด้วยความนอบน้อมเป็นประจำทุกวัน เมื่อพระพุทธองค์ ได้พบเห็นสิงคาลกมาณพปฏิบัติดังนั้น จึงตรัสกับเขาว่า “วินัยของพระอริยะเจ้าเขาไม่นอบน้อมทิตกัน อย่างนี้ เขา นอบน้อมทิตในความหมายอื่นที่มีความละเอียดลึกซึ้งอันเป็นสิริมงคลทั้งแก่ตนเองและ บุคคลอื่น” สิงคาลกมาณพก็ยังไม่เข้าใจ ต่อจากนั้นพระองค์ได้ทรงตรัสคาถาเกี่ยวกับมิตรประเภท ต่างๆ จนจบลง ทำให้สิงคาลกมาณพเข้าใจถึงจุดประสงค์หลักของการไหว้ทิตตามนัยแห่งอริยะสาวก ทั้งหลายอย่างสิ้นเชิงว่า ทิตทั้ง ๖ นั้นหมายถึงบุคคล ๖ ประเภทที่อยู่รอบตัวเรา โดยเราจักต้องปฏิบัติ ต่อบุคคลเหล่านั้นอย่างไรบ้าง

ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพึงบำรุงต่อกัน ดังนี้

๑. ผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านาย พึงบำรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องผู้เป็นทิตเบื้องล่าง โดยหน้าที่ที่นายจ้างพึงปฏิบัติต่อลูกจ้าง^{๕๙} ตามหลักพระพุทธศาสนา

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร นับได้ว่ามีความสำคัญเบื้องต้นในการปฏิสัมพันธ์อันดีที่จะก่อเกิดระบบระเบียบในการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เป็นการแสดงความมีน้ำใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลและความ เอื้ออาทรต่อกัน เมื่อต่างมีน้ำใจให้แก่กันและกันแล้วนั้นย่อมทำให้เกิดความรักและสามัคคีกัน ผู้วิจัย จะขอกล่าวถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติต่อกันโดยสอดคล้องตามหลักธรรม ๕ ประการ คือ

๑) ให้ทำงานตามความสามารถ กำลัง โดยเริ่มจากการรับสมัครและสัมภาษณ์งานให้ตรงกับ ลักษณะงานที่จะต้องมีการว่าจ้าง ตลอดไปจนถึงการสอนงาน การทดลองงาน รวมถึงมีการ ประเมินผลงานในขั้นตอนต่างๆ โดยจัดให้มีการประเมินผลงานทุก ๖ เดือน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ สำหรับการพิจารณาความดีความชอบ รวมถึงมีการสอนงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะทำให้ ผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านายรับรู้ถึงลักษณะอุปนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเหมาะสมกับงานในลักษณะ ไต และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่างานที่มอบหมายจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมภายในหน่วยงาน พนักงานใหม่ขาดความ เคารพนับถือพนักงานอาวุโสและพนักงานอาวุโสก็ขาดความเมตตาทำให้ไม่สอนงาน พนักงานใหม่เอง

^{๕๙} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๑/๒๑๕.

ก็ทำงานข้ามขั้นตอนไม่นำเสนอพนักงานอาวุโสให้ทราบความคืบหน้าของงาน ส่วนในเชิงการบริหารงาน ผู้บริหารควรมีระบบการบริหารจัดการเรื่องบุคลากรทดแทนไม่ให้ขาดช่วงซึ่งส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำของวัยสำหรับพนักงานใหม่และพนักงานเก่า ซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างทางด้านความคิดและการปฏิบัติ และผู้บริหารควรมีระบบการมอบหมายงานที่ดี โดยมอบหมายตามความสามารถของพนักงานนั้นๆ ไม่มุ่งมอบหมายงานเฉพาะคนที่ตนต้องการส่งเสริมเท่านั้น เพราะจะทำให้พนักงานที่ไม่ได้รับมอบหมายงานรู้สึกถึงความรู้สึกรู้ค่าและไร้ความสามารถ ทั้งที่ความจริงแล้วเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงเพียงแต่ไม่ใช่คนโปรดของผู้บังคับบัญชา

๒) ให้ค่าจ้างรางวัล สมควรแก่งานและความเป็นอยู่ ในการทำงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การว่าจ้างโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลงานนำมาเพื่อพิจารณานั้นเอง การประเมินผลงานถือว่าเป็นแรงจูงใจ ทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่มีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ดังพุทธสุภาษิตที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสว่า “ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก” และทำให้ลูกน้องมีกำลังใจในการทำงานจะส่งผลให้ผลงานของลูกน้องที่ทำให้เจ้านายนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมภายในหน่วยงาน พนักงานที่ใกล้ชิดและสามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาได้มักมีความสนิทสนมและประจบสอพลอผู้บังคับบัญชา พูดใส่ร้ายผู้อื่น กีดขวางไม่ให้ผู้อื่นได้เข้าถึงผู้บังคับบัญชา และพยายามทำให้ผู้บริหารเชื่อใจและมอบหมายงานหลักที่สำคัญให้ทำเพื่อสร้างผลงานได้ดีกว่าผู้อื่น ส่วนในเชิงการบริหารงาน พบว่าผู้บริหารบางท่านขาดความยุติธรรม ลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เห็นแก่พรรคพวกของตนเองเป็นหลัก

๓) จัดสวัสดิการดี ช่วยรักษาพยาบาลในยามเจ็บป่วย เป็นการแสดงออกซึ่งน้ำใจที่เจ้านายผู้นั้นมีแก่ลูกน้องหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นส่วนเชื่อมโยงสายสัมพันธ์อันดี เป็นการสร้างความรักความผูกพันที่ลูกน้องมีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นและยังแสดงให้เห็นถึงความห่วงใยที่เจ้านายพึงจะมีให้แก่ลูกน้องด้วย เช่น มีการช่วยเหลือรักษาพยาบาลที่นอกเหนือจากที่กฎหมายครอบคลุม เป็นต้น

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงการบริหารงาน ผู้บริหารควรมีบุคลิกลักษณะที่เป็นกันเองสามารถเข้าถึงได้ มีความรู้สึกที่เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน มีน้ำใจ มีความห่วงใยและคอยดูแลช่วยเหลือยามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเดือดร้อนได้

๔) ได้ของแปลกๆ พิเศษมาก็แบ่งปัน ในส่วนนี้มีอยู่หลายต่อหลายรูปแบบแล้วแต่โอกาสที่จะต้องคำนึงถึง บุคคล เวลาและสถานที่ เพื่อที่จะได้ถูกใจทั้งผู้ให้และผู้รับ เป็นของพิเศษที่ลูกน้องต้องการหรืออยากจะได้ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้านายและลูกน้องในการทำงานร่วมกัน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงการบริหารงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติงานต่างสำนักงานควรซื้อขนมเล็กน้อยหรือสิ่งของที่แปลกใหม่ติดไม้ติดมือฝากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้านายและลูกน้อง

๕) ให้มีวันหยุดและพักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร นอกเหนือจากวันหยุดพักผ่อนที่เป็นไปตามกฎหมายกำหนดแล้ว เจ้านายควรจะมีวันหยุดพิเศษหรือพาลูกน้องไปเที่ยวตามสถานที่ต่างๆ บ้าง หรือให้โอกาสลูกน้องได้หยุดพักผ่อนในวันสำคัญๆ ได้อยู่กับครอบครัวเพื่อพักผ่อนทั้งร่างกายและจิตใจ และผ่อนคลายจากการทำงานหนักเพื่อองค์การบ้าง

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงการบริหารงานผู้บังคับบัญชาควรมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอนุญาตให้ลาพักผ่อนเพื่อไปทำธุระหรืออยู่กับครอบครัวบ้าง ไม่ควรเห็นแก่งานจนเกินไป จนไม่มีเวลาหยุดพักหรือไม่มีเวลาพักผ่อนเลย ควรเห็นคนในองค์การสำคัญที่สุด

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีหน้าที่ปกป้อง ค้ำครอง ดูแล และห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา หากพบว่าเขาประสบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ควรรีบยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือทันทีโดยไม่ต้องรอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องขอ และหากเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้รับผิดชอบเสมอ ไม่ผลักภาระหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ดูด่าว่ากล่าวหรือลงโทษต่อหน้าผู้อื่น หากจะตำหนิหรือตักเตือนควรเรียกเข้าห้องเพื่อพูดคุยถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขร่วมกันภายใต้บรรยากาศที่ไม่ตึงเครียดจนเกินไปและไม่ควรค้นหาคนผิดเพื่อหาคนรับผิดชอบ แต่ควรหาวิธีการแก้ไขปัญหามากกว่า ที่สำคัญที่สุดคือเอาใจเขามาใส่ใจเราจะทำให้เขาใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น

๒. ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง ย่อมอนุเคราะห์ผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านาย ดังนี้

ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง เปรียบเสมือนเป็นทิศเบื้องล่าง ให้ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านายที่ทำหน้าที่สูงกว่า โดยให้ปฏิบัติ ๕ ประการ ดังนี้

๑) เริ่มงานก่อนเจ้านาย ในที่นี้หมายความว่าเตรียมความพร้อมต่อหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบ ให้พร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานอย่างพร้อมเพรียงก่อนที่จะมีการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด และเป็นการแสดงถึงความขยันให้กับเจ้านายได้เห็นถึงความขยันของลูกน้องและเป็นการสร้างผลงานให้เป็นที่ชื่นชมให้แก่เจ้านายและเพื่อนร่วมงาน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมภายในหน่วยงาน พนักงานบางคนมาปฏิบัติงานสายกว่าผู้บังคับบัญชา ไม่มีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากไม่ได้รับความยุติธรรมจึงทำให้เกิดความท้อแท้และเบื่อหน่ายในการทำงาน ส่วนในเชิงการบริหารงานผู้บังคับบัญชาต้องมีระบบการบริหารงานที่ดีไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำหรือเกิดความน้อยเนื้อต่ำใจ หากผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาในการปฏิบัติงานจะต้องสอบถามและหาวิธีในการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและเกิดอคติในใจ

๒) เลิกงานที่หลังเจ้านาย แสดงถึงความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของลูกน้องที่ดูแลเอาใจใส่ รวมทั้งจัดการงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จและเตรียมความพร้อมที่จะเริ่มงานในโอกาสต่อไป เป็นการแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและความขยันของลูกน้อง เป็นการสร้างชื่อให้เจ้านาย

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมภายในหน่วยงานพนักงานบางคนเลิกงานก่อนผู้บังคับบัญชา เนื่องจากมีภาระหน้าที่ที่บ้านและบางท่านไม่ได้รับความยุติธรรมจึงทำให้เกิด

ความท้อแท้และเบื่อหน่ายในการทำงาน ส่วนในเชิงการบริหารงานหากส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเรียกมาพูดคุยและสอบถามสาเหตุ หากพบว่าพนักงานมีปัญหาในการทำงานจะต้องเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว

๓) ถือเอาแต่ของที่เจ้านายให้ ส่วนใดที่ไม่ได้รับมอบหมายและได้รับอนุญาตไม่ควรเกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการแสดงความสุจริตต่อเจ้านาย เช่น ไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัว ไม่เปิดลิ้นชักส่วนตัว หรือค้นหาเอกสารบนโต๊ะทำงานของเจ้านายก่อนได้รับอนุญาต เป็นต้น จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมภายในหน่วยงานปฏิบัติอยู่แล้วยังไม่พบปัญหา

๔) ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยเพิ่มความใส่ใจและความรอบคอบในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง เพื่อให้ผลงานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ มีแบบแผนในการทำงานส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้นและมีการพัฒนาการในการทำงาน ดังนั้น เมื่อผลงานออกมาดีเจ้านายย่อมมีความยินดีด้วย อีกทั้งเป็นการสร้างผลงานให้กับตนเองอีกด้วย

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมภายในหน่วยงานพนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด แต่อาจจะอยู่ในบรรยากาศการทำงานที่ไม่มีความสุข เนื่องจากเกิดปัญหาขัดแย้งกันย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่วนในเชิงการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องปรับปรุงระบบการบริหารงาน โดยมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล มอบหมายงานกระจายงานอย่างทั่วถึง ไม่กระจุกงานที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น

๕) นำเกียรติคุณของนายไปเผยแพร่หรือบอกกล่าวให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการทราบ เช่น เรื่องการทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพของเจ้านาย ความมีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลที่เจ้านายมีให้แก่พนักงานในฐานะเจ้านายและลูกน้อง พูดเฉพาะส่วนที่ดีและงดพูดในส่วนที่ไม่ดีของเจ้านาย ควรพูดด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง พระพุทธเจ้าทรงตรัสว่าบุคคลที่ทำเช่นนี้ เป็นสัตบุรุษ ย่อมควรแก่การคบหาด้วยและเป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ของลูกน้องที่มีต่อเจ้านาย มิใช่เป็นคนต่อหน้าอีกอย่างลับหลังอีกอย่าง ย่อมเป็นคนที่จะเชื่อถือไม่ได้ การนำเกียรติคุณของนายจ้างไปประกาศ เป็นการแสดงการตอบแทนคุณที่นายจ้างมีต่อลูกจ้างนั่นเอง

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมภายในหน่วยงานหากผู้บังคับบัญชาเป็นคนดี มีความจริงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมมีความสุขกายสบายใจในการปฏิบัติงานร่วมด้วย และย่อมนำเกียรติคุณความดีไปบอกกล่าวเล่าให้ฟังถึงความดีของผู้บังคับบัญชา แต่หากผู้บังคับบัญชาไม่มีความจริงใจ มุ่งหวังเพียงให้ทำงานและรับผิดชอบนายนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่มีความสุขในการทำงานร่วมด้วยอย่างแน่นอน ส่วนในเชิงการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนญาติพี่น้อง ให้ความจริงใจ ความหวังดีและปรารถนาดี ย่อมส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแน่นอน

๒.๒.๓.๖ ทิศเบ็องบน (อุปริมทิส) ได้แก่ สมณะ ชีพราหมณ์ นักบวช ผู้ทรงคุณธรรมอันสูงทั้งหลาย ควรอนุเคราะห์แก่คฤหัสถ์ เช่น ห้ามไม่ให้ทำชั่ว ให้ตั้งอยู่ในความดี อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจ

อ้นงาม อธิบายข้อความให้แจ่มชัดและบอกทางสวรรค์ให้คฤหัสถ์ เมื่อคฤหัสถ์ได้รับการอนุเคราะห์แล้ว ไชราก็ควรตอบแทนด้วยคำพูด การกระทำและความคิดที่ประกอบด้วยความเมตตา การต้อนรับด้วยดี และการให้ทานด้วยปัจจัยสี่ ชาวพุทธก็มีพระภิกษุสงฆ์เป็นผู้นำทางจิตใจเพราะท่านเป็นผู้ที่สูงด้วยคุณธรรม^{๙๐}

ครูประจำวัด ได้แก่ พระภิกษุสงฆ์ในพระพุทธศาสนาหรือนักบวชในศาสนาอื่นๆ ที่มีความรู้ความเข้าใจหลักคำสอนในศาสนาของตนอย่างเพียงพอ แล้วทำหน้าที่เผยแผ่หลักธรรมคำสอน เพื่อให้ประชาชนมีศีลธรรมคุณธรรมประจำใจ ให้เป็นคนมีชีวิตที่ดี มีคุณธรรมและมีคุณภาพ สามารถดำเนินชีวิตของตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ครูประจำโลก ได้แก่ พระบรมศาสดาของพระพุทธศาสนาและศาสดาของศาสนาต่างๆ ที่ได้ค้นพบหลักธรรมคำสอนอันประเสริฐ แล้วนำหลักธรรมนั้นๆ มาเผยแผ่ อบรมให้มวลมนุษยในโลกได้รู้เรื่องได้เข้าใจและนำไปประพฤติปฏิบัติเพื่อความสุขความเจริญและความร่มเย็นแห่งชีวิต^{๙๑}

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมภายในหน่วยงานมีการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนามากขึ้น กฟผ. จัดให้มีชมรมพุทธศาสนาเพื่อเป็นจุดศูนย์กลางในการขัดเกลาและหล่อหลอมจิตใจให้เป็นคนดี มีกิจกรรมทางศาสนาให้พนักงานเข้าร่วมอยู่เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เช่น เชิญชวนพนักงานร่วมทำบุญถวายภัตตาหารและจุดปัจจัยแก่ครูบาอาจารย์พระกรรมฐานกว่า ๗๐ รูป เนื่องในโอกาสทำบุญส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่เป็นประจำทุกปี เมื่อเริ่มปีใหม่ในเดือนมกราคมของทุกปี กฟผ. จะนิมนต์พระจากวัดต่างๆ ที่อยู่รอบบริเวณโรงไฟฟ้าฝ่ายผลิต อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ให้มาร่วมรับบาตรข้าวสารอาหารแห้งเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ร่วมทำบุญตักบาตรเพื่อความเป็นสิริมงคล ทุกวันพฤหัสบดีจะนิมนต์พระให้มารับบิณฑบาต และในทุกเดือนจะนิมนต์พระมาเทศนาสอนพนักงาน กฟผ. เป็นประจำ ส่วนในเชิงการบริหารงานผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมและสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมอย่างจริงจัง ถึงแม้กิจกรรมดังกล่าวจะจัดในเวลาทำงานก็ตาม

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการเป็นคนดีนั้น จะต้องดีมาจากภายใน ดีโดยแท้ ไม่ดีเทียม หากต้องการเป็นคนดีจะต้องทำความดี ละเว้นการทำชั่วและทำจิตใจให้ผ่องใส เช่นเดียวกับหลักโอวาท ๓ ของพระพุทธเจ้า ทั้งนี้ ทุกคนควรยึดมั่นในหลักคุณธรรมมีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นต้น

ดังนั้น การที่ผู้บริหารสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทศทั้ง ๖ ได้อย่างถูกต้อง ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ รอบตัวได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมจะสามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ นำมาซึ่งความสุขและสันติสุขในสังคมนั้นได้ตลอดไป จากตัวอย่างที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องรอบรู้ทุกๆ ด้านอย่างถูกต้องเพื่อที่จะได้วางตนได้อย่างเหมาะสมและสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ทุกประการ อีกทั้งเป็น

^{๙๐} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๖๖/๒๑๒-๒๑๘

^{๙๑} ยนต์ ชุ่มจิต, **ความเป็นครู**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑.

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในสังคมหรือองค์กรอีกด้วย ซึ่งจะทำให้ทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย

จากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้น จะรู้แค่เพียงหลักในการบริหารและหลักธรรมยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของบุคคลในสังคมที่อยู่รอบข้างตัวเราอย่างถ่องแท้เพื่อที่จะได้ปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้องและวางตนได้อย่างเหมาะสมจนเป็นที่ยอมรับนับถือของคนรอบข้างทั่วไป ผู้บังคับบัญชาต้องพึงรู้เกี่ยวกับทศ ๖ ที่พึงปฏิบัติต่อบุคคลรอบข้างอีกด้วย

ในที่นี้ขอกล่าวเน้นเพียงทศเบื้องซ้าย และทศเบื้องกลางที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อกันดังนี้ คือ ทศเบื้องซ้าย (อุตตรทิส) ได้แก่ มิตรสหายที่คบค้ากัน เป็นผู้คอยช่วยเหลือเรา ช่วยให้ข้ามพ้นอุปสรรคและภัยอันตรายต่างๆ อีกทั้งยังเป็นกำลังคอยสนับสนุนให้เราสามารถบรรลุความสำเร็จได้อีกด้วย ซึ่งมิตรสหายเหล่านั้นอาจจะเป็นเพื่อนที่เรียนจบมาด้วยกัน แล้วก็ได้มาทำงานใน กฟผ.ด้วยกันอีก หรืออาจจะเป็นเพื่อนที่เรียนจบต่างสถาบันแต่ได้มาร่วมงานกันเป็นเวลานานหลายๆ ปีแล้วก็เกิดความคุ้นเคยสนิทสนมกัน แล้วก็อาจจะเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงานมาด้วยกันจนได้เป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการฝ่าย เป็นต้น จักต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้คือ เมื่อแม่แบ่งปัน กล่าวถ้อยคำที่ไพเราะ ช่วยทำธุระงานของเพื่อน วางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อน ซื่อสัตย์จริงใจต่อกัน เป็นต้น และสิ่งที่เพื่อนควรกระทำตอบต่อเพื่อน เช่น ดูแลเพื่อนที่ประมาทแล้ว รักษาทรัพย์สินของเพื่อนที่ประมาทแล้ว เป็นที่พึ่งของกันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติและนับถือตลอดถึงวงศ์ญาติของเพื่อน

ทศเบื้องกลาง (เทญญิมทิส) ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อกันดังนี้ คือ เป็นการปฏิบัติที่ดีต่อกันเรียกว่าต่างคนต่างตอบแทน เช่น ผู้บังคับบัญชาควรจัดหางานให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนตามกำลังความสามารถเพราะแต่ละคนจะมีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความสามารถแตกต่างกัน ควรมีการตอบแทนหรือมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ และให้ด้วยความเป็นธรรม ไม่ลำเอียงและไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาสวัสดิการให้เหมาะสมช่วยเหลือในการรักษาพยาบาล ให้อุดหนุนเพื่อนคลายความเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้าในโอกาสที่สมควรบ้าง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาก็ควรทำงานอย่างเต็มความสามารถให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ไม่ควรเกียจงาน ควรมาทำงานก่อนและเลิกงานที่หลังผู้บังคับบัญชา ยินดีรับแต่สิ่งของที่เจ้านายมอบให้เท่านั้น ทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ทำงานให้มีคุณภาพทำด้วยความปราณีตเรียบร้อย นำความดีของเจ้านายไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นรับทราบถึงคุณความดีของเจ้านาย ไม่เอาเปรียบผู้อื่น คอยปกป้องดูแลรักษาผลประโยชน์ที่ชอบด้วยธรรมของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น เมื่อต่างคนต่างให้ต่างตอบแทนกันเช่นนี้แล้ว ย่อมเกิดความผาสุกในการทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความสุขและอบอุ่น

๒.๒.๓.๒ การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักสัปปริสธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการงาน เนื่องด้วยหลักสัปปริสธรรมนั้นเป็นธรรมของสัปปริสชน คือคนดีหรือคนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ดังนั้นเห็นว่า

ควรนำมาใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารงานได้ นิยามความหมายของสัปปุริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆ ไว้ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)^{๑๒} กล่าวว่า สัปปุริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษมี ๗ ประการ คือ

- ๑) อัมมัญญุตตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ
- ๒) อตถัญญุตตา รู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล
- ๓) อตตัญญุตตา รู้จักตน
- ๔) มัตตัญญุตตา รู้จักประมาณ
- ๕) กาลัญญุตตา รู้จักกาลเวลา
- ๖) ปรีสัญญุตตา รู้จักชุมชน สังคม
- ๗) ปุคคัลลัญญุตตา รู้จักบุคคล

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี)^{๑๓} กล่าวว่า สัปปุริสธรรม ๗ หมายถึงคุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมบุคคลนั้นให้เป็นสัปปุริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติกิจการงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีและเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้

สัปปุริสธรรม ๗ พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในอัมมัญญสูตร^{๑๔} ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ ย่อมเป็นผู้ควรของการค้ำบับ นับถือ ยกย่องของบุคคลทั้งหลาย ถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ คุณสมบัติ ๗ ประการนั้น คือ

๑) อัมมัญญุตตา ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อัมมัญญุตตา หมายถึงการรู้ธรรม ดังความที่ปรากฏในอัมมัญญสูตร^{๑๕} ว่าภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวังคสัตถุศาสน์ คือ คำสั่งสอนพระศาสดาอันศาสนธรรม มีองค์ประกอบอยู่ ๔ ประการหรือที่เรียกว่ารู้ธรรมคำสั่งสอนในพระไตรปิฎก คือ หลักปริยัติธรรมนั่นเอง ซึ่งได้แก่ การรู้เรื่องของพระสูตร พระวินัยและพระอภิธรรม เป็นต้น อันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษาพระธรรมวินัย ภิกษุรูปใดมีความนอบน้อมในหลักธรรมคำสั่งสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ ภิกษุนั้นชื่อว่าเป็นผู้รู้จักกรรมหรือเหตุแห่งความเจริญ หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือ นวังคสัตถุศาสน์ ๔ ประการ

การเป็นอัมมัญญุตตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ การเป็นผู้รู้ธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญนั้นคือ

^{๑๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๗๖.

^{๑๓} สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สามเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี). “สัปปุริสธรรม” หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานมาปนกิจศพ นายชัย, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

^{๑๔} อัง.สตุตตก.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

^{๑๕} อัง.สตุตตก.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

การรู้หลักการ แปลความหมายได้ว่าเมื่อดำรงตำแหน่งหรือได้รับการแต่งตั้งตำแหน่งบังคับบัญชา ผู้นั้น จำต้องรู้หลักการ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน รู้ขอบเขตของงาน รู้หน้าที่ รวมถึงข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งยึดถือปฏิบัติและตั้งมั่นอยู่ในหลักการให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

ความเป็นผู้รู้จักเหตุหรือรู้เหตุผล ข้อนี้นับว่ามีประโยชน์มากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะ หากรู้ว่าเมื่อเหตุเป็นอย่างนี้ย่อมส่งผลให้เกิดผลอย่างใดนั่นเอง เปรียบเสมือนการเลือกใช้คนต้องเลือกคน ให้เหมาะกับประเภทของงาน หากผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่รู้ว่ามีผู้ใดบังคับบัญชา มีความถนัดด้านใด ย่อมทำให้การบริหารจัดการล้มเหลวและไม่ประสบความสำเร็จ สรุปได้ว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้ หลักการบริหารที่ดี ต้องรู้เหตุรู้ผลและขอบเขตในการปฏิบัติงาน รู้ว่าจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ใครทำ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรม ผู้บังคับบัญชาบางท่านมีปัญหาในการ บริหารจัดการบุคลากร กล่าวคือ ใช้งานไม่ตรงกับความถนัดของแต่ละบุคคลหรือบางครั้งมอบหมาย งานสำคัญเฉพาะพรรคพวกตนเองทำให้ผลงานที่ได้รับไม่มีประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดงานกระจุกตัว ไม่มีการกระจายงานให้ทั่วถึงทำให้งานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา ส่วนในเชิงการบริหารงาน ผู้บริหาร จะต้องจัดระบบการบริหารจัดการงานและบริหารจัดการด้านบุคลากรเสียใหม่ โดยทำการมอบหมาย งานให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น ไม่เห็นแก่พรรคพวกตนเอง

๒) เป็นอรรถกถา หมายถึง เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต กล่าวคือ เป็นผู้รู้จุดมุ่งหมายและ รู้จักผลว่าผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งมั่นไว้หรือไม่ การเป็นผู้รู้ จุดหมายจะต้องมีความชัดเจนและมีความตั้งใจที่แน่วแน่พร้อมทั้งมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อ นี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหาร

การเป็นอรรถกถา คือ รู้จุดหมาย รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล ผู้บริหารจะต้องรับทราบ และเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การว่ากำลังจะดำเนินไปในทิศทางใด มีจุดหมายอย่างไร ทั้งนี้เพื่อ จะได้บริหารงานและดำเนินการต่อไปตามเป้าหมายที่กำหนดนั้นๆ

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อรรถกถา คือ ความเป็นผู้รู้หรือรู้ จักจุดหมายรู้ประโยชน์ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๖๖} ว่าภิกษุในพระพุทธศาสนานี้เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องเนื้อความ ใจความ ความมุ่งหมายและประโยชน์ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่าภิกษุใน ธรรมวินัยนี้เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลยไม่พึงเรียกเธอว่า เป็นอรรถกถา แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆ ควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็นอรรถกถา ความรู้ จุดหมายหรือเป็นผู้รู้จักผลข้อนี้ ผู้บังคับบัญชาควรศึกษาเรียนรู้ให้ดีเพื่อทราบถึงเหตุและผลว่าผลที่ ประสบอยู่ในขณะนี้มาจากเหตุอะไรและจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร หากรู้เช่นนี้แล้วย่อม นำพาองค์การให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแน่นอน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรม พนักงานบางท่านยังไม่ทราบจุดหมาย ของการปฏิบัติงานในแต่ละวัน อันเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้แจ้งถึงผลลัพธ์ของงานให้ทราบ ส่วน

^{๖๖} วจ.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓.

ในเชิงการบริหารงาน ผู้บริหารบางท่านยังสับสนและยังไม่สามารถจับทิศทางได้อย่างถูกต้องว่า หน่วยงานต้องการสิ่งใดกันแน่ทำให้การบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพ

๓) เป็นอัตตัญญู พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่อัตตัญญูตา หมายถึง การรู้จักตนเองเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตตะ ปัญญา ดังที่ปรากฏในธัมมัญญสูตรว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักตน คือรู้ว่าตนเอง นั้นมีศรัทธาความเชื่อ มีศีล มีระเปียบวินัย มีสุตตะ คือ การศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ การสละ แบ่งปัน การปล่อยวาง มีปัญญาความรู้ความสามารถอยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ ความรู้ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกิดความรู้ความสามารถของตนเอง ดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน

การเป็นอัตตัญญู หมายถึง เป็นผู้ที่รู้จักตนเองว่ามีคุณสมบัติ มีความถนัดและมีความสามารถอะไรบ้าง ได้ทำการสำรวจตนเองว่ามีจุดอ่อนและจุดแข็งอะไรบ้าง เมื่อทราบแล้วให้เร่งปรับปรุงจุดอ่อนและพัฒนาจุดแข็งให้ดีขึ้นและกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติและความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้น การเป็นผู้รู้จักตนข้อนี้ผู้บังคับบัญชาที่ดีย่อมวางตัวให้เป็นที่รักและเป็นที่ยอมรับศรัทธาเคารพเชื่อถือของลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน จะต้องรู้จักการวางตัวว่าควรจะทำอย่างไร การคิด การพูด การทำ ควรจะเป็นไปในลักษณะใด หากรู้จักตนเองเช่นนี้แล้ว การทำงานและการบริหารจัดการย่อมมีความราบรื่นและประสบความสำเร็จ

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในการบริหารงาน กพผ. ได้จัดทำหลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่และมีระบบประเมินผลเพื่อสำรวจจุดอ่อนจุดแข็ง และจุดที่ต้องพัฒนาของผู้บริหารเป็นประจำทุกปี

๔) เป็นมัตตัญญู ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่ มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับประทานอาหาร ๔ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตรว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัยสี่ในการเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จักประมาณในการรับประทานหรือการใช้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาตและบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อรรถภาพของตนไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัย ให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสาธูป ยารักษาโรคและบริวารอื่นๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับประทานอาหาร ไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นมัตตัญญูแต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับประทานอาหารจึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญู

การเป็นมัตตัญญู หมายถึงเป็นผู้รู้จักความพอดีพอประมาณตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดษ อันหมายถึงรู้จักขอบเขตความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ให้อยู่สายกลางไม่ตึงหรือหย่อนเกินไป ความรู้จักพอดีพอประมาณข้อนี้มีความสำคัญอย่างมาก หากเจ้านายคนใดไม่รู้จักประมาณและไม่รู้จักความพอดีแล้วการทำงานย่อมเป็นไปได้ยาก ไม่ราบรื่น มีอุปสรรคปัญหาอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องรู้จักความพอเหมาะพอดี ไม่มากไม่น้อยเกินไป รวมทั้งรู้จักใช้งานลูกน้องให้เหมาะสมแก่เวลาและรู้จักประมาณในเรื่องการใช้จ่ายต่างๆ ด้วย

จากผลการสัมภาษณ์พบการบริหารงานเรื่องค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นไปตามที่ได้ตั้งงบประมาณไว้ ไม่พบปัญหาใดๆ แสดงถึงผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

๕) เป็นกัลยาณู ในทางพระพุทธศาสนากล่าวถึงกัลยาณูตาไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมมัญญสูตรว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่าเวลานี้เป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานี้ควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คือ รู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลาย่อมจะเป็นผู้มีความเจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกกับกาลเวลา หมายถึง เป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่างๆ อย่างถูกต้อง

การเป็นกัลยาณูหรือผู้รู้กาล คือ รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการกระทำการสิ่งต่างๆ เช่น รู้ลำดับระยะ จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่าเรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไร จึงจะเหมาะสมจะควร ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา หากมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นย่อมมีการวางแผนและสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ นั้นได้ ความรู้จักกาลข้อนี้ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องรู้จักว่าเวลาใดควรทำอะไร ควรพูดอะไรตอนไหน เป็นผู้ที่สามารถจัดการงานให้สำเร็จลุล่วงได้ทันเวลา ตรงตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมเกิดการกระจุกตัวของงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่กระจายงานให้ทั่วถึง ทำให้บางครั้งงานไม่สำเร็จตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้บริหารควรปรับปรุงระบบการบริหารงานเสียใหม่ โดยมอบหมายงานอย่างทั่วถึงและไม่มอบหมายงานเฉพาะพรรคพวกตนเองเท่านั้น

๖) เป็นปรีชาญาณ หมายถึง เป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาชุมชน กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคมอย่างถูกต้อง เข้าใจระเบียบ กฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณีของสังคมนั้นๆ และเข้าใจวิธีการปฏิบัติในชุมชนหรือสังคมนั้นได้อย่างถูกต้องเพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างเหมาะสม

การเป็นปรีชาญาณหรือผู้รู้ชุมชน คือ ต้องเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคมว่าเป็นอย่างไร สามารถเข้าใจวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น รู้ว่าชุมชนนั้นมีปัญหาอะไร ต้องการอะไร จะได้ตอบสนองความต้องการได้อย่างถูกต้องตามความต้องการหรือสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็นที่สุด หากผู้บังคับบัญชารู้จักชุมชน สังคมหรือบุคคลภายนอก ย่อมรู้ว่าควรวางตนอย่างไร พูดอย่างไรและทำอย่างไร จะใช้วิธีการใดแก้ปัญหาของชุมชนหรือสังคมนั้นๆ ได้ เช่นนี้แล้วย่อมมีความได้เปรียบกว่าผู้อื่นอย่างแน่นอน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมผู้บริหารยังไม่เข้าใจปัญหาของชุมชนอย่างแท้จริง เนื่องจากไม่ได้ลงพื้นที่การทำงานจริงอย่างต่อเนื่อง บางครั้งได้รับเพียงรายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่รายงานให้ทราบเท่านั้น ทำให้ไม่ได้ทราบสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้น ควรมีการปรับปรุงระบบการบริหารงานใหม่ โดยเพิ่มการลงพื้นที่เพื่อปฏิบัติงานจริง

๗) เป็นบุคลิกโปรปรีชาญาณ หมายถึง การเป็นผู้รู้จักเลือกคบคนและรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะคนที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อจะได้ปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ตลอดจนสามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รวมถึงรู้จักคู่แข่งของตนด้วยว่าเป็นใคร มีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้าง การรู้จักบุคคลข้อนี้ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าบุคคลที่ติดต่อประสานงานมีลักษณะนิสัยเป็นอย่างไร ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีบุคลิกภาพลักษณะนิสัยอย่างไร มี

ความรู้ความสามารถในด้านใด หากรู้เช่นนี้แล้วจะทำให้การทำงานร่วมกันเกิดความราบรื่นส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างยิ่ง

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าการบริหารงานบางครั้งไม่เสร็จตามกำหนดเวลา เนื่องมาจากผู้บริหารมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความถนัดและความสามารถของพนักงานคนนั้น ทำให้งานเกิดความล่าช้า ส่งผลให้งานที่เกี่ยวข้องเนื่องเกิดผลกระทบและเกิดความเสียหายได้

ที่กล่าวมานี้คือหลักธรรมที่เรียกว่าสัปุริสธรรม ๗ ประการ^{๙๗} สรุปลงในทางพระพุทธศาสนาคุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรมีลักษณะต่างๆ ดังนี้คือ สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ตามหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาสามารถนำไปปฏิบัติให้งานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ คุณธรรม ๗ ประการอันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้นำมาสามารถบริหารจัดการงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทุกประการ

สรุปว่า สัปุริสธรรม ๗ คือ ธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษ หรือเป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มี ๗ ประการด้วยกัน ได้แก่ ฉัมมัณฺญ คือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล อตฺถัณฺญ คือ รู้จักผล รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ คือ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์เกิดผลได้จริง อตฺตัญฺญ คือ รู้จักตัวตนของเราเอง ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความสามารถ ความถนัด มัตตัญฺญ คือ รู้จักประมาณ เช่น รู้จักประมาณและความพอดีในการปฏิบัติงาน กาลัญฺญ คือ รู้กาลเวลาและระยะเวลาที่เหมาะสมที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น การค้นหาหรือจัดทำข้อมูลจะต้องทำถูกต้อง แม่นยำและทันเวลาที่ใช้งาน ปริสัณฺญ คือ รู้จักชุมชนและรู้จักที่ประชุม รู้ว่าควรประพฤติต่อชุมชนนั้นๆ อย่างไร เพราะในแต่ละชุมชนจะมีความแตกต่างกัน ควรปฏิบัติอย่างไร จะต้องพูดอย่างไรและควรสงเคราะห์สิ่งใด เป็นต้น บุคคลปโรปรัญญ คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอรรถาศัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น

ดังนั้น หาก กฟผ. นำหลักสัปุริสธรรม ๗ ประการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. เพื่อลดปัญหาผู้บริหารบางท่านนำคุณธรรม จริยธรรมและธรรมมาภิบาลมาใช้น้อยเกินไปนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ เพราะจากข้อมูลที่สามารถสรุปได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน นั้นมีความเห็นตรงกันหลายประการที่ว่า ผู้บริหารเมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่แล้วย่อมสามารถสั่งการ ตัดสินและนำพาทีมงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การได้นั้นจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน นำพากันไปเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์การ อีกทั้งจะต้องรู้ว่าองค์การหน่วยงานหรือบุคลากรมีจุดแข็งจุดอ่อนด้านใดบ้าง เพื่อมอบหมายงานให้ตรงตามความถนัดของแต่ละบุคคล และไม่มอบหมายงานหรือภารกิจสำคัญให้เพียงคนเดียวคนหนึ่งเท่านั้น เพราะอาจทำให้งานเกิดความล่าช้า ไม่ทันเวลาและเกิดงานกระจุกตัวอยู่เพียงบางคน ส่วนผู้ที่ไม่ได้รับมอบหมายงานสำคัญก็จะมีความรู้สึกที่น้อยเนื้อต่ำใจในความสามารถของตนที่โดดเด่นน้อยกว่า หากเป็นเช่นนี้ย่อมส่งผลให้งานของหน่วยงานล่าช้าและไม่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

^{๙๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

อีกด้วย ผู้บริหารที่ดีจะต้องคอยสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอด้วยความห่วงใย ว่าจะงานที่ได้มอบหมายให้ทำนั้นสามารถทำได้โดยมีอุปสรรคใดๆ บ้างหรือไม่ หากพบปัญหาควรเร่งแก้ไขและติดตามประสานงานอย่างใกล้ชิดด้วย หรืออาจมอบหมายงานให้คนอื่นมาช่วยแบ่งเบาภาระงานที่ล้นมือไปบ้าง รวมทั้งคอยศึกษาบุคคลหรือหน่วยงานรอบข้างที่เกี่ยวข้องด้วยว่าข้อมูลที่ได้มานั้นตรงกับความต้องการที่จะนำมาใช้งานหรือไม่ หรือขาดเหลือสิ่งใดก็สามารถช่วยกันแก้ไขปัญหา

สรุปได้ว่า การที่จะทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในหน่วยงานหรือต่างหน่วยงานโดยปราศจากความขัดแย้งหรือความมีอคตินั้น จะต้องอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่นำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักธรรมาภิบาลของ กพผ. หลักธรรมที่เห็นว่าเหมาะสมเหล่านั้น ได้แก่ หลักทศทั้ง ๖ หลักสัปปริสธรรม ๗ และหลักอภิธานิยธรรม ๗ นั้นเอง

จากการที่ได้ทำการวิจัยเพื่อหาสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กพผ.) อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี แล้วนั้นพบว่ามีปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากรและปัญหาด้านการบริหารงาน โดยปัญหาหลักเกิดจากการผู้บริหารบางท่านนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานน้อยเกินไปจึงส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน หลังจากได้วิเคราะห์แล้วพบว่าหากนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการปฏิบัติงานประจำวันจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๒.๒.๓.๓ การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักอภิธานิยธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากรและการจัดการด้านงาน

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ท่านได้กล่าวถึงคุณธรรมที่นักบริหารที่ดีพึงมีคือ อภิธานิยธรรม ๗ ประการคือ ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียวสำหรับหมู่ชนหรือบริหารบ้านเมือง โดยมีความสอดคล้องกับพระไตรปิฎกดังต่อไปนี้

๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์
๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ
ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่าพร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย
๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม
๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง
๕. บรรดากุลสตรี กุลกุมารีทั้งหลายให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรือฉุดคร่าชื่นใจ
๖. เคารพสักการะบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลายทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยทำให้แก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป
๗. จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มาพึงมาสู่แว่นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแว่นแคว้นโดยผาสุก

อภิธานิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีซึ่งทั้งหลายผู้ปกครองรับด้วยระบอบสามัคคีธรรม ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่าเมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะทำการเกลี้ยกล่อมหรือแยกให้แตกสามัคคี^{๔๘}

ปัญหาความความขัดแย้งอันเกิดจากการบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สามารถนำมาสรุปได้ว่าปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงานเกิดขึ้นจากระบบการบริหารจัดการงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอันเกิดจากความผิดพลาดของการสื่อสารจนทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน เนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่เป็นเด็กที่มีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง มีวิธีการทำงานที่กระฉับฉไวและเป็นไปอย่างรวดเร็ว บ่อยครั้งมักมีการทำงานที่ลัดขั้นตอนที่อยู่ยากเพียงเพื่อต้องการให้งานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเวลา ไม่เกิดความล่าช้า โดยลืมสนใจว่าลำดับขั้นของการนำเสนอจะต้องนำเสนอผ่านใครบ้างหรือต้องเป็นไปตามลำดับขั้นการบังคับบัญชาหรือไม่ อีกทั้งพนักงานรุ่นเก่าเองก็ยึดติดกับนโยบายเดิมที่ล้าสมัยจนเกินไป ทำให้ไม่ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกันในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น จากผลสัมภาษณ์พบว่าหากนำหลักธรรมอภิธานิยธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดปัญหาความมีอคติและลดปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงานนั้นสามารถทำได้ดังนี้

๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมมีการประชุมร่วมกันระหว่างพนักงานอาวุโสกับพนักงานรุ่นใหม่บ่อยเกินไปทำให้เกิดความคุ้นเคยกัน มีความขัดแย้ง สื่อสารกันคนละภาษาทำให้ข้อมูลที่ได้มีความคลาดเคลื่อน พนักงานรุ่นใหม่ทำงานลัดขั้นตอนเพื่อความรวดเร็วโดยไม่รายงานให้พนักงานอาวุโสกว่าทราบ ส่วนในเชิงการบริหารงานผู้บังคับบัญชาจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการประชุม โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างพนักงานใหม่และพนักงานอาวุโสอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อเป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจต่อกันเพื่อให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียว อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็นไปอย่างสบายๆ ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป เพื่อติดตามความก้าวหน้าของงาน พบปะพูดคุย ใต้ถามสารทุกข์สุขดิบและรับฟังข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งปัญหาที่พบระหว่างการทำงาน โดยสามารถแจ้งให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขได้

ในปัจจุบันบางหน่วยงานเริ่มนำมาปฏิบัติแล้ว เป็นการประชุมเพื่อสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อหาสาเหตุหรือข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานจริง โดยการประชุมจะไม่มีหัวหน้างานของพนักงานรุ่นใหม่เข้าร่วมประชุมด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความผ่อนคลายความกังวล และเปิดโอกาสให้พนักงานรุ่นใหม่เปิดใจพูดถึงอุปสรรคและปัญหาในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เมื่อฝ่ายบริหารได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาแล้ว ก็เร่งที่จะนำมาแก้ไขเพื่อให้การทำงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงานรุ่นใหม่ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกัน

^{๔๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑๑-๒๑๒.

