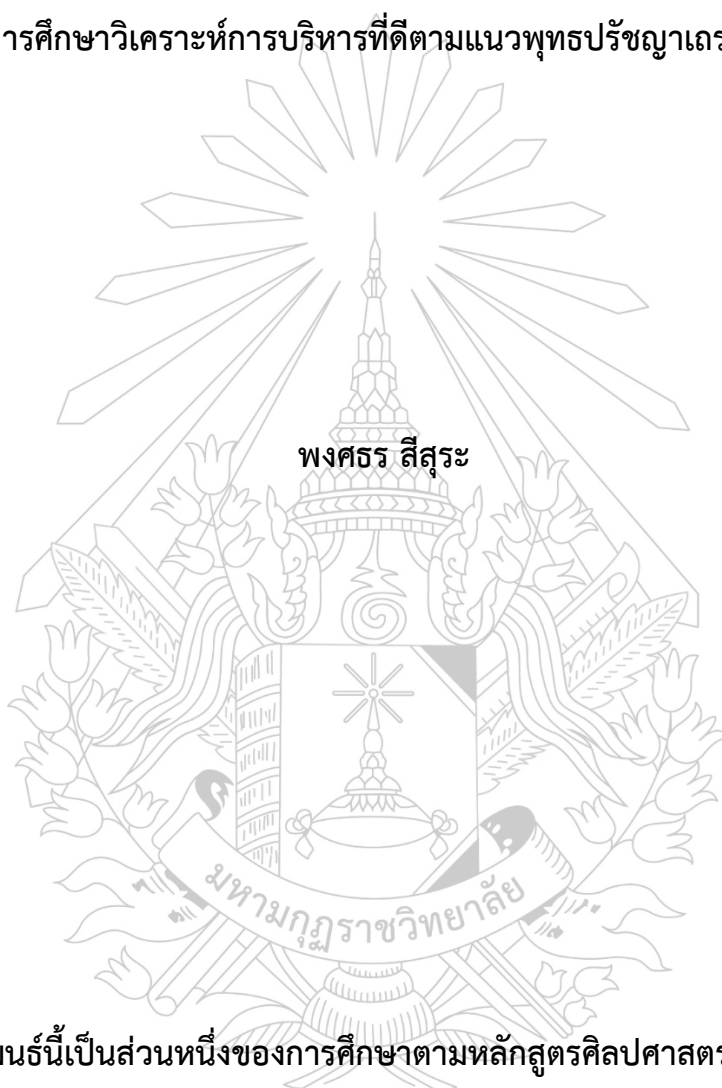




การศึกษาวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท



พงศธร สีสู่ระ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธศาสนาและปรัชญา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

การศึกษาวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพุทธศาสนาและปรัชญา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

AN ANALYTICAL STUDY OF GOOD MANAGEMENT
BASED ON THERAVADA BUDDHIST PHILOSOPHY

The logo of Mahamakut Buddhist University is a large, intricate emblem. It features a central shield with a sunburst at the top, a stupa in the middle, and a lotus at the bottom. The shield is flanked by two lions and a banner with Thai script. Above the shield is a large, multi-tiered umbrella. The entire emblem is surrounded by a wreath of lotus flowers and leaves.

PONGSATHON SEESURA

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS
PROGRAM IN BUDDHISM AND PHILOSOPHY
GRADUATE SCHOOL

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2025

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท
ชื่อนักศึกษา	พงศธร สีสุระ
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	พุทธศาสนาและปรัชญา
ปีพุทธศักราช	2568
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	พระราชสุทิวาภิรมย์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(พระราชสุทิวาภิรมย์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์:

ประธานกรรมการ

(พระครูปลัดสุวัฒนวิสุทธิสารคุณ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(พระราชสุทิวาภิรมย์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ วัฒนะ)

กรรมการ

(ดร.สันติราษฎร์ พวงมลิ)

กรรมการ

(ดร.กฤตสุขิน พลเสน)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท
ชื่อนักศึกษา	พงศธร สีสุระ
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	พุทธศาสนาและปรัชญา
ปีพุทธศักราช	2568
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	พระราชสุทิวาภิรมย์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารที่ดี 2. ศึกษาหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี 3. วิเคราะห์การบริหารตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีการบริหารที่ดี

ผลวิจัยพบว่า : แนวคิด การบริหารที่ดี ได้ดีต้องอาศัยผู้นำที่เก่งและดี ผู้นำจะต้องพัฒนาตัวเองให้เก่งและดี ทันยุคทันสมัย ขยันหมั่นเพียร แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ มองกาลไกล มีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี เริ่มต้นจากปาปนิคธรรม ปฐมปาปนิคธรรม ที่ว่าด้วยการใส่ใจในธุรกิจการงาน ศึกษาเรียนรู้สภาพแวดล้อม เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือภัยคุกคาม ซึ่งเป็นสิ่งธรรมดาที่มีอยู่ในโลกตามกฎของไตรลักษณ์ ขวัญหาความรู้ใหม่ แล้วตามด้วย ทุติยปาปนิคธรรม ที่ว่าด้วยทักษะในการบริหารจัดการ วิเคราะห์การบริหารแล้วการเติบโตอย่างยั่งยืน จะต้องผสมผสานบูรณาการทางโลกและทางธรรม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำ ต้องศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้แล้วนำไปปฏิบัติ อย่างปฐมปาปนิคธรรม ที่พอคำต้องตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรในกิจการงานของตนทั้งเช้า สาย บ่าย เย็น (เข้าใจตลาด เข้าใจธุรกิจ) และใช้แนวทางของทุติยปาปนิคธรรม ทั้ง จักขุมา นิสสยสัมปโน และวิธูโร เข้ามาช่วยเกื้อกูล ซึ่งจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารที่ดี, พุทธปรัชญาเถรวาท

ABSTRACT

Thesis Topic	AN ANALYTICAL STUDY OF GOOD MANAGEMENT BASED ON THERAVADA BUDDHIST PHILOSOPHY
Student's Name	Pongsathon Seesura
Degree Sought	Master of Arts
Program	Buddhism and Philosophy
Anno Domini	2025
Advisor	Phrarajsuddhivajiramedhi, Asst. Prof. Dr.

The research aims to 1. Study the concept and theory of good administration 2. Study the principles of Theravada Buddhist philosophy related to good administration 3. Analyze the administration according to the principles of Theravada Buddhist philosophy related to good administration. This is a qualitative research, analyzing the content from academic documents on the concept and theory of good administration.

