

การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

THE EFFECTIVE MANAGEMENT

ปณณธร เขียรชัยพลกุล*

บทคัดย่อ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้า มีความ มั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้ยาก ความเจริญ หรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัย ทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัย หลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัย อื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ก็มาจาก ทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากร มนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมี ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

ดังนั้น การบริหารการจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นผลให้การทำงานเกิดประสิทธิผลตามทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้

คำสำคัญ : การจัดการ, ประสิทธิภาพ

Abstract

The Human Resources are a precious factor of society and the nation. If the high potential human resource is used to benefit in a constructive way. It can develop that country to be wealthy and stable growth in the economy, political and social. But if the country lacks valuable human resources or the human resources cannot be used to benefit to the nation. So that country could be developed difficultly. The progress or backwardness of a country is dependent on the human resources. Because the human resources are the main factors that cause the development of other factors which is the national development in the economic, the political and the social. All of it comes from the human resources. So many countries would have the effective human resource and the good management system that cause the high benefit to the nation.

* Doctor of Philosophy Program in Public Administration, Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Therefore, the effective management is the best development for human resources in an organization to make the effective work under the direction of the organization.

Keywords: management, effective

1. บทนำ

สังคมโลกมีการแข่งขันกันในด้านที่ค่อนข้างสูงและส่งผลกระทบในวงกว้าง การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเป็นผลมาจากสภาวะการณ์ที่เรียกว่า โลกไร้พรมแดน ทำให้การจัดระเบียบทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึง การเชื่อมโยงกันของประเทศต่างๆ ต้องเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายและการแข่งขันที่เข้มข้น ประชาคม โลกจึงต้องสร้างความร่วมมือกันภายใต้กติกาและสร้างขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเองเพื่อการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยได้กำหนดวาระแห่งชาติให้ดำเนินการปฏิรูป 3 เรื่องหลัก ได้แก่ ปฏิรูปการเมือง ปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปราชการให้มีความสอดคล้อง ทันสมัย ก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิจิตร ศรีสุวาน, 2547 :3 – 12)

สำหรับประเทศไทยหน่วยงานของภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ ได้พัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็วเพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง ทุกองค์กรล้วนมีพนักงานหรือ ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในกลุ่มที่เรียกว่ามีปัญหากับการพัฒนา ผู้บริหารและหัวหน้างานซึ่งอยู่ใกล้กับ พนักงานเหล่านั้นมากที่สุด ต้องหาวิธีทำให้พนักงานเหล่านั้นทำงานให้ได้เต็มที่มากที่สุด พนักงานที่เคยมาทำงานสายกลับเร็ว ก็ต้องปรับให้เป็น มาทำงานและกลับตรงเวลา พนักงานที่ชอบใช้เวลา ทำงานโทรศัพท์คุยเรื่องส่วนตัวกับเพื่อน ๆ ก็ต้องปรับพฤติกรรมให้ตั้งใจทำงานให้เต็มที่ หรือพนักงาน ที่ไม่กล้าใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ก็ควรจะปรับให้เกิดความมั่นใจที่จะใช้เครื่องมือทันสมัยต่าง ๆ ได้ การปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากจะทำให้ผลผลิตของหน่วยงานและองค์กรเพิ่มขึ้นโดยรวมแล้วตัวพนักงานเองก็จะรู้สึกว่าคุณค่าตนเอง เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเกิดความภูมิใจในตนเองมากขึ้นและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้นด้วย

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการพัฒนาแก้ไข้ปัญหาของพนักงานการพัฒนา และปรับพฤติกรรมโดยต้องอาศัยการเรียนรู้ของมนุษย์เป็นพื้นฐานเท่านั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเห็นใจ เข้าใจและเป็นที่เคารพรักของพนักงานอยู่แล้วก็ยิ่งเป็นเรื่องง่ายที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานหรือพฤติกรรมที่อยู่ร่วมกันของพนักงานในองค์กร โดยไม่เป็นการฝืนใจหรือบังคับจนเกินไป แต่จะเป็นความรู้สึกเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหารที่พนักงานเกลียดชังหรือไม่ชอบหน้า มักจะพบกับปัญหาการต่อต้านในลักษณะและรูปแบบต่าง ๆ จึงมุ่งที่จะให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน ศึกษาวิธีการ หรือเลือกใช้เครื่องมือ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ การพัฒนา แก้ปัญหา และปรับพฤติกรรม ของพนักงานในทิศทางที่จะเอื้อประโยชน์ โดยงานจะสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับหลักการบริหารและการจัดการองค์การเป็นสำคัญ (สมคิด บางโม, 2547: 15) เมื่อใดก็