๒. พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ หมายถึง การเข้าร่วมประชุมและเลิกประชุมพร้อมๆ กัน เพื่อเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจต่อกัน ไม่ใช่ช่วงแรกให้พนักงานอาวุโสเข้าประชุมและช่วงหลังให้พนักงานรุ่นใหม่เข้าประชุมคนละรอบกัน หากทำแบบนี้จะไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและไม่เกิดความเข้าใจและความสามัคคีต่อกันอย่างแน่นอน ทั้งนี้ ในส่วนของ กฟผ. ได้นำมาปฏิบัติให้มีการประชุมอย่างพร้อมเพรียงกันอยู่แล้วในการประชุมร่วมกันทุกครั้ง ยกเว้นการประชุมที่เป็นความลับหรือการประชุมเกี่ยวกับนโยบายระดับผู้บริหาร

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมมีการประชุมร่วมกันระหว่างพนักงานอาวุโสกับพนักงานรุ่นใหม่บ่อยเกินไปและมีการนำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลน้อยเกินไป อาจเป็นเพราะเกรงว่าพูดแล้วไม่ถูกต้อง พูดแล้วไม่เข้าใจหรือพูดแล้วผู้ใหญ่ไม่รับฟังจึงเลือกที่จะไม่พูดดีกว่า

ส่วนในเชิงการบริหารงานผู้บังคับบัญชาจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการประชุมและควรเพิ่มจำนวนการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองและประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน

๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม หมายถึง คนรุ่นใหม่ไม่ยกเลิกกฎระเบียบ ข้อบังคับเดิมที่คนรุ่นเก่าได้วางไว้แล้วเป็นอย่างดี เนื่องจากเห็นว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับเดิมนั้นมีความล้าสมัย หากจะมีการแก้ไขปรับปรุงควรให้ผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายร่วมประชุมเพื่อพิจารณา ร่าง พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับทุกหน่วยงาน รวมทั้งทันสมัยต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน โดยยังคงมีเค้าโครงเดิมอยู่ด้วย ที่จะต้องได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่าย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างพร้อมเพรียงกัน ตัวอย่างเช่น ในปัจจุบัน กฟผ. ได้มีการปรับปรุงค่านิยมองค์กร กฟผ. หลายครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน แต่ก็ยังคงรูปแบบเดิมอยู่และที่สำคัญต้องไม่ขัดต่อหลักการเดิมอีกด้วย

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรม พนักงานเห็นด้วยกับการปฏิบัติที่ยังคงรูปแบบเดิมเพียงแต่ปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม ส่วนในเชิงการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของ กฟผ. ตระหนักถึงความสำคัญในข้อนี้เป็นอย่างมากได้ยึดถือปฏิบัติอย่างเข้มแข็ง คือ การไม่ล้มล้างกฎระเบียบข้อบังคับเดิมเพื่อบัญญัติใหม่มาแทนที่ แต่พยายามปรับปรุงแก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยคงรูปแบบเดิมโดย กฟผ. ได้กำหนดให้มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ จนเกิดเป็นวิถีการทำงานเดียวกัน สอดคล้องกันอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะคน กฟผ. ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเข้มแข็ง อันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้นคือผู้บริหาร ผู้บริหารทุกท่านจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (EGAT Role Model) ตามค่านิยมองค์กร กฟผ. FIRM-C เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีแก่พนักงาน รวมทั้งยังมีบทบาทในการเสริมสร้างให้พนักงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมองค์กร กฟผ. FIRM-C ด้วย^{๙๙}

^{๙๙} การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, “คู่มือส่งเสริมค่านิยมองค์กร กฟผ. FIRM-C สำหรับผู้บริหาร”, ครั้งที่ ๑, (นนทบุรี : โรงพิมพ์ กฟผ., ๒๕๖๐), หน้าคำนำ.

จะเห็นได้ว่า กฟผ. มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและแก้ไขอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่หยุดนิ่ง ดังที่จะเห็นได้ดังต่อไปนี้

- วัฒนธรรมองค์การเดิมกำหนดไว้ คือ รักษองคการ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม
- ต่อมาได้มีการประสานงาน แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เข้ากับเหตุการณ์ในปัจจุบันแต่ยังคงเค้าโครงเดิม โดยกำหนดให้เป็นค่านิยมองค์การ หรือที่เรียกว่า Firm-C ที่ย่อมาจาก Fairness ยึดมั่นในคุณธรรม ความเสมอภาค, Integrity ความมีคุณธรรม, Responsibility & Accounterbillity มีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้, Mutual Respect มีความเข้าใจต่อผู้อื่น และ Commitment Continuous Improvement and Teamwork มีการพัฒนาและทำงานเป็นทีม

- และเมื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสู่ กฟผ. จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างตลอดเวลา และต่อเนื่อง จึงกำหนดใหม่เป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ โดยมุ่งให้มีพฤติกรรมตามที่มุ่งเน้น หรือที่เรียกว่า SPEED หมายความว่า รักษองคการ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำด้วยนวัตกรรม และทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งย่อมาจาก Sense of Belonging รักษองคการ, Performance Excellence มุ่งงานเลิศ, Ethic and Integrity เทิดคุณธรรม, Enthusiasm for Innovation นำด้วยนวัตกรรมและ Devotion to Society ทำประโยชน์เพื่อสังคม นั่นเอง

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า กฟผ. มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไข วัฒนธรรมองค์การ มาเป็นค่านิยมองค์การและในปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็นค่านิยมองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งยังคงไว้ซึ่งหลักการเดิมและแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งไม่ได้ขัดกับหลักการเดิมแต่อย่างใด

๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววังซี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมพนักงานรุ่นใหม่ขาดความเคารพพนักงานอาวุโส อันเนื่องมาจากมีช่วงวัยที่ต่างกันทำให้การสื่อสารไม่เข้าใจกันและขาดความใกล้ชิดสนิทสนม ทำให้พนักงานอาวุโสขาดความเมตตา กรุณาและปรานีต่อพนักงานใหม่ ไม่มีการสอนงาน จึงทำให้เกิดอคติต่อกันและส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด ส่วนในเชิงการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาวิธีให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ในทางปฏิบัติพนักงานใหม่ควรมีมารยาท มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้ความเคารพนับถือพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ไม่ว่าจะมากกว่าไปด้วยวัยวุฒิหรือคุณวุฒิก็ตาม ควรรับฟังคำแนะนำจากผู้อาวุโสและนำมาปรับใช้ในการทำงานในปัจจุบันให้เหมาะสมกับงานและเหมาะสมกับตนเอง ทั้งนี้หากเห็นวิธีการหรือขั้นตอนบางอย่างมีความล้าสมัยก็สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัยทันต่อยุคและเหตุการณ์ในปัจจุบัน เพราะในการดำเนินชีวิตของคนเราในแต่ละวันนั้น คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าจะต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ดังนั้น การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยมารยาทที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้แต่ละบุคคลเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมและผู้คนรอบข้าง การปฏิบัติงานควรเป็นไปตามลำดับขั้นตอนการทำงาน ไม่ควรข้ามขั้นหรือข้ามหัวผู้อาวุโสกว่าเพื่อนำเสนอผลงานให้เป็นของตนเอง ที่สำคัญที่สุดควรมีความอ่อนน้อม ถ่อมตน และรู้จักเกรงใจผู้ใหญ่

๕. บรรดากุศลสตรี กุศุมารีทั้งหลายให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหงหรืออุดคร่าชื่นใจ หมายถึง บุรุษไม่ประพฤติตัวในทำนองชู้สาวให้เป็นที่เสื่อมเสียแก่สตรี หรือใช้อำนาจความเป็นบุรุษที่ต้องอยู่เหนือกว่าสตรี หรือไม่ให้เกียรติสตรีที่คิดว่าด้อยกว่าบุรุษอยู่เสมอ จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรม พนักงานทุกระดับมีความเสมอภาคกับทุกเพศ ส่วนในเชิงการบริหารงาน กฟผ. แต่งตั้งสตรีทำหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้ยกย่องให้สตรีเพศรับตำแหน่งผู้บริหารใน กฟผ. ทุกตำแหน่งบังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยผู้ว่าการและ รองผู้ว่าการ ทั้งนี้ เพราะ กฟผ. ให้ความสำคัญเสมอภาคแก่ทุกเพศทุกวัย โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก อีกทั้งได้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับวินัยต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้กับพนักงานทุกคนอย่างเคร่งครัด

๖. เคารพสักการะบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของ รัชชี่ (ประจำชาติ) ทั้งหลายทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยทำให้แก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป หมายถึง ประเพณีเดิมยึดถือปฏิบัติสิ่งใด ผู้ที่ก้าวเข้ามาใหม่ควรที่จะต้องเคารพและสักการะบูชาด้วยไม่มากนักน้อย แต่ไม่ควรขัดแย้งกัน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมพนักงาน กฟผ. มีส่วนร่วมและให้ความสำคัญต่อสถาบันศาสนาเป็นอย่างยิ่ง เห็นได้จากงานเทศกาลต่างๆ หรือกิจกรรมทางด้านศาสนา จะมีพนักงาน กฟผ. เข้าร่วมกิจกรรมจำนวนมาก เนื่องจากเป็นประเพณีและธรรมเนียมที่คน กฟผ. ยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมา ส่วนในเชิงการบริหารงาน ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาอย่างต่อเนื่องและคำนึงถึงศาสนาประจำตัวบุคคลในองค์การทุกศาสนา ที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือ มีการจัดตั้งชมรมคริสตศาสนาสำหรับพนักงานที่นับถือศาสนาคริสต์, จัดตั้งชมรมชาวมุสลิมสำหรับพนักงานที่นับถือศาสนาอิสลาม มีการกำหนดวันหยุดเฉพาะให้แก่ชาวอิสลามด้วย เช่น วันรอมดอน อีกทั้งจัดพิมพ์ปฏิทินสำหรับศาสนาอิสลามโดยเฉพาะอีกด้วย และจัดตั้งให้มีชมรมพุทธศาสนาสำหรับพนักงานที่นับถือศาสนาพุทธ และจัดกิจกรรมเกี่ยวกับพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่องไม่เคยขาด เช่น ถวายอาหารเช้า ถวายอาหารเพลให้แก่พระภิกษุสงฆ์ที่นิมนต์มาจากทั่วสารทิศ สวดมนต์และนั่งสมาธิเป็นประจำทุกวันจันทร์และวันพระ กฟผ. ได้จัดพิธีหล่อพระพุทธรูปนามว่า “พระพุทธรูปสิริสัตตราชย์” เพื่อเป็นที่พึ่งของพนักงาน กฟผ. เพื่อนำไปประดิษฐานตามสถานที่ต่างๆ ของ กฟผ. เช่น สำนักงานใหญ่ เขตและเขื่อนต่างๆ เพื่อให้พนักงาน กฟผ. ได้ทำการเคารพสักการะบูชาและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจให้แก่พนักงาน กฟผ. ในเทศกาลปีใหม่ของไทย เช่น วันสงกรานต์ กฟผ. จัดให้มีงานวันครอบครัว กฟผ. เป็นประจำทุกปี โดยมีการแห่ขบวนองค์พระพุทธรูปประจำวันและองค์พระพุทธรูปสิริสัตตราชย์เพื่อให้พนักงาน กฟผ. ได้สรงน้ำพระพุทธรูปและทำการสักการะบูชา รวมทั้งจัดพิธีรดน้ำดำหัวเพื่อขอพรจากอดีตผู้บริหารและผู้บริหารปัจจุบันเพื่อความเป็นสิริมงคลแก่ตนเองและครอบครัวอีกด้วย

๗. จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มาพึ่งมาสู่แว่นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแว่นแคว้นโดยผาสุก หมายถึง มีการปกครอง

อย่างเป็นธรรม ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือแบ่งพรรคแบ่งพวก ควรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อสร้างให้องค์การมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไป

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์และนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์แล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่าเป็นการลดปัญหาการบริหารจัดการงาน ควรนำหลักอปริหานิยธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. โดยสามารถลดความอคติและลดความขัดแย้งอันเกิดจากการบริหารงานในหน่วยงานให้หมดไปด้วย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นการปกครองที่ดีที่สอดคล้องกับหลักการทางพระพุทธศาสนา ซึ่งประกอบไปด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ซึ่งเป็นหลักในการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของระเบียบบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๒ ดังจะเห็นความสอดคล้องกันได้ตามตารางที่ ๒.๒.๓.๓.๑ ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล	หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกัน
<p>๑. หลักนิติธรรม (Rule of Law)</p> <p>ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล</p>	<p>สอดคล้องกับหลักอปริหานิยธรรม ๗ ดังนี้-</p> <p>๑. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม หมายถึง คนรุ่นใหม่ไม่ยกเลิกกฎระเบียบ ข้อบังคับเดิมที่คนรุ่นเก่าได้วางไว้แล้วเป็นอย่างดี เนื่องจากเห็นว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับเดิมนั้นมีความล้ำสมัย หากจะมีการแก้ไขปรับปรุงควรให้ผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายร่วมประชุมเพื่อพิจารณาร่าง พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับทุกหน่วยงาน รวมทั้งทันสมัยต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน โดยยังคงมีเค้าโครงเดิมอยู่ด้วย ที่จะต้องได้รับความเห็นชอบจากทุกฝ่ายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างพร้อมเพรียงกัน ตัวอย่างเช่น ในปัจจุบัน กฟผ. ได้มีการปรับปรุงค่านิยมองค์กร กฟผ. หลายครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน แต่ก็ยังคงรูปแบบเดิมอยู่และที่สำคัญต้องไม่ขัดต่อหลักการเดิมอีกด้วย</p>

	<p>๒. บรรดากุลสตรี กุลกุมารีทั้งหลายให้อยู่ดี โดยมีลูกข่มเหงหรืออดคร่ำซึ้งใจ หมายถึง ไม่ประพฤติตัวในทำนองชู้สาวให้เป็นที่เสื่อมเสีย หรือใช้อำนาจความเป็นบุรุษที่ต้องอยู่เหนือกว่าสตรีหรือไม่ให้เกียรติสตรีที่คิดว่าด้อยกว่าบุรุษอยู่เสมอ ในเชิงการบริหารงาน กพผ. ให้ความเสมอภาคแก่ทุกเพศทุกวัย มีการแต่งตั้งสตรีทำหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ยกย่องให้สตรีเพศรับตำแหน่งผู้บริหารใน กพผ. โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก อีกทั้งได้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับวินัยต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้กับพนักงานทุกคนอย่างเคร่งครัด</p>
<p>๒. หลักคุณธรรม (Moral)</p> <p>ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ</p>	<p>สอดคล้องกับหลักทศ ๖ ดังนี้.</p> <p>ภายในหน่วยงานควรมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา แม้แต่เรื่องส่วนตัวผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสามารถพึ่งพาได้ พนักงานทุกระดับควรมีความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณและองค์การ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัย เป็นตัวอย่างที่ดี ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน มีความเสียสละและความอดทน แบ่งปันความรู้และเทคนิคการทำงานให้เพื่อนร่วมงานรับทราบ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น และสามารถช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น มีความรักและหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่อิจฉาริษยาเมื่อเห็นเพื่อนได้ดี ควรยินดีเมื่อเพื่อนได้ดี ส่วนในเชิงการบริหารงานผู้บริหารควรใช้คนให้เหมาะกับงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค มีความเมตตากรุณาและให้อภัย นึกถึงใจเขาใจเราเป็นสำคัญ แบ่งปันสิ่งของบ้างตามโอกาส สิ่งที่สำคัญที่สุดควรนำหลักธรรมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก</p>

	<p>สอดคล้องกับหลักการบริหารนิยธรรม ๗ ดังนี้-</p> <p>๑. เคารพนับถือท่านผู้อาวุโสกว่า จากผลการสัมภาษณ์พบว่าในเชิงพฤติกรรมพนักงานรุ่นใหม่ขาดความเคารพพนักงานอาวุโส อันเนื่องมาจากมีช่วงวัยที่ต่างกันทำให้การสื่อสารไม่เข้าใจกันและขาดความใกล้ชิดสนิทสนม ทำให้พนักงานอาวุโสขาดความเมตตา กรุณาและปราณีต่อพนักงานใหม่ ไม่มีการสอนงาน จึงทำให้เกิดอคติต่อกันและส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด ในเชิงการบริหารงานผู้บังคับบัญชาควรวางวิธีให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น</p> <p>๒. เคารพสักการะบูชาเจตีย์ หมายถึง ประเพณีเดิมยึดถือปฏิบัติสิ่งใด ผู้ที่ก้าวเข้ามาใหม่ควรที่จะต้องเคารพและสักการะบูชาด้วยไม่มากนักน้อยแต่ไม่ควรขัดแย้งกัน และจัดกิจกรรมทางศาสนาพุทธเพื่อให้เกิดความสามัคคีต่อกัน</p>
<p>๓. หลักความโปร่งใส (Transparency)</p> <p>ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้</p>	<p>สอดคล้องกับหลักทศ ๖ ดังนี้-</p> <p>พนักงานทุกระดับควรมีความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณและองค์กร มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัย เป็นตัวอย่างที่ดี ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน มีความเสียสละและความอดทน ส่วนในเชิงการบริหารงานผู้บริหารควรใช้คนให้เหมาะกับงาน ตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค มีความเมตตา กรุณาและให้อภัย ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก</p>
<p>๔. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)</p> <p>ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็นการได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ</p>	<p>สอดคล้องกับหลักทศ ๖ ดังนี้-</p> <p>ภายในหน่วยงานควรมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งปันความรู้และเทคนิคการทำงานให้เพื่อนร่วมงานรับทราบ เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น และสามารถ</p>

	<p>ช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น ส่วนในเชิงการบริหารงานผู้บริหารควรใช้คนให้เหมาะกับงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก</p> <p>สอดคล้องกับหลักการบริหารนิยธรรม ๗ ดังนี้-</p> <p>๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างพนักงานใหม่และพนักงานอาวุโสอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจต่อกันเพื่อให้เกิดความสนิทสนมกลมเกลียวและเพื่อติดตามความก้าวหน้าของงาน รับฟังข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งปัญหาที่พบระหว่างการทำงาน โดยสามารถแจ้งให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขได้</p> <p>๒. การเข้าร่วมประชุมและเลิกประชุมพร้อมๆ กัน เพื่อเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจต่อกัน ยกเว้นการประชุมที่เป็นความลับหรือการประชุมเกี่ยวกับนโยบายระดับผู้บริหาร ในเชิงการบริหารงานผู้บังคับบัญชาจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการประชุมและควรเพิ่มจำนวนการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองและประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน</p>
<p>๕. หลักความรับผิดชอบ(Accountability) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน</p>	<p>สอดคล้องกับหลักสัปปุริสธรรม ๗ ดังนี้</p> <p>๑. การเป็นธัมมัญญูตา คือ ผู้นำจะต้องรู้จักสาเหตุ รู้จักหลักการ รู้จักกฎกติกา แปลความหมายได้ว่าเมื่อดำรงตำแหน่งหรือได้รับการแต่งตั้งตำแหน่งบังคับบัญชา ผู้นำจักต้องรู้หลักการ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน รู้ขอบเขตของงาน รู้หน้าที่ รวมถึงข้อบังคับที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งยึดถือปฏิบัติและตั้งมั่นอยู่ในหลักการ ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ต้องรู้ว่าจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ใครทำเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร</p>

	<p>๒. การเป็นอรรถัญญตา คือ รู้จุดหมาย รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล ผู้บริหารจะต้องรับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การว่ากำลังจะดำเนินไปในทิศทางใด มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้บริหารงานและดำเนินการต่อไปตามเป้าหมายที่กำหนดนั้นๆ และต้องทราบถึงเหตุและผลว่าผลที่ประสออยู่ในขณะนี้มาจากเหตุอะไร และจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร หากรู้เช่นนี้แล้วย่อมนำพาองค์การให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแน่นอน</p> <p>๓. การเป็นอรรถัญญ หมายถึง เป็นผู้ที่รู้จักตนเองว่ามีคุณสมบัติ มีความถนัด และมีความสามารถอะไรบ้าง ได้ทำการสำรวจตนเองว่ามีจุดอ่อนและจุดแข็งอะไรบ้าง เมื่อทราบแล้วให้เร่งปรับปรุงจุดอ่อนและพัฒนาจุดแข็งให้ดีขึ้นและกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติและความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้น การเป็นผู้รู้จักตนเองนี้ผู้บังคับบัญชาที่ดีย่อมวางตัวให้เป็นที่รักและเป็นที่ศรัทธาเคารพเชื่อถือของลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน</p> <p>๔. การเป็นกาลัญญหรือผู้รู้กาล คือ รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการกระทำสิ่งต่างๆ รู้จักการวางแผน พร้อมทั้งจะรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ และสามารถจัดการงานให้สำเร็จลุล่วงได้ทันเวลาตรงตามกำหนดเวลาที่ต้องการ</p> <p>๕. การเป็นปริสัญญหรือผู้รู้ชุมชน คือ เป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคมอย่างถูกต้อง เข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณีของสังคมนั้นๆ และเข้าใจวิธีการปฏิบัติในชุมชนหรือสังคมนั้นได้อย่างถูกต้อง ต้องรู้ว่าชุมชนนั้นมีปัญหาอะไร ต้องการอะไรจะได้ตอบสนองความต้องการได้อย่างถูกต้องตามความต้องการหรือสามารถแก้ไขปัญหามาได้ตรงประเด็นที่สุด เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างเหมาะสม</p>
--	--

	<p>๖. การเป็นบุคคลปโรปัญญา หมายถึง การเป็นผู้รู้จักเลือกคบคนและรู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะคนที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ตลอดจนสามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รวมถึงรู้จักคู่แข่งของตนด้วยว่าคือใคร มีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้าง การรู้จักบุคคลข้อนี้ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าบุคคลที่ติดต่อประสานงานมีลักษณะนิสัยเป็นอย่างไร ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีบุคลิกภาพลักษณะนิสัยอย่างไร มีความรู้ความสามารถในด้านใด หากรู้เช่นนี้แล้วจะทำให้การทำงานร่วมกันเกิดความราบรื่นส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างยิ่ง</p>
<p>๖. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน</p>	<p>สอดคล้องกับหลักสัปปุริสธรรม ๗ ดังนี้ การเป็นมัตตัญญู หมายถึง เป็นผู้รู้จักความพอดีพอประมาณตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดษ เช่น รู้จักประมาณในเรื่องการใช้จ่ายต่างๆ</p>

ตารางที่ ๒.๒.๓.๓.๑ ความสอดคล้องของหลักธรรมาภิบาลกับหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนา

สรุปได้ว่า หลักธรรมที่ผู้บริหารควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและใช้ในการอยู่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม คือการนำหลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการบริหารคน บริหารงานและบริหารตนเอง ซึ่งหากนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับพนักงานทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

แต่ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอต่อการนำมาปฏิบัติร่วมกับการปฏิบัติงานหรือการใช้ชีวิตประจำวัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ควรจะต้องมีการพัฒนาจิตใจให้เป็นคนดีมีธรรมะและมีคุณธรรมประจำใจรวมถึงมีหลักธรรมที่จะยึดไว้เป็นหลักสำคัญในการดำเนินชีวิตและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นสำคัญอีกด้วย

บทที่ ๓

สภาพปัญหาภายในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสถานที่ตั้งของเขต เชื้อเพลิงและโรงไฟฟ้าต่างๆ ทั่วประเทศไทย มีพนักงานเป็นจำนวนมากปฏิบัติงานประจำสำนักงานกลางและตามเขต เชื้อเพลิงต่างๆ อยู่ร่วมกันจนสามารถเรียกได้ว่าสังคมคน กฟผ. ประกอบไปด้วยบุคลากรจำนวนมาก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและพนักงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งมีความแตกต่างทางพฤติกรรมของบุคคล เมื่อมาอยู่ร่วมกันส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรตามมา อาจเป็นด้วยทัศนคติที่แตกต่างกันทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารงานและปัญหาด้านการบริหารบุคลากรขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่าหากพนักงาน กฟผ. ได้นำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาปฏิบัติงานแล้ว ก็จะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น จึงเกิดความสนใจเป็นอย่างยิ่ง และได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการของ กฟผ. ว่าหาก กฟผ. นำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาส่งเสริมในการปฏิบัติงานจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน ต่อมาได้สำรวจพุทธศาสนิกชนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับต่างๆ ของ กฟผ. จำนวน ๕๐ คน เกี่ยวกับสภาพปัญหาภายในหน่วยงานซึ่งสามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้

ปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านบุคคล ได้แก่ บุคลากรมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันทำให้เกิดความไม่ลงรอยกันจนทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมา เป็นปัญหาระหว่างพนักงานรุ่นใหม่กับพนักงานอาวุโส หรือพนักงานระดับเดียวกัน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

ปัญหาด้านการบริหารงาน ได้แก่ ผู้บริหารบางท่านนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้น้อยเกินไป ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความไม่ยุติธรรมในการทำงานและเกิดความลำเอียง ท้ายที่สุดเกิดความแตกแยกภายในองค์กรขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานและปัญหาการบริหารคน โดยใช้หลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสำหรับนำไปวางแผนกำหนดนโยบายการบริหารในด้านต่างๆ ภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับหลัก

ธรรมาภิบาลและเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรหน่วยงานอื่นๆต่อไป

จากการศึกษาตัวเองผู้วิจัยพบว่าในส่วนของ กฟผ. เองก็ไม่ได้มีนัยสนใจต่อปัญหาภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าวจึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กฟผ. ขึ้นมาโดยให้นำหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๖ หลักการมาใช้ในการบริหารงานภายในที่เรียกกันทั่วไปว่าหลักธรรมาภิบาลและนำมาใช้ในการบริหารงานภายใน ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๗๔ (วรรคหนึ่ง) บัญญัติว่า บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้พนักงานรวมถึงลูกจ้างทุกคนใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของ กฟผ. ซึ่งเป็นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ตามแนวตะวันตก ตามที่บวรศักดิ์ อุวรรณโณ ได้กล่าวว่าธรรมาภิบาลแบบสากลเน้นตรงกฎเกณฑ์ (Norm) ที่วางระบบ โครงสร้าง กระบวนการและความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาสังคมในการบริหารจัดการเศรษฐกิจการเมืองและสังคมของรัฐซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) โดยมีสมมติฐานว่าวิกฤติเศรษฐกิจที่ผ่านมาเป็นผลมาจากธรรมาภิบาล (Bad governance) ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลยังคงมีจุดอ่อนและยังไม่ชัดเจนอีกหลายประเด็น จึงมีความเห็นว่าหากมีการประยุกต์ให้เป็นหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ โดยนำหลักธรรมมาเสริมเพื่อเพิ่มความชัดเจนให้มากยิ่งขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้กับพนักงาน กฟผ. แล้วนั้น จะสามารถแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้ดีกว่าธรรมาภิบาลตามแนวตะวันตก เพราะธรรมาภิบาลตามแนวคิดตะวันตกนั้น เป็นแนวคิดแบบวัตถุนิยมหรือประโยชน์นิยม มุ่งเพียงให้ความสำคัญเฉพาะผู้บริหารมากกว่าพนักงานในระดับล่าง มีการใช้กฎระเบียบต่างๆ เป็นเครื่องมือ มุ่งเพียงแก้ปัญหาหรือเพื่อความสงบสุขแต่ภายนอกเท่านั้น ซึ่งจะแตกต่างจากธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่มีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาเพื่อความสงบสุขภายใน โดยใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือบริหารจัดการใจ ถือได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาโดยเริ่มต้นมาจากภายใน ซึ่งมีความละเอียดลึกซึ้งและมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง กฟผ. จึงควรมีการบริหารจัดการสมัยใหม่ควบคู่กันไปกับการนำความรู้ด้านพุทธบูรณาการมาปรับให้สอดคล้องและเข้ากันได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและเป็นองค์กรที่อุดมไปด้วยความสุขได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุม ติดตามและตรวจสอบโดยมีประชาชนหรือองค์กรภายนอกมีส่วนร่วมในการตรวจสอบได้ เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร เป็นการจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามจิตสำนึกที่ดีไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลือง มีการติดตามการทุจริต มีความโปร่งใสโดยคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในองค์กรของรัฐนั้นจะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง ซึ่งเมื่อนำมาพัฒนาแล้วจะเป็นพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ที่เพียงพอไปด้วยคุณค่า คุณความดีและคุณธรรม มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันซึ่งจะเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้ความมีเสถียรภาพและมีภูมิคุ้มกันที่ดี รวมทั้งมีส่วน

เสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ตามที่ได้กล่าวในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ ได้กำหนดว่าในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารราชการกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งในหลักของธรรมาภิบาลนี้ประเทศไทยมีความเชื่อว่าถ้าหากนำหลักการนี้มาปรับใช้กับส่วนราชการเอกชนหรือประชาชนโดยทั่วไปจะทำให้ประเทศของเรามีการพัฒนาไปในทางที่ดีและเกิดความเป็นธรรมกับประชาชนทุกหมู่เหล่า อีกทั้งจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์การที่เกี่ยวข้อง ระบบบริหารของรัฐบาลมีความยุติธรรมและเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งนำไปสู่การลดการทุจริตซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของบ้านเมืองได้^๑

ด้วยเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เรื่อง การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างจริงจัง โดยผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่าหลักธรรมอาจจะเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถนำมาจัดการกับปัญหาการบริหารงานและบริหารคนภายใน กฟผ. ได้

๓.๑ บริบทพื้นที่การศึกษา

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน กระทรวงการคลัง ดำเนินธุรกิจหลักในการผลิต จัดให้ได้มา และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ผู้ใช้ไฟฟ้าตามกฎหมายกำหนดและประเทศใกล้เคียง พร้อมทั้งธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการไฟฟ้า ภายใต้กรอบพระราชบัญญัติ กฟผ.

เมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๑๒ รัฐบาลได้ร่วมกับรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบในการจัดหาไฟฟ้าซึ่งได้แก่ การลิกไนท์ (กลน.) การไฟฟ้ายูนิตี้ (กฟย.) และการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือ (กฟ.อน.) รวมเป็นงานเดียวกันคือ “การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” มีชื่อย่อว่า “กฟผ.” มีนายเกษม จาติกวณิช เป็นผู้ว่าการคนแรก โดยมีอำนาจหน้าที่ในการผลิตและส่งไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อจัดจำหน่ายให้แก่ประชาชนต่อไป

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ตั้งอยู่เลขที่ ๕๓ หมู่ ๒ ถนนจรัญสนิทวงศ์ ตำบลบางกรวย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๓๐ E-mail : EGATCALLCENTER@egat.co.th

^๑ บุชบง ชัยเจริญวัฒนะ, รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล (Indicators of good governance), พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

หรือติดต่อศูนย์บริการข้อมูล : โทรสายด่วน ๑๔๑๖ และสามารถสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับ กฟผ. ได้ที่
website : www.egat.co.th^๒

วิสัยทัศน์

กฟผ. “เป็นองค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าในระดับสากล” โดยกำหนดให้ กฟผ. เป็นเลิศในการดำเนินงานทุกด้าน ตั้งเป้าให้ กฟผ. มีความสามารถอยู่ในกลุ่มระดับยอดเยี่ยม (Top Quartile) เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการไฟฟ้าอื่นๆ ในโลก โดยมีเป้าหมายของการเป็นองค์กรชั้นนำรวม ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑. Good Corporate Governance เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล
๒. High Performance Organization เป็นองค์กรที่มีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง
๓. Operational Excellence เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นเลิศ
๔. National Pride เป็นองค์กรที่สังคมไว้วางใจเป็นความภูมิใจของชาติ
๕. Financial Viability เป็นองค์กรที่มีฐานะการเงินมั่นคงเพียงพอต่อการขยายงาน

พันธกิจ

ผลิต จัดหาให้ได้มา จัดส่งหรือจำหน่าย ซึ่งพลังงานไฟฟ้า ดำเนินธุรกิจกับพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจเกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการของ กฟผ. รวมถึงผลิตและขายปลีกไนต์ ซึ่งเป็นไปตามขอบเขตของ พรบ. กฟผ. ปี ๒๕๑๑ (ฉบับปรับปรุงปี ๒๕๓๕)

ค่านิยมองค์กร หรือเรียกว่า Firm-C หมายถึง

- F : Fairness ตั่งมั่นในความเป็นธรรม
- I : Integrity ยึดมั่นในคุณธรรม
- R : Responsibility & Accountability สำนึกในความรับผิดชอบและหน้าที่
- M : Mutual Respect เคารพในคุณค่าของคน
- C : Commitment to Continuous Improvement and Teamwork มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทำงานเป็นทีม^๓

^๒ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, เกี่ยวกับ กฟผ., [ออนไลน์], แหล่งที่มา : https://www.egat.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=140&Itemid=178 [๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๐].

^๓ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : https://www.egat.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=1543&Itemid=149 [๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๐].

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ คือ SPEED^๔

ร้กองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำพานวัตกรรม ทำเพื่อสังคม (SPEED)

S : Sense of Belonging ร้กองค์การ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรักผูกพันต่อองค์การ มีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีวินัย มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความเสียสละ พุ่มเท อุทิศตนเพื่อองค์การ ซื่อสัตย์สุจริตรักษาผลประโยชน์และปกป้องชื่อเสียงขององค์การทุกวิถีทาง

P : Performance Excellence มุ่งงานเลิศ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีการวางแผนงานที่ดีและมุ่งกระทำการด้วยความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ สังคม สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยเป็นสำคัญ พัฒนาตนและพัฒนางานสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับของประชาชน หน่วยงานและองค์การต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

E : Ethic and Integrity เทิดคุณธรรม กฟผ. ยกย่องชมเชยผู้ประพฤติตนปฏิบัติตนดีงาม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมและมีคุณธรรม ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบคุณงามความดีให้แก่ประเทศชาติ และ กฟผ. ขจัดการแสวงหาผลประโยชน์และความประพฤติชั่วทั้งปวง ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง หรือองค์การใดองค์การหนึ่ง

E : Enthusiasm for Innovation นำพานวัตกรรม แสวงหาวิธีการใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคม ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่

D : Devotion to Society ทำประโยชน์เพื่อสังคม มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น สืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของพนักงานรุ่นเก่าโบราณที่ยึดแนวปฏิบัติแบบเดิมๆ กับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความคิดล้ำยุค ล้ำสมัย ทำงานด้วยความรวดเร็ว มุ่งที่ผลสำเร็จของงานโดยไม่คำนึงถึงระเบียบหรือขั้นตอนการปฏิบัติ ขาดความเคารพนับถือและขาดศรัทธา ซึ่งทำให้สะสมความขัดแย้งในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้ต่อมาเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก เกิดความมีอคติและขาดการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี

๓.๒ การบริหารองค์การพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

๓.๒.๑ บทบาทหน้าที่ของบุคลากร กฟผ. ตามหลักการกำกับดูแลที่ดี

^๔ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, คู่มือกำกับดูแลกิจการที่ดี, (นนทบุรี : โรงพิมพ์ กฟผ., ๒๕๕๙) หน้า ๑๑.

บทบาทหน้าที่ของบุคลากร กฟผ. แยกตามระดับการบังคับบัญชาหลายระดับ ในที่นี้จะขอแยกออกเป็น ๒ ระดับ ได้แก่ ระดับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(ก) บทบาทหน้าที่ผู้บริหาร ตามหลักการกำกับดูแลที่ดี มีดังนี้.-

(๑) กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามระเบียบ กระบวนการดำเนินงานและหน้าที่ความรับผิดชอบในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและเป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน และให้รายงานข้อมูลเกี่ยวกับการฝ่าฝืน การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ให้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งไม่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบหรือกระบวนการดำเนินงาน

(๒) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ มีคุณธรรมและยึดถือประโยชน์ กฟผ. เป็นสำคัญ

(๓) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนแสวงหาตำแหน่งหรือผลประโยชน์อื่นใดแก่ตนเองหรือผู้อื่น ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

(๔) บริหารทรัพย์สินของ กฟผ. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้อื่น ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

(๕) หมั่นเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้แก่ตนเอง เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ปิดบังข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

(๖) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ควรกระทำพฤติกรรมที่อาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงทั้งต่อตนเอง องค์กรและขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

(๗) จัดให้มีกระบวนการสรรหาและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรม

(๘) ไม่กระทำการใดๆ ในนาม กฟผ. โดยไม่ได้รับอนุญาต

(๙) กำกับดูแลไม่ให้เกิดการสร้างภาระผูกพันใดๆ ทางการเงินอันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับผู้ทำธุรกิจกับ กฟผ.

(๑๐) หลีกเลี่ยงการเรียกร้อง เรียกรไต่ถามใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน

(๑๑) ไม่ปฏิบัติงานข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่กรณีจำเป็นและเป็นคำสั่งผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า

(๑๒) ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

(๑๓) ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเมตตาธรรม ยุติธรรม ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เสริมสร้างความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันในทางที่ชอบ

(๑๔) ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานของ กฟผ. ไปทำงานอย่างอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต

(๑๕) ยึดถือแนวทางในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี กฟผ. เป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่โดยเคร่งครัด รวมถึงงดเว้นการกระทำใดๆ อันอาจส่อไปในทางที่เป็นผลประโยชน์ขัดกันกับองค์การ

(๑๖) ไม่กระทำพฤติกรรมที่เป็นการคุกคามทางเพศ อาทิ การลวนลาม อนาจาร การเกี้ยวพาราสีหรือการล่วงเกินทางเพศ ไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือร่างกายก็ตาม รวมถึงการกระทำใดๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเดือดร้อน รำคาญ บั่นทอนกำลังใจ เป็นปฏิปักษ์หรือรบกวนการปฏิบัติงาน

จรรยาบรรณสำหรับฝ่ายบริหารของ กฟผ. ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจและได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดให้ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลบริหารงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นจึงควรต้องถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณของฝ่ายบริหาร ดังนี้

- กำกับดูแลการดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- ส่งเสริมให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความตระหนักถึงความถูกต้องดีงามของศีลธรรม วัฒนธรรม มาตรฐานด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณที่องค์การใช้ในการดำเนินงาน และติดตามให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

- สร้างเสริมความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผลตอบแทน การแต่งตั้งโยกย้าย การให้รางวัลและการลงโทษที่เป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน

- เป็นผู้นำและแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย

- พิจารณาเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติ ตามขั้นตอนการดำเนินการที่ได้กำหนดไว้และการเปิดเผยข้อมูลรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ให้ถูกต้องครบถ้วน

- กำกับดูแลการดำเนินการทั้งด้านการดำเนินงาน การรายงานทางการเงินและการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

- มีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- ให้ความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและไม่มีพฤติกรรมที่เป็นการคุกคามทางเพศ

- บริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ^๕

^๕ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี, (นนทบุรี : โรงพิมพ์ กฟผ., ๒๕๕๙), หน้า ๔๑.

(ข) บทบาทหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ตามหลักการกำกับดูแลที่ดี มีดังนี้

(๑) ปฏิบัติงานตามระเบียบ กระบวนการดำเนินงานและหน้าที่ความรับผิดชอบในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและตามคู่มือการปฏิบัติงาน และให้รายงานข้อมูลเกี่ยวกับการฝ่าฝืน การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบให้แก่ผู้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งไม่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามระเบียบหรือกระบวนการดำเนินงาน

(๒) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ มีคุณธรรมและยึดถือประโยชน์ กพผ. เป็นสำคัญ

(๓) ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานของ กพผ. ไปทำงานอย่างอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต

(๔) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเพื่อเอื้อประโยชน์อื่นใดแก่ตนเองหรือผู้อื่น ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

(๕) ใช้และรักษาทรัพย์สินของ กพผ. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้อื่น ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

(๖) หมั่นเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้แก่ตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่กัน

(๗) แต่งกายสุภาพเหมาะสมตามกาลเทศะโดยคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ไม่กระทำการใดๆ ที่อาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงทั้งต่อตนเอง องค์การและขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

(๘) หลีกเลี่ยงการเรียกร้อง เรียกรไต่ถาม ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน

(๙) ไม่สร้างภาระผูกพันใดๆ ทางการเงินอันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับผู้ที่ทำธุรกิจกับ กพผ.

