



## ประสิทธิภาพขององค์กรขนาดเล็ก

### Small Size Organization Efficiency

นายธิติวดี หมั่นมี\*

#### บทคัดย่อ

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

ถ้าองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาองค์กร และเครื่องมือการสร้างองค์กร รวมไปถึงหลักธรรมทางพุทธศาสนาเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแล้ว ย่อมจะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการซึ่งหมายถึงมีศักยภาพ มีคุณภาพอย่างมากในการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม

**คำสำคัญ :** ประสิทธิภาพ, องค์กรตามหลักพระพุทธศาสนา

\* นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ 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 Haman 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

## บทนำ

การบริหารงานองค์กรในยุคปัจจุบันนี้ เป็นการบริหารองค์กรที่ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และที่สำคัญต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลที่ว่าการบริหารในองค์กรนั้นๆ ย่อมจะต้องมีการพัฒนางานของตนให้มีคุณภาพ ศักยภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะถือได้ว่าการบริหารงานขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการบริหารงาน สิ่งเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กและขนาดใหญ่ย่อมจะต้องมีการกระบวนการหรือการวางแผนในการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อจะทำให้การบริหารงานนั้นมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้ตั้งไว้



อย่างไรก็ตาม ในการบริหารงานขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ อาจจะไม่ค่อยประสบปัญหาในการบริหารงานเท่าไรนัก กล่าวคือองค์กรที่มีขนาดใหญ่นั้นย่อมจะต้องมีจำนวนบุคลากรในการทำงานเป็นจำนวนมาก มีการแบ่งภาระหน้าที่ที่ทำงานอย่างชัดเจน ฉะนั้น การบริหารงานในองค์กรใหญ่ๆ ในด้านของความสำเร็จของงานจึงบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ ในขณะที่องค์กรที่มีขนาดเล็กมีจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนหรือดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ได้อย่างไร

ในช่วงที่ผ่านมา จึงทำให้เกิดข้อเรียกร้องให้สร้างสมดุลระหว่างสองชั่วกระแสนแนวความคิด รวมถึงการวางหลักปฏิบัติ การฝึกอบรมและกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเข้าใจอย่างต่อเนื่องให้ข้าราชการและผู้บริหารราชการแผ่นดินสามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนเสนอแนะให้มีการออกแบบองค์กรและระบบการบริหารจัดการที่ทำให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังกล่าว ประเด็นคือว่า จะทำอะไรจึงจะสร้างหน่วยงาน องค์กร หรือองค์กรทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้ให้เท่าเทียมกัน เพราะว่าในสังคมของการทำงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหรือในหน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนจะต้องมีตัวชี้วัดของการทำงานว่า การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร และการทำงานนั้นจะต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรในกระบวนการของการทำงานจึงจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

### ความหมายขององค์กร

ผู้เขียนได้ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับความหมายขององค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์กร หมายถึง สถาบันหนึ่งในสังคม ซึ่งมีกิจกรรมต่างๆ ที่ถูกนำมาประสานกันเป็นเครื่องมือที่มนุษย์สร้างขึ้น (Human Engineered) โดยอาศัยหลักความมีเหตุมีผล เพื่อที่จะให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ<sup>๑</sup> และองค์กร ยังหมายรวมถึง ระบบของการร่วมแรงร่วมใจกัน อย่างมีสติอันแรงกล้าของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือมากกว่า เพื่อกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดให้สำเร็จ ความร่วมแรงร่วมใจดังกล่าวนี้อาจเกิดจากความสามารถขององค์กรที่จะก่อให้เกิดวัตถุประสงค์อันเดียวกันระหว่างองค์กรและสมาชิก จากความเต็มใจของสมาชิกในอันที่จะเข้าไปปฏิบัติงาน และจากการซื้อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๒</sup>

---

<sup>๑</sup>พี. เซลซันนิค อ้างถึงใน ดิน ปรัชญาฤทธิ์, *ทฤษฎีองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๑๔.

<sup>๒</sup> เซอร์เตอร์ ไอ. บานาร์ด อ้างถึงใน ดิน ปรัชญาฤทธิ์, *เรื่องเดียวกัน*, หน้า ๒๑.



นอกจากนี้บานาร์ด ยังมององค์กรว่าเป็นระบบทางสังคมซึ่งประกอบด้วยองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์กรที่เป็นทางการเกิดจากองค์กรที่ไม่เป็นทางการมาก่อนและองค์กรที่เป็นทางการเป็นผู้สร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา และองค์กรที่ไม่เป็นทางการนี้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่เป็นทางการ ทั้งนี้ก็เพราะว่า องค์กรที่ไม่เป็นทางการทำหน้าที่อย่างน้อยที่สุด ๓ ประการด้วยกัน กล่าวคือ

๑. ช่วยเพิ่มเส้นทางเลือกของการสื่อสารความนอกเหนือไปจากเส้นทางที่เป็นทางการ

๒. ปฏิบัติภารกิจที่จะรักษาความเหนียวแน่นทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยาของสมาชิกองค์กรโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งมิใช่เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ

๓. ความสัมพันธ์และกิจกรรมทางสังคมที่มีใช้ทางานนี้ จะเปิดโอกาสให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ และสามารถทางานได้อย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลงได้ด้วยเหตุนี้องค์กรที่มีใช้เป็นการจึงช่วยสนับสนุนองค์กรที่เป็นทางการโดยก่อให้เกิดการโน้มน้าวจิตใจ และส่งเสริมความเป็นปึกแผ่นทางสังคมภายในองค์กร และการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และมีการจัดแบ่งกิจกรรมเป็นส่วนๆ เพื่อมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติ<sup>๓</sup>

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสามารถสรุปได้ว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มคน การงานรวมทั้งกระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้น เป็นโครงสร้าง เพื่อให้บุคคลฝ่ายต่างๆ ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ตามอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้อันเป็นเป้าหมายของการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

### การสร้างองค์กร

องค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพคือ องค์กรที่มีการสร้างผลงานที่โดดเด่น โดดเด่น หรือมีผลประกอบการที่สุดยอดเยี่ยมยาวนานมาโดยตลอด หากเป็นภาคเอกชน ก็จะมีวัดที่ผลประกอบการด้านการเงินเป็นหลัก โดยเฉพาะผลตอบจากการลงทุน ตรงข้ามกับองค์กรด้านสังคม จะวัดกันที่ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักขององค์กรเป็นอันดับแรก ไม่ใช่จากผลลัพธ์ทางการเงิน

โปรดสังเกตจากความหมายข้างต้น การเป็นองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นหน่วยงานใหญ่เสมอไป การโดดเด่นของผลงานอาจมาจากหน่วยงานท้องถิ่นหรือชุมชนเล็ก ๆ แต่ผลดำเนินงานสุดยอดเยี่ยมมาโดยตลอดโดยที่ตัวเองไม่ได้ใหญ่โตเลย ท่านอาจจะเลือก

<sup>๓</sup> สีนัยดอลล์ เอฟ. ออร์วิก อ้างถึงใน นพพร วีระกุล, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์”, วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๕.

ที่จะสร้างองค์กรให้ใหญ่ได้เพื่อมีอำนาจหรือโดดเด่น แต่ที่สำคัญที่ต้องจำไว้คือ ความใหญ่โตไม่ได้เท่ากับ ความยิ่งใหญ่ และความยิ่งใหญ่ก็ไม่ได้หมายถึงว่าจะต้องใหญ่โตด้วยเสมอไป

หลักในการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น ได้มาจากการวิจัยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างบริษัทในสหรัฐอเมริกาสองกลุ่ม ในเวลาเดียวกันจากอดีตจนปัจจุบัน ที่กลุ่มหนึ่งสามารถผลักดันให้องค์กรของตนมีผลงานโดดเด่นโดยตลอด ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งไม่สามารถทำได้

หัวใจสำคัญที่ต้องระลึกไว้เลยก็คือ ศัตรูตัวร้ายของความยิ่งใหญ่ หรือความเป็นเลิศนั้น คือ “ดี” นั่นเอง (Good is an enemy of Great) หากองค์กรใด คิดอยู่เสมอว่า ตัวเองดีแล้ว องค์กรนั้นจะไม่มีวันยิ่งใหญ่ได้เลย และความเป็นเลิศหรือความยิ่งใหญ่ ก็ไม่ได้มาด้วยการว่าตามคำจำกัดความของความยิ่งใหญ่ แต่เป็นผลงานที่ค่อยๆ สะสมเป็นลำดับในหลักการของการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีตัวแปรสำคัญอยู่ที่ตัวนำเข้า (input) ไม่ใช่จากตัวผลลัพธ์ (output)

จากผลวิจัยขององค์กรที่สำเร็จในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีขบวนการเป็นขั้นตอนหลักอยู่ ๔ ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนจะมีอยู่สองหลักการพื้นฐาน ดังนี้<sup>๔</sup>

#### ๑) ขั้นตอนที่หนึ่ง: บุคลากรต้องมีวินัย (DISCIPLINED PEOPLE)

##### ๑.๑ มีผู้นำระดับ ๕

สิ่งแรกและสำคัญที่สุดของผู้นำระดับ ๕ คือเป็นผู้นำที่มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นเพื่อองค์กร เพื่องาน และการเผชิญปัญหา แต่ไม่ใช่ทำเพื่อตนเอง คนเหล่านี้มีความตั้งใจอย่างมั่นคงที่จะทำทุกอย่างเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีออกมาในความทะเยอทะยานนั้นๆ และจะมีลักษณะที่คล้ายกันมากคือ ต่างก็มีอุปนิสัยที่ผสมผสานของความแตกต่างระหว่าง อุปนิสัยส่วนตัวที่เป็นคนถ่อมตน แต่มีความตั้งใจสูงในด้านวิชาชีพ

##### ๑.๒ First Who--- Then What (เอาใครก่อน--- แล้วค่อยเอาใจ)

ผู้ที่สร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่จะต้องมั่นใจว่าได้เลือกคนถูกต้อง ขึ้นรถโดยสารด้วยกัน และให้นั่งในที่ถูกต้องด้วย ทั้งคนไม่เหมาะสมลงไป (เลือกถูกคน นั่งถูกที่) ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะมุ่งไปทางไหนให้สู่เป้า หรือองค์กรนั้นมักคิดว่า “เอาใครก่อน---แล้วค่อยเอาใจ”

<sup>๔</sup> Jim Collins, Good to Great, แปลโดย ศ.นพ.ศุภกร โรจนินทร์, Good to Great Organization, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สบายใจ, ๒๕๔๒), หน้า ๓-๘.

ความตั้งใจในวิชาชีพ (Professional will)	ความถ่อมตน (Personal Humility)
๑ สร้างผลงานเป็นเลิศ และเป็นตัวผลักดันสู่ความยิ่งใหญ่ขององค์กร	๑ เป็นคนสงบเสถียร ถ่อมตน จริ่งใจ หลบหลีกการประจบประแจงของสังคม ไม่เคยโอ้อวด
๒ แสดงออกอย่างชัดเจนที่จะมุ่งกระทำทุกอย่างให้ผลลัพธ์ระยะยาวออกมาได้ดีที่สุด แม้มันจะยากเย็นเพียงใด	๒ เป็นคนเจียม สุขุม เยือกเย็น ไตร่ตรอง ยึดถือการเหนียวแน่นหรือสร้างแรงดลใจผู้อื่นจากหลักมาตรฐาน มากกว่าจากลักษณะพิเศษของตน
๓ ไม่มีอะไรที่มากไปกว่า การวางมาตรฐานในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน	๓ ปรับเปลี่ยนความทะเยอทะยานของบุคลากรเพื่อบริษัท ไม่ใช่เพื่อตนเอง สร้างผู้นำรุ่นใหม่เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จมากขึ้นเรื่อยๆ
๔ เมื่อเกิดผลเสีย จะมองเป็นกระจกส่องตนเอง ไม่ใช่มองหน้าตา เพื่อป็นความรับผิดชอบร่วมด้วย ไม่โทษแต่ผู้อื่น ปักจี้ภายนอก หรือโชคไม่ดี	๔ เมื่อประสบความสำเร็จของบริษัท จะมองเป็นหน้าตาทะลุออกไป ไม่ใช่กระจกสะท้อนตนเอง แบ่งปันผลสำเร็จให้แก่ผู้อื่น ปักจี้ภายนอก และความมีโชค

## ขั้นตอนที่ ๒ : มีวินัยทางความคิด (DISCIPLINED THOUGHT)

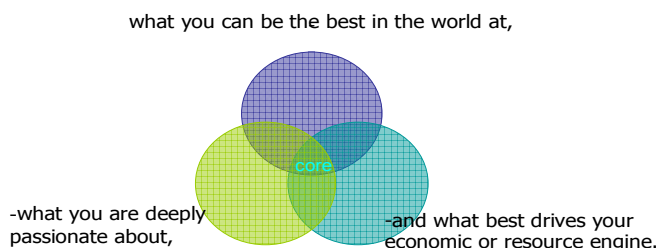
### ๒.๑ กล้าเผชิญความจริงอันโหดร้าย (Confront the Brutal Facts)

มีความมั่นใจอย่างไม่สั่นไหวหรือมีศรัทธาแรงกล้าว่า เราจะต้องชนะในที่สุด ไม่ว่าจะมียุอุปสรรคปานใด และในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีวินัยที่จะเผชิญความจริงที่แสนโหดร้ายในสถานะอันเป็นจริงในปัจจุบันขององค์กรของท่านได้ แม้มันจะเป็นเรื่องอะไร

### ๒.๒ The Hedgehog Concept

ความยิ่งใหญ่เกิดจากการพอกพูนความสำเร็จที่มาจากการตัดสินใจที่ดีเป็นลำดับ โดยมีพื้นฐานจากแนวคิดที่เรียบง่ายและเกี่ยวเนื่องกัน หรือเรียกว่า “Hedgehog Concept” ซึ่งเป็นรูปแบบของการดำเนินงานที่สะท้อนถึงความเข้าใจในรูปของวงกลมซ้อนสามวง ได้แก่ อะไรที่ท่านคิดว่าทำได้ดีที่สุดในโลก อะไรที่ท่านอยากทำมากหรือลุ่มหลงมากที่สุด และอะไรที่ดีที่สุดในการขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจและทรัพยากรขององค์กร

## The Hedgehog Concept.



### ขั้นตอนที่ ๓ มีวินัยทางปฏิบัติ (DISCIPLINED ACTION)

#### วัฒนธรรมองค์กรที่มีวินัย (Culture of Discipline)

เสาหลักของวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถผลักดันสู่ความเป็นเลิศได้คือ ความมีวินัยของบุคลากรในองค์กร มีวินัยทั้งตัวบุคคล ความคิด และการปฏิบัติ (คือการดำเนินการอย่างอิสระภายในกรอบของความรับผิดชอบ)

ในวัฒนธรรมของความมีวินัย ทุกคนจะไม่มี “งาน” มีแต่ “ความรับผิดชอบ”

#### ลูกล้อบิน (The Flywheel)

การสร้างควมยิ่งใหญ่ ไม่ใช่เกิดขึ้นข้ามวัน หรือจากการกระทำเพียงครั้งเดียว หรือโครงการใหญ่ ๆ อันเดียว หรือนวัตกรรมเพียงชิ้นเดียว หรือโซ่ขึ้นโตขึ้นเดียว แต่เกิดจากการผลักดันร่วมกัน ค่อย ๆ หมุนลูกล้อที่หนักหน่วงไปในทิศทางเดียวกัน รอบแล้วรอบเล่า จนเกิดแรงเฉื่อย และในที่สุดก็จะหมุนไปได้เอง และเบามือ

### ขั้นตอนที่ ๔ : สร้างความยิ่งใหญ่ให้ได้ตลอดไป (BUILDING GREATNESS TO LAST)

จงสร้างนาฬิกา ไม่ใช่เครื่องบอกเวลา (Clock Building, Not Time Telling)

ความหมายของการสร้างนาฬิกาคือการให้ความรู้พื้นฐานที่สามารถนำไปประยุกต์เองได้ในทุกสถานะและเวลา ดีกว่าป้อนหรือชี้แนะให้โดยตลอดอย่างตัวเลขบอกเวลา เมื่อถึงคราวจำเป็นก็อาจพึ่งตนเองไม่ได้

สร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ตามผู้นำที่สืบทอดกันมาโดยตลอด ตรงข้ามกับองค์กรที่จัดตั้งโดยผู้นำคนเดียว โดยความคิดที่โดด หรือจากโครงการพิเศษเพียงเรื่องเดียวเท่านั้น สร้างกลไกช่วยเร่งให้เกิดการกระตุ้นความก้าวหน้า ไม่ใช่สร้างความก้าวหน้าจากบุคลิกที่โดดเด่นของผู้นำเพียงคนเดียว

จรรักษาแกนของพันธกิจหลัก และกระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลง (Preserve the Core and Stimulate Progress) บุคลากรในองค์กรยึดติดกับคุณค่าของแกนหลักของพันธกิจ มีความประสงค์ที่จะท้าทายและเปลี่ยนแปลงทุกอย่างได้ยกเว้นแกนหลัก มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ที่แยกได้ว่า “ที่เราทำทุกวันนี้ เพื่ออะไร” (“what we stand for”) (ซึ่งเราจะไม่เปลี่ยนแปลง) และ “ที่เราทำทุกวันนี้ เราทำอะไร” (“how we do things”) (ซึ่งเราจะไม่หยุดเปลี่ยนแปลง)

องค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมีจุดมุ่งหมาย (เหตุผลของการดำรงอยู่) ที่เกินเลยกว่าแค่การหาเงินให้ได้มากที่สุด คือไม่ใช่แค่จะหาเงินอย่างเดียว แต่จะหาเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่มวลมนุษยชาติ และจุดมุ่งหมายนี้ได้เผยแพร่และนำไปปฏิบัติเพื่อกระตุ้นสู่ความก้าวหน้าขององค์กรทั้งหมดอย่างเป็นรูปธรรม

## ประสิทธิภาพ

### ความหมายของประสิทธิภาพ

ในเรื่องของประสิทธิภาพนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวความคิดทฤษฎีต่างๆ มักจะมุ่งถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงานคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานและถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็จะถือว่าไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ เพราะประสิทธิภาพ คือความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลา และความพยายามเล็กน้อย ก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์<sup>๕</sup> หรือประสิทธิภาพนั้นคือการสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุ และบุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความมั่นคง ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น<sup>๖</sup> สรุปก็คือ ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า กับผลผลิตและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ และเพื่อผลกำไรขององค์กร และประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำหนดการแสดงผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรสูงกว่าต้นทุนเท่าไรยิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่า

<sup>๕</sup>Good, Cater V., *Dictionary of Education*, (New York : McGraw-Hill Book Company, ๑๙๗๓), p. ๑๙๓.

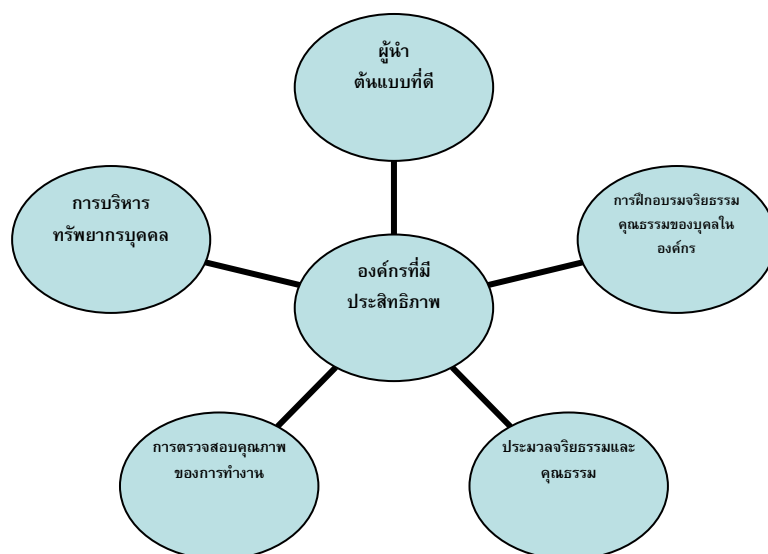
<sup>๖</sup>ดิน ปรัชญพฤทธิ, *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖), หน้า ๑๓๐.



ประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็นรวมถึงการใช้กลยุทธ์ หรือเทคนิค วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ

### เครื่องมือสำหรับการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาผลการวิจัยของ Menzel ได้นำเสนอเครื่องมือเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในระดับบุคคลก่อนที่จะก้าวไปสู่ในระดับของการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (ดังที่ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ ๑) อันได้แก่



แผนภาพที่ ๑ เครื่องมือในการสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

#### ๑. ผู้นำต้นแบบที่ดี

ภาวะผู้นำนับเป็นเครื่องมือในลำดับต้น ๆ เพราะผู้นำมีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์กรและการสร้างองค์กรขนาดเล็กเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ก่อนอื่นใด ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างมีความเป็นภาวะผู้นำเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารในทุกระดับองค์กร ตามทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ อาจกล่าวได้ว่า เมื่อผู้นำมีค่านิยม ความเชื่อที่ตนเองยึดมั่นอย่างไร ก็มักจะแสดงพฤติกรรมที่ตนเชื่อถือออกมาอย่างนั้น ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะดีหรือไม่ ย่อมมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมากและส่งผลต่อการที่พวกเขายึดถือปฏิบัติตาม ฉะนั้นเมื่อผู้นำในองค์กรได้แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตนอย่างไร จำเป็นอย่างยิ่งที่ตนเองจะต้องทำในสิ่งที่ตนได้พูดอย่างเคร่งครัด หรือที่เรียกว่า “Walk-the-Talk” และสิ่งบ่งชี้ของความเป็นผู้นำที่ดีประการหนึ่งคือจริยธรรมหรือคุณธรรมของผู้นำ

Menzel ได้ยกตัวอย่างเพื่อแสดงให้เห็นถึงความหมายของคำว่าจริยธรรมว่าเป็นเรื่องที่ยากต่อการให้ความหมายและการตัดสินใจว่าการกระทำใดมีจริยธรรมหรือไม่ เช่น กรณีนายทหารระดับสูงผู้หนึ่งของกองทัพบกสหรัฐอเมริกาได้ขายอาวุธให้กับกองทัพอิหร่าน แล้วนำเงินที่ได้มาไปซื้อยุทโธปกรณ์ให้กับกลุ่มคอมมิวนิสต์ในประเทศนิการากัวในปี ค.ศ. ๑๙๘๐ ต่อมาในปี ๑๙๘๗ ประธานาธิบดีเรแกนได้มีการสอบสวนเรื่องนี้ ซึ่งนายทหารผู้นี้ถูกสอบสวนในศาลและเขาได้สาบานว่าจะพูดความจริงทุกอย่าง พร้อมทั้งได้ยอมรับว่าเรื่องทั้งหมดที่ถูกกล่าวหาเป็นความจริง แต่ไม่ยอมรับว่าเป็นการกระทำที่ผิดจริยธรรม เพราะสิ่งที่เขาตั้งใจทำนั้นเป็นก็เพื่อช่วยชีวิตของคนอีกกลุ่มหนึ่งให้อยู่รอด คำถามที่เกิดขึ้นต่อประเด็นนี้คือ สิ่งที่เขาทำนั้นเป็นจริยธรรมหรือไม่ บางครั้งการที่ต้องโกหกก็เป็นการโกหกที่เป็นคุณธรรมหรือที่เรียกว่า “White lie” ฉะนั้น การตัดสินว่าพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งที่ต้องโยงเข้ากับเรื่องจริยธรรมหรือคุณธรรมต้องเป็นเรื่องที่ซับซ้อนยากต่อการตัดสินว่าถูกหรือผิด

การเป็นต้นแบบของผู้นำที่ดีนั้น Menzel ได้ยกตัวอย่างการเมือง Commissioner เมือง Hillsborough County, Florida ซึ่งได้รับการเลือกตั้งเขามาดำรงตำแหน่ง เขาได้รับบัตรเพื่อเข้าชมการแข่งขันอเมริกันฟุตบอลทีม Tampa Bay จำนวน ๓ ใบ เมื่อคราวที่เขาได้รับเชิญไปเปิดงาน ซึ่งตัวดังกล่าวมีราคาสูงถึงใบละ ๓๕๐ เหรียญ ต่อมาเมื่อมีผู้ร้องเรียนว่าเขามีความผิดเนื่องจากการกระทำที่ขัดต่อคำสั่งของเขาเองซึ่งได้ประกาศห้ามมิให้ผู้ใดบังคับบัญชารับของของขวัญจากผู้อื่นที่มีมูลค่าเกินกว่า ๑๐๐ เหรียญ เมื่อมีการสอบสวนกรณีนี้เขายืนยันว่าสิ่งที่เขากระทำไปนั้นไม่ใช่ความผิดเพราะเป็นการเชิญไปชมกีฬา อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีของพนักงานหนุ่มคนหนึ่ง ซึ่งทำงานอยู่ที่ Park & Registration Department ซึ่งตั้งอยู่ในเมืองเดียวกันถูกสอบสวนข้อหาว่ารับสินบนจำนวนเงิน ๕๐ เหรียญ เพื่อให้แก้ไขเพิ่มเติมตารางการทำงานล่วงเวลาของเจ้าหน้าที่รัฐผู้หนึ่งซึ่งทำหน้าที่ให้บริการแก่ชุมชน คณะกรรมการตัดสินว่า พนักงานผู้นี้ผิดและถูกลงโทษ เราจะเห็นว่าสองกรณีนี้เกิดขึ้นในเมืองเดียวกันควรจะได้รับการพิจารณาตัดสินบนบรรทัดฐานกฎหมายเดียวกัน แต่ในความเป็นจริงแล้วเราจะพบว่า ในการพิจารณาทั้งสองคดีกลับใช้สองมาตรฐาน ซึ่งสิ่งที่ไม่สมควรเกิดขึ้นก็คือ มาตรฐานที่นำมาใช้นั้นเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า

กรณีต่อไปนี้เป็นตัวอย่างที่สนับสนุนเรื่องการเป็นผู้นำกับจริยธรรม Steve Brown นายกเทศมนตรีแห่ง Peachtree City, Georgia ได้ทำการรณรงค์ให้บุคลากรยึดมั่นจริยธรรมในการทำงานอย่างเคร่งครัด วันหนึ่งเขาจำเป็นต้องเลือกและตัดสินใจที่จะกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งระหว่างการออกจากสำนักงานเพื่อส่งลูกสาวไปเข้าแคมป์ฤดูร้อนกับไปเจรจาปัญหาให้กับลูกจ้างที่สำนักงาน ในที่สุดเขาเลือกไปส่งลูกสาวก่อนทำให้เกิดการร้องเรียน มีการสอบสวน โดยคณะกรรมการของเมืองนี้ ผลการพิจารณาเขาถูกตัดสินให้เสียค่าปรับเป็นจำนวนเงินเพียง ๘.๙๔ เหรียญ

จากทั้งสองกรณีข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบที่ดีนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ผลการวิจัยที่สนับสนุนในเรื่องนี้คือ ลูกน้องมักจะมีพฤติกรรมตามอย่างพฤติกรรมของเจ้านายของพวกเขาเสมอ

## ๒. การฝึกอบรมจริยธรรม คุณธรรมของบุคคลในองค์กร

การบริหารงานภายในองค์กรนั้น จริยธรรม คุณธรรมนั้นอาจจำแนกออกเป็นสองแนวทางใหญ่ๆ กล่าวคือ แนวทางเชิงบังคับให้ปฏิบัติตาม (Compliance-based approach หรือ “low road” ethics management) อันเป็นเรื่องของการวางกฎระเบียบข้อกำหนดและแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร ควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมแบบใด มีการตรวจสอบให้ประพฤติ ปฏิบัติตามที่วางไว้ และการลงโทษผู้กระทำความผิด อันเป็นเรื่องของการเสริมสร้างขีดสมรรถนะทางจริยธรรม คุณธรรมและพฤติกรรมอันเหมาะสมดีงาม รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมของการมีสำนึกของความรับผิดชอบต่ออย่างจริงจังและเป็นไปด้วยความระมัดระวัง โดยมุ่งให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างค่านิยมเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์การกระทำหรือผลกระทบที่ควรจะต้องดำเนินการให้บรรลุตลอดจนการวางกลไกภายในเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ

ในการนี้ แต่ละองค์กรควรมีการจัดให้มีการวางโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม คุณธรรม ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านของการควบคุม (control) การชี้นำ (guide dance) และการจัดการ (management)

ที่ผ่านมาประเทศไทยได้มีการจัดฝึกอบรมจริยธรรม คุณธรรมเพียงเล็กน้อย แต่เนื่องจากจริยธรรม คุณธรรมกลายเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจเรื่องการฝึกอบรมจริยธรรม คุณธรรม และได้จัดลำดับความสำคัญของการฝึกอบรมจริยธรรม คุณธรรมในประเทศไทยทั้งในระดับชาติและท้องถิ่นได้อธิบายถึงความแตกต่างของการฝึกอบรมจริยธรรมในแต่ละองค์กรว่ามักจะเป็นไปตามรูปแบบของการบริหารจริยธรรม คุณธรรม กล่าวคือ

**๒.๑ Compliance Model** หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมแบบต่างๆ ที่ถูกระบุว่าต้องเหมาะสม และนำมากำหนดให้บุคคลทั่วไปต้องประพฤติตามเพื่อแสดงถึงความมีจริยธรรม คุณธรรม การพิจารณาว่า พฤติกรรมใดมีจริยธรรม คุณธรรมหรือไม่นั้น จะยึดหลักกฎหมายเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ พฤติกรรมนั้น ต้องไม่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ แบบแผนทางด้านจริยธรรมของสังคมนั้น ๆ อีกนัยหนึ่งก็คือ トラบใดที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งประพฤติตนเองตามรูปแบบพฤติกรรมที่ถูกกำหนดโดยองค์กรว่าถูกต้องก็ถือว่าบุคคลนั้นประพฤติไม่ผิดจริยธรรม หากเปรียบเทียบระหว่าง Compliance Model และ Integrity Model ซึ่งเป็นอีกรูปแบบหนึ่งสำหรับการฝึกอบรมจริยธรรม คุณธรรม พบว่า Compliance Model เป็นรูปแบบที่องค์กรต่าง ๆ นิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวางมากกว่า ด้วยเหตุผลง่าย ๆ ว่า เป็นรูปแบบที่ง่ายต่อการกำหนด การนำไปใช้หรือแม้แต่การตีความว่า

ผิดหรือถูกก็ง่ายเช่นกัน แต่ประเด็นคำถามที่เกิดขึ้นก็คือ หากบุคคลใดมีพฤติกรรมตามที่ถูกกำหนดขึ้นตาม Compliance Model จะหมายความว่า บุคคลนั้นมีจริยธรรมจริงหรือไม่

**๒.๒ Integrity Model** หมายถึง รูปแบบที่มุ่งพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคคลในการที่จะเข้าใจ หยั่งรู้ ตระหนักถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างและนำพาตนเองสู่การเป็นผู้มีจริยธรรม บุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาถึงเหตุและผลเพื่อแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติต่อผู้อื่น การฝึกรอบมจริยธรรมตามรูปแบบนี้จึงเป็นการหาวิธีที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามสร้างสรรค์พฤติกรรมบางอย่างที่มีระดับความยากและสูงกว่า Compliance Model

หากจะสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และศักยภาพในการบริหารจัดการ ควรเริ่มจากการฝึกรอบมจริยธรรมอย่างแท้จริง โดยใช้ Integrity Model เพื่อพัฒนาพฤติกรรมที่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง การฝึกรอบมจะต้องส่งเสริมและพัฒนาให้บุคคลเข้าใจและตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ดีและสมควรประพฤติปฏิบัติซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นจะแตกต่างไปจากแนวทางการกำหนดพฤติกรรม Compliance Model หากการฝึกรอบมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็เชื่อว่าจะทำให้บุคลากรตระหนักว่าอะไรดี และอะไรควรหลีกเลี่ยง อะไรที่ไม่ควรทำ อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากการใช้วิจารณ์ญาณไตร่ตรองด้วยเหตุและผล

การฝึกรอบมตามรูปแบบนี้มุ่งเน้นความพยายามที่จะจูงใจให้บุคลากรประพฤติตนสูงกว่ามาตรฐานปกติ มิใช่เป็นเพียงการยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานเท่านั้น วิธีการฝึกรอบมจึงมักเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรในเรื่องของการพัฒนาวิธีการคิด เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับผู้อื่นและขององค์กรด้วย โดยยึดหลักการที่มุ่งให้บุคคลรู้จักศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลาเพื่อรับมือกับสถานการณ์หลากหลายที่จะอาจจะยากต่อการตัดสินใจซึ่งการที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างถูกต้องตลอดเวลาจะส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีด้วยเช่นกัน

### ๓. ประมวลจริยธรรม คุณธรรม

เมื่อเริ่มแรกผู้ทำงานส่วนใหญ่มักจะมีทัศนคติเชิงบวกต่อกฎเกณฑ์ไม่ว่าจะเป็นประมวลจริยธรรมหรือระเบียบปฏิบัติขององค์กร หากองค์กรหวังจะส่งเสริมจริยธรรมในระยะยาวก็ควรจัดทำประมวลจรรยาบรรณ รวมทั้งการกำหนดเงื่อนไขและบทลงโทษเกี่ยวกับการกระทำอันเป็นปฏิปักษ์ต่อจริยธรรม เพื่อสื่อสารและจูงใจให้บุคลากรใหม่ในองค์กรประพฤติตนเองให้สอดคล้องกับจริยธรรมขององค์กร

ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ แต่ละองค์กรมีความสามารถที่จะพัฒนาประมวลจริยธรรมของตนเองจริงหรือไม่ เพราะประมวลจริยธรรมนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและการเปลี่ยนแปลง การกำหนดประมวลจริยธรรมอาจมีความเสี่ยง เพราะการที่องค์กร

พยายามกำหนดว่าพฤติกรรมใดควรทำ หรือไม่ควรทำ หรือควรทำอย่างไร บางครั้งก็ยึดถือกฎหมายมากเกินไป จนอาจทำให้ประมวลจริยธรรมเป็นรูปแบบ Compliance Model แทนที่จะเป็นรูปแบบ Integrity Model

#### ๔. การตรวจสอบคุณภาพของการทำงาน (จริยธรรม)

การตรวจสอบจริยธรรมเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลค่อนข้างสูง ซึ่ง Menzel เสนอแนะให้ทุกองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ วิธีการตรวจสอบอาจใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์ซึ่งสามารถดำเนินการ โดยบุคลากรภายในองค์กรหรืออาจว่าจ้างบุคคลหรือบริษัทภายนอกเข้ามาดำเนินการก็ได้ ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกได้มีการนำการตรวจสอบจริยธรรมไปใช้เป็นเรื่องยากมากและต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำมาใช้ให้ได้ผลอย่างเที่ยงตรง<sup>๗</sup> ความยากของการส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ก็คือ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สามารถเอื้อต่อเป้าหมายที่เราต้องการ ปัญหาที่องค์กรต่าง ๆ มักจะประสบเหมือนกันก็คือ ไม่ทราบว่าจะเริ่มต้นอย่างไร Menzel จึงได้เสนอแนะแนวทางว่า การสร้างองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพในปัจจุบันนี้ควรเริ่มจากการตรวจสอบว่าบุคลากรมีความเข้าใจด้านการทำงาน รูปแบบและจริยธรรมขององค์กรอยู่ในระดับใด เป็นอันดับแรกก่อน แล้วจึงค่อยกำหนดรูปแบบและองค์ประกอบของการทำงานที่องค์กรมีความต้องการ เพื่อผลักดันสู่การเป็นองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ ต่อจากนั้นจึงออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการสร้างสิ่งที่ต้องการขององค์กรต้องการ

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในเรื่องการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานนั้นพบว่ามีความเสี่ยงอยู่อย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ ประการแรกการตรวจสอบการทำงานของบุคลากรอาจกลายเป็นการสอบสวนพฤติกรรมการทำงาน ทั้ง ๆ ที่วัตถุประสงค์ของการตรวจการทำงานเป็นไปเพื่อสืบค้นและประเมินพฤติกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการทำงาน มิใช่เพื่อจับผิดบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เมื่อเกิดมีการสอบสวนเกิดขึ้นก็มักจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นศัตรูไปในที่สุด ฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจอย่างถูกต้องต้องร่วมกับการตรวจสอบการทำงานเป็นกระบวนการประเมินผลอย่างหนึ่ง

ประการที่สอง การตรวจสอบการทำงานเป็นเรื่องที่น่ากลัวสำหรับบุคลากรในองค์กร ทำให้ยากต่อการหาผู้ที่ต้องการมาเข้าร่วมองค์กรในการทำงาน ในการชักชวนสมาชิกให้มาร่วมดำเนินการตรวจสอบนั้นต้องพยายามสร้างความมั่นใจให้บุคคลนั้นว่าการตรวจสอบนี้มีใช้กระบวนการจัดผิด แต่เป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่ต้องทำด้วยความใจกว้าง เพื่อผลผลิตที่เกิดจากการตรวจสอบนั้น คือ ข้อมูลที่จะนำไปเผยแพร่กว้างภายในองค์กรมิใช่เป็นเพียงการนำเสนอต่อผู้บริหารเท่านั้น สิ่งสำคัญที่ต้อง

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

แน่นอนอย่างจริงจังก็คือ ข้อมูลเหล่านั้นมิใช่ข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ แต่ถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการสร้างเสริมการทำงานของบุคคลในองค์กรเพื่อที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

#### ๕. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management)

การบริหารทรัพยากรบุคคลก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรมในองค์กรเพื่อเป็นรากฐานของการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคัดเลือกบุคคล การว่าจ้าง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลโดยตรง จึงควรจะเชื่อมโยงเรื่องจริยธรรมไว้ในกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อที่จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดี ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับการทดลองนำเรื่องจริยธรรมไปเชื่อมโยงไว้กับเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างท้าทาย และมีความอ่อนไหวค่อนข้างสูง มีองค์กรกำหนดแนวทางใด ๆ เกี่ยวกับเรื่องจริยธรรมก็ควรต้องระวังมิให้ข้อกำหนดนั้น ๆ ก้าวล้ำหรือละเมิดเสรีภาพส่วนบุคคล เช่น ในการสัมภาษณ์ เพื่อการว่าจ้างเข้ารับราชการอาจจะมีการตั้งคำถามว่าอะไรที่ไม่ควรประพฤติเพื่อไม่ให้ผิดจริยธรรม หรือมีความเห็นความเข้าใจอย่างไรต่อคำว่า จริยธรรมซึ่งต้องระวังและควรละเว้นการถามสิ่งที่เป็นเรื่องส่วนตัว ในประเทศสหรัฐอเมริกาเองก็ได้มีการสอบคัดเลือกบุคคลากรในเรื่องของจริยธรรม แต่ต่อมาได้ยกเลิกไปเพราะมีการพิจารณาตัดสินว่าการกระทำดังกล่าวเป็นเรื่องที่ไม่สมควรและถือว่าผิดกฎหมาย

นอกจากนี้การให้คำปรึกษาก็เป็นเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรมอย่างเป็นทางการ กล่าวคือ องค์กรอาจกำหนดให้มีตำแหน่งที่ปรึกษาด้านจริยธรรม เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำหรือช่วยแก้ไขปัญหาระบบจริยธรรมแก่สมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมอย่างเข้มข้นถึงวิธีการให้คำปรึกษาจนมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

#### การสร้างองค์กรตามหลักพุทธศาสนา

สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงมีพระคุณสมบัติยอดเยี่ยมหลายประการเช่นที่มีในพระไตรปิฎกกล่าวไว้ ๙ ประการ ที่เรียกว่า พุทธคุณ ๙<sup>๘</sup> เช่น อรหํ สมมาสมพุทโธ พระองค์เป็นพระอรหันต์เป็นผู้ตรัสรู้เองโดยชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีพระคุณสมบัติอื่น ๆ อีกมากมายโดยเฉพาะ

<sup>๘</sup> ม.ม.(ไทย) ๑๒ / ๙๕ / ๔๙



พุทธวิธีในการบริหารและการปกครอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพระคุณสมบัติของนักบริหารและนักปกครองชั้นยอดของพระองค์ เพราะพระคุณสมบัติในด้านนี้ของพระองค์นั่นเอง จึงทำให้พระองค์สามารถประกาศพระพุทธศาสนาได้อย่างรวดเร็วและเป็นปึกแผ่นคงสืบทอดมาถึงเราทั้งหลายถึงทุกวันนี้ เดล (Dale) ได้กล่าวถึงการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จผู้บริหารควรใช้กระบวนการบริหารงาน (Process of Management) ๔ ประการ (PODC) คือ<sup>๔</sup>

๑) การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่จะต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร

การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้

การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาดและสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และทรงประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การวางแผนงานที่ดีต้องอาศัยข้อเท็จจริง สถิติ ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งอดีต และปัจจุบันนำมาร่วมพิจารณาประกอบการวางแผนด้วย ซึ่งการวางแผนเปรียบเสมือนการทำนายอนาคต จึงเป็นไปตามหลักจักขุมหาของพระพุทธองค์

<sup>๔</sup> Dale, Earnest, **Management : Theory and Practice**, (New York : McGraw-Hill Book Compan, 1965), P. 42.

๒) การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า

รูปแบบทั่วไปของการจัดแผนกคือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) และด้านแมทริกซ์ (Matrix)

๓) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจองแทได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

๔) การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนด



ไว้ องค์การหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร<sup>๑๐</sup>

การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของการผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย<sup>๑๑</sup> อาจกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุมได้ว่า อยู่ที่ว่า คำ ๔ คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ ๔ พื้นที่ใหญ่ ๆ ของการบริหาร<sup>๑๒</sup> กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และข้อมูลข่าวสารทรัพยากรประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทั้ง ๔ ประการนี้

### คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่ทั้ง ๔ ประการดังกล่าวได้สำเร็จ นักบริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทศุติยาปณิกสูตร ดังนี้<sup>๑๓</sup>

๑. จกขุมา หมายถึง ต้องมีปัญญามองการณ์ไกล ต้องเป็นผู้ฉลาดสามารถในการวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill

๒. วิรุโธ หมายถึง ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการธุระต่าง ๆ หรือกิจการทั้งปวงได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ข้อนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill

๓. นิสสยสมปนโน หมายถึง เป็นผู้มีความสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ซึ่งเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการนี้มีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบในการวางแผนแลควบคุมคนเป็นจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ (จกขุมา)

<sup>๑๐</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์,รศ. และคณะ,องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒.

<sup>๑๑</sup> John R. Schermerhorn, **Management**, (New York : John Wiley & Sons, 2005), p.327.

<sup>๑๒</sup> Stephen P. Robbins, **Managing Today**, (New York : John Wiley & Sons, 1997), p.391

<sup>๑๓</sup> อัง ดิถ. (ไทย) ๒๐/ ๔๕๘/ ๑๓๓-๑๓๔.

และข้อที่ ๓ (นิสสัยสมปนโน) สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ (วิจิโร) มีความสำคัญน้อยลงมา เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายงานด้านเทคนิค หรือวิชาการให้ผู้ร่วมงานไปดำเนินการแทนได้ตามความสามารถและความเหมาะสมของผู้นั้นสำหรับผู้บริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อ (จกขุมา วิจิโรและนิสสัยสมปนโน) มีความสำคัญเท่า ๆ กัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องมีปัญญาที่จะมองการณ์ไกล หรือการวางแผนงานในอนาคตและวางแผนตัวเองเพื่อที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไปสำหรับผู้บริหารระดับต้น จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะข้อ ๒ (วิจิโร) และข้อ ๓ (นิสสัยสมปนโน) เพราะต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงานอย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อ ๑ (จกขุมา) ไปด้วย ก็คือ การพัฒนาปัญญาเพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางต่อไปจากคุณลักษณะและทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆ ตามที่ได้กล่าวถึงนั้น

### หลักธรรมสำหรับการบริหาร

ในทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักบริหารหรือนักปกครองที่มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองหมู่คณะ บริหารกิจการของหมู่คณะหรือประเทศชาติไว้อย่างมากมาย เพื่อให้ผู้ปกครองหรือผู้บริหารนั้นได้ใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติอย่างแท้จริง พระพุทธเจ้าทรงเน้นถึงความสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้บริหารเป็นอย่างมากที่จะต้องประพฤติให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นหลักในการบริหารตามแนวพุทธศาสนาสามารถสรุปได้ ๓ ประการ คือ<sup>๑๔</sup>

๑. การบริหารตน เป็นหลักการที่ว่าผู้บริหารที่ดี ต้องสามารถบริหารควบคุมตนเองให้ดีเสียก่อน จึงจะสามารถบริหารคนอื่นได้ดี

๒. บริหารคน เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้ว ก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. บริหารงาน คนกับงานเป็นสิ่งที่คู่กัน ถ้านักบริหารสามารถจัดการกับตนเอง คนได้ดีก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานอย่างแน่นอน หลักธรรมสำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เตรียมตัวเพื่อเป็นผู้บริหารควรพัฒนาทั้ง ๓ ด้าน คือ พัฒนาดน พัฒนาคณ และพัฒนางาน เพราะการพัฒนาทั้ง ๓ ด้านนั้น จะสร้างความสุขให้แก่ตนเองและสังคม ทำอย่างไรจะพัฒนาได้ทั้ง ๓ ด้าน

<sup>๑๔</sup> สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, *สารานุกรมบริหารศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๖๕.

ขอเสนอหลักธรรมในการบริหาร ซึ่งจะทำให้การบริหารตน บริหารคนและบริหารงาน บรรลุความสำเร็จสมความประสงค์ไว้ ๑๑ ประการ คือ

๑. ส่งเสริมความรู้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงสั่งสอนบริษัทของพระองค์ ให้ทุกคนมีความรู้ การสอนคนนั้นต้องจัดทำเป็นบัว ๔ เหล่า คือให้ความรู้ตามลักษณะภูมิปัญญา<sup>๑๕</sup>

๒. อยู่อย่างเสียสละ ผู้บริหารต้องรู้สึกเสียสละให้กับลูกน้อง เช่นต้องมีสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา

๓. กระจายตำแหน่งงาน อำนาจของงานนั้นไม่ให้อยู่ที่รวมอำนาจผู้บริหารหลายคนประสบความล้มเหลว เพราะไม่ยอมแบ่งอำนาจลงไปการกระจายอำนาจภารกิจ เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร นโยบายแบบTQC ก็เน้นการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) โดยการกระจายงาน กระจายอำนาจ และกระจายภารกิจ การไม่กระจายงานทำให้งานไม่ทัน เพราะมีงานมาก ต้องใช้หลาย ๆ คน ช่วยกันและทำงานเป็นทีม

๔. ประสานสามัคคี งานทุกอย่างทุกชนิดมีปัญหาด้านการทะเลาะเบาะแว้ง แก่งแย่งชิงดี และมีความเข้าใจ คลาดเคลื่อนผู้บริหารที่ดีต้องประสานสามัคคีให้ได้ การประสานสามัคคีนั้นผู้บริหารที่ใหญ่ที่สุด ต้องประชุมโต๊ะกลม ต้องมีใจกล้า เผชิญหน้ากล้าเรียกประชุมก่อนการประชุมต้องหาข้อมูลจากแต่ละคนก่อน เพื่อหาเหตุที่ถูกต้องไม่ฟังความข้างเดียว แล้วนำมาตัดสิน ไม่ควรไล่โทษกัน หรือไล่บี้กัน จะสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

๕. ไม่เอาดีแต่เพียงตัว คือ ไม่เอาดีใส่ตัว เอาชั่วใส่ผู้อื่นเหยียบย่ำผู้อื่น แล้วเอาความดีมาใส่ตัวคนเดียว ย่อมเป็นไปไม่ได้ การบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเกิดจากทีมงาน ดังนั้นการบริหารงานจะต้องช่วยกันต้องมีการยกย่องให้กำลังใจ มีการมอบของขวัญรางวัลให้เกียรติกัน

๖. ไม่เมาเรื่องเงิน

๗. ไม่ใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาคือ นายจ้างของเราเราคือลูกน้องของท่าน บางคนชอบแอบอ้างนายไปหากินทางทุจริตหรือไปอ้างกับคนอื่น เพื่อจะได้อะไรบางอย่าง เลขาบางคนซึ่งใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา มักทำตัวใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา พระอานนท์เถระใกล้ชิดกับพระพุทธเจ้ามากที่สุด พระอานนท์ขอพรจากพระพุทธเจ้า คือ ขอย่าให้รับเข้านิมนต์ ขอย่าส่งไปในที่นิมนต์ ขอย่าให้อะไรกับท่านเป็นพิเศษ เป็นต้นท่านปฏิบัติงานไม่ใหญ่เกินผู้บังคับบัญชา และมีความอ่อนน้อมถ่อมตน

๘. ตั้งเมตตาไว้เป็นนิจ ผู้บริหารต้องมีเมตตาต่อผู้ใต้ปกครอง ผู้ใต้ปกครองต้องมีเมตตาต่อผู้บังคับบัญชา

<sup>๑๕</sup> โอสถ โกศิน, ธรรมนุญแห่งชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : หอรัตนชัยการพิมพ์, ๒๕๓๖), หน้า ๒๑๓.

๙. ใครทำผิดต้องเด็ดขาด ผู้บริหารงานต้องใจเพชรเด็ดขาด ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะยอมรับกฎเกณฑ์ ผู้บริหารต้องเดินทางสายกลาง คือ ใช้ทั้งพระเดชพระคุณใครทำดีต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหิ กํรํบคฺนทึคฺวรํกํรํบ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหิ ยกยํองคฺนทึคฺวรํยกยํอง<sup>๑๖</sup>

๑๐. ไม่ประมาทมัวเมา

๑๑. ประมาณตัวตลอดเวลา คือ การรู้จักประมาณตน ประมาณการและประมาณสถานการณ์นั่นเอง<sup>๑๗</sup>

ดังนั้น ถ้าคิดว่าทฤษฎีที่น่าเสนอมาททั้งหมด จะทำให้การบริหารนั้นประสบความสำเร็จแล้วไซ้ จะต้องลงมือปฏิบัติด้วยเพราะหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าประกาศไว้ดีแล้วนั้น เพียงแต่รอการพิสูจน์เมื่อใดที่มีการลงมือปฏิบัติได้แล้ว เมื่อนั้น ผู้ปฏิบัติจะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด เพราะจะได้หัวใจของผู้ตาม เพราะผู้มีธรรมอยู่ในหัวใจย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงานและสามารถจัดการให้งานในหน้าที่สำเร็จจุล่งไปด้วยดี

#### ข้อเสนอแนะ

องค์กรควรมีการวางนโยบายหรือข้อบังคับเกี่ยวกับการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรไปบังคับใช้กับข้าราชการ พนักงานในองค์กรอย่างจริง ๆ รวมทั้งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำหรือแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมการบริหารนั้นด้วย เพื่อที่จะทำให้องค์กรนั้น ๆ มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและทำให้องค์กรนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานยิ่งขึ้น

<sup>๑๖</sup> เตสสุกฺกชาดก. (ไทย) ๓๔/ ๒๔๒๒/ ๓๔๗

<sup>๑๗</sup> พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑), หน้า ๓๒-๔๐.

## บรรณานุกรม

- ติน ปรัชญพฤทธิ. **ทฤษฎีองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗.
- นพพร วีระกุล, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์”. **วิทยานิพนธ์พัฒน-บริหารศาสตรมหาบัณฑิต**, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๑.
- พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์.รศ. และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : อักษร-เจริญทัศน์, ๒๕๔๕.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. **สาธิตบริหารศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐.
- โอสกล โกสิน. **ธรรมนูญแห่งชีวิต**. กรุงเทพมหานคร : หอรัตนชัยการพิมพ์, ๒๕๓๖.
- Dale Earnest. **Management : Theory and Practice**. New York : McGraw-Hill Book Compan,1965.
- Frank J. Navran. **Ethics Audits : You Get What You Pay For**. Ethics Resource Center.1998.
- Good, Cater 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 : สบายใจ, ๒๕๔๒.
- John R. Schermerhorn. **Management**. New York : John Wiley & Sons, 2005.
- Stephen P. Robbins. **Managing Today**. New York : John Wiley & Sons, 1997.