

# การสร้างองค์กรธุรกิจสมรรถนะสูงตามแนวพุทธวิธี

## To build high potential organization according to Buddhism

อัฐทภร พลปัทพี\*

Attaporn polpattapee

### บทคัดย่อ

องค์กรสิ่งหนึ่งที่สำคัญประการแรกนั่นคือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรเกิดประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศที่เรียกว่า “องค์กรสมรรถนะสูง” และองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบด้วยกันหลายปัจจัย ปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือ “บุคลากรภายในองค์กร” บุคลากรภายในองค์กรก็ยังประกอบด้วยบุคลากรหลายระดับ ตามธรรมชาติขององค์กรแต่ละองค์กร บุคลากรขององค์กรเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่คอยขับเคลื่อนงานขององค์กรให้เป็นไปตามทิศทางหรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ว่าคุณบุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรของตนเอง ก็จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ และมีสมรรถนะสูงได้เป็นอย่างดี แต่ต้องปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรมีความ “ตระหนักรู้” ในกิจของตน ๆ อยู่เสมอ ๆ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเป็นไปตามความตั้งใจได้

**คำสำคัญ:** องค์กรธุรกิจ, สมรรถนะสูง, พุทธวิธี

### Abstract

The first in organization is organization development to effectiveness place where have a high potential with many factors but the important thing are the quality staffs in there. The staffs have many levels in each organization that have many staff to drive and move the works to support the organization 's goal. Thus the situation as above will be happened, the manager will be push to develop the good conscious to all staffs have own awareness and response their works to support their company.

**Key words:** Organization, High potential, Buddhism.

### บทนำ

องค์กรเป็นลักษณะของสังคมหนึ่ง ที่มีส่วนประกอบสำคัญ คือ มีระบบการควบคุมมีกระบวนการและกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรและตัวจักรสำคัญคือบุคคลในองค์กร ถ้ามององค์กรในระบบที่สลับซับซ้อนประกอบด้วยตัวแปรสำคัญคือ โครงสร้างขององค์กร คนและสังคม งานและกิจกรรม และเทคโนโลยี ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ต้องสัมพันธ์กันโดยมีเป้าหมายเป็นเข็มทิศหลักที่จะชี้นำไปสู่ความสำเร็จ และจะต้องมีการปรับปรุงตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง<sup>1</sup> เป็นที่ยอมรับและตระหนักของคนทั่วไปว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องธรรมดาโดยเฉพาะในสมัยปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม

\* นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>1</sup>ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์กร เทคนิคการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3, (เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), หน้า 18.

การเมืองและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมก็จะต้องได้รับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมหลากหลายดังกล่าวแล้วอย่างมาก สภาพแวดล้อมเหล่านี้จะทำให้องค์กรได้รับผลกระทบและองค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองในทุกด้านให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อที่จะดำรงชีวิตได้ และมากไปกว่านั้นเพื่อที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ และจะได้อยู่รอด อีกทั้งเจริญเติบโตต่อไป<sup>2</sup>

การที่องค์กรหนึ่งจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ไม่ใช่สิ่งที่วัดหรือบอกได้ในระยะเวลาอันสั้น เหมือนกับนักกีฬาว่าจะเป็นนักกีฬาชั้นดีได้นั้นก็ไม่ได้อยู่ที่การแข่งขันเพียงครั้งเดียวหรือการเล่นในฤดูกาลเดียว แต่ต้องมีการเล่นที่ติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี องค์กรก็เช่นเดียวกัน การจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ไม่ใช่เพียงแค่ผู้นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ แล้วจะทำให้เป็นได้ในทันที แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตนเองตลอดเวลา เครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเพียงแค่ “เครื่องมือ (Tools)” ที่ผู้บริหารจะหยิบหรือเลือกใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กร นอกจากนี้สำหรับหน่วยงานราชการแล้ว การที่จะบอกได้ว่าเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ก็ยังไม่มีการกฏกติกาการรองรับ ซึ่งต่างจากองค์กรเอกชนที่สามารถพิจารณาจากผลการดำเนินงานด้านการเงิน อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการยังสามารถใช้กรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจของตนเองมาเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าตนเองเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นไปตามพันธกิจอย่างเป็นเลิศ พร้อมทั้งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด<sup>3</sup>

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Competency Organization: HCO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่าต้องการก้าวสู่ความเป็นเลิศ (Moving Forward to High Performance Organization) โดยทางปตท.ได้นิยามคำว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง “องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า”<sup>4</sup>

หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมต่อการบริหารโดยพื้นฐานนั้นบุคคลากรผู้เกี่ยวข้องทุกคน ทุกระดับควรได้มีการศึกษาหลักธรรมและปฏิบัติตามหลักธรรมในการทำงานโดยเฉพาะปาปนิคธรรม 3 ประการ<sup>5</sup> ได้แก่ (1) จักขุมามี ปัญญา mongการณโกล (2) วิรุโร การจัดการธุระได้ด้วย ความเชี่ยวชาญ (3) นิสสัยสัมบันโน คืออาศัยคนอื่นได้เพราะมี มนุษยสัมพันธ์ดี