(๑๐) ไม่กระทำการใดๆ ในนาม กพผ. โดยไม่ได้รับอนุญาต

(๑๑) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสามัคคี ช่วยเหลือและเกื้อกูลกันและกันในทางที่ชอบ

(๑๒) ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

(๑๓) ไม่ปฏิบัติงานข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่กรณีจำเป็นและเป็นคำสั่งผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า

(๑๔) ยึดถือแนวทางในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี กพผ. เป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่โดยเคร่งครัด รวมถึงงดเว้นการกระทำใดๆ อันอาจส่อไปในทางที่เป็นผลประโยชน์ขัดกันกับองค์การ

(๑๕) ไม่กระทำพฤติกรรมที่เป็นการคุกคามทางเพศ อาทิ การลวนลาม อนาจาร การก่ียวพาราสีหรือการล่วงเกินทางเพศ ไม่ว่าด้วยวาจาหรือร่างกายก็ตาม รวมถึงการกระทำใดๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเดือดร้อน รำคาญ บั่นทอนกำลังใจ เป็นปฏิปักษ์หรือรบกวนการปฏิบัติงาน

จรรยาบรรณ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. คือผู้ปฏิบัติงานทุกคน พึงรักษาชื่อเสียงเกียรติคุณของ กฟผ. ประพฤติตนให้เหมาะสม ไม่กระทำการใดๆ หรือหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงเกียรติคุณของ กฟผ. ดังนี้

- ปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายองค์การ ตามนโยบายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- มีความตระหนักถึงความถูกต้องดีงามของศีลธรรม วัฒนธรรม มาตรฐานด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์การ

- มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย

- ไม่กระทำการใดๆ อันจะนำมาซึ่งความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ รวมทั้งปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินการที่ได้กำหนดไว้อย่างถูกต้องครบถ้วน

- มีความตระหนักในสิทธิหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์การและส่วนรวม ประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

- ให้ความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและไม่มีพฤติกรรมที่เป็นการคุกคามทางเพศ

- ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติหน้าที่โดยชอบด้วยความสุภาพและเคารพเชื่อฟัง^๖

ทั้งนี้ จรรยาบรรณของคณะกรรมการ ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ที่ กฟผ. ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนคือ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับยึดมั่นและยึดถือปฏิบัติตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือจรรยาบรรณ กฟผ. ที่ประกาศใช้โดยเคร่งครัด ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีหน้าที่สอดส่องดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่กำหนด เพื่อให้การปฏิบัติงานของ กฟผ. มีความโปร่งใส มีคุณธรรมและคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การฝ่าฝืนจริยธรรมและจรรยาบรรณที่กำหนดไว้ เข้าลักษณะแห่งความผิดทางวินัย ต้องพิจารณาโทษทางวินัยตามขั้นตอนการลงโทษและความร้ายแรงของการกระทำ กรณีการฝ่าฝืนจริยธรรมและจรรยาบรรณที่มีโทษความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาดำเนินการว่ากล่าว

^๖ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๒.

ตกเดือนด้วยวาจา ตกเดือนเป็นหนังสือและหรือนำไปประกอบการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี การย้าย การแต่งตั้งและการเลื่อนระดับตามควรแก่กรณี^๗

ประมวลจริยธรรมของคณะกรรมการ กฟผ. ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๕๓ เมื่อวันที่ ๒๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ ออกข้อบังคับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ฉบับที่ ๓๔๗ ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของคณะกรรมการ กฟผ. ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้ว่าการ กฟผ. มีอำนาจกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการดำเนินการตามมาตรฐานทางจริยธรรมภายใต้ขอบเขตตามข้อบังคับฉบับนี้ โดยกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมส่วนที่ ๑ ค่านิยมหลักของมาตรฐานทางจริยธรรม และกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมส่วนที่ ๒ มาตรฐานทางจริยธรรมของ กฟผ. ดังนี้^๘

๑) การปฏิบัติต่อสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ : ตระหนักในความสำคัญของสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ จึงมุ่งดำเนินการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ ความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์

๒) การปฏิบัติตามกฎหมายและนโยบายของรัฐ : ตระหนักในความสำคัญของกฎหมายและนโยบายของรัฐ จึงมุ่งดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายและนโยบายของรัฐอย่างเคร่งครัด อันเป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

๓) การปฏิบัติต่อสังคม : ตระหนักถึงสิทธิอันชอบธรรมของประชาชนและความเจริญรุ่งเรืองร่มเย็นเป็นสุข ตลอดจนความก้าวหน้าของสังคมไทย จึงมุ่งส่งเสริมสนับสนุนและร่วมมือกับชุมชนและสังคมเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อสังคม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสร้างจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคม

๔) การปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อม : ตระหนักในความสำคัญของสิ่งแวดล้อมเป็นหลักในการดำเนินงาน จึงใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันสมัย สะอาดและมีประสิทธิภาพ เพื่อมิให้เกิดปัญหาแก่ธรรมชาติ ชุมชนและสังคม สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุดในประเทศ โดยปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมด้วยความรับผิดชอบต่อในฐานะเป็นหน่วยงานที่สำคัญของสังคม

๕) การปฏิบัติต่อรัฐบาล ประชาชน ลูกค้า คู่ค้าและผู้ประกอบการในธุรกิจด้านเดียวกัน : ปฏิบัติตามพันธกิจที่มีต่อผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ได้แก่ รัฐบาล ประชาชน ลูกค้า คู่ค้าและผู้ประกอบการในธุรกิจด้านเดียวกัน ด้วยความซื่อตรงและความเป็นธรรม

^๗ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๑.

^๘ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, ข้อบังคับ กฟผ. ฉบับที่ ๓๔๗ ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมของคณะกรรมการ กฟผ. ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน, (๒๕๕๓).

๖) การปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตย : ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่สนับสนุนและดำเนินกิจกรรมอันเป็นการฝึกฝนพรรคการเมืองหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอำนาจทางการเมือง แต่จะพึงสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย โดยสนับสนุนให้ไปใช้สิทธิทางการเมือง เช่น การไปลงคะแนนเลือกตั้ง การเป็นสมาชิกพรรคการเมือง ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร

และกำหนดข้อพึงปฏิบัติสำหรับพนักงาน กฟผ. ดังนี้

๑) การรักษาชื่อเสียงของ กฟผ. : โดยการประพฤติตนให้เหมาะสมเพื่อรักษาชื่อเสียงเกียรติคุณของ กฟผ. ไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการให้ร้ายหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่สร้างความเสียหายแก่ กฟผ. และพึงหลีกเลี่ยงการกระทำทุกประการที่อาจกระทบกระเทือนต่อชื่อเสียงเกียรติคุณของ กฟผ.

๒) การรักษาผลประโยชน์ของ กฟผ. : ไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการขัดผลประโยชน์ กฟผ. หรือเป็นการไม่รักษาผลประโยชน์ และต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ พุ昧 อุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มที่ทั้งในและนอกเวลา เพื่อรักษาผลประโยชน์ของ กฟผ.

๓) การไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ : ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่เรียกร้องหรือแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง ญาติมิตร ครอบครัวหรือผู้อื่น ทั้งทางตรงและทางอ้อม

๔) การรักษาทรัพย์สินของ กฟผ. : ไม่นำทรัพย์สินของ กฟผ. ทั้งสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งเทคโนโลยี ข้อมูลการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนสิ่งประดิษฐ์และข้อมูลอื่นๆ ของ กฟผ. ที่ไม่พึงเปิดเผยไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้อื่น อันมิได้เกี่ยวกับกิจการของ กฟผ.

๕) การไม่ประกอบธุรกิจแข่งขันกับ กฟผ. : ไม่ประกอบธุรกิจหรือดำเนินการหรือลงทุนในการประกอบการใดๆ ซึ่งเป็นหรืออาจจะเป็นการแข่งขันกับ กฟผ. เพื่อให้เป็นประโยชน์ส่วนตนหรือเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น

๖) การใช้สิทธิทางการเมือง : มีสิทธิเสรีภาพในการไปใช้สิทธิทางการเมืองตามที่กฎหมายรัฐธรรมนูญกำหนด เช่น การลงคะแนนเลือกตั้งหรือการเป็นสมาชิกพรรคการเมือง แต่ต้องไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง

๗) การปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต : ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสวงหาผลประโยชน์หรืออามิสสินจ้าง อันส่อเจตนาไปในทางทุจริตต่อหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม

๘) การปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน : ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยถ้อยหน้าอย่างสม่ำเสมอ ด้วยความรัก เอื้ออาทร ยุติธรรมและเมตตา กรุณาธรรม ตามหลักคุณธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเคารพ เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งการในหน้าที่โดยชอบ การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานต้องใช้วาจาสุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่แสดงอาการข่มขู่ ดูหมิ่นเหยียดหยาม ไม่กล่าวร้ายหรือกระทำการใดๆ อันจะนำไปสู่ความแตกแยกและความเสียหายแก่ผู้ปฏิบัติงานอื่น

๙) การปฏิบัติต่อประชาชน สังคมและสิ่งแวดล้อม : ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคม และพึงมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างจริงจัง ต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ ให้เกียรติซึ่งกันและกันและตระหนักอยู่เสมอว่าตนเป็นผู้รับใช้สังคมและประชาชน

๑๐) การให้และรับของขวัญ : หลีกเลี่ยงการให้หรือรับของขวัญทั้งทรัพย์สินและสิ่งของหรือผลประโยชน์ใดๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งจากบุคคลอื่นหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กพผ. อันจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ เว้นแต่จะเป็นการให้ตามปกติประเพณีนิยม ทรัพย์สิน สิ่งของหรือผลประโยชน์ใดๆ นั้นจะต้องมีมูลค่าไม่เกินกว่าเกณฑ์ตามที่กฎหมายกำหนด

๑๑) การไม่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด : ไม่เกี่ยวข้องกับยาเสพติดทุกชนิดไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือใช้ตำแหน่งเป็นผู้รับประกันตัวผู้ต้องหาคดียาเสพติด เว้นแต่ผู้ต้องหานั้นเป็นสามีหรือภริยา บุพการีหรือผู้สืบสันดาน ไม่ว่าชั้นใดๆ ของคณะกรรมการ กพผ. ฝ่ายบริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน

ให้คณะกรรมการ กพผ. ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนพึงปฏิบัติหน้าที่และปฏิบัติตนโดยยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานทางจริยธรรม

การประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมนี้ ในกรณีอันมิใช่เป็นความผิดทางวินัยหรือความผิดทางอาญาให้ดำเนินการตามควรแก่กรณี เพื่อให้มีการแก้ไขหรือดำเนินการที่ถูกต้องหรือตักเตือน หรือนำไปประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง การเข้าสู่ตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการพิจารณาความดีความชอบ หรือการสั่งให้ผู้ฝ่าฝืนนั้นปรับปรุงตนเองหรือได้รับการพัฒนา แล้วแต่กรณี

๓.๒.๒ หลักธรรมาภิบาลในองค์กร

จากวิกฤตเศรษฐกิจของโลกในปี ๒๕๔๐ หลายประเทศทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย ต่างค้นหาเหตุผลและวิธีการแก้ไข สิ่งหนึ่งที่นักบริหารและนักวิชาการค้นพบ คือ ความล้มเหลวของระบบการควบคุมภายในที่ขาดความโปร่งใส มีการเล่นพรรคเล่นพวก ปกปิดข้อมูลที่ไม่จริงทางการเงิน ไม่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ต่อมาการบริหารงานโดยนำการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กรมาใช้ จึงเป็นที่แพร่หลายและรู้จักกันทั่วโลก อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพและต่างหันมามองเรื่องของ “ธรรมาภิบาล” ที่ควรจะมีอยู่ในตัวตนแต่ละบุคคลมากขึ้นจนเป็นที่มาของการบริหารจัดการที่เรียกว่า “หลักธรรมาภิบาล”

หลักธรรมาภิบาล หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศ ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารจัดการที่ดี หรือตามนัยของ กพผ. การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลจะเป็นระบบหรือแนวทางในการกำกับดูแลเพื่อจัดระเบียบการบริหารและการดำเนินภารกิจในองค์กรให้เป็นระบบ บุคลากรมีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี ได้รับความ

เป็นธรรม มีการอยู่ร่วมกันอย่างสงบ มีความสุข องค์การมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ภายใต้การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้และที่เกี่ยวข้อง^๙

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ก็ตระหนักในเรื่องนี้ จึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีครอบคลุมผู้เกี่ยวข้อง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม ๒. ด้านองค์กร ๓. ด้านผู้ปฏิบัติงาน และ ๔. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย ๖ หลักการ คือ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ และ ๖. หลักความคุ้มค่า มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กร ผู้วิจัยจะขอกล่าวหลักธรรมาภิบาล กฟผ. โดยอธิบายรายละเอียดสำคัญทั้ง ๖ หลักสำคัญ ดังนี้

๓.๒.๒.๑ หลักนิติธรรม (Rule of Law)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ กล่าวถึงหลักนิติธรรมว่า ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล^{๑๐}

สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวถึงหลักนิติธรรมว่า ประกอบไปด้วยกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ มีความเป็นธรรม สามารถปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดี ได้มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาชน^{๑๑}

เป็นเรื่องการกำหนดกฎเกณฑ์ กติกาที่ใช้ปกครองและบริหารบ้านเมืองหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การกำหนดไว้หรือการตราไว้เป็นตัวบทกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและกติกาต่างๆ ซึ่งการปกครองและการบริหารบ้านเมือง ตลอดจนประชาชนทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดไว้ ดังเช่น การที่บุคคลใดจะถูกจับกุมคุมขัง ถูกยึดหรือริบทรัพย์ ถูกลงโทษหรือถูกดำเนินคดีก็จะต้องเป็นไปตามกฎหมายของบ้านเมือง แต่หากเป็นการปกครองโดยบุคคลซึ่งดูแลอำนาจ อาจเข้มแข็งประชาชนอย่างไม่เป็นธรรม เพราะโดยธรรมชาติแล้ว ตัวบุคคลมักเป็นผู้ที่ไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามอารมณ์ ไม่ว่าจะด้วยอารมณ์รัก โลภ โกรธ หลง หรือมีอคติสีอันได้แก่ ลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะไม่ชอบกัน ลำเอียงเพราะเขลา และลำเอียงเพราะกลัว มิฉะนั้นแล้วก็จะกลายเป็น The Rule of Man มากกว่า The Rule of Law

^๙ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, **บทความธรรมาภิบาล**, (นนทบุรี : โรงพิมพ์ กฟผ., ๒๕๕๙), หน้า ๒.

^{๑๐} “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, เล่ม ๑๑๖ ตอนที่ ๖๓ ง”; **ราชกิจจานุเบกษา** (๑๐ สิงหาคม ๒๕๔๒) : ๒๖.

^{๑๑} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) รายงานประจำปี ๒๕๔๑ - ๒๕๔๓**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๓), หน้า ๒.

ดังที่ Jacob G. Hornberger ผู้ก่อตั้งและประธานมูลนิธิ The Future of Freedom Foundation (FFF) ได้กล่าวในบทความว่า “มีความเข้าใจผิดทั่วไปเกี่ยวกับคำว่า “หลักนิติธรรม” หลายคนรวมทั้งเจ้าหน้าที่ของสหรัฐฯ เชื่อว่านั่นหมายความว่าผู้คนควรปฏิบัติตามกฎหมาย แต่นั่นไม่ใช่สิ่งที่หมายถึง สังคมมีความหมายอะไร คือสังคมที่ต้องตอบเฉพาะกับกฎหมาย ไม่ใช่คำสั่งหรือคำสั่งของเจ้าหน้าที่รัฐ สังคมที่ประชาชนต้องตอบสนองต่อคำสั่งและคำสั่งที่ออกโดยนักการเมืองและข้าราชการเป็นสิ่งที่เรียกว่า “กฎของมนุษย์”^{๑๒}

ในส่วนของ กพผ. หลักนิติธรรมหมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย^{๑๓}

นอกจากนั้น ตัวบทกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกติกาต่างๆ ที่ได้ตราไว้จะต้องทันสมัย เป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับของสังคมอีกด้วย กล่าวคือ ประชาชนเห็นด้วย ยอมรับว่ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกติกาต่างๆ นั้น ดี มีประโยชน์และยินยอมพร้อมใจถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาค ที่สำคัญก็คือการนำหลักการไปปฏิบัติใช้ให้เป็นรูปธรรมโดยเป็นที่ยอมรับของทุกคนและทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ สนับสนุนการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบปฏิบัติให้มีความรัดกุมและเป็นธรรมยิ่งขึ้น

๓.๒.๒.๒ หลักคุณธรรม (Moral)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ กล่าวถึงหลักคุณธรรมว่า ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยตรงคงให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ^{๑๔}

สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวถึงหลักคุณธรรมว่าประกอบไปด้วย การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ทั้งในและนอกองค์การลดลง คุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้น มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย^{๑๕}

^{๑๒} Jacob G. Hornberger, บทความ The Rule of the men vs The Rule of the Law [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.fff.org/2016/02/26/the-rule-of-men-vs-the-rule-of-law>, [๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๐].

^{๑๓} การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, บทความธรรมาภิบาล, (นนทบุรี : โรงพิมพ์ กพผ.), หน้า ๒.

^{๑๔} “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, เล่ม ๑๑๖”, ราชกิจจานุเบกษา (๑๐ สิงหาคม ๒๕๔๒) : ๒๘.

^{๑๕} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) รายงานประจำปี ๒๕๕๑ - ๒๕๕๓.

ในปัจจุบันได้นำหลักคุณธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแพร่หลาย เพราะช่วยในการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้องค์การมีศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานและการทำงาน ลักษณะของผู้ที่มีคุณธรรมนั้นก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีเหตุผล สามารถมองโลกตามความเป็นจริง ปราศจากอคติ มีความเป็นกลาง ไม่กล่าวยกย่องความดีงามของตน ยอมรับในความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของตนเองแล้วพยายามปรับปรุงแก้ไข หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ ตำหนิ นินทาหรือกล่าวหาผู้อื่น มีเมตตา ยอมรับ ให้เกียรติและชื่นชมยินดีในความสำเร็จหรือความดีงามของผู้อื่น รู้จักให้อภัยผู้อื่น สามารถประสานประโยชน์เพื่อส่วนรวม มีความเสียสละ กล่าวที่่จะทำสิ่งดี โดยไม่หวังไหวต่อกระแสด่างๆ รอบข้าง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองโลกในแง่ดีเสมอ เป็นผู้ที่สามารถมองสิ่งต่างๆ ทั้งข้อดี ข้อเสีย ข้อจำกัดต่างๆ อย่างรอบด้าน มิใช่มองเพียงแง่มุมเดียว อีกทั้งการมองหรือวิเคราะห์นั้น ต้องเป็นไปในทางสร้างสรรค์หรือแง่บวกเสมอ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น

ในส่วนของ กพผ. หลักคุณธรรมหมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัยประจำชาติ^{๑๖}

ดังนั้น การบริหารงานตามหลักคุณธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการบริหารองค์การ รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยโดยเชื่อว่า หากผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงาน ไม่เล่นพรรคเล่นพวก มีความเป็นธรรมและปฏิบัติการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ มีใจเป็นธรรม ไม่ใช้อคติ จะสามารถสร้างสรรค์ส่งเสริมองค์การของเราให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข อีกทั้งพัฒนาองค์การให้เติบโตไปสู่วิถีทางแห่งความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรยึดมั่นในความถูกต้องดีงามของศีลธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมที่สังคมยอมรับ ซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย สุจริตจนเป็นนิสัย

๓.๒.๒.๓ หลักความโปร่งใส (Transparency)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ กล่าวถึงหลักความโปร่งใสว่า ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้^{๑๗}

^{๑๖} การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, **บทความธรรมภิบาล**, (นนทบุรี : โรงพิมพ์ กพผ., ๒๕๕๙), หน้า ๒.

^{๑๗} ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, เล่ม ๑๑๖; **ราชกิจจานุเบกษา** (๑๐ สิงหาคม ๒๕๔๒) : ๒๘.

สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวถึงหลักความโปร่งใสว่า ประกอบไปด้วยการสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียนหรือสอบสวนเจ้าหน้าที่รัฐ กรณีในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ส่วนราชการเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ^{๑๘}

ในส่วนของ กฟผ. เอง หลักความโปร่งใส หมายถึง ความเพียรพยายามและมุ่งมั่นให้กลไกและวิธีการทำงานมีความชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้และพร้อมเปิดเผยข้อมูลให้แก่สาธารณชน มีความหมายตรงข้ามหรือเกือบตรงข้ามกับการทุจริต คอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริต คอร์รัปชัน มีความหมายในเชิงลบ ส่วนความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกในเชิงบวก และทำให้ความสนใจในเชิงสงบสุข ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน โดยสามารถดูได้จากเรื่องดังต่อไปนี้

- ความโปร่งใสด้านโครงสร้างของระบบงาน เช่น การมีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง หน่วยงานมีระบบบริหารการเงินและพัสดุที่รัดกุม

- ความโปร่งใสด้านการให้คุณ เช่น มีคำตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอ มีคำตอบแทนความซื่อสัตย์ มีการใช้ระบบคุณธรรมกับบุคลากร

- ความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูลและการมีส่วนร่วม เช่น ประชาชนมีโอกาสรับรู้การดำเนินงานของหน่วยงาน

ดังนั้น หลักความโปร่งใส มีไว้เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีกระบวนการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

นโยบายการบริการข้อมูลข่าวสาร "กฟผ. มุ่งมั่นให้การบริการข้อมูลข่าวสารของ กฟผ. แก่ผู้ขอรับบริการด้วยความเสมอภาค โปร่งใสและเป็นธรรม ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง"

การให้ข้อมูลข่าวสารทั้งทางการเงินและมีใช้ทางการเงิน ให้ดำเนินการตามขอบเขตวิธีการดำเนินงาน ข้อมูลที่เปิดเผยต้องครบถ้วน เพียงพอ ตรงต่อความเป็นจริง เชื่อถือได้ ทันเวลา และเท่าเทียมกัน คณะกรรมการบริหารข้อมูลข่าวสารของ กฟผ. มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร มีการจัดระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อจัดประเภทข้อมูลข่าวสาร วิธีการดำเนินการในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การขอข้อมูลข่าวสารและการอนุญาต

ฝ่ายสื่อสารองค์กร กฟผ. มีหน้าที่สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้เสีย สำหรับการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของ กฟผ. และการแถลงข่าวเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเกี่ยวเนื่องกับ กฟผ. เป็นอำนาจหน้าที่ของโฆษกการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

^{๑๘} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) รายงานประจำปี ๒๕๔๑ - ๒๕๔๓.

ส่วนการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ให้เปิดเผยทาง website (www.egat.co.th และ www.egat.com) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถรับรู้ข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมและทั่วถึงกัน^{๑๙}

๓.๒.๒.๔ หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมว่า ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ^{๒๐}

สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมว่าประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ผลของโครงการต่างๆ รวมถึงการประหยดงบประมาณ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบ จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น หรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินงานเรื่องต่างๆ รวมถึงคุณภาพของการเข้ามามีส่วนร่วม^{๒๑}

หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้เริ่มขึ้นหลังจากได้รับบทเรียนของความล้มเหลวในการพัฒนาชุมชนชนบท ที่ไม่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนและการพัฒนาแบบยั่งยืน ประกอบกับกระแสความคิดของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้การพัฒนาในยุคหลังได้เน้นประชาชนในชุมชนเป็นเป้าหมายสำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้เกิดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นขึ้น โดยเน้นประชาชนในชุมชนให้มีส่วนร่วมและมีการพัฒนาแบบยั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วย

- การมีส่วนร่วมในการรู้ สามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
- การมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลหรือแนวทาง ตลอดจนเสนอแนวทางเลือกเพื่อประกอบการตัดสินใจ
- มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ติดตามและตรวจสอบ
- การมีส่วนร่วมรับประโยชน์ และเป็นเจ้าของนโยบายสาธารณะ

ดังนั้น จะกล่าวได้ว่า “การมีส่วนร่วมของประชาชน” หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการพิจารณา

^{๑๙} บทความ ความ กพผ. เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www2.egat.co.th/corporate-governance/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=143 [๘ กันยายน ๒๕๖๐].

^{๒๐} “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, เล่ม ๑๑๖”; **ราชกิจจานุเบกษา** (๑๐ สิงหาคม ๒๕๔๒) : ๒๘.

^{๒๑} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) รายงานประจำปี ๒๕๔๑ – ๒๕๔๓.**

แนวทางเลือกเพื่อประกอบการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา
เสนอความคิดเห็นในปัญหาสำคัญของหน่วยงานหรือประเทศ

สถาบัน International Association for Public Participation (IAP2) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า เป็นกระบวนการที่นำเอาประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ไขปัญหาร่วมกันและใช้ข้อมูลความเห็นของประชาชนเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจ โดยได้ศึกษาและพัฒนากรอบความคิดเกี่ยวกับระดับของการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือ Public Participation Spectrum ซึ่งประกอบด้วย ๕ ระดับชั้น ได้แก่

๑. การแบ่งปันข้อมูล (Inform)
๒. ปรีกษาหารือ (Consult)
๓. การเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve)
๔. การร่วมมือ (Collaboration)
๕. เสริมพลังเพิ่มอำนาจ (Empower)

จากหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและมิติใหม่ของการมีส่วนร่วมในเวทีสากลนั้น จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมมีความสอดคล้องกัน คือ

๑. การแบ่งปันข้อมูล (Inform) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการรับรู้
๒. ปรีกษาหารือ (Consult) หมายถึง การมีส่วนร่วมและเสนอแนวทาง
๓. การเข้ามาเกี่ยวข้อง (Involve) หมายถึง การมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาแนวทางเลือกเพื่อประกอบการตัดสินใจ
๔. การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานติดตามตรวจสอบ
๕. เสริมพลังเพิ่มอำนาจ (Empower) หมายถึง การมีส่วนร่วมรับประโยชน์และเป็นเจ้าของ

หลักการมีส่วนร่วมของ กพฟ. หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือคณะทำงานโดยให้ข้อมูลความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ^{๒๒}

๓.๒.๒.๕ หลักความรับผิดชอบ (Accountability)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ กล่าวถึงหลักความรับผิดชอบว่า ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกใน

^{๒๒} การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, บทความธรรมาภิบาล, หน้า ๒.

ความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน^{๒๓}

สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวถึงหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับและความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ คุณภาพของงานทั้งด้านปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและจำนวนการร้องเรียนหรือการกล่าวหาที่ได้รับ^{๒๔}

ในส่วนของ กพผ. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความสำคัญในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง^{๒๕} รวมถึงพันธะสัญญาที่จะปฏิบัติงาน ดังนั้น หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง หลักที่ว่าด้วยพันธะสัญญาที่จะปฏิบัติงาน กพผ. ได้นำเอาหลักการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) คือ หลักความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่และหลักความสำคัญในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ รวมกันเป็นหลักการเดียว

กพผ. มีพันธะกิจที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐ โดยคณะกรรมการ กพผ. ต้องรับผิดชอบต่อข้อกำหนดทิศทาง นโยบายและกำกับดูแล ฝ่ายบริหาร กพผ. ต้องรับผิดชอบต่อข้อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ว่า จะทำอะไร ใช้เวลาเท่าไร ภายในเวลาเท่าไร จึงจะสนองเป้าประสงค์ขององค์กร ทิศทางและนโยบายเชิงเป้าหมาย กำกับ ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลการบริหาร ในขณะที่เดียวกันผู้ปฏิบัติงาน กพผ. ก็จะต้องกำหนดแผนงานสำหรับงานปกติ และกำหนดโครงการสำหรับงานใหม่ ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการนั้น รวมถึงมีการประเมินและรายงานผลการปฏิบัติงาน เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม กล้าที่จะยอมรับทั้งผลดีและผลเสียจากการกระทำที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น หากมีปัญหาต้องรีบดำเนินการแก้ไขทันที สรุปได้ว่าหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้ปฏิบัติงานจะต้องตระหนักในหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อภารกิจของตนและยอมรับผลจากการกระทำ

๓.๒.๒.๖ หลักความคุ้มค่า

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ กล่าวถึงหลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงคนให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า

^{๒๓} “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, เล่ม ๑๑๖”; **ราชกิจจานุเบกษา** (๑๐ สิงหาคม ๒๕๔๒) : ๒๘.

^{๒๔} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)** รายงานประจำปี ๒๕๔๑ – ๒๕๔๓.

^{๒๕} การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, **บทความธรรมาภิบาล**, หน้า ๒.

สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน^{๒๖}

สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวถึงหลักความคุ้มค่าว่า ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ^{๒๗}

สำหรับ กฟผ. ได้นำมาใช้เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่องค์การมีอยู่เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมไม่มากไปหรือน้อยไป ให้มีความเหมาะสม คุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและ บริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน ดังนั้น การตัดสินใจเกี่ยวกับความคุ้มค่ายังหมายถึง การครอบคลุมราคากับคุณภาพการใช้งาน ความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ในการใช้งาน และภายในระยะเวลาที่เหมาะสมด้วย

หลักความคุ้มค่า หมายถึงการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม สร้างมูลค่าเพิ่ม โดยธรรมาภิบาลให้บุคลากรมีการประหยัด ใช่วัตถุอุปกรณ์ อย่างคุ้มค่าและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน^{๒๘}

ความคุ้มค่า สามารถอธิบายได้หลากหลาย แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสภาพกิจการของ องค์การท้องถิ่นและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การพิจารณาถึงความคุ้มค่าของแต่ละองค์การ ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ เป้าหมายและการยอมรับขององค์การนั้นๆ ตัวอย่างการนำหลักความ คุ้มค่ามาใช้ในการบริหารงาน เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ถ้าพิจารณาจากหลักความคุ้มค่า จะต้องได้ จำนวนที่ถูกต้อง ราคาที่สมควร ในเวลาที่เหมาะสม มีคุณภาพที่คงทนและได้ประโยชน์ สามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มอย่างแท้จริงต่อองค์การและสังคมโดยรวม ทั้งนี้ เป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด รักษาและพัฒนาทรัพยากรให้สมบูรณ์ยั่งยืน

๓.๒.๒.๗ ค่านิยมองค์การ กฟผ. (FIRM-C)

ค่านิยม คือ แนวทางที่องค์การปรารถนาให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติต่อกัน ซึ่งยึดถือเป็น หลักพื้นฐานของความเชื่อ เพื่อใช้แยกแยะว่าสิ่งใดถูกต้องหรือเป็นสิ่งที่ดีงามในองค์การ

ค่านิยมองค์การ กฟผ. (Firm-C) คือ วิธีทางร่วมกันในการประพฤติปฏิบัติซึ่งเป็น เอกลักษณะเฉพาะของคน กฟผ. และเมื่อได้มีการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง จะนำไปสู่ วัฒนธรรมองค์การ กฟผ. นั่นก็คือ “รักษ่องค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม นำพานวัตกรรม และทำ ประโยชน์เพื่อสังคม”^{๒๙}

ความหมายตามพัญชนะภาษาอังกฤษแต่ละตัวของ Firm-C คือ

^{๒๖} ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, เล่ม ๑๑๖.

^{๒๗} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) รายงานประจำปี ๒๕๔๑ – ๒๕๔๓.

^{๒๘} การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, บทความธรรมาภิบาล, (นนทบุรี : โรงพิมพ์ กฟผ.) หน้า ๒.

^{๒๙} บทความ กฟผ. เรื่อง ค่านิยมคืออะไร, คู่มือค่านิยมองค์การ กฟผ. FIRM - C, (นนทบุรี : โรงพิมพ์ กฟผ., ๒๕๕๙), หน้า ๓.

๑. F = Fairness ตังมั่นในความเป็นธรรม

ความหมาย คือ การดำเนินธุรกิจกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการประพฤติปฏิบัติที่เท่าเทียมและเป็นธรรม ไม่เลือกถือปฏิบัติและไม่เอาเปรียบ โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้น คือ การทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ไม่เลือกปฏิบัติ^{๓๐} ซึ่งตรงกับหลักนิติธรรมและหลักความโปร่งใสของหลักธรรมาภิบาล^{๓๑}

๒. I = Integrity ยึดมั่นในคุณธรรม

ความหมาย คือ ทำในสิ่งที่เป็นความดี ความถูกต้อง ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต บริสุทธิ์ใจ โปร่งใส เปิดเผยและรักษาคำพูด โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้น คือ ซื่อสัตย์ สุจริตในหน้าที่การงาน รักษาชื่อเสียงขององค์กรในการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัย และตรงต่อเวลา^{๓๒} ซึ่งตรงกับนิติธรรมและหลักคุณธรรมของหลักธรรมาภิบาล^{๓๓}

๓. R = Responsibility & Accountability สำนึกในความรับผิดชอบและหน้าที่

ความหมาย คือ คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ ใส่ใจสังคม ชุมชนและการรักษาสิ่งแวดล้อม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ อุทิศตนอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้น คือ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของประเทศชาติ ใส่ใจสังคม ชุมชนและการรักษาสิ่งแวดล้อม ตั้งใจ มุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร แก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรค มุ่งผลสำเร็จขององค์กร และการอยู่ร่วมกับชุมชน^{๓๔} ซึ่งตรงกับหลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่าของหลักธรรมาภิบาล^{๓๕}

๔. M = Mutual Respect เคารพในคุณค่าของคน

ความหมาย คือ ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยการยกย่อง ให้เกียรติ เคารพในคุณค่าของบุคคลและความคิดเห็น เรียนรู้การอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้น คือ รับฟังและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ให้เกียรติและมีน้ำใจไมตรีต่อผู้มาติดต่อ^{๓๖} ซึ่งตรงกับหลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบต่อสังคมของหลักธรรมาภิบาล^{๓๗}

๕. C = Commitment to Continuous Improvement and Teamwork มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทำงานเป็นทีม

^{๓๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙.

^{๓๑} เรื่องเดียวกัน, ภาคผนวก.

^{๓๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑.

^{๓๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑.

^{๓๔} เรื่องเดียวกัน, ภาคผนวก.

^{๓๕} เรื่องเดียวกัน, ภาคผนวก.

^{๓๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕.

^{๓๗} เรื่องเดียวกัน, ภาคผนวก.

ความหมาย คือ ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่องค์การแห่งนวัตกรรมและพัฒนาตนให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้น คือ ใฝ่รู้พัฒนาตนเองให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง คิดอย่างเป็นระบบ และบูรณาการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มองการณ์ไกล มองหาโอกาสใหม่อยู่เสมอ มีความสามัคคี^{๓๘} ซึ่งตรงกับหลักความคุ้มค่าของหลักธรรมาภิบาล^{๓๙}

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการสร้างค่านิยมองค์การ กฟผ. (FIRM-C) จะประสบความสำเร็จและนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การ กฟผ. ที่เข้มแข็งและยั่งยืนได้นั้นมาจากเราทุกคนที่ประพฤติปฏิบัติตนสอดคล้องตามค่านิยมองค์การ FIRM-C จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน นอกจากนี้ กฟผ. ยังช่วยกระตุ้น ผลักดัน ส่งเสริมให้ทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมองค์การได้ด้วยการนำค่านิยมองค์การ FIRM-C มาบูรณาการเข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและกระบวนการอื่นๆ จนทำให้ กฟผ. บรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า กฟผ. จะเป็นองค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าในระดับสากลได้อย่างแน่นอน

นายสุนชัย คำนูณเศรษฐ์ อดีตผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้กล่าวในบทความสารจากผู้ว่าการ เมื่อวันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๕๖ ว่าค่านิยมองค์การ กฟผ. Firm-C เป็นความเชื่อที่หล่อหลอมผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ทุกคนที่มีความหลากหลาย ให้มีวิธีการทำงานและประพฤติปฏิบัติตนในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งให้ กฟผ. เป็นองค์กรด้านความมั่นคงทางพลังงานไฟฟ้าของประเทศที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากทุกภาคส่วน และเป็นองค์กรแห่งความภาคภูมิใจของคนไทย ผู้ว่าการฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าพวกเราทุกคนจะตระหนักถึงความสำคัญของ Firm-C และนำมาเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติตน เพื่อความเป็นหนึ่งเดียวกันสะท้อนความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของพวกเราชาว กฟผ. และที่สำคัญเป็นการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ กฟผ. “รักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม” อันเป็นเสาหลักขององค์การในการก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าในระดับสากล^{๔๐}

วัฒนธรรมองค์การ คือ บรรทัดฐานหรือธรรมเนียมปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่ยึดถือยอมรับกัน อธิบายได้ดังนี้

- **รักองค์การ** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรักผูกพันต่อองค์การ มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีวินัย มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เสียสละ ทุ่เมเท อุทิศตนเพื่อองค์การ ซื่อสัตย์สุจริต รักษาผลประโยชน์และปกป้องชื่อเสียงขององค์การทุกวิถีทาง

- **มุ่งงานเลิศ** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีการวางแผนงานที่ดี และมุ่งกระทำการด้วยความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ สังคม สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยเป็นสำคัญ พัฒนาตนและพัฒนางานสม่ำเสมอ

^{๓๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

^{๓๙} เรื่องเดียวกัน, ภาคผนวก.

^{๔๐} บทความ กฟผ. เรื่อง สารจากผู้ว่าการ, **คู่มือค่านิยมองค์การ กฟผ. FIRM-C**, (นนทบุรี : โรงพิมพ์ กฟผ., ๒๕๕๕), หน้า ๑.

เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับของประชาชน หน่วยงาน และองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- **เทิดคุณธรรม** หมายถึง กฟผ. ยกย่องชมเชยผู้ประพฤติปฏิบัติตนดีงาม สนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมและมีคุณธรรม ประกอบคุณงามความดีให้แก่ ประเทศชาติและ กฟผ. ขจัดการแสวงหาผลประโยชน์และความประพฤติชั่วทั้งปวง ให้ความเป็น ธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใดผู้หนึ่งหรือองค์กรใดองค์กร หนึ่ง

- **นำพานวัตกรรม** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ต้องแสวงหาวิธีการใหม่เพื่อให้ได้ผล ลัพท์ที่มีประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคม ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้เกิด กระบวนการใหม่

- **ทำประโยชน์เพื่อสังคม** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ทุกคน ต้องมีจิตสำนึกในความ รับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม^{๔๑}

จะเห็นได้ว่า ค่านิยมองค์กร กฟผ. (Firm-C) นั้น เป็นรากฐานที่จะนำไปสู่วัฒนธรรม องค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จและเติบโต อย่างยั่งยืนและนำพาให้ กฟผ. บรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า กฟผ. จะเป็นองค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าใน ระดับสากล

กฟผ. ดำเนินการพัฒนากิจการไฟฟ้าและเติบโตอยู่กับสังคมไทยมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางที่ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ยึดถือปฏิบัติจนเกิดเป็นวิถี การทำงานเดียวกัน สอดคล้องกันอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะคน กฟผ. ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วย ขับเคลื่อนให้องค์การมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเข้มแข็ง อันนำพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น คือ ผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารทุกท่านจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (EGAT Role Model) ตามค่านิยมองค์กร เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีแก่ ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งยังมีบทบาทในการเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การทำงานตามค่านิยมองค์กร กฟผ. FIRM-C ด้วย ส่วนตัวผู้ปฏิบัติงานเองก็ปฏิบัติตนให้สอดคล้อง ตามค่านิยมองค์กร กฟผ. มีการถ่ายทอดค่านิยมองค์กรจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน จนส่งผลเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร กฟผ. ที่ว่า “รักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิด คุณธรรม” และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเป็นปัจจัยผลักดันให้ กฟผ. มุ่งไปสู่ จุดมุ่งหมายในการเป็นองค์กรที่ภาคภูมิใจของคนไทยสืบต่อไป

๓.๓ สภาพปัญหาในองค์กร

จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกจากพนักงานระดับต่างๆ จำนวน ๕๐ ท่าน และได้ นำข้อมูลมาวิเคราะห์และทำการสรุปปัญหาเพื่อมาใช้ประกอบการวิจัยนั้น พบว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิต

^{๔๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔.

แห่งประเทศไทย (กฟผ.) กำลังประสบกับปัญหาเรื่องของความแตกต่างระหว่างวัยเพิ่มมากขึ้น โดยมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทางด้านแนวความคิด ประสบการณ์และด้านเจริญก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้เกิดเป็นปมของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ปัญหาต่างๆ ตามมาภายหลังอย่างมากและในที่สุดก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ภายในองค์กร ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน จากการวิเคราะห์ปัญหาส่วนใหญ่ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นพบว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานแทบทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานหรือระหว่างพนักงานด้วยกันเอง โดยปัญหาหลักที่พบมีดังต่อไปนี้

๑) กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาตามโครงสร้างหลายลำดับ กว้างขวาง ขอบข่ายมากทำให้ทำงานได้ล่าช้า สามารถทำได้ยากหากมีการปรับเปลี่ยนองค์กร

๒) มีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม เนื่องจาก กฟผ.เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานจำนวนมาก ซึ่งมาจากหลากหลายสถาบัน หลากหลายสถานที่ เช่น มาจากภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีความแตกต่างทั้งด้านการดำเนินชีวิตประจำวันและแตกต่างกันในด้านของความคิดเห็น

๓) ความแตกต่างช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานรุ่นใหม่ไฟแรงกับพนักงานรุ่นเก่าโบราณ ทำให้เกิดปัญหาคือ ความแตกต่างดังกล่าวทำให้การสื่อสารไม่เข้าใจกัน พนักงานรุ่นใหม่มีงานที่ต้องการสั่งขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ทันเวลา ไม่ล่าช้า แต่ทั้งหมดที่กล่าวมาพนักงานรุ่นใหม่จะไม่สนใจว่าลำดับชั้นของการนำเสนอว่าจะต้องนำเสนอผ่านใครบ้าง หรือต้องเป็นไปตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาหรือไม่ อีกทั้งพนักงานรุ่นเก่าเองก็ยึดติดกับนโยบายเดิมที่ล้าสมัยจนเกินไป ทำให้ไม่ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกันในการทำงาน

๔) ผู้บริหารขาดความยุติธรรม ขาดจริยธรรม ไม่มีความโปร่งใส มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทำให้เกิดความลำเอียงอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่งผลให้เกิดความมีคึดต่อกัน

๕) เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก เกิดการแบ่งแยกพวกชั้นพวกเธอ เกิดความอคติภายในใจ ส่งผลให้องค์กรขาดความร่วมมือร่วมใจ องค์กรอ่อนแอ จะทำให้สู้คู่แข่งภายนอกไม่ได้

ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอสรุปปัญหาแยกออกเป็น ๒ หมวดใหญ่ๆ คือ

๑) ปัญหาความแตกต่างระหว่างช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานรุ่นใหม่กับพนักงานอาวุโส (ปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากร)

๒) ปัญหาผู้บริหารเกิดความมีอคติ ขาดจริยธรรมและธรรมาภิบาล (ปัญหาด้านการบริหารงาน)

๓.๓.๑ ปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากร

ความแตกต่างระหว่างช่องว่างระหว่างวัยถือได้ว่าเป็นหนึ่งในสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งทุกสังคม นับตั้งแต่ภายในครอบครัวไปจนกระทั่งภายในที่ทำงาน นับได้ว่าเป็นเรื่องปกติ เพราะการที่คนหลายวัยมาทำงานร่วมกันย่อมเกิดความขัดแย้งกัน สาเหตุหนึ่งมาจากความห่างของช่วงวัยแต่ละบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ในหลักสากลได้มีการแบ่ง Generation ออกเป็น ๔ กลุ่ม^{๔๒} ดังนี้

- ๑) Baby Boomer หรือ Gen B
- ๒) Generation X หรือ Gen X
- ๓) Generation Y หรือ Gen Y
- ๔) Generation Z หรือ Gen Z

ตามบทสัมภาษณ์ที่ได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานระดับต่างๆ จำนวน ๕๐ คน สามารถสรุปได้ว่า Generation Baby Boomer (Gen B) และ Generation Z (Gen Z) เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้ความสัมพันธ์เกิดความขัดแย้งกันขึ้นภายในหน่วยงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ดังนั้นจะขอกล่าวเฉพาะ Generation ที่เกี่ยวข้องตามบทสัมภาษณ์ รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

๑) Baby Boomer หรือ Gen-B เราอาจจะได้ยินคำนี้ไม่บ่อยสักเท่าไร แต่รุ่น Baby boomer ก็ถือเป็นรุ่นที่มีความสำคัญมากทีเดียว กลุ่ม Baby boomer คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๘๙ - ๒๕๐๗ จัดได้ว่าเป็นกลุ่มที่เริ่มเข้าสู่วัยผู้สูงอายุแล้ว สาเหตุที่เรียกคนกลุ่มนี้ว่า Baby boomer นั้นมีที่มา เนื่องจากว่าในช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ ผู้ชายต้องถูกไปเกณฑ์ทหาร พอสงครามจบลงก็กลับมาแต่งงานและมีลูกกันเป็นจำนวนมาก ดังนั้นคน Gen-B ส่วนใหญ่จึงเกิดมาภายหลังช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ สงบลง คนกลุ่มนี้จึงเป็นคนที่ใช้ชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กตัญญู มีความอดทนสูง พุ่มพู่ให้การงานและองค์กรมาก สู้งาน พยายามคิดและทำอะไรด้วยตัวเอง เป็นเจ้าคนนายคน ถูกครอบครัวสั่งสอนมาให้เป็นคนประหยัด อุดม จึงมีการใช้จ่ายอย่างรอบคอบ และระมัดระวัง คน ในยุคอื่นๆ อาจจะมองคนยุคเบบี้บูมเมอร์ว่าเป็นพวก “อนุรักษ์นิยม” เป็นคนที่เคร่งครัดในขนบธรรมเนียมประเพณี แต่คนกลุ่มนี้ถือว่ามีจำนวนมากที่สุดในสังคมปัจจุบันเลยทีเดียว

กฟผ. มีพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุ Baby Boomer จำนวนมาก ในที่นี้เราเรียกว่าพนักงานรุ่นอาวุโส

๒) Generation-Y หรือ Gen-Y เจเนเรชั่นนี้ค่อนข้างคึกคักเป็นพิเศษ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของคน Gen-Y หรือคนรุ่นใหม่ นั่นเอง โดยคน Gen Y คือคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๒๓ - ๒๕๔๓ หรือมีอายุประมาณ ๑๘ - ๓๒ ปี หากนับดูอายุแล้วก็พบว่าคนกลุ่มนี้เป็นลูกของ

^{๔๒} พีดีบีบลิวซี, วิจัยคนเจนวาย ในองค์กรฟุ้งปี 2559 แนะนำธุรกิจปรับกลยุทธ์คนรุ่นใหม่-เก่า ด้านปัญหาสมองไหล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://news.thaipbs.or.th/174974>, [๒๐ มกราคม ๒๕๖๑].