ตามที่มีผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจใน ธรรมชาติขององค์การผู้บริหารก็จะสามารถประยุกต์หลักการ บริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและ บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการได้ แต่หากมองในแง่ระบบ ผู้บริหารก็ความเน้นความสำคัญในทุกส่วนขององค์การ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างกระตือรือร้น และเคารพในกฎระเบียบส่วนรวมมีวินัยในตนเอง

องค์กรที่มีประสิทธิภาพ นอกจากต้องใช้หลักการบริหารจัดการแล้ว ผู้บริหารก็ความทำความเข้าใจกับคำว่าประสิทธิภาพให้ลึกซึ้ง จึงจะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มี ประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

2. การบริหาร

การบริหาร มี 2 นัย คือ 1) คำว่า บริหาร มาจากภาษาบาลีว่า ปริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หาร ชาติ ในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวน หนึ่ง คำว่า บริหาร แปลว่า อ้อมหนี, หลีกหนี, หลบหนี ดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปญฺห ปริหริตฺ สมตฺโถ” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบซึ่งปัญหา หรือแปลว่า ผู้สามารถบริหาร ปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบหรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป 2) คำว่า บริหาร แปลมาจาก ภาษาอังกฤษ ว่า Administer และAdministration แปลความหมาย คือ การปกครอง ดำเนินการ อำนาจการ จัดการ จัดให้ ส่งเสริมและบำรุง (สิริภพ เหล่าลาภะ, 2545: 140)

การบริหารเป็นกระบวนการสั่งการ และควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปนัย เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันสำเร็จผล (ชาญชัย อาจิณ สมจาร, 2540: 11) การดำเนินงานตามลำดับ ขั้นตอนประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัด องค์การ (Organizing) การอำนาจการ (Actuating) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ โดยอาศัยคนและทรัพยากรอื่น (ธณจรัส พูนสิทธิ์, 2541: 20)การทำงานให้สำเร็จโดย อาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) และ กล่าวหน้าที่ของนักบริหาร เป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (Function) ของนักบริหาร (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิต โต), 2549: 3-5) การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนิน กิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ โดย อาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการและมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของ สมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วย องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (พยอม วงศ์สาร ศรี, 2542: 36)เป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบาย ต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็น หน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตาม หลักเกณฑ์ที่ต้องการ (พิทยา บวรวัฒนา, 2546: 2) การกำหนดแนวทางหรือนโยบายการสั่งการ การอำนาจการ การสนับสนุนและการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตาม เป้าหมายที่ ต้องการ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 10) กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การจัดการองค์การ การวางแผน การติดตาม และการควบคุม (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542: 1) การบริหารเกิดได้หลายแนวคิด เช่น โปสต์คอร์ทบ (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และลินดอล เออร์วิค (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่ กระบวนการบริหารตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโย (Henry Fayol) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCC) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2545: 39)

2.1 กระบวนการบริหาร

การบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง แผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต ให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการและวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า
2. การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหา กำหนดบุคคลและวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ
4. การประสานงาน (Co-ordination) หมายถึง การจัดผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกันเพื่อให้แสดงโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงาน ของผู้อื่นและเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก
5. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อทราบผลปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต (ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, 2542: 67)

การบริหารคือ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน (สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภษญ์, 2536:12) การบริหารเป็นศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารย่อมจะให้ความรู้ที่เชื่อถือได้กับผู้บริหารว่าต้องกระทำอะไรภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และช่วยให้พวกเขาคาดคะเนถึงผลลัพธ์ของการกระทำของพวกเขาได้ (สมัยศ นาวิการ, 2544: 18) หรือกระบวนการทำงานกับคน และโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (เสนาะ ดิยาว์,

2543: 3) การบริหารหรือการจัดการ คือ ศิลปะ ในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ของภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (สมคิด บางโม, 2545: 61)

