



# จิตสำนึกตัวอย่าง

ผมมีโอกาสร่วมสังเกตการณ์การสัมมนาระดับผู้บริหารขององค์กรแห่งหนึ่งในหัวข้อ “จริยธรรมทางธุรกิจ” หนีจากที่ได้รับฟังคำบรรยายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างวิทยากรและผู้บริหารในช่วงเช้า ช่วงบ่ายมีการแบ่งกลุ่มย่อยกลุ่มละ 5-6 คนเพื่อระดมสมองพิจารณากรณีศึกษาหรือประเด็นเกี่ยวกับจริยธรรมของแต่ละกลุ่มต่อสรุปลงให้มาทางเลือกหรือทางออกของประเด็นปัญหาและเสนอแนวปฏิบัติที่ดีที่สะท้อนถึงจริยธรรม มีอยู่กลุ่มหนึ่งที่ได้รับโจทย์ที่เป็นประเด็นปัญหาขององค์กรเกือบทุกแห่ง คือปัญหาเรื่อง “การใช้โทรศัพท์มือถือที่องค์กรมอบให้ใช้ติดต่อเกี่ยวกับกิจการขององค์กร” ซึ่งมีเนื้อหาและข้อสรุปของการอภิปรายน่าสนใจมากสมควรนำมาเล่าสู่กันฟัง

ขออนุญาตจำลองบรรยากาศการอภิปรายระดมความคิดเห็นของกลุ่มนี้ซึ่งมีอยู่ 5 คน สมมติที่ชื่อนายเอก นายสอง นายสาม นายสี่ และ นายสิบ

โจทย์มีอยู่ว่า “บริษัทจำเป็นต้องให้โทรศัพท์มือถือแก่ผู้บริหารและพนักงานบางคนเพื่อใช้ติดต่อกับบริษัทและบุคคลภายนอกในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทเพื่อความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพของการทำงาน ประเด็นปัญหาคือค่าโทรศัพท์มือถือของบริษัทสูงผิดปกติมาตลอด เชื่อว่ามีการใช้โทรศัพท์มือถือโทรๆ เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัท จะมีวิธีแก้ไขปัญหานี้อย่างไร?” และเกี่ยวข้องกับประเด็นจริยธรรมด้านใดบ้าง?

นายเอก เริ่มเปิดเกมก่อน “ผมว่าเรื่องนี้ไม่เห็นน่าจะมีปัญหา ก็บริษัททุกแห่งน่าจะมีการกำหนดเพดานของค่าโทรศัพท์ที่ให้อำนาจไว้ชัดเจนแล้ว ใครใช้เกินก็ควักกระเป๋าจ่ายส่วนตัว บริษัทก็น่าจะคุมค่าใช้จ่ายได้”

นายสอง “ผมเห็นด้วยกับคุณเอก เท่าที่ผมฟังจากคนอื่นๆ ภายนอก ปัญหาอาจเกิดจากเกรงใจผู้บริหารหรือผู้บริหารเรียกร้องให้บริษัทไม่ต้องกำหนดเพดานโดยอ้างเหตุผลต่างๆ นานารวมถึงบอกว่าต้องไว้ใจกัน อีกประการหนึ่ง แม้มีกำหนดเพดานแต่เมื่อใช้จริงๆ เกินเพดานบ่อยๆ มักมีการเรียกร้องให้ปรับเพดาน”

**นายสาม** “ถ้าเช่นนั้น ผมว่าควรจะทำหนดเพดานค่าโทรฯทุกระดับ ผมจำได้ว่าตอนกำหนดเพดานค่าโทรฯ มีการพิจารณาอย่างรอบคอบตามลักษณะงานและเมื่อค่าโทรฯเรื่องส่วนตัวจะจ่ายไว้ในเพดานโดยมีการเปรียบเทียบกับเพดานขององค์กรภายนอกแล้ว ดังนั้นเพดานค่าโทรฯต้องกำหนดให้เหมาะสมและควรกำหนดใช้กับทุกระดับโดยไม่มีการยกเว้น เพื่อความโปร่งใส มีระบบระเบียบที่ชัดเจนและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ระดับต่างๆ ลงไป ไว้ใจอย่างไรก็ต้องมีระบบและระเบียบนะครับ”

**นายสี่** “ผมเห็นด้วยกับคุณสาม ขอแสดงความเพิ่มเติมว่า เมื่อมีระเบียบเรื่องนี้แล้ว ควรกำหนดเป็นนโยบายของระเบียบให้ชัดเจนว่าโทรศัพท์มือถือที่บริษัทจัดให้ใช้เพื่อวัตถุประสงค์อะไรเป็นหลักแล้วต้องมีการสื่อสารให้รับรู้และทำความเข้าใจให้ชัดเจน ซึ่งอาจจะเป็นเนื้อหาส่วนหนึ่งเมื่อมีการจัดอบรมให้ความรู้และทำความเข้าใจจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทก็ได้