คนที่เกิด Gen X ชอบทำงานเป็นทีม ต่างจากกลุ่ม Gen-X ที่ชอบวันแมนโชว์มากกว่า เพราะคนในวัย Gen-X จะถูกฝึกมาแบบนั้น ต่างจากวัย Gen-Y ที่เติบโตมาพร้อมกับการประชุม การระดมความคิดเห็น แต่ทว่าคนกลุ่มนี้จะไม่ค่อยอดทนเหมือนรุ่นพ่อรุ่นแม่สักหวังที่จะทำงานได้เงินเดือนสูงๆ แต่ไม่ยอมไต่เต้าจากการทำงานข้างล่างขึ้นไป กลุ่ม Gen-Y ส่วนใหญ่มักจะจัดสรรเวลาให้ทำงานและชีวิตส่วนตัว พอหลังเลิกงานอาจไปทำกิจกรรมอื่นๆ เพื่อสร้างความสุขให้กับตัวเอง เช่น ไปเล่นฟิตเนส ไปพบปะสังสรรค์กับเพื่อนฝูง จะไม่ค่อยหมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อน นอกจากนี้ กลุ่ม Gen-Y จะเป็นคนมองโลกในแง่ดี มีใจช่วยเหลือสังคม รักษาสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์ที่ดีและแน่นแฟ้นกับพ่อแม่แต่ก็ต้องบอกว่าไม่ใช่ทุกคนเป็นเพียงคนส่วนใหญ่เท่านั้น^{๔๓}

กพพ. รับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อทดแทนพนักงานที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่มีช่วงอายุนี้ ในที่นี้เราเรียกว่าพนักงานรุ่นใหม่

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งเรื่องช่องว่างระหว่างวัยระหว่างพนักงานใหม่กับพนักงานอาวุโส เนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่ไม่ให้ความเคารพผู้ที่อาวุโสกว่า อันเกิดจากความแตกต่างทางด้านความคิดและแนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงประสบการณ์และความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย พนักงานรุ่นใหม่ไม่ให้ความสำคัญกับผู้อาวุโส ทำงานลัดขั้นตอน เนื่องจากเห็นว่าพนักงานอาวุโสมักทำงานล่าช้าและงานเกิดความผิดพลาด พนักงานรุ่นใหม่ส่วนใหญ่มั่นใจในตนเองเกินไป คิดว่าตนเองเก่งกว่าทำงานได้ดีกว่าจึงข้ามขั้นตอนนั้นไป เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานสองรุ่นไม่มีความราบรื่นอันเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน เนื่องจากกระบวนการความคิด วัฒนธรรมและประสบการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น เมื่องานเกิดความผิดพลาดมักโยนความผิดให้กัน ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานทำให้เกิดเป็นปมของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาภายหลังอย่างมากและในที่สุดก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน จากการวิเคราะห์ปัญหาส่วนใหญ่ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นพบว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานแทบทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานหรือระหว่างพนักงานด้วยกันเองท้ายสุดทำให้ขาดความสามัคคีกัน จึงเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกและไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากคนรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและเกิดความท้อแท้ ไม่มีแรงบันดาลใจในการทำงาน สุดท้ายคนเก่งจำใจต้องลาออกจากองค์กรเนื่องจากการปัญหาด้านบุคคลที่ล้มเหลวดังที่กล่าวมาแล้ว

๓.๓.๒ ปัญหาด้านการบริหารงาน

ผู้บริหารที่ขาดจริยธรรมและธรรมาภิบาล มักเป็นผู้บริหารที่เกิดความมีอคติในจิตใจสูงเมื่อเป็นเช่นนี้แล้วย่อมทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ช่วยเหลือแต่บุคคลที่ตนเองพอใจ และใส่ร้ายหรือเพิกเฉยไม่ช่วยเหลือในบุคคลที่ตนเองไม่พอใจ คนเราหากมีอคติอยู่ในใจก็มักแสดงออก

^{๔๓} Dmc.tv, ช่องว่างระหว่างวัย “Generation gap”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://dmc.th/pages/top_of_week/รีวิวยุทธการทันโลกทันธรรม-ตอนช่องว่างระหว่างวัย.html, [๒๐ มกราคม ๒๕๖๑].

โดยคำพูดหรือกิริยาท่าทางที่แสดงออกต่อบุคคลรอบข้าง แม้แต่คนที่พูดถึงจะไม่ได้อยู่ตรงนั้นก็ตาม เมื่อบรรยากาศการทำงานที่มีอคติร่วมทำงานอยู่ด้วยนั้นย่อมส่งผลให้การทำงานเกิดอุปสรรคในการทำงาน ไม่มีความราบรื่นและเกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงานขึ้น ทำให้พนักงานขาดความร่วมมือร่วมใจในการประสานการทำงานร่วมกัน ส่งผลเสียต่อหน่วยงานและองค์กร ทำให้องค์กรอ่อนแอ ไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งภายนอกได้ ทั้งนี้เมื่อมีอคติเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ย่อมทำให้การปฏิบัติต่อกันไม่เท่าเทียมกันและมีความแตกต่างทางสถานภาพ^{๔๔} การปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน หมายถึงความไม่ยุติธรรม ความลำเอียงหรืออคติของผู้บริหารทำให้เกิดความขัดแย้งนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างหน่วยงาน มีการขยายวงกว้างออกไป จนในที่สุดกลายเป็นปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาได้แก่ ผู้บริหารหรือพนักงานบางท่านยังคงนำระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบเก่า ล้าสมัยมาปฏิบัติ ทำให้ตามกระแสโลกภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ทันต่อเหตุการณ์ และนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้น้อยเกินไป จนทำให้ขาดความยุติธรรมในการทำงานและเกิดความลำเอียง การที่ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในปริมาณที่ไม่เหมาะสม นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ประจำวันน้อยเกินไป จะส่งผลกระทบต่อผู้บริหารที่มีความอคติในจิตใจสูง หากเป็นเช่นนี้แล้วย่อมทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก ช่วยเหลือแต่บุคคลที่ตนเองพอใจ และใส่ร้ายหรือเพิกเฉยไม่ช่วยเหลือในบุคคลที่ตนเองไม่พอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาความดีความชอบประจำปีหรือการพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง จะเห็นความลำเอียงได้อย่างเห็นได้ชัด คนเราหากมีอคติอยู่ในใจก็มักแสดงออกโดยคำพูดหรือกิริยาท่าทางที่แสดงออกต่อบุคคลรอบข้าง แม้แต่คนที่พูดถึงจะไม่ได้อยู่ตรงนั้นก็ตาม เมื่อบรรยากาศการทำงานที่มีอคติร่วมทำงานอยู่ด้วยนั้นย่อมส่งผลให้การทำงานเกิดอุปสรรคในการทำงาน ไม่มีความราบรื่นและเกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงานขึ้น ทำให้พนักงานขาดความร่วมมือร่วมใจในการประสานการทำงานร่วมกัน ส่งผลเสียต่อหน่วยงานและองค์กร ทำให้องค์กรอ่อนแอ ไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งภายนอกได้ ทั้งนี้เมื่อมีอคติเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ย่อมทำให้การปฏิบัติต่อกันไม่เท่าเทียมกันและมีความแตกต่างทางสถานภาพ^{๔๕} การปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน หมายถึงความไม่ยุติธรรม ความลำเอียงหรืออคติของผู้บริหารทำให้เกิดความขัดแย้งนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างหน่วยงาน มีการขยายวงกว้างออกไป จนในที่สุดกลายเป็นปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้

^{๔๔} อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, การบริหารความขัดแย้งในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คส์ ทู ยู, ๒๕๕๗), หน้า ๓๔.

^{๔๕} เรื่องเดียวกัน

สรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับต่างๆ จำนวน ๕๐ คน เกี่ยวกับสภาพปัญหาภายในหน่วยงาน รวมถึงข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ไขปัญหา โดยยกตัวอย่างบุคคลที่กล่าวถึงปัญหาให้เห็นได้อย่างชัดเจน จำนวน ๖ กลุ่ม ดังตารางแสดงสภาพปัญหาในองค์กร ที่ ๓.๓.๒.๑ ต่อไปนี้

สัมภาษณ์	สภาพปัญหาในองค์กร	ข้อเสนอแนะ/วิธีแก้ไขปัญหา
กลุ่มที่ ๑	<p>กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีภาระหน้าที่ และภารกิจที่หลากหลาย มีสายบังคับบัญชาที่มีระดับชั้นตอนจำนวนมาก วิธีการดำเนินงานเป็นแบบระบบราชการ ทำให้ไม่มีความคล่องตัวในการบริหาร รวมทั้งระบบการบริหาร และการจัดการยังยึดติดกับระบบที่เก่าและล้าสมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน และมีชั้นตอนมาก ทำให้องค์กรพัฒนาได้ช้า บางแห่งเกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก แบ่งตามสถาบันการศึกษาและระดับการศึกษา ยึดพวกพ้องเป็นหลัก ผู้บริหารบางท่านขาดความเป็นกลาง มีอคติในการบริหารงาน จึงทำให้พนักงานระดับล่างไม่ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร เพราะขาดแรงบันดาลใจในการทำงาน</p>	<p>ควรปรับโครงสร้างองค์กร ให้มีความกระชับคล่องตัว ให้มีโครงสร้างบังคับบัญชาและลำดับชั้นน้อยลง จัดระบบงานองค์กรใหม่ ให้งานที่มีภารกิจเหมือนกันอยู่ด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานและมีการจัดเก็บองค์ความรู้ให้เป็นรูปธรรมจะได้บริหารงานได้รวดเร็ว</p> <p>ถึงแม้ กฟผ. จะเป็นหน่วยงานของรัฐ ต้องบริหารงานแบบราชการ แต่ก็ควรนำข้อดีของการทำงานแบบเอกชนมาปรับใช้ เพื่อลดชั้นตอน ลดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับกระบวนการและวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ควรปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ. ให้ทันสมัย ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดนโยบายที่ยั่งยืนและกระจายลงไปให้ทั่วถึง เพื่อการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>ผู้บริหารควรปรับทัศนคติ มองรูปแบบขององค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน และต้องมีความกล้าตัดสินใจทำในสิ่งที่มีผลประโยชน์กับองค์กรเป็นที่ตั้ง สนับสนุนคนดี คนเก่ง โดยพิจารณาแต่งตั้งคนตามความสามารถ โดยทดสอบความรู้ความสามารถก่อนการเลื่อนตำแหน่งเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมจริงๆ เอาใจใส่พนักงานระดับล่างให้มาก</p>

สัมภาษณ์	สภาพปัญหาในองค์กร	ข้อเสนอแนะ/วิธีแก้ไขปัญหา
(ต่อ)		<p>กว่านี้ ส่วนผู้บริหารเองควรเข้ารับการอบรมหลักสูตรด้านจริยธรรมและคุณธรรมเพิ่มขึ้นเพื่อยึดหลักการบริหารตามหลักพุทธศาสนา</p> <p>ควรปลูกฝังจิตสำนึกในองค์กรให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมและเสียสละเพื่อองค์กร และองค์กรควรมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานเพื่อทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ท้ายที่สุดทุกคนต้องมีธรรมะในการทำงานและในการดำรงชีพ</p>
กลุ่มที่ ๒	<p>กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรมากมายทั้งชายหญิง มีความหลากหลายทั้งพื้นฐานครอบครัว สถาบันการศึกษาและคุณวุฒิต่างๆ จึงทำให้ กฟผ. มีความรอบรู้และสามารถทำงานได้อย่างหลายแขนงเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสามารถนำมาอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในระบบงาน ทำให้องค์กรสามารถสร้างความสำเร็จสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ เมื่อมีความหลากหลายเช่นนี้ ปัญหาความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากขาดแนวทางความคิดที่ยึดถือที่ดี ด้วยนวัตกรรม ความก้าวหน้าจึงต้องปรับตัวขยายกิจการหรือธุรกิจมากขึ้น ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ก็อาจมาจากต้องแข่งขันปรับตัวให้ทันกับสภาพปัจจุบัน จึงต้องมีการรับพนักงานมากขึ้น ประกอบกับพนักงานรุ่นเก่าเกษียณอายุ ดังนั้นระบบงานอาจขาดช่วงขาดคนขาดการเรียนรู้ขาดประสบการณ์และการเรียนรู้</p>	<p>ผู้บริหารต้องมีระบบการบริหารจัดการ เรื่องบุคลากรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วยิ่งขึ้น จัดให้มีการอบรมเพื่อเสริมความรู้และทักษะให้ทันกับงานที่เพิ่มมากขึ้นและติดตามวัดผลการอบรมให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>รวมถึงมีหน่วยงานที่อบรมและให้ความรู้ทางด้านศีลธรรม เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตนให้ถูกต้องดีงาม มีระเบียบแบบแผนที่ถูกต้องและให้พนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติ รวมทั้งมีการส่งเสริมความรู้ทางศาสนาที่สอนให้พนักงานยึดถือ เช่น รู้จักหน้าที่การงาน รู้จักอาชีพ และสามารถจัดการหน้าที่การงานให้ถูกต้อง มีความรู้ เก่งงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อบรมและให้พนักงานมีจิตใจดี มีความเป็นจิตอาสา ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ รับผิดชอบต่อสังคม เป็นการสร้างจิตสำนึกต่อบุคคลและองค์กร โดยนำแนวทางพุทธศาสนาเข้ามาร่วมด้วย เพื่อให้เกิดความสุขในการทำงาน</p>

สัมภาษณ์	สภาพปัญหาในองค์กร	ข้อเสนอแนะ/วิธีแก้ไขปัญหา
กลุ่มที่ ๓	<p>กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีพนักงานจำนวนมาก ซึ่งมีความหลากหลายความคิด ต่างวัฒนธรรม ต่างจิตใจ จึงเกิดความเข้าใจที่ต่างกัน ทำให้ความคิดเห็นขัดแย้งกันได้ และองค์กรไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงาน เนื่องจากมีระดับชั้นบังคับบัญชา มาก ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ทำให้งานไม่ราบรื่นเท่าที่ควรและเกิดงานที่มีลักษณะทับซ้อนกัน ทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูงในการบริหารองค์กร รวมทั้งขาดความสมดุลในการบริหารงานบุคคล ทั้งด้าน Carrier Path และการถ่ายทอดองค์ความรู้จากคนรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง เนื่องจากแนวคิดและวัฒนธรรมที่ต่างกันของคนทั้ง ๒ วัย</p> <p>เมื่อคนทั้ง ๒ วัย ที่มีช่วงอายุที่ห่างกันมาทำงานร่วมกันนั้น จึงทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่นพนักงานรุ่นใหม่หรือปรีกษางานหรือผ่านงานแต่พนักงานอาวุโสสั่งให้แก้ไขงานจุดเล็กน้อยที่ไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักของงาน จึงทำให้งานเกิดความล่าช้า ครั้งต่อไปพนักงานรุ่นใหม่อาจจะไม่ผ่านงานพนักงานรุ่นอาวุโสเพราะต้องการความรวดเร็วในการทำงาน พนักงานอาวุโสจึงเห็นว่าพนักงานรุ่นใหม่ไม่มีสัมมาคารวะผู้อาวุโส ข้ามหัวผู้อาวุโสกว่า จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานขึ้น ด้วยเหตุดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะความคิดเห็นระหว่างพนักงานรุ่นใหม่กับพนักงานอาวุโสไม่ตรงกันหรือขัดแย้งกันนั่นเอง</p>	<p>ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีลำดับชั้นน้อยลง ควรสั่งงานอย่างมีระบบ และการทำงานที่ดีควรอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาคนเดียว จะได้ไม่เกิดการสับสนในการรับคำสั่ง ควรกระจายงาน และเกลี้ยงานให้พนักงานได้ช่วยกันทำงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มประสิทธิภาพ</p> <p>ปรับปรุงระบบการทำงาน ลดขั้นตอน และควรทำตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ไม่ข้ามหัวผู้อาวุโส รวมถึงให้มีการรณรงค์ให้คนในองค์กรตระหนักถึงคุณธรรมและธรรมาภิบาลในการบริหารงานและในการทำงาน ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและเกิดผลได้จริง ทั้งในภาพของระดับหน่วยงานและในระดับแต่ละบุคคล เร่งปรับความเข้าใจ ปรับรูปแบบการทำงาน ปรับวิธีการคิดและปรับจิตใจพนักงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน</p> <p>ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น โดยการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกัน ลดปัญหาในการทำงานที่ติดขัด การจัดกิจกรรม Synergy เพื่อสร้างพลังร่วม และเป็นการขัดเกลาจิตใจ</p>

สัมภาษณ์	สภาพปัญหาในองค์กร	ข้อเสนอแนะ/วิธีแก้ไขปัญหา
<p>กลุ่มที่ ๔</p>	<p>ภายในองค์กร กฟผ. มีพนักงานที่จบการศึกษาหลายระดับและมีอายุที่แตกต่างกัน เมื่อทำงานร่วมกันบางครั้งพนักงานรุ่นใหม่ซึ่งเป็นคนที่มีความรู้ มักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับลำดับอาวุโส เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในตัวเองเกินไป ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานไม่ราบรื่น ส่งผลให้เกิดปัญหาทางด้านการบริหารจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อม ปัญหาที่พบคือ ต่างคนต่างความคิด ความเห็นไม่ตรงกัน ทำให้องค์กรประสบปัญหาต่างๆ เนื่องมาจากมีความแตกต่างระหว่างช่วงอายุของพนักงานทั้ง ๒ วัย เนื่องจาก กฟผ. ไม่ได้รับพนักงานใหม่มาเป็นเวลานาน เมื่อเปิดรับเพื่อมาทดแทนอัตรากำลังที่กำลังจะทยอยเกษียณอายุราชการ จึงทำให้เกิดปัญหาของคนทั้ง ๒ วัย ได้แก่ การสื่อสารติดขัด ไม่ราบรื่น แบ่งเป็นกลุ่มก้อน คุยกันเฉพาะในกลุ่มของตนเองเพราะมีความแตกต่างทางด้านอายุและทางด้านวัฒนธรรมนั่นเอง</p> <p>ผู้บริหารส่วนใหญ่ เอาใจใส่ดูแลพนักงานรุ่นใหม่เกินไปทำให้เกิดการเอาใจใส่ไม่ทั่วถึง ผู้บริหารขาดกลยุทธ์การบริหารคน ผู้บริหารสั่งงานข้ามสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนและเกิดปัญหาทุกชั้นตอน</p> <p>ผู้บริหารมอบหมายงานกระจุกตัวเพียงคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ทำให้งานล่าช้าและงานไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้บางคนงานยุ่งจนล้นมือแต่อีกคนกลับไม่มีงานทำ</p>	<p>ควรสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเคารพนับถือระหว่างกันและมีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ปลูกฝังคุณธรรมและให้มีธรรมาภิบาลยึดมั่นในประโยชน์ของ กฟผ. เป็นหลัก ทุกคนจะต้องมีธรรมาภิบาลเข้าไปอยู่ในจิตใจ ดังนั้น หน่วยงานควรจะมีการอบรมให้ผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ได้เข้าถึงธรรมาภิบาลโดยนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ เข้าไปใช้ จัดให้มีกิจกรรมสันตนาการ เพื่อให้มีการพบปะพูดคุยกันมากขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับงานเสมอไป เช่น จัดกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์, จัดกิจกรรมจิตอาสาร่วมกันหรือจัดกิจกรรม Synergy เป็นต้น เพื่อจะได้มีความเข้าใจกันมากขึ้น</p> <p>กฟผ. ควรพิจารณาความดีความชอบตามผลงานที่พนักงานแต่ละคนควรจะได้ และควรมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่และเพื่อนร่วมงาน มุ่งเน้นจรรยาบรรณ จริยธรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง หากผู้มีอำนาจมีความซื่อสัตย์ สุจริตและมีจรรยาบรรณแล้ว ผู้บริหารควรมีความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงใดๆ ทั้งสิ้น ควรมีธรรมาภิบาลของผู้บริหารเป็นหลักสำคัญ ควรใช้การพิจารณาด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม มีความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชาเท่าๆ กัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชังหรือเลือกพิจารณาเฉพาะคนที่รู้จักเป็นพิเศษ</p>

สัมภาษณ์	สภาพปัญหาในองค์กร	ข้อเสนอแนะ/วิธีแก้ไขปัญหา
<p>กลุ่มที่ ๕</p>	<p>ปัญหาที่พบคือความขัดแย้งกันระหว่างพนักงานอาวุโสกับพนักงานรุ่นใหม่ ที่มีแนวคิดและค่านิยมที่แตกต่างกัน เช่น</p> <p>พนักงานอาวุโสที่ทำงานมานานจะเต็มเปี่ยมไปด้วยประสบการณ์ในการทำงาน แต่มักจะมีความคิดเห็นไม่ตรงกับพนักงานรุ่นใหม่ที่เข้ามาพร้อมกับความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในสิ่งที่แตกต่างกันนี้ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งกันทางความคิด ส่งผลให้งานที่ทำเป็นไปไม่ราบรื่นและงานออกมามีค่า</p> <p>พนักงานอาวุโสส่วนใหญ่ยึดติดกับแนวคิดและค่านิยมแบบเดิมๆ จึงทำให้ในบางครั้งก็ไม่ยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย อีกทั้งทำงานล่าช้า และเกิดความผิดพลาดของงานสูง ซึ่งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาก้าวหน้าขององค์กรทำให้พัฒนาไปได้ช้า ไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรยุคใหม่ที่มีการพัฒนาและปรับตัวอย่างรวดเร็วได้</p> <p>จะเห็นได้ว่าพนักงานอาวุโสและพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความขัดแย้งกัน เกิดจากกระบวนการความคิดที่แตกต่างกัน และจากประสบการณ์ที่ต่างกัน ทำให้การสื่อสารไม่เข้าใจกัน ไม่ตรงตามประเด็น ส่งผลให้งานไม่ลุล่วงตามเป้าหมาย และเกิดความผิดพลาด สุดท้ายทำให้เกิดความขัดแย้งและขาดความสามัคคีกันภายในหน่วยงาน</p>	<p>พนักงานรุ่นเก่าส่วนมาก Generation Baby Boomer หรือ Gen-B กับพนักงานรุ่นใหม่ที่เป็น Gen-X ควรหันหน้าเข้าหากัน เพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ร่วมกัน โดยได้ข้อสรุปเป็นที่ยอมรับได้ของทั้ง ๒ รุ่น</p> <p>พนักงานรุ่นอาวุโสกล้าที่จะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และเปลี่ยนแปลงตัวเอง โดยเข้ารับการอบรมและติดตามสิ่งใหม่ๆ รอบตัวที่มีความเปลี่ยนแปลง เพื่อจะให้เห็นข้อดี-ข้อเสียของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งจะเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างที่ทำให้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ปรึคความเข้าใจต่อกันเพื่อจะได้เข้าใจในระบบการทำงานแบบใหม่ให้เป็นที่ไปในแนวทางเดียวกัน ที่สำคัญที่สุดคือต้องมีระบบอาวุโสในการทำงาน พนักงานรุ่นใหม่ต้องให้เกียรติพนักงานอาวุโสถึงแม้จะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม</p> <p>โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดให้มีหลักสูตรการอบรมคุณธรรม จริยธรรม เพื่อปลูกฝังให้มีแนวคิดเชิงบวกและเกิดความเห็นใจซึ่งกันและกันด้วย</p>

สัมภาษณ์	สภาพปัญหาในองค์กร	ข้อเสนอแนะ/วิธีแก้ไขปัญหา
กลุ่มที่ ๖	<p>เนื่องจาก กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ในอดีตมีพนักงานจำนวนมาก เมื่อพนักงานทยอยเกษียณอายุราชการกันไปเรื่อยๆ ทำให้จำนวนพนักงานลดลงเรื่อยๆ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจ ในปัจจุบันเปิดรับสมัครพนักงานรุ่นใหม่เป็นจำนวนมาก โดยมาจากหลากหลายสถานที่ ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานความรู้และจิตใจที่แตกต่างกัน เมื่อเข้ามาทำงานร่วมกับพนักงานอาวุโส ทำให้เกิดพนักงานแบ่งเป็นคนสองรุ่น คือ รุ่นพ่อแม่และรุ่นลูก ซึ่งมีวัฒนธรรมการใช้ชีวิตวิถีการดำเนินชีวิตที่ไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานอาวุโสยึดถือวัฒนธรรมการดำเนินชีวิตแบบคนรุ่นเดิมที่ใช้ความเข้าใจทางศีลธรรมที่อบรมมาใช้ในการดำเนินชีวิต ส่วนคนรุ่นใหม่จะนิยมหาความสำเร็จและมองเรื่องผลประโยชน์ทางการเงินเพื่อความมั่นคงในฐานะมากกว่าคนอาวุโสที่มองเรื่องหน้าที่การเงินและความรับผิดชอบต่อองค์กรที่แตกต่างกัน</p> <p>เมื่อคนทั้ง ๒ วยมาอยู่รวมกันและทำงานร่วมกันการถ่ายทอดเทคโนโลยีความรู้ประสบการณ์จากคนรุ่นเก่ามาสู่คนรุ่นใหม่จึงเกิดความไม่เข้าใจกันขึ้น และเกิดปัญหาในเรื่องอัตรากำลังที่มีช่องว่างในการดำรงตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ไม่ต่อเนื่องกัน ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เช่น ประสบการณ์และอายุน้อยแต่ได้รับแต่งตั้งจึงทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน และขัดแย้งกัน</p>	<p>ต้องมีการจัดวางอัตรากำลังเรื่อง การรับพนักงานใหม่เข้ามาให้เหมาะสมกับอัตราที่จะทดแทน จะได้ไม่เกิดช่องว่างในการทดแทนและจะได้สอดคล้องกับแผนงานที่จะเกิดขึ้น ต้องเร่งสร้างประสบการณ์ให้กับคนรุ่นใหม่ในองค์กร ให้สามารถรับผิดชอบต่อไปได้ในอนาคต หรือต้องมีการหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้แทนคนให้มากที่สุด</p> <p>รวมถึงหาวิธีแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย โดยทำการปรับทัศนคติเข้าหากัน เอาธรรมะซึ่งเป็นที่ตั้งให้ทั้งสองฝ่ายเห็นถึงสัจธรรมความเป็นจริงของการดำเนินชีวิต มองผลรวมเพื่อประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นหลัก ใช้หลักความเป็นธรรมมาดำเนินชีวิต</p> <p>นโยบายของ กฟผ. ควรกำหนดให้หน่วยงานจัดหลักสูตรการอบรมด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ เพื่อให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทุกระดับ เพื่อสร้างจิตสำนึกให้พนักงานองค์กรใช้หลักธรรมในการดำรงชีวิตและใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเป็นการสร้างความสามัคคี และทำให้ทุกคนสามารถร่วมแรง ร่วมใจ เพื่อสร้างองค์กรให้ยั่งยืนสืบไป</p>

๓.๔ สรุป

จากปัญหาที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งสิ้น กฟผ. เองได้ตระหนักและประมวลวัฒนธรรมองค์การ จริยธรรม และข้อพึงปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นจรรยาบรรณ กฟผ. และได้ประกาศใช้ใน กฟผ. ตั้งแต่วันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๔๕ เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามเพื่อนำเกียรติคุณมาสู่ กฟผ. โดยได้ส่งเสริมและเผยแพร่จรรยาบรรณ กฟผ. ทั่วทั้งองค์การมาแล้วระยะหนึ่ง และเมื่อวันที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๕๑ คณะกรรมการ กฟผ. ได้ออกข้อบังคับ กฟผ. ว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งมีผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามจริยธรรมและจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด^{๔๖}

ต่อมา กฟผ. ได้ออกข้อกำหนด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ ๑/๒๕๕๒ ว่าด้วยการบังคับใช้จรรยาบรรณ กฟผ. โดยมีเนื้อหาที่น่าสนใจบางส่วนดังนี้^{๔๗}

“ให้ผู้ปฏิบัติงานยึดมั่นในจริยธรรมและจรรยาบรรณตามประกาศ กฟผ. และข้อบังคับ กฟผ. ฉบับที่ ๓๓๕ ว่าด้วย การกำกับดูแลกิจการ ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้มาจากการดำเนินงานเพื่อการในหน้าที่และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงตามคำสั่ง กฟผ. ที่ ค.๙๓/๒๕๔๑ เรื่อง การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเคร่งครัด และให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ กำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ”

แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวก็ยังไม่หมดไปทั้งสิ้น เนื่องจากปัญหาหลักๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ส่วนใหญ่จะมาจากการบริหารจัดการบุคลากรและการบริหารงานเป็นหลักสำคัญ ซึ่งมีความขัดแย้งเป็นสำคัญ ทั้งในส่วนของผู้บริหารต่อพนักงานหรือระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กฟผ. ควรนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงานทุกระดับใน กฟผ. เพื่อเป็นการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนต่อไป กฟผ. จึงได้จัดทำแผนและนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานให้มีคุณธรรมและจริยธรรม ได้กำหนดวิธีการที่ทำให้มั่นใจการตัดสินใจ การปฏิบัติการและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เรียกกันว่าพฤติกรรมที่มีจริยธรรมสำหรับกำหนดใช้ในหน่วยงาน

สรุปได้ว่าจริยธรรม จรรยาบรรณและวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญและมีผลต่อการพัฒนาองค์การอย่างมาก โดยเฉพาะการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำระดับสากลตามวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจำเป็นต้องมีระบบการบริหารงานแต่ละด้านที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น หาก กฟผ. มีการดำเนินงานด้านจริยธรรม จรรยาบรรณและวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นระบบที่ถูกต้องเหมาะสมและต่อเนื่องจะก่อให้เกิดการพัฒนาด้านอื่นๆ และการ

^{๔๖} นายสมบัติ ศานติจารี. ประกาศ ผวก.ที่ ๑๒/๒๕๕๑. ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๑, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://10.20.19.23/egaticd>. [๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๐].

^{๔๗} ข้อกำหนดการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ ๑/๒๕๕๒ ว่าด้วย การบังคับใช้จรรยาบรรณ กฟผ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://10.20.19.23/egaticd>. [๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๐].

พัฒนาในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน รวมถึงจะนำไปสู่การแก้ไขและป้องกันปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พนักงานพบว่าสภาพปัจจุบันของ กฟผ. ยังคงขาดกลไกและระบบการบังคับใช้ประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณเพื่อควมมีประสิทธิผล รวมถึงการแสดงถึงความมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการทำงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่กำหนดไว้ยังขาดความเป็นรูปธรรม อีกทั้งการนำจรรยาบรรณ กฟผ. ที่ประกาศไว้มาสู่การปฏิบัติยังขาดการบริหารที่เป็นระบบ รวมถึง กฟผ. เองควรที่จะนำแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. เพิ่มเติมอีกด้วย เป้าหมายหลักที่ต้องการก็คือ กฟผ. จะต้องมึระบบบริหารงานเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณและวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุมถึงการเสริมสร้างทัศนคติ ค่านิยม จิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ชัดเจน เหมาะสม และครบวงจร รวมถึงมีการนำแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องก่อให้เกิดการบูรณาการเพื่อสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีเอกภาพและสอดคล้องกันในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับภาพรวมขององค์กร ระดับสายงาน ระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคล ท้ายที่สุดย่อมส่งผลให้องค์กรมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืนได้อย่างแน่นอน

บทที่ ๔

การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหา ในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

มนุษย์บนโลกใบนี้ต้องพบเจอกันและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อต้องติดต่อประสานงานและพึ่งพากันตลอดเวลาเช่นนี้ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่ง ไม่ลงรอยกัน ไม่พึงพอใจซึ่งกันและกันไม่ได้อย่างแน่นอน เพราะมนุษย์เราไม่สามารถที่จะทำสิ่งใดให้ถูกใจคนทั้งโลกได้ จึงส่งผลให้เกิดปัญหาตามมาซึ่งหากเกิดปัญหาขึ้นแล้วไม่ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีย่อมทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ส่งผลให้การอยู่ร่วมกันของคนกลุ่มนั้นมีปัญหา ซึ่งถ้าเกิดในองค์กรก็จะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารงานในทุกๆ ส่วนขององค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานหรือการบริหารจัดการบุคลากรถือได้ว่าเป็นปัญหาที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรทีเดียว ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะในที่ทำงานอาจเกิดขึ้นจากบุคคลตั้งแต่ ๒ คนหรือ ๒ ฝ่ายขึ้นไป ที่พยายามกระทำในสิ่งที่ตนเองพึงปรารถนาให้ได้มาในสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มต้องการส่งผลให้เกิดการช่วงชิงและขัดขวางกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นการกระทำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน^๑

ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีทั้งผลดีและผลเสีย แต่ส่วนใหญ่มักนำผลเสียมาให้มากกว่าผลดี ดังนั้น ผู้บริหารควรที่จะหาหนทางที่เหมาะสมนำมาปรับให้เข้ากับสถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้งก็คือ ไม่ใช่เพียงแค่การแก้ปัญหาความขัดแย้งเพียงอย่างเดียว แต่ควรรวมถึงความสามารถในการจัดการความขัดแย้งอีกด้วย เพราะการจัดการความขัดแย้งไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องของการหลีกเลี่ยงหรือการลดระดับความขัดแย้งให้หมดไปจากองค์กร แต่หมายถึงความสามารถที่จะควบคุมระดับความขัดแย้งที่ยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลดีต่อองค์กรและเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขในอนาคต เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์เกิดขึ้น สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งในองค์กรให้เบาบางลงได้นั้นคือ การที่จะนำกระบวนการที่เป็นระบบขั้นตอนในการจัดการความขัดแย้งเข้ามาบริหาร เพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมสำหรับทุกๆ ฝ่าย^๒ หากสามารถบริหารปัญหาความขัดแย้งให้หมดสิ้นย่อมส่งผลให้การบริหารงานและการบริหารจัดการบุคลากรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

^๑ อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง, การบริหารความขัดแย้งในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คส์ ทู ยู, ๒๕๕๓), หน้า ๕.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๒-๔๓.

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นสำคัญที่ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับต่างๆ ของ กฟผ. จำนวน ๔๘ คน เพื่อการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” โดยมีหัวข้อที่ใช้สัมภาษณ์จำนวน ๗ หัวข้อ ดังนี้

๑. หลักธรรมาภิบาล มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) หรือไม่ อย่างไร?

๒. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ อย่างไร?

๓. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินการหรือไม่ อย่างไร?

๔. ท่านจะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ใต้บังคับบัญชา) และเพื่อนร่วมงาน พึงพอใจในตัวท่านหรือผลงานของท่าน?

๕. หากท่านพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ท่านจะมีวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างไร?

๖. หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธใด? ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

๗. หากนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ มาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือไม่ อย่างไร?

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผลการวิเคราะห์ตามหัวข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์หัวข้อที่ ๑ หลักธรรมาภิบาล มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) หรือไม่ อย่างไร?