The research results found that: The concept of good administration requires a good and capable leader. The leader must develop himself to be good and capable, up-to-date, diligent, seek new knowledge and skills, be far-sighted, have a broad vision, accept change, and be a change leader. The principles of Theravada Buddhist philosophy related to good administration start with Papanikadhamma, the first Papanikadhamma, which concerns paying attention to business and work, studying and learning the environment, understanding strengths, weaknesses, opportunities, and obstacles or threats, which are normal things in the world according to the law of the three characteristics, eager to find new knowledge, followed by the second Papanikadhamma, which concerns management skills. Analyze the administration and sustainable growth must integrate the worldly and spiritual aspects, which executives or leaders must study, learn, understand thoroughly, and then put into practice, such as the first Papanikadhamma. That traders must be diligent and persistent in their work in the morning, afternoon, and evening (understand the market, understand the business) and use the principles of the second law, both Chakkhumā, Nissayasampanno, and Vidhūro, to help support, which will make the organization progress and grow sustainably.

Keywords: Good management, Theravada Buddhist philosophy

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีจากความเมตตาของหลายท่านและความร่วมมือจากทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องในการอุทิศเวลาช่วยเหลือ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นสถาบันประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาและปรัชญา ระดับปริญญาโท ขอกราบขอบพระคุณ อธิการบดี และคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้อำนวยความสะดวกในการศึกษาตลอดหลักสูตร ขอขอบคุณ พระครูปลัดสุวัฒนวิสุทธิสารคุณ, ผศ.ดร. ประธานควบคุมการสอบ และขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำเพื่อความถูกต้องของเนื้อหาวิทยานิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ พระสุทธิสารเมธี, ผศ.ดร. ให้ความอนุเคราะห์รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ขอขอบคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้ระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนาและปรัชญา

ขอขอบพระคุณ พระสุทธิสารเมธี, ผศ.ดร. สำหรับคำปรึกษาเกี่ยวกับ หลักพุทธบริหาร พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จจุล่งได้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำปรึกษา รศ.ดร.บุญร่วม คำเมืองแสน ผศ.ดร.สมบุญ วัฒนะ ดร.กฤตสุขิน พลเสน ส่งเสริม ตรวจสอบข้อมูลและให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ ครอบครัว ภรรยา ธิดา และญาติทุก ๆ ท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ คอยห่วงใยให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจตั้งแต่เริ่มเรียนจนถึงจบการศึกษา

คุณความดีและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอน้อมสักการะบูชาคุณพระพุทธศาสนา พระคุณของบิดา มารดา ทุก ๆ ท่านในครอบครัวที่ช่วยเหลือให้การสนับสนุนด้วยดีมาตลอด ครูอาจารย์ ผู้เมตตาให้ความรู้ชี้ทางแนะนำสั่งสอนให้เกิดปัญญา ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านผู้เป็นเจ้าของตำราและเอกสารที่ผู้วิจัยได้ใช้ในการศึกษาค้นคว้าทุกเล่ม และสรรพสัตว์ทุกรูปทุกนาม ขอทุกท่าน จงมีส่วนในกองการกุศลร่วมกันในครั้งนี้ จงอยู่เย็น เป็นสุข จงพบและอยู่ด้วยความงดงามจากองค์ธรรม ขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าด้วยเถิด

พงศธร สีสุระ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	จ
ABSTRACT	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	12
1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	12
1.2. คำถามการวิจัย.....	15
1.3. วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	15
1.4. ขอบเขตของการวิจัย	15
1.5. วิธีดำเนินการวิจัย	16
1.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	23
1.6. นิยามศัพท์.....	24
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารที่ดี.....	25
2.1. ความหมายขององค์การ	26
2.2. ความหมายของการบริหารและการจัดการ	26
2.3. ความสำคัญของการบริหารและการจัดการ.....	27
2.4. หน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการ	29
2.5. ผู้นำและภาวะผู้นำ.....	31
2.6. ทักษะในการจัดการ.....	35
2.7. ทรัพยากรในการบริหาร.....	38
2.8. แนวคิดการบริหารและวิวัฒนาการ	41
2.9. จริยธรรมในการบริหารงาน	77
2.10. การบริหารที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance).....	80

บทที่ 3 หลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี	88
3.1. พุทธปรัชญาเถรวาท	88
3.2. ความสำคัญของพุทธปรัชญาเถรวาท	89
3.3. ประเภทของพุทธปรัชญาเถรวาท.....	91
3.4. หลักพุทธปรัชญาเถรวาท ที่เกี่ยวกับการบริหาร	91
3.5. บทสรุป	104
บทที่ 4 วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหาร	106
4.1. วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวคิดการบริหารที่ดี (ทางโลก).....	106
4.2. วิเคราะห์หลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี (ทางธรรม).....	110
4.3. วิเคราะห์การบูรณาการ การบริหารที่ดีทั้งทางโลกและทางธรรม	112
4.4. บทสรุป	114
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	115
5.1. สรุปผลการวิจัย	115
5.2. ข้อเสนอแนะ	118
บรรณานุกรม.....	119
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	124



สารบัญรูปลภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 แสดงระดับผู้บริหาร.....	36
ภาพที่ 2.2 แสดงทักษะในการจัดการ	36



คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

พระไตรปิฎกที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ในการเขียนดัชนีฉบับนี้ ผู้วิจัยใช้พระไตรปิฎกและ
อรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ฉบับมหายานมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหายาน
วิทยาลัย, 2558. ในการอ้างอิง โดยมีคำย่อและคำเต็ม เรียงตามลำดับ ดังนี้

คำย่อ		คำเต็ม
พระวินัยปิฎก		
วิ.ม.	=	วินัยปิฎก มหาวรรค
พระสุตตันตปิฎก		
ที.ม.	=	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวคค
ม.ม.	=	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปณาสก
ส.ม.	=	สังยุตตนิกาย นันทนาคค
อง.เอก.	=	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย เอกนิปาต
อง.ติก.	=	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ทิกนิปาต
อง.จตุกก.	=	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิปาต
สำหรับอ้างอิง ตัวเลขที่อยู่หลังคำย่อของคัมภีร์ใช้ ได้แก่		

อ้างอิงแบบ 3 ตอน คือ เล่ม/ข้อ/หน้า ใช้อ้างอิงพระไตรปิฎก เช่น ที.ม. 11/273/218
หมายถึง สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค เล่มที่ 11 ข้อที่ 273 หน้าที่ 218 เป็นต้น

บทที่ 1

บทนำ

1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อโลกก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านดิจิทัล พร้อมทั้งมีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ซึ่งถือว่าเป็น “วิกฤติซ้อนวิกฤติ” ที่หลายฝ่ายเชื่อว่าจะส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมต่อไปอีกระยะหนึ่ง อะไร ๆ ก็มาไวกและไปไวทุกอย่างทั้งทางเทคโนโลยี รูปแบบของธุรกิจ การบริหารองค์กร รวมทั้งการกลายพันธุ์ของโรค covid-19 ส่งผลให้ภาพรวมของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เปลี่ยนไปในภาพใหญ่ ซึ่งรวมไปถึงปรากฏการณ์ที่กลายเป็นวลียอดฮิตในปัจจุบันนี้ด้วย ก็คือ “Disruption” หลาย ๆ วงการกำลังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงกับการถูก Disrupt ตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็ก (SMEs) ยันสถาบันทางการเงิน ส่งผลให้ผู้ประกอบการสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ในยุค VUCA World และก่อให้เกิดปรากฏการณ์ “New Normal” ในด้านต่าง ๆ ไม่เว้นแม้แต่การบริหารจัดการองค์กร การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นแรงกดดันทำให้เกิดการปฏิวัติด้านดิจิทัล (Digital Revolution) และการพลิกโฉมองค์กร (Organizational Transformation) VUCA World เดิมทีเป็นคำที่ทางกองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์ในสงครามที่อัฟริกา และอิรักที่สื่อในความหมายที่สับสนและผันผวน จนกระทั่งนำมาเปรียบเทียบในวงการธุรกิจ เพราะการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว VUCA World คือ V (Volatility) คือความผันผวน การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่สามารถคาดเดาได้ U (Uncertainty) คือ ความไม่แน่นอน ยากต่อการตัดสินใจ C (Complexity) คือ ความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ ในเชิงระบบ A (Ambiguity) คือ ความคลุมเครือไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลได้ชัดเจน สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ (2562) ความว้าวไม่ทันหาย ความควาย ก็เข้ามาแซก นั่นคือ จากโลกยุค VUCA World สู่ BANI world ซึ่งเพิ่มความยุ่งยากและซับซ้อนเข้าไปอีก ยากต่อการดำเนินกิจการงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะโดยส่วนตน หรือองค์กร BANI World ซึ่งถูกคิดค้นโดย Jamais Cascio โดยต่อยอดจากแนวคิดทางสังคมวิทยา Liquid Modernity (ที่ว่าทุกอย่างเป็นของไหล ที่คลุมเคลือ ไม่แน่นอน ของ Zygmunt Bauman) BANI World เป็นคำที่ย่อมาจากคำ 4 คำ เช่นเดียวกับคำ VUCA World คือ Brittle เป็นโลกที่เปราะบาง หมายถึง แทบทุกอย่าง มาเร็วไปเร็ว ความสำเร็จในโลกธุรกิจหลายตัวไม่อาจอยู่คงทนถาวร แฉกยังแตกหักได้ง่าย อาจถูก disrupt ได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น เทคโนโลยี รูปแบบธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งตอนนี้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI : Artificial Intelligence) กำลังมาแรง แต่หากมีเทคโนโลยีที่ดีกว่าที่พร้อมใช้งานได้จริงทันที (หรือ

แม้แต่ ควอนตัมคอมพิวเตอร์) ระบบทั้งหมดก็อาจจะจบตันที่แค่ปรับตาได้ ธุรกิจที่สร้างขึ้นจากรากฐานที่เปราะบาง อาจพังได้ในชั่วข้ามคืน องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวที่รวดเร็ว องค์กรจึงไม่ควรใช้การปฏิบัติงานแบบใดแบบหนึ่งทั้ง 100% แม้แนวทางนั้นจะดูน่าเชื่อถือ ยึดหยุ่น และดูแข็งแกร่งก็ตาม ซึ่งความเปราะบางเหล่านี้ มักมาจากหลายสาเหตุ แต่หนึ่งในนั้นคือความต้องการที่จะตั้งหน้าตั้งตาทำผลกำไรให้สูงสุด โดยไม่คำนึงถึง หรือไม่สนใจเรื่องอื่นโดยเฉพาะสภาพแวดล้อม หรือสิ่งแวดล้อม

Anxiety-inducing หรือ Anxious เป็นโลกที่เต็มไปด้วยความกังวล ถึงแม้จะมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ ก็อาจทำให้ไม่สามารถเลือกสิ่งสำคัญในช่วงเวลาที่กดดันและตึงเครียดได้ เพราะวิตกกังวลกลัวจะเจอความล้มเหลวอยู่ตลอดเวลา แม้จะรู้ว่าทางเลือกนั้นอาจไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุด การระบาดของโควิด-19 ทำให้เราได้เห็นการแตกสลายอย่างง่ายดายในทุกระดับ ปัจจุบันไม่มีอะไรมาประกันความมั่นคงของงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานก็ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งล้วนแล้วแต่นำไปสู่ความวิตกกังวลขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคนทั้งหลาย ที่ผ่านมามีได้เห็นการพิวส์ขาดง่ายของคนไทยจำนวนไม่น้อยจากสาเหตุเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดจากความวิตกกังวล Nonlinear หรือ เป็นโลกที่ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ไม่เป็นเส้นตรง เหตุและผล อาจไม่แปรผันตามกันชัดเจนเหมือนเดิม มีปัจจัยแทรกซ้อน ตัวแปร สถานการณ์อื่น ๆ มาส่งผลกระทบ แบบที่เราไม่รู้ Linear คือ เส้นตรงซึ่งมีความชันคงที่ หมายถึงเหตุและผลเป็นไปอย่างควบคู่กัน ลักษณะที่ไม่เป็นเส้นตรงจะทำให้ไม่สามารถพยากรณ์ได้ว่าสาเหตุจะนำไปสู่ผลใหญ่โตเพียงใดในอัตราความเร็วเท่าใด พูดอีกอย่างว่าอดีตไม่อาจเป็นเครื่องชั่งอนาคตได้เสมอไป(ตามหลักสถิติ) ทุกวันนี้ เหมือนเราอยู่ในภาพยนตร์ที่มีจุดจบในแบบที่ไม่ควรจะเป็น ไม่มีตรรกะ เหตุและผลที่เคยใช้ในการคาดการณ์ จะใช้ไม่ได้อีกต่อไป ตัวอย่างง่าย ๆ ที่สุด คือวิกฤติโรคระบาดโควิด-19 ครั้งนี้ ที่เราพยายามคาดการณ์หลายทีว่าจะจบช่วงนั้นช่วงนี้ เพราะ ยึดหลักการระบาดวิทยา และตามหลักเราควรสร้างให้เกิดภูมิคุ้มกันหมู่ได้ในปีแรกเลย แต่ทว่า...ก็เป็นอย่างที่เราเห็น กว่าจบก็ลากกันมา 3-4 ปี ซึ่งก็ยังไม่รู้ว่าจะจบจริงหรือเปล่า (ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์, 2565: ออนไลน์)

Incomprehensible – ภาพลวงตาของข้อมูลความรู้ ที่ยิ่งค้นหาก็ยิ่ง (ไม่) ค้นพบ จาไมส์ คาสซิโอ (Jamais Cascio) นักมานุษยวิทยาและนักเขียนผู้มีความสนใจด้านอนาคต อธิบายว่า ใน BANI World หรือ โลกโกลาหล เราารู้สึกเหมือนกำลังพยายามค้นหาคำตอบสำหรับปัญหาที่ไม่เข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้น ไม่สามารถกำกับหรือควบคุมอะไรได้ และไม่สามารถตีความได้ว่าสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่นั้นเกิดขึ้นเพราะอะไร หลายต่อหลายครั้งกลับพบว่า คำตอบที่ค้นเจอไม่น่าพอใจและไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เพราะไม่เข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง อีกแง่หนึ่ง กล่าวได้ว่า ‘การคิดความรู้’ เปรียบเสมือนภาพลวงตาของความรู้ หลายคนเข้าใจว่าตนเองเข้าใจแล้ว ทำให้ปิดประตูรับการเรียนรู้ หรือความรู้ที่ต่างไปจากเดิม ขณะที่นักวิทยาศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญระดับโลกมักเห็นพ้องตรงกันว่า

‘ยิ่งรู้มากเท่าไร ยิ่งตระหนักได้ว่าแทบไม่รู้อะไรเลย’ เพราะคำตอบที่ได้จากคำถามหนึ่ง มักนำไปสู่คำถามถัดไป จึงเหมือนการยิ่งค้นหาที่ยังไม่ค้นพบคำตอบ ด้วยเหตุนี้ คาสซิโอ จึงกล่าวว่า BANI World เป็นโลกที่เปิดโอกาสให้มนุษย์ได้พัฒนาแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อตอบคำถามที่ตนสงสัย และตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เข้าใจได้ยาก (วิภาวี เชียรลีลา, 2566: ออนไลน์)

เมื่อโลกแห่งความโกลาหล มาเคาะประตูบ้านแล้ว ในโลกแห่งความโกลาหลเช่นนี้ ยากที่จะหาใครมาทำนายหรือพยากรณ์อนาคตของโลกในอีก 6 เดือน หรือ 1 ปีข้างหน้าเช่นในอดีตได้ ด้วยบริบทนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจระยะยาวขององค์กรธุรกิจ หรือในการบริหารประเทศ จึงอาจจะเป็นเรื่องไม่เหมาะสมอีกต่อไป เพราะเป็นที่เข้าใจโดยทั่วไปอยู่แล้วว่าไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว เพื่อการเอาชนะความโกลาหลได้ แต่ถึงอย่างไร เราก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากับความโกลาหลนี้ได้ ดังนั้น เมื่อรู้สึกถึงความเปราะบาง หรือ Brittleness ยิ่งต้องแสดงศักยภาพและความยืดหยุ่นให้โลกเห็น ลดความวิตกกังวลจากการตัดสินใจใด ๆ ด้วยความพยายาม ทำความเข้าใจ และใช้สติให้มากเพื่อเอาชนะความไม่เป็นเหตุเป็นผลเชิงเส้น ด้วยความพร้อมและสมรรถนะที่จะปรับตัวอยู่เสมอ สุดท้าย คือ ปล่องวาง และใช้สัญชาตญาณ เมื่อรู้สึกสับสนหรือไม่เข้าใจต่อสิ่งที่กำลังเผชิญ VUCA vs BANI (2566) แนวคิด BANI อาจจะเป็นทางเลือกใหม่ เป็นจุดเริ่มต้นของการคิด การสร้างโอกาสเชิงรุกและพร้อมรับมือต่อทุกสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในยุคแห่งความโกลาหลของโลกนี้ โดยสามารถประยุกต์หรือปรับใช้กับชีวิตส่วนตัว การบริหารธุรกิจ และการบริหารรัฐกิจ แทนที่ VUCA ที่เคยใช้มาช้านาน (amec, 2565: ออนไลน์) สังคมไทยและสังคมโลกได้รับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง มีการแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และธุรกิจการค้า ก่อเกิดเป็น สงครามทางความคิด สงครามเย็น สงครามการค้า สงครามทางเทคโนโลยี เป็นต้น ต่างคนต่างแสวงหาสิ่งที่ต้องการ เพื่อตอบสนองความอยากความต้องการของตนเอง ยิ่งอยากมาก ยิ่งต้องการมาก ไม่รู้จักพอ ไม่รู้จักสิ้น กอบโกยให้ตนเองได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จนกลายเป็นการเบียดเบียนและกีดกันคนอื่น ก่อให้เกิดการแก่งแย่ง ช่วงชิง จนบางครั้งถึงขั้นทำร้ายซึ่งกันและกัน กลายเป็นความโลภ ความโกรธ ความหลง (กิเลส) ก่อให้เกิดทุกข์ เกิดความกลัว ไม่เป็นสุข โดยปกติคนเราทุกคนต้องการความสุขความสงบมีชีวิตเป็นอยู่ที่ดี สังคมที่จะมีความสุขความสงบได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยการบริหารที่ดีเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสในการดำเนินชีวิตที่ดีมีความสุข พุทธปรัชญาเถรวาท มีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตอย่างยิ่ง มนุษย์เป็นสัตว์พิเศษซึ่งแตกต่างจากสัตว์ทั้งหลายอื่น สิ่งที่ทำให้มนุษย์เป็นสัตว์พิเศษ ได้แก่ สึกขา หรือการศึกษา คือการเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนามนุษย์ที่ฝึก ศึกษา หรือพัฒนาแล้ว เชื่อว่าเป็นสัตว์ประเสริฐ เป็นผู้รู้จักดำเนินชีวิตที่ดีงามด้วยตนเอง และช่วยให้สังคมดำรงอยู่ในสันติสุขโดยสวัสดิ มนุษย์ที่ชื่อว่าฝึก ศึกษา หรือพัฒนาตน โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนผู้เป็นสมาชิกใหม่ (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2566: 15)

จากความเป็นมาข้างต้นจึงให้ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท เพื่อบรรลุเป้าหมายของชีวิต ที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี ในยุค VUCA World ความผันผวน การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และ BANI World หรือ โลกโกลาหล

1.2. คำถามการวิจัย

1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารที่ดี เป็นอย่างไร
2. หลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี เป็นอย่างไร
3. ผลวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี เป็นอย่างไร

1.3. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษา แนวคิด ทฤษฎีการบริหารที่ดี
2. เพื่อศึกษา หลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี
3. เพื่อวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี

1.4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบวิจัยเอกสาร (Documentary Research) มี 2 ด้าน คือ

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1) ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารที่ดี โดยทั่วไป เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์
- 2) ศึกษาหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี ส่วนที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา

1.4.2 ขอบเขตด้านเอกสาร

- 1) เอกสารปฐม ได้แก่

พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ฉบับมหาจุฬาราชวิทยาลัย

2) เอกสารทุติยภูมิ ได้แก่ หนังสือ

หนังสือ ตำรา บทความ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัย วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

1.5. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบวิจัยเอกสาร โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1.5.1 ดำเนินการ จัดทำกรอบแนวคิด

1.5.2 สืบค้นข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิ (Primary Sources) โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บข้อมูล จากเอกสารสำคัญ คือ พระไตรปิฎก

1.5.3 รวบรวมข้อมูลจากเอกสารทุติยภูมิ (Secondary Sources) เป็นการสำรวจเอกสาร (Review Literature) คัมภีร์อื่น ๆ ทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับงานวิจัย โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หนังสือ ตำรา งานวิจัย วารสาร เว็บไซต์ และงานเขียนที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้อง

1.5.4 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ การวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี

1.5.5 สังเกตการณ์ การบริหารในองค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1. ทำให้ทราบแนวคิด ทฤษฎีการบริหารที่ดี
2. ทำให้ทราบหลักหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี
3. ทำให้ทราบหลักการบริหารที่ดีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี
4. ทำให้ได้เผยแพร่ผลการศึกษาสู่ผู้ที่สนใจ ในรูปแบบของบทความวิชาการ หรือเอกสารทางวิชาการ

1.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.7.1 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

พระมหาวิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี) (2550) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ คนสำราญงานสำเร็จ ว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมชาติสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจ ให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตัวเอง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร

ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่, พระครูกิตติญาณวิสิฐ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง เทคนิคการบริหาร ตามแนวพุทธ กล่าวว่า ผู้นำ ควรที่จะมีความเข้าใจการบริหารโดยการนำหลักธรรมไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ หลักที่สำคัญในการแก้ปัญหาในองค์กรที่สามารถนำมาใช้ คือ หลักอริยสัจ 4 คือ ทุกข์ คือ อาการที่ไม่ปกติ สมุทัย คือ สาเหตุของอาการ นิโรธ ทางเลือกที่จะแก้ปัญหาของอาการ และมรรค เป็นวิธีที่เลือกแล้วที่จะนำมาแก้อาการนั้น ข้อสำคัญเมื่อแก้อาการที่ไม่ปกติได้แล้ว ต้องไม่ลืมพัฒนาคนให้มีขวัญและกำลังใจไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลงทำการบริหารให้มีคุณภาพ ทุกอย่างก็จะดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้เหนือสิ่งอื่นใดนั้นก็สันติสุขของคนทั้งหลาย

พระมหาศรีอรุณ คาโท (2559) ได้ศึกษาเรื่อง พุทธวิธีทางการบริหารสำหรับองค์กรภาครัฐ สมัยใหม่ กล่าวว่า สถานการณ์ปัจจุบันประเทศชาติต้องการนักบริหารที่มีความรู้ ความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐสมัยใหม่จำเป็นต้องได้นักบริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกในการมุ่งมั่นเสริมสร้างคุณงามความดี มีความรับผิดชอบที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเจตนารมณ์ขององค์กร รวมไปถึงทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะบุคลากรในองค์กร บทความนี้มี ความมุ่งหมายที่จะเสนอพุทธวิธีในการบริหาร สำหรับองค์กรภาครัฐสมัยใหม่ โดยนำหน้าที่ของนักบริหารมาวิเคราะห์เชิงพุทธศาสนา ประกอบด้วย 1) พุทธวิธีในการวางแผน 2) พุทธวิธีในการจัดองค์การ 3) พุทธวิธีในการบริหารบุคลากร 4) พุทธวิธีในการอำนวยการ และ 5) พุทธวิธีในการกำกับดูแล

ไชยสิทธิ์ อุดมโชคนามอ่อน และคณะ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง พุทธกับการบริหาร กล่าวว่า พุทธการบริหาร คือ (1) หลักอริยสัจ 4 (2) หลักอริยปทัช 3 ผลการบริหารตามหลักอริยสัจ 4 พบว่า การนำมาใช้ในกิจการการบริหารคณะสงฆ์ได้ตามยุคตามสมัยได้อย่างลงตัว และรูปแบบการใช้หลัก อริยปทัช 3 พบว่าการนำหลักประชาธิปไตยในการบริหารมาก่อนที่สังคมปัจจุบันได้นำรูปแบบการบริหารรูปแบบนี้มาใช้ในการบริหารว่า “ประชาธิปไตย”

พระใบฎีกาวัชชัย จรณธมโม, พระมหาประเวศ ปญญาทีโป (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการเชิงพุทธ : องค์กรสมัยใหม่ กล่าวว่า การจัดการเชิงพุทธ เป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ควรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล กล่าวคือ การส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันทางโลก และทางธรรม ได้อย่างเหมาะสมในฐานะเพื่อนร่วมงาน การจัดสวัสดิการจะต้องมอง ถึงความสำคัญ ของผู้ที่เป็นคนดี เป็นผู้ที่เสียสละให้กับองค์กรมากกว่าให้ความสำคัญไปที่คนเก่งที่มีบทบาท ตำแหน่ง สูง ๆ เพราะในระบบองค์กรรัฐจะเห็นระบบชนชั้นมากมาย หากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่เห็นคุณค่า ของความดีของผู้ที่เสียสละตนเพื่อคนอื่น จะทำให้ผู้ที่เสียสละเกิดความท้อแท้ไม่อยากจะทำความดี ต่อไป ซึ่งองค์การแนวพุทธจะอาศัยทั้งวัฒนธรรมพุทธและพุทธธรรมและจะเน้นหนักในด้านจิตใจ มากกว่าและต้องอาศัยกันและกันเป็นแนวทางจะเกิดผลดีมากกว่า การที่องค์กรใด จะมีความมั่นคง ได้นั้น ต้องมีคุณภาพของสมาชิก มีคุณธรรมของสมาชิก มีความสงบสุขของสมาชิก มีคุณภาพของ ผู้บริหาร มีคุณธรรมของผู้บริหาร มีความสงบสุขของผู้บริหาร มีหลักการบริหารการนำองค์การปัจจัย เหล่านี้จะส่งผลให้องค์การดำรงคงอยู่เป็นเวลานาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ่มค่ากับทุนทรัพย์และแรงกายแรงใจที่ลงทุน พุทธธรรมมีแนวทางในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ด้วยความเชื่อที่ว่า ชีวิตคือการศึกษามีชีวิตอยู่ก็ต้องมีการศึกษาตลอดเวลา คนทุกคน ที่เกิดมาต้องได้รับการพัฒนา เมื่อพัฒนาแล้วจึงจะถือว่าเป็นสัตว์ ประเสริฐอย่างแท้จริง

พระมหาฉัตรชัย อภิขโย (สงเสริม), จักรี ศรีจารุเมธีญาณ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามแนวหลักพุทธธรรม กล่าวว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งปัญญาและการ ปฏิบัติ หลักคำสอนทั้งหลายในพระพุทธศาสนานั้นกล่าวถึงหลักความเป็นจริงตามกฎธรรมชาติ ที่ผู้ ศึกษาต้องใช้ปัญญาในการศึกษาและการปฏิบัติควบคู่กันไป ทั้งนี้หลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วยหลักศีลธรรม และจริยธรรม มุ่งเน้นให้รู้เท่าทันความจริงของโลกและชีวิต ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการบริหารงานตามแนวพุทธธรรมนั้น นับว่ามีส่วนสำคัญในการกระตุ้น ผู้ได้บังคับบัญชาให้ อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและประสบความสำเร็จในองค์การ โดยผู้นำยึด หลักธรรมทางพุทธศาสนาที่สังคมยอมรับ ผู้นำจำเป็นต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม จึงเป็นการใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ด้วยการบริหารทั้ง ในด้านการบริหารตนเองของผู้บริหาร การบริหารบุคคลและการบริหารงานในองค์การและมีความ สอดคล้องกับหลักการครองตน ครอง คน และครองงาน โดยการใช้หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในด้านการบริหารจัดการและดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ซึ่งประกอบไปด้วยหลักธรรม 2 หลักธรรม คือ พรหมวิหาร 4 ทศพิธราชธรรม 10

ทองดี ปาโส (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานที่ดีตามหลักพุทธธรรมของบริษัท สัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารองค์กรในยุคชีวิต วิถีใหม่ ซึ่งผู้บริหารองค์กรในยุคชีวิตวิถีใหม่ควรมีรูปแบบการบริหารองค์กรที่ต่างไปจากเดิมอย่าง

เหมาะสม โดยการบริหารงานตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารองค์กรให้ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้ในสังคมท่ามกลางวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ผู้บริหารควรตั้งกฎระเบียบ และมีแนวทางการป้องกัน เพื่อลดความเสี่ยงของการติดเชื้อโรค โดยมีภาวะความเป็นผู้นำส่งเสริมให้องค์กรหันมาสนใจเรื่องการพัฒนาศักยภาพในหลายระดับ สอดคล้องกับการฟื้นฟู และสร้างสรรค์สังคมที่ดีในปัจจุบัน โดยยึดหลักปาปนิกรรม ในการบริหารองค์กร ได้แก่ 1. จักขุมา ผู้บริหารต้องมีปัญญามองการณ์ไกล 2. วิรุโธ ผู้บริหารสามารถจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และ 3. นิสสยสัมปันโน ผู้บริหารพึงต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี พึงพาอาศัยคนอื่นได้ ซึ่งความเป็นภาวะผู้นำตามหลักปาปนิกรรมของผู้บริหารองค์กรในยุคชีวิตวิถีใหม่ สามารถนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนทั้งหลาย อันจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชน และสังคมที่ยั่งยืนต่อไป

วิช วิรัชนิภาวรรณ (2554) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย ว่า กระบวนการบริหารเกิดได้หลายแนวคิด เช่นโพสด์คอร์ด (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของลูเธอร์ กุลิค (Luther Gulick) และลินดอลเออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงาน บุคคล (Staffing) การอำนวยการ(Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCC)

สามเณรพุทธชาติ ช่วยแก้ว (2567) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการตามแนวพระพุทธศาสนา กล่าวว่า การจัดการ หลักพุทธธรรม และพุทธวิธีการบริหารองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ: 1.ศึกษาแนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน การจัดการ หลักพุทธธรรม และพุทธวิธีการบริหาร 2.วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารงาน การจัดการ และหลักพุทธธรรม 3.นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้พุทธวิธีการบริหารในการบริหารจัดการองค์กร การศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า หลักพุทธธรรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและการจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสมดุล ความยั่งยืน และความเป็นธรรมในการดำเนินงาน

1.7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระสรพงษ์ สุธมโม (ญาติจอมอินทร์) (2558) ได้ทำวิจัยเรื่อง วิเคราะห์กระบวนการบรรลุความสำเร็จในชีวิตตามหลักปาปนิคสูตร โดยมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพื่อความสำเร็จในอาชีพพ่อก้าวและการบำเพ็ญสมณธรรมของบรรพชิตตามนัยแห่งปาปนิคสูตร ใช้วิธีการวิจัยเอกสารและเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาเชิงลึกด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (indept interview) ปาปนิคสูตร ปรากฏในพระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกกนิบาต ว่าด้วยเรื่องกระบวนการไปสู่ความสำเร็จของอาชีพพ่อก้าว และภิกษุ กล่าวถึงพระพุทธเจ้าได้ทรงแนะวิธีใช้หลักธรรมที่คล้ายกันในการนำมาอธิบายกระบวนการไปสู่ความสำเร็จ แต่มีวิธีการประยุกต์ใช้แตกต่างกันไปตามลักษณะ อาชีพและความมุ่งหมายอาชีพพ่อก้าว มีความมุ่งหมายในความเพิ่มพูนของโภคทรัพย์เป็นสำคัญ ในขณะที่พระภิกษุมีความมุ่งหมายในความเพิ่มพูนแห่งกุศลธรรมเป็นสำคัญ คือ การประสบ ความสำเร็จได้จะต้องประกอบด้วย ความรู้ เมื่อมีความรู้แล้วจึงสามารถวางแผนได้ถูกต้องนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องไปด้วย ทั้งนี้จะต้องมีผู้สนับสนุนที่ดีคอยให้คำแนะนำหรือสนับสนุนปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้กระบวนการไปสู่เป้าหมายประสบความสำเร็จตามต้องการ ไม่ว่าเป้าหมายนั้นจะเป็นความสุขแบบ สามีสุขหรือแบบนิรามิสสุข

เสกมนต์ สัมมาเพชร (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง ทรัพยากรการบริหารกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทัศนสถานบำบัดพิเศษกลาง กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ทรัพยากรการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารงานทั่วไป มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค และด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสารตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในระดับมาก โดยด้านรวมพลังแก้ไขปัญหายาเสพติดให้ได้ผลอย่างยั่งยืนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านเสริมสร้างประสิทธิภาพการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และด้านพัฒนาความเป็นมืออาชีพในงานราชทัณฑ์ตามลำดับ และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรการบริหารกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พบว่า ทรัพยากรทั้ง 11 ด้าน คือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไปด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารคุณธรรม ด้านการให้บริการประชาชน ด้านการบริหารข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสาร ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค ด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม ด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ล้วนมีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับ

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พระบุญเลี้ยง โสภาโส (สุขพิพัฒน์) (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง การดำเนินชีวิตตามหลักสัมมาอาชีวะในมรรคมงคล 8 ตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินชีวิตตามหลักสัมมาอาชีวะในทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 1) การแสวงหาเลี้ยงชีพในทางที่ชอบทั้งทางกายและทางวาจา ถูกต้องทั้งด้านกฎหมายและศีลธรรม 2) การครอบครองรักษาที่ดี ตามหลักการอัมพรทรัพย์ทางพระพุทธศาสนาหรือหลักโภควิภาค 4 ได้แก่ ทรัพย์หนึ่งส่วน (25%) ออมไว้ใช้สอยเลี้ยงชีพ ทรัพย์สองส่วน (50%) ออมไว้ประกอบอาชีพและทรัพย์อีกหนึ่งส่วน (25%) ออมไว้ในยามจำเป็นและใช้ทำบุญ 3) การบริโภคใช้จ่ายอย่างถูกต้องเหมาะสมและพอเพียง โดยให้ความสำคัญด้านคุณค่ามากกว่ามูลค่า และเน้นคุณประโยชน์มากกว่าความคุ้มค่า และมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์สุขทั้งแก่ตนเองแก่ผู้อื่นและแก่สังคมสัมมาอาชีวะเป็นหลักการดำเนินชีวิตที่มีคุณค่าทางจริยธรรมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลทั้งทางกาย ทางวาจา ทางจิตใจ อีกทั้งเกิดคุณค่าต่อการพัฒนาปัญญาให้รู้จักคิดอย่างมีเหตุผลในการดำเนินชีวิต และยังมีคุณค่าต่อการเกื้อหนุนให้เกิดบุญกุศลามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีคุณค่าทางจริยธรรมต่อการเกื้อหนุนและส่งเสริม การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้อื่น และมีคุณค่าต่อการพัฒนาสังคมส่วนรวมทั้งด้านการปกครอง การเมือง เศรษฐกิจ ตลอดจนเกื้อหนุนการพัฒนาาระบบจริยธรรมทางสังคมด้านอื่น ๆ ให้เข้มแข็งและมั่นคง ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่ก่อให้เกิดความสุขมวลรวมของคนในสังคมมากยิ่งขึ้น

สิรินทร์ กันยาริยะ, เมธา หริมเทพาธิป และกิริติ บุญเจือ (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารธุรกิจตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวคิดการบริหารอาจมีได้หลายรูปแบบแต่ทุกแบบเน้นที่ความสำเร็จเป็นจุดหมายเหมือนกันโดยใช้วิธีต่าง ๆ กัน 2) การบริหารตามพระไตรปิฎกนั้นเน้นการฝึกฝนข่มจิตใจของตนให้อยู่เหนืออารมณ์ โดยฝึกทั้งศีลด้วยการรักษากิริยามรรยาทและปฏิบัติสมาธิ ทำจิตใจให้มั่นคงไม่หวั่นไหวกับสิ่งที่เข้ามากระทบ และเจริญปัญญาให้รู้เท่าทัน รู้เหตุ รู้ผลไม่เป็นทาสของอารมณ์ รู้จักประยุกต์หลักธรรมมาใช้อย่างรัดกุม ใช้ปัญญาแก้ปัญหาในทุกสถานการณ์อย่างมีเหตุผล รู้จักรักษากิริยามรรยาทตนเอง ให้ดี (การครองตน) ได้แล้วก็พึงคอยสอนผู้อื่นให้รู้และกระทำตามด้วยการปรารภนาติต่อผู้อื่นโดยใช้คุณธรรม เอาใจใส่สมาชิกในองค์กร ปรารถนาให้กำลังใจกันและกัน (การครองคน) รู้จักใช้บุคคลตามความสามารถของแต่ละคนในการปกครองด้วยหลักแห่งธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม เกิดประโยชน์แก่บุคคล แก่สังคม หมู่ใหญ่ แก่มวลมนุษยชาติ (การครองงาน) 3) การวิจัยงานวิจัยในสังคมไทย ควรนำเอาผลการวิจัยไปสร้างและขยายผลเป็นแบบจำลองหลักสูตรการบริหารเชิงพุทธสำหรับพัฒนาผู้นำองค์กร และนำผล

วิจัยในส่วนที่เป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหารไปปรับใช้ในองค์กรทางด้านการบริหาร ใช้หลักธรรมการบริหารตน บริหารคน และบริหารงานมาปรับใช้เพื่อการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล

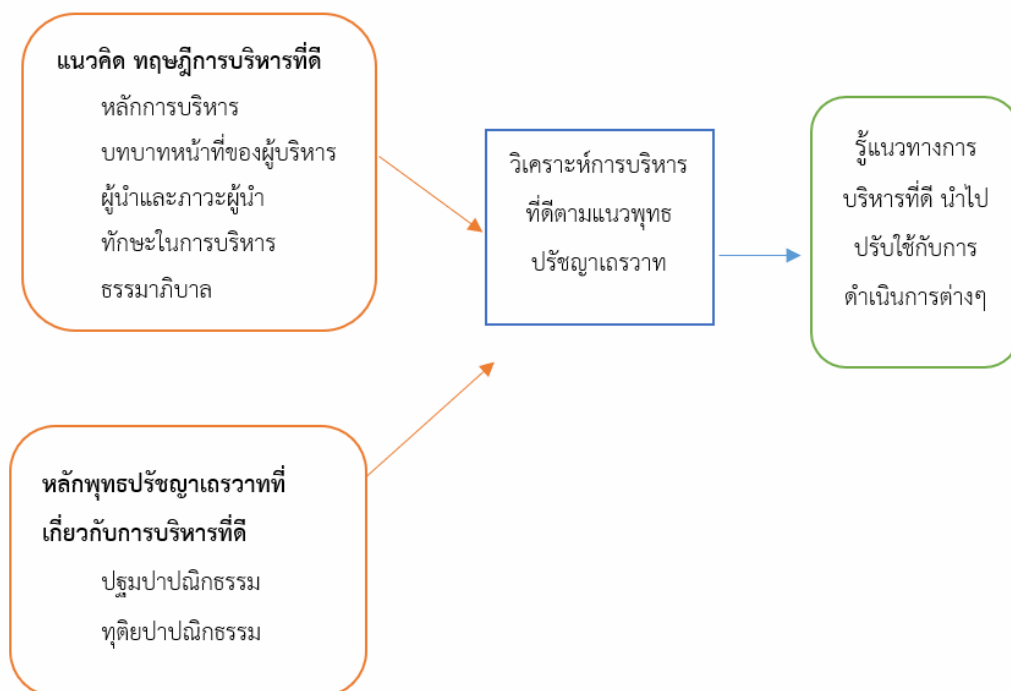
พระยงยุทธ ภูทาทาโร (สุบินนาม) (2561) ได้ทำวิจัยเรื่อง พุทธวิธีการบริหารจัดการทรัพย์สินในพระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการทรัพย์สินในทางพระพุทธศาสนามีความสำคัญในการดำรงชีวิตชาวพุทธควรที่จะต้องมีการแสวงหาทรัพย์สินด้วยความขยันหมั่นเพียร ครั้นได้ทรัพย์สินมาแล้วก็เก็บรักษาไม่ให้เสื่อมสูญหายไป ควรเลือกคบมิตรที่ดีมีศีลธรรม และควรมีการบริหารจัดการ ใช้จ่ายทรัพย์สิน เพื่อประกอบกิจการที่ถูกต้องชอบธรรม เพื่อเลี้ยงตนเองให้เป็นสุขพอดี รวมทั้งเลี้ยงบำรุงบิดา มารดา บุตร ภรรยา มิตรสหายให้เป็นสุขด้วย รวมทั้งไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุขทุกชนิด เพื่อนำไปสู่จุดหมายของชีวิตที่ดียิ่งขึ้นไป สำหรับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของชาวพุทธทั่วไป คือ เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ทางสังคม ทางการเมือง และอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ ทำให้ประชาชนเกิดความเกียจคร้านในการแสวงหาทรัพย์สิน การไม่รู้จักรักษาทรัพย์สิน การคบคนพาลและปัญหาการใช้จ่ายทรัพย์สินฟุ่มเฟือย เป็นต้น เพราะเกี่ยวข้องกับอบายมุขซึ่งเป็นช่องทางแห่งความเสื่อม ความพินาศย่อยยับแห่งทรัพย์สิน และทำให้เกิดความเดือดร้อนทั้งแก่ตนเองและบุคคลรอบข้างอีกทั้งจะไม่ใช่ที่ยอมรับในสังคมเลย ดังนั้นพุทธวิธีการบริหารจัดการทรัพย์สินในพระพุทธศาสนาเถรวาท คือการนำหลักทฤษฎีธัมมิกัตถะ 4 มาแก้ไขปัญหาชีวิตของพุทธศาสนิกชน คือ (1) แก้ปัญหาการขาดความเพียรในการแสวงหาทรัพย์สิน ด้วยวิธีการรู้จักหาทรัพย์สินด้วยความสุจริตชอบธรรม (2) แก้ปัญหาชีวิตการไม่รู้จักรักษาทรัพย์สิน คือการเก็บออมรักษาทรัพย์สินที่หามาได้มาให้เสื่อมไป (3) แก้ปัญหาชีวิตการคบคนพาลด้วยบาร์มีกัลยาณมิตรที่ดี คือมีผู้แนะนำสั่งสอนที่ดีซึ่งจะช่วยสนับสนุนชักจูงในการประกอบกิจการที่ดี และ (4) แก้ปัญหาชีวิตการใช้จ่ายทรัพย์สินเกินฐานะ คือ ใช้จ่ายทรัพย์สินในสิ่งที่จำเป็นสำหรับการครองชีพ เมื่อบุคคลปฏิบัติตามหลักทฤษฎีธัมมิกัตถะ 4 ย่อมเกิดประโยชน์คือสิ่งที่รับอาจะจะเป็นทรัพย์สิน เงิน ทอง สิ่งของ ชื่อเสียง เกียรติยศ การยกย่องสรรเสริญ หรือกล่าวอย่างง่าย ๆ คือ การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะได้มาซึ่งประโยชน์นั้น จะต้องมีการแสวงหาทรัพย์สินและใช้จ่ายทรัพย์สิน อย่างมีหลักการและมีแผนการ ซึ่งหลักการและแผนการนี้ เรียกว่า ธรรมที่เป็นไปเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในปัจจุบัน

พระครูโสภณรัตนบัณฑิต และพระครูวุฒิสาครธรรม (2563) การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักพุทธปรัชญา มีความมุ่งหมายเพื่อผู้ฝึกฝนพัฒนา ให้ได้รับประโยชน์สุขตั้งแต่ขั้นต้น โดยการลงมือปฏิบัติ รู้จักหลักการปฏิบัติตนที่ดีต่อสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเรียกว่า ความสำรวมอินทรีย์ทั้งหลาย คือ การสำรวม ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ เพื่อจะได้ใช้เป็นพื้นฐาน ของศีล คือ เจตนางดเว้นจากความชั่วทางกาย และ เจตนางดเว้นจากความชั่วทางวาจา เรียกว่า การพัฒนาด้านพฤติกรรม

ที่ดี อันเป็นหนทางที่พัฒนาให้จิตใจ มีความคิดที่ดี และช่วยให้เกิดปัญญา ที่เจริญงอกงามเพื่อพัฒนาพฤติกรรมที่ไม่เบียดเบียนแต่เป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์เกื้อกูล ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ผลจากการพัฒนาตามพุทธปรัชญา ก็เพื่อจะได้พัฒนากาย วาจา และจิตใจ ส่งผลให้มีความสามารถในการคิด ตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับตัว ให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ในหลักพุทธธรรม ได้กล่าวถึงการเป็นผู้มีสุขภาพกายใจที่แข็งแรง และมีอายุยืน คือ ผู้ให้โภชนาโดยเคารพตามกาล เวลาอันสมควรแก่ผู้สำรวม บริโภคโภชนาที่ผู้อื่นให้ ชื่อว่าเพิ่มให้ฐานะ 4 ประการ คือ อายุ วรรณะ สุขะ และพละ การมีร่างกายแข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีสุขภาพจิตดี จะเห็นได้ว่าสุขภาพนั้นไม่ได้มีเพียงทางกายและทางจิตใจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับตัวเข้าสู่สังคมได้อย่างมีความสุข ควรจะรักษาสุขภาพของเราให้ดีอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้มีจิตใจที่มีความสุข รื่นเริง มีเมตตา มีสติ มีสมาธิ คุณภาพชีวิตที่ดีต้องมีสุขภาพะทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ภูมิปัญญา อายุ ความดำรงอยู่ ความดำเนินไป ความเคลื่อนไหว ความเป็นไป ความรักษา ความเป็นอยู่ เปิดโอกาสให้ได้ใช้ทักษะต่าง ๆ รวมถึงการแสดงบทบาทในสังคม ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักพุทธปรัชญา

1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับ “วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท” ผู้ศึกษาได้สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

1.6. นิยามศัพท์

การบริหารที่ดี หมายถึง หลักการบริหาร ