

มิติใหม่ของการบริหารองค์กรภาครัฐ

New Dimensions of executive government organizations

ดร.ธิติวุฒิ หมั่นมี (Dr.Thitiwut Manmee) *

บทคัดย่อ

การบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นการบริหารองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการบริหารนั้น คือผู้บริหารองค์กรต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำมีความเอาใจใส่ รวมถึงหมั่นติดตามตรวจสอบการทำงานภายในองค์กรสม่ำเสมอจึงจะทำให้การบริหารงานภายในองค์กรนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ ประการต่อมาคือการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารงานถือเป็นเรื่องสำคัญเป็นอันดับที่สองเพราะถือเป็นหัวใจในการบริหารงาน อย่างไรก็ตามการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคปัจจุบันนี้ตามทัศนะของผู้เขียนแล้วควรที่จะได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาประยุกต์ใช้กับการบริหารเพื่อให้การบริหารงานนั้นบรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น กล่าวคือ การใช้หลักอิทธิบาทธรรมมาใช้ประกอบกับการบริหารซึ่งหลักอิทธิบาทธรรมนั้นประกอบด้วย ความพอใจ ความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ความเอาใจมุ่งมั่นต่อสิ่งที่ทำ และการรู้จักพิจารณาหาเหตุผลใช้ปัญญาในการทำงานประกอบไปด้วยการวางแผน ซึ่งถ้าผู้บริหารองค์กรใช้หลักอิทธิบาทธรรมดังกล่าวประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภายในองค์กรแล้วย่อมจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การบริหาร, อิทธิบาทธรรม

Abstract

Organization, whether public or private sector organization managing the most important things for managing it. The corporate executives must possess strong leadership and empathy. Including regular monitoring of the organization work consistently to make the management of the organization's efficiency and effectiveness. The following is the policy planning and management is important because the heart is the second in the administration. However, the management of government organizations in modern times, in the opinion of the author and should not bring religious principles to be applied to the administration so that the

* อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

administration can accomplish more than that is being used. the main influence Baht fair-use management, which consists of one main influence baht fairly diligently strive to strengthen their willingness to do so. And wisdom to know the reason for the work consisted of planning. If corporate executives primarily influenced baht Such principles apply to the management of the organization, then it will make it more efficient and more productive at work.

Keyword : Management,

บทนำ

การบริหารงาน คือ การกำหนดนโยบายและการวางกรอบการทำงานในส่วนใดส่วนหนึ่งให้เป็นระบบ เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยการกำหนดนโยบายหรือวางกรอบการทำงานนั้นต้องมีระบบแบบแผนหรือมีขั้นตอนที่ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการจัดการและตรวจสอบระบบการทำงานดังกล่าว องค์กรก็เป็นส่วนงานหนึ่งที่ต้องมีการบริหารงานอย่างมีระบบ กล่าวคือ องค์กรประกอบด้วยกลุ่มคนและกลุ่มงานหลายกลุ่มซึ่งแต่ละกลุ่มรับผิดชอบการทำงานในแต่ละฝ่ายตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยแต่ละกลุ่มนั้นต้องปฏิบัติหน้าที่และบริหารงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบตามนโยบายและกรอบการทำงานของผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ และทั้งหมดที่กล่าวมานี้รวมกันแล้วเรียกว่า “องค์กร” ในการบริหารองค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบดังกล่าวก่อนแล้ว และระบบดังกล่าวนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดและวางไว้อย่างถูกต้องและมีกฎระเบียบในการให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องเพื่อประโยชน์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรอีกด้วย

การบริหารองค์กรภาครัฐ ในปัจจุบันนี้ถือได้ว่าเป็นการบริหารที่พัฒนามากกว่ายุคก่อน ๆ มาก กล่าวคือ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการบริหารที่ชัดเจนขึ้น มีลักษณะของการบริหารงานเชิงรุกที่ดำเนินการในรูปการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางในเชิงของผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัดผลงานและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้หลักจากหน่วยงานได้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว หน่วยงานยังจะต้องผลักดันให้มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและมีความยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบครอบคลุมและทั่วถ้วนทุกระบบงานย่อยขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันนี้องค์กรต่าง ๆ นิยมที่จะดำเนินการโดยประยุกต์กรอบแนวคิด เทคนิค วิธีการบริหารที่จัดได้ว่าเป็นวิธีการบริหารที่เป็นเลิศ (Business excellence model) มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน

ปัจจุบันการจัดระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงปัจจุบัน ทั้งองค์กรภาครัฐกิจเอกชนและภาครัฐ จะมีจุดเน้นที่การพัฒนา

ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลงานในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งในการดำเนินงานมักจะประกอบด้วยกรอบแนวคิดที่สำคัญ ๓ ส่วนดังนี้^๑

- ๑) การออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่จะต้องมี
- ๒) การวิเคราะห์และกำหนดขีดสมรรถนะการปฏิบัติงาน
- ๓) การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน

หลายองค์กรได้สนใจแนวความคิดเกี่ยวกับขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน Competency โดยมีการศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันในเรื่องขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ด้วยหลาย ๆ ฝ่ายมีความเห็นว่าการพัฒนาขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานอาจจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประโยชน์ของการประยุกต์ใช้ขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้แก่

๑) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและ Competency ของตำแหน่งที่ต้องการไม่ว่าจะเป็นการสรรหาบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์กรเองก็ตาม

๒) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวิเคราะห์ศักยภาพขีดความสามารถที่ขาดหายไป การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

๒) การวางแผนอาชีพและสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร

๓) การจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึงการใช้เป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดอัตราเงินเดือน การขึ้นเงินเดือนและค่าตอบแทน

การบริหารองค์กรภาครัฐ

การบริหารจัดการภาครัฐเป็นศาสตร์ที่พัฒนามาจากทฤษฎีทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และการบริหารรัฐกิจ ซึ่งมีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักคิดหลายท่านได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับพัฒนาการของแนวคิดดังกล่าวโดยแบ่งตามลักษณะเค้าโครงความคิด หรือที่เรียกว่า พาราไดม์ ซึ่งพอจำแนกได้ดังนี้

๑. การแยกการบริหารกับการเมืองออกจากกันเป็นสองส่วน (ค.ศ ๑๙๐๐-๑๙๒๖) ที่เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาวิชาการบริหารรัฐกิจ เป็นแนวความคิดของการแยกการบริหารกับการเมืองออกจากกันเป็นสองส่วน เป็นแนวความคิดของนักรัฐศาสตร์ โดย Goodnow ได้กล่าวว่า รัฐบาลมีหน้าที่แตกต่างกันอยู่ ๒ ประการคือ การเมืองและการบริหาร กล่าวคือ การเมืองเป็นเรื่องของการ

^๑ บุญทัน ดอกไธสง, ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๑-๑๒๓.

กำหนดนโยบายหรือการแสดงออกซึ่งเจตนารมณ์ของรัฐส่วนการบริหารเป็นการนำนโยบายต่างๆ เหล่านั้นไปปฏิบัติ ส่วน Leonard D. White ได้ชี้ให้เห็นว่า การเมืองไม่ควรเข้ามาแทรกแซงการบริหาร การศึกษาเรื่องการบริหารรัฐกิจควรจะเป็นการศึกษาในแบบวิทยาศาสตร์เป็นการศึกษาถึงความจริงปลอดจากค่านิยมของผู้ที่ศึกษา หน้าที่ของการบริหารก็คือ ประหยัดและประสิทธิภาพ

ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องกำหนดนโยบายสาธารณะและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องถือเป็นเรื่องของนักรัฐศาสตร์ในระยะนี้ วิชาการบริหารรัฐกิจถือว่าเป็นสาขาหนึ่งของวิชารัฐศาสตร์

๒. หลักของการบริหารจัดการ (ค.ศ ๑๙๒๗-๑๙๓๗) เป็นช่วงที่ต่อจากแนวความคิดแรก โดยมองว่าวิชาการบริหารรัฐกิจเป็นเรื่องของหลักต่างๆ ของการบริหารที่มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์แน่นอน สามารถค้นพบได้และนักบริหารสามารถที่จะนำเอาหลักต่าง ๆ เหล่านั้นไปประยุกต์ได้ ในแนวความคิดนี้มุ่งที่สิ่งหรือประเด็นที่ศึกษา ซึ่งก็คือความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของการบริหาร ไม่ได้สนใจเกี่ยวกับสถาบันที่ศึกษาเพราะมองว่าการบริหารรัฐกิจและธุรกิจสามารถใช้หลักของการบริหารอย่างเดียวกันได้ ตัวอย่างหลักเกณฑ์การบริหารที่มีชื่อเสียง เช่น หลักที่เป็นหน้าที่ของนักบริหารคือ POSDCORB ของ Gulic และ Urwick เป็นต้น ต่อมาพาราไดม์นี้ได้รับการโจมตีจากนักวิชาการสมัยต่อมาว่าการบริหารกับการเมืองไม่สามารถแยกออกจากกันได้และหลักการบริหารต่าง ๆ นั้นไม่สอดคล้องลงรอยตามหลักของเหตุผล หลักทุกอย่างของการบริหารจะมีหลักที่ตรงกันข้ามกันเสมอหลักต่าง ๆ ของการบริหารไม่สามารถใช้ได้ทางปฏิบัติ จะเป็นได้แค่เพียงภาชิตทางการบริหารเท่านั้น

๓. การบริหารรัฐกิจ คือ รัฐศาสตร์ (ค.ศ.๑๙๕๐-๑๙๕๖) เป็นยุคที่วิชาการบริหารรัฐกิจได้กลับคืนไปเป็นสาขาหนึ่งของวิชารัฐศาสตร์อีกครั้ง ทำให้มีการกำหนดสถาบันที่จะศึกษาใหม่ว่า คือ การบริหารราชการของรัฐบาล แต่ไม่ได้พิจารณาสิ่งที่มุ่งศึกษา (Focus) ไป และในยุคนี้ การศึกษาไม่มีความก้าวหน้าในการศึกษามากนักและนักวิชาการบริหารรัฐกิจเริ่มเห็นความต่ำต้อยและใช้ประโยชน์ของการศึกษาในแนวทางนี้

๔. การบริหารรัฐกิจ คือวิทยาการทางการบริหาร (ค. ศ. ๑๙๕๖-๑๙๗๐) เป็นช่วงที่นักวิชาการทางการบริหารรัฐกิจได้เริ่มค้นหาแนวทางใหม่ โดยได้เริ่มมาศึกษาถึงวิทยาการทางการบริหาร ซึ่งหมายถึงการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) และวิทยาการจัดการ (Management Science) การศึกษาทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาของนักวิชาการทางจิตวิทยาสังคม สังคมวิทยาบริหารรัฐกิจ และบริหารรัฐกิจที่จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมขององค์การ พฤติกรรมของคนดีขึ้น ส่วนวิทยาการจัดการเป็นการศึกษาของนักวิชาการทางด้านสถิติ การวิเคราะห์ระบบ คอมพิวเตอร์ศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และบริหารรัฐกิจ ที่จะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเพื่อที่จะใช้วัดประสิทธิผลของการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องแน่นอนยิ่งขึ้น การศึกษาในพาราไดม์นี้จึงเป็นการศึกษาที่มุ่งถึงสิ่งหรือประเด็นที่ศึกษา (Focus) แต่ไม่กำหนดสถานที่ที่จะศึกษา (Lucus) เพราะมองว่าการบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารรัฐกิจหรือธุรกิจ หรือสถาบันอะไรก็ตามย่อมไม่มีความแตกต่างกัน