๑. หลักธรรมาภิบาล มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการพนักงาน กฟผ. หรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๑	หลักธรรมาภิบาลมีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) และเป็นความจำเป็นระดับต้นๆ ในการบริหารงานขององค์กร กฟผ. เนื่องจาก กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก มีผลกระทบต่อคนส่วนรวมอย่างมากแต่ละท่านก็มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาลจะทำให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม หาก กฟผ. ไม่มีหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน ย่อมมีผลกระทบต่อประเทศโดยรวม	ควรเผยแพร่และประชาสัมพันธ์หลักธรรมาภิบาลให้พนักงานทุกระดับในองค์กร ได้รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกัน จะได้ไม่เกิดความขัดแย้งหรือต่อต้านสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และควรกำหนดให้เป็นกรอบการปฏิบัติอย่างชัดเจน

๑. หลักธรรมาภิบาล มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการพนักงาน กฟผ. หรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
(ต่อ)	<p>หลักธรรมาภิบาลสามารถนำมาเป็นกรอบการประพฤติ ปฏิบัติให้เกิดการกำกับดูแลที่ดี เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมได้ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ เมื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการจะส่งผลให้ กฟผ. เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม ช่วยให้หน่วยงานมีความมั่นคง เจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนตลอดไป</p>	
คนที่ ๒	<p>ธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีเป็นการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ พร้อมตอบคำถามหรือตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมรับผิดชอบ จริยธรรมในการทำงาน ควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจ ดำเนินการและประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลจากการตัดสินใจร่วมกัน ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มต่างๆ รวมทั้งคนด้อยโอกาส ตลอดจนการสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคม ในการรับโอกาสต่างๆ ที่ประชาชนพึงจะได้รับจาก กฟผ. อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร</p> <p>หากองค์กรใดเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ย่อมทำให้องค์การนั้นเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน องค์กรที่ล่มสลายส่วนมากเกิดจากความไม่โปร่งใสแทบทั้งสิ้น การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง หากยึดตามจะทำให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนและพนักงาน กฟผ. ต้องถือปฏิบัติในการทำงานทุกๆ ระดับ ธรรมาภิบาลถือได้ว่าเป็นทั้งหลักการ กระบวนการและเป็นเป้าหมาย ทำให้การทำงานร่วมกันของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เน้นใช้หลักคุณธรรมที่มีความโปร่งใส ลดความมีอคติ จะทำให้ปัญหาการทุจริตลดลง</p>	<p>ควรประชาสัมพันธ์เรื่องโทษของการทุจริตในหน้าที่ ให้รับทราบทุกช่องทาง เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการคิดทุจริต และหาวิธีการให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของภาพลักษณ์องค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชนทั่วไปให้เป็นรูปธรรมให้ได้</p> <p>ควรเปรียบเทียบหลักคุณธรรมกับหลักคุณธรรมให้มองเห็นอย่างชัดเจน</p>

๑. หลักธรรมาภิบาล มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการพนักงาน กฟผ. หรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๓	องค์การที่ดีต้องมีหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) คือ การบริหารและการปกครองที่มีความเป็นธรรมกับพนักงานทุกระดับ เห็นคุณค่าของงานและความสามารถของคน ซึ่งจะต้องมีความโปร่งใส, มีส่วนร่วม, รู้หน้าที่และความรับผิดชอบ, ประหยัด คุ่มค่า, เคารพกฎ กติกาและต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้งเสมอ เพราะเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีเพื่ออยู่ร่วมกันในองค์การอย่างมีความสุข โดยการประสานประโยชน์ สามารถคลี่คลายข้อขัดแย้งโดยสันติ และพัฒนาองค์การให้มีความยั่งยืน โดยให้พนักงานทุกคนยึดหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ มีขวัญและกำลังใจดีในการทำงาน มีความรู้สึกว่าถูกปฏิบัติอย่างเป็นธรรม, สามารถลดความขัดแย้งในองค์การทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเองได้ ทำให้องค์การมีความราบรื่นในการทำงานเพราะทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จึงสามารถปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันและทำให้ความขัดแย้งลดลง	ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกระดับรับทราบว่าหลักธรรมาภิบาลคืออะไร หากนำมาใช้ จะเกิดประโยชน์อะไรบ้าง หากพนักงานได้รับทราบประโยชน์ ย่อมที่จะร่วมมือและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี
คนที่ ๔	หลักธรรมาภิบาลสร้างให้พนักงานเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รู้วิธีทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยังทำให้การปฏิบัติต่อกัน มีความเสมอภาคและเป็นธรรม ช่วยให้การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม ไม่มีผลประโยชน์อื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการที่พนักงานพึงปฏิบัติในหน้าที่อย่างบริสุทธิ์ โปร่งใส ยุติธรรม เพราะสามารถนำมาจัดการการทุจริตได้ ทำให้มีความยุติธรรมต่อพนักงาน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีและเกิดความผูกพันต่อหน่วยงานนำมาแก้ปัญหาความขัดแย้งได้	หากนำมาปฏิบัติได้อย่างจริงจัง จะสามารถลดการทุจริตในองค์การลงได้ และเป็นการพัฒนาพนักงานให้เป็นคนตระหนักถึงความถูกต้องอยู่เสมอ สามารถสร้างและปลูกจิตสำนึกให้พนักงานปฏิบัติตามแนวทางหลักธรรมาภิบาล เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งได้

๑. หลักธรรมาภิบาล มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการพนักงาน กฟผ. หรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๕	<p>เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักธรรมที่ต้องการให้คนเป็นคนดี ซึ่งพนักงานต้องมีความเข้าใจ โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องนำไปปฏิบัติด้วย เช่น ออกนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ถ้าทำสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจว่าทำดีได้ดี และส่งผลให้ระบบการบริหารงานต่างๆ ง่ายขึ้น ทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรือง เพราะจะทำให้การทำงานตั้งอยู่บนความถูกต้องและเป็นธรรม อีกทั้งเป็นการใช้หลักศีลธรรมในการปฏิบัติงานและเป็นหลักธรรมในพุทธศาสนาด้วย ถ้าทุกคนไม่ว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือปฏิบัติแล้ว การทำงานก็จะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เพราะหัวใจของพุทธศาสนาคือ ๑) ไม่ทำความชั่วทั้งปวง ๒) ทำความดีให้ถึงพร้อม ๓) ทำจิตใจให้บริสุทธิ์ ซึ่งหัวใจของพุทธศาสนาสามารถนำไปใช้ได้ทุกด้านไม่ว่าด้านการทำงานหรือการดำเนินชีวิตของตนเอง ในที่นี้หมายถึงการใช้หลักธรรมมาปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยหน่วยงานจะต้องเป็นผู้ที่กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรมเพื่อใช้สำหรับพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค จะเห็นได้ว่าหลักการบริหารงานโดยใช้หลักคุณธรรม ปราศจากความลำเอียง มีความโปร่งใสมาใช้ในการปฏิบัติงานจะเป็นพื้นฐานสร้างความเป็นธรรมในสังคม ทำให้เกิดการพัฒนาแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ และช่วยให้สังคมมีความเข้มแข็งทุกด้าน ลดปัญหาการทุจริต ช่วยให้ระบบการบริหารมีความน่าเชื่อถือ ทำให้การบริหารรวมถึงการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่คดโกง ปลอดการคอร์รัปชัน, ทำให้พนักงานมีความสุข มีความสัมพันธ์ที่ดี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อยู่กันแบบพี่น้อง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน สามารถให้อภัยกันได้ มีการบอกกล่าวหรือสั่งงานได้อย่างง่ายดาย ไม่ขัดขืนหรือฝืนใจทำ ทำให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p>	<p>หากนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจังจะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การให้มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เมื่อผู้บริหารมีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ย่อมส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อองค์การและหน่วยงานด้วยความรู้สึกมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ และพนักงานรู้สึกถึงการยอมรับและได้รับความเป็นธรรม เพราะมีระบบการบริหารจัดการที่ดีที่ทำให้ผู้บริหารนำมาปฏิบัติแล้ว มุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าพรรคพวก</p>

๑. หลักธรรมาภิบาล มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการพนักงาน กฟผ. หรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๖	<p>หลักธรรมาภิบาลมีความจำเป็นต่อการบริหารองค์การมากที่สุดเพราะเป็นการควบคุมโครงสร้างของหน่วยงาน รวมถึงระบบบริหารและการดำเนินงาน เพื่อลดการทุจริตและประพฤติมิชอบ หากหน่วยงานหรือผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานนั้น จะทำให้องค์การเกิดความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงานและต่อผู้ได้บังคับบัญชา องค์การมีหลักการปกครองที่ถูกต้อง โดยยึดถือคุณธรรม ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ตามกฎระเบียบและข้อบังคับ ยึดถือหลักความเมตตาและความเป็นธรรม ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก ถือเอาความสุจริตเป็นหลักการบริหารงาน</p> <p>ทั้งนี้ ผู้นำสามารถทำให้เห็นเป็นตัวอย่างและสนับสนุนให้พนักงานนำมาพัฒนาและวางแผนการทำงาน เพื่อความอยู่รอดขององค์การ เกิดการยอมรับจากบุคคลภายนอกและทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ แต่ที่สำคัญที่สุดผู้บริหารควรยึดหลักธรรมและนำมาใช้ปฏิบัติภายในหน่วยงานด้วย เพราะเป็นอีกส่วนที่สามารถยกระดับจิตใจของคนให้สูงขึ้น และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นสามารถทำได้ง่ายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>	หลักธรรมาภิบาลเป็นเพียงระบบการจัดการด้านโครงสร้างสำหรับการบริหารที่ดีเท่านั้น ควรยึดหลักพุทธธรรมมาใช้ร่วมด้วย

จากข้อมูลข้างต้นที่ผู้วิจัยได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน ในหัวข้อที่ว่าหลักธรรมาภิบาล มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย(กฟผ.) หรือไม่ อย่างไร จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ๔๘ คน ตอบเห็นด้วยทั้ง ๔๘ คน คิดเป็น ๑๐๐% มีความเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เนื่องจาก กฟผ. เป็นองค์การขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมากแต่ละท่านก็มีความคิดเห็นหลากหลายแตกต่างกัน ซึ่งหลักธรรมาภิบาลสามารถคลี่คลายข้อขัดแย้งได้โดยสันติวิธี และเป็นหลักที่กำหนดให้พนักงานเป็นคนดี เป็นคนเก่ง มีคุณธรรม และจริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ทำงานเป็นทีม เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน สามารถลดความขัดแย้งในองค์การทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วย

กันเองได้ ช่วยให้การตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมโดยไม่มีผลประโยชน์อื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง การทำงานในองค์การมีความราบรื่นและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพราะทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จึงสามารถปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันทำให้ความขัดแย้งลดลง องค์การที่นำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติย่อมทำให้องค์การนั้นเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน เพราะองค์การที่ล่มสลายส่วนใหญ่เกิดจากความไม่โปร่งใสและทุจริตแทบทั้งสิ้น เมื่อองค์การและพนักงานใช้หลักคุณธรรมที่มีความโปร่งใสและปราศจากความลำเอียงแล้วนั้น ทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา มีความเชื่อมั่นในองค์การ ทุ่มเทการปฏิบัติงานและทำให้เกิดความจงรักภักดีแก่องค์การมากยิ่งขึ้น เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ กฟผ. เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพได้รับความไว้วางใจจากภายในสู่ภายนอกและมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

๒. กฟผ. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๑	กฟผ. ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเสริมสร้างธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามจริยธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ กฟผ. (ครจค.) ให้มีการเผยแพร่หลักธรรมาภิบาลและค่านิยมองค์การ ในที่ประชุมรับทราบ ทำการรณรงค์ เผยแพร่อย่างทั่วถึง เช่น ทาง E-mail, วารสาร เพื่อแจกจ่ายพนักงานได้รับข้อมูลในแนวทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี จัดให้มีหลักสูตรการอบรมที่เกี่ยวข้องกับธรรมะให้พนักงานได้เข้ารับการอบรม โดยจะทำการสอดแทรกหลักสูตรเกี่ยวกับหลักคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มเข้าไปในการอบรมทุกครั้ง รวมถึง กฟผ. ได้ทำการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมตลอดมาตั้งแต่อดีตโดยผ่านค่านิยมองค์การ คือ รักองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม ซึ่งปัจจุบันแม้จะมีการต่อยอดเพื่อให้รับกับสถานการณ์ธุรกิจผลิตอุตสาหกรรมพลังงานที่เปลี่ยนแปลงไปมาก โดยเพิ่มค่านิยมขึ้นมาอีก ๒ ค่านิยมคือ นำด้วยนวัตกรรม ทำประโยชน์เพื่อสังคม แต่ค่านิยมเดิมก็ยังอยู่และฝังลึกในหมู่พนักงานเดิมที่มีอายุงานหลายปี ขณะเดียวกันก็ได้พยายามปลูกฝังในพนักงานใหม่ที่เริ่มมากขึ้นโดยผ่านวิธีการอบรม ผู้บริหารและพนักงานรุ่นพี่ทำตัวอย่างที่ดีให้รุ่นน้องเห็น ทั้งนี้ เป็น	กฟผ. สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมตลอดมา บางครั้งพนักงานระดับล่างอาจไม่เข้าใจหากใช้คำศัพท์ที่เป็นวิชาการ

๒. กฟผ. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
(ต่อ)	<p>การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้คน กฟผ. มีความรักและความสามัคคีต่อกัน มีการยกย่องชมเชยผู้ที่เป็นแบบอย่างอันดีและยกย่องผลงานที่สอดคล้องกับคุณธรรม จริยธรรมเพื่อให้พนักงานยึดมั่นและให้กลืนเป็นความรู้สึกนึกคิดของตนเอง เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์และต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งจะนำค่านิยมมาประกอบการตัดสินใจทุกครั้งไป ค่านิยมจึงเปรียบเสมือนพื้นฐานแห่งการประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงามเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับชมชอบหรือยอมรับจากสังคม</p>	
คนที่ ๒	<p>กฟผ. ได้ส่งเสริมให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยจัดกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงานทราบและปฏิบัติอย่างทั่วถึง เช่น วันคุณภาพของสายงาน วันคุณภาพขององค์การและได้ดำเนินการจัดทำระเบียบ ข้อบังคับให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติตามอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ได้ปลูกฝังให้พนักงานทุกคนนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แรกเข้าจนปลดเกษียณ</p> <p>กฟผ. มีการส่งเสริมและเน้นย้ำเสมอตั้งแต่เข้ามาปฏิบัติงาน มีการสอนทั้งในห้องอบรมและในการทำงาน (On the Job Training) มีการทำให้เป็นตัวอย่างในการดำรงตนเอง (ครองตนและครองงาน) และเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม โดยได้มีการประกาศเรื่องจรรยาบรรณ กฟผ. มีการกำหนดจริยธรรมในการดำเนินการของ กฟผ. และในลำดับถัดมาได้ออกข้อกำหนดว่าด้วย การบังคับใช้จรรยาบรรณตามประกาศและข้อบังคับ กฟผ. ว่าด้วย การกำกับดูแลกิจการในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานรักษามาตรฐาน มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>	<p>กฟผ. ห่วงใยทั้งภายในและภายนอกองค์กร พยายามสนับสนุนให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ต้องคำนึงถึงชุมชนและสิ่งแวดล้อมด้วย</p> <p>ในทางปฏิบัติผู้มีอิทธิพลบางชุมชนให้ข้อมูลข่าวสารที่บิดเบือนความจริง ทำให้ชุมชนมอง กฟผ. ในทางลบ</p>

๒. กฟผ. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๓	<p>กฟผ. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม คือ สภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจ ความประพฤติดีงาม เพื่อประโยชน์สุขแก่ตนและสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทางศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ การรู้จักไตร่ตรองว่าอะไรควรทำไม่ควรทำ จริยธรรม ธรรมเป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม กฎเกณฑ์ความประพฤติของมนุษย์เป็นคุณลักษณะทางจิตของบุคคลต้องสอดคล้องกับการพิทักษ์ความเป็นอิสริภาพ เสรีภาพและเสมอภาพของตนเองไปพร้อมกับการเคารพในอิสริภาพและเสมอภาพของผู้อื่นด้วย และได้มีการประชาสัมพันธ์ เรื่อง ค่านิยมในองค์กร ตัวอย่าง Firm-C ได้แก่ F-Fairness หมายถึง การตั้งมั่นในความเป็นธรรม, I-Integrity หมายถึง การยึดมั่นในคุณธรรม, การทำ Corporate Social Responsibility (CSR) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานซึมซับหลักการดังกล่าวทั้งทาง E-mail, เสียงตามสาย, บอร์ดประชาสัมพันธ์และมีการกล่าวถึงพระบรมราโชวาทและค่านิยมองค์กรในการประชุมทุกครั้ง</p>	<p>กฟผ. ได้สนับสนุนและส่งเสริมพนักงานให้ซึมซับรับรู้และเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลในทุกๆ กิจกรรมที่ กฟผ. มีขึ้น</p> <p>ควรสอดแทรกหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับทราบ</p>

๒. กฟผ. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๔	<p>กฟผ. ส่งเสริมให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย วางแนวทางการบริหารจัดการและส่งเสริมให้ผู้บริหาร พนักงาน ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบตาม บทบาทหน้าที่ ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการที่ดีโดย คำนึงถึงผู้เกี่ยวข้อง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านรัฐ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านองค์กร และด้านพนักงาน รวมทั้งผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้นำต้นแบบที่ดีทางด้านจริยธรรมและคุณธรรม มีการส่งเสริมให้เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของ กฟผ. ที่ เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ สม่ำเสมอและทันเวลา เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังมี ชมรมพุทธศาสตร์ กฟผ. เพื่อให้พนักงานร่วมสวดมนต์ นั่งสมาธิและทำบุญใส่บาตรพระสงฆ์วัดป่าทุกสัปดาห์ และ ยังมีการกำกับตรบริเวณข้างตึก ท.๑๐๐ ทุกวันพฤหัสบดี</p>	<p>กฟผ. ควรกำหนด หลักคุณธรรมให้ พนักงาน กฟผ. นำมาใช้ ในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อพนักงานเข้าใจ รับรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติ อย่างจริงจัง</p>
คนที่ ๕	<p>กฟผ. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่น ในหลักคุณธรรม จริยธรรม ตั้งแต่ระดับนโยบาย กฟผ. โดยจัดให้มีการประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ให้ทุกระดับได้ รับทราบ แต่คุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมา จากจิตสำนึกของพนักงานทุกระดับ คือไม่เห็นแก่ตัว เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น มีจิตใจที่เสียสละ มีความ ขยันหมั่นเพียร มีระเบียบวินัย สำหรับ กฟผ. มีค่านิยม องค์กรที่ใช้คือ Firm-C ซึ่งมีเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เป็นองค์ประกอบด้วยเช่นกัน โดย กฟผ. ส่งเสริมให้ พนักงานทุกคนจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตาม กฎระเบียบวินัย ต่อต้านการทุจริต ไม่เอารัดเอาเปรียบ ผู้อื่นและไม่เลือกปฏิบัติ เป็นต้น ส่งเสริมโดยการ ประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่องทำให้พนักงาน ได้ซึมซับโดยไม่รู้ตัว โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือ ลดความ สูญเสีย ขจัดการรั่วไหล ป้องกันการทุจริต</p>	<p>กฟผ. มุ่งมั่นสนับสนุน และส่งเสริมให้พนักงาน ยึดหลักคุณธรรมในทุกๆ ด้าน เพื่อเป็นการปลูกฝัง พนักงานให้เป็นคนดี มี คุณธรรม ย่อมไม่เกิดการ ประพฤติทุจริตอย่าง แน่นนอน</p>

๒. กฟผ. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๖	<p>กฟผ. มีการส่งเสริมให้พนักงาน กฟผ. ทุกคนมีความมุ่งมั่นคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต เอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารี โดยกำหนดเป็นค่านิยมองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานได้พบเห็นจดจำและนำมาสู่การปฏิบัติในชีวิตประจำวันได้ เป็นการส่งเสริมพนักงานให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ได้มีการประชาสัมพันธ์และเชิดชูบุคลากร เช่น โครงการสรรหาบุคลากรดีเด่นขององค์การทุกปี ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ผู้บริหารนำมาเป็นวาระหนึ่งของการประชุม เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้ และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และยังจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมในหน่วยงาน เช่น ให้หน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่ สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ตัวอย่างค่านิยมองค์การ เช่น Firm-C ได้แก่ F-Fairness หมายถึงยึดมั่นในคุณธรรม ความเสมอภาค, I-Integrity หมายถึง ความมีคุณธรรม, R-Responsibility & Accountability หมายถึงความรับผิดชอบต่อผู้อื่น และ M-Mutual Respect หมายถึงความเข้าใจต่อผู้อื่น และ C-Commitment Continuous Improvement and Teamwork หมายถึง มีการพัฒนาและทำงานเป็นทีม เป็นต้น</p>	ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันจริงๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกภายในองค์การ ให้พนักงานเป็นคนดีทุกคน

จากข้อมูลข้างต้นที่ผู้วิจัยได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน ในหัวข้อที่ว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ อย่างไร? จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ๔๘ คน ผู้ตอบเห็นด้วยมีจำนวน ๔๘ คนคิดเป็น ๑๐๐ % มีความเห็นว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม โดย กฟผ. ทำการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ตามสื่อต่างๆ รวมทั้งให้ผู้บริหารนำมาเป็นวาระหนึ่งของการประชุม มีการ

เล่าสู่กันฟังเพื่อเป็นการเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบข้อเท็จจริงและรับรู้ข้อมูลที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการส่งเสริมและเน้นย้ำเสมอตั้งแต่เข้ามาปฏิบัติงาน โดยสอนในห้องอบรม และสอนระหว่างปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้ทำให้เห็นเป็นตัวอย่างในการดำรงตนเอง (ครองตนและครองงาน) และเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ไปทางไหนก็จะพบเห็นได้ตลอด การที่พนักงานได้พบเห็นบ่อยๆ ก็จะสามารถจดจำได้ และนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

การที่ กฟผ. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมนั้น เพื่อต้องการให้พนักงานทุกคนยึดมั่นในหลักดังกล่าว โดย กฟผ. ประกาศค่านิยมองค์การ Firm-C ว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและควรยึดมั่น ให้การยอมรับ หากต้องเผชิญกับเหตุการณ์และจะต้องตัดสินใจสามารถที่จะนำค่านิยมมาประกอบการตัดสินใจได้ทุกครั้ง ค่านิยมองค์การจึงเปรียบเสมือนพื้นฐานแห่งการประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงาม เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับชมชอบหรือยอมรับจากสังคม อีกทั้ง กฟผ. ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเสริมสร้างธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามจริยธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ กฟผ. (ครจค.) มีการเผยแพร่ค่านิยมองค์การในที่ประชุมหน่วยงาน มีการรณรงค์ เผยแพร่ค่านิยมองค์การ กฟผ. อย่างทั่วถึง รวมทั้งเผยแพร่ทาง E-mail, เสียงตามสาย, บอร์ดประชาสัมพันธ์, อบรม, ผู้บริหารและพนักงานรุ่นพี่ทำให้ดูเป็นแบบอย่างที่ดีและให้มีการกล่าวถึงพระบรมราโชวาทและค่านิยมองค์การในการประชุมทุกครั้ง เพื่อให้พนักงานซึมซับหลักการดังกล่าว และยังส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมตลอดมาตั้งแต่อดีต โดยผ่านค่านิยมองค์การ คือ รักษองค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม โดยกำหนดให้เป็น Firm-C ซึ่งต่อมาภายหลังได้เปลี่ยนเป็น SPEED ได้แก่ S คือ รักษองค์การ, P คือ มุ่งงานเลิศ, E คือ เทิดคุณธรรม, E คือ นำด้วยนวัตกรรม และ D คือ ทำประโยชน์เพื่อสังคม ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบวินัย ต่อด้านการทุจริต ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่นและไม่เลือกปฏิบัติ

กฟผ. ได้มีการประกาศเรื่อง จรรยาบรรณ กฟผ. มีการกำหนดจริยธรรมในการดำเนินการของ กฟผ. และออกข้อกำหนด ว่าด้วยการบังคับใช้จรรยาบรรณตามประกาศและข้อบังคับ กฟผ. ว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย วางแนวทางการบริหารจัดการและส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงาน ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการที่ดีโดยคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้อง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านรัฐ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านองค์การ และด้านพนักงาน รวมทั้งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีทางด้านจริยธรรมและคุณธรรม มีการส่งเสริมให้เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของ กฟผ. ที่เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ สม่ำเสมอและทันเวลา เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน โดย กฟผ. ได้จัดทำระเบียบ ข้อบังคับให้พนักงานทุกระดับนำมาปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยการปลูกฝังตั้งแต่เริ่มเป็นพนักงานใหม่และปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปลดเกษียณ เป็นต้น

๓. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงาน ประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินการหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๑	<p>กฟผ. มีวิธีการสนับสนุนให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหา โดยสะท้อนอยู่ในหลักธรรมาภิบาล ด้านการใช้คุณธรรมในการดำเนินงาน รวมถึงหลักความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทางพุทธศาสนาเน้นให้ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อภาระทำของตนเอง นอกจากนี้ยังสนับสนุนการให้พื้นที่สำหรับจัดตั้งชมรมพุทธศาสน์ของ กฟผ. เพื่อให้พนักงานมีสถานที่สำหรับจัดกิจกรรมทางศาสนาพุทธ เช่น การปฏิบัติธรรม การนั่งสมาธิและการนิมนต์พระอาจารย์มาอบรมสั่งสอนพนักงาน เป็นการวางรากฐานให้กับพนักงานในองค์กร เพื่อที่จะใช้เป็นหลักในการปกครองดูแลบุคลากรขององค์กร และได้เชิญเกียรติคนที่มีความประพฤติดี โปร่งใสและเป็นแบบอย่างที่ดี พนักงาน กฟผ. ผู้ที่เป็นศาสนิกชนได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของชมรมพระพุทธศาสนา มีการร่วมกันตักบาตร มีพระสงฆ์มาเทศนา มีการสวดมนต์ทุกวันจันทร์และตักบาตรทุกวันพฤหัสบดี เพื่อสอดแทรกคุณธรรมให้พนักงานและมีการเผยแพร่ใน Web Site ของ กฟผ. โดย กฟผ. มีการประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับพุทธศาสนาโดยมีบอร์ดประชาสัมพันธ์และแผ่นประกาศตามโอกาสต่างๆ ตามประเพณีทางศาสนา มีการทำบุญในหน่วยงานในโอกาสต่างๆ เช่น วันปีใหม่ วันสงกรานต์ และการทำบุญให้พนักงานที่เสียชีวิตในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อปลุกฝังความรู้ความเข้าใจด้านคุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เป็นการดำเนินงานที่ไม่หวังไปแข่งขันกับใคร และจะมุ่งทำในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบอย่างดีที่สุด</p>	<p>กฟผ. จัดให้มีกิจกรรมทางพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีพุทธศาสนิกชนชาว กฟผ. เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างพร้อมเพรียงกัน</p>

๓. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงาน ประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ปัญหาในการดำเนินการหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๒	<p>กฟผ. มีวิธีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการดำเนินงานเป็นอย่างดี อาทิเช่น สนับสนุนให้มีชมรมพุทธศาสนา มีการฟังเทศน์ ฟังธรรม ฝึกการทำสมาธิ หลักธรรมของพระพุทธศาสนาจึงเป็นที่มาของขนบธรรมเนียมประเพณีวิถีชีวิต ทศนคติ ในด้านความรู้สึกรักนึกคิดต่างๆ ของชาว กฟผ. ซึ่งหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยยึดแนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่าทางสาย สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์การได้โดยใช้หลักธรรมที่เรียกว่าสังคหัตถ์ ๔ ซึ่งเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกันประสานใจทุกคนให้อยู่ในองค์กรเดียวกัน ให้อยู่อย่างมีความสุข ความสามัคคี ซึ่งประกอบไปด้วย ๑) การให้ทาน คือการอนุเคราะห์หรือสงเคราะห์ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามโอกาสต่างๆ เช่น งานบุญกุศลต่างๆ ๒) ปิยวาจา คือการกล่าวด้วยคำที่เป็นที่รัก มีประโยชน์ถูกต้องดีงามและก็จริงใจต่อผู้ร่วมงาน ๓) อตถจริยา คือความประพฤติที่เป็นประโยชน์กับผู้อื่น เช่น เราช่วยเหลือกิจการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมทั่วไป แนะนำปัญหาต่างๆ และชักชวนคนอื่นให้สนใจธรรมะเพื่อนำมาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ๔) สมานัตตา คือความเป็นผู้มีตนเสมอ วางตนเสมอดั้นเสมอปลายต่อคนอื่นอย่างเสมอภาค วางตัวให้เหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่เข้ากับคนอื่นให้ได้ ไม่เอาเปรียบคนอื่น ส่วนหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การนั้นจะต้องใช้หลักธรรมที่เรียกว่า อิทธิบาท ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมของความสำเร็จเป็นทางแห่งความก้าวหน้า ซึ่งสามารถนำมาใช้ในธุรกิจต่างๆ ได้ มีหลัก ๔ ประการ ได้แก่ ๑) ฉันทะ คือความพอใจ รักในสิ่งที่เราทำและสิ่งที่ถูกต้อง ๒) วิริยะ คือจะต้องมีความพยายาม ขยัน หมั่นเพียร เข้มแข็ง อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ๓) วิมังสา คือการรู้จักพิจารณาหาเหตุผล ใช้ปัญญาในการทำงาน วางแผนและวัดผลงาน</p>	<p>พนักงานได้รับความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดีจากการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาที่ กฟผ. สนับสนุน ให้มีขึ้นสามารถลดปัญหาด้านบุคลากรได้</p>

๓. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงาน ประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๓	<p>กฟผ. มีวิธีการสนับสนุนให้พนักงานมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เช่น การบริจาคสิ่งของให้ผู้ด้อยโอกาส และมุ่งให้พนักงานเป็นคนดี เน้นย้ำให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน ผู้บริหารจะพูดถึงการทำงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อคนรอบข้าง (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเพราะเป็นหลักคิดที่ดีที่สุดในการคำนึงถึงผลกระทบในการทำงาน ดังนั้น ถ้าทุกคนใช้หลักคิดนี้ในการทำงานจะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นที่คาดไม่ถึงได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้ปัญหาลดน้อยลง มีการจัดตั้งชมรมพุทธศาสนา กฟผ. เพื่อสอดแทรกธรรมะเข้าสู่องค์กร โดยการเผยแพร่พระธรรมเทศนาจากพระสงฆ์ที่นิมนต์มาจากวัดต่างๆ หรือจัดให้มีกิจกรรมการปฏิบัติศาสนกิจต่างๆ รวมทั้งมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในรูปแบบข่าวและการอบรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีเว็บไซต์ของชมรมพุทธศาสนา กฟผ. สำหรับใช้เผยแพร่หลักธรรมคำสอนทางศาสนา ซึ่งพนักงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและใช้ในการแก้ปัญหาได้</p>	<p>หากผู้บริหารได้นำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้จะสามารถลดปัญหาด้านการบริหารจัดการงานและบริหารจัดการบุคลากรได้บ้างบ้างปัญหาและนำไปสู่การลดปัญหาความขัดแย้งลงได้</p>
คนที่ ๔	<p>กฟผ. มีวิธีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมเพื่อความสำเร็จของงานสนับสนุนโดยการจัดการบรรยาย อบรม สัมมนา โดยผู้รอบรู้จากภายนอก กฟผ. มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรมอันเป็นหลักธรรมสำหรับการทำงานให้สำเร็จเพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาได้ สนับสนุนให้นำคำสอนหลักธรรมมาใช้ เช่น เว้นการทำชั่วและมุ่งทำความดี, มีความรักความเมตตา เช่น ไม่เบียดเบียนกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน, การเสียสละ เช่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โดยไม่หวังผลตอบแทนและให้อภัยกัน, ความอดุสาหะและพัฒนาตนเอง, มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง</p>	<p>ทำให้พนักงานได้รู้จักการแก้ปัญหา โดยมุ่งเป้าหมายที่ผลงานมากกว่า</p>

๓. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงาน ประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินการหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๕	<p>กฟผ. มีวิธีการในการส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน ให้พนักงานยึดถือหลักธรรมแห่งความสำเร็จในการทำงานมี ๔ ประการ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ฉันทะ ได้แก่ ความพึงพอใจในสิ่งที่ทำอยู่ บุคคลควรรักงาน รักเพื่อนร่วมงาน รักหมู่คณะและสถาบัน เมื่อบุคคลมีความพอใจ มีความรักในสิ่งที่ตนทำ - วิริยะ ได้แก่ ความเพียรพยายาม การมีความขยันอดทน มีมานะบากบั่นจนประสบ - จิตตะ ได้แก่ ความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานที่ทำ มีความตั้งใจว่าจะทำทุกอย่างได้ดี ทำให้ได้ มีเจตนาแน่วแน่ - วิมังสา ได้แก่ ความสุขุม รอบคอบ พินิจพิจารณาสิ่งที่ทำด้วยปัญญา มีการตรวจตราอยู่เสมอ <p>ให้พนักงานเข้ารับการอบรมด้านจริยธรรมและคุณธรรมและให้นำแนวทางต่างๆ เข้ามาปฏิบัติในงานประจำ สนับสนุนให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาการทำงาน โดยจัดให้มีการอบรมหลักสูตรเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและคุณธรรม ซึ่งได้กำหนดให้เป็นการอบรมที่จำเป็นต้องให้พนักงานทุกระดับชั้นเข้ารับการอบรมประจำปี เช่น หลักสูตรการบรรยายพิเศษคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับพนักงานอย่างถูกต้อง เมื่อพนักงานเป็นคนดี มีคุณธรรม สามารถทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในทางที่ดี ปัญหาที่จะเกิดขึ้นก็น้อยลงจัดให้มีการฝึกอบรมวิปัสสนากรรมฐานของชมรมพุทธศาสน์ กฟผ. มีการจัดบรรยายธรรม มีการมอบเกียรติบัตรให้แก่พนักงานที่ทำดี ช่วยเหลือสังคม โดยมีรางวัลบุคคลต้นแบบให้ จัดให้มีการอบรมหลักสูตรยุวพุทธหรืออบรมจิตใจ ทำการนิมนต์พระอาจารย์มาให้ความรู้เป็นประจำ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหา</p>	<p>จากอดีตที่ผ่านมา กฟผ. มีการปลูกฝัง ถ่ายทอด จริยธรรม คุณธรรมและวัฒนธรรมองค์การจากพนักงานรุ่นเก่าๆ จนปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักวิชาการ และแนวทางการบริหารจัดการแผนใหม่มาใช้ ทำให้หลักธรรม จริยธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรมองค์การถูกละเลยขาดหายไป ไม่มีการนำหลักธรรมทั้งทางโลกและทางพระพุทธศาสนาใช้ในการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง</p>

๓. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงาน ประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๖	<p>กฟผ. มีการสนับสนุนให้พนักงานใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น ใช้ข้อริยสัง ๔ ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธและมรรค มาช่วยในการทำแผนพัฒนาหรือแผนงานต่างๆ เวลาเราจัดทำแผนใดๆ เราต้องหาข้อมูลเหล่านี้ เช่น ขณะนี้ตัวเราหรือ กฟผ. มีปัญหาอะไรที่เกี่ยวกับงาน (ทุกข์) หาสาเหตุของปัญหา (สมุทัย) หาความต้องการ (นิโรธ) และหาแนวทางปฏิบัติ (มรรค) เพื่อให้พนักงานยึดมั่นในความถูกต้องและดีงาม รวมถึงมีความซื่อสัตย์และจริงใจ</p> <p>ส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวกับธรรมะทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ มีการรณรงค์สร้างเสริมคุณธรรมให้พนักงานต้องเป็นคนเก่งและคนดี ไม่ใช่เก่งอย่างเดียวจะต้องดีด้วย ซึ่งหลักคุณธรรมต่างๆ ก็คือหลักธรรมะที่แปลงมาให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อนำมาปฏิบัติได้ในชีวิตประจำวัน ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน เพื่อให้รู้จักเกรงกลัวต่อการทำผิดและเกรงกลัวต่อบาป โดยผ่านทางชมรมพุทธศาสนา กฟผ. โดยจัดให้มีการฟังธรรมเป็นประจำ นิมนต์พระมาเทศน์ในเทศกาลต่างๆ โดยใช้หลักธรรมทางศาสนาสอนให้พนักงานได้มีหลักธรรมให้ยึดมั่นในศีล ๕ และนำเอาหลักธรรมความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี รวมทั้งจัดหลักสูตรอบรมทางศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้และแก้ปัญหาในการทำงานได้เป็นอย่างดี ให้พนักงาน กฟผ.ทุกคนนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช้ร่วมกับการทำงาน เช่น ความเมตตา รักใคร่ปรองดองกันเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจช่วยเหลือผู้ยากไร้มีความซื่อตรงต่อกัน มีความอดทนต่ออุปสรรคต่างๆ และการรักษาศีล ๕ ทำให้เป็นคนดีและมีจิตสำนึกที่ดี ซึ่งข้อนี้สามารถควบคุมได้เกือบทั้งหมด เพื่อวางรากฐานในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเริ่มต้นที่ธรรมะก่อนส่วนอื่น</p>	ส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนดี มีคุณธรรม รู้จักการแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักธรรมได้อย่างถูกต้องเพื่อองค์กรเป็นองค์กรคุณธรรมตัวอย่าง

จากข้อมูลข้างต้นที่ผู้วิจัยได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน ในหัวข้อที่ว่า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินการหรือไม่ อย่างไร? จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ๔๘ คน ตอบเห็นด้วยจำนวน ๔๗ คน คิดเป็น ๙๘% มีความเห็นว่าการไฟฟ้า กฟผ. มีการสนับสนุนให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหา โดยสะท้อนและปรากฏอยู่ในหลักธรรมาภิบาลด้านการใช้คุณธรรมในการดำเนินงานรวมถึงหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่พุทธศาสนาเน้นให้ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตนเอง และ กฟผ. ได้กำหนดเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมให้มุ่งดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมถึง กฟผ. ได้จัดตั้งชมรมพระพุทธศาสนาจัดให้มีการบรรยายหรือการฟังเทศน์ฟังธรรมจากพระสงฆ์ที่นิมนต์มาจากทั่วประเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมุ่งหวังปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและเป็นการหล่อหลอมให้พนักงานเป็นคนดี มีจิตสำนึกที่ดีและมีจิตใจดีงาม รู้หลักเหตุและผลทั้งทางโลกและทางธรรม อีกทั้งสามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตประจำวันและสามารถนำมาประยุกต์ใช้และแก้ไขปัญหาได้ กฟผ. ได้สนับสนุนหลักธรรมในการดำเนินชีวิต โดยจัดให้มีการอบรมหลักสูตรเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและคุณธรรม ซึ่งกำหนดให้เป็นหลักสูตรการอบรมประจำปี เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานละเว้นจากการทำชั่ว มีความเสียสละและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คำนึงถึงผลกระทบต่อคนรอบข้างหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดเวลา เมื่อพนักงาน กฟผ. ได้ปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาแล้วนั้น จะนำมาซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ทศนคติ ในด้านความรู้สึกรักนึกคิดต่างๆ ของชาว กฟผ. ซึ่งหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโดยยึดแนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่า ทางสายกลาง ซึ่งในทางสายกลางของพุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับทั้งกาย วาจา ใจ สมาธิหรือว่าปัญญา สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์การได้เป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข ลดปัญหาความขัดแย้งและเพื่อป้องกันการทุจริตได้อีกด้วย

๔. ท่านจะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ใต้บังคับบัญชา) และเพื่อนร่วมงาน พึงพอใจในตัวท่านหรือผลงานของท่าน?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๑	<p>การที่จะปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานพึงพอใจในตัวเราหรือในผลงานของเรา นั้น เราจะต้องเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งเพื่อนร่วมงาน มีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในทุกๆระดับ และต้องยึดหลักธรรมาภิบาลของ กพผ. และยึดหลักพุทธธรรมเพื่อนำมาปฏิบัติ อันได้แก่ หลักพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา, กรุณา, มุทิตาและอุเบกขา, หลักอิทธิบาท ๔ ได้แก่ ฉันทะ, วิริยะ, จิตตะ และวิมังสา, หลักทริโอบปะ มีความละเอียดในการทำบาป โดยมีความซื่อสัตย์ สุจริตเป็นพื้นฐานในการทำงาน</p> <p>ผู้บังคับบัญชาที่ดี ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบได้ตลอดเวลาหรือแม้แต่การรับโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลาทำงาน รวมทั้งพร้อมที่จะลงไปร่วมแก้ปัญหาต่างๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เรียกว่าสามารถเป็นที่พึ่งพาของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เมื่อเขาเหล่านั้นมีปัญหาด้านการทำงานหรือปัญหาชีวิตส่วนตัว โดยให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งจะอิงจากผลงานเป็นหลัก ต้องให้ความเป็นธรรม พูดให้กำลังใจ ไม่ทำให้เสียกำลังใจ รักษาหน้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เช่น ให้คำแนะนำมากกว่าคำตำหนิ ให้ความสนใจ ถามทุกข์สุข รู้สึกถึงความเห็นอกเห็นใจ เยี่ยมไข้เมื่อลูกน้องป่วย “ดีใช้ ใช้รักษา” ใช้คนให้เหมาะกับงาน ใช้ตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ไม่ดูตำว่ากล่าวตักเตือนต่อหน้าผู้อื่น เมื่อเราทำผิดพลาดต้องรู้จักขอโทษ ไม่โทษลูกน้องหากพบว่างานนั้นผิดพลาด ทำตัวเป็นครูที่ดี กล้าพูดกล้าสอน กล้าชมเชยและขอบคุณ</p>	ผู้ บ ั ง ค ั บ บ ั ญ ช า ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อน ร ่วม ง า น จ ะ ต ้อง มี ความสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจต่อกัน และปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมกัน

๔. ท่านจะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ใต้บังคับบัญชา) และเพื่อนร่วมงาน พึงพอใจในตัวท่านหรือผลงานของท่าน?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๒	<p>วิธีการปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานพึงพอใจเราและผลงานของเรา นั้น เราต้องใช้หลักธรรมหรือโอตปปะ คือ ความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาป เนื่องจากการกระทำใดๆ หากไม่มีคนเห็นเรา อาจคิดหรือปฏิบัติตามใจเราและจิตมนุษย์ย่อมตกลงต่ำมากกว่าจะคิดดีทำดีอยู่แล้ว เพราะฉะนั้น หากรู้จักละเอียดและเกรงกลัวต่อบาปแล้ว ไม่ว่าจะอยู่ต่อหน้าหรือลับหลังก็แล้วแต่ก็จะไม่ทำในสิ่งที่ไม่ดี การทำเลว ทำชั่วนั้น จะเหมือนตะกอนที่เกาะอยู่ในจิตใจ และจะติดตามจิตไปทุกภพทุกชาติ และเมื่อดำเนินการดังนี้แล้ว ต้องไม่หวั่นไหวโดยเฉพาะคำนิทา เพราะตัวเราเท่านั้นที่รู้ว่าดีหรือเลว โดยเราควรทำตัวเป็นตัวอย่างในเรื่องที่สามารถทำได้ เช่น มีความซื่อสัตย์ ไม่ทุจริตคดโกงทั้งด้านทรัพย์สินและเวลาของหน่วยงาน มีความอดทนและตั้งใจปฏิบัติงาน จริงใจกับผู้ร่วมงาน ในทุกระดับ และจะต้องปฏิบัติตนตามทางสายกลาง ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องและเคารพความเป็นมนุษย์ของทุกคนตลอดเวลา ซึ่งเราจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี และพยายามทำงานให้ดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค โดยใช้ความเมตตากรุณา โดยคำนึงถึงใจเขาใจเราเป็นสำคัญ และทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด เต็มความรู้ความสามารถให้เกินความคาดหวัง, ใช้หลักธรรมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน, มีความกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ และองค์การ, มีความซื่อสัตย์ สุจริต, มีวินัย, เป็นตัวอย่างที่ดี, ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน, มีความเสียสละและความอดทน นำหลักทศ ๖ มาใช้ร่วมด้วย</p>	<p>หากคนเราทุกคนรู้จักละเอียดต่อการทุจริตแล้วนั้น ย่อมทำให้ไม่กล้าที่จะทำผิด ต้องส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับเข้าใจถึงผลของการทำผิดนั้นๆ อย่างชัดเจน เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้คิดทุจริตได้ รวมทั้งนำหลักทศ ๖ มาปฏิบัติใช้ในการปฏิบัติหน้าที่</p>

๔. ท่านจะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ใต้บังคับบัญชา) และเพื่อนร่วมงาน พึงพอใจในตัวท่านหรือผลงานของท่าน?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๓	<p>การปฏิบัติตนให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจนั้น จะต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดความสุจริตระหว่างผู้ร่วมงานและตนเอง จำเป็นจะต้องใช้แนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้เป็นแนวปฏิบัติ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การทำตัวเป็นคนงานที่ดี จะต้องรู้จักหน้าที่ มีความรับผิดชอบ ชยันและแสวงหาความรู้อยู่เสมอ - การรักษามารยาทและระเบียบวินัยในการทำงาน ยึดถือระเบียบ เคารพกติกา มารยาทในการทำงาน - การสร้างบรรยากาศสดใสในที่ทำงาน ให้เกิดความสุขในการทำงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ - การสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับจะช่วยให้การทำงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพ <p>หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลหรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ ๔ ประการ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทาน คือการให้ การเสียสละหรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆ ตน เพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว - ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ โดยยึดถือหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจากการพูดส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพื่อจ้อ - อดตจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพடுத்தในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น - สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนดี มีจิตใจหนักแน่น ไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่น 	<p>การที่จะทำให้ผู้อื่นพึงพอใจเราได้นั้น เราจะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีศีลธรรม และนำมาปฏิบัติใช้ในชีวิตประจำวันด้วย</p>

๔. ท่านจะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ใต้บังคับบัญชา) และเพื่อนร่วมงาน พึงพอใจในตัวท่านหรือผลงานของท่าน?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๔	<p>การปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานพึงพอใจในตัวเรา ทำได้โดยการปฏิบัติตัวตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กฟผ. เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติตนตามระเบียบของ กฟผ. - ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ, มีคุณธรรม ยึดประโยชน์ของ กฟผ. เป็นหลัก - มีความซื่อสัตย์สุจริต - สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน - มีความสุภาพ มีน้ำใจและให้เกียรติผู้อื่น <p>ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบวินัยด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานให้อย่างเต็มความสามารถ ทำงานด้วยความรอบคอบ มีความเมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือในสิ่งต่างๆ ที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยยึดหลักเกณฑ์ข้อกำหนดและกฎระเบียบปฏิบัติต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นเครื่องมือที่ดียึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ประกอบกับหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณต้องมีความเมตตากรุณา ช่วยเหลือ ให้อภัย ไม่มีอคติ อาฆาต พยาบาท มีการถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำ สอนงานด้วยความตั้งใจ มีความเป็นอยู่ในการทำงานร่วมกันเปรียบเสมือนครอบครัวและญาติพี่น้อง จึงส่งผลให้การทำงานและผลงานเป็นที่ยอมรับอย่างไม่มีอคติใดๆ</p>	หากนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจังก็สามารถทำให้ผู้อื่นพึงพอใจเรา โดยปราศจากความมีอคติใดๆ ทั้งสิ้น