มีผู้บริหารระดับสูงบางแห่งไม่ชอบมีระบบระเบียบและเพดานมักอ้างคำว่า ‘ไม่เชื่อใจกัน’ เท่าที่ทราบพวกนี้ส่วนใหญ่เห็นแก่ตัวเองมากกว่าประโยชน์ของบริษัท กลัวมีระเบียบแล้วตนเองเข้าเนื้อ พวกนี้เป็นพวกตัวดีที่ทำให้ระบบเสีย เป็นผู้นำตัวอย่างในด้านเลวร้ายขององค์กร อาจารย์เพิ่งให้ข้อมูลเราเมื่อเช้านี้ว่าทุกครั้งที่มีการสำรวจการทุจริตและประพฤติผิดจรรยาบรรณขององค์กร สาเหตุหลักต้นๆ มาจากผู้ไม่ทำตามตัวอย่าง ตามประสบการณ์ของผม เวลาจะเลื่อนตำแหน่งคนพวกนี้ให้เป็นผู้จัดการต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนก่อน เพราะขึ้นชื่อว่าผู้จัดการ เราต้องการให้เขาช่วยจัดการเรื่องราวต่างๆ ที่เรามอบให้เขาจัดการ ไม่ใช่แต่งตั้งให้เขาหาเรื่องมาให้เราจัดการ ไม่แนใจอย่าไปไรเมตเลยนะครับ เดี่ยวจะกลายเป็นหอกข้างแคร่”

**นายสิบ** “ผมคิดว่าเพดานที่เกือบทุกบริษัทกำหนดอยู่ในขณะนี้ถือว่าอยู่แล้ว ส่วนที่เผื่อถือว่าไว้ใจแล้ว เชื่อว่าไม่มีบริษัทให้ผู้ใช้มือถือไปใช้ต้องแจกแจกตัวเลขว่าเป็นโทรฯส่วนตัวเท่าไร โทรฯ เกี่ยวกับธุรกิจเท่าไร เพราะบริษัทเห็นแล้วว่าถ้ามีแต่เก็บข้อมูลเรื่องค่าโทรฯคงไม่ต้องทำมาหากิน เพื่อนผมคนหนึ่งเล่าให้ฟังว่า ในอดีต เจ้าของบริษัทแห่งหนึ่งออกระเบียบให้พนักงานทุกคนต้องมีสมุดบันทึกรายละเอียดการใช้โทรศัพท์ว่า โทรฯ ไปหาใคร

เมื่อไร ใช้เวลานานเท่าใด ปรากฏว่าล้มเหลวเพราะมีแต่คอยจ้องจับตาดูที่งานหลักทำไม่ได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย ผมว่าพวกเราคงไม่เอาด้วยกับวิธีนี้แน่ๆ (ทุกคนส่ายหัวเห็นด้วยว่าได้ไม่คุ้มเสียเลย)

ผมจำได้ว่ามีอยู่องค์กรหนึ่ง แสดงถึงความโปร่งใสและภาวะผู้นำที่ดีโดยเปิดค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันรถ โทรศัพท์มือถือ ค่ารับรอง ตั้งแต่ระดับประธานกรรมการจนถึงระดับผู้อำนวยการฝ่าย โดยเปิดเผยไว้ในระบบที่ทุกคนสามารถเปิดดูได้จากเครือข่ายภายใน (Intranet) ขององค์กร ไม่ทราบว่าคุณท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่าน่าจะนำมาใช้”

**นายสี่** “เป็นแบบอย่างที่ดีน่าจะส่งเสริมให้ปฏิบัติ แต่ควรจะต้องเปิดกว้างเพียงใด ควรพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบอีกครั้ง ที่อยากเห็นแน่ๆ คือควรจัดให้มีรายงานสรุปค่าใช้จ่ายเหล่านี้เป็นรายบุคคลแล้วเวียนหรือสื่อให้ทราบในวงกว้าง ในระยะแรกอาจสื่อระหว่างผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไป ที่เสนอเช่นนี้ เพราะเกรงว่าหากเปิดเผยเป็นการทั่วไป อาจมีผลกระทบต่อการหารายได้ อาจมีบางท่านมีแต่ประหยัดค่าโทรฯจนลดความขยันในการติดต่อลูกค้า กลายเป็นเรื่องเสียย่อยเสียยาก เสียมากเสียง่าย”

**นายเอก** “ไม่น่าจะกังวลเรื่องผลกระทบการใช้โทรศัพท์ติดต่อเพื่อทำรายได้ เพราะมีระบบการให้รางวัลและแบ่งคอมมิชชั่นจากรายได้ที่หาได้ที่เป็นแรงจูงใจและคุ้มกว่าอยู่แล้ว ที่ควรเพิ่มเติมคือมีรายงานข้อมูลของรายได้ของแต่ละคนหาได้เปิดเผยประกอบหารายได้มาก ค่าโทรศัพท์เพิ่มขึ้น น่าจะเป็นเรื่องที่ดี”