๕. การบริหารรัฐกิจ คือการบริหารรัฐกิจ (ค.ศ. ๑๙๗๐) นักบริหารรัฐกิจได้พยายามที่จะสร้างพาราไดม์ใหม่ ๆ ขึ้นมาแทนพาราไดม์เก่า ๆ ที่เคยมีมาก่อนจะเป็นลักษณะของสหวิทยาการ การสังเคราะห์ ความรู้ความสามารถในสาขาวิชาการต่าง ๆ มาใช้แก้ปัญหาในสังคมความโน้มเอียงไปสู่เรื่องที่สะท้อนให้เห็นถึงชีวิตในเมืองความสัมพันธ์ทางการบริหารระหว่างองค์การของรัฐและองค์การของเอกชน เขตแดนร่วมกันระหว่างเทคโนโลยีและสังคม นอกจากนี้ นักวิชาการบางคนยังสนใจเพิ่มขึ้นในเรื่องของนโยบายศาสตร์ เศรษฐศาสตร์การเมือง กระบวนการกำหนด และการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะและการวัดผลได้ของนโยบาย อันเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอยู่แยกไม่ออก

๖. การจัดการภาครัฐ (Publicmanagement) ในทศวรรษ ๑๙๗๐ เมื่อสาขาวิเคราะห์นโยบายเริ่มฝึกคนเข้าไปเป็นนักบริหารในภาครัฐ ก็เริ่มเห็นปัญหาทันทีว่า จำเป็นต้องพัฒนาทักษะอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากการสร้างทางเลือกนโยบาย ข้อสำคัญโอกาสที่จะใช้ทักษะวิเคราะห์นโยบายนั้นค่อนข้างน้อย ผู้บริหารเองก็ต้องการทักษะการจัดการมากกว่า สถาบันที่สอนสาขาการวิเคราะห์นโยบายจึงเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ในด้านการจัดการ การวิเคราะห์นโยบายจึงหันไปเรียกแนวทางที่เปิดใหม่นี้ว่า การจัดการภาครัฐ เนื้อหาของหลักสูตรการจัดการภาครัฐ ก็คือ หลักสูตรการจัดการทั่วไป

ในยุคที่หลักการบริหารรุ่งโรจน์ในสมัยนีโอคลาสสิกนั่นเอง โดยแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มหลักเหตุผลหรือจักรกลกับกลุ่มมนุษย์หรือสิ่งมีชีวิต กลุ่มเหตุผลประกอบด้วย การศึกษาของกลุ่มเหตุผลจะเน้นการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามทางการจัดการเน้นการวัดผลงานการให้รางวัลโดยอาศัยผลงานที่มีหลักฐานในช่วงทศวรรษ ๑๙๗๐ หลักเหตุผลครอบงำความคิดของการจัดการภาครัฐเกือบจะโดยสิ้นเชิง แต่พอต้นทศวรรษ ๑๙๘๐ หนังสือชื่อ In Search of Excellence ของปีเตอร์ (Peters) และวอเตอร์แมน (Waterman) ได้เปลี่ยนความคิดนี้ เพราะในหนังสือเล่มนี้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้หลักเหตุผลตรงกันข้ามกลับใช้หลักสิ่งมีชีวิตและกลยุทธ์ด้านความเป็นมนุษย์ รวมทั้งแนวทางวัฒนธรรมองค์การ หนังสือเล่มนี้จึงมีส่วนกระตุ้นการบริหารภาครัฐให้หันมาสนใจมิติมนุษย์ ซึ่งไม่นานก็แพร่ไปทั่วอาณาบริเวณของการศึกษาการจัดการภาครัฐ นักวิชาการหลายคนเริ่มคิดว่าอาจสร้างความเป็นเลิศให้กับการบริหารภาครัฐได้ ตัวอย่างเช่นการเสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนาองค์การ (Organizational development) ก ร จั ด ก ร คุ ณ ภ า พ ร ว ม ทั้ง องค์ ก ร (Total quality management) แ ล ซ ก ร จั ด ก ร ก ล ยุ ท ธิ ที่ เน้น วัฒนธรรม (Culturally oriented strategic management) นอกจากนี้กลุ่มการจัดการภาครัฐยังแบ่งแนวทางการศึกษาของตนออกเป็นอีก ๓ สาขา คือ การจัดการเชิงปริมาณหรือเชิงวิเคราะห์ ซึ่งพัฒนามาจากการวิเคราะห์นโยบายและเศรษฐศาสตร์ จะเน้นการใช้เทคนิคเชิงกลยุทธ์ขั้นสูงต่าง ๆ เช่น การพยากรณ์ การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ การจัดการเพื่อการปลดปล่อย เป็นแนวคิดที่มองว่าข้าราชการไม่ได้เป็นคนเลว ผู้บริหารภาครัฐเป็นคนที่มีความสามารถสูงและรู้วิธีการจัดการ