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ การนำทั้งศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยการบริหารอย่างเหมาะสมและใช้กระบวนการบริหารอย่างมีระบบ (ศจี อนันต์นพคุณ, 2542: 3) กระบวนการออกแบบ และการดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของผู้ร่วมงานกลุ่มบุคคลที่จะร่วมมือกันทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดพื้นฐานที่ต้องการพอขยายความได้ ดังนี้ (Harold Koontz & Heinz Weihrich, 1991: 4)

1. ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้จัดการในการวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การควบคุมดูแล 2. การจัดการทุกชนิดในองค์กร 3. ผู้จัดการนั้นจะต้องบริหารทุกระดับชั้น 4. ผู้จัดการทุกคนต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันพยายามสร้างสิ่งต่าง ๆ ให้สูงกว่ามาตรฐาน 5. การจัดการนั้นเกี่ยวข้องกับผลผลิตทำให้ได้ผลผลิตขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivative) ความเพียรของผู้อื่นเพื่อสู่เป้าหมายขององค์กร แลยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (Communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management) (E.N. Chapman, 1995: 3)

การนำไปสู่กระบวนการของการทำกิจการที่มีการวางแผน (Planning) การอำนวยการ (Directing) และความมือร่วมมือ (Coordinating) โดยเฉพาะกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ (Dale Yoder, 1956: 7) การบริหารเป็นศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารย่อมจะให้ความรู้ที่เชื่อถือได้กับผู้บริหารว่าต้องทำอะไรภายใน สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะและช่วยให้พวกเขาคาดคะเนถึงผลลัพธ์ของการกระทำของพวกเขาได้ (สมัยศ นาวิการ, 2544: 18) กระบวนการบริหารงาน 7 ประการ เรียกโดยย่อว่า "POSDCoRB" เป็นกระบวนการ บริหารงานที่นำเสนอไว้ในหนังสือ "Papers on the Science of Administration" ในปี พ.ศ.2479 โดยมีการบริหารงาน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนทางในการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing).หมายถึง การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนของงานให้เหมาะสมและลงตัว

3. การจัดสายงานและการจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การรักษาสภาพการทำงานและการควบคุมการปฏิบัติงานของ บุคลากร

4. การอำนวยการ (Direction) หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจและสั่งการในการปฏิบัติงานของส่วนงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะงานทั่วไปและในลักษณะงานเฉพาะ ตลอดจนให้คำแนะนำและควบคุมการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การร่วมมือกันของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามส่วนงานต่าง ๆ ให้ประสานสอดคล้องกันอย่างกลมกลืน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารงานและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้า ของกิจการต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน

7. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบและรัดกุม รวมถึงการจัดสรรงบประมาณและการจัดทำบัญชี

การบริหารยังรวมทั้งศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารมักไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก หรือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

การบริหาร เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำงานให้สำเร็จโดยการใช้คนอื่น เป็นความถนัดหรือทักษะส่วนบุคคลอันได้แก่ การวางแผนการจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุม รวมถึงการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรที่กำหนดไว้ ส่วนการบริหารนั้นเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ตาม ขั้นตอนและหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์อย่างมีระบบและได้ขยายความเกี่ยวกับกระบวนการบริหารตามเป็นแนวคิดของ Gulick ว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย 7 กิจกรรมหรือเรียกว่า POSDCoRB (ประพันธ์ สุริหาร, 2547: 18) องค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อองค์กร ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่าจะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใครต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหากไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงาน ต่าง ๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

2) ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ 4Ms คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ 6Ms ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

3) มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิริยาระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4Ms หรือ 6Ms ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิริยาระหว่างกันหรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกันและที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิริยาระหว่างกันไม่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันการบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

4) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์กรก็คือ ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ความสามารถของ

องค์กรในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่
ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์กร