ทั้งนี้ คุณธรรมที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารได้ดีนั้นก็คือ คุณธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา เนื่องจากศาสนาเกี่ยวข้องกับมนุษย์มาแต่สมัยโบราณ โดยเฉพาะในบริเวณประเทศไทยหรือสุวรรณภูมิแต่เดิม ซึ่งพระพุทธศาสนาได้เข้ามามีอิทธิพลอยู่ตั้งแต่ก่อนหน้าอาณาจักรไทยจะได้รับการก่อตั้งขึ้น ดังได้พบร่องรอยของศิลปวัตถุเก่าแก่ที่ขุดพบทั่วไป และอาณาจักรไทยก็ได้รับเอาพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาสำคัญ หลักธรรมคำสอนของ

<sup>2</sup> สร้อยตระกูล อรรถมานะ, พุทธิกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), หน้า 435.

<sup>3</sup> คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), หน้า 3.

<sup>4</sup> แนวคิดขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://portal.in.th/suqm/pages/6650/> [25 กันยายน 2555].

<sup>5</sup> อัง.ติก. 20/459/146.

พระพุทธศาสนาจึงมีอิทธิพลกำหนดวิถีชีวิตการทำมาหากิน ค่านิยม และพิธีกรรม ตลอดจนการศึกษาของไทยที่เกี่ยวข้องกันมาโดยตลอดเป็นเวลายาวนาน โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหาร จริยธรรมและคุณธรรมที่เป็นประโยชน์สำหรับการบริหารมีอยู่มาก และที่สำคัญ สามารถนำมาใช้ได้

จากความเป็นมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ องค์กรภาครัฐ หรือองค์กรธุรกิจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญประการแรกนั้นคือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรเกิดประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องคือให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศที่เรียกว่า “องค์กรสมรรถนะสูง” ทั้งนี้ องค์กรจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบด้วยกันหลายปัจจัย ปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือ “บุคลากรภายในองค์กร” นั่นเอง

## พุทธวิธีการบริหาร

สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงมีพระคุณสมบัติยอดเยี่ยมหลายประการเช่นที่มีในพระไตรปิฎกกล่าวไว้ 9 ประการ ที่เรียกว่า พุทธคุณ 9<sup>7</sup> เช่น อรหํ สมมาสมพุทฺโธ พระองค์เป็นพระอรหันต์เป็นผู้ตรัสรู้เองโดยชอบ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีพระคุณสมบัติอื่น ๆ อีกมากมายโดยเฉพาะพุทธวิธีในการบริหารและการปกครอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพระคุณสมบัติของนักบริหารและนักปกครองชั้นยอดของพระองค์ เพราะพระคุณสมบัตินี้ของพระองค์นั่นเอง จึงทำให้พระองค์สามารถประกาศพระพุทธศาสนาได้อย่างรวดเร็วและเป็นปึกแผ่นมั่นคงสืบทอดมาถึงทุกวันนี้

คำว่า บริหาร ตรงกับภาษาบาลีว่า “ปริหาร” เป็นคำแสดงความหมายถึง ลักษณะของการปกครองว่าเป็นการนำสังคมหรือหมู่คณะให้ดำเนินไปโดยสมบูรณ์ นำหมู่คณะให้พัฒนาไปพร้อมกัน “ปริหาร”อาจบ่งถึงความหมายที่ว่า การแบ่งงาน การกระจายอำนาจ หรือการที่สมาชิกในสังคมมีส่วนร่วมในการปกครองหมู่คณะก็ได้ ในพระไตรปิฎกมักจะใช้คำว่า “ปริหาร” กับกลุ่มสังคม เช่น “อหํ ภิกขุสงฺขมํ ปริหาริสฺสามิ” เราจักปกครองภิกษุสงฆ์<sup>8</sup> เป็นต้น

### พุทธวิธีการบริหาร (Buddha's Administration Method)

พุทธะ หมายถึง พระพุทธเจ้า วิธี หมายถึง ทำนองหรือหนทางที่จะทำ, แบบ, เยี่ยงอย่าง, กฎ, เกณฑ์, คติ, ธรรมเนียม บริหารหมายถึง ดำเนินการ, จัดการ, ปกครอง, ออกคำสั่ง

ความหมาย (Meaning) การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting Things Done Through Other People) เพราะฉะนั้น พุทธวิธีการบริหาร จึงหมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการของพระพุทธเจ้า

### พุทธวิธีการบริหารตามกรอบหน้าที่ (Function)

ของนักบริหาร คือ POSDC

P = Planning: การวางแผน O = Organizing: การจัดองค์กร

S = Staffing: การบริหารงานบุคคล D = Directing: การอำนวยการ

C = Controlling: การกำกับดูแล

### พุทธวิธีในการวางแผน (Buddha's Planning)

1. ทรงวางแผนไปโปรดบัญญัติ

---

<sup>6</sup> กมล ฉายาวัดพน, บริหารคนและงานตามหลักการของพระพุทธเจ้า, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: ชบาพับลิชซิ่งเวิร์กส์, 2549), หน้า 12.

<sup>7</sup> ม.ม. 12 / 95 /49

<sup>8</sup> ที.ม. 10/ 93 /86

2. ทรงกำหนดวัตถุประสงค์ของการบวชที่ชัดเจน เช่น ตัวอย่าง เธอจงเป็นภิกษุมาเกิด ธรรมอันเรากล่าวดี แล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์ เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเกิด<sup>9</sup>
3. ทรงให้ผู้บริหามี จักขุมา คือ มีสายตา ที่ยาวไกล หรือมองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์<sup>10</sup>
4. ทรงกำหนดเป้าหมายสูงสุดของการปฏิบัติธรรม คือ ความหลุดพ้นทุกข์ หรือวิมุตติ ตัวอย่างเช่น เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียว คือ รสเค็ม ฉันทใด ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียว คือ วิมุตติรส ฉันทนั้น<sup>11</sup>
5. ทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาไปในทิศต่าง ๆ  
ตัวอย่างเช่น ภิกษุทั้งหลาย...เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทเวตดาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปทางเดียวกันสองรูป...แม้เราเองก็จะไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม<sup>12</sup>
6. ทรงวางแผนให้เผยแผ่ธรรมด้วยหลักสมานฉันท์ ตัวอย่างเช่น ให้เผยแผ่พระพุทธศาสนาด้วยขันติ คือ ความอดทน ไม่ให้ว่าร้ายหรือการเช่นฆ่าประหารชีวิตประหาร เพื่อบีบบังคับให้คนหันมานับถือพระพุทธศาสนา<sup>13</sup>

### พุทธวิธีในการจัดองค์กร (Buddha's Organizing)

1. ทรงให้ความเสมอภาคและภราดรภาพ ตัวอย่างเช่น เปรียบเหมือนแม่น้ำใหญ่บางสาย...ไหลถึงมหาสมุทรแล้ว ย่อมละนามและโคตรอันเดิมเสีย วรรณะ 4...ผู้ออกเรือนบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้ว ย่อมละชื่อและตระกูลเสีย เข้ามาเป็นสมณะ เชื้อสายศากยบุตรเหมือนกัน<sup>14</sup>
2. ทรงกำหนดให้พระภิกษุเคารพกันตามลำดับพรรษา เพราะถ้าเท่าเทียมกันหมด ไม่มีใครฟังใครหรือยอมให้ใคร เช่น การอยู่ร่วมกันของคนที่เสมอกัน นำทุกข์มาให้<sup>15</sup>
3. ทรงจัดตั้งพุทธบริษัท 4 และทรงมอบอำนาจให้ สงฆ์บริหารจัดการเอง เช่น อธิกรณ์, อุปสมบท ทรงเป็นธรรมราชา ผู้บริหารสูงสุดในองค์กร เช่น เราเป็นพระราชา นั่นคือ ธรรมราชาผู้ยอดเยี่ยม<sup>16</sup>
4. ทรงแต่งตั้งพระสาวก เป็นธรรมเสนาบดี มีฐานะเป็น รองประธานบริหารพุทธบริษัท และอัครสาวกฝ่ายขวา ทรงแต่งตั้ง พระโมคคัลลานะ เป็นอัครสาวกฝ่ายซ้าย ดูแลงานบริหาร ทรงแต่งตั้ง พระอานนท์ เป็นเลขานุการของพุทธองค์ และทรงแต่งตั้ง สาวกทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือ ผู้ชำนาญการที่รับภาระงานด้านต่าง ๆ เช่น พระมหากัสปะ ทางด้านธุดงค์<sup>17</sup> (เป็นการกระจายอำนาจ ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put right man on the right job)

### พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล (Buddha's Staffing)

1. การรับหรือบรรจุคนเข้ามาเป็นสมาชิกในพุทธบริษัท 4 เช่น พระภิกษุ กำหนดคุณสมบัติและกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ ภิกษุณี กำหนดคุณสมบัติและกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ ทั้ง 2 ฝ่าย อุบาสก กำหนดคุณสมบัติและแสดงตนเป็นพุทธมามกะ อุบาสิกา กำหนดคุณสมบัติและแสดงตนเป็นพุทธมามกะ