๔. ท่านจะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ใต้บังคับบัญชา) และเพื่อนร่วมงาน พึงพอใจในตัวท่านหรือผลงานของท่าน?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๕	<p>การที่จะปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานพึงพอใจในตัวเราหรือในผลงานของเรา นั้น เราจะต้องให้ความสำคัญและมีคุณธรรมตลอดจนต้องรับผิดชอบในหน้าที่ๆ ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถตั้งสติได้เมื่อเจอกับปัญหา โดยไตร่ตรองและคิดถึงที่มาของปัญหาแล้วจึงลงมือแก้ไขปัญหาตามเหตุที่เกิดขึ้น, ใช้ปัญญาในการปฏิบัติงาน อยู่ภายใต้กรอบการปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัดและปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลให้ได้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นธรรม ยุติธรรมและให้โอกาสในการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เราเกี่ยวข้องด้วย รวมถึงให้ความยุติธรรมและมีความเมตตา โดยยึดหลักความเท่าเทียมและความเป็นธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติและไม่เอาเปรียบผู้อื่น ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยของ กฟผ. รักษาผลประโยชน์ของหน่วยงานและองค์กรมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้เพื่อนพนักงาน ให้ความช่วยเหลือตามความสามารถ อยู่กันแบบพี่น้องคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะต้องไม่เกียจคร้าน ขยันขันแข็ง มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เชื้อฟังผู้บังคับบัญชาและให้ความร่วมมือในหน้าที่การงานทุกเรื่อง รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ และยึดมั่นคุณธรรม ไม่กระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของหน่วยงาน โดยเคร่งครัด และมาปฏิบัติงานตรงตามเวลาและกลับตามระเบียบ ไม่ลางานหรือขาดงานโดยไม่มีเหตุจำเป็นที่ไม่สมควร ซึ่งทั้งหมดหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดอย่างเต็มความสามารถ ถูกต้องและทันเวลา ปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เอาเปรียบผู้อื่น คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก</p>	<p>ต้องเริ่มที่ตนเองก่อน โดยมีสติในการทำงาน เมื่อเจอปัญหาย่อมสามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้ งานที่ปฏิบัติย่อมมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเราทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุด และยึดหลักพุทธธรรมเพื่อนำมาปฏิบัติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น</p>

๔. ท่านจะปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ใต้บังคับบัญชา) และเพื่อนร่วมงาน พึงพอใจในตัวท่านหรือผลงานของท่าน?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๖	<p>การปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนเองให้เต็มความสามารถและแบ่งปันความรู้ เทคนิคการทำงานต่างๆ แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีทักษะการทำงานที่ดีและสามารถช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น ควรทำงานด้วยความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและพัฒนาตนเองเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามแผน ปฏิบัติงานที่รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ มีความรักและหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่อิจฉาริษยาเมื่อเห็นเพื่อนได้ดี ควรยินดีเมื่อเพื่อนได้ดี หากเพื่อนเผลอก็ควรตักเตือนและคอยห้ามปราม ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง มีความเป็นธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีความยุติธรรมและสามารถอธิบายเหตุผลให้พนักงานยอมรับได้ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็นต่างเพื่อหาเหตุผลมาอธิบายได้ ควรปฏิบัติตน ด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ซื่อสัตย์ ไม่เอาใจเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ทันเวลาที่กำหนดและไม่สร้างปัญหากับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความปรารถนาดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้เพื่อนก้าวหน้า หากเพื่อนมีปัญหาช่วยกันเต็มที่ และการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจเรานั้น เราต้องปฏิบัติต่อพวกเขาด้วยความเมตตาและให้อภัย แบ่งปันสิ่งของบ้างตามโอกาส</p>	<p>ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความอบอุ่น รักใคร่ปรองดองกัน เสมือนญาติมิตร โดยมอบความรักและความหวังดีให้แก่กัน ด้วยความจริงใจ ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และไม่อิจฉาริษยาผู้อื่น เพราะจะนำพาให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในภายหลังได้</p>

จากข้อมูลข้างต้นที่ผู้วิจัยได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน ในหัวข้อที่ว่า การปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานพึงพอใจในตัวท่านหรือผลงานของท่าน? จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ๔๘ คน ตอบเห็นด้วยทั้ง ๔๘ คน คิดเป็น ๑๐๐% มีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ การปฏิบัติตนให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานพึงพอใจในตัวเราหรือในผลงานของเรา นั้น ควรปฏิบัติตนดังต่อไปนี้

ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ให้ความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง พูดให้กำลังใจ ไม่ทำให้เสียกำลังใจ รักษาหัวใจ เช่น ให้คำแนะนำมากกว่าคำตำหนิ ให้ความเห็นใจ ถามทุกข์สุข รู้สึกถึงความเห็นอกเห็นใจ เยี่ยมไข้เมื่อลูกน้องป่วย “ดีใช้ ใ้รักษา” ใช้คนให้เหมาะกับงาน ใช้ตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ไม่ดูค่าว่ากล่าวตักเตือนต่อหน้าผู้อื่น เมื่อเราทำผิดพลาดต้องรู้จักขอโทษ ไม่โทษลูกน้องหากพบว่างานนั้นผิดพลาด ทำตัวเป็นครูที่ดี กล่าวพูดกล่าวสอน กล่าวชมเชยและขอบคุณลูกน้องเสมอ คอยตรวจสอบดูแลจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้พร้อม ปกป้องและสนับสนุนลูกน้องที่ทำงานดีและว่ากล่าวตักเตือนลูกน้องที่ทำงานผิดพลาด ให้การสนับสนุนให้ลูกน้องมีความก้าวหน้า ไม่ดึงตัวไว้ช่วยงานของตนเอง สร้างทีมงานให้มีความรักและสามัคคีกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกกันเอง คอยประสานรอยร้าวเมื่อมีปัญหาขัดแย้งกัน ระหว่างปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่สนิทสนมหรือสนับสนุนใครเป็นพิเศษเป็นต้น หากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมีปัญหาไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงานหรือชีวิตส่วนตัว ก็สามารถพึ่งพาเราได้ โดยเปิดโอกาสให้สามารถเข้าพบได้ตลอดหรือแม้แต่การรับโทรศัพท์นอกเวลาทำงานก็พร้อมที่จะร่วมแก้ปัญหาต่างๆ ส่วนการพิจารณาความดีความชอบประจำปีจะต้องพิจารณาอย่างเป็นธรรมที่สุด โดยอ้างอิงจากผลงานเป็นหลักสำคัญ มีความเป็นเหตุผล โดยยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง มีความยุติธรรมและสามารถอธิบายเหตุผลให้ยอมรับได้ เป็นคนที่รับฟังความคิดเห็นยอมรับความคิดเห็นต่างเพื่อหาเหตุผลมาอธิบายได้ ยึดหลักความเท่าเทียมและความเป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ และไม่ให้ตกอยู่ภายใต้อคติทั้ง ๔ ประการ รวมทั้งมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยคำนึงถึงและรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วย หลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บังคับบัญชาต้องใช้ในการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เช่น หลักอิทธิบาท ๔ ได้แก่ ฉันทะ, วิริยะ, จิตตะและวิมังสา, ใช้หลักทศ ๖, หลักสาราณียธรรม ๖ และนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้เพื่อปฏิบัติต่อบุคคลรอบข้าง ได้แก่ มีความเมตตา, กรุณา, มุทิตาและอุเบกขา นอกจากนี้ควรมีความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาปโดยยึดหลักหิริโอตตัปปะอีกด้วย

ในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจและเพื่อก่อให้เกิดความสุเคราะห์หว่างตนเองกับผู้ร่วมงานอื่นนั้น เราจะต้องปฏิบัติตนตามทางสายกลาง ทำตัวเป็นคนงานที่ดี มีความขยันและรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง รักษามารยาทและระเบียบวินัยในการทำงาน ยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับ ให้ความเคารพตักตักมารยาทต่างๆ รวมทั้งให้ความเคารพในความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น

การทำงานจะต้องใช้หลักการที่เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน ไม่เอา رأดเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ตาม กำหนดเวลาและไม่สร้างปัญหาให้กับผู้ร่วมงาน โดยปฏิบัติหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบให้เต็ม ความสามารถ ไม่กินแรงเพื่อนร่วมงาน ไม่เอาเปรียบนายจ้าง ทำงานตรงต่อเวลา ปฏิบัติตัวตาม นโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กฟผ. เช่น ปฏิบัติตนตามระเบียบของ กฟผ., ทำหน้าที่ด้วยความ รับผิดชอบ, มีคุณธรรม ยึดประโยชน์ของ กฟผ. เป็นหลัก, มีความซื่อสัตย์สุจริต, สร้างความสามัคคี ในหน่วยงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน แบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ให้คำแนะนำและสอนงานด้วย ความตั้งใจ สุภาพ มีน้ำใจและให้เกียรติผู้อื่น ไม่เกียจคร้าน ชยันขันแข็ง มีความรักและหวังดีต่อ เพื่อนร่วมงาน ไม่อิจฉาริษยาเมื่อเห็นเพื่อนได้ดี ควรยินดีเมื่อเพื่อนได้ดี หากเพื่อนเกเรก็ควรตักเตือน และคอยห้ามปราม มีความรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและให้ความ ร่วมมือในหน้าที่การงานทุกเรื่อง รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ และ ยึดมั่นคุณธรรม ไม่กระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของหน่วยงานโดย เคร่งครัดและมาปฏิบัติงานตรงตามเวลาและกลับตามระเบียบ ไม่ลางานหรือขาดงานโดยไม่มี ความจำเป็นที่ไม่สมควร ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยของ กฟผ. รักษาผลประโยชน์ของหน่วยงานและ องค์กร สร้างบรรยากาศที่ทำงานให้สดใส มีแต่รอยยิ้ม มีบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง

จะเห็นได้ว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับและมีการยึดหลักธรรม นำมาซึ่งการปฏิบัติในชีวิตประจำวันนั้น จะทำให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความราบรื่นและผลงานที่ ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕. หากท่านพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ท่านจะมีวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๑	วิธีการแก้ไขปัญหากหากพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน คือ การใช้หลักเหตุและผล เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาต่อไป โดยหาหลักธรรมที่จะนำมาแก้ไขหรือสามารถนำมาประนีประนอมได้ โดยสอบถามถึงรากปัญหาหรือสาเหตุที่เกิดความขัดแย้งนั้นๆ จากทั้ง ๒ ฝ่าย จากนั้นแยกแยะให้ทั้ง ๒ ฝ่ายเห็นตามเหตุ พุดคุยเพื่อทำความเข้าใจ ให้ความเป็นธรรม อย่างเสมอภาค ไม่มีการตัดสินชี้ผิดชี้ถูกในความขัดแย้ง โดยพยายามไกล่เกลี่ยให้พร้อมยอมกันให้ได้ รับฟังปัญหาอย่างไม่มีอคติ และพยายามเตือนสติทั้ง ๒ ฝ่ายให้ใช้เหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์ เพื่อให้ทำงานสามารถเดินต่อไปได้โดยไม่สะดุด	ให้ใช้เหตุผลในการตัดสินปัญหาความขัดแย้ง ไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือกล่าวโทษผู้ที่สร้างปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ

๕. หากท่านพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ท่านจะมีวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๒	หากพบปัญหาขัดแย้งภายในหน่วยงาน จะใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือการร่วมมือกัน (Problem Solving หรือ Collaboration) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ไขความขัดแย้ง เพราะทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันคิด ซึ่งเป็นวิธีการที่รักษาความสัมพันธ์และความเป็นมิตรระหว่างสองฝ่ายไว้ได้ โดยไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ผลการแก้ไขความขัดแย้งจะออกมาในลักษณะ Win-Win เหตุการณ์ที่ขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขโดยยึดหลักผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน ซึ่งในการแก้ไขทั้งสองฝ่ายจะต้องเผชิญหน้ากับปัญหา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและเชื่อถือได้ มุ่งแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ วิธีการนี้จึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดเป็นรากฐานการเจรจาต่อรอง ต้องใช้เวลาและความรอบคอบในการตัดสินใจปัญหาดังกล่าว	ควรใช้การประนีประนอมให้เกิดการร่วมมือกัน โดยไม่สร้างความขัดแย้งหรือสร้างความหมองเพิ่มขึ้น
คนที่ ๓	วิธีการแก้ไขปัญหาเมื่อพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน จะใช้การรับฟังให้มากๆ แล้วค่อยตัดสินใจ การเป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องฟังมากกว่าสั่ง และตัดสินใจให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ไม่ใช่เราได้แต่เพียงฝ่ายเดียว ทั้งนี้ ปัญหาก็จะลดลงไป และพยายามหาเหตุผลของการขัดแย้งของแต่ละฝ่ายทั้งทางตรงจากเจ้าตัวและทางอ้อมจากผู้ที่น่าจะเกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาอย่างยุติธรรม ทำการชักจูงให้รับฟังเหตุผลของกันและกัน โดยให้หาทางออกที่ยอมรับกันได้ และมีการสื่อสารให้เห็นประโยชน์ของความสามัคคี ใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง คือ ควรหาข้อเท็จจริง, วิเคราะห์แยกแยะเหตุ ปัจจัย ผลและความสัมพันธ์ของสภาพความขัดแย้ง, บ่งชี้เหตุและปัจจัยแห่งความขัดแย้ง, คิด ทดสอบ วิธีแก้ปัญหาในหลายๆ มิติ, ดำเนินการแก้ไขปัญหา คอยติดตามผลและประเมินผล โดยให้พนักงานเข้าร่วมประชุม/ทำกิจกรรมร่วมกัน และแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยมองที่องค์การเป็นหลัก	หากต้องเป็นผู้จัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจะต้องมีเหตุผลและตัดสินใจด้วยความยุติธรรม ไม่เอาमतแค่นหากผลการยุติปัญหาไม่ได้ผล

๕. หากท่านพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ท่านจะมีวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๔	<p>หากพบเห็นปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงาน จะต้องแก้ไขโดยตั้งอยู่บนเหตุผลแห่งข้อเท็จจริง ให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย รวมถึงใช้หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักสังคหวัตถุ ๔ เข้าประยุกต์ใช้เนื่องจากจะทำให้มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องปกติ ทุกอย่างมีทางออก ของมันเอง ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เราเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้ปัญหานั้นเบาบางลง ถ้าปรับปัจจัยให้เหมาะสม จัดสมดุลให้ได้ ทุกอย่างก็จะเดินต่อตามเวลาที่สมควรจะเป็น ต้องให้ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกหรือได้รับผลในแง่ชนะทั้งสองฝ่าย โดยพิจารณาหาสาเหตุของความขัดแย้งและขจัดองค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้ง ให้ทั้งสองฝ่ายมาอภิปรายชี้แจง สถานการณ์ร่วมกัน ต้องใช้การสื่อสารที่แสดงให้เห็นข้อเท็จจริง วิธีการ ตลอดจนเป้าหมายที่ต่างกันและยังพยายามหาวิธีขจัดข้อขัดแย้งให้ลดน้อยลงมากที่สุด และจะใช้แนวทางการนำหลักธรรมสาราณียธรรม ๖ หลักแห่งความสามัคคีมาใช้คู่กัน อันประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - เมตตามโนกรรม หมายถึง การคิด การมองกันในแง่ดี มีความหวังดีและปรารถนาดีต่อกัน รักและเมตตาต่อกัน คิดแต่ในสิ่งที่สร้างสรรค์ต่อกัน ไม่อิจฉาริษยา - เมตตาวจีกรรม หมายถึง การพูดแต่สิ่งที่ดีงาม พูดกันด้วยความรัก ความปรารถนาดี รู้จักการพูดให้กำลังใจกันและกัน ไม่นินทาว่าร้ายทั้งต่อหน้าและลับหลัง พูดแนะนำในสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ - เมตตาทกักรรม หมายถึง การทำความดีต่อกัน - สาธารณโภคี หมายถึง การรู้จักแบ่งปันผลประโยชน์กันด้วยความยุติธรรม ช่วยเหลือกัน - สีสสามัญญตา หมายถึง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือวินัยอย่างเดียวกัน เคารพสิทธิเสรีภาพ - ทิฏฐิสามัญญตา หมายถึง มีความคิดเห็นเป็นอย่างเดียวกัน คิดในสิ่งที่ตรงกัน ปรับมุมมองให้ตรงกัน รู้จักแสวงหาจุดร่วม 	<p>ควรใช้หลักธรรมมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เข้าถึงปัญหาอย่างแท้จริง โดยการตัดสินใจต้องปราศจากอคติทั้งสี่ และพยายามหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทั้งสองฝ่าย</p>

๕. หากท่านพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ท่านจะมีวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๕	<p>หากพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ก็คงแก้ปัญหาด้วยการหาสาเหตุที่แท้จริง โดยการพูดคุยกับคู่ขัดแย้งและวิเคราะห์สาเหตุและตัดสินใจด้วยความยุติธรรม โดยนำกระบวนการสืบสวน สอบสวนอย่างมีธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ในการควบคุมและตัดสินใจอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม โดยหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งบางครั้งอาจไม่ถูกต้องตามหลักการมากนัก ทั้งนี้ให้พิจารณาจากผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานเป็นหลัก รวมถึงหาวิธีสร้างความปรองดองภายในหน่วยงานด้วย</p> <p>เร่งหาสาเหตุแห่งปัญหาที่แท้จริงและค่อยๆ หาทางแก้ปัญหาโดยยึดหลักความยุติธรรม ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายเน้นหลักการลดความขัดแย้งและมีเมตตาต่อพนักงานที่จะทำให้พนักงานลดทิฐิมานะในทางที่ถูกทำนองคลองธรรม ค้นหาที่มาของความขัดแย้งและแก้ปัญหาจากต้นเหตุ พูดคุยเพื่อหาสาเหตุของการขัดแย้งและเร่งแก้ปัญหาที่สาเหตุนั้นๆ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งบางครั้งการตัดสินใจอาจไม่จำเป็นต้องเป็นการใช้หลักกฎหมายหรือกฎระเบียบที่ตายตัวนัก แต่ให้ใช้หลักธรรมที่บางครั้งอีกฝ่ายหนึ่งสามารถยอมเสียสละได้บ้าง เพื่อให้ความสัมพันธ์ที่ดีของคู่ขัดแย้งยังคงมีอยู่ต่อไป ทั้งนี้ จะต้องให้ความจริงใจกับทุกคนและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ควรประนีประนอมและปรับความเข้าใจกันเพราะต้องร่วมงานกันอยู่ หากไม่เข้าใจกันก็อาจทำให้งานเกิดปัญหาขึ้นได้ สุดท้ายให้ใช้เสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและให้มีการพูดคุยกันเพื่อหาข้อยุติในที่ประชุมร่วมกัน</p>	<p>ค้นหาสาเหตุของปัญหาและนำมาตัดสินใจด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม แต่อาจต้องใช้เวลาในการหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจปัญหาด้วยความประนีประนอมทั้งสองฝ่าย</p>

๕. หากท่านพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ท่านจะมีวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๖	<p>ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกโอกาสและทุกระดับ หากเป็นระดับปฏิบัติการ (ลูกน้อง) จะใช้วิธีการพูดคุยปรับความเข้าใจทั้ง ๒ ฝ่าย เพื่อให้เข้าใจกันและกันได้อย่างถูกต้อง หากเป็นระดับผู้บริหารก็ระดับผู้ปฏิบัติการ คงต้องหาหนทางที่เหมาะสม เช่น อาจขอเข้าพบเพื่อชี้แจงให้ผู้บริหารทราบข้อเท็จจริง เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อันจะทำให้เกิดผลเสียกับการทำงาน อาจมีคนกลางในการไกล่เกลี่ยทั้งสองฝ่ายพร้อมกันและให้ทั้งสองฝ่ายปรับความเข้าใจหรือเจรจาต่อรองกันโดยพบกันครึ่งทาง หรือเรียกมาพูดคุยทีละคน เพื่อสอบถามถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง หลังจากนั้นก็นำปัญหามาศึกษาวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่เกิดปัญหาอย่างถ่องแท้ เน้นการแก้ปัญหาที่เป็นเนื้อหาของความขัดแย้ง ไม่ตัดสินเพื่อหาคนผิด หลังจากนั้นก็เรียกมาปรับความเข้าใจกัน ประนีประนอมต่อกัน โดยเราเป็นคนกลางที่คอยไกล่เกลี่ยปัญหาด้วยความเป็นธรรม ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มองให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้หลักธรรมะเข้าไปแก้ไข โดยมองที่ต้นเหตุของปัญหาว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากอะไร แล้วนำปัญหาค้นหาวิธีแก้ไข ต้องปรับความเข้าใจและใช้เหตุผล โดยยึดหลักคุณธรรมและความรับผิดชอบในหน้าที่ ชี้แจง แสดงเหตุผลและปรึกษาผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา หนักนิดเบาหน่อยก็ให้อภัยกัน อย่าเอาแต่ใจตนเอง ใ้หนักถึงองค์การว่าองค์การต้องอยู่รอด ให้เป็นที่พึงพอใจต่อบุคคลภายนอกและเพื่อนร่วมงาน หากพบความผิดก็จะให้อภัยและให้ปรองดองกัน โดยให้คนผิดนั้นยอมรับและดำเนินการแก้ไขต่อไป ซึ่งจะไม่ใช้วิธีการลงโทษอย่างรุนแรง เป็นคนกลางทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยให้ หากเป็นเรื่องส่วนตัวจะไม่ยุ่งเกี่ยว โดยเน้นที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สำเร็จเป็นอันดับแรก</p>	<p>บางครั้งการตัดสินปัญหาก็ไม่ได้ลดความขัดแย้งให้หมดไปได้ ภายในครั้งแรกครั้งเดียว ต้องใช้ระยะเวลาสักกระยะในการเยียวยาปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว</p>

จากข้อมูลข้างต้นที่ผู้วิจัยได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน ในหัวข้อที่ว่าหากท่านพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ท่านจะมีวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร? จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ๔๘ คน มีผู้ตอบจำนวน ๔๕ คน คิดเป็น ๙๔% ให้แนวทางสาเหตุและรากเหง้าของความขัดแย้ง โดยสอบถามข้อเท็จจริงจากคู่กรณีทีละคนและทำการไต่สวนอย่างเป็นธรรม ต่อไปขั้นตอนการไกล่เกลี่ยให้เรียกคู่กรณีทั้งคู่มาพูดคุยเพื่อหาสาเหตุหรือต้นเหตุของความขัดแย้งเพื่อทำความเข้าใจกันทั้ง ๒ ฝ่าย โดยคนกลางจะต้องให้ความเป็นธรรมทั้งสองฝ่ายพยายามไกล่เกลี่ยเพื่อให้งานขององค์การสามารถเดินต่อไปได้ โดยใช้หลักการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้คู่กรณีรับทราบและยอมรับในเหตุผลของกันและกันก่อนที่จะนำไปปฏิบัติใช้ในแนวทางเดียวกัน โดยพิจารณาหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาหรือประนีประนอมได้ การตัดสินจะไม่มีมติตัดสินว่าใครผิดใครถูก แต่จะใช้วิธีการพูดคุยอย่างนิ่มนวลเพื่อปรับความเข้าใจทั้ง ๒ ฝ่ายให้เข้าใจกันและกันได้อย่างถูกต้องและเร่งหาวิธีในการแก้ไขเพื่อไม่ให้ปัญหาแบบเดิมเกิดขึ้นซ้ำๆ อีกในฐานะคนกลางผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องรับฟังปัญหาอย่างไม่มีอคติหรือลำเอียง พยายามใช้เหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์เพื่อแก้ปัญหาอย่างยุติธรรม โดยยึดหลักธรรมมาภิบาลและปฏิบัติตามแนวทางของหลักธรรมสาราณียธรรม ๖ คือ การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ มีการสื่อสารให้เห็นถึงประโยชน์ของความสามัคคีด้วย ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ในการสร้างความปรองดองภายในหน่วยงานเพื่อให้ปัญหาที่มีหมดไปและไม่ก่อปัญหาใหม่ให้เกิดขึ้นอีก

บางครั้งอาจใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือการร่วมมือกัน (Problem Solving หรือ Collaboration) ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ไขความขัดแย้ง เพราะทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันคิด ซึ่งเป็นวิธีการที่รักษาความสัมพันธ์และความเป็นมิตรระหว่างสองฝ่ายไว้ได้ โดยไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ผลการแก้ไขความขัดแย้งจะออกมาในลักษณะ Win-Win เหตุการณ์ที่ขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขโดยยึดหลักผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน ซึ่งในการแก้ไขทั้งสองฝ่ายจะต้องเผชิญหน้ากับปัญหา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและเชื่อถือได้ มุ่งแก้ไขปัญหาที่สาเหตุ วิธีการนี้จึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดและเป็นรากฐานการเจรจาต่อรองที่ดี ผู้บังคับบัญชาอย่ากลัวหรือหลบหนีปัญหา เพราะทุกปัญหาย่อมมีทางออกเสมอ

ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์อีก ๓ คน คิดเป็น ๖% เห็นว่าหากเป็นเรื่องส่วนตัว จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย โดยยึดหลักอุเบกขา ซึ่งก็คือการวางเฉยนั่นเอง

๖. หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธใด? ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๑	<p>หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธสำคัญที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงาน กฟผ. เช่น ๑) ความมีสติสัมปชัญญะ หมายถึง การควบคุมตนเองให้พร้อม มีสภาพตื่นตัวฉับไวในการรับรู้ทางประสาทสัมผัส การใช้ปัญญาและเหตุผลในการตัดสินใจที่จะประพฤติปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ เหมาะสมและถูกต้อง ๒) ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจาและใจ ไม่คิดทรยศ ไม่คดโกง และไม่หลอกลวงใคร ๓) ความขยันหมั่นเพียร หมายถึง ความพยายามในการทำงานหรือหน้าที่ของตนเองอย่างแข็งขัน ด้วยความมุ่งมั่นเอาใจใส่อย่างจริงจังพยายามทำเรื่อยไปจนกว่างานจะสำเร็จ ๔) ความมีระเบียบวินัย หมายถึง แบบแผนที่วางไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติและดำเนินการให้ถูกต้อง ถูกที่ มีความเรียบร้อย ถูกต้องเหมาะสมกับจรรยาบรรณ ข้อบังคับ ข้อตกลง กฎหมาย และศีลธรรม ๕) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความเอาใจใส่มุ่งมั่นตั้งใจต่องาน หน้าที่ ด้วยความผูกพัน พากเพียรเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ๖) ความมีน้ำใจ คือ ปรารถนาดี มีเมตตาริจิต ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบความสำเร็จ และช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ๗) ความประหยัด หมายถึง การรู้จักใช้ รู้จักออม รู้จักประหยัดเวลาตามความจำเป็นเพื่อให้ได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าที่สุด ๘) ความสามัคคี หมายถึง การที่ทุกคนมีความพร้อมทั้งกาย จิตใจและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยไม่มีการเกี่ยงงอน รวมทั้งหลักเบญจศีลและเบญจธรรม ก็ควรนำมาประยุกต์ใช้ด้วยเช่นกัน</p>	<p>หากบุคคลมีคุณธรรมและจริยธรรม ที่มีลักษณะคล้ายศีล ๕ นั้น ย่อมทำให้บุคคลผู้นั้นเกิดการกระทำที่กลัวบาป กลัวความผิด และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำผิด เช่น คุณธรรมในข้อไม่ลักทรัพย์ ไม่โกหก เป็นต้น หากคนเราไม่โกหกพูดแต่ความจริง สังคมโลกก็จะไม่วุ่นวาย</p>

๖. หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธใด? ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๒	<p>หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงาน กฟผ. นั้น ควรรักษาศีลให้บริสุทธิ์ และควรใช้หลักธรรมดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักการครองตน ๓ ประการ ได้แก่ การครองตน การครองคนและการครองงาน - หลักอิทธิบาท ๔ อันได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา - หลักพรหมวิหาร ๔ - หลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน มีการแบ่งปัน, ปิยวาจา พูดจาดี อ่อนหวาน, อุตถจริยา ประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ และสมานัตตตา ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย - ยึดมั่นในความถูกต้องและซื่อสัตย์ - หลักการทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว - ใช้หลักการคิดดีทำดี ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก คิดถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว 	<p>พนักงานทุกระดับควรนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน ไม่เลือกเฉพาะระดับใดระดับหนึ่ง เมื่อทุกคนมีธรรมะประจำใจ แล้วย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น ไม่มีอุปสรรคต่างๆ</p>
คนที่ ๓	<p>หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่เหมาะสม ควรนำมาประยุกต์ใช้กับ กฟผ. โดยเฉพาะผู้บริหารควรเน้นการนำมาใช้ให้ครบทุกข้อคือ หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการคือ ทาน ศีล ความเสียสละ ความซื่อตรง ความอ่อนโยน การไม่หมกมุ่นในสุขสำราญ ความไม่โกรธ ความไม่ข่มเหงเบียดเบียน ความอดทน</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ อันประกอบด้วย ทาน (เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ เสียสละ ช่วยเหลือ), ปิยวาจา (พูดไพเราะ พูดให้เกิดประโยชน์และเกิดความพึงพอใจ), อุตถจริยา (การทำงานให้เป็นประโยชน์และการทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์), สมานัตตตา (การทำงานเสมอต้นเสมอปลายและวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะ) - พนักงาน กฟผ. ส่วนใหญ่นับถือพุทธศาสนา มีกิจกรรมพึงธรรมะนอกสถานที่ เวลาทำงานต้องยึดความเป็นธรรมและความถูกต้อง เช่น มีสมาธิในการทำงาน ไม่เบียดบังเวลาทำงาน ไม่พูดส่อเสียดผู้ร่วมงาน ไม่เอาเปรียบองค์การและผู้ร่วมปฏิบัติงาน เพียงแค่การคิดดี พูดดีและทำดี 	<p>ผู้บริหารต้องเน้นเรื่องของการบริหารจัดการงานและจัดการบุคลากรเป็นหลัก โดยเริ่มที่ตนเองก่อน คือ จะต้องเป็นผู้นำที่ดี มีความเสียสละ ไม่ลำเอียง อันประกอบไปด้วยหลักการครอง ๓ ประการ อันได้แก่ การครองตน การครองคน และการครองงานนั่นเอง</p>

๖. หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธใด? ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๔	<p>หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่เห็นว่าควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงาน กฟผ. ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ ดังนี้ ๑) ทาน การให้สิ่งของ ๒) ศีล ประพฤติดีงาม ๓) บริจาคะ ความเสียสละ ๔) อาชวะ ความซื่อตรง ๕) มัทวะ ความอ่อนโยน ๖) ตบะ ไม่หมกมุ่นในความสุขสำราญ ๗) อักโกระ ความไม่โกรธ ๘) อวิหิงสา ความไม่ข่ม ข่มเหง เบียดเบียน ๙) ขันติ ความอดทน ๑๐) อวิโรธนะ ความไม่คลาดธรรม - ส่วนหลักธรรมาภิบาลสากลมี ๘ ประการ ดังนี้ ๑) การมีส่วนร่วม ๒) ยึดหลักกฎหมาย ๓) ความโปร่งใส ๔) สมประโยชน์ทุกฝ่ายภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ๕) ตั้งอยู่บนพื้นฐาน ๖) ความเสมอภาคและความทัดเทียม ๗) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ๘) มีความรับผิดชอบ 	<p>พนักงาน กฟผ. ควรนำหลักธรรมาภิบาลใช้ร่วมกับหลักธรรมาภิบาลในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน</p>
คนที่ ๕	<p>หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงาน กฟผ. นั้นควรใช้หลักธรรมที่ว่าด้วยการปกครองและส่งเสริมการปกครอง เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ได้แก่ จริยวัตร ๑๐ ประการของผู้ปกครองที่ประพฤติเพื่อประโยชน์ของผู้ใต้ปกครอง - หลักสังคหวัตถุ ๔ ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา - หลักอภิธานิยธรรม ๗ ได้แก่ ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อม - หลักสัพปุริสธรรม ๗ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชนและรู้จักบุคคล - ควรใช้หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่เน้นการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนและแท้จริง ส่วนในทางโลกจะเป็นการบริหารจัดการผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สมดุลและ กฟผ. ควรใช้หลักความโปร่งใสและความคุ้มค่า โดยมุ่งเน้นให้พนักงานทุกระดับทราบถึงความ เป็นธรรม มีการปลูกฝังจิตสำนึก และให้ยึดมั่นทางสายกลาง เอื้อเพื่อเอื้อแก่ ไม่คิดอาฆาต พยาบาทหรือจองเวร 	<p>เน้นไปที่ ผู้บริหารจะต้องยึดหลักในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมและเป็นผู้นำที่ดี ทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถบริหารจัดการงานและคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำที่ใช้พระคุณมากกว่าพระเดช</p>

๖.หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธใด? ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๖	<p>หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงาน กฟผ. นั้นควรใช้หลักธรรม ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักทศ ๖ - หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของพรหมหรือของผู้ใหญ่และหลักธรรมของทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยความสุข ความเจริญ ความถูกต้อง สามารถใช้ได้ทั้งบทบาทของผู้นำมาปฏิบัติและครอบครัว - หลักสังคหวัตถุ ๔ (ทาน, ปิยวาจา, อตถจริยาและสมานัตตา - หลักอิทธิบาท ๔ คุณธรรมสู่ความสำเร็จ (ฉันทะ, วิริยะ, จิตตะและวิมังสา) - หลักความเมตตากรุณา - หลักอบายมุข ๖ ได้แก่ ไม่ดื่มน้ำเมา ไม่ชอบเที่ยวกลางคืน ไม่ติดการละเล่น ละคร การแสดง ไม่เล่นการพนัน ไม่คบคนไม่ดี - หลักธรรมที่สามารถเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของทุกคนให้เกิดความรัก ความสามัคคี ประองดองกัน ในหน่วยงาน เช่น การคิดดี การทำดี การมองกันในแง่ดี มีความหวังดีและปรารถนาที่ดีต่อกัน พุดแต่สิ่งที่ดีงาม ไม่ส่อเสียดนินทาว่าร้ายป้ายสี มีความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัวหรือประโยชน์ส่วนตัว ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก คิดถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก ได้แก่ หลักเบญจธรรม คือ หลักธรรมที่พึงปฏิบัติ ๕ ข้อ และหลักเบญจศีล คือ หลักธรรมที่พึงละเว้น ๕ ข้อ เช่นเดียวกัน 	<p>เน้นการใช้หลักทศ ๖ เนื่องจากเป็นการถ้อยที่ถ้อยอาศัยกันในการทำงาน ไม่ว่าจะบริหารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือระหว่างพนักงานด้วยกันเอง หากปฏิบัติต่อกันได้ดังหลักทศ ๖ แล้ว ย่อมทำให้การทำงานราบรื่น ปราศจากความขัดแย้งใดๆ</p>

จากข้อมูลข้างต้นที่ผู้วิจัยได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน ในหัวข้อที่ว่าหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธใด? ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ๔๘ คน ตอบเห็นด้วยทั้ง ๔๘ คน คิดเป็น ๑๐๐% แต่ละคนก็ล้วนมีหลักธรรมที่พร้อมนำมาปฏิบัติและเห็นว่าเหมาะสมหาก กฟผ. จะนำมาประยุกต์ใช้สำหรับปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยมีความเห็นว่า กฟผ. ควรนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ เช่น หลักธรรมาภิบาล, หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการเพื่อความสำเร็จในงานขององค์การ อันได้แก่ จริยวัตร ๑๐ ประการของผู้ปกครองที่ประพฤติเพื่อประโยชน์ของผู้ใต้ปกครอง

คือ ทาน ศีล ความเสียสละ ความซื่อตรง ความอ่อนโยน การไม่หมกมุ่นในสุขสำราญ ความไม่โกรธ ความไม่ข่มเหงเบียดเบียน ความอดทนและความไม่คลาดธรรมดา, หลักกัทธิบาท ๔ เพื่อนำองค์การสู่ความสำเร็จ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา, หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมของพรหมหรือของผู้ใหญ่และหลักธรรมของทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยความสุข ความเจริญ ความถูกต้อง สามารถใช้ได้ทั้งบทบาทของผู้นำมาปฏิบัติและครอบครัว, หลักสัปปุริสธรรม ๗ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชนและรู้จักบุคคล, หลักอริยสัจ ๔, หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อเกิดความสัมพันธ์ในองค์การ ได้แก่ ธรรมอันเป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวน้ำใจระหว่างกัน คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยาและสมานัตตา, หลักอภิธานิยธรรม ได้แก่ ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อม, หลักเมตตาการุณา และหลักกัทธิบาท ๔ ได้แก่ คุณธรรมสู่ความสำเร็จ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะและวิมังสา, หลักพรหมวิหาร ๔, หลักทริโธตปปะ ความเกรงกลัวและละอายต่อบาป, หลักทิส ๖ คือการประพฤติปฏิบัติต่อผู้ที่อยู่รอบๆ ตัวเราอย่างเหมาะสม, ศีล ๕ คือการรักษาศีลให้บริสุทธิ์ และควรให้ทั้ง ๒ ฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน จะเห็นได้ว่าหลัก Firm-C ของ กฟผ. ก็ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของศีล ๕ เช่นเดียวกัน

หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่เกี่ยวข้อกับคุณธรรม เป็นหลักธรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงาน กฟผ. ได้ เพื่อสร้างบุคคลที่มีคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีลักษณะคล้ายศีล ๕ คือ ทำให้บุคคลผู้นั้นเกิดการกระทำที่กลัวบาป กลัวความผิดและพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำผิด ควรให้พนักงานทุกระดับทราบถึงความเป็นธรรม มีการปลูกฝังจิตสำนึกและให้ยึดมั่นทางสายกลางและใช้หลักความโปร่งใส ไม่ทุจริต เป็นสำคัญ

ผู้บริหารทุกระดับควรมีคุณธรรมในการบริหาร ซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันนั้นมีความสุขและจะทำให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่เพิ่มสูงขึ้น คอยเป็นคนกลางในการเข้าไปเจรจากับคู่กรณีที่ขัดแย้งกันเพื่อทำความเข้าใจถึงปัญหาที่ขัดแย้งกันและหาทางแก้ปัญหาที่ขัดแย้งกัน เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งกันอีก โดยคู่กรณีรับทราบและยอมรับในเหตุผลของกันและกันก่อนที่จะนำไปปฏิบัติใช้เป็นแนวทางเดียวกัน ใช้หลักการคิดดี ทำดี ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่เอาเปรียบองค์การและผู้ร่วมงาน ควรคิดถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลักมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไม่เบียดบังเวลาทำงาน ทำใจให้สงบ กำหนดจิต มีสมาธิในการทำงาน ให้อภัยกัน ช่วยเหลือกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่คิดอาฆาต พยาบาทหรือจ้องเวรต่อผู้อื่น ไม่พูดส่อเสียดผู้อื่น บางเรื่องที่ขัดแย้งกันหากไม่เกิดความเสียหายจนเกินไปก็ควรปล่อยวางและให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ร่วมแรงร่วมใจทำงานให้เกิดผลดีต่อองค์การให้มากที่สุด

รวมถึงความมีสติสัมปชัญญะ หมายถึงการควบคุมตนเองให้พร้อม มีสภาพต้นต้วฉบับไวในการรับรู้ทางประสาทสัมผัส การใช้ปัญญาและเหตุผลในการตัดสินใจที่จะประพฤติปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ เหมาะสมและถูกต้อง, ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึงการประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจาและใจ ไม่คิดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวงใคร, ความขยันหมั่นเพียร หมายถึงความพยายามในการทำงานหรือหน้าที่ของตนเองอย่างแข็งขันด้วยความมุ่งมั่นเอาใจใส่อย่างจริงจังพยายามทำเรื่อยไปจนกว่างานจะสำเร็จ, ความมีระเบียบวินัย หมายถึง

แบบแผนที่วางไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติและดำเนินการให้ถูกลำดับ ถูกที่ มีความเรียบร้อย ถูกต้อง เหมาะสมกับจรรยาบรรณ ข้อบังคับ ข้อตกลง กฎหมายและศีลธรรม, ความรับผิดชอบ หมายถึง ความเอาใจใส่มุ่งมั่นตั้งใจต่องานในหน้าที่ ด้วยความผูกพัน พากเพียร เพื่อให้งานสำเร็จตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้, ความมีน้ำใจ คือปรารถนาดี มีเมตตาริจิต ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบความสำเร็จ ความสุขและช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์, ความประหยัด หมายถึงการรู้จักใช้ รู้จักออม รู้จัก ประหยัดเวลาตามความจำเป็นเพื่อให้ได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าที่สุด และความสามัคคี หมายถึงการที่ ทุกคนมีความพร้อมทั้งกายและจิตใจ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จโดยไม่มีการเกี่ยงงอน รวมทั้งควรนำหลักเบญจศีลและเบญจธรรมมาประยุกต์ใช้ ด้วยเช่นกัน หลักธรรมทั้งหมดที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับพนักงาน กฟผ. นั้น ล้วนแต่นำมาปฏิบัติเพื่อ พัฒนาและยกระดับจิตใจให้พนักงาน กฟผ. มีจริยธรรมและศีลธรรมที่ดีงามและยึดมั่นในความ ถูกต้อง ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ เพื่อนำมาปฏิบัติให้ครอบคลุมการถือครองทั้ง ๓ ประการ อัน ได้แก่ การครองตน การครองคนและการครองงานนั่นเอง

๗. หากนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ มาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๑	หากนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ ภายในหน่วยงาน เห็นว่าไม่มีอุปสรรคใดๆ เพราะเป็น พื้นฐานในการทำงานของทุกคนอยู่แล้ว เนื่องจากหลัก ธรรมาภิบาลเป็นหลักที่สามารถนำมาปฏิบัติและ เกิดผลลัพธ์ได้จริง หากใช้แนวความคิดที่ว่าทำอะไร จึงจะมีความสุขในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้คนทำงานมี ความสุขและผลงานมีประสิทธิภาพในลักษณะงาน สัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์ได้อย่างไร ในฐานะเมืองไทยเป็น เมืองพุทธ ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ แนวคิดที่ถูกนำเสนอหรือหยิบยกขึ้นมาพูดกันมากก็คือ การนำธรรมะหรือหลักธรรมของพระพุทธศาสนา มา ประยุกต์ใช้เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่พึง ประสงค์ โดยให้ความสำคัญกับชุดธรรมะที่เกี่ยวข้อง กับการทำหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละคนที่เป็นอยู่ใน หน่วยงาน/องค์การ คือ ผู้บริหาร พนักงาน/ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละคน รู้จักทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้อย่างถูกต้อง ชีวิต ของผู้คนในหน่วยงานหรือองค์การก็就会有ความหมาย	หลักธรรมที่ควรนำมา ประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น พรหมวิหาร ๔ อิทธิ บาท ๔ และสังคหวัตถุ ๔ เพราะ จะ ส่ง ผล ให้ บรรยากาศในองค์การมี ความเป็นมิตรและร่วมมือ เป็นสุขตลอดไป