ดี แต่ปัจจุบันกำลังติดต่อกับดักของระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะปลดปล่อยข้าราชการออกจากระบบนี้ นักการเมืองและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จะต้องให้ผู้บริหารได้มีโอกาสบริหารต้องสนับสนุนให้เกิดการคิดกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยหาทางลดกฎระเบียบและการจัดการที่มุ่งเน้นตลาด องค์กรภาครัฐในยุคปัจจุบันมีการบริหารจัดการที่มีการพัฒนามากกว่าเดิม กล่าวคือ มีการประยุกต์และบริหารจัดการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จหรือที่เรียกว่า one stop service แต่การบริหารองค์กรภาครัฐดังกล่าวนี้จะมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากขึ้นนั้น จะต้องมีความรู้ลักษณะที่สำคัญในการบริหารจัดการ คุณลักษณะดังกล่าวนี้เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรประกอบด้วย ๘ ประการ เป็นคุณลักษณะเชิงการบริหารของบริษัทยักษ์อเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรมาแล้ว คือ

๑) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action) ในการบริหารงานองค์กรนั้นสิ่งสำคัญยิ่งคือวินัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ บุคลากรในองค์กรนั้นต้องมีวินัยอย่างมากในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ ฉะนั้นบุคลากรในองค์กรต้องคำนึงอยู่เสมอว่า งานหรือภาระงานต่าง ๆ ตามหน้าที่นั้นเป็นสิ่งสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและองค์กร และต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติให้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้มากที่สุดตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าแต่ละองค์กรมีมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในส่วนของตนแล้วย่อมจะทำให้การบริหารงานขององค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะนำมาสู่คุณภาพขององค์กรด้วยเช่นกัน

การมุ่งการปฏิบัตินั้นจะเน้นไปที่บุคลากรสายปฏิบัติงานเป็นหลัก กล่าวคือ การทำงานในองค์กรนั้น บุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้ผลงานแต่ละอย่างออกมาได้นั้น คือ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งถือว่าเป็นสายปฏิบัติการและเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารและปฏิบัติตามนโยบายนั้น ฉะนั้นการบริหารองค์กรที่มุ่งการปฏิบัติต้องคำนึงถึงหลักใหญ่ ๆ ๒ ประการคือ

๑. การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน การบริหารองค์กรนั้นจะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรผู้บริหารต้องมีนโยบายและเทคนิคในการบริหารและที่สำคัญต้องเป็นเรื่องสามารถจูงใจ ผูกใจ ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและสบายใจ ผู้บริหารต้องมีนโยบายต่อผู้ปฏิบัติงานคือ

๑.๑ สร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนหรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกได้ว่า งานหรือภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรมาก กล่าวคือ ถ้าขาดแผนกในแผนกหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการทำงานนั้น ๆ ก็จะทำให้องค์กรเกิดความชะงักและจะทำให้การบริหารองค์กรเกิดความเสียหายเสมือนหนึ่งว่า ตำแหน่งหรือภาระงานที่บุคลากรสายปฏิบัติแต่ละท่านที่รับผิดชอบมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันในแต่ละแผนกแต่ทุก ๆ แผนกหรือทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน องค์กรจะขาดบุคคลเหล่านั้นไม่ได้ ถ้าผู้บริหารทำได้เช่นนี้จะทำให้บุคลากรที่ทำงานในองค์กรเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมากและจะทุ่มเทร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติตามภาระงานอย่างเต็มที่

๑.๒ การพัฒนาผู้ปฏิบัติ นอกจากการสร้างแรงจูงใจและความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารควรที่จะต้องมึนโยบายในการพัฒนาบุคลากรตามสายงานของตน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น ถ้ามีการปฏิบัติงานอย่างมีผลงาน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแล้ว ย่อมจะมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ตามสายงานของตน ดังนั้น นโยบายในการพัฒนาบุคลากรจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากการมีนโยบายให้เจริญในตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว การศึกษาก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือมีการฝึกอบรมในสายงานที่ตนได้รับผิดชอบ การปฏิบัติหรือมีนโยบายเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสายต่าง ๆ เกิดความเชื่อมั่นในสายงานของตน และมีความรักในองค์กรอันจะนำมาซึ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

๒. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร สภาพแวดล้อมก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ถือว่ามีความสำคัญ เพราะการทำงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น บรรยากาศทำงานต้องดี สภาพแวดล้อมในที่นี้หมายรวมถึงวัตถุ สิ่งของ อากาศ และเพื่อนร่วมงานด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นจุดหรือองค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติงานด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นต้องคำนึงถึง ๒ อย่างคือ

๒.๑ ชีตความสามารถ หมายถึง การที่จะได้มาซึ่งสภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์รวมถึง เทคนิค กลยุทธ์ วิธีการ และนโยบายด้วยว่ามีความสามารถดำเนินการได้มากน้อยแค่ไหนเพียงไร

๒.๒ บรรยากาศการทำงาน ผู้บริหารงานต้องพยายามสร้างบรรยากาศปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดความรักสามัคคีกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งถ้าผู้บริหารสามารถทำได้เช่นนี้ ก็จะทำให้การทำงานของฝ่ายปฏิบัติการมีประสิทธิภาพและได้ผลดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามการมุ่งเน้นการปฏิบัติดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพและความสำเร็จมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสองฝ่าย กล่าวคือ ฝ่ายนโยบาย หมายถึง ผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบายต้องชัดเจนและถูกต้องสนับสนุนสายปฏิบัติงานและฝ่ายปฏิบัติงานต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถของตน ถ้าทั้งสองฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ได้เช่นนี้ย่อมจะทำให้องค์กรมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานก็มากขึ้นด้วยเช่นกัน

