



ประสิทธิภาพขององค์กรขนาดเล็ก Small Size Organization Efficiency

นายอิติวุฒิ หมั่นมี*

บทคัดย่อ

บทความเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรขนาดเล็กเป็นบทความที่นำเสนอเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรที่มีขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพโดยอาศัยการร่วมมือ ร่วมใจและประสานวิธีการบริหารของบุคลากรของส่วนงานในแต่ละหน่วยอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในบทความนี้เป็นบทความที่เขียนขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ในการเสนอแนวทางพัฒนาองค์กรขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักในการบริหารจัดการหรือพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของขบวนการ ๔ ขั้นตอน กล่าวคือ บุคลากรต้องมีวินัย มีวินัยทางความคิด มีวินัยทางปฏิบัติ และสร้างความยิ่งใหญ่ให้ได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างองค์กรขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยเครื่องมือสำหรับสร้างองค์กรซึ่งประกอบด้วย ผู้นำต้องเป็นต้นแบบที่ดี บุคลากรในองค์กรต้องมีจริยธรรม คุณธรรม มีการตรวจสอบคุณภาพการทำงาน มีกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีระบบ นอกจากที่กล่าวมาแล้วการที่จะสร้างองค์กรขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัยหลักการบริหารงานตามหลักพุทธศาสนา ดังนี้ ผู้นำต้องมีการวางแผน มีการจัดการองค์กร มีการสั่งการอย่างยุติธรรม มีการควบคุม มีปัญญาของการไกด์ มีความสามารถในการจัดการธุระต่างๆ และมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ถ้าองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาองค์กร และเครื่องมือการสร้างองค์กร รวมไปถึงหลักธรรมทางพุทธศาสนาเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแล้ว ย่อมจะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการซึ่งหมายถึงมีศักยภาพ มีคุณภาพอย่างมาก ในการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพ, องค์กรตามหลักพุทธศาสนา

* นิติปริญญาเอกหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจประสาสนศาสตร์ กลุ่มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



Abstract

Small size Organization Efficiency article is presented about work administration of Small size organization with Quality of cooperation and teamwork in organization. This article have objective to present the way to improve organization which have efficiency. Efficiency Organization must be depend on 4 basics such as staff's discipline, Staff's opinion, staff's work process and work continuous. It will support by good leadership in organization. Merit Ethics staff. Quality of work and Human Resource Management System. Beside that small size organization efficiency must be use Buddhist Way. Then leadership will be plan. Organize, Command, Control, Vision and human relationship.

Every size organization have work process with Organization Development and work with Buddhist way. It will become to be potential, Quality in whole organization

Keywords : Efficiency, Small Size Organization

ບທນໍາ

การบริหารงานองค์กรในยุคปัจจุบันนี้ เป็นการบริหารองค์กรที่ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และที่สำคัญต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลที่ว่าการ บริหารในองค์กรนั้นฯ ย่อมจะต้องมีการพัฒนางานของตนให้มีคุณภาพ ศักยภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะถือได้ว่าการบริหารงานขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการบริหารงาน สิ่งเหล่านี้ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กและขนาดใหญ่ย่อมจะต้องมีการกระบวนการหรือการวางแผนในการ บริหารงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อจะทำให้การบริหารงานนั้นมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ องค์กรได้ตั้งไว้



อย่างไรก็ตาม ในการบริหารงานขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ อาจจะไม่ค่อยประสบปัญหาในการบริหารงานเท่าไนก กล่าวคือองค์กรที่มีขนาดใหญ่นั้นย่อมจะต้องมีจำนวนบุคลากรในการทำงานเป็นจำนวนมาก มีการแบ่งภาระหน้าที่ที่ทำกันอย่างชัดเจน ฉะนั้น การบริหารงานในองค์กรใหญ่ๆ ในด้านของความสำเร็จของงานจึงบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ ในขณะที่องค์กรที่มีขนาดเล็ก มีจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนหรือดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ได้อย่างไร

ในช่วงที่ผ่านมา จึงทำให้เกิดข้อเรียกร้องให้สร้างสมดุลระหว่างสองขั้วกระแสแనวความคิดรวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ การฝึกอบรมและกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเข้าใจอย่างต่อเนื่องให้ข้าราชการและผู้บริหารราชการแผ่นดินสามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนเสนอแนะให้มีการออกแบบองค์กรและระบบการบริหารจัดการที่ทำให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังกล่าว ประดิษฐ์คือว่า จะทำอย่างไรจึงจะสร้างหน่วยงาน องค์กร หรือองค์กรทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้ให้เท่าเทียมกัน เพราะว่าในสังคมของการทำงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหรือในหน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนจะต้องมีตัวชี้วัดของการทำงานว่า การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร และการทำงานนั้นจะต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ควบคู่ไปในกระบวนการการทำงานจึงจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาหน่วยงานให้ดีขึ้น

ความหมายขององค์กร

ผู้เขียนได้ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับความหมายขององค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้
องค์กร หมายถึง สถาบันหนึ่งในสังคม ซึ่งมีกิจกรรมต่างๆ ที่ถูกนำมาประสานกันเป็นเครื่องมือที่มนุษย์สร้างขึ้นมา (Human Engineered) โดยอาศัยหลักความมีเหตุมีผล เพื่อที่จะให้กระทำการอย่างได้อย่างหนึ่งให้สำเร็จ^๑ และองค์กร ยังหมายรวมถึง ระบบของการร่วมแรงร่วมใจกันอย่างมีสติอันแรงกล้าของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือมากกว่า เพื่อกระทำการอย่างหนึ่งอย่างให้สำเร็จ ความร่วมแรงร่วมใจดังกล่าววนเวียนกัน ตามความสามารถขององค์กรที่จะก่อให้เกิดวัตถุประสงค์อันเดียวกันระหว่างองค์กรและสมาชิก จากความเต็มใจของสมาชิกในอันที่จะเข้าไปปฏิบัติงาน และจากการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิผล^๒

^๑ พ. เซลเซนนิค อ้างถึงใน ติน ปรัชญาพุทธิ, ทฤษฎีองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๗), หน้า ๑๔.

^๒ เชอร์เตอร์ ไอ. บานาร์ด อ้างถึงใน ติน ปรัชญาพุทธิ, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑.



นอกจากนี้บานาร์ด ยังมององค์กรว่าเป็นระบบทางสังคมซึ่งประกอบด้วยองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์กรที่เป็นทางการเกิดจากองค์กรที่ไม่เป็นทางการมาก่อนและองค์กรที่เป็นทางการเป็นผู้สร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา และองค์กรที่ไม่เป็นทางการนี้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่เป็นทางการ ทั้งนี้ก็ เพราะว่า องค์กรที่ไม่เป็นทางการทำหน้าที่อย่างน้อยที่สุด ๓ ประการด้วยกัน กล่าวคือ

๑. ช่วยเพิ่มเส้นทางเลือกของการสื่อข้อความนอกเหนือไปจากเส้นทางที่เป็นทางการ
๒. ปฏิบัติภารกิจที่จะรักษาความเห็นยิ่งแన่นทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยาของสมาชิกองค์กรโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งมิใช่เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ
๓. ความสัมพันธ์และกิจกรรมทางสังคมที่มิใช่ทางการนี้ จะเปิดโอกาสให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ และสามารถทำงานอย่างโดยอย่างหนึ่งให้สำเร็จลงได้ด้วยเหตุนี้องค์กรที่มิใช่เป็นทางการจึงช่วยสนับสนุนองค์กรที่เป็นทางการโดยก่อให้เกิดการโน้มน้าวจิตใจ และส่งเสริมความเป็นปึกแผ่นทางสังคมภายในองค์กร และการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และมีการจัดแบ่งกิจกรรมเป็นส่วนๆ เพื่อมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติ^{๗๗}

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสามารถสรุปได้ว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มคน การทำงานรวมทั้งกระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้น เป็นโครงสร้าง เพื่อให้บุคคลฝ่ายต่างๆ ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ตามอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ อันเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

การสร้างองค์กร

องค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพคือ องค์กรที่มีการสร้างผลงานที่ดี โดดเด่น หรือมีผลประกอบการที่สุดยอดอย่างยาวนานมาโดยตลอด หากเป็นภาคเอกชน ก็จะวัดที่ผลประกอบการด้านการเงินเป็นหลัก โดยเฉพาะผลตอบจากการลงทุน ตรงข้ามกับองค์กรด้านสังคม จะวัดกันที่ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักขององค์กรเป็นอันดับแรก ไม่ใช่จากผลลัพธ์ทางการเงิน

โปรดสังเกตจากความหมายข้างต้น การเป็นองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้หมายความว่าจะต้องเป็นหน่วยงานใหญ่เสมอไป การโดดเด่นของผลงานอาจมาจากการหน่วยงานท้องถิ่น หรือชุมชนเล็ก ๆ แต่ผลดำเนินงานสุดยอดมาโดยตลอดโดยที่ตัวเองไม่ได้ใหญ่โตเลย ท่านอาจจะเลือก

^{๗๗} ลีนีย์ดอลล์ เอฟ. ออร์วิค ข้างต้นใน นพพร วีระกุล, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์”, วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๕.