๗. หากนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ มาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๒	<p>หากนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน เห็นว่าไม่น่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ เพราะหลักธรรมาภิบาลโดยทั่วไปจะเน้นที่โครงสร้างหรือระบบที่ดี ในขณะที่หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธเน้นที่คนดี ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานจึงถือเป็นการเสริมกันคือ เมื่อมีการสร้างระบบและโครงสร้างที่ดีและเหมาะสมแล้ว หากได้คนดีมาดำเนินการจะยิ่งทำให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าอย่างเด่นชัด</p> <p>เพราะหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักธรรมที่ดีเพื่อนำมาใช้เป็นหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ครบถ้วนในการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารและพนักงานเพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมกิจการของหน่วยงานให้เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล</p>	<p>การนำหลักธรรมาภิบาลมาเสริมใช้ร่วมกับหลักธรรมาภิบาล ย่อมส่งผลให้ระบบการบริหารจัดการงานและจัดการเรื่องคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพราะหลักธรรมาภิบาลเสริมเรื่องระบบการบริหารงานและจัดการโครงสร้างให้ดี ส่วนหลัก พุ ท ธ ธรรม เสริมบุคลากรในองค์กรให้เป็นคนดี</p>
คนที่ ๓	<p>หากนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงานเห็นว่าจะไม่มีปัญหาอุปสรรคใด แต่กลับทำให้บุคลากรและองค์กรมีความเจริญเติบโตและมั่นคงยิ่งขึ้นตลอดไป เพราะหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธทันสมัย ใช้งานได้ทุกยุคทุกสมัยและไม่มีการล้าสมัยเนื่องจากมีหลักการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ในส่วนของเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคล องค์กรและสังคม</p>	<p>ควรส่งเสริมและกระตุ้นเตือนให้พนักงานทุกระดับนำมาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง</p>

๗. หากนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ มาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๔	<p>หากนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงานมีความเห็นว่ามีปัญหาสำหรับคนที่มิจิตใจเอื้อเพื่อและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมอยู่แล้ว</p> <p>เพราะเราสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถทำการประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบบุคคล องค์กรและผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร - ความโปร่งใสเป็นการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ ตั้งอยู่บนกฎระเบียบชัดเจน - การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ - การสร้างความร่วมมือ - การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง - การตอบสนองที่ทันการณ์ - ความเห็นชอบร่วมกัน - ประสิทธิภาพและประสิทธิผล - ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักที่จะช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน <p>การนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ มาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงานนั้น เห็นว่าไม่มีปัญหาและควรนำหลักธรรมคำสั่งสอนทางศาสนามาเป็นอนุสติ เช่น ทำจิตใจให้เบิกบาน เมื่อมีปัญหาหลักการค้นหาเหตุผลมาตัดสินใจ ไม่คิดอวดกล่แก่ผู้อื่นและองค์กร มีการเข้าร่วมทำกิจกรรมที่เกิดความสามัคคี ทำกิจกรรมร่วมกัน มีการรู้จักการให้อภัย โดยคิดถึงประโยชน์ขององค์กร กฟผ. ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อประเทศชาติ โดยการนึกถึงองค์กรและประเทศชาติ รวมทั้งประโยชน์ หน้าที่ต่อประเทศชาติ ตามเป้าหมายที่ กฟผ. ได้รับมอบหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและส่วนรวม เพราะผู้ปฏิบัติเข้าใจธรรมและปฏิบัติตามธรรมะที่พระพุทธเจ้าสอน ซึ่งเป็นอีกหนึ่งตัวช่วยที่จะทำให้ระบบการบริหารจัดการดีขึ้นกว่าเดิม</p>	<p>เมื่อพนักงานมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าสอนนั้น จะส่งผลให้ระบบการบริหารจัดการงานและจัดการบุคลากรดีขึ้นกว่าเดิม</p>

๗. หากนำหลักธรรมมาภิบาลเชิงพุทธ มาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือไม่ อย่างไร?		
สัมภาษณ์	บทสัมภาษณ์ที่เห็นด้วยและให้การสนับสนุน	ข้อเสนอแนะ
คนที่ ๕	หากนำหลักธรรมมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงานเห็นว่าไม่มีปัญหาและอุปสรรคแต่อย่างใดต่อการปฏิบัติงานของพุทธศาสนิกชนที่นับถือศาสนาพุทธ แต่หากเป็นต่างศาสนาต้องไม่ละเลยถึงความเชื่อ ความศรัทธาพื้นฐานบางอย่างที่ไม่สามารถลงให้อยู่บนบรรทัดฐานเดียวกันได้ และทุกคนใช้หลักธรรมมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ภายในการทำงานอยู่แล้ว ต่างกันที่นำมาประยุกต์ใช้มากหรือน้อยเท่านั้น หากมีการส่งเสริมให้ประยุกต์และนำมาใช้อย่างจริงจังน่าจะเกิดผลดียิ่งขึ้น เพราะหลักธรรมมาภิบาลคือหลักการอยู่ร่วมกันในสังคมหรือในหน่วยงาน ที่มีความสงบสุข ประสานประโยชน์ ลดปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี มีความเห็นอกเห็นใจกันในการทำงานถือเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกัน ดังคำกล่าวของ กฟผ. ที่ว่ารณรงค์การ มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรมนำพาองค์กร กฟผ. ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันคือความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไป	เมื่อนำหลักธรรมมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน จะสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ เพราะหลักธรรมคำสอนทางพุทธศาสนานั้น มุ่งสอนให้ทุกคนทำความดี ละเว้นความชั่ว ทำจิตใจให้ผ่องแผ้ว มีการให้อภัย ไม่อิจฉาริษยา ไม่เอาเปรียบกัน มุ่งที่ผลงาน
คนที่ ๖	หากนำหลักธรรมมาภิบาลเชิงพุทธมาใช้ในหน่วยงาน จะไม่มีปัญหาหรืออุปสรรค เพราะว่าเป็นหลักธรรมพื้นฐานสำหรับผู้นับถือศาสนาพุทธจะต้องนำไปปฏิบัติอยู่แล้วในชีวิตประจำวัน หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เป็นคำสั่งสอนที่พนักงานทุกคนนำไปปฏิบัติจนเป็นนิสัยจะส่งผลให้องค์กร กฟผ. เจริญรุ่งเรืองขึ้นกลายเป็นองค์กรชั้นนำและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและทำให้ปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่เดิมได้คลี่คลายไปในทางที่ดีขึ้น เพราะถ้านำมาปฏิบัติในทุกระดับตำแหน่ง หน้าที่การงานก็จะนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข อีกทั้งจะให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะหลักธรรมมาภิบาลเชิงพุทธจะเน้นการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนและแท้จริง ส่วนในทางโลกจะเป็นการบริหารจัดการผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สมดุล	กฟผ. จะต้องปลูกฝังหลักธรรมมาภิบาลให้กับพนักงานที่ละน้อยๆ ค่อยๆ ทำ แต่ทำบ่อยๆ อย่างสม่ำเสมอ ด้วยวิธีการอบรมหรือกล่าวถึงเรื่องคุณธรรมบ่อยๆ น่าจะทำให้พนักงานส่วนหนึ่งเข้าใจถึงประโยชน์ของหลักธรรมมาภิบาลและได้นำไปปฏิบัติได้จริง

จากข้อมูลข้างต้นที่ผู้วิจัยได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน ในหัวข้อที่ว่า กฟผ. นำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าจะมี ปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือไม่ อย่างไร? จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ๔๘ คน ตอบเห็นด้วยจำนวน ๔๖ คน คิดเป็น ๙๔% ซึ่งถือได้ว่าเป็นเสียงส่วนมากมีความเห็นว่า การนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ มาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน ไม่น่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ เนื่องจากเป็นหลักการพื้นฐานที่ สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การอยู่แล้ว สามารถนำมาปฏิบัติและเห็นผลลัพธ์ ได้จริงสำหรับการทำงานของพนักงานทุกคน หากนำมาใช้จะยิ่งส่งเสริมให้บุคลากรและองค์การ เจริญเติบโตและมั่นคงตลอดไป สามารถทำให้ปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่เดิมคลี่คลายลง หากนำมา ปฏิบัติในทุกระดับ ตำแหน่ง หน้าที่การงานก็จะส่งผลให้การอยู่ร่วมกันมีความสุข ทำให้เกิดผลสำเร็จ ของงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานน่าจะเป็นหนทางที่ดีและ เหมาะสมที่สุดเพราะทำให้พนักงานมีจิตสำนึกในความถูกต้องต่างๆ ตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ หลักได้ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่น ผูกมิตรและ เอื้อเฟื้อเกื้อกูล ตามหลักคำสอนทางพุทธศาสนาที่มุ่งสอนให้ทุกคนทำความดี ละเว้นความชั่ว ทำ จิตใจให้ผ่องแผ้ว มีการให้อภัย ไม่อิจฉาริษยา ไม่เอาเปรียบกัน มุ่งที่ผลงาน หลักธรรมาภิบาลเป็น หลักแห่งคุณธรรมที่ดี มีความเป็นธรรมและส่งเสริมให้พนักงานคิดดี ทำดี การนำธรรมะหรือ หลักธรรมของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่พึงประสงค์ คือ งาน สัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์ดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับชุดธรรมะที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ตาม บทบาทของแต่ละคนที่เป็นอยู่ในหน่วยงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำแล้วมีความสุข ซึ่ง หลักธรรมาภิบาลโดยทั่วไปจะเน้นที่โครงสร้างหรือระบบที่ดี ในขณะที่หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธเน้น ที่พนักงานเป็นคนดี ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานจึงถือเป็นการ เสริมกันคือ เมื่อมีการสร้างระบบและโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว หากได้คนดีมาทำงานจะยิ่งทำให้อ องค์การเกิดความก้าวหน้าอย่างชัดเจน นับได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนและแท้จริง อีกทั้ง การนำหลักธรรมที่ทันสมัยทันสมัยไม่ล้าหลัง ค่อยๆ นำเข้ามาประยุกต์ใช้ทีละน้อยๆ อย่าเร่งรีบ จนเกินไป ให้ใช้หลักความพอดี โดยเริ่มปลูกฝังหลักธรรมาภิบาลและปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีให้กับ พนักงาน กฟผ. ทีละเล็กละน้อยอย่างสม่ำเสมอ อาจด้วยวิธีการอบรมหรือกล่าวถึงเรื่องคุณธรรมบ่อยๆ เพื่อย้ำเตือนให้เกิดความคุ้นชิน ย่อมทำให้พนักงานส่วนหนึ่งเข้าใจถึงประโยชน์ของหลักธรรมาภิบาล ว่าเป็นหลักที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนั้น เมื่อพนักงานมีจิตสำนึกดีแล้ว ย่อมเป็นคนดีมี คุณธรรมและจริยธรรม กระทำแต่ความดี ส่วนผู้บริหารก็บริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีความ ยุติธรรมต่อลูกน้อง ให้ความเสมอภาคอย่างเท่าเทียมกัน ให้เกียรติลูกน้องทุกคนและให้มีส่วนร่วมใน หน่วยงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ทุกคนเกิดความจงรักภักดีและนำมาซึ่งความภาคภูมิใจต่อองค์การ ส่วนองค์การก็จะกลายเป็นองค์การชั้นนำ เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอก เป็นองค์การที่มี ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ก็เพราะหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธเป็นอีกหนึ่งตัวช่วยที่จะทำให้ระบบ การบริหารจัดการดีขึ้นกว่าเดิม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผลการวิเคราะห์ตามหัวข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ๗ หัวข้อ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน โดยสรุปตามข้อมูลที่ได้นี้

๑. หลักธรรมาภิบาล มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) หรือไม่ อย่างไร

จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์เห็นด้วยทั้ง ๔๘ คน คิดเป็น ๑๐๐% มีความเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เนื่องจาก กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมากแต่ละท่านก็มีความคิดเห็นหลากหลายแตกต่างกัน หากใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานจะสามารถคลี่คลายข้อขัดแย้งได้โดยสันติวิธี เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักที่กำหนดให้พนักงานเป็นคนดี เป็นคนเก่ง มีคุณธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำงานเป็นทีม เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ อีกทั้งยังทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน สามารถลดความขัดแย้งในองค์กรทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเองได้ การทำงานในองค์กรมีความราบรื่นและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพราะทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จึงสามารถปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันทำให้ความขัดแย้งลดลง

๒. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ อย่างไร

จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์เห็นด้วยมีจำนวน ๔๘ คน คิดเป็น ๑๐๐% มีความเห็นว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม โดย กฟผ. ทำการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ตามสื่อต่างๆ รวมทั้งให้ผู้บริหารนำมาเป็นวาระหนึ่งของการประชุม มีการเล่าสู่กันฟังเพื่อเป็นการเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบข้อเท็จจริงและรับรู้ข้อมูลที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการส่งเสริมและเน้นย้ำเสมอตั้งแต่เข้ามาปฏิบัติงาน โดยสอนในห้องอบรมและสอนระหว่างปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้ทำให้เห็นเป็นตัวอย่างในการดำรงตนเอง (ครองตนและครองงาน) และเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ไปทางไหนก็จะพบเห็นได้ตลอด การที่พนักงานได้พบเห็นบ่อยๆ ก็จะสามารถจดจำได้ และนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

๓. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีวิธีการในการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหาในการดำเนินการหรือไม่ อย่างไร

จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์เห็นด้วยมีจำนวน ๔๗ คน คิดเป็น ๙๘% มีความเห็นว่า กฟผ. มีการสนับสนุนให้พนักงานประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแก้ไขปัญหา โดยสะท้อนและปรากฏอยู่ในหลักธรรมาภิบาลด้านการใช้คุณธรรมในการดำเนินงานรวมถึงหลักความรับผิดชอบต่อ ซึ่งเป็นสิ่งที่พุทธศาสนาเน้นให้ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการกระทำของตนเอง และ กฟผ. ได้กำหนดเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมให้มุ่งดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมถึง กฟผ. ได้จัดตั้งชมรมพระพุทธศาสนาจัดให้มีการบรรยายหรือการฟังเทศน์ฟังธรรมจากพระสงฆ์ที่นิมนต์มาจากทั่วประเทศอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมุ่งหวังปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและเป็นการหล่อหลอมให้พนักงานเป็นคนดี มีจิตสำนึกที่ดีและมีจิตใจดีงาม รู้หลักเหตุและผลทั้ง

ทางโลกและทางธรรม อีกทั้งสามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตประจำวันและสามารถนำมาประยุกต์ใช้และแก้ไขปัญหาได้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์การได้เป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข ลดปัญหาความขัดแย้งและเพื่อป้องกันการทุจริตได้อีกด้วย ส่วนผู้ที่ไม่เห็นด้วย ๑ คน คิดเป็น ๒% มีความเห็นว่า กฟผ. ยังสนับสนุนพนักงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร

๔. ท่านจะปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ใต้บังคับบัญชา) และเพื่อนร่วมงาน พึงพอใจในตัวท่านหรือผลงานของท่าน

จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์จำนวน ๔๘ คน คิดเป็น ๑๐๐% มีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ การปฏิบัติตนให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานพึงพอใจในตัวเราหรือในผลงานของเรานั้น ควรปฏิบัติตนดังต่อไปนี้

ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ให้ความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ใช้คนให้เหมาะกับงาน ใช้ตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล กล่าวชมเชยและขอบคุณลูกน้องเสมอ ปกป้องและสนับสนุนลูกน้อง ให้การสนับสนุนให้ลูกน้องมีความก้าวหน้า สร้างทีมงานให้มีความรักและสามัคคีกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกกันเอง คอยประสานรอยร้าวเมื่อมีปัญหาขัดแย้งกันระหว่างปฏิบัติงาน ปฏิบัติตนเป็นกลาง มีความยุติธรรม

และในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจและเพื่อก่อให้เกิดความสุขระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงานอื่นนั้น เราจะต้องปฏิบัติตนตามทางสายกลาง ทำตัวเป็นคนงานที่ดี มีความขยันและรับผิดชอบทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ยึดถือกฎระเบียบ การทำงานจะต้องใช้หลักการที่เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน ไม่เอาर्डเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ตามกำหนดเวลาและไม่สร้างปัญหากับผู้ร่วมงาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับและมีการยึดหลักธรรมนำมาซึ่งการปฏิบัติในชีวิตประจำวันนั้น จะทำให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความราบรื่นและมีผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕. หากท่านพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ท่านจะมีวิธีแก้ไขปัญหาอย่างไร

จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์จำนวน ๔๕ คน คิดเป็น ๙๔% ให้เร่งหาสาเหตุและรากเหง้าของความขัดแย้ง โดยสอบถามข้อเท็จจริงจากคู่กรณีทีละคนและทำการไต่สวนอย่างเป็นธรรม ต่อไปขั้นตอนการไกล่เกลี่ยให้เรียกคู่กรณีทั้งคู่มาพูดคุยเพื่อหาสาเหตุหรือต้นเหตุของความขัดแย้งเพื่อทำความเข้าใจกันทั้ง ๒ ฝ่าย โดยคนกลางจะต้องให้ความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย ให้คู่กรณีรับทราบและยอมรับในเหตุผลของกันและกันก่อนที่จะนำไปปฏิบัติใช้ในแนวทางเดียวกัน โดยพิจารณาหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้แก้ไขปัญหาหรือประนีประนอมได้ การตัดสินจะไม่มีตัดสินว่าใครผิดใครถูก แต่จะใช้วิธีการพูดคุยอย่างมีมโนลเพื่อปรับความเข้าใจทั้ง ๒ ฝ่ายให้เข้าใจกันและกันได้ถูกต้องและเร่งหาวิธีในการแก้ไขเพื่อไม่ให้ปัญหาแบบเดิมเกิดขึ้นซ้ำๆ อีก ในฐานะคนกลางผู้ไกล่เกลี่ย

จะต้องรับฟังปัญหาอย่างไม่มียึดถือหรือลำเอียง พยายามใช้เหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์เพื่อแก้ปัญหาอย่างยุติธรรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและปฏิบัติตามแนวทางของหลักธรรมสาราณียธรรม ๖ คือ การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ มีการสื่อสารให้เห็นถึงประโยชน์ของความสามัคคีด้วย ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ในการสร้างความปรองดองภายในหน่วยงานเพื่อทำให้ปัญหาที่มีหมดไปและไม่ก่อปัญหาใหม่ให้เกิดขึ้นอีก ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์อีก ๓ คน คิดเป็น ๖% เห็นว่าหากเป็นเรื่องส่วนตัว จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย โดยยึดหลักอุเบกขา ซึ่งก็คือการวางเฉยนั่นเอง

๖. หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธใด ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์ทั้งสิ้น ๔๘ คน คิดเป็น ๑๐๐% ซึ่งแต่ละคนก็ล้วนมีหลักธรรมที่พร้อมนำมาปฏิบัติและเห็นว่าเหมาะสมหาก กฟผ. จะนำมาประยุกต์ใช้สำหรับปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยมีความเห็นว่า กฟผ. ควรนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมนำมาปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาอย่างแท้จริงและยั่งยืน และให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับพนักงาน กฟผ. เพื่อสร้างให้พนักงาน กฟผ. เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมและจริยธรรม โดยที่มีลักษณะคล้ายศีล ๕ คือ ทำให้บุคคลผู้นั้นเกิดการกระทำที่กลัวบาป กลัวความผิดและพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำผิด ควรให้พนักงานทุกระดับทราบถึงความเป็นธรรม มีการปลูกฝังจิตสำนึกและให้ยึดมั่นทางสายกลางและใช้หลักความโปร่งใส ไม่ทุจริตเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารทุกระดับควรมีคุณธรรมในการบริหาร ซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันนั้นมีความสุขและจะทำให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับพนักงาน กฟผ. เพื่อพัฒนาและยกระดับจิตใจให้มีจริยธรรมและศีลธรรมที่ดีงามและยึดมั่นในความถูกต้อง ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ เพื่อนำมาปฏิบัติให้ครอบคลุมการถือครองทั้ง ๓ ประการ อันได้แก่ การครองตน การครองคนและการครองงานนั่นเอง

๗. หากนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ มาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือไม่ อย่างไร

จำนวนผู้ตอบสัมภาษณ์จำนวน ๔๖ คน คิดเป็น ๙๔% ซึ่งถือได้ว่าเป็นเสียงส่วนมากมีความเห็นว่า การนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน ไม่น่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ เนื่องจากเป็นหลักการพื้นฐานที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การอยู่แล้ว สามารถนำมาปฏิบัติและเห็นผลลัพธ์ได้จริงสำหรับการทำงานของพนักงานทุกคน หากนำมาใช้จะยิ่งส่งเสริมให้บุคลากรและองค์การเจริญเติบโตและมั่นคงตลอดไป สามารถทำให้ปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่เดิมคลี่คลายลง หากนำมาปฏิบัติในทุกระดับ ตำแหน่ง หน้าที่การงานก็จะส่งผลให้การอยู่ร่วมกันมีความสุข ทำให้เกิดผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานน่าจะเป็นหนทางที่ดีและเหมาะสมที่สุดเพราะทำให้พนักงานมีจิตสำนึกในความถูกต้องต่างๆ ตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ หลักได้ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่น ผูกไมตรีและเอื้อเพื่อเกื้อกูล หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักแห่งคุณธรรมที่ดี มีความเป็นธรรมและส่งเสริมให้พนักงานคิดดี ทำดี การนำธรรมะหรือหลักธรรมของพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งหลักธรรมาภิบาลโดยทั่วไปจะเน้นที่โครงสร้างหรือระบบที่ดี ในขณะที่หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธเน้นที่พนักงานเป็น

คนดี ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานจึงถือเป็นการเสริมกันคือ เมื่อมีการสร้างระบบและโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว หากได้คนดีมาทำงานจะยิ่งทำให้องค์การเกิดความก้าวหน้าอย่างชัดเจน นับได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืนและแท้จริง และสามารถช่วยให้ระบบการบริหารจัดการดีขึ้นกว่าเดิม ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์อีก ๒ คน คิดเป็น ๖% เห็นว่าอาจมีปัญหาเฉพาะบางคนที่ไม่ต้องการปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ นั้นเอง

สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัญหาในหน่วยงานหรือในองค์การ รวมทั้งได้รับข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ไขปัญหาจากการสัมภาษณ์ครั้งแรกว่า ปัญหาของ กพผ. ส่วนใหญ่เกิดมาจากความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันของคน ๒ ฝ่ายที่มีช่วงอายุห่างกัน ต้องปฏิบัติงานร่วมกันทำให้แนวคิดและแนวปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมาก ทำให้ขาดความเคารพนับถือหรือเกิดอคติต่อกัน อาจเริ่มจากความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยแต่หากไม่ได้แก้ไขให้ปัญหาหมดสิ้นไป จะส่งผลกระทบต่อปัญหาใหญ่โตในภายหน้าได้ ซึ่งผลของความขัดแย้งจะมีระดับความรุนแรงของปัญหามากหรือน้อยเพียงไรก็ขึ้นอยู่กับสาเหตุของความขัดแย้งตามที่ได้กล่าวมา หากไม่ได้รับการแก้ไขหรือจัดการอย่างเหมาะสมและทันที่ ย่อมส่งผลให้หน่วยงานและองค์การเกิดความเสียหายอย่างแน่นอน การทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์และประสบความสำเร็จได้จำเป็นจะต้องใช้ความพยายาม ความสามารถอย่างเป็นระบบในการวางแผนปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการส่งผลให้เกิดความพึงพอใจกับสมาชิกของทีมทุกคน เมื่อสมาชิกทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานก็จะรักษาสถานภาพที่ดีของทีมไว้เพื่อพัฒนาการบริหารงานให้สำเร็จก้าวหน้าต่อไป ดังนั้น ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง ควรใช้หลักธรรมเพื่อนำมาพัฒนาถ่อมเกลาคจิตใจให้มีความอ่อนโยน รู้ดีรู้ชั่ว รู้บาปบุญคุณโทษ เพื่อลดความขัดแย้งภายในตัวเองก่อน แล้วพัฒนาไปสู่การลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ตามด้วยความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่ม สุดท้ายนำไปสู่การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยเน้นการแก้ปัญหาตามแนวทางพุทธศาสนา โดยมีหลักธรรมหลายอย่าง พิจารณาได้ดังนี้^๓

๑. การใช้หลักธรรมในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เป็นความขัดแย้งที่มีความรู้สึกลอยๆจะได้ อยากรจะมี บุคคลเหล่านี้จะต้องอาศัยหลักธรรมที่เรียกว่า “กุศลมูล” ซึ่งประกอบด้วย อโลภะ อโทสะ และ อโมหะ คือ ความไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง ไม่อยากได้ของคนอื่นมาเป็นของตน มาช่วยถ่อมเกลาคจิตใจให้สะอาด

๒. การใช้หลักธรรมในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคคล มักเป็นเรื่องที่เกิดจากความแตกต่างของความคิดเห็น ทศนคติ เจตคติ รวมถึงบุคลิกภาพและสภาพแวดล้อมต่างๆ บุคคลเหล่านี้จะต้องอาศัยหลักธรรมที่เรียกว่า “พรหมวิหาร ๔” ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา การอยู่ร่วมกันของบุคคลต้องอาศัยการมีน้ำใจ ใส่ใจ ดูแล เมตตาซึ่งกันและกัน ส่งผลให้สังคมนั้นอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

^๓ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๑-๓๒.

๓. การใช้หลักธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสายงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่รวมตัวกันเป็นกลุ่ม ซึ่งเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ส่วนใหญ่มาจากการเรียกร้องให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ฝ่ายตนพึงปรารถนาและเป็นการเรียกร้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ต้องอาศัยหลักธรรมที่เรียกว่า “สังคหัตถุ ๔” ซึ่งประกอบไปด้วย ทาน ปิยวาจา อุตถจริยาและสมานัตตา การอยู่ร่วมกันไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไรก็ต้องการช่วยเหลือ มีความสามัคคี มีวาจาที่ดี ไม่ทำลายจิตใจผู้อื่น เพราะคำพูดบางคำส่งผลเสียหรือความขัดแย้งให้เกิดขึ้นได้

๔. การใช้หลักธรรมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากหลายๆ เหตุการณ์ หลายๆ กรณี เช่น ความขัดแย้งที่เกิดจากสายงาน ด้านหน้าที่ ความแตกต่างในระดับชั้นหรือฐานะในหน้าที่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบนี้ต้องอาศัยหลักธรรมที่เรียกว่า “หลักกุฎติธรรม” คือ ธรรมเป็นเครื่องเจริญ ๔ ประการ ประกอบด้วย การประพฤติด้วย กาย วาจา ใจ ที่เรียกว่า ปฏิบัติตามคำสั่งสอนด้วยความเคารพนับถือ ใช้การไตร่ตรองอย่างรอบคอบ อะไรดี อะไรไม่ดี จะประพฤติปฏิบัติก็มีการไตร่ตรองถี่ถ้วนด้วยเหตุและผล

ผู้วิจัยสามารถสรุปจากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างตัวเรากับบุคคลอื่นนั้น อันดับแรกควรใช้หลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้เป็นคนที่มีจิตใจดีงาม มีความเป็นกลางและมีความยุติธรรมเสียก่อน เมื่อเริ่มต้นจากจิตใจที่คิดดีทำดีจะสามารถลดปัญหาความขัดแย้งกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นได้ตามมาเป็นลำดับ หลังจากที่ดีตัวเราเป็นคนดีที่คิดดี ทำดีแล้ว ย่อมส่งผลให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือทีมงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความสุข ซึ่งในลำดับต่อไปผู้วิจัยจะขอลำดับถึงการประยุกต์หลักธรรมเชิงพุทธเพื่อการปฏิบัติหน้าที่สำหรับพนักงาน กฟผ. ที่เหมาะสมต่อไปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ พบว่าสภาพปัญหาภายในของ กฟผ. สามารถสรุปได้ ๒ ปัญหาคือ

๑) ปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากร เช่น มอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถของบุคคล มอบหมายงานสำคัญให้บางคน ความเหลื่อมล้ำด้านบริหารจัดการ เกิดการแบ่งพรรคพวก

๒) ปัญหาด้านการบริหารงาน อันเกิดจากผู้บริหารบางท่านนำคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลมาใช้น้อยเกินไป ทำให้เกิดความมีอคติ ลำเอียง

จากข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์พบว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติต่อกัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งอันมาจากผู้บริหารขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการบุคลากร และการบริหารงาน การขัดแย้งมีทั้งการขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลและความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ดังนั้น กฟผ. จึงไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการแก้ปัญหาขัดแย้งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ควรที่จะลดระดับและควบคุมระดับความขัดแย้ง เพื่อทำการขจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไปจากองค์กรอย่างถาวร โดยใช้วิธีการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับพนักงาน กฟผ. เพราะการที่องค์กรจะมีความสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและ

เป็นองค์การที่อุดมไปด้วยความสุขได้นั้น องค์การจะต้องประกอบด้วยพนักงานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม โดยองค์การมีการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์การให้เป็น การจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามจิตสำนึกที่ดี ซึ่งเมื่อนำมาพัฒนาแล้วจะเป็นพนักงานที่มี ทักษะและประสบการณ์ที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณค่า คุณความดีและคุณธรรม มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันซึ่งจะเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้ความมีเสถียรภาพและมีภูมิคุ้มกัน ที่ดี รวมทั้งมีส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือ แก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยผู้บริหารจะต้องมุ่งพัฒนาและ ปรับปรุงการบริหารงานและบริหารจัดการบุคลากรอย่างจริงจัง โดยการใช้หลักการบริหารที่ดี ร่วมกับหลักธรรมาภิบาล และนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การที่ผู้บริหารประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาใน องค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี นั้น เป็นการสร้างความเชื่อถือให้การยอมรับจากสังคม สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ใน การที่จะสร้างศรัทธาและทำให้องค์การต่างๆ สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการได้ หลักพุทธ ธรรมที่ผู้บริหารเลือกนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติตนที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นของ พนักงานทุกระดับ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดและขจัดความขัดแย้งภายใน องค์การให้หมดสิ้นไป ได้แก่ คุณธรรม ๓ หมวด คือ

๑) คุณธรรมในการครองตน คือ หลักธรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อทำให้ตนเองปฏิบัติหรือ ดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง รู้จักตนเองและรู้จักควบคุมตนเอง ที่จะทำให้อำนาจสามารถบริหาร จัดการงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทุกประการ

๒) คุณธรรมในการครองคน คือ การรู้จักหลักปฏิบัติต่อกันด้วยดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพราะเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำเกิดความลำเอียง เพราะรัก เพราะ หลง เพราะโกรธ เพราะกลัว จะเกิดความมีอคติทำให้เกิดความแตกแยกและขัดแย้งในการทำงาน และหลักปฏิบัติระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

๓) คุณธรรมในการครองงาน คือ หลักธรรมในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องอาศัยหลักธรรมที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการปกครองให้ดำเนินไป ด้วยดีส่งผลทำให้ได้รับผลงานที่ดีมีคุณภาพ

หลักธรรมที่ผู้บริหารควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์การและใช้ในการอยู่ร่วมกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม คือการนำหลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการบริหารคน บริหารงานและบริหารตนเอง ซึ่งหากนำหลักธรรมดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานแล้วย่อม ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับพนักงานทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพผลสูงสุด

๔.๑ การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในแก้ปัญหาในองค์กร กฟผ.

จากการสัมภาษณ์พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ซึ่งเป็นพนักงานระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน เพื่อมาใช้ในการประกอบการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และดำเนินการสรุปพบว่า กฟผ. กำลังประสบกับปัญหา ๒ ข้อคือ

๑) ปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากร ที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่าความขัดแย้งภายในหน่วยงาน กฟผ. ส่วนใหญ่เกิดจากระบบการจัดการด้านบุคลากรไม่ดีพอ จึงส่งผลให้การบริหารจัดการทุกด้านมีปัญหา เริ่มตั้งแต่การเปิดรับสมัครพนักงานใหม่ที่ขาดช่วง จึงทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางวัยของพนักงานอาวุโสและพนักงานรุ่นใหม่ ผู้บริหารมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถของบุคคลหรือมอบหมายงานสำคัญให้เฉพาะบางคนเท่านั้น ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดมือคดในการปฏิบัติงาน อีกปัญหาหนึ่งคือพนักงานรุ่นใหม่มักไม่ให้ความสำคัญต่อผู้ใหญ่เหมือนในอดีตที่ผ่านมาเนื่องจากมีความแตกต่างระหว่างวัยทำให้มีปัญหาขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเริ่มจากปัญหาจุดเล็กๆ ที่ก่อความรบกวนการปฏิบัติงาน เมื่อไม่ได้รับการแก้ไขปัญหายังคงคุกรุ่นไปด้วยความอคติซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งจนลามเป็นปัญหาใหญ่โต จากข้อมูลที่ได้ทำให้ทราบว่าปัญหาความขัดแย้งควรพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างคุณธรรมประจำใจเพื่อปลูกจิตสำนึกที่ตรงตามเสียก่อน

คุณธรรมที่มีความสำคัญยิ่งในชีวิตของคนประการหนึ่งคือ ความรู้จักเด็กรู้จักผู้ใหญ่ หรือบางทีก็เรียกว่า “รู้จักที่ต่ำที่สูง” หรือ “รู้จักฟ้าสูงแผ่นดินต่ำ” ซึ่งมีความหมายถึงรู้จักสถานภาพที่เป็นจริงทั้งของตนและของคนทั้งหลาย นับเป็นความเหมาะสมแห่งจิตสำนึกที่สมบูรณ์ในเบื้องต้นชีวิตที่มีค่ายิ่ง คนไทยและสังคมไทยในอดีตได้ใช้ความรู้นี้เป็นทางดำเนินชีวิตและประสบความสำเร็จมากมาย ทั้งในการสร้างคน รักษาตน พัฒนาคน เพื่อความเจริญและปลอดภัย^๔

คนที่รู้จักเด็กรู้จักผู้ใหญ่เป็นคนมีจิตใจบริสุทธิ์ตามสถานะที่เป็นจริง ย่อมมีความสามารถในการปฏิบัติตน ปฏิบัติการงานและหน้าที่ได้เหมาะสมกับความพอเหมาะและความถูกต้อง เป็นคนมีโอกาสในชีวิตทุกด้าน คือ จะอยู่ที่ไหนก็สบาย จะไปที่ไหนก็สะดวกและจะทำอะไรก็สำเร็จ เพราะเป็นที่เมตตาปราณีของผู้ใหญ่ เป็นที่รักใคร่ของญาติมิตรและเป็นที่เคารพนับถือของผู้ nhỏ เป็นคนสำคัญในทุกกาลเทศะ เพราะสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจคนทั้งหลายสำเร็จ เป็นคนไม่มีปัญหาและสามารถแก้ปัญหาที่มีอยู่แล้วได้ เป็นคนที่มีความพร้อมในสังคมทั่วไป เพราะสังคมย่อมประกอบด้วยคนที่มีฐานะไม่เท่ากัน คนที่มีฐานะเท่ากันรวมกันยาก รวมกันไม่ติด ซึ่งฐานะของคนสำคัญในสังคมก็คือ เด็กหรือผู้น้อย และผู้ใหญ่^๕

^๔ พระธรรมสิงหบุราจารย์ (จรัญ ฐิตธมฺโม), พุทฺโธโลยี : อานิสงส์การเลี้ยงดูมารดาบิดา, ความรู้จักเด็กรู้จักผู้ใหญ่, (กรุงเทพมหานคร : พระพุทธศาสนาประชาศ, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

^๕ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙-๒๐.

ผู้บริหารควรมีระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่ดี เพื่อหาข้อดีข้อด้อยของพนักงานใหม่และพนักงานเก่าแล้วคัดเลือกเฉพาะข้อดีเพื่อส่งเสริมและนำข้อดีมาปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อใช้สิ่งที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังจะเห็นได้จากบทความที่ว่า พนักงานใหม่เปรียบเสมือนน้ำที่ยังไม่เต็มแก้วพร้อมที่จะรับรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น แต่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้เสียเวลาในการปรับตัวเข้ากับองค์กรใหม่และเรียนรู้งานใหม่ๆ ส่วนพนักงานเก่า สามารถแก้ไขข้อบกพร่องเฉพาะหน้าได้อย่างดี เพราะมีประสบการณ์ในการทำงาน มีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ รู้ประวัติความเป็นมาของบริษัท รู้ที่มาที่ไปและวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นอย่างไร สามารถปรับตัวให้อยู่ได้อย่างไม่อึดอัด มั่นคง แต่มักจะเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ช้า ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามกระแสโลกภายนอกได้ทัน ทำงานมานาน ทำให้มีประสบการณ์การทำงานมากจึงทำให้ยึดติดความคิดของตนเองเป็นหลัก บางคนมีครอบครัว ทำให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น จึงมีเวลาทุ่มเทให้กับงานน้อยลง จึงไม่สามารถสรุปได้ว่าใครสำคัญกว่ากัน เพราะไม่ว่าจะเป็นพนักงานใหม่หรือพนักงานเก่าต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป ฉะนั้นหากมีการผสมผสานข้อดีของกันและกัน จะทำให้เกิดความลงตัวที่สุด ดังนั้นเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องหาทางละลายพฤติกรรมที่ไม่ดีของทั้งสองฝ่ายลงแล้วหาจุดเชื่อมข้อดีของกันและกันให้ได้ รับรองจะไม่มีปัญหาระหว่างพนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ว่าใครดีใครเด่นกว่ากันแน่นอน^๖

๒) ปัญหาการบริหารจัดการงาน เนื่องจากผู้บริหารบางท่านนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้น้อยเกินไป

จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่ายังมีอีกประเด็นหนึ่งที่สร้างปัญหาในองค์กร กพผ. ได้แก่ ผู้บริหารบางท่านนำหลักคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานน้อยเกินไป ทำให้เกิดความไม่โปร่งใส มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก เกิดความลำเอียง ซึ่งส่งผลให้เกิดมีอคติต่อกันและส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานขาดความร่วมมือร่วมใจในการประสานการทำงานร่วมกัน ทำให้หน่วยงานและองค์กรอ่อนแอ ไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งภายนอกได้ ทั้งนี้เกิดจากการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันและมีความแตกต่างทางสถานภาพ ดังนี้

การปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน หมายถึงความไม่ยุติธรรม ความชอบไม่ชอบ ความลำเอียงหรืออคติของผู้บริหารเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะพนักงานแต่ละคนทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แต่ทำไมถึงไม่ได้รับการปฏิบัติ ใส่ใจที่เท่าเทียมกันเหมือนกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างผู้บริหารได้ ซึ่งอาจจะขยายกว้างออกไปเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หรือแผนก/ฝ่าย หรืออาจจะส่งผลเลวร้าย

^๖ จ๊อบส์ดีบี, บทความ พนักงานเก่ากับพนักงานใหม่ใครสำคัญกว่ากัน [ออนไลน์], แหล่งที่มา :

<https://th.jobsdb.com/th-th/articles/%e0%b8%9e%e0%b8%99%e0%b8%b1%e0%b8%81%e0%b8%87%e0%b8%b2%e0%b8%99%e0%b8%84%e0%b8%99%e0%b9%84%e0%b8%ab%e0%b8%99%e0%b8%aa%e0%b8%b3%e0%b8%84%e0%b8%b1%e0%b8%8d> [๓ สิงหาคม ๒๕๖๑].

กลายเป็นปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามปฏิบัติต่อลูกน้องให้เท่าเทียมกัน ต้องมีการประเมิน คุณแล จัดสรรทรัพยากรและสนับสนุนให้โอกาสเท่าเทียมกัน

ความแตกต่างทางสถานภาพ หมายถึงสถานภาพเป็นเครื่องชี้วัดการยอมรับของบุคคลในสังคม ซึ่งอาจจะขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจหรือการศึกษา ในสังคมปัจจุบันจะเห็นได้ว่า บุคคลที่มีสถานภาพการเงินสูง มักได้รับการยอมรับในวงสังคมอย่างกว้างขวาง ส่วนในองค์กรหรือหน่วยงานความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ตำแหน่งงานหรือความอาวุโสในที่ทำงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดสถานภาพในที่ทำงาน ซึ่งเป็นเหตุให้ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เพราะคนที่มีสถานภาพต่ำกว่าจะไม่ค่อยมีโอกาสที่จะแสดงความสามารถหรือไม่ค่อยเป็นที่ยอมรับ ทั้งๆตนเองมีความสามารถก็ตาม

สรุปได้ว่า การที่จะทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในหน่วยงานหรือต่างหน่วยงานโดยปราศจากความขัดแย้งหรือความมีอคตินั้น จะต้องอาศัยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่นำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักธรรมาภิบาลของ กฟผ. หลักธรรมที่เห็นว่าเหมาะสมเหล่านั้น ได้แก่ หลักทศทั้ง ๑๐, หลักสัปปริสธรรม ๗ และหลักอปริหานิยธรรม ๗ นั่นเอง

จากการที่ได้ทำการวิจัยเพื่อหาสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี แล้วนั้นพบว่ามีปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านบุคลากรและปัญหาด้านการบริหารงาน โดยปัญหาหลักเกิดจากการผู้บริหารบางท่านนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานน้อยเกินไปจึงส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน หลังจากได้วิเคราะห์แล้วพบว่าหากนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการปฏิบัติงานประจำวันจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

๔.๒ สรุปผลสัมฤทธิ์จากการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์กับหลักธรรมาภิบาล

จากการวิจัยเรื่องการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธเพื่อการปฏิบัติหน้าที่สำหรับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ทำให้ทราบว่า กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีหน้าที่จัดหาและผลิตไฟฟ้า พนักงาน กฟผ. ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและต้องใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นหลัก เมื่อ กฟผ. มีการนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธเหมาะสำหรับการที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการด้านบุคลากรและการบริหารจัดการงานของ กฟผ. โดยเฉพาะ กฟผ. ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจควรนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังให้ครบถ้วนทั้ง ๑๐ ด้านคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่า ซึ่งทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญและต้องให้ร่วมมือปฏิบัติด้วย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางหรือพนักงานระดับปฏิบัติการก็ตาม เมื่อได้นำไปปฏิบัติใช้อย่างถูกต้องแล้วจะทำให้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข สร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ส่วนรวมและประเทศชาติต่อไป

๔.๓ ประเมินผลการวิจัย

ผู้วิจัยเห็นว่าหากพนักงาน กฟผ. นำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมาปฏิบัติจะส่งผลให้องค์การลดปัญหาความมีอคติและลดปัญหาความขัดแย้งลงได้นั้น กฟผ.เองก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงได้นำหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๖ หลักการมาใช้ในการบริหารงานภายในองค์การให้เป็นไปอย่างเป็นธรรมและได้กำหนดจรรยาบรรณของ กฟผ. เพื่อให้พนักงานรวมถึงลูกจ้างทุกคนใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของ กฟผ. ซึ่งเป็นหลักธรรมาภิบาล (good governance) ตามแนวตะวันตก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ายังคงมีจุดอ่อนและยังไม่ชัดเจนอีกหลายประเด็น จึงคิดว่าหากมีการประยุกต์ให้เป็นหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ โดยนำหลักธรรมมาส่งเสริมเพื่อเพิ่มความชัดเจนให้มากยิ่งขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงาน กฟผ. แล้วนั้น จะสามารถแก้ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้ดีกว่าธรรมาภิบาลตามแนวตะวันตกที่เป็นแนวคิดแบบวัตถุนิยมหรือประโยชน์นิยม มุ่งเพียงให้ความสำคัญกับผู้นำหรือผู้บริหารมากกว่าพนักงานในระดับล่าง ซึ่งจะแตกต่างจากธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่มีเป้าหมายในการแก้ไข้ปัญหาเพื่อความสงบสุขภายในโดยใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือบริหารจัดการจิตใจ ถือได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาโดยเริ่มต้นมาจากภายในจิตใจของคน ซึ่งมีความละเอียดลึกซึ้งและมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น หากจะให้ กฟผ. พัฒนางค์การให้เป็นองค์การชั้นนำและเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งเพื่อยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันต่อไปในอนาคตข้างหน้า กฟผ. จะต้องมุ่งพัฒนาจิตใจพนักงานให้มีความสำนึกรับผิดชอบและคำนึงถึงผู้อื่น โดยมีหลักเกณฑ์ในการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการประพฤติปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรม เสมอภาค เป็นกลางและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ใดๆ เคารพความเห็นที่แตกต่าง ที่สำคัญที่สุดคือการใส่ใจต่อความรู้สึกของพนักงานทุกระดับ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี โดยมีประเด็นที่น่าสนใจสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

จากการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี จากผลสรุปการสัมภาษณ์พบว่าหากนำหลักพุทธธรรมมาส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร กฟผ. พบว่ามีระดับการนำมาปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมทุกด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ของ กฟผ. ให้ความสำคัญในการใช้หลักพุทธธรรมมาส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลเพื่อในการบริหารงานของ กฟผ. ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายเมื่อพิจารณาแล้วสามารถนำประเด็นมาอภิปรายได้ดังนี้

- ๑) การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักทศ ๖ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากร
- ๒) การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักสี่ปฐิธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารบางท่านนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้น้อยเกินไป
- ๓) การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักอปริหานิยธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากรและลดปัญหาด้านการบริหารงาน

๑) การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักทศ ๖ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นพ้องต่อการนำหลักพุทธธรรมมาส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลโดยการใช้หลักทศ ๖ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากรของพนักงาน กฟผ. สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี สรุปโดยรวมว่าผู้บังคับบัญชาและพนักงานทุกคนจะต้องพึงปฏิบัติต่อกันตามหลักทศ ๖ ได้แก่ ทศเบื้องซ้าย (อุตตริทศ) เพื่อนร่วมงานจะต้องมีความปรารถนาที่ดีต่อกัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมอบความจริงใจให้แก่กัน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานราบรื่น ลดปัญหาความมีอคติและลดปัญหาความขัดแย้งลงได้ และทศเบื้องล่าง (เหฏฐิมทศ) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความเอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารีต่อกัน เช่น ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ตามความถนัดของแต่ละบุคคล ให้ค่าจ้างรางวัลตามสมควรแก่ผลงาน จัดสวัสดิการดูแลสุขภาพพยาบาลและแบ่งปันสิ่งของที่ได้มาพิเศษให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาก็ทุ่มเทการปฏิบัติงานทั้งกายและเวลา เช่น มาทำงานก่อนและกลับหลังผู้บังคับบัญชา คอยเตรียมข้อมูลทุกอย่างเพื่อเป็นการส่งเสริมการทำงานของผู้บังคับบัญชา ทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อข้อมูลที่ได้อาจถูกต้อง ครบถ้วน กระชับ ฉับไว ทั้งนี้ อันเป็นการนำหลักพุทธธรรมมาเสริมสร้างหลักความรับผิดชอบของหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักสี่ปฐิธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารงาน

จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นพ้องต้องกันต่อการนำหลักพุทธธรรมมาส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลโดยการใช้หลักสี่ปฐิธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการงานของพนักงาน กฟผ. สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี สรุปโดยรวมว่าผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติตามหลักสี่ปฐิธรรม ๗ ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่รู้หลักการและวิธีการบริหารจัดการงาน รู้ขอบเขตของงาน รู้หน้าที่ รู้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นผู้รอบรู้ มองการณ์ไกล มีเหตุและผลในการปฏิบัติทุกครั้ง กำหนดนโยบายชัดเจน มีเป้าหมายเดียวกัน รู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและขององค์กร มีความพอดีไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ต้องรู้จักและเข้าใจพฤติกรรมของคนภายในหน่วยงานตนเองเพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัดแต่ละบุคคล รวมถึงเข้าใจพฤติกรรมภายนอกหน่วยงานด้วย เพื่อประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ อันเป็นการนำหลักพุทธธรรมมาเสริมสร้างหลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วมและหลักความโปร่งใสของหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๓) การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักการบริหารนิยม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากรและลดปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารงาน

จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นพร้อมต่อการนำหลักพุทธธรรมมาส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลโดยการใช้หลักการบริหารนิยม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากรและลดปัญหาด้านการบริหารงานของพนักงาน กฟผ. สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี สรุปโดยรวมว่าผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติตามหลักการบริหารนิยม ๗ ได้แก่ จัดให้มีการประชุมร่วมกันบ่อยครั้งขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง มีความคุ้นเคยกัน และพนักงานใหม่ควรให้เคารพนับถือและเกียรติผู้ที่อาวุโสกว่า ทั้งนี้ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นปัญหาด้านบุคลากร นั่นเอง และหากคิดจะเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เห็นควรให้คงหลักการเดิมไว้เพียงแค่ปรับปรุงบางข้อให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์มากขึ้นเท่านั้น ไม่ควรบัญญัติกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขึ้นใหม่โดยยกเลิกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอันเดิมให้หมดสิ้นไป ทั้งนี้ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นปัญหาด้านการบริหารจัดการงาน สามารถสรุปได้ว่าเป็นการนำหลักพุทธธรรมมาเสริมสร้างหลักคุณธรรมและหลักการมีส่วนร่วมของหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ทำให้ทราบว่า กฟผ. เป็นองค์กรขนาดใหญ่มีหน้าที่จัดหาและผลิตไฟฟ้า พนักงาน กฟผ. ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องและต้องใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักเมื่อ กฟผ. มีการนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธเข้ามาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธเหมาะสำหรับการที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการด้านบุคลากรและการบริหารจัดการงานของ กฟผ. โดยเฉพาะ กฟผ. ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจควรนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังให้ครบถ้วนทั้ง ๖ ด้านคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่า ซึ่งทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญและต้องให้ร่วมมือปฏิบัติด้วย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง หรือพนักงานระดับปฏิบัติการก็ตาม เมื่อได้นำไปปฏิบัติใช้อย่างถูกต้องแล้วจะทำให้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข สร้างผลงานที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ อีกทั้งสามารถเป็นองค์กรตัวอย่างที่ดีได้ต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธทั้ง ๖ ด้าน ดังแสดงในในแผนภาพที่ ๔.๔.๑

องค์ความรู้ที่ได้หลังจากนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์กับหลักธรรมาภิบาล กฟผ.		
หลักทศ ๖ ◀	หลักอปริยานิยธรรม ๗	▶ หลักสี่ปฐิธรรม ๗
พนักงานทุกคนมีจิตใจที่ดีต่อกัน มีความปรารถนาดีต่อกัน รู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซื่อสัตย์ จริ่งใจ ทำให้การทำงานร่วมกันราบรื่น ลดปัญหาความมีอคติและลดปัญหาความขัดแย้งลงได้ ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการพึงปฏิบัติต่อกันด้วยความรักความเมตตา ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอย่างมาก	ทำให้ ผู้บริหาร และพนักงานเข้าใจในการมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน ให้ความเคารพนับถือผู้อาวุโสกว่า ทำให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่นและมีความสุข ผู้อาวุโสกว่ามีความเมตตา กรุณาต่อผู้น้อยและเกิดการสอนงานให้ด้วยความเต็มใจ มีรูปสักการะเป็นศูนย์กลางเพื่อเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของพนักงาน ก ฟ ผ . ยี ด ถี อ ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามที่เคยปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารเป็นผู้ที่รอบรู้ในหลักการและวิธีการบริหารจัดการงาน รู้ขอบเขตของงาน รู้หน้าที่ รวมถึงต้องรู้จักกฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งยึดถือปฏิบัติและตั้งมั่นอยู่ในหลักการและข้อปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และต้องรู้จักมุ่งหมายของหน่วยงาน พร้อมทั้งจะกำหนดนโยบายให้มีความชัดเจนและมีความตั้งใจที่แน่วแน่ พร้อมทั้งมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย รวมถึงต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในสถานะใดหรือดำรงตำแหน่งใด จะต้องมีคุณสมบัติหรือความถนัดด้านไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งใดที่จะต้องนำมาพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติและความสามารถที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างสม่ำเสมอ สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลหัวข้อหลักความรับผิดชอบ

แผนภาพที่ ๔.๔.๑ ตารางแสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากแผนภาพที่ ๔.๔.๑ เป็นการแสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานและการบริหารจัดการบุคลากร โดยการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักธรรมาภิบาลให้เป็นการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี โดยนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสังคมส่วนรวมต่อไป

๔.๕ สรุป

ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการบุคลากรและปัญหาการบริหารงาน เพื่อลดความอคติและลดความขัดแย้งภายในองค์กรให้หมดสิ้นไป จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า สาเหตุที่ต้องนำหลักธรรมคำสอนที่เป็นข้อปฏิบัติในทางพระพุทธศาสนามาปฏิบัติเพื่อใช้สำหรับทำงานร่วมกันภายในองค์กรหรือภายในหน่วยงานนั้นเป็น เพราะว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะต้องมีการยึดหลักปฏิบัติที่ดีเพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาความอคติที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนี้เกิดจากการทำงานร่วมกันที่มีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมถึงปัญหาที่เกิดจากการบริหารจัดการด้านบุคลากรและการบริหารจัดการงานด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องนำมาปรับปรุงเพื่อพัฒนาระบบการทำงานดังกล่าวให้ปราศจากอุปสรรคและปัญหา ซึ่งสามารถแก้ไขโดยใช้หลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการทำงานและใช้ร่วมกับการแก้ปัญหาภายในองค์กร กฟผ.

ซึ่งหลักธรรมข้อปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับพนักงาน กฟผ. ที่จะนำไปประพฤติปฏิบัติ เพื่อลดปัญหาของช่องว่างระหว่างวัยและปัญหาความแตกต่างด้านคุณวุฒิของพนักงานรุ่นใหม่กับพนักงานอาวุโส นั้น ให้ใช้หลักธรรมอปริยหานิยธรรม ๗ ร่วมกับหลักธรรมทศทั้ง ๑๐ แล้วยอมเปลี่ยนความรู้สึกของบุคคลทั้งสองฝ่ายให้ปรองดองกัน ลดความขัดแย้งและเพิ่มความสามัคคีในหมู่คณะได้อีกด้วย ทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น มีแต่ความเมตตา กรุณาและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน เมื่อคนภายในองค์กรมีความสามัคคีกันในกลุ่มคณะแล้ว ก็ยอมเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการดำเนินงานต่างๆ ย่อมมีแต่ความก้าวหน้าและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

บทที่ ๕

สรุป ผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” เป็นการศึกษาวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ คือเพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) และเพื่อประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ ผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง กฟผ. อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี จำนวน ๙๘ คน โดยแบ่งออกเป็นพนักงานระดับต่างๆ จำนวน ๕๐ คน และผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี” สามารถสรุปวัตถุประสงค์ได้ ๓ ประการ คือ

๕.๑.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

จากบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) พบว่า กฟผ. ได้ตระหนักถึงเรื่องดังกล่าวนี้ จึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีครอบคลุมผู้เกี่ยวข้อง ๔ ด้าน อันได้แก่

๑. ด้านรัฐ สังคมและสิ่งแวดล้อม
๒. ด้านองค์กร
๓. ด้านผู้ปฏิบัติงาน
๔. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยใช้หลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ หลัก มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์การเพื่อส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ โดยมุ่งเน้นสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับของสังคม เมื่อ กฟผ. ได้ปฏิบัติตามแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ผลที่ได้คือ มีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ลดปัญหาการทุจริต เพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์การ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ตลอดจนการยอมรับหรือความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทั้งหมดจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การที่มีธรรมาภิบาล คือ ทั้งเก่งและดีไปพร้อมๆ กัน ย่อมทำให้้องค์การมีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

หลักธรรมาภิบาล ๖ หลักคือ

๑. หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมีใช้ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความ เป็นธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย

๒. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัยประจำชาติ

๓. หลักความโปร่งใส หมายถึง ความเพียรพยายามและมุ่งมั่นให้กลไกและวิธีการทำงาน มีความชัดเจน โปร่งใส สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ และพร้อมเปิดเผยข้อมูลให้แก่สาธารณชน มีความหมายตรงข้ามหรือเกือบตรงข้ามกับการทุจริต คอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริต คอร์รัปชัน มีความหมายในเชิงลบ ส่วนความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกและทำให้ความสนใจในเชิง สงบสุข ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ตรวจสอบ ความถูกต้องอย่างชัดเจน

๔. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วน ร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือคณะทำงานโดยให้ข้อมูลความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและ ร่วมปฏิบัติ

๕. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความสำนึกในความ รับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและเคารพใน ความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง รวมถึงพันธะสัญญาที่จะปฏิบัติงาน ดังนั้น หลักความรับผิดชอบ จึงหมายถึง หลักที่ว่าด้วยพันธะ สัญญาที่จะปฏิบัติงาน กฟผ. ได้นำเอาหลักการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) คือ หลักความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่และหลักความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีด ความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ รวมกันเป็นหลักการเดียว

๖. หลักความคุ้มค่า กฟผ. ได้นำหลักความคุ้มค่ามาใช้เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่ องค์การมีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมไม่มากไปหรือน้อยไป ให้มีความเหมาะสม คุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้

สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และยังหมายรวมถึง การครอบคลุมราคากับคุณภาพการใช้งาน ความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ในการใช้งาน และภายในระยะเวลาที่เหมาะสมด้วย

เนื่องจากแนวความคิดในเรื่องธรรมาภิบาลนั้น เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นมาจากสังคมในตะวันตกและได้นำมาสู่สังคมในตะวันออก เช่นประเทศไทย เป็นต้น แต่เมื่อได้ศึกษาหลักการนี้อย่างจริงจังแล้วจึงทำให้เราทราบความจริงว่าแนวความคิดนี้ไม่ได้แตกต่างไปจากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเลย นั่นคือการที่พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ผู้ปกครองบ้านเมืองในยุคนั้นได้ใช้หลักธรรมเป็นใหญ่ในการปกครองบ้านเมืองที่เรียกว่าหลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการอันเป็นหลักธรรมของผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน ผู้นำและผู้ปกครองบ้านเมือง นับตั้งแต่พระเจ้าจักรพรรดิ พระมหากษัตริย์ ตลอดจนนักปกครองและผู้นำทั้งหลายต้องยึดถือเป็นหลักในการปกครองบ้านเมือง การปกครองโดยธรรมจึงเป็นอุดมการณ์สูงสุดในการปกครองประเทศ ซึ่งการมีมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประพฤติปฏิบัติในทางที่ดีต่อกันและส่งเสริมให้ฝ่ายปกครองและผู้นำมีจิตใจสูงขึ้น รู้จักบังคับใจตนเองหรือปกครองตนเองได้ นอกจากนี้หลักทศพิธราชธรรมจะเป็นหลักของผู้ปกครองแล้ว นอกจากนี้พระพุทธเจ้ายังได้ตรัสถึงหลักธรรมหมวดอื่นๆ ไว้อีกหลายหมวดด้วยกันเพื่อไว้สำหรับเป็นองค์ประกอบ ช่วยสนับสนุนในการปกครองนั้นให้ดำเนินไปด้วยดี ที่สำคัญที่สุดทุกคนจะต้องประพฤติตามคุณธรรม ๓ ประการ คือ มีคุณธรรมในการครองตน คุณธรรมในการครองคน และคุณธรรมในการครองงาน เป็นต้น

๕.๑.๒ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาภายในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับต่างๆ จำนวน ๔๘ คน และได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสรุปปัญหาและนำมาใช้ประกอบการวิจัยนั้น พบว่าการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก ถึงแม้ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรแล้วแต่ในปัจจุบันยังพบว่าปัญหาเรื่องความมีอคติและปัญหาความขัดแย้งในองค์กรยังไม่หมดสิ้นไป เนื่องจากการบริหารจัดการด้านบุคลากรและด้านการบริหารงานยังไม่มีประสิทธิภาพที่ดี ยังคงมีความแตกต่างทางด้านแนวความคิด ประสบการณ์และความรู้ทางด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันทำให้เกิดเป็นปมของความขัดแย้งเล็กๆ หากไม่ได้รับการแก้ไขก็จะกลายเป็นปัญหาความขัดแย้งในระดับที่สูงขึ้น จะทำให้ปัญหาการทำงานร่วมกันภายในองค์กรและปัญหาอื่นๆ เกิดขึ้นตามมาภายหลังอีกมากมาย ผู้วิจัยสรุปปัญหาได้ ๒ ปัญหาดังนี้

- ๑) ปัญหาด้านการบริหารจัดการบุคลากร
- ๒) ปัญหาด้านการบริหารจัดการงาน

๕.๑.๓ เพื่อประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

จากที่ได้กล่าวมาโดยสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรใหญ่มักเกิดปัญหาขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารที่มีระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรและการบริหารจัดการงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดเป็นปัญหาความมีอคติและความขัดแย้งภายในองค์กร ถึงแม้ว่า กฟผ. จะนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้เพื่อบริหารงานในปัจจุบันแล้วก็ตามแต่ยังคงไม่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาขัดแย้งได้ดีพอ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่พัฒนาเพียงระบบเท่านั้น ส่วนหลักธรรมนั้นเป็นหลักการพัฒนาจิตใจอันเป็นต้นเหตุของความคิด หากใช้แค่หลักธรรมาภิบาลที่พัฒนาเพียงระบบแต่ไม่ได้พัฒนาจิตใจของพนักงานให้ดีขึ้นนั้น ปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันก็ยังคงมีเช่นเดิม ไม่มีทางหมดไปจากองค์กรและอาจลุกลามใหญ่โตขึ้นอีกก็ได้ ดังนั้นเมื่อองค์กรมีปัญหาในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ความรัก ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กรลดน้อยลงเรื่อยๆ จนในที่สุดองค์กรอาจเกิดการล่มสลายได้

หลังจากทำการวิจัยและได้ทำแบบสำรวจพนักงานระดับต่างๆ จำนวน ๕๐ รายมาแล้วนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปเห็นปัญหาบางประการที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งกัน อันเกิดขึ้นจากผู้บริหารไม่มีระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่ดีพอและไม่มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันภายในหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด พนักงานทุกระดับชั้นควรนำหลักธรรมนอกเหนือจากหลักธรรมาภิบาลที่ใช้ปฏิบัติอยู่แล้วนั้น มาส่งเสริมธรรมาภิบาลให้การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน กฟผ. สำนักงานกลาง มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันได้ด้วย เช่น ผู้บริหารควรมีหลักธรรมประจำใจสำหรับการบริหารงานและบริหารคนภายในหน่วยงาน รวมถึงพนักงานทุกระดับเองก็ต้องยึดถือหลักธรรมประจำใจและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยเช่นกัน เพื่อเสริมสร้างให้บรรยากาศในการทำงานและการดำเนินชีวิตในสถานที่ทำงานให้มีความสุข อบอุ่น เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน โดยปราศจากความขัดแย้งใดๆ ทั้งสิ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหลักการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ ควรมีการนำหลักธรรมมาใช้ร่วมในการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดปัญหาความมีอคติ ปัญหาความขัดแย้งและเพื่อเพิ่มคุณธรรมให้แก่ผู้บริหารใช้ประกอบการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าหลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับการบริหารภายในองค์กรและแก้ปัญหาที่มีในองค์กร ๓ หลักธรรม เพื่อลดปัญหา ๒ ปัญหา ดังนี้

- ๑) การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักทศ ๖ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากร
- ๒) การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารบางท่านนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้น้อยเกินไป
- ๓) การพัฒนาบุคลากรด้วยหลักอปริหานิยธรรม ๗ เพื่อลดปัญหาการบริหารจัดการด้านบุคลากรและลดปัญหาด้านการบริหารงาน

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

๑) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการทำงานและนำมาใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

๒) ควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ในด้านการนำหลักพุทธธรรมมาส่งเสริมธรรมาภิบาลเพื่อนำมาใช้กับการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

๓) ควรมีการจัดอบรมพนักงาน ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการต่างๆ จนถึงระดับผู้บริหาร ให้เข้าใจถึงประโยชน์ของการนำหลักพุทธธรรมมาช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานในหน้าที่

๔) ควรมีการกำหนดการออกแบบลักษณะงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสม กับพนักงาน กฟผ.

๕) ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน กฟผ. สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งให้โอกาสในการแสดงออกทางความคิดเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีโอกาสดูงานนอกสถานที่ และต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ ดังนี้

๑) ควรมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันต่อเหตุการณ์ มีความทันสมัย และเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

๒) ควรนำหลักพุทธธรรมมาช่วยส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลในการนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอไม่ขาด

๓) ควรมีการฝึกอบรมด้านธรรมะให้แก่พนักงานในหน่วยงาน รวมถึงการสอดแทรกหลักพุทธธรรมให้เกิดความคุ้นเคย เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน

๔) ปฏิบัติงานนอกสถานที่เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยและผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง

๕.๒.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหาในองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

๑) ควรศึกษาการบริหารงานด้วยหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อจะได้เปรียบเทียบความแตกต่างหรือสอดคล้องกันในระดับของการบริหาร

๒) ควรศึกษาการนำหลักพุทธธรรมอื่น เช่น หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ หรืออคติ ๔ เป็นต้น มาใช้ร่วมกับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน กฟผ. สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

๓) ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และควรศึกษาประสิทธิภาพในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมกับการบริหารงานในยุคปัจจุบัน

๔. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการขยายผลการศึกษา เพื่อการเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านจริยธรรมของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการบริหารภายในองค์กร และควรออกแบบการทดลองเพื่อสังเกตจิตสำนึกทางจริยธรรมของพนักงานด้วย

บรรณานุกรม

๑. ภาษาบาลี-ไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

_____ วรรณคดีภาษาไทย พระสุตตันตปิฎก. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

_____ วรรณคดีภาษาไทย พระสุตตันตปิฎก. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

จุมพล สวัสดิยากร. หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: สุวรรณภูมิ, ๒๕๕๒.

จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์. สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

เจริญ เจษฎาวัลย์. การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล (Setting good governance standards). กรุงเทพมหานคร: บริษัท พอดี จำกัด, ๒๕๔๕.

ดิช นันทันท์. “คุณูปการแห่งพระพุทธศาสนาที่มีต่อธรรมาภิบาลและการพัฒนา”. สำนักพิมพ์พุทธจักร. ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๖. (สิงหาคม ๒๕๕๐).

ทิวากร แก้วมณี. ธรรมาภิบาล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ สยามปริทัศน์ จำกัด, ๒๕๕๙.

เทเลอร์. อ่างใน ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.

ธงชัย สันติวงษ์. หลักการบริหารคิดและทำอย่างผู้จัดการใหญ่. กรุงเทพมหานคร: เอเชียเพรสการพิมพ์, ๒๕๔๙.

ธีรวุฒิ บุญยโสภณและวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: อักษรปริทรรศน์, ๒๕๕๔.

บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔.

บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. การสร้างหลักธรรมาภิบาลในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๔๒.

- บุษบงชัย เจริญวัฒน์. **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๖.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์. **รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล (Indicators of good governance)**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๖.
- ปธาน สุวรรณมงคล. **การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๘.
- ปิ่น มุทุกันต์. **มงคลชีวิตที่ ๓**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คลังวิทยา, ๒๕๒๔.
- ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์และรัชณี ภู่อระกุล. **ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๙.
- พนัส หันนาคินทร์. **ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐ กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **สลายความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๔๖.
- พระธรรมสิงหบุราจารย์ (จรัญ ฐิตธมฺโม). **พุทธโธโลยี : อานิสงส์การเลี้ยงดูมารดาบิดา ความรู้จักเด็ก รู้จักผู้ใหญ่**. กรุงเทพมหานคร: พระพุทธศาสนาประกาศ.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **ธรรมบัญญัติชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **ฟื้นฟูสุขภาพยามสังคมวิกฤต**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๕๑.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **รู้หลักก่อนแล้วศึกษาให้ได้ผล**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมะอินเทรนด์, ๒๕๕๗.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **พระพุทธศาสนากับธรรมาภิบาล**. สำนักพิมพ์พุทธจักร. ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๘. (สิงหาคม ๒๕๕๐).
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระมหาจรรยา สุทธิญาโณ. **“พุทธธรรมนำการศึกษาได้อย่างไร”**. (การสัมมนาทางวิชาการเรื่องปฏิรูปการศึกษา : ก้าวหน้าสู่ปีที่ ๓ “ศาสนากับการปฏิรูปการเรียนรู้”) ณ ห้องประชุม Plenary Hall ๒ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ กรุงเทพมหานคร, ๑๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๔.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคลโล). **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ชัยมงคล พรินติ้ง, ๒๕๔๘.
- พฤทธิสถาน ชุมพล. **คำและความคิดในรัฐศาสตร์ร่วมสมัย (Concept in Contemporary Political Science)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒.

- พุทธทาสภิกขุ. **วิถีแห่งการเข้าถึงพุทธธรรม**. พิมพ์เป็นธรรมบรรณาการ ในงานฉาปนกิจศพ คุณพุก มนตรีสุริยวงศ์ บุณนาค, ๒๔๙๗.
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. **การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๗.
- มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: เอกซเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔.
- ยุค ศรีอาริยะ. **มายาโลกาภิวัดน์**. กรุงเทพมหานคร: โครงการวิถีทรรศน์, ๒๕๔๑.
- ลภน สังข์วาลย์. (คัดตัดตอน พระราชดำรัสและพระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหา ภูมิพล อดุลยเดช). **พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับการส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริต**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๑.
- วรภัทร โธณเกษม. “การสร้าง Good governance ในองค์กร”. กสท. (ตุลาคม ๒๕๔๒). อ้างใน สถาบันพระปกเกล้า. **ทศวรรษ: ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**.
- วศิน อินทสระ. **จอมจักรพรรดิอโศก**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๑๑.
- วัชร บุนนาค. **การบริหารหลักสูตร**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและ หน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘.
- สถาบันพระปกเกล้า. **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**. กรุงเทพมหานคร: ศุภสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๔.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. **Good governance กับการพัฒนาข้าราชการ**. กรุงเทพมหานคร: หจก. ไอเดียร์ สแควร์, ๒๕๔๕.
- สมเกียรติ มีธรรม. **พุทธทัศน์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ศยาม, ๒๕๔๖.
- สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สามเณรสังฆราช (อุกฤษฏายี). “**สัปปุริสธรรม**” หนังสืออนุสรณ์เนื่อง ในโอกาสงานฉาปนกิจศพ นายชัย. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๐๙.
- สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- สุทธิพร บุญส่ง. **คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ทริปเพิ้ลกรุ๊ป, ๒๕๕๐.
- สุปรีชา กมลาศน์. **กลยุทธ์การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕.
- เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔.
- อรพินท์ สฟโชคชัย. “**สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี**”. รายงานที่ดีอาร์ไอ, ฉบับที่ ๒๐ (มกราคม ๒๕๔๑).
- เอเจอร์ แชม. **ธรรมาภิบาลการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์น้ำฝน, ๒๕๔๕.

(๒) บทความ :

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. **คู่มือกำกับดูแลกิจการที่ดี**. นนทบุรี: โรงพิมพ์ กฟผ., ๒๕๕๙.

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. **คู่มือค่านิยมองค์กร กฟผ. FIRM-C**. นนทบุรี: โรงพิมพ์ กฟผ., ๒๕๕๙.

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. **“ธรรมาภิบาลของพนักงาน กฟผ.”** : นนทบุรี: โรงพิมพ์ กฟผ., ๒๕๕๘

ดร.ถวิลวดี บุรีกุล. **“มาร่วมกันสร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลกันเถอะ”**. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัยและพัฒนาสถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๓๕.

สำนักงาน ก.พ.ร. **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)**. สำนักงาน ก.พ.ร.

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. **คู่มือส่งเสริมค่านิยมองค์กร FIRM-C สำหรับผู้บริหาร ครั้งที่ ๑**. นนทบุรี: โรงพิมพ์ กฟผ., ๒๕๖๐.

เจ็จันท์ จงสถิตอยู่. **“คนเด่น”**. วารสารนักบริหาร, ๒๕๔๓.

ประเวศ วะสี. **“ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคมและศีลธรรม (สังคมสันติประชาธรรม)”** ใน **รวมบทความ ๒๐ ปี ปาฐกถาพิเศษ ป่วย อังภากรณ์**, รวบรวมโดยคณะเศรษฐศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: Openbooks), ๒๕๕๐.

ปรีชา ช่างขวัญยืน. **ธรรมรัฐ-ธรรมราชา**. กรุงเทพมหานคร. โครงการเผยแพร่ผลงานวิชาการ (คณะอักษรศาสตร์), บัณฑิตวิทยา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

เปรม ตินสุลานนท์. พล.อ. **“จริยธรรมการบริหารภาครัฐ”**. **มติชน**, ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๔๘.

ยุทธ วงศ์ธรร. **การสร้างกระบวนการธรรมรัฐ**. วารสารนักบริหาร, ๒๕๔๓.

(๓) วิทยานิพนธ์ :

ฉายสุข คุณกลาง. **“การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียน: กรณี ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จังหวัดนนทบุรี”**. **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต**. (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๗.

ชาติชาย นรเศรษฐาภรณ์. **“ธรรมาภิบาลในความหมายภาครัฐ เอกชนและประชาชน: กรณีโครงการไฟฟ้าพลังความร้อน “หินกรูด”**. **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

ชนิดา ศิลปะวุฒิ **“การบริหารจัดการที่ดี good governance : กรณีศึกษาสำนักมาตรฐานงบประมาณ สำนักงบประมาณ”**. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

นันทวรรณ อิศรานูวัฒน์ชัย. **“ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”** **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระจันทะมุน นารทปถโณ (แสงสุริจันทร์). “ศึกษาพุทธวิธีในการวางแผนการบริหารองค์กร”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

สัมฤทธิ์ ท่าเหล็กเจริญ. “ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณี

องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต.

บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖.

อรณพ โยนิจ. “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก

สามัญศึกษา อำเภอเมืองเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙.

อ๋างใน นางพิศสมัย หมกทอง. “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย

กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิต

วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

อ๋างใน นางมานิตา สุขสำราญ. “การศึกษาพฤติกรรมของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนพุทธศาสนาวิน

อาทิตย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในการนำหลักพุทธธรรมมาปฏิบัติภายใน

ครอบครัว”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิต

วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

(๔) ประกาศ / ระเบียบ :

ข้อบังคับ กพผ. ฉบับที่ ๓๔๗ ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมของคณะกรรมการ กพผ. ฝ่ายบริหารและ
ผู้ปฏิบัติงาน

ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๙ ตอนที่ ๙๙ ก ๒ ตุลาคม ๒๕๔๕.

ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๒๐ ตอนที่ ๑๐๐ ก ๙ ตุลาคม ๒๕๔๖.

ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๒๔ ตอนที่ ๔๗ ก ๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๐.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖. เล่ม ๑๒๐
ตอนที่ ๑๐๐ ก ๙ ตุลาคม ๒๕๔๖.

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒.

เล่ม ๑๑๖ ตอนที่ ๖๓ ง ราชกิจจานุเบกษา ๑๐ สิงหาคม ๒๕๕๒.

ระเบียบการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ฉบับที่ ๘๙ ว่าด้วย อำนาจและหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชา

หน่วยงานต้นสังกัดและผู้บังคับบัญชาที่รับฝากการบังคับบัญชา. ๒๗ เมษายน ๒๕๕๔.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good
Governance) รายงานประจำปี ๒๕๔๑-๒๕๔๓.

(๕) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

ช่องว่างระหว่างวัย “Generation gap”. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://dmc.th/pages/top_of_week/รีวิวยุทธการพันโลกพันธรรม-ตอนช่องว่างระหว่างวัย.html, [๒๐ มกราคม ๒๕๖๑].

The Rule of the men vs The Rule of the Law. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.fff.org/2016/02/26/the-rule-of-men-vs-the-rule-of-law>. [๖ มกราคม ๒๕๖๑].

พนักงานเก่ากับพนักงานใหม่ใครสำคัญกว่ากัน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/%e0%b8%9e%e0%b8%99%e0%b8%b1%e0%b8%81%e0%b8%87%e0%b8%b2%e0%b8%99%e0%b8%84%e0%b8%99%e0%b9%84%e0%b8%a%e0%b8%99%e0%b8%aa%e0%b8%b3%e0%b8%84%e0%b8%b1%e0%b8%8d>. [๒๐ มกราคม ๒๕๖๑].

การบริหารกับการจัดการ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.sianhr.com:๘๐๘๐/hrproject/org>. [๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๐].

การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www2.egat.co.th/corporate-governance/index.php?option=comcontent&view=article&id=&Itemid=43>. [๓๑ มีนาคม ๒๕๖๑].

เกี่ยวกับ กฟผ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.egat.co.th/index.php?option=com.content&view=article&id=140&Itemid=178>. [๓๐ มีนาคม ๒๕๖๑].

ข้อกำหนดการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่ ๑/๒๕๕๒ ว่าด้วย การบังคับใช้จรรยาบรรณ กฟผ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://10.20.19.23/egaticd>. [๓๐ มีนาคม ๒๕๖๑].

จำนวนผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://hr.egat.co.th/hr2/จำนวนผู้ปฏิบัติงาน> [๓๐ มีนาคม ๒๕๖๑].

นโยบายการกำกับดูแลที่ดีของ กฟผ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.egat.co.th>. [๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

ประกาศ ผวก.ที่ ๑๒/๒๕๕๑. ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๑. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://10.20.19.23/egaticd.นายสมบัติ ศานติจารี>. [๒๐ มกราคม ๒๕๖๑].

วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: https://www.egat.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=1543&Itemid=149. [๓๐ มีนาคม ๒๕๖๑].

หลักธรรมาภิบาลของ กฟผ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.egat.co.th>. [๒๓ มกราคม ๒๕๖๑].

วิจัยคนเจนวาย ในองค์กรพุ่งปี 2559 แนะนำธุรกิจปรับกลยุทธ์คนรุ่นใหม่-แก้ ด้านปัญหาสมองไหล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://news.thaipbs.or.th/174974>, [๒๐ มกราคม ๒๕๖๑].

รัฐธรรมนูญกับการสร้างธรรมรัฐในองค์กรอิสระ.” [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.publaw.net/article/ac140447.html>. [๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐]

๒. ภาษาอังกฤษ

The manner in which power is exercised in the management of a country's economic and social resources for development in Governance. the World Bank's Experience (๑๙๙๔). Preface. p.๗. อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. **การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย.**

UNDP. Governance for Sustainable Human Development. (a UNDP Policy Document. January ๑๙๙๗). อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. **การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย.**

United Nations Development (UNDP) (๑๙๙๗). Glossary of key terms in Governance for Sustainable Human Development. p. 33. อ้างใน พงศทิสาณ ชุมพล. **คำและความคิด ในรัฐศาสตร์ร่วมสมัย (Concept in Contemporary Political Science).**

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกก่อนการวิจัย

เกี่ยวกับ สภาพปัญหาภายในหน่วยงานหรือภายในองค์การ
สำหรับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

คำถามปลายเปิด
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย

ตอนที่ ๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

- ๑. ชื่อ - นามสกุล..... อายุ.....ปี
- ๒. ตำแหน่ง..... สังกัด

ตอนที่ ๒. :

๑. ท่านเห็นว่าในหน่วยงานหรือองค์กรของท่าน มีสภาพปัญหาอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒. จากข้อ ๑. ท่านมีข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข.

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหา
ในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)
สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”

คำถามปลายเปิด
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย
เรื่อง “การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ปัญหา
ในองค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)
สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”

คำชี้แจง

๑. แบบสัมภาษณ์นี้ใช้สัมภาษณ์พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานวิจัย
๒. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มุ่งศึกษา การประยุกต์พุทธธรรมเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

แบบสัมภาษณ์นี้ ประกอบด้วย ๒ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

๑. ชื่อ - นามสกุล..... อายุ.....ปี
๒. ตำแหน่ง..... สังกัด
๓. ภาระหน้าที่รับผิดชอบ.....
๔. สัมภาษณ์วันที่ เดือน พ.ศ.

๕. หากท่านพบเห็นปัญหาความขัดแย้งกันภายในหน่วยงาน ท่านจะมีวิธีแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๖. หลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธใด ที่ควรนำมาประยุกต์ใช้สำหรับพนักงานการไฟฟ้า
ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๗. หากนำหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธ มาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงาน ท่านเห็นว่าจะมี
ปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

นายเกษม ฐิติสิทธา

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา แบบ ๒.๑ รุ่นที่ ๑๔

ภาคผนวก ค.

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ในการทำวิจัย

๑. ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายจำนวน ๔ คน

๑) นายวีระ	วิสุทธิ์	ผู้อำนวยการฝ่าย
๒) นายกิตติพันธ์	เล็กเรียงสินธุ์	ผู้อำนวยการฝ่าย
๓) นายสมคิด	เจริญวรรณ	หัวหน้าโครงการฯ
๔) นายณรงค์	ศรีวัลลภานนท์	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย

๒. ผู้บริหารระดับ ๑๑ จำนวน ๕ คน

๑) นายลิขิต	รัตนติน	ผู้บริหารระดับ ๑๑
๒) นายปัญญา	ปิ่นทอง	ผู้บริหารระดับ ๑๑
๓) นายสุรพล	โชติภววรรณ	ผู้บริหารระดับ ๑๑
๔) นายกฤษชาติ	แสงมณี	ผู้บริหารระดับ ๑๑
๕) นายศรายุทธ	จ้อยใบ	ผู้บริหารระดับ ๑๑

๓. ผู้บริหารระดับหัวหน้ากองจำนวน ๔ คน

๑. นายพงษ์ศักดิ์	มันเจริญ	หัวหน้ากองระดับ ๑๐
๒) นายวรพจน์	ลาวป้อม	หัวหน้ากองระดับ ๑๐
๓) นายหนูจันทร์	งามอ่อนตา	หัวหน้ากองระดับ ๑๐
๔) นายไพฑูรย์	วชิรภูษิต	หัวหน้ากองระดับ ๑๐

๔. ผู้บริหารระดับ ๑๐ จำนวน ๕ คน

๑) นายตระการ	ธนภัทรศรีกุล	ผู้บริหารระดับ ๑๐
๒) นายศิริพงษ์	อารักษ์วรกุล	ผู้บริหารระดับ ๑๐
๓) นายวิชัย	คุรุศิริกุล	ผู้บริหารระดับ ๑๐
๔) นายอาทร	ศรีอัจฉริยะ	ผู้บริหารระดับ ๑๐
๕) นายวิรัตน์	ใหม่พระเนตร	ผู้บริหารระดับ ๑๐

๕. พนักงานระดับต่างๆ จำนวน ๓๐ คน

๑. นายไฉษิต	จิตรธิดา	วิศวกรระดับ ๙
๒. นายชัยณรงค์	ธีระวิสุทธิ	วิศวกรระดับ ๙
๓. นายณลวัฒน์	ถาวรรัตน์	วิศวกรระดับ ๙
๔. นายสุรพิชญ์	พึงเหยี่ยว	วิศวกรระดับ ๙
๕. นายอำนาจ	รามโกมุท	วิศวกรระดับ ๙
๖. นายวิจารณ์	บัณฑิตกุล	วิทยากรระดับ ๙
๗. นายสมพล	วีระดำรงพันธุ์	หัวหน้าแผนกระดับ ๘
๘. นายสุภชัย	ลือวรรณ	หัวหน้าแผนกระดับ ๘
๙. นายศุฑุมิ	สิทธิพันธ์	หัวหน้าแผนกระดับ ๘
๑๐. นายณัฐวัฒน์	กฤษณะพันธ์	หัวหน้าแผนกระดับ ๘
๑๑. นายเมธี	พรหมทอง	หัวหน้าแผนกระดับ ๘
๑๒. นายจตุรนต์	พวงนาค	วิศวกรระดับ ๘
๑๓. นายเชษฐ	ศิริโชค	วิศวกรระดับ ๘
๑๔. นางสาววัฒนา	อรุณภู	วิทยากรระดับ ๘
๑๕. นางมณีรัตน์	เสนวิรัช	วิทยากรระดับ ๘
๑๖. นางเกศินี	ฐิติสิทธา	วิทยากรระดับ ๘
๑๗. นายจรินทร์	ชัยสุวรรณ	ช่างระดับ ๘
๑๘. นายสุโชติ	สุขสมรภัช	ช่างระดับ ๘
๑๙. นายเจริญ	วันใจ	ช่างระดับ ๘
๒๐. นายสนิท	เพชรล้ำ	ช่างระดับ ๘
๒๑. นายชัชวาล	บัวเล็ก	วิศวกรระดับ ๗
๒๒. นายทิพย์ชัย	ลือวรรณ	วิศวกรระดับ ๗
๒๓. นายชูชีพ	แสงสุวรรณ	วิศวกรระดับ ๗
๒๔. นายนิติ	เลขาพันธ์	วิศวกรระดับ ๗
๒๕. นายวชิร	ขุนเพ็ง	วิศวกรระดับ ๗
๒๖. นายยงยุทธ	ทิพาพงศ์	ช่างระดับ ๗
๒๗. นายพรรคศักดิ์	ศรีมีชัย	ช่างระดับ ๗
๒๘. นายกิตติพงศ์	ทองพิทักษ์สกุล	ช่างระดับ ๗
๒๙. นายสาธิต	จอมปิ่นตา	ช่างระดับ ๗
๓๐. นายนพดล	ธารีศัพท์	ช่างระดับ ๗

ภาคผนวก ง.

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือในการทำวิจัย

ภาคผนวก จ.

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการทำวิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายเกษม ฐิติสิทธา
วัน เดือน ปี เกิด	๑๓ มกราคม ๒๕๔๙
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา ๒๕๓๘ วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วศ.บ.) สาขาไฟฟ้ากำลัง มหาวิทยาลัยสยาม ปีการศึกษา ๒๕๕๖ การจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต (รอก.ม.) สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	วิศวกรระดับ ๙ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) สำนักงานกลาง กฟผ. ตำบลบางกรวย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๓๐
ที่อยู่ปัจจุบัน	๒๙/๕๙ หมู่ ๓ หมู่บ้านเจ้าพระยา - รัตนาธิเบศร์ ถนนบางกรวย - ไทรน้อย ตำบลบางเลน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๔๐