๒) มีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๓) มีความอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน

๔) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากรในองค์กร

๕) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน

๖) ทำหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญและต่อเนื่อง

๗) มีรูปแบบการบริหารงานที่เรียบง่ายและธรรมดา

๘) มีความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

นอกจากแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพดังกล่าวข้างต้นแล้ว การบริหารงานระบบคุณภาพ กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพที่สำคัญ คือ การใช้วงจร PDCA เป็นเครื่องมือบริหารระบบคุณภาพซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละตัวดังนี้

P คือ (Plan) เป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญที่สุด การวางระบบที่ดีจะต้องกำหนดขั้นตอนการทำงานเป็นกระบวนการมาตรฐานแต่ละขั้นตอนมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและการบันทึกการทำงานทุกขั้นตอนเป็นปัจจุบันข้อมูล จากบันทึกนี้จะนำไปสู่การตรวจสอบ ประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นตรวจสอบได้ เพราะข้อมูลที่ได้จะเป็นสารสนเทศที่จะสะท้อนให้เห็นคุณภาพตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ของระบบย่อนั้น หลาย ๆ ระบบย่อยก็จะเป็นคุณภาพระบบของการบริหารองค์กรทั้งหมด

D คือ (Do) การดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เป็นการปฏิบัติร่วมกันของทุกคนโดยฐานขององค์กรตามกระบวนการวิธีการและบันทึก บุคคลที่รับผิดชอบในองค์กรต้องดำเนินการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

C คือ (Check) การตรวจสอบ ประเมินผลทวนระบบเป็นการประเมินตนเองร่วมกับประเมิน หรือ ผลัดเปลี่ยนกันประเมินเพื่อเป็นการทบทวนการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นมากที่จะพัฒนาคุณภาพ

A คือ (Action) การแก้ไขพัฒนาระบบ เป็นการนำผลประเมินมาแก้ไขพัฒนาระบบ ซึ่งอาจแก้ไขพัฒนาในส่วนที่เป็นกระบวนการ^๒

๗. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ถ้ามองการพัฒนาการการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเห็นว่า พัฒนามาจากการจัดการภาครัฐ โดยเฉพาะการจัดการภาครัฐในแนวทางการจัดการเพื่อการปลดปล่อยและแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นตลาด และการจัดการภาครัฐทั้ง ๒ แนวทางนี้ก็มีรากฐานมาจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์องค์การ มีลักษณะเด่นคือ ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การปฏิรูประบบราชการนั่นเอง

ดังนั้น ในสถานการณ์ปัจจุบันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ แนวโน้มการเปิดเสรีในด้านต่าง ๆ เศรษฐกิจไร้พรมแดน การแข่งขันในเวทีโลกรุนแรงมากขึ้น เศรษฐกิจ สังคมเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ กระแสสังคมเข้าสู่ยุคประชาธิปไตยการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

ที่ผ่านมาเราจะเห็นว่าองค์กรภาคเอกชนสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ และบุคลากรเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีพอสมควรแต่

^๒ ยงยุทธวงศ์ ภิรมย์คันต์, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๗), หน้า ๔๖.

องค์กรภาครัฐกลับมีข้อจำกัด เนื่องจากที่ผ่านมานั้นระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และการขาดธรรมาภิบาลถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็ส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่คือการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลทำให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการดังนี้คือ การปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเน้นผลงานปรับการบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดยให้เอกชนและชุมชนมีส่วนร่วม

การประยุกต์หลักธรรมเข้ากับการบริหารองค์กร

การทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของชีวิต เพราะช่วงเวลากการทำงานในชีวิตนั้นมีอยู่มากมาย การทำงานให้สนุกสนานและเป็นสุขขณะทำงานและทำอะไรให้คนที่ร่วมงานมีความสุข เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารในองค์กรควรคำนึงถึงอย่างยิ่ง เพราะหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มุ่งมั่นทำงานให้องค์กรอย่างมีความสุขขององค์กรนั้นก็จะมีเข้มแข็ง และสามารถเติบโตอย่างมั่นคง

การทำงานด้านการบริหารองค์กรเป็นเรื่องยุ่งยาก เพราะเป็นการทำงานกับคนส่วนใหญ่ในองค์กร หลักของพุทธศาสนาจึงมีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กรพุทธศาสนากับคนไทยมีความผูกพันกันมานานไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติไทย และเจริญมั่นคงในประเทศไทย ยิ่งกว่าที่ไหนในโลก ฉะนั้นหลักธรรมของพระพุทธศาสนา จึงเป็นที่มาของขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ทศคติ ในด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ของคนไทยจะมีหลักพระพุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับ ซึ่งหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจะมีอิทธิพลต่อชีวิตจิตใจของคนไทยมากและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโดยยึดแนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่า ทางสายกลาง ซึ่งในทางสายกลางของพุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับทั้งกาย วาจา ใจ สมาธิหรือว่าปัญญา สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรได้

ธรรมของพระพุทธเจ้าเปรียบเสมือนใบไม้ในป่าใหญ่ หยิบใบไม้มากำมือเดียวก็เพียงพอแล้ว สำหรับใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิต หลักในการพิจารณาเลือกคำสอนพุทธศาสนาใช้ในการบริหารจัดการนั้นต้องเลือกมาให้เหมาะกับวิถีชีวิต และองค์กรโดยหลัก ๆ เกี่ยวกับการปกครองเกี่ยวกับการบริหารองค์กรต่าง ๆ จะต้องใช้หลักธรรมที่เรียกว่า อิทธิบาท ๔ ซึ่งอิทธิบาท ๔ คือ ธรรมของความสำเร็จเป็นทางแห่งความก้าวหน้า ซึ่งสามารถนำมาใช้ในองค์กรได้มีหลักอยู่ ๔ ประการ ดังนี้

๑. ฉันทะ คือ ความพอใจ รักในสิ่งที่เราทำ และสิ่งที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

๒. วิริยะ คือ ต้องมีความพยายาม ขยันหมั่นเพียร เข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

๓. จิตตะ คือ เอาใจมุ่งมั่นต่อสิ่งที่ทำ มีสติ ไม่เหม่อลอยฟุ้งซ่าน ต้องมีสติและตั้งอกตั้งใจ

๔. วิมังสา คือ การรู้จักพิจารณาหาเหตุผลใช้ปัญญาในการทำงานประกอบไปด้วยการวางแผน วัดผลงานเมื่อมีข้อบกพร่องต้องรู้จักแก้ไขปรับปรุง

วิธีการผสมผสานระหว่างบริหารองค์กรกับคำสอนทางพระพุทธศาสนาแล้วเกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เห็นชัด คือ องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นโดยเฉพาะตัวบุคคล ผู้นำองค์กรประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องอยู่ในศีลธรรม พนักงานในองค์กรก็จะถือเป็นแบบอย่างที่ดี ถ้าหากผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีหลักธรรมเป็นเครื่องชี้แนะแนวทาง การทำงานก็จะสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นต่าง ๆ ความขัดแย้งก็จะลดน้อยลง เพราะทุกคนได้เรียนรู้และนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช้ ดังนั้นการทำงานต่าง ๆ ก็จะสามารถสนองนโยบายองค์กรได้เป็นอย่างดี และความเปลี่ยนแปลงอีกอย่างหนึ่งที่เห็นคือ บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความสนุกสนานว่าเร้าแรงแจ่มใส คนทำงานมีความสามัคคี และมีความสุข สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรที่จะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าที่ราบรื่น

แนวทางใหม่ในการบริหารองค์กรภาครัฐ

แนวทางใหม่ในการบริหารองค์กรภาครัฐ คือแนวทางให้นำหลักอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรซึ่งมีประเด็นพิจารณา ๔ ประเด็น คือ การพัฒนาด้านฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา

๑) การพัฒนาด้านฉันทะ คือ ความพอใจรักใคร่ในการทำงาน กล่าวคือ การที่จะพัฒนาคนให้ใฝ่งานนั้น ต้องพัฒนาตามพื้นฐานทางจิตใจของแต่ละคนเป็นสำคัญ ซึ่งบุคลากรแต่ละคนมีพื้นฐานทางจิตใจแตกต่างกัน บางคนมีความรักในการทำงานเป็นทุนเดิมแล้ว บางคนไม่ชอบงานที่ทำแต่ทำแล้วทำด้วยความสามารถ บางคนทำงานด้วยความ รู้สึกอยากทดลอง จึงต้องทำให้คนมีความสุขกับการทำงาน เหตุผลง่ายๆ ที่จะทำให้คนทำงานได้ผลดีและมีความสุขไปด้วย ก็คือผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพอใจและรักในการทำงาน ด้วยวิธีการการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างจิตสำนึกให้กับคนในองค์กร บนหลักการของการบริหารและการพัฒนา การทำให้คนมีความพอใจในการทำงานนั้น

ก่อนอื่นเขาต้องมองเห็นคุณค่าของการทำงานก่อนว่าเมื่อทำงานแล้ว งานนั้นมีคุณค่ากับตัวเอง กับครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมงาน หรือมีประโยชน์กับชุมชนสังคมและประเทศชาติอย่างไร เมื่อมองเห็นคุณค่าของงานแล้วจะทำให้เกิดการตั้งเป้าหมายและมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ของตนทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจในงานของตนเองว่าได้มีส่วนช่วยให้ชุมชนสังคมดีขึ้น และอยากทำงานในที่สุด

คุณค่าของการทำงานงานต่อตนเองและครอบครัว เช่น เมื่อทำงานในองค์กรแล้วได้เป็นข้าราชการ เป็นอาชีพที่มีความมั่นคง มีเงินเดือนใช้ มีที่พักอาศัย ค่ารักษาพยาบาล มีค่าเบี้ยเลี้ยงชีพต่างๆ ให้กับครอบครัว หากทำงานนี้ได้ดีก็มีโอกาสเติบโตในหน้าที่ราชการได้ ถ้าไม่ทำงานนี้เราก็ไม่สามารถมีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น ในเมื่องานมีคุณค่าต่อชีวิตของเรามากมาย ทำให้เรามีความสุขสบาย เราจึงควรตั้งใจทำ เอาใจใส่กับการทำงานมากขึ้นนั่นเอง

คุณค่าของการทำงานในองค์กรต่อสังคมส่วนรวมที่แท้จริงนั้น คือ เป็นผู้ที่คอยส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน ในการชี้แนะให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ มองเห็นสภาพปัญหาของตนเองและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ และครอบครัวของเขามีคุณภาพชีวิตดีมีความสุข อันเป็นการทำประโยชน์ต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

คุณค่าของการทำงานเป็นการพัฒนาตนเอง งานที่ทำในองค์กรสามารถทำให้ชีวิตมีความเจริญก้าวหน้า งานที่ทำนั้นเป็นการฝึกฝนตนเองในทุกด้าน ถ้าใครอยากจะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีสติปัญญา เก่งกล้าสามารถ เป็นคนมีคุณภาพ มีความชำนาญในเรื่องต่างๆ ก็ต้องมีการพัฒนาตนเอง ส่วนสำคัญของชีวิตที่ทำให้คนเราพัฒนาตนเองได้ก็คืองานที่เราากำลังทำอยู่นี้ในปัจจุบันนั่นเอง

ฉะนั้นวิธีการสร้างความพึงพอใจให้รักในการทำงาน ของบุคลากรในองค์กรอยู่ที่การพัฒนาตัวบุคคลเป็นหลัก โดยให้คนทำงานในสิ่งที่คน ๆ นั้นชอบทำ (Put the right man on the right job) และเรื่องของการพัฒนาคุณธรรมในจิตใจเป็นเบื้องต้นก่อน ดังที่ พระบรมศาสดาได้ทรงแสดงธรรมไว้ว่า “มโนปุพพัง คมา อัมมา มโนเสฏฐา มโน มยา” แปลว่า “ใจเป็นใหญ่ ใจเป็นประธาน ทุกสิ่งทุกอย่างสำเร็จได้ด้วยใจ” ในบรรดาสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในโลกนี้ ไม่มีอะไรจะสำคัญเท่ากับความดีงาม ความประเสริฐเลิศโลกทั้งหลาย หรือความเลวทรามต่ำช้าทั้งปวง มีใจเป็นผู้สร้างขึ้นมา ทั้งนั้น สวรรค์ นรก มรรค ผล นิพพาน มีใจเป็นผู้สร้างขึ้นมา ทุกสิ่งทุกอย่างจึงขึ้นอยู่กับใจเป็นสำคัญ จึงต้องปลูกฝังคุณธรรมทางจิตใจ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมองเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ทำอยู่ ในปัจจุบันว่าเกิดประโยชน์กับตนเองครอบครัวและสังคมโดยรวมอย่างไร

๒) การพัฒนาด้านวิริยะ คือ พัฒนาความขยันในการทำงาน ถ้าบุคลากรมีพื้นฐานจิตใจต่อการทำงานแตกต่างกัน บางคนอาจจะมีอุดมการณ์ มีความรักงานในองค์กรเป็นทุนเดิมอยู่แล้วก็จะมี ความขยันและทุ่มเททำงาน แต่เจ้าหน้าที่บางคนอาจไม่ชอบงานประเภทนี้ เนื่องจากต้องออกไปทำงานในหมู่บ้านชนบททางไกลความเจริญ เผชิญกับปัญหาและความยากลำบากของประชาชนจึงขาดขวัญ กำลังใจ ไม่สามารถดำเนินการ หรือเกิดความท้อถอยหรือไม่สามารถทำงาน อุทิศทุ่มเทให้กับการพัฒนาได้

วิธีพัฒนาความเพียรให้เกิดขึ้นก็คือ ผู้บริหารต้องสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนว่า งานในองค์กรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น งานสร้างหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง ต้นแบบอำเภอที่ยังไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน งานสร้างศูนย์เรียนรู้ที่มีข้อมูลครบทุกด้าน งานพัฒนา กลุ่มออมทรัพย์ให้มีความแข็งแรง พัฒนาเยาวชนให้ปลอดจากยาเสพติด งานสร้างผู้นำ อช. ที่สามารถเป็นเงาทำงานแทนพัฒนากรได้ หรือแม้กระทั่งการเป็นพัฒนากรขวัญใจชุมชน จะต้องทำให้รู้สึกว่าการท้าทายความสามารถ พอรู้สึกว่าการท้าทาย ก็เกิดความทะเยอทะยาน อยากจะทำให้สำเร็จ อยากจะทำอย่างนั้นนั่น ก็ได้ผลเกิดความขยันขึ้นมา เพราะคนเรามีพื้นฐานจิตใจไม่เหมือนกัน บางคน

เมื่อรู้สึกว่าการทำทลายความสามารถแล้วทำให้เกิดความเอาใจจริงเอาใจขึ้นมาก ทำให้เกิดความขยันในการทำงานได้

แต่บางคน หากปลูกเรื่องความทลายของงานพัฒนาชุมชนไม่ขึ้น ก็ต้องชี้ให้เห็นความสำคัญของงานที่ทำ ให้เห็นว่าสิ่งทำมีความสำคัญกับชีวิตถ้าไม่ทำงานนี้แล้ว ตนเองจะไม่ปลอดภัย หรือจะประสบความสำเร็จทุกข้อยากลำบาก มีชีวิตยากจนข้นแค้น เพราะระเบียบการบริหารราชการยุคใหม่วัดคนกันที่ผลงาน ถ้าไม่ทำงานเงินเดือนอาจไม่ขึ้นหรืออาจถูกลดตำแหน่งก็เป็นได้ ให้เขาเห็นความสำคัญ ให้รู้สึกว่าคุณค่าต่อความมั่นคงปลอดภัยหากไม่ทำงาน

๓) การพัฒนาจิตตตะ คือ ความเอาใจใส่ใคร่ครวญในการทำงาน ผู้เขียนเห็นว่าในการทำงานของบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ที่ผ่านมาอาจมีความผิดพลาดบ้าง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ขาดความเอาใจใส่ในงาน การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความคิดถึงงาน ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ไม่ปล่อยปละละเลย คอยตรวจสอบความเรียบร้อยของงานอยู่เสมอ การงานจึงไม่บกพร่อง