<sup>9</sup> วิ. มหา. 1/18/23

<sup>10</sup> อจ. ตีก. 20/459/146

<sup>11</sup> วิ. จุล. 7/462/291

<sup>12</sup> วิ. มหา. 1/32/39

<sup>13</sup> ชุ. ธ. 25/24/39

<sup>14</sup> วิ. จุล. 7/460/290

<sup>15</sup> ชุ. ธ. 25/31/54

<sup>16</sup> ม. ม. 13/609/554

<sup>17</sup> อจ. เอกก. 20/146/30

2. การพัฒนา: การศึกษาและฝึกอบรม ยึดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เน้นภาคฝึกปฏิบัติ (Training) มากกว่าภาคทฤษฎี (Teaching) เช่น เธอทั้งหลายต้องทำความเพียรเพื่อกิเลสเอง ตถาคตเจ้าเป็นแค่ผู้บอกทาง<sup>18</sup>

2.1 การจงใจ: สิทธิประโยชน์ การได้บรรลุความเป็นอริยบุคคลเช่นพระโสดาบัน พระสกิทาคามี พระอนาคามี และพระอรหันต์

2.2 ผลของงาน เป็นไปตามกฎแห่งกรรม เช่น พฤติกรรมมนุษย์เป็นกระบวนการของกรรมและผลของกรรม (วิบาก) กล่าวคือ ทำกรรมดี ได้ผลดี ทำกรรมชั่ว ได้ผลชั่ว<sup>19</sup>

3. การชำระรักษา มีการยกย่องและลงโทษ

นิกคณเห นิคคณหารหิ

ปคคณเห ปคคณหารหิ หมายถึง ชมคนที่ควรชม ยกย่องคนที่ควรยกย่อง<sup>20</sup>

### พุทธวิธีในการอำนวยการ (Buddha's Directing)

1. ผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ ผู้บริหารต้องการ ผู้นำ หมายถึงผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงาน ตามที่ผู้นำต้องการ

2. ผู้บริหารที่ดีต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถจงใจ ด้วยการสื่อสาร ด้วยหลัก 4 ส.

1. สันทัตสนา: แจ่มแจ้ง
2. สมาทปนา: จงใจ
3. สมุตเตสนา: แกล้วกล้า
4. สัมปหังสนา: ร่าเริง<sup>21</sup>

3. หลักตถาคตอำนวยการ ตรัสอย่างไรแล้วทรงทำอย่างนั้น (ยถาวาที ตถาการี) ทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถาการี) อยู่ให้เห็น<sup>22</sup>

4. การอำนวยการแบบอริปไตย ๓ อัตตาริปไตย หมายถึงถือตนเองเป็นใหญ่ โลกาธิปไตย หมายถึงถือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง และ ธัมมาริปไตย หมายถึง ยึดธรรมคือความถูกต้องเป็นหลัก<sup>23</sup>

### พุทธวิธีในการกำกับดูแล (Buddha's Controlling)

1. ทรงบัญญัติพระวินัยไว้ โดยเหตุผลดังนี้ เพื่อความผาสุกแห่งสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลใฝ่ร้ายอายุเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงของพระพุทธศาสนา<sup>24</sup>

2. ทรงให้มีการทบทวนสิกขาบททุกกึ่งเดือน ในตอนจบของศีลแต่ละสิกขาบท ผู้สวดถามที่ประชุมสงฆ์ว่า กจจิตฺถ ปริสุทฺธา ท่านทั้งหลายบริสุทฺธิในศีลสิกขาบทนี้แล้วหรือ<sup>25</sup>

3. ทรงให้มีการตักเตือนกันเองวันปวารณา เช่น ท่านผู้เจริญทั้งหลาย ข้าพเจ้าขอปวารณาต่อสงฆ์ เพราะเห็นก็ดี เพราะได้ยินก็ดี เพราะสงสัยก็ดี ขอท่านทั้งหลายจงอาศัยความกรุณาว่ากล่าวข้าพเจ้า เมื่อข้าพเจ้าเห็นว่าผิดพลาด ก็จักปรับปรุงแก้ไขตัวเอง<sup>26</sup>

4. ทรงให้ขับผู้ทุศีลออกจากสงฆ์ เช่น เปรียบเหมือนมหาสมุทรไม่ร่วมกับซากศพที่ตายแล้ว ซากศพที่ตายแล้วได้มีอยู่ในมหาสมุทร มหาสมุทรย่อมนำซากศพที่ตายแล้วนั้นไปสู่ฝั่ง ชัดขึ้นบกโดยพลัน

<sup>18</sup> ชุ. ธ. 25/30/51

<sup>19</sup> ที. อ. 2/34

<sup>20</sup> ชุ. ชา. 27/2422/531

<sup>21</sup> ที. ส. 9/198/161

<sup>22</sup> ที. ม. 10/211/255

<sup>23</sup> อ. จ. ต. ก. 20/479/186

<sup>24</sup> วินย. 1/20/37

<sup>25</sup> วิ. มหา 1/300/220

<sup>26</sup> วิ. มหา. 4/226/314

กล่าวโดยสรุป 1. ทรงให้ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ เพราะสละประโยชน์เล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์เล็กน้อย เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่<sup>27</sup> 2. ทรงให้ประพฤติตามครรลองครองธรรม เช่น เมื่อฝูงโคข้ามฟากแม่น้ำ ถ้าโคผู้นำฝูงไปตรง โคนเหล่านั้นย่อมไปตรงทั้งหมดในเมื่อโคผู้นำฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำ ถ้าผู้นั้นประพฤติ 3. ทรงยกย่องนักบริหาร ผู้ประสาน 10 ทิศ

เอโส หิ อุตตริตโร ภาราวโห รุรณรุโร โย ปเรสาธิปนุหนน สย สนุชาตุมรหติ ผู้ใดเมื่อคนเหล่านี้ขัดแย้งกันอยู่ตนเองเป็นผู้ประสานให้พวกเขาดีกัน ผู้นั้นเป็นคนรับภาระและจัดการธุระที่ยอดเยี่ยม

หลักพุทธวิธีที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จัดเป็นหลักการที่ไว้วางเพื่อบริหารภารกิจให้เข้ากับเหตุปัจจัย แต่หลักพุทธธรรมทุก ๆ ข้อขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าถือว่าเป็น “พุทธวิธี” ทั้งสิ้น เพียงแต่ว่าจะนำหลักพุทธธรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ให้เข้ากับการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไร นั่นเป็นประเด็นหนึ่งของพุทธศาสนิกชนทั้งหลายจะต้องเรียนรู้อย่างเข้าใจ และสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

### องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Competency Organization)

แนวคิดของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีมานานกว่า 30 ปีแล้ว จุดเริ่มต้นคือผลงานของนักวิชาการที่รู้จักกันดีในวงการบริหารคือ Frederick Taylor<sup>28</sup> มีความพยายามหลังจากนั้นอีกมากมาย ที่จะหาวิธีการที่จะเพิ่มผลผลิตการปรับปรุงองค์กร ที่เรียกว่า OD (Organizational Development) เช่น แนวคิดของการปรับรู้อะบบ (Reengineering) การปรับปรุงองค์กร (Reorganization) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบที่เกิดจากผู้บริหารระดับบน (Top – Down Initiatives) ทั้งสิ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้ล้วนแต่ทำลายความผูกพันที่มีอยู่ในตัวคน (Human Commitment) และทำลายศักยภาพของคนในการเรียนรู้ ทุกคนต้องการรูปแบบใหม่ในการเพิ่มผลผลิตที่แตกต่างที่ไม่ได้มาจากเบื้องบน ไม่ใช่แต่เงินเป็นแรงจูงใจ แต่แรงจูงใจมาจากเบื้องล่าง การที่คนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและมีส่วนร่วม

HCO เป็นองค์กรและวิธีการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมเพราะ HCO เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ (Organizational Capability) เช่น สามารถสร้างการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพัน มีความไวเนื้อเชื่อใจ มีการเปิดเผย มีความคิดสร้างสรรค์และมีการแก้ปัญหาอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและเป็นวิธีการปฏิบัติ

องค์กรแบบ HCO เป็นแนวคิดที่มาจากองค์กรในระบบเปิด (Open System) เป็นองค์กรที่มีชีวิต ซึ่งองค์กรเหล่านี้จะมีส่วนประกอบที่เชื่อมโยงกันและต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน เหมือนอวัยวะต่าง ๆ ภายในร่างกายของมนุษย์ และการดำรงอยู่ขององค์กรก็ต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมภายนอกและต้องมีความสามารถในการปรับตัวและมีทักษะเพื่อความอยู่รอด (Survival Skills) ซึ่งประกอบด้วย<sup>29</sup>

- ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ
- ความสามารถในการรับรู้ได้ไวเกี่ยวกับโอกาสทางธุรกิจ
- มีระดับความยืดหยุ่นสูง
- พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

<sup>27</sup> ขุ.ธ. 25/8/9

<sup>28</sup> Lawrence M. Miller, **The High - Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values**, อ้างอิงใน : <http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper20,2002>.

<sup>29</sup> David P. Hanna, **Designing Organizations for High Performance**, New York : Addison - Wesley Publishing Company, 1988.

แนวคิดขององค์กรแบบ HCO มีที่มาและมีความเชื่อมโยงกับระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Work Systems) หรือ HPWS<sup>30</sup> ซึ่งแนวคิดของ HPWS ก็มีรากฐานมาจากการมองและการคิดอย่างเป็นระบบ การมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน องค์ประกอบแต่ละส่วนไม่มีการสอดและประสานกันหรือมีการบูรณาการได้อย่างเหมาะสมก็ไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันกับองค์กรได้ ซึ่งระบบใหญ่ของ HPWS จะครอบคลุม 3 ส่วนคือ

1. วิธีการบริหารหรือวิธีการปฏิบัติ ที่จะทำให้พนักงานทำงานร่วมกันและสามารถที่จะบริหารจัดการเอง (Self - Direc Team ) เช่นกิจกรรมคุณภาพ เป็นต้น
2. วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติทางด้านการทรัพยากรมนุษย์ เช่น กระบวนการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงานและการติดตามผลงาน
3. วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติที่จะจูงใจให้คนเพิ่มพูนผลงาน เช่น การให้รางวัลนโยบายการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว รวมทั้งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

แนวคิดขององค์กรแบบ HCO เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือ OD และองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) หรือ LO<sup>31</sup> โดยแนวคิดของ OD เริ่มต้นจากงานของพวกนักจิตวิทยาสังคมเช่น Kurt Lewin ซึ่งได้ศึกษาเรื่องพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) โดยได้พูดถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมว่า แรงผลักดันทางด้านพฤติกรรมเป็นผลมาจากการตอบโต้กันระหว่างแรงผลักดัน 2 สิ่ง คือ แรงผลักดันที่จูงใจและแรงผลักดันที่เหนี่ยวรั้ง โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องลดส่วนที่เหนี่ยวรั้งและเพิ่มส่วนที่จูงใจ ซึ่งแนวคิดนี้มีอิทธิพลทำให้เกิดความพยายามค้นหารูปแบบที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดี ต้องผนวกระบบทางเทคนิคและสังคมเข้าด้วยกัน (Socio – Technical Systems) หมายความว่า องค์กรต้องไม่เน้นความสำคัญด้านเทคนิคหรือด้านทุนมนุษย์เพียงด้านใดด้านเดียว แต่ต้องมุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองด้าน<sup>32</sup> การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงองค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน และเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน ไม่ใช่ทำครั้งเดียวแล้วเลิก

องค์กรแบบ HCO มีความใกล้เคียงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างมากเพราะลักษณะที่สำคัญของ HCO คือ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูง ซึ่งจะปรากฏใน 4 ลักษณะคือ

1. มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการสร้างบรรยากาศขององค์กร (Organization Climate) ที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมมีบรรยากาศที่ดีเปิดเผยและไวใจได้
2. มีแผนการทำงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
3. สนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองและเกิดการเรียนรู้
4. มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

### คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HCO Characteristics)

Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Competency Organization) นั้นควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการด้วยกัน ประกอบด้วย<sup>33</sup>

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น

<sup>30</sup>Lawrence M. Miller, 2002.

<sup>31</sup>นิสตราก์ เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, 2551), หน้า 61.

<sup>32</sup>B. B. Tregue, "What is OD ?", **Training and Development Journal**, Vol. 3, March, 1974, p.16.

<sup>33</sup>พลุ เดชะรินทร์, รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง, (กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549)

2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูง (High Competency Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 5 ประการ ได้แก่<sup>34</sup>

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น
5. พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder&Brooks) ให้รายละเอียดลงไปอีกว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 5 ประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย
5. การดำเนินงานที่ดี
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
7. การจัดหาและการขนส่ง
8. การบริหารทุนมนุษย์
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ

นอกเหนือจาก ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder&Brooks) แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุไว้ว่า<sup>35</sup> องค์กรที่มีขีดสมรรถสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดเจ็ดประการ ได้แก่ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพสูง ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็จัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร และมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า

คาเพลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมดห้าประการ ได้แก่

- หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร
- หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้
- หลักการที่ 3 การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

<sup>34</sup> Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D., Transforming the Public Sector, *Outlook Journal*, October 2004.

<sup>35</sup> Jupp, Vivienne and Younger, Mark P., A Value Model for the Public Sector, *Outlook Journal*, February 2004.

ในขณะที่เดียวกัน ลินดา โฮลบีเช่ (Linda Holbeche)<sup>36</sup> กับคณะได้ทำการวิจัยองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และได้กล่าวถึงลักษณะของ HCO ไว้ 3 ประการคือ

1. องค์กรแบบ HCO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง

สิ่งแรกที่องค์กรแบบ HCO ทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์กรการที่องค์กรมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้องค์กรเข้มแข็งวัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผลระยะยาวไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น องค์กรแบบ HCO จะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์กรสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง เหมือนอย่างหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ Jim Collins เรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ชัดเจนว่า<sup>37</sup> องค์กรที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับบริษัทคน แล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

2. บุคลากรความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์กรก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่นผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์กรสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น ทำกำไรเยอะๆก็จะไปขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเอง ก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์กรที่เป็น HCO จะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน นอกจากนั้นองค์กรแบบ HCO จะเห็นคุณค่าของพนักงานความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์กรเป็นสิ่งที่ค่อยๆเกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย

3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน

การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์กรต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ (1) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างโปร่งใสและซื่อสัตย์ นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า (2) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว (3) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ และ (4) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว (5) องค์กรต้องมอบอำนาจให้กับพนักงานคิดพิจารณาและตัดสินใจ

ถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

คุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HCO Characteristics) ตามแนวทางของเอกชน ประกอบด้วย<sup>38</sup>

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
2. คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม
3. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้
5. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ

ในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงาน ได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำเลิศ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา

<sup>36</sup>Linda Holbeche. “ HR and The High Performance Organizations”. **Strategic HR Review**, vol 5. No 2. 2004.

<sup>37</sup>J.C. Collins, **Good to Great**: Random House Books. 2001.

<sup>38</sup>Frank Buytendijk, “Five Keys to Building High Performance Organization”, **Business Performance Management Magazine**, February, 2006.

ระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีทั้งสิ้น 7 หมวด ประกอบไปด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

แนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในอันที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศและถ้าพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่าแนวคิดเหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

### ความเชื่อมโยงระหว่างพุทธวิถีกับการสร้างองค์กรธุรกิจสมรรถนะสูง

พุทธวิถีการบริหาร	การสร้างองค์กรธุรกิจสมรรถนะสูง
พุทธวิถีการบริหารตามกรอบหน้าที่ (Function)	<p>Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุไว้ว่า<sup>39</sup> องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดเจ็ดประการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. มีประสิทธิภาพสูง</li> <li>3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็จัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก</li> <li>5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง</li> <li>6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร</li> <li>7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า</li> </ol>
พุทธวิถีในการวางแผน (Buddha's Planning)	<p>ระบบการจัดการ 5 ขั้นตอน (5'P)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดความมุ่งหมายงาน (Purpose)</li> <li>2. มีการวางแผนที่ดี (Planning)</li> <li>3. มีกระบวนการปฏิบัติที่ชัดเจน (Process)</li> <li>4. มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (Practical)</li> <li>5. มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม</li> </ol>

<sup>39</sup> Jupp, Vivienne and Younger, Mark P., A Value Model for the Public Sector, **Outlook Journal**, February 2004.

พุทธวิธีการบริหาร	การสร้างองค์กรธุรกิจสมรรถนะสูง
	(Performance)
<p>พุทธวิธีในการจัดองค์กร (Buddha's Organizing)</p>	<p>เป้าหมายสูงสุดขององค์กรแบ่งออกเป็นชนิดใหญ่ได้ 6 ชนิด</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเป็นสิ่งที่มีตัวตนขององค์กร เป้าหมายสูงสุดในลักษณะนี้ จะทำให้เกิดความรู้สึกว่า องค์กรเป็นสิ่งที่ตัวตนที่เราอาศัยอยู่นั้นและเป็นเจ้าของ เป็นสิ่งที่ควรจะได้รับ การยอมรับและรับรองจากสมาชิกและสังคม</li> <li>2. ตลาดภายนอกขององค์กร เป้าหมายสูงสุดในลักษณะนี้ จะเน้นที่คุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีต่อมนุษย์ เน้นที่ปัจจัยความสำคัญต่อการรักษาคุณค่าดังกล่าว เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การขนส่ง และความต้องการของลูกค้า</li> <li>3. การดำเนินงานภายในองค์กร เป้าหมายสูงสุดประเภทนี้ เน้นไปที่ความมีประสิทธิภาพของต้นทุนผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพ การแก้ปัญหา และการให้ความสนใจต่อลูกค้า</li> <li>4. พนักงานองค์กร เป้าหมายสูงสุดขององค์กรประเภทนี้ เน้นไปที่ความต้องการของกลุ่มบุคคลที่โยงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน และเน้นที่พนักงานแต่ละบุคคล ในฐานะที่เป็นมนุษย์ที่มีคุณค่า</li> <li>5. ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสังคมและรัฐ เป้าหมายสูงสุดประเภทนี้ จะยกย่องให้เกียรติในค่านิยม ความคาดหวัง และข้อกำหนดของกฎหมายอย่างชัดเจน เช่น ความเชื่อในการแข่งขัน การเคารพกฎหมาย และประเพณีของชาติอื่น ๆ</li> <li>6. ความสัมพันธ์ขององค์กรกับวัฒนธรรม เป้าหมายสูงสุดประเภทนี้จะยกย่องความเชื่อเกี่ยวกับคุณงามความดีของวัฒนธรรม</li> </ol>
<p>พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล (Buddha's Staffing)</p>	<p>ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน<sup>40</sup> กล่าวว่า สิ่งที่ดีที่สุดได้ดำเนินการเพื่อทำให้ความสำคัญกับพนักงานได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุนให้พนักงานสามารถควบคุมผลงานของตนเอง และทำให้พนักงานเข้าใจความหมายที่แท้จริงของการทำงาน</li> <li>2. ส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถธรรมดา ให้สามารถประสบความสำเร็จในการทำงาน</li> <li>3. เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่</li> <li>4. ใช้มาตรการด้านบวกในการจูงใจพนักงาน</li> <li>5. ให้ความเคารพนับถือ และยกย่องพนักงานอย่างจริงจัง</li> <li>6. มีความตั้งใจในการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น</li> <li>7. ตั้งเป้าหมายการทำงาน มีเหตุผลและชัดเจนให้กับพนักงาน</li> <li>8. ให้ความอิสระในการทำงานแก่พนักงานเพื่อพนักงานจะได้สร้างสรรค์ผลงานให้ดีขึ้น</li> </ol>

<sup>40</sup>ปีเตอร์ส, โทมัส เจ และ โรบอท เอช. วอเตอร์แมน, *ต้นตอหาความเป็นเลิศ : ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก*, พิมพ์ครั้งที่ 5, แปลโดย วีรัชย์ ตันติวิริวิทยา, (กรุงเทพมหานคร: เอช.เอ็น.กรุ๊ป, 2531), หน้า 50, 53.

พุทธวิธีการบริหาร	การสร้างองค์กรธุรกิจสมรรถนะสูง
พุทธวิธีในการอำนวยการ (Buddha's Directing)	Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Competency Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ <sup>41</sup> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ</li> <li>2. การมุ่งเน้นที่ผลิตผลและผลลัพธ์</li> <li>3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ</li> <li>4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น</li> <li>5. พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น</li> </ol>
พุทธวิธีในการกำกับดูแล (Buddha's Controlling)	การบริหารการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กรต้องดำเนินการดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1) คำหนึ่งถึงลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Focus)</li> <li>2) สร้างระบบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ</li> <li>3) มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย</li> <li>4) มีการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากร</li> <li>5) ให้มีระบบการสร้างความผูกพันของคน /งาน และองค์กรด้วยการจัดการเชิงองค์รวม</li> <li>6) มีวิธีการประสานงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ</li> </ol>

จากตารางการเชื่อมโยงระหว่างพุทธวิธีบริหารและการสร้างองค์กรธุรกิจสมรรถนะสูงนั้น มีความเชื่อมโยงกัน เพราะพุทธวิธีนั้นเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงวิธีการที่พระพุทธองค์ได้ทรงวางหลักการบริหารองค์กร บุคลากร ของพระพุทธศาสนา จนทำให้พระพุทธศาสนาเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ทั้งนี้ สามารถปรับและประยุกต์ไปตามเหตุปัจจัยให้เห็นเป็นประจักษ์ได้ และการสร้างองค์กรธุรกิจให้มีสมรรถนะสูงก็ต้องอาศัยหลักการต่าง ๆ ที่ทางเจ้าของแนวคิดทฤษฎีได้วางเป็นกรอบแห่งการปฏิบัติไว้ ทั้งนี้ ทั้งสองแบบเมื่อเชื่อมโยงกันเข้าแล้วจะเห็นว่าพุทธวิธีการบริหารนั้น เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดสมรรถนะสูง

## สรุป

เมื่อองค์กรธุรกิจจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้จะต้องดำเนินไปตามแนวทางนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นพุทธวิธีการบริหารของพระพุทธเจ้าที่ได้วางเป้าหมายไว้สูงสุดไว้ในแต่ละประภะนั้น เป็นการวางรากฐานโดยมีพุทธวิเทโศบาย ที่จะให้การบริหารจัดการแต่ละประเภทสำเร็จได้ หากผู้นำองค์กรธุรกิจได้จัดดำเนินการโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนอยู่แล้ว จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความสำเร็จและก่อให้เกิดสมรรถนะสูงอันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรธุรกิจต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

กมล ฉายาวัดฒน. บริหารคนและงานตามหลักการของพระพุทธเจ้า. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ชบาพับลิชชิ่ง เวิร์กส์, 2549.

<sup>41</sup>Linder, Jane C. and Brooks, Jeffrey D., Transforming the Public Sector, **Outlook Journal**, October 2004.

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

ชูชีพ พุทธิประเสริฐ. การพัฒนาองค์กร เทคนิคการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

แนวคิดขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://portal.in.th/suqm/pages/6650/> [25 กันยายน 2555].

นิสตากร์ เวชยานนท์. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด, 2551.

ปีเตอร์ส, โทมัส เจ และ โรบอท เอช. วอเตอร์แมน. ดัชนีหาความเป็นเลิศ : ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันแห่งแรกของโลก. พิมพ์ครั้งที่ 5. แปลโดย วีรชัย ตันติวิริวิทยา. กรุงเทพมหานคร: เอช.เอ็น.กรุ๊ป, 2531.

พลุ เดชะรินทร์. รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539.

#### ภาษาอังกฤษ :

B. B. Tregue. "What is OD ?". **Training and Development Journal**. Vol. 3, March, 1974.

David P. Hanna. **Designing Organizations for High Performance**. New York: Addison – Wesley Publishing Company. 1988.

Frank Buytendijk. "Five Keys to Building High Performance Organization". **Business Performance Management Magazine**, February. 2006.

J.C. Collins. **Good to Great**: Random House Books. 2001.

Linder. Jane C. and Brooks, Jeffrey D. Transforming the Public Sector. **Outlook Journal**. October 2004.