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบผู้นำโครงสร้างระบบราชการและหน้าที่ของผู้บริหารใน
องค์กรแห่งหนึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร เรียกว่า วิธีที่ดีที่สุด (one best way) อย่างไรก็ตาม
ตามผู้บริหารในแต่ละองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์เฉพาะที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง ไม่มีหลักสากล
ใดที่สามารถใช้ได้กับทุกปัญหาผู้บริหารต้องศึกษาการบริหาร โดยมีประสบการณ์จากกรณีศึกษา
(case study) จำนวนมากและวิเคราะห์ว่ามีวิธีการใดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ การบริหาร
แบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นแนวทางการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงาน
เข้ามา มีส่วนร่วมในการคิด การวางแผนและตัดสินใจในงานต่าง ๆ ที่เขามีส่วนรับผิดชอบอยู่ การมี
ส่วนร่วมใน กิจกรรมขององค์กรทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการ
ดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรใด ที่ใช้นโยบายการบริหารแบบนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าพนักงานได้รู้ว่ามีฝ่าย
บริหารเห็น ความสำคัญของพนักงานที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความ
ภูมิใจและรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานที่ดีวิธีหนึ่ง (สุพิน เกตุปต์,
2544: 92-93) หลักสำคัญของการบริหาร 5 ลักษณะ คือ (เสนาะ ดิยาวี, 2544: 1-2)

1. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็น
กระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหาร
จะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ
สาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ
เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มี
ความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์
และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

2. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรต้อง
อาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้อง
ทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ
เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ทำให้เหนื่อยไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะ
ไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลา
ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

3. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ
หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงาน
โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่
จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการ
และการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักกัน
โดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนัก 2 ข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากร

โต ไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคือมาใหม่ได้และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม อย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

3. ความหมายของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปแบบของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (วิทยา ดำรงกุล, 2546: 34) และเป็นการวัดผลการทำงานขององค์กรนั้น ว่าทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงิน ใช้เวลา ใช้แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน เป็นผลตอบรับบริการมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมี ประสิทธิภาพจึงหมายถึง การทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรมีความสมัครสมานสามัคคี มีสันติภาพและความสุขร่วมกัน เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ แต่ใช้เวลา แรงงาน และ งบประมาณน้อย (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2544: 114) ยังรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงานซึ่ง ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะพิจารณาได้จากการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้นๆ ผลของการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งผลของการปฏิบัติ คือ ประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลของการปฏิบัติงานไม่ดีถือว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ความสำเร็จที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อย ก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ (Good, Cater V., 1973: 193) และงานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสูดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (output) ที่ได้รับออกมา สูตรของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ในการบริหารราชการ และองค์การของรัฐ โดยบวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วยซึ่งเขียนเป็นสูตรไว้ดังนี้

$E = (O-I) + S$ E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน O = Output คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Herbert A. Simon, 1960: 180-181)

3.1 การทำงานให้มีประสิทธิภาพ

การทำงานให้มีประสิทธิภาพ หรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการทำงานที่น่าสนใจ ส่วนประกอบต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง การบรรลุเป้าหมายขององค์กรใน การบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สีกผูกพัน ซึ่งเป็นความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย (Kartz and Kahn, 1987: 121) การนำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ และมีประสิทธิภาพได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงาน พบว่า บุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1) การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ 2) การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานเสร็จ 3) ลักษณะเนื้อหาของงานที่น่าสนใจ 4) การที่ได้รับความรับผิดชอบมากขึ้น 5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6) การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1) นโยบายการบริหารขององค์กร 2) การควบคุมบังคับบัญชา 3) สภาพการทำงาน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน 5) ค่าตอบแทน 6) สถานภาพ 7) การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว 8) ความปลอดภัย

แนวคิดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร คือ

1) กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจการพิจารณาจุดอ่อนและจุด แข็ง ในองค์กร โอกาส และอุปสรรค 2) โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การทำงาน 3) ระบบ (System) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย 4) แบบ (Style) แบบของการบริหารของผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร 6) ความสามารถ (Skill) 7) ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมของคนในองค์กร

3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

การที่จะปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ได้นั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องตอบสนองความต้องการทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Needs) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่

1.รายได้หรือค่าตอบแทน 2.ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3.สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 4.ตำแหน่งหน้าที่ 5.รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน 6.ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม 7.การทำงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลันมีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนเป็นหลักฐาน 8.งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง 9.งานสำเร็จทันเวลา 10.ผลของงานได้มาตรฐาน 11.การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้ 12.กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน 13.ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

การจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเชื่อถือความเลื่อมใสศรัทธาและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน เพราะการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์กร จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ จึงควรมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ต่อไปนี้คือ