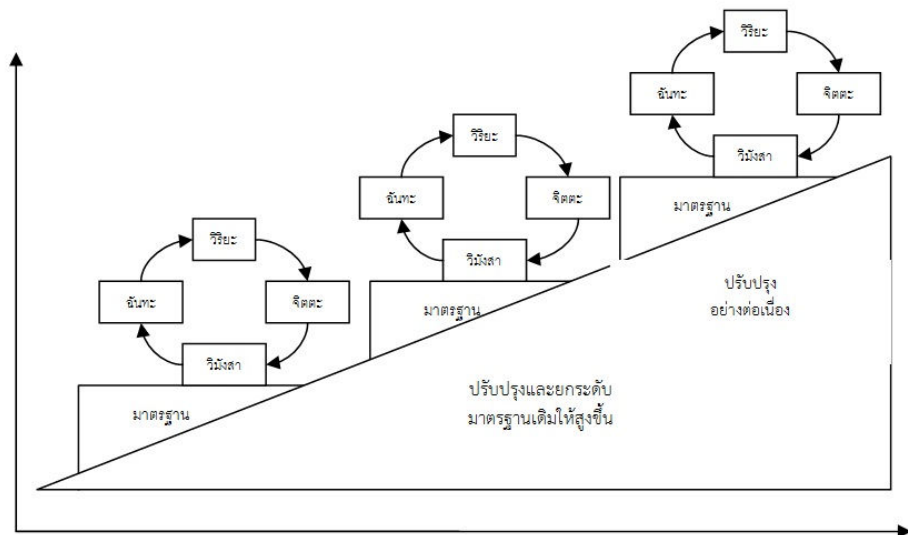
วิธีการพัฒนาจิตตตะ คือ ต้องสร้างจิตสำนึกในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ว่าเกี่ยวข้องเป็นเรื่องของตนเอง จะทำให้ไม่ปล่อยปละละเลยกับงานของตน ให้มองว่าชีวิตกับการทำงานเป็นสิ่งเดียวกัน พึงระลึกอยู่เสมอว่างานที่เราทำเป็นงานที่เกิดประโยชน์กับตนเองกับองค์กรกับประชาชนและประเทศชาติ ก็จะช่วยสร้างความเอาใจใส่ในงานและกำจัดเสียซึ่งความประมาทเลินเล่อได้

ต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น พูดคุยกันในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ไม่นินทาหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน การยกย่องชมเชยให้กำลังใจซึ่งกันและกัน การรักษาความสะอาดความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสำนักงาน

๔) การพัฒนาด้านวิมังสา คือ การพิจารณาในเหตุผลแห่งความสำเร็จของงาน ในประเด็นนี้ผู้เขียนเห็นว่า ควรมีการประเมินผลการทำงานของตนเองเป็นระยะโดยเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับแผนที่ได้วางไว้ มีการวัดผลได้ผลเสียของงานอยู่เสมอ ทำให้เกิดความรู้สึกอยากทดลองหาวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม โดยตรึงตรองพิจารณาเหตุผลในการทำงาน ใช้ปัญญาสอดส่องเทียบเคียงเปรียบเทียบเหตุและผล ในงานต่างๆ ที่ตนกระทำมาแล้ว คือย้อนกลับไปดูว่าตนได้ทำเหตุปลูกฉันทะ ใช้วิธีะ ได้ตั้งจิตตะในการนั้นๆ ไว้มากน้อยเท่าไร เมื่อบุคคลพิจารณาสอบสวนการกระทำของตนด้วยตน ก็ย่อมเข้าใจตนเองสามารถปรับตนเองให้ทำงานได้ถูกต้องดีขึ้น

บทสรุป

สรุปได้ว่า การบริหารองค์กรภาครัฐ ถ้ายึดหลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะทำให้การบริหาร รวมถึงบุคลากรเจ้าหน้าที่มีความรักใคร่ในงาน ปฏิบัติงานด้วยความพากเพียร บากบั่น ด้วยความเอาใจใส่ในงานและมีการตรวจสอบความสำเร็จในงานอยู่เสมอ ซึ่งหลักอิทธิบาท ๔ สอดคล้องกับทฤษฎีวงจร Deming ที่ประกอบด้วย PDCA ได้แก่ Plan วางแผน (ฉันทะ) Do ปฏิบัติ (วิธีะ) Check ตรวจสอบ (จิตตะ) และ Act ดำเนินการให้เหมาะสม (วิมังสา)



เมื่อเราใช้วงจรวิธิบาท เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่วงจรหมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งให้หมุนในรอบต่อไป วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนางานก็จะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด ผลก็คือ การดำเนินกิจกรรมงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรในองค์กรมีความอยู่เย็นเป็นสุข ความเป็นอยู่ดีขึ้น และพึงตนเองได้ในที่สุด

บรรณานุกรม

เชาวนะ ไตรมาศ. **กรอบนโยบายแม่บทของพรรคการเมืองไทยยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : สถาบัน.

นโยบายศึกษา, ๒๕๔๑.

บุญทัน ดอกไธสง. **ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๓.

ยงยุทธวงศ์ ภิรมย์ศานต์. **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๗.

วงศ์ เลิศไพศาล. **ซีเนียร์รัฐศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๑๑.

จุมพล หนีพานิช. **กลุ่มผลประโยชน์กับการเมืองไทย = Interest groups and Thai politics**.

นนทบุรีย : สำนักพิมพ์ มหาววิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ๒๕๔๕.

Dhammananda, K. Sri. **Buddhism for the future**. Taiwan : The Corporate Body of the Buddha Educational Foundation, 2000.

Phra Thewwisutthimethi (Nguam)., Bucknell, Roderick S. **Buddha-Dhamma for students**. [translated from the Thai by Ariyananda Bhikkhu (Roderick S. Bucknell)]. Bangkok : Dhamma Study & Practice Group, 1988.