ที่จะสร้างองค์กรให้ใหญ่ได้เพื่อมีอำนาจหรือดูโดดเด่น แต่ที่สำคัญที่ต้องจำไว้คือ ความใหญ่โตไม่ได้เท่ากับ ความยิ่งใหญ่ และความยิ่งใหญ่ก็ไม่ได้หมายถึงว่าจะต้องใหญ่โตด้วยเสมอไป

หลักในการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น ได้มาจากการวิจัยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างบริษัทในสหรัฐอเมริกาสองกลุ่ม ในเวลาเดียวกันจากอดีตจนปัจจุบัน ที่กลุ่มนี้สามารถผลักดันให้องค์กรของตนมีผลงานโดดเด่นโดยตลอด ในขณะที่อีกกลุ่มนี้ไม่สามารถทำได้

หัวใจสำคัญที่ต้องระลึกไว้เลยก็คือ ศัตtruตัวร้ายของความยิ่งใหญ่ หรือความเป็นเลิศนั้น คือ “ดี” นั้นเอง (Good is an enemy of Great) หากองค์กรใด คิดอยู่เสมอว่า ตัวเองดีแล้ว องค์กรนั้น จะไม่มีวันยิ่งใหญ่ได้เลย และความเป็นเลิศหรือความยิ่งใหญ่ ก็ไม่ได้มาด้วยการว่าตามคำจำกัดความของความยิ่งใหญ่ แต่เป็นผลงานที่ค่อยๆ สะสมเป็นลำดับในหลักการของการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีตัวแปรสำคัญอยู่ที่ตัวนำเข้า (input) ไม่ใช่จากตัวผลผลิต (output)

จากผลวิจัยขององค์กรที่สำเร็จในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีขบวนการเป็นขั้นตอน หลักอยู่ ๔ ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนจะมีอยู่สองหลักการพื้นฐาน ดังนี้^๔

๑) ขั้นตอนที่หนึ่ง: บุคลากรต้องมีวินัย (DISCIPLINED PEOPLE)

๑.๑ มีผู้นำระดับ ๕

สิงแกรกและสำคัญที่สุดของผู้นำระดับ ๕ คือเป็นผู้นำที่มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่น เพื่องค์กร เพื่องาน และการแข่งขันปัจจุบัน แต่ไม่ใช่ทำเพื่อตนเอง คนเหล่านี้มีความตั้งใจอย่างมั่นคงที่ จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการในความทะเยอทะยานนั้นๆ และจะมีลักษณะที่คล้ายกันมากคือ ต่างก็มีอุปนิสัยที่ผสมผสานของความแตกต่างระหว่าง อุปนิสัยส่วนตัวที่เป็นคนต่อมั่น แต่มีความตั้งใจสูงในด้านวิชาชีพ

๑.๒ First Who--- Then What (เอาใครก่อน---- แล้วค่อยเอาไป)

ผู้ที่สร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่มักจะต้องมั่นใจว่าได้เลือกคนถูกต้อง ขึ้นรถโดยสารด้วยกัน และให้นั่งในที่ถูกต้องด้วย ทึ่งคนไม่เหมาะสมลงไป (เลือกถูกคน นั่งถูกที่) ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะมุ่งไปทางไหนให้สู่เป้า หรือองค์กรนั้นมักคิดว่า “เอาใครก่อน---แล้วค่อยเอาไป”

^๔ Jim Collins, *Good to Great*, แปลโดย ศ.นพ.ศุภาร โรจนนินทร์, *Good to Great Organization*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สหายใจ, ๒๕๔๗), หน้า ๓-๘.



ความตั้งใจในวิชาชีพ (Professional will)	ความถ่อมตน (Personal Humility)
๑ สร้างผลงานเป็นเลิศ และเป็นตัวผลักดันสู่ความยิ่งใหญ่ขององค์กร	๑ เป็นคนสงบเสงี่ยม ถ่อมตน จริงใจ หลบหลีกการประจบประแจงของสังคม ไม่เคยโ้ออวด
๒ แสดงออกอย่างชัดเจนที่จะมุ่งกระทำทุกอย่างให้ผลลัพธ์ระยะยาวของมาได้ดีที่สุด แม้ว่ามันจะยากเย็นเพียงใด	๒ เป็นคนเงียบ สุขุม เยือกเย็น ใจรับรอง ยึดถือการเห็นใจ他人 หรือสร้างแรงดลใจผู้อื่นจากหลักมาตรฐาน มากกว่าจากลักษณะพิเศษของตน
๓ ไม่มีอะไรที่มากไปกว่า การวางแผนมาตรฐานในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน	๓ ปรับเปลี่ยนความทะเยอทะยานของบุคลากรเพื่อปรับรูปแบบ ไม่ใช่เพื่อตนเอง สร้างผู้นำรุ่นใหม่เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จมากขึ้นเรื่อยๆ
๔ เมื่อเกิดผลเสีย จะมองเป็นกระจากส่องตนเอง ไม่ใช่มองหน้าต่าง เพื่อปั้นความรับผิดชอบร่วมด้วย ไม่โทげแต่ผู้อื่น ปัจจัยภายนอก หรือโชคไม่ดี	๔ เมื่อประสบความสำเร็จของบริษัท จะมองเป็นหน้าต่างที่ลุกออกไป ไม่ใช่กระจากสะท้อนตนเอง แบ่งปันผลสำเร็จให้แก่ผู้อื่น ปัจจัยภายนอก และความมีโชค

ขั้นตอนที่ ๒ : มีวินัยทางความคิด (DISCIPLINED THOUGHT)

๒.๑ กล้าเผชิญความจริงอันโหดร้าย (Confront the Brutal Facts)

มีความมั่นใจอย่างไม่สั่นไหวหรือมีศรัทธาแรงกล้าว่า เราจะต้องชนะในที่สุด ไม่ว่าจะมีอุปสรรคปานได และในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีวินัยที่จะเผชิญความจริงที่แสนโหดร้ายในสถานะอันเป็นจริงในปัจจุบันขององค์กรของท่านได ไม่ว่ามันจะเป็นเรื่องอะไร

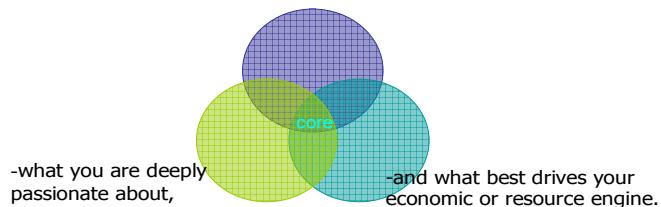
๒.๒ The Hedgehog Concept

ความยิ่งใหญ่เกิดจากการพอกพูนความสำเร็จที่มาจากการตัดสินใจที่ดีเป็นลำดับโดยมีพื้นฐานจากแนวคิดที่เรียบง่ายและเกี่ยวเนื่องกัน หรือเรียกว่า “Hedgehog Concept” ซึ่งเป็นรูปแบบของการดำเนินงานที่สะท้อนถึงความเข้าใจในรูปของวงกลมซ้อนสามวง ได้แก่ อะไรที่ท่านคิดว่าทำได้ดีที่สุดในโลก อะไรที่ท่านอยากร่ำรวยมากหรือลุ่มหลงมากที่สุด และอะไรที่ดีที่สุดในการขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจและทรัพยากรขององค์กร



The Hedgehog Concept.

what you can be the best in the world at,



ขั้นตอนที่ ๓ มีวินัยทางปฏิบัติ (DISCIPLINED ACTION)

วัฒนธรรมองค์กรที่มีวินัย (Culture of Discipline)

เสาหลักของวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถผลักดันสู่ความเป็นเลิศได้คือ ความมีวินัยของบุคลากรในองค์กร มีวินัยทั้งตัวบุคคล ความคิด และการปฏิบัติ (คือการดำเนินการอย่างอิสระภายในการอบของความรับผิดชอบ)

ในวัฒนธรรมของความมีวินัย ทุกคนจะมี “งาน” มีแต่ “ความรับผิดชอบ”

ลูกล้อบิน (The Flywheel)

การสร้างความยิ่งใหญ่ ไม่ใช่เกิดขึ้นข้ามวัน หรือจากการกระทำเพียงครั้งเดียว หรือโครงการใหญ่ ๆ อันเดียว หรืออันวัตกรรมเพียงชั้นเดียว หรือโซลูชันโซลูชันเดียว แต่เกิดจากการผลักดันร่วมกัน ค่อย ๆ หมุนลูกล้อที่หนักหน่วงไปในทิศทางเดียวกัน รอบแล้วรอบเล่า จนเกิดแรงเฉียบ และในที่สุดก็จะหมุนไปได้เอง และเบาเมื่อ

ขั้นตอนที่ ๔ : สร้างความยิ่งใหญ่ให้ได้ตลอดไป (BUILDING GREATNESS TO LAST)

งานสร้างนาฬิกา ไม่ใช่เครื่องบอกเวลา (Clock Building, Not Time Telling)

ความหมายของการสร้างนาฬิกาคือการให้ความรู้พื้นฐานที่สามารถนำไปประยุกต์用ได้ในทุกสถานะและเวลา ดีกว่าป้อนหรือขึ้นนำให้โดยตลอดอย่างตัวเลขบอกเวลา เมื่อถึงคราวจำเป็นก็อาจพึงต้นเองไม่ได้

สร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ตามผู้นำที่สืบทอดกันมาโดยตลอด ตรงข้ามกับองค์กรที่จัดตั้งโดยผู้นำคนเดียว โดยความคิดที่โดด หรือจากการพิเศษเพียงเรื่องเดียวเท่านั้น สร้างกลไกช่วยเร่งให้เกิดการกระตุ้นความก้าวหน้า ไม่ใช่สร้างความก้าวหน้าจากบุคลิกที่โดดเด่นของผู้นำเพียงคนเดียว



จะรักษาแกนของพันธุ์กิจหลัก และกระตุนให้เกิดความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลง (Preserve the Core and Stimulate Progress) บุคลากรในองค์กรยึดติดกับคุณค่าของแกนหลักของพันธุ์กิจ มีความประยุกต์ที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลงทุกอย่างได้ยกเว้นแกนหลัก มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ที่ได้แก่ “ที่เราทำทุกวันนี้ เพื่ออะไร” (“what we stand for”) (ซึ่งเราจะไม่เปลี่ยนแปลง) และ “ที่เราทำทุกวันนี้ เราทำอย่างไร” (“how we do things”) (ซึ่งเราจะไม่หยุดเปลี่ยนแปลง)

องค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมีจุดมุ่งหมาย (เหตุผลของการทำงานอยู่) ที่เกินเลยกว่าแค่การหาเงินให้ได้มากที่สุด คือไม่ใช่แค่จะหาเงินอย่างเดียว แต่จะทำเพื่อประโยชน์สูงสุด แก่มวลมนุษยชาติ และจุดมุ่งหมายนี้ได้เผยแพร่และนำไปปฏิบัติเพื่อกระตุ้นสู่ความก้าวหน้าขององค์กรทั้งหมดอย่างเป็นรูปธรรม

ประสีพิจารณ

ความหมายของประสีทิกภาพ

ในเรื่องของประสิทธิภาพนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวความคิดทฤษฎีต่างๆ มักจะมุ่งถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงานคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานและถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ เพราะประสิทธิภาพ คือความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อย ก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์^๑ หรือประสิทธิภาพนั้นคือการสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลลัพธ์มากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุ และบุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความแม่นยำลง ความเร็ว และความرابเรียบของการบริหารให้มากขึ้น^๒ สรุปก็คือ ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า กับผลผลิตและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ และเพื่อผล กำไรขององค์กร และประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมี ผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำหนดการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานได้ฯ อาจแสดงค่าของ ประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผล กำไรสูงกว่าต้นทุนเท่าไรยิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่า

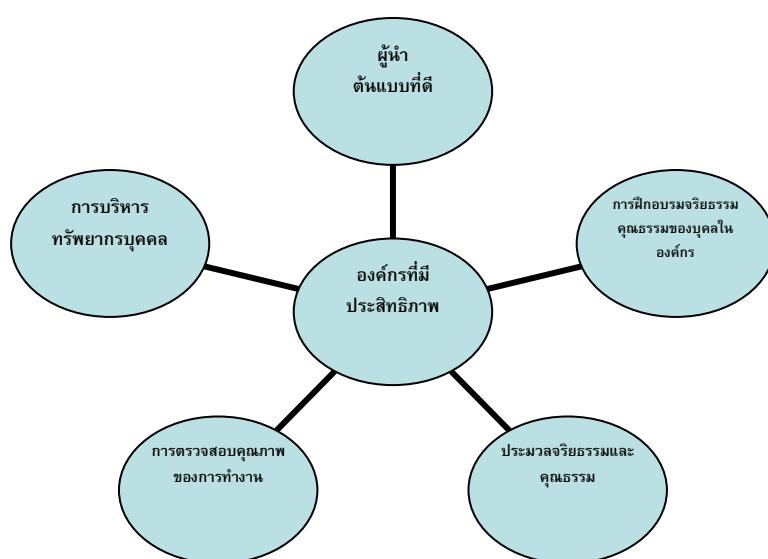
๗ ตີນ ປະຈຸບັນພຖົທີ່, ສັນພ້ວມຮັບປະສົງ, (ກຣູງເທິງມານຄຣ : ໂຮງພິມພົຈ່າລາງກຣົມໝາວິທຍາລັບ
ໄລຍະ). ນັ້ນ ๑๓๐.



ประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประяд ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็นรวมถึงการใช้กลยุทธ์ หรือเทคนิค วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ

เครื่องมือสำหรับการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาผลการวิจัยของ Menzel ได้นำเสนอเครื่องมือเทคนิคหรือการที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในระดับบุคคลก่อนที่จะก้าวไปสู่ ในระดับของการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ ๑) อันได้แก่



แผนภาพที่ ๑ เครื่องมือในการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

๑. ผู้นำต้นแบบที่ดี

ภาวะผู้นำนับเป็นเครื่องมือในลำดับต้น ๆ เพราะผู้นำมีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์กรและ การสร้างองค์กรขนาดเล็กเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ก่อนอื่นใด ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างมี ความเป็นภาวะผู้นำเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารในทุกระดับ องค์กร ตามทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ อาจกล่าวได้ว่า เมื่อผู้นำมีค่านิยม ความเชื่อ ที่ตนเองยึดมั่นอย่างไร ก็มักจะแสดงพฤติกรรมที่ตนเชื่อถือออกมาอย่างนั้น ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะดี หรือไม่ ย่อมมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมากและส่งผลต่อการที่พวาก夷ดีอีกต่อไป ฉะนั้น เมื่อผู้นำในองค์กรได้แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตนอย่างไร จำเป็นอย่างยิ่งที่ตนเองจะต้องทำใน สิ่งที่ตนได้พูดอย่างเคร่งครัด หรือที่เรียกว่า “Walk-the-Talk” และสิ่งบ่งชี้ของความเป็นผู้นำที่ดี ประการหนึ่งคือจริยธรรมหรือคุณธรรมของผู้นำ



Menzel ได้ยกตัวอย่างเพื่อแสดงให้เห็นถึงความหมายของคำว่าจริยธรรมว่าเป็นเรื่องที่ยกต่อการให้ความหมายและการตัดสินใจว่าการกระทำใดมีจริยธรรมหรือไม่ เช่น กรณีนายทหาระดับสูงผู้หนึ่งของกองทัพบกสหรัฐอเมริกาได้ขยียาวุธให้กับกองทัพอิหร่าน แล้วนำเงินที่ได้มาไปซื้อยุทธภัณฑ์ให้กับกลุ่มคอมมิวนิสต์ในประเทศนิคารากัวในปี ค.ศ. ๑๙๘๐ ต่อมาในปี ๑๙๘๗ ประธานาธิบดีเรแกนได้มีการสอบสวนเรื่องนี้ ซึ่งนายทหารผู้นี้ถูกสอบสวนในศาลและเข้าได้สานบันว่าจะพูดความจริงทุกอย่าง พร้อมทั้งได้ยอมรับว่าเรื่องทั้งหมดที่ถูกกล่าวหาเป็นความจริง แต่ไม่ยอมรับว่าเป็นการกระทำที่ผิดจริยธรรม เพราะสิ่งที่เขาตั้งใจทำนั้นเป็นกีเพื่อช่วยชีวิตของคนอีกกลุ่มนึงให้อยู่รอด คำถามที่เกิดขึ้นต่อประเด็นนี้คือ สิ่งที่เขาทำนั้นเป็นจริยธรรมหรือไม่ บางครั้งการที่ต้องโกหกก็เป็นการโกหกที่เป็นคุณธรรมหรือที่เรียกว่า “White lie” ฉะนั้น การตัดสินว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งที่ต้องพยายามเข้ากับเรื่องจริยธรรมหรือคุณธรรมต้องเป็นเรื่องที่ซับซ้อนมากต่อการตัดสินว่าถูกหรือผิด

การเป็นต้นแบบของผู้นำที่ดีนั้น Menzel ได้ยกตัวอย่างการเมือง Commissioner เมือง Hillsborough County, Florida ซึ่งได้รับการเลือกตั้งเขามาดำรงตำแหน่ง เขาได้รับบัตรเพื่อเข้าชมการแข่งขันอเมริกันฟุตบอลทีม Tampa Bay จำนวน ๓ ใบ เมื่อคราวที่เขาได้รับเชิญไปเปิดงาน ซึ่งตัวดังกล่าวมีราคาสูงถึงในละ ๓๕๐ เหรียญ ต่อมามีผู้ร้องเรียนว่าเขามีความผิดเนื่องจากเป็นการกระทำที่ขัดต่อคำสั่งของเขาวงซึ่งได้ประกาศห้ามมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชา_rับของขวัญจากผู้อื่นที่มีมูลค่าเกินกว่า ๑๐๐ เหรียญ เมื่อมีการสอบสวนกรณีนี้เขายืนยันว่าสิ่งที่เขากระทำไปนั้นไม่ใช่ความผิด เพราะเป็นการเชิญไปชุมกีฬา อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีของพนักงานหนุ่มผู้หนึ่ง ซึ่งทำงานอยู่ที่ Park & Registration Department ซึ่งตั้งอยู่ในเมืองเดียวกันถูกสอบสวนข้อหาว่ารับสินบนจำนวนเงิน ๕๐ เหรียญ เพื่อให้แก่ไปเพิ่มเติมตารางการทำงานล่วงเวลาของเจ้าหน้าที่รัฐผู้หนึ่งซึ่งทำหน้าที่ให้บริการแก่ชุมชน คณะกรรมการตัดสินว่า พนักงานผู้นี้ผิดและถูกลงโทษ เราจะเห็นว่าสองกรณีนี้เกิดขึ้นในเมืองเดียวกันควรจะได้รับการพิจารณาตัดสินบนบรรทัดฐานกฎหมายเดียวกัน แต่ในความเป็นจริงแล้วเราจะพบว่า ในการพิจารณาทั้งสองคดีกลับใช้สองมาตรฐาน ซึ่งสิ่งที่ไม่สมควรเกิดขึ้นก็คือ มาตรฐานที่นำมาใช้นั้นเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า



จากทั้งสองกรณีข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบที่ดีนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ผลการวิจัยที่สนับสนุนในเรื่องนี้คือ ลูกน้องมักจะมีพฤติกรรมตามอย่างพุติกรรมของเจ้านายของพากษาเสมอ

๒. การฝึกอบรมจริยธรรม คุณธรรมของบุคคลในองค์กร

การบริหารงานภายในองค์กรนั้น จริยธรรม คุณธรรมนั้นอาจจำแนกออกเป็นสองแนวทางใหญ่ๆ กล่าวคือ แนวทางเชิงบังคับให้ปฏิบัติตาม (Compliance-based approach หรือ “low road” ethics management) อันเป็นเรื่องของการวางกฎระเบียบข้อกำหนดและแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร ควรหลีกเลี่ยงพุติกรรมแบบใด มีการตรวจสอบให้ประพฤติ ปฏิบัติตามที่วางไว้ และการลงโทษผู้กระทำผิด อันเป็นเรื่องของการเสริมสร้างขีดสมรรถนะทางจริยธรรม คุณธรรมและพุติกรรมอันเหมาะสมดีงาม รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมของการมีสำนึกรักความรับผิดชอบอย่างจริงจังและเป็นไปด้วยความระมัดระวัง โดยมุ่งให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างค่านิยมเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์การกระทำหรือผลกระทบที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุตลอดจนการวางแผนกลไกภายในเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ

ในการนี้ แต่ละองค์กรควรมีการจัดให้มีการวางแผนสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม คุณธรรม ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านของการควบคุม (control) การขึ้นนำ (guide dance) และการจัดการ (management)

ที่ผ่านมาในประเทศไทยได้มีการจัดฝึกอบรมจริยธรรม คุณธรรมเพียงเล็กน้อย แต่เนื่องจากจริยธรรม คุณธรรมกล้ายเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจเรื่องการฝึกอบรมจริยธรรม คุณธรรม และได้จัดลำดับความสำคัญของการฝึกอบรมจริยธรรม คุณธรรมในประเทศไทยทั้งในระดับชาติและท้องถิ่นได้อย่างถึงความแตกต่างของการฝึกอบรมจริยธรรมในแต่ละองค์กรว่ามักจะเป็นไปตามรูปแบบของการบริหารจริยธรรม คุณธรรม กล่าวคือ

๒.๑ **Compliance Model** หมายถึง รูปแบบของการพุติกรรมแบบต่างๆ ที่ถูกระบุว่าต้องเหมาะสม และนำมากำหนดให้บุคคลทั่วไปต้องประพฤติตามเพื่อแสดงถึงความมีจริยธรรม คุณธรรม การพิจารณาว่า พุติกรรมใดมีจริยธรรม คุณธรรมหรือไม่นั้น จะยึดหลักกฎหมายเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ พุติกรรมนั้น ต้องไม่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ แบบแผนทางด้านจริยธรรมของสังคมนั้น ๆ อีกนัยหนึ่งก็คือ ทราบได้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งประพฤติตนเองตามรูปแบบพุติกรรมที่ถูกกำหนดโดยองค์กรว่าถูกต้องก็ถือว่าบุคคลนั้นประพฤติไม่ผิดจริยธรรม หากเปรียบเทียบระหว่าง Compliance Model และ Integrity Model ซึ่งเป็นอีกรูปแบบหนึ่งสำหรับการฝึกอบรมจริยธรรม คุณธรรม พบทว่า Compliance Model เป็นรูปแบบที่องค์กรต่าง ๆ นิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวางมากกว่า ด้วยเหตุผลง่ายๆ ว่า เป็นรูปแบบที่ง่ายต่อการกำหนด การนำไปใช้หรือแม้แต่การตีความว่า



ຝຶດຫີ່ອຄູກີ່ຈ່າຍເຊັ່ນກັນ ແຕ່ປະເທິນຄໍາຖາມທີ່ເກີດຂຶ້ນກີ່ຄືອ ອາກບຸຄຄລໄດ້ພຸດຕິກຣມຕາມທີ່ຄູກກຳໜັດຂຶ້ນ ຕາມ Compliance Model ຈະໝາຍຄວາມວ່າ ບຸຄຄລນັ້ນມີຈິງຮຽມຈິງຫີ່ອໄມ່

໨.໢ Integrity Model ໝາຍຄື່ງ ຮູບແບບທີ່ມຸ່ງພັນນາທັກະະ ຄວາມສາມາດຮັດຂອງບຸຄຄລ ໃນການທີ່ຈະເຂົາໃຈ ໜ້ຳງົງ ຕະຫັກຄື່ງວິທີກຣມປົງປັນຕິເພື່ອສ້າງແລະນຳພາຕນເອງສູ່ກາຣເປັນຜູ້ມີຈິງຮຽມ ບຸຄຄລນັ້ນຈະຕ້ອງມີຄວາມສາມາດໃນການພິຈາລາດື່ງເຫຼຸດແລະຜລເພື່ອແສດງພຸດຕິກຣມທີ່ແສດງຄື່ງກາຣມີ ຈິງຮຽມ ເຊັ່ນ ຄວາມຊ່ອສັຫຍ ກາຣປົງປັນຕິຕ່ອງຜູ້ອື່ນ ກາຣຝຶກອບຮມຈິງຮຽມຕາມຮູບແບບນີ້ຈຶ່ງເປັນກາຣຫາວິທີ ທີ່ຈະກະຕຸນໃຫ້ບຸຄຄລເກີດຄວາມພຍາຍາມສ້າງສຣັກພຸດຕິກຣມບາງຍ່າງທີ່ມີຮະດັບຄວາມຍາກແລະສູງກວ່າ Compliance Model

ໜາກຈະສ້າງອົງກົດທີ່ມີປະສິທິກາພ ແລະ ສັກຍາພາພໃນກາຣບົງຫາຈັດກາຣ ຄວາມເຮັດຈາກກາຣ ຝຶກອບຮມຈິງຮຽມຍ່າງແທ້ຈິງ ໂດຍໃໝ່ Integrity Model ເພື່ອພັນນາພຸດຕິກຣມທີ່ສູງຂຶ້ນໄປອີກະດັບ ທີ່ນີ້ ກາຣຝຶກອບຮມຈະຕ້ອງສົງເສຣີມແລະພັນນາໃຫ້ບຸຄຄລເຂົາໃຈແລະຕະຫັກກວ່າວ່າໄຮຄື່ອສິ່ງທີ່ດີແລະສົມຄວາ ປະພຸດຕິປົງປັນຕິຊື່ພຸດຕິກຣມເຫັນນັ້ນຈະແຕກຕ່າງໄປຈາກແນວທາກກາຣກຳໜັດພຸດຕິກຣມ Compliance Model ອາກກາຣຝຶກອບຮມເປັນໄປອ່າງມີປະສິທິຜົກີ່ເຊື່ອວ່າຈະທຳໃຫ້ບຸຄຄລາກຕະຫັກກວ່າວ່າໄຮດີ ແລະ ອະໄຮຄວາຮັກເລີ່ຍ່າງ ອະໄຮທີ່ໄມ່ຄວາມທຳ ວັນເປັນສິ່ງທີ່ເກີດຂຶ້ນມາຈາກກາຣໃໝ່ວິຈາຮນຄູານໄຕ່ຮອງດ້ວຍເຫຼຸດ ແລະ ຜດ

ກາຣຝຶກອບຮມຕາມຮູບແບບນີ້ມຸ່ງເນັ້ນຄວາມພຍາຍາມທີ່ຈະຈູງໃຈໃຫ້ບຸຄຄລາກປະພຸດຕິຕົນສູງກວ່າ ມາຕະຮູານປົກຕິ ມີໃໝ່ເປັນເພີ່ມກາຣຍືດກົງຮະເບີຍບເປັນບຣທັດຮູານເທົ່ານັ້ນ ວິທີກາຣຝຶກອບຮມຈຶ່ງມັກເນັ້ນກາຣ ພັນນາທັກະະຂອງບຸຄຄລາກໃນເຮືອງຂອງກາຣພັນນາວິທີກາຣຄົດ ເພື່ອຄັນຫາຄຳຕອບທີ່ດີທີ່ສຸດສຳຫັບຜູ້ອື່ນແລະ ຂອງອົງກົດທີ່ດ້ວຍ ໂດຍຍືດຫລັກກາຣທີ່ມຸ່ງໃຫ້ບຸຄຄລຮູ້ລັກສຶກຂາແລະເຮື່ນຮູ້ດ້ວຍຕນເອງຕລອດເວລາເພື່ອຮັບມືອັກບ ສຕານກາຣ໌ໜາກຫາລາຍທີ່ຈະຈະຍາກຕ່ອກກາຣຕັດສິນໃຈໜຶ່ງກາຣທີ່ບຸຄຄລສາມາດເຮື່ນຮູ້ຍ່າງຄູກຕ້ອງ ຕລອດເວລາຈະສົ່ງຜດຕ່ອກກາຣພັນນາພຸດຕິກຣມຂອງຕນເອງໃຫ້ເປັນໄປໃນທາງທີ່ດີດ້ວຍເຊັ່ນກັນ

๓. ປະມາລຈິງຮຽມ ຄຸນຮຽມ

ເມື່ອເຮັດແຮກຜູ້ທຳການສ່ວນໃຫຍ່ມັກຈະມີທັນຄົດໃຈງບກວກຕ່ອກງານເກລນທີ່ໄມ່ວ່າຈະເປັນ ປະມາລຈິງຮຽມຫີ່ອປະເພີ່ມປົງປັນຕິຂອງອົງກົດ ອາກອົງກົດຮ່ວງຈະສົ່ງເສຣີມຈິງຮຽມໃນຮະຍະຍາກີ ຄວາມຈຳທຳປະມາລຈິງຮຽມບຣນ ຮວມທີ່ກາຣກຳໜັດເຈື່ອນໄຂແລະບທລງໂທໜເກີຍກັບກາຣກະທຳວັນເປັນ ປົງປັກຍືດຕ່ອງຈິງຮຽມ ເພື່ອສື່ອສາຮແລະຈູງໃຈໃຫ້ບຸຄຄລາກໃໝ່ໃນອົງກົດປະພຸດຕິຕົນເອງໃຫ້ສອດຄລ້ອງກັບ ຈິງຮຽມຂອງອົງກົດ

ປະເທິນທີ່ນີ້ສັນໄຈກີ່ຄືອ ແຕ່ລະອົງກົດມີຄວາມສາມາດທີ່ຈະພັນນາປະມາລຈິງຮຽມຂອງ ຕນເອງຈິງຫີ່ອໄມ່ ເພື່ອປະມາລຈິງຮຽມນັ້ນຈຳເປັນຕ້ອງມີກາຣກຳໜັດໃຫ້ເໜີມສົມກັບສກາພຂອງ ອົງກົດແລະກາຣເປີ່ຍນແປ່ງ ກາຣກຳໜັດປະມາລຈິງຮຽມອາຈີ່ມີຄວາມເສື່ອງ ເພື່ອກາຣທີ່ອົງກົດ



พยายามกำหนดว่าพฤติกรรมใดควรทำ หรือไม่ควรทำ หรือควรทำอย่างไร บางครั้งก็ยึดถือกฎหมายมากเกินไป จนอาจทำให้ประมวลจริยธรรมเป็นรูปแบบ Compliance Model แทนที่จะเป็นรูปแบบ Integrity Model

๔. การตรวจสอบคุณภาพของการทำงาน (จริยธรรม)

การตรวจสอบจริยธรรมเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลค่อนข้างสูง ซึ่ง Menzel เสนอแนะให้ทุกองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ วิธีการตรวจสอบอาจใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถดำเนินการโดยบุคลากรภายในองค์กรหรืออาจว่าจ้างบุคคลหรือบริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินการก็ได้ ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกได้มีการนำการตรวจสอบจริยธรรมไปใช้เป็นเรื่องมากและต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำมาใช้ให้ได้ผลอย่างเที่ยงตรง^๗ ความยากของการส่งเสริมให้มีองค์กรมีประสิทธิภาพ ก็คือ การสร้างบรรยายกาศและสภาพแวดล้อมที่สามารถเอื้อต่อเป้าหมายที่เราต้องการ ปัญหาที่องค์กรต่าง ๆ มักจะประสบเหมือนกันก็คือ ไม่ทราบว่าจะเริ่มต้นอย่างไร Menzel จึงได้เสนอแนะแนวทางว่า การสร้างองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพในปัจจุบันนี้ควรเริ่มจากการตรวจสอบว่าบุคลากรมีความเข้าใจด้านการทำงาน รูปแบบและจริยธรรมขององค์กรอยู่ในระดับใด เป็นอันดับแรกก่อน แล้วจึงค่อยกำหนดรูปแบบและองค์ประกอบของการทำงานที่องค์กรมีความต้องการ เพื่อผลักดันสู่การเป็นองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ ต่อจากนั้นจึงออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการสร้างสิ่งที่ต้ององค์การต้องการ

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในเรื่องการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานนั้นพบว่ามีความเสี่ยงอยู่อย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ ประการแรกการตรวจสอบการทำงานของบุคลากรอาจกลายเป็นการสอบสวนพฤติกรรมการทำงาน ทั้ง ๆ ที่วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบการทำงานเป็นไปเพื่อสืบค้นและประเมินพฤติกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวกับการทำงาน มิใช่เพื่อจับผิดบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เมื่อเกิดมีกรณีสอบสวนเกิดขึ้นก็มักจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นศัตรูไปในที่สุด ฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจอย่างถูกต้องร่วมกับการตรวจสอบการทำงานเป็นกระบวนการ การประเมินผลอย่างหนึ่ง

ประการที่สอง การตรวจสอบการทำงานเป็นเรื่องที่น่ากลัวสำหรับบุคลากรในองค์กร ทำให้ยกต่อการหาผู้ที่ต้องการมาเข้าร่วมองค์กรในการทำงาน ในการซักชวนสมาชิกให้มาร่วมดำเนินการตรวจสอบนั้นต้องพยายามสร้างความมั่นใจให้บุคคลนั้นว่าการตรวจสอบนี้มิใช่กระบวนการจัดผิด แต่เป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่ต้องทำด้วยความใจกว้าง เพื่อผลผลิตที่เกิดจากการตรวจสอบนั้น คือ ข้อมูลที่จะนำไปเผยแพร่ว่างกว้างภายในองค์กรมิใช่เป็นเพียงการนำเสนอต่อผู้บริหารเท่านั้น สิ่งสำคัญที่ต้อง

^๗ Frank J. Navran, *Ethics Audits : You Get What You Pay For*, Ethics Resource Center, 1998), P. 152.



เน้นอย่างจริงจังคือ ข้อมูลเหล่านั้นมิใช่ข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ แต่ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการสร้างเสริมการทำงานของบุคคลในองค์กรเพื่อที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

๕. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management)

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรมในองค์กรเพื่อเป็นฐานของการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคัดเลือกบุคคล การว่าจ้าง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลโดยตรง จึงควรจะเชื่อมโยงเรื่องจริยธรรมไว้ในกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อที่จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ได้ ในประเทศไทยอเมริกาได้มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับการทดลองนำเรื่องจริยธรรมไปเชื่อมโยงไว้กับเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างท้าทาย และมีความอ่อนไหวค่อนข้างสูง มีองค์กรกำหนดแนวทางใด ๆ เกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมก็ควรต้องระวังมิให้ข้อกำหนดนั้น ๆ ก้าวล้าห์หรือละเมิดเสรีภาพส่วนบุคคล เช่น ในการสัมภาษณ์ เพื่อการว่าจ้างเข้ารับราชการอาจจะมีการตั้งคำถามว่าอะไรที่ไม่ควรประพฤติเพื่อไม่ให้ผิดจริยธรรม หรือมีความเห็นความเชื่ออย่างไรต่อคำว่า จริยธรรมซึ่งต้องระวังและควรละเว้นการถามสิ่งที่เป็นเรื่องส่วนตัว ในประเทศไทยอเมริกาเองก็ได้มีการสอบคัดเลือกบุคคลการในเรื่องของจริยธรรม แต่ต่อมาได้ยกเลิกไปเพราะมีการพิจารณาตัดสินว่าการกระทำดังกล่าวเป็นเรื่องที่ไม่สมควรและถือว่าผิดกฎหมาย

นอกจากนี้การให้คำปรึกษาเป็นเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรมอย่างเป็นทางการ กล่าวคือ องค์กรอาจกำหนดให้มีตำแหน่งที่ปรึกษาด้านจริยธรรม เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำหรือช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องจริยธรรมแก่สมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้ที่จำต้องตำแหน่งดังกล่าวจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นถึงวิธีการให้คำปรึกษาจนมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

การสร้างองค์กรตามหลักพุทธศาสนา

สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงมีพระคุณสมบัติยอดเยี่ยมหลายประการ เช่นที่มีในพระไตรปิฎกกล่าวไว้ ๔ ประการ ที่เรียกว่า พุทธคุณ ๔ เช่น อรหัต สมมาสมพุทธิ พระองค์เป็นพระอรหันต์เป็นผู้ตรัสรู้เองโดยชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีพระคุณสมบัติอื่น ๆ อีกมากมายโดยเฉพาะ



พุทธวิธีในการบริหารและการปกครอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพระคุณสมบัติของนักบริหารและนักปกครอง ขั้นยอดของพระองค์ เพราะพระคุณสมบัติในด้านนี้ของพระองค์นั้นเอง จึงทำให้พระองค์สามารถ ประกาศพระพุทธศาสนาได้อย่างรวดเร็วและเป็นปีกแผ่นคงสืบทอดมาถึงเราทั้งหลายถึงทุกวันนี้ เดล (Dale) ได้กล่าวถึงการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จผู้บริหารควรใช้กระบวนการบริหารงาน (Process of Management) ๔ ประการ (PODC) คือ^๙

๑) การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผน เป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการ โดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบ ความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและ พนักงานภายในองค์กร

การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจาก อุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิด ขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนด เป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กร มากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็น เพราะว่ามีการ เปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งขันทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการ วางแผนที่เหมาะสม เท็นด์ได้จริง ยึดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การ วางแผนงานที่ดีต้องอาศัยข้อเท็จจริง สถิติ ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งอีต และปัจจุบันนำมาร่วมพิจารณา ประกอบการวางแผนด้วย ซึ่งการวางแผนเปรียบเสมือนการทำนายอนาคต จึงเป็นไปตามหลักจักรุปแบบ ของพระพุทธองค์

^๙ Dale, Earnest, *Management : Theory and Practice*, (New York : McGraw-Hill Book Compan, 1965), P. 42.



๒) การຈັດກາຮອງຄົກ (Organizing) ຈຸດມຸ່ງໝາຍຂອງກາຮອງຄົກຄື່ອງ ກາຮໃຊ້ຄວາມພຍາມທຸກຄົນໂດຍກາຮການດັງການແລ້ວຄວາມສໍາຄັນຂອງອຳນາຈິນທີ່ ກາຮຈັດກາຮອງຄົກ ໝາຍດຶງກາຮພິຈາຮາດື່ອສິ່ງທີ່ຕ້ອງກາຮທຳແລ້ວຜູ້ທີ່ຈະກາຮຍານມີຕ້ວຍຢ່າງໃນປະວັດທີ່ກາຮຈັດອົງຄົກທີ່ດີ ສາມາຮປະສົບຄວາມສໍາເຮົາໃນກາຮແບ່ງຂັ້ນແລ້ວສາມາຮເອົາໜະນຸ້ມີແບ່ງຂັ້ນໄດ້ ອຸປະກິດທີ່ມີກາຮຈັດອົງຄົກທີ່ດີສາມາຮຈຸງໃຈຜູ້ບໍລິຫານແລ້ວພັກງານໃໝ່ອງເຫັນຄວາມສໍາຄັນຂອງຄວາມສໍາເຮົາຂອງອົງຄົກ

ກາຮການດັກໜະແພາຂອງການ (Work Specialization) ໂດຍກາຮແບ່ງການປະກອບດ້ວຍການທີ່ການດອກມາເປັນແຜນກ ກາຮຈັດແຜນກ ແລ້ວກາຮມອບອຳນາຈິນທີ່ (Delegating Authority) ກາຮແຍກງານອອກເປັນງານຍ່ອຍຕາມກາຮພັ້ນນາຍລະເອີດຂອງການ (Job Description) ແລ້ວຄຸນສົມບັດຂອງການ (Job Specification) ເຄື່ອງມືເລັ່ນມີຄວາມສັດເຈນສໍາຫັກຜູ້ບໍລິຫານແລ້ວພັກງານ ຊຶ່ງຕ້ອງກາຮທຳການດັກໜະແພາຂອງການ

ກາຮການດັກແຜນກໃນໂຄຮສ້າງຂອງອົງຄົກ (Organization Structure) ຂາດຂອງກາຮຄວບຄຸມ (Span of Control) ແລ້ວສາຍກາຮບັງຄັບບັນຫາ (Chain of Command) ກາຮປະລິ່ນແປລັງກລຸຫຼົງທີ່ຕ້ອງກາຮປະລິ່ນແປລັງໃນໂຄຮສ້າງ ເພື່ອຕຳແໜ່ງໃໝ່ໆ ທີ່ສ້າງຂຶ້ນຫຼືອລົດລົງຫຼືອວິວກັນໂຄຮສ້າງອົງຄົກຈະຕ້ອງຮູບຖິ່ງວິທີກາຮໃຊ້ທັກພາກຮະວິທີກາຮສິ່ງວັດຖຸປະສົງມີກາຮການຂຶ້ນໃນອຸປະກິດກາຮສັບສົນທັກພາກຮະການ ແລ້ວກາຮສັບສົນທັກພາກຮະການ ແລ້ວກາຮສັບສົນທັກພາກຮະການ ດ້ວຍພື້ນຖານທີ່ກັບອຸປະກິດກາຮສັບສົນທັກພາກຮະການ

ຮູບແບບທີ່ໄປຂອງກາຮຈັດແຜນກຄື່ອງ ຕາມອຳນາຈິນທີ່ (Functional) ຕາມຝ່າຍ (Divisional) ຕາມໜ່າຍອຸປະກິດເຊີງກລຸຫຼົງ (Strategic business unit) ແລ້ວດ້ານແມທທິກິ່ງ (Matrix)

๓) ກາຮນໍາຫຼີກາຮສັ່ງກາຮ (Leading/Directing) ເປັນກາຮໃຊ້ອິຫຼືພລເພື່ອຈຸງໃຈພັກງານໃໝ່ ປັບປຸງຕິຈານແລ້ວນຳໄປສູ່ຄວາມສໍາເຮົາຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ຮະບຸໄວ້ ທີ່ກັບກຳນົດກາຮຈັດກາຮໃຫ້ສາມາຊີກໃນອົງຄົກທຳການຮ່ວມກັນໄດ້ດ້ວຍວິທີກາຮຕ່າງໆ ເພື່ອຕຳແໜ່ງກາຮພັ້ນນຸ່ມຍີເປັນສິ່ງທີ່ສັບສົນແລ້ວເຂົ້າໃຈຄ່ອງແທ້ໄດ້ຢາກ ກາຮນໍາຫຼີກາຮສັ່ງກາຮຈຶ່ງຕ້ອງໃຊ້ຄວາມສາມາຮພາຍໃນອົງຄົກ ແລ້ວກາຮທຳການເປັນທີ່ມີ ເປັນຕົ້ນ ອຳນາຈິນທີ່ໃນກາຮນໍາຫຼີກາຮສັ່ງກາຮນີ້ ມີຄວາມສໍາຄັນມີນ້ອຍໄປກວ່າອຳນາຈິນທີ່ອື່ນ ເພື່ອຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງແສດງບທບາທຂອງຜູ້ສັ່ງກາຮອຍ່າງມີຄຸນກາພ ຄ້າມີເຫັນນັ້ນ ແຜນງານທີ່ວາງໄວ້ຕົດຈົນທັກພາກຮະວິທີກາຮທີ່ຈັດເຕີມໄວ້ວ່າຈີມໄເກີດປະສິທິພລຄ້າຜູ້ບໍລິຫານດໍາເນີນກິຈຈົນດ້ານກາຮສັ່ງກາຮໄມ້ດີພວ ດັ່ງນັ້ນ ກາຮສັ່ງກາຮຈຶ່ງເປັນເຮືອງຂອງຄວາມຮູ້ຄວາມໝາຍ ປະສົບກາຮນີ້ ແລ້ວຄວາມສາມາຮທີ່ຈະໜັງໃຫ້ພັກງານຮ່ວມກັນປັບປຸງຕິຈານໄປຕາມເປົ້າໝາຍທີ່ກຳນົດໄວ້ໃຫ້ອົງຄົກປະສົບຄວາມສໍາເຮົາຕາມຕ້ອງກາຮ

๔) ກາຮຄວບຄຸມ (Controlling) ກາຮໃຊ້ທັກພາກຮະຕ່າງໆ ຂອງອົງຄົກ ຄື່ອວ່າເປັນກະບວນກາຮຕ່າງໆ ທີ່ກຳນົດໄວ້ໃຫ້ອົງຄົກປະສົບຄວາມສໍາເຮົາຕາມຕ້ອງກາຮຕ່າງໆ ຂອງພັກງານ ເພື່ອຮັກໜາໃຫ້ອົງຄົກດໍາເນີນໄປໃນທີ່ກາຮສັບສົນເປົ້າໝາຍອຍ່າງຄຸງຕ້ອງກາຮສັບສົນທັກພາກຮະການ ໃນເວລາທີ່ກຳນົດ



ไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่เรียกว่า ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร^{๑๐}

การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการร่วมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย^{๑๑} จากล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุมได้ว่า อยู่ที่คำ **๔** คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ **๔** พื้นที่ใหญ่ ๆ ของการบริหาร^{๑๒} กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และข้อมูลข่าวสารทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการ ทรัพยากรขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทั้ง **๔** ประการนี้

คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่ทั้ง **๔** ประการดังกล่าวได้สำเร็จ นักบริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาณิสสูตร ดังนี้^{๑๓}

๑. จกุญา หมายถึง ต้องมีปัญญาการณ์ใกล ต้องเป็นผู้ฉลาดสามารถในการวางแผน และฉลาดในการใช้คณคุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill

๒. วิธีโร หมายถึง ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการธุระต่าง ๆ หรือกิจการทั้งปวงได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ข้อนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill

๓. นิสุสยสมปโน หมายถึง เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ซึ่งเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คุณลักษณะทั้ง **๓** ประการนี้มีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนเป็นจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ **๑** (จกุญา)

^{๑๐} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, รศ. และคณะ, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ **๔**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญพัฒนา, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒.

^{๑๑} John R. Schermerhorn, *Management*, (New York : John Wiley & Sons, 2005), p.327.

^{๑๒} Stephen P. Robbins, *Managing Today*, (New York : John Wiley & Sons, 1997), p.391

^{๑๓} อุ. ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕๔/๑๓๓-๑๓๔.



และข้อที่ ๓ (นิสสัยสมบูรณ์) สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ (วิธีการ) มีความสำคัญน้อยลงมา เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมอย่างง่ายด้านเทคนิค หรือวิชาการให้ผู้ร่วมงานไปดำเนินการแทนได้ตามความสามารถและความเหมาะสมของผู้นั้นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อ (จากขามา วิธีการและนิสสัยสมบูรณ์) มีความสำคัญเท่า ๆ กัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องมีปัญญาที่จะมองการณ์ไกล หรือการวางแผนงานในอนาคตและวางแผนตัวเองเพื่อที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไปสำหรับผู้บริหารระดับต้น จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะข้อ ๒ (วิธีการ) และข้อ ๓ (นิสสัยสมบูรณ์) เพราะต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงานอย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อ ๑ (จากขามา) ไปด้วย ก็คือ การพัฒนาปัญญาเพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางต่อไปจากคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆ ตามที่ได้กล่าวถึงนั้น

หลักธรรมาภิบาลการบริหาร

ในทางพระพุทธศาสนา มีหลักธรรมาภิบาลที่เป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารหรือนักปกครองที่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองหมู่คณะ บริหารกิจการของหมู่คณะหรือประเทศชาติ ไว้อย่างมากมาย เพื่อให้ผู้ปกครองหรือผู้บริหารนั้นได้ใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติ อย่างแท้จริง พระพุทธเจ้าทรงเน้นถึงความสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้บริหารเป็นอย่างมากว่าจะต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชา ฉะนั้นหลักในการบริหารตามแนวทางพุทธศาสนาสามารถสรุปลงได้ ๓ ประการ คือ^{๑๕}

๑. การบริหารตน เป็นหลักการที่ว่าผู้บริหารที่ดี ต้องสามารถบริหารควบคุมตนเองให้ดี เสียก่อน จึงจะสามารถบริหารคนอื่นได้ดี

๒. บริหารคน เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้ว ก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคล หรือผู้ได้บังคับบัญชา

๓. บริหารงาน คนกับงานเป็นสิ่งที่คู่กัน ถ้านักบริหารสามารถจัดการกับตนเอง คนได้ดี ก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานอย่างแน่นอนหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เตรียมตัวเพื่อเป็นผู้บริหารควรจะพัฒนาทั้ง ๓ ด้าน คือ พัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนางาน เพราะการพัฒนาทั้ง ๓ ด้านนั้น จะสร้างความสุขให้แก่ตนเองและสังคม ทำอย่างไรจะพัฒนาได้ทั้ง ๓ ด้าน

^{๑๕} สร้อยตรรกะ (ติวียนานท์) อรรถมานะ, สารานุบบิหารศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๖๕.



ขอนำเสนอหลักธรรมาในการบริหาร ซึ่งจะทำให้การบริหารตน บริหารคนและบริหารงาน บรรลุความสำเร็จและความประسنศ์ไว้ ๑๑ ประการ คือ

๑. ส่งเสริมความรู้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงสั่งสอนปริษทของพระองค์ ให้ทุก คนมีความรู้ การสอนคนนั้นต้องจัดทำเป็นบ้ำ ๔ เหล่า คือให้ความรู้ตามลักษณะภูมิปัญญา^{๑๕}

๒. อุ่นอย่างเสียสละ ผู้บริหารต้องรู้สึกเสียสละให้กับลูกน้อง เช่นต้องมีสังคಹัตถ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานนัตตตา

๓. กระจายตำแหน่งงาน อำนาจของงานนั้นไม่ใช่อยู่ที่รวมอำนาจผู้บริหารหลายคนประสาน ความล้มเหลว เพราะไม่ยอมแบ่งอำนาจลงในการกระจายอำนาจการกิจ เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร นโยบายแบบTQC ก็เน้นการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) โดยการกระจายงาน กระจาย อำนาจ และกระจายการกิจ การไม่กระจายงานทำให้งานไม่ทัน เพราะมีงานมาก ต้องใช้หลาย ๆ คน ช่วยกันและทำงานเป็นทีม

๔. ประสานสามัคคี งานทุกอย่างทุกชนิดมีปัญหาด้านการท่าทางเบาะแวด แก่งแย่งชิงดี และมีความเข้าใจ คลาดเคลื่อนผู้บริหารที่ดีต้องประสานสามัคคีให้ได้ การประสานสามัคคีนั้นผู้บริหาร ที่ใหญ่ที่สุด ต้องประชุมโดยรวม ต้องมีใจล้า เผชิญหน้ากล้าเรียกประชุมก่อนการประชุมต้องหา ข้อมูลจากแต่ละคนก่อน เพื่อหาเหตุที่ถูกต้องไม่ฟังความข้างเดียว แล้วนำมาตัดสิน ไม่ควรໄลโภกัน หรือໄลเบ็กัน จะสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

๕. ไม่เออดีแต่เพียงตัว คือ ไม่เออดีใส่ตัว เอาช้ำใส่ผู้อื่น เหยียบยำผู้อื่น แล้วเอกสารความดีมาใส่ ตัวคนเดียว ย่อมเป็นไปไม่ได้ การบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเกิดจากทีมงาน ดังนั้นการ บริหารงานจะต้องช่วยกันต้องมีการยกย่องให้กำลังใจ มีการมอบของขวัญรางวัลให้เกียรติกัน

๖. ไม่เมารี่องเงิน

๗. ไม่ใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาคือ นายจ้างของเราราคือลูกน้องของท่าน บางคนชอบเอื้ออำนวยทางทุจริตหรือไปอ้างกับคนอื่น เพื่อจะได้อะไรบางอย่าง เลขานุ คุณซึ่งใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา มักทำตัวใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา พระอานันท์ได้กลัชิดกับพระพุทธเจ้า มากที่สุด พระอานันท์ขอพระจากพระพุทธเจ้า คือ ขออย่าให้รับเข้านิมนต์ ขออย่าส่งไปในที่นิมนต์ ขออย่าให้อะไรกับท่านเป็นพิเศษ เป็นต้นท่านปฏิบัติงานไม่ใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา และมีความอ่อน น้อมถ่อมตน

๘. ตั้งเมตตาไว้เป็นนิจ ผู้บริหารต้องมีเมตตาต่อผู้ใต้ปีกครอง ผู้ใต้ปีกครองต้องมีเมตตาต่อ ผู้บังคับบัญชา

^{๑๕} ไอกุสต์ โภคิน, ธรรมนูญแห่งชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : หอรัตนชัยการพิมพ์, ๒๕๓๖), หน้า ๒๑๓.



៨. ໂຄຮ່າມືດຕ້ອງເຕີດຂາດ ຜູ້ບໍລິຫານງານຕ້ອງໃຈເພີ່ມເຕີດຂາດ ຜູ້ໄດ້ບັງຄັບບັນຫາຈຶ່ງຈະຍອມຮັບກົງເກີນທີ່ ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງເດີນທາງສາຍກລາງ ຄື່ອ ໃຊ້ທັງພຣະເທົ່າພຣະຄຸນໄກຮ່າມືດຕ້ອງໃຫ້ຮັງວັດ ໂຄຮ່າມືດຕ້ວງລົງໂທ່າ ດັ່ງພຣະພຸທຣພຈນ໌ທີ່ວ່າ ນີກຄຸນເໜ້າ ນີກຄຸນທີ່ກໍາຮາບຄົນທີ່ຄວກກໍາຮາບ ປົກຄຸນເໜ້າ ປົກຄຸນທີ່ກໍາຮາບຄົນທີ່ຍກຍ່ອງຄົນທີ່ຄວກກໍາຮາບ

៩. ໄນປະມາຫມວ້າເມາ

១០. ປະມານຕ້ວງທຸກເວລາ ຄື່ອ ກາຮົ້າຈັກປະມານຕົນ ປະມານກາຮົາແລະປະມານສະຖານກາຮົນ
ນັ້ນເອງ^{១២}

ດັ່ງນັ້ນ ຄ້າຄືດວ່າທຸກໆກີ່ທີ່ນຳເສັນອມາທັງໝົດ ຈະທຳໃຫ້ກາຮົານັ້ນປະສົບຄວາມສໍາເລົ່າແລ້ວ
ໃຊ້ຮ່າມືດຕ້ອງລົງມືອປົງປັບຕິດ້ວຍພຣະຫລັກຮຣມທີ່ພຣະພຸທຣເຈົ້າປະກາສໄວ້ດີແລ້ວນັ້ນ ເພີ່ງແຕ່ຮອກພິສູງນີ້
ເມື່ອໄດ້ທີ່ມີກາຮົາລົງມືອປົງປັບຕິດີແລ້ວ ເມື່ອນັ້ນ ຜູ້ປົງປັບຕິຈະເປັນຜູ້ບໍລິຫານທີ່ທີ່ສຸດ ເພຣະຈະໄດ້ຫົວໃຈຂອງຜູ້ຕ້າມ
ເພຣະຜູ້ມີຮຣມຍູ້ໃໝ່ໃຫ້ຈີຍ່ອມເປັນສູນຍົງຮວມໃຈຂອງຄົນຮ່ວມງານແລະສາມາດຈັດກາຮົາໃຫ້ງານໃນໜ້າທີ່
ສໍາເລົ່າລຸ່າງໄປດ້ວຍດີ

ຂໍ້ເສັນອແນະ

ອົງຄໍຣຄວມມີກາຮົາງານໂຍບາຍຫຼືອົບປັບເກີ່ວກກັບກາຮົານັ້ນປະສົບຕໍ່ກົດ້າຫລັກຮຣມທັງພຸທຣສາສນາທີ່
ເກີ່ວກຂອງກັບກາຮົາອົງຄໍຣໄປບັງຄັບໃຊ້ກັບຂໍ້າຮາກກາຮົາ ພັກງານໃນອົງຄໍຣອ່າງຈົງຈົງ ។ ຮວມທັ່ງ
ຜູ້ບໍລິຫານຕ້ອງເປັນຜູ້ນຳຫຼືອັບອ່າງທີ່ດີໃນກາຮົາປົງປັບຕິຕາມຫລັກຮຣມກາຮົານັ້ນດ້ວຍ ເພື່ອທີ່ຈະທຳໃຫ້
ອົງຄໍຣນັ້ນ ។ ມີປະສິທິພາພໃນກາຮົາຈັດກາຮົາແລະຈະທຳໃຫ້ອົງຄໍຣນັ້ນບຣລຸວັດຖຸປະສົງໃນກາຮົາ
ບໍລິຫານຍິ່ງຈື້ນ

^{១២} ເຕີສຸກຸນຫາດກ. (ໄທ) ៣៤/ ២៤២២/ ៣៤៧

^{១៣} ພຣະເມືອງຮມາກາຮົນ (ປະມູນ ອມນມືຕໂຕ), ຄຸນຮຣມສໍາຫັກບໍລິຫານ, ພິມພົກຮ້າງທີ່ ២,
(ກຽມທີ່ພະນັກງານ : ສຳນັກພິມພົກງານອົງຄໍຣ, ២៥៥), ໜ້າ ៣២-៤០.



บรรณานุกรม

ติน ปรัชญพฤทธิ์. ทฤษฎีองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗.

นพพร วีระกุล, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์”. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๑.

พระเมธีธรรมการณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต). คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๒.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑.

ศิริวรรณ เสรีรัตน.รศ. และคณะ. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: อักษร-เจริญพัฒนา, ๒๕๔๔.

สร้อยตรากุล (ติวيانนท์) อรรถมานะ. สารานุกรมบริหารศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐.

โอลิฟ โภคิน. ธรรมนูญแห่งชีวิต. กรุงเทพมหานคร: หอรัตนชัยการพิมพ์, ๒๕๓๖.

Dale Earnest. *Management : Theory and Practice*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1965.

Frank J. Navran. *Ethics Audits : You Get What You Pay For*. Ethics Resource Center. 1998.

Good, Carter V. *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1993.

Jim Collins, *Good to Great*. แปลโดย ศ.นพ.ศุภกร โรจนนินทร์. *Good to Great Organization*. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยศรีวิชัย, ๒๕๔๒.

John R. Schermerhorn. *Management*. New York : John Wiley & Sons, 2005.

Stephen P. Robbins. *Managing Today*. New York : John Wiley & Sons, 1997.