**นายสอง** “ผมขอเสนอความเห็นเพิ่มเติมว่า เพื่อความเป็นธรรมกับบริษัท ใครที่ต้องใช้มือถือโทรฯเรื่องส่วนตัวบ่อยๆ ควรมีโทรศัพท์มือถือส่วนตัวอีกเครื่องหนึ่งใช้โทรฯออกเวลาที่ต้องการคุยเรื่องส่วนตัว ตอนประชุมชี้แจงทำความเข้าใจควรทำความเข้าใจว่านี่คือแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นธรรมอย่างหนึ่ง”

**นายสาม** “ถ้ามีอีกเครื่อง มีโอกาสใช้เวลาทำงานมีแต่โทรฯ เรื่องส่วนตัว ประสิทธิภาพในการทำงานจะไม่ถดถอยลงหรือครับ”

**นายสิบ** “อย่าห่วงมากเลยครับ ถึงโทรฯส่วนตัวมาก แต่สามารถทำรายได้เข้าเป้าหรือเกินเป้าเป็นใช้ได้ ทำไม่เข้าเป้าบ่อยๆ มีโอกาสถูกเชิญให้ไปโทรฯเรื่องส่วนตัวให้สบาย

ไปข้างหนึ่ง ว่าแต่ว่า แค่เรื่องค่าใช้จ่ายมือถือตกไปถกมารู้สึกว่าจะแก้ปัญหา ต้องสร้างแนวปฏิบัติตามที่เราคูๆ มันหลายประการไม่รู้ว่าจะคุ้มหรือไม่หนอ”

**นายเอก** “ถึงอย่างไรก็ต้องมีการกำหนดระดับและเพดานค่าโทรฯและระเบียบปฏิบัติไว้ให้ชัดเจน ผมว่าความเห็นที่พวกเราเสนอมาทั้งหมด สามารถประมวลมาเป็นหลักการนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีในจริยธรรมหรือจรรยาบรรณธุรกิจได้สมบูรณ์ทีเดียว แม้จะประหยัดค่าใช้จ่ายให้บริษัทไม่ได้มากมาย แต่ความเห็นที่พวกเราแสดงออกมาสะท้อนให้เห็นถึงจิตสำนึกคุณธรรม และจิตสำนึกคุณภาพ ได้อย่างชัดเจน และนี่คือพื้นฐานสำคัญในการปลูกฝังให้มีความรับผิดชอบองค์กรที่ยึดถือความซื่อสัตย์สุจริตและประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก ต่อไปถ้ามีประเด็นปัญหาคล้ายคลึงกับกรณีนี้ ค่านิยมที่พวกเราช่วยกันสร้างขึ้นมาน่าจะช่วยหาทางออกได้ไม่ยาก บริษัทจะก้าวหน้าและยั่งยืนได้ก็ด้วยจิตสำนึกที่ดีเลิศเหล่านี้แหละครับ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย เป็นแบบอย่างที่ดีมากในเรื่องนี้ที่มีความ ‘ตั้งมั่นในคุณธรรมและมุ่งมั่นในความเป็นเลิศ’ มานานหลายสิบปีแล้ว”

เมื่อเช้านี้ วิทยากรบอกพวกเราว่า จริยธรรมไม่ใช่มีความหมายเพียง “ถูก” หรือ “ผิด” ยังมีความหมายถึง “เป็นธรรม” หรือ “ไม่เป็นธรรม” และ “เหมาะสม” หรือ “ไม่เหมาะสม” ด้วย ที่เราคูๆกันทั้งหมดผมว่าครอบคลุมความหมายดีแล้ว”

**นายสิบ** “เราหมดเวลาแล้วครับ ผมขอเสนอให้ที่เอกซึ่งมีอาวุโสและแก่ประสบการณ์กว่าเพื่อนเป็นตัวแทนกลุ่มนำเสนอความเห็นของกลุ่มเรา ผมพบข้อความในจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทต่างประเทศบริษัทหนึ่งซึ่งขอเสนอให้ใส่เป็นแนวทางปฏิบัติด้วยดังนี้

- Am I honest about everything?
- Are we doing things fairly?
- Do I take too much money?

โดยแนะนำว่าทุกครั้งที่มีการทำอาจเกิดความขัดแย้งทางประโยชน์ ให้ถามตัวเองด้วยคำถามข้างต้นก่อน ไม่ทราบว่าคุณท่านเห็นด้วยหรือไม่?” ส่วนภาษาไทยจะแปลให้สละสลวยอย่างไร ว่ากันภายหลังก็ได้นะครับ”

ทุกคน เยี่ยมเลยครับ M&W