1. พัฒนาตนให้เป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ ต่าง ๆ ในสังคม โดยเฉพาะนาความรู้ในด้านการสื่อสาร และเทคโนโลยี สารสนเทศ สมัยใหม่ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2. ปรับปรุงตนให้มีความมานะอดทนและเป็นตัวอย่างที่ดี เนื่องจากการปฏิบัติงานต้องเผชิญปัญหาอย่างต่อเนื่องและต้องประสานงานกับคน หลายระดับ ทั้งระดับที่สูงกว่าและต่ำกว่า หรือในระดับเดียวกัน จึงต้องใช้ความมานะพยายาม และทำตัวให้เป็นที่ยอมรับในการประพฤติปฏิบัติทั้งทางด้านอารมณ์ สังคม และทางด้าน กายภาพ จึงต้องให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยอื่น ๆ อยู่เสมอ

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง และปรับปรุงตนเองให้มีบุคลิกที่เชื่อมั่นในตนเองในการปรากฏตัวโดยใช้ความรู้และทักษะตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ มาเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยการปรับสภาพภายในจิตใจและค่านิยม มีความเป็น ผู้ใหญ่ มีอารมณ์เย็น สุขุม รอบคอบ รู้จักประมาณตน รู้จักการประนีประนอม และกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาทุกอย่างอย่างกล้าหาญ มีท่าทางมารยาทที่สุภาพ นุ่มนวล มีศิลปะในการพูด มีการผูกมิตร การครองใจและจงใจคน

5. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเรียนรู้วิธีการที่จะทำงาน ร่วมกัน อย่างมีความสุข มีเป้าหมายตรงกันและมีการประสานงานกันอย่างราบรื่น การดำเนินงานนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของทุกคนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หลีกเลี่ยงการขัดแย้งกันให้มากที่สุด

6. ทำตนให้เป็นคนจริงใจ ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น ทำตนให้เป็นธรรมชาติไม่เสแสร้ง มีความจริงใจ สามารถสังเกตได้จากสายตาและพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ในระยะเวลานาน พอสมควร มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว

7. แต่งกายสุภาพเหมาะสมกับตำแหน่ง รูปร่าง และกาลเทศะ เพราะมีส่วนเสริมสร้างบุคลิกภาพ สร้างความประทับใจและความศรัทธาเมื่อแรกพบ ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่มาติดต่องานได้ การแต่งกายที่ดีและถูกต้องควรคำนึงถึงเวลา โอกาส และสถานที่

8. ฝึกให้เป็นคนตรงต่อเวลา เพราะการตรงต่อเวลาเป็นคุณสมบัติของผู้รักษา มารยาทที่ดี และแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน

9. ชมเชยและสรรเสริญผู้อื่นเมื่อกระทำดีหรือมีผลงาน และยอมรับผิดเมื่อตนกระทำผิด ไม่ปิดความรับผิดชอบ มีน้ำใจนักกีฬา

10. มีความรับผิดชอบและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้มาติดต่อ ตามหลักสุภาษิตที่ว่า “ไถ่ถามเพราะขณคนงามเพราะแต่ง” นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับบุคลากรในองค์กร ประสานงาน ให้ความร่วมมือ และความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นั้นหมายความว่า การมีบุคลิกภาพที่ดีย่อมมีเสน่ห์ดึงดูดใจเป็นเสมือนโซ่คล้องใจคนเหล่านั้นให้เกิดความประทับใจ ความมั่นใจในตัวบุคลากรขององค์กร

4. หลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การอยู่ร่วมกันในองค์กร มีหลักธรรมที่สร้างเสริมความสามัคคีและการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขของการอยู่ร่วมกัน ดังนี้

1. ทาน ให้ปัน คือ ความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ ด้วยปัจจัยสี่ ทุน หรือ ทรัพย์สิน สิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจและศิลปวิทยา จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในองค์กรมีความ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่อง ของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้ว การแบ่งปัน เอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้มีการขับเคลื่อน โดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ด้วย

2. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจง แนะนำสิ่งที่ เป็นประโยชน์ มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงามหรือแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรีทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะการจะนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

3. อัตถจริยา ทำประโยชน์แก่กัน คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกายและขวนขวาย ช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใด สามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อัตถจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้ แต่ขาดกำลังคน เพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่าทำให้พนักงานในองค์กร เป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

4. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบและเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกันความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกลอดภัย ไม่ระแวงกัน และเป็นการ

สร้างความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน (Trust) เพราะถ้าคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกัน หรือไม่เชื่อใจกัน บุคลากรก็จะไม่ยักนำความรู้ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่าง ๆ มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2550: 25)

หลักทั้งสี่ประการนี้ เป็นการปฏิบัติตัวของคน แต่ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คน ไตคน หนึ่งเป็น ทุกฝ่ายต้องแสดงออกซึ่งอัธยาศัยเหล่านั้น เช่น เพื่อนกันก็ต้องเสมอดนเสมอปลาย แสดงความเป็นกัลยาณมิตร แม้ในยามวิบัติก็ไม่ทอดทิ้งกัน หลักของสมานัตตา คือ มีตนเสมอ แต่ต้องไม่วางตัวต่ำเกินไป เพื่อต้องการให้คนอื่นเขาเห็นว่าเราไม่ถือเนื้อถือตัว เล่นหัวจนไม่เป็นเวลา วางตัวสูงเกินไปก็เสีย

คุณธรรมทั้งสี่ประการนี้ มีในบุคคลใดก็ตาม จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้ ก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกันและกัน เป็นเหมือนพาหนะที่จะนำพาคนไปสู่ความสุขความเจริญที่ต้องการได้ เป็นจุดยึดเหนี่ยวทางใจ ภายในจากครอบครัวเป็นตนไปจนถึง สังคมคนกลายเป็นพระเครื่อง 4 องค์ที่ก่อให้เกิดผลทางเมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี และ แคล้วคลาดแท้ ๆ ทั้งเป็นพุทธรูปวิเศษของใจคน เป็นจุดที่ยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้ (พระเทพดิลก (ระบียบ ธิตยาโณ), 2544: 262) หลักธรรมที่กล่าวมานี้คือ หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่สามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี

การบริหารจัดการหรือพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ขบวนการ 4 ขั้นตอน กล่าวคือ บุคลากรต้องมีวินัย มีวินัยทางความคิด มีวินัยทางปฏิบัติ และสร้างความยิ่งใหญ่ให้ได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างองค์กรขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยเครื่องมือสำหรับสร้างองค์กรซึ่งประกอบด้วย ผู้นำต้องเป็นต้นแบบที่ดี บุคลากรในองค์กรต้องมีจริยธรรม คุณธรรม มีการตรวจสอบคุณภาพการทำงาน มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีระบบ ดังนั้น องค์กรควรมีการวางนโยบายหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรไปบังคับใช้กับข้าราชการ พนักงานในองค์กรอย่างจริง ๆ รวมทั้งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำหรือแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมการบริหรณ์นั้นด้วย เพื่อที่จะทำให้องค์กรนั้น ๆ มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและจะทำให้องค์กรนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานยิ่งขึ้น

5. สรุป

ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นในด้านใดก็ตาม องค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามที่มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้องค์กรมี การทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ในทางกลับกัน หากองค์กรใดไม่มีการพัฒนาบุคลากร หรือพัฒนาอย่างไม่ต่อเนื่อง ก็จะทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ ในการพัฒนาบุคลากร หากองค์กรใดสามารถบูรณาการแนวคิดทฤษฎีตะวันตก คือ กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 7 กิจกรรมหรือเรียกว่า POSDCoRB คือ การวางแผน (Planning) การบริหารงาน

บุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ประกอบกับ กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโย (Henry Fayol) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอค์ (POCCC) กับหลักสังคหวัตถุ ซึ่งเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจกันไว้ เหมือนหนึ่งสลักเพชร ถ้าหลักธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจเหล่านี้ไม่มี บุคคลก็จะไม่เป็นที่น่าเคารพ รักใคร่ ยกย่องนับถือ เราจึงต้องคอยศึกษาและหมั่นเตือนสติตนเองไว้ตลอดว่าในแต่ละฐานะ ที่เราเป็นอยู่นั้น มีหน้าที่อะไรบ้าง เมื่อรู้แล้วก็ต้องปฏิบัติตามหน้าที่นั้นให้สมบูรณ์ และในทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารหรือนักปกครองที่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองหมู่คณะ บริหารกิจการของหมู่คณะหรือประเทศชาติไว้อย่างมากมาย เพื่อให้ผู้ปกครองหรือผู้บริหารนั้นได้ใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง พระพุทธเจ้าทรงเน้นถึงความสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้บริหารเป็นอย่างมากที่จะต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับศาสตร์ตะวันตกจะเป็นการช่วยพัฒนาการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เราก็ต้องทำตนให้เสมอต้นเสมอปลายด้วยคือ เคยวางตัวกับคนอื่นในทางที่ดีอย่างไร แม้ว่าเราจะได้ดีไปได้ดีไปแล้ว ก็ต้องไม่ลืมตัวยังคงปฏิบัติตัวเหมือนเช่นเดิมนั้นไม่เปลี่ยนแปลง หรือว่าเมื่อเราเห็นคนอื่นเขาได้ดี ก็ต้องแสดงออกให้เขาเห็นว่าเรามีความยินดีกับเขาอย่างจริงใจ ก็จะสามารพัฒนาการบริหารจัดการองค์การได้อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- ชาญชัย อาจิณสมภาร, ศัพท์การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช), 2540.
- เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), 2547.
- ธนจรัส พูนสิทธิ์, การจัดการองค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก), 2541.
- ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์), 2542.
- ประพันธ์ สุริหาร, ศัพท์เทคนิคทางการบริหาร, (ขอนแก่น: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น), 2547.
- พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม), 2542.
- พระเทพดิลก (ระแบบ จิตยาโณ), ธรรมปริทรรศน์, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร : มหามกุฏราชวิทยาลัย), 2544.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมบุญชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ 82, (กรุงเทพมหานคร บริษัทพิมพ์สวย จำกัด) 2550.

- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), 2549.
- พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์), 2542.
- พิทยา บวรวัฒนา, **การบริหารเชิงบูรณาการ**, (สำนักงานข้าราชการพลเรือน), 2546.
- มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: เอกซ์เปอร์เน็ท จำกัด), 2544.
- วิจิตร ศรีสอ้าน, **ผลกระทบของการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย ต่อสังคมฐานความรู้**. *อนุสารอุดมศึกษา*. 30 (316), 2547.
- วิทยา ด้านธำรงกุล, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: เอิร์ดเวย์ เอ็ดดูเคชั่น), 2546.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย**, (กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช), 2545.
- วิโรจน์ สารรัตน์, **การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์), 2542.
- สมคิด บางโม, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช), 2545.
- สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด), 2547.
- สมยศ นาวิการ, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ), 2544.
- สมยศ นาวิการ, **การบริหารตามสถานการณ์**, (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ), 2545.
- สมยศ นาวิการ, **การตัดสินใจของผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ), 2545.
- สิริภพ เหล่าลาภะ, **พุทธศาสตร์การเมือง**, (กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก), 2545.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์, **ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ**, รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2544.
- สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักพิมพ์ ก.พ.), 2536.
- สุพิน เกตุปต์, **การจัดการปฏิบัติการ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), หน้า 2544. เสนาะ ดิยาวัว, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), 2544.
- ศจี อนันต์นพคุณ, **กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ**, (สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิก), 2542.
- อรรถวุฒิ ตัญญาวิทย์. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), 2544.
- วิศรุต มีแก้ว, **“ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน: ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีตำรวจสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดอุบลราชธานี”**, ภาคนิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม), (คณะพัฒนาสังคม: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.



Dale Yoder. **Personnel Principles and Policies**, fourth printing, Englewood, (Cliffs: New jersey Prentice- Hall, Inc.), 1956.

Don.Hellrigel, **Management**, third edition, (Addison- esley.Publishing.Company..Lmc.), 1982.

E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit**, second edition,.(California.:Science Pesearch Associates Inc.), 1995.

Good, Cater V., **Dictionary of Education**, (New York: McGraw-Hill Book Company), 1973.

Harold Koontz & Heinz Weihrich. **Ninth Edition Management**, (New York: McGrew Hillbook), 1991.

Herbert A. **Simon**, **Administrative Behavior**, (New York: McMillan), 1960.

Hertzberg, **Motivation Moral and Money**, (New York: Psychology Co.), 1968.

Kartz and Kahn, **The Social Psychology of Organization**, (New York: John Wiley & Sons,) 1987.

Luther Gulick and Lyndall Urwick. **Papers on the Science of Administration**, (New York: Institute of Public Administration), 1937.



268

ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (ฉบับพิเศษ) เมษายน-มิถุนายน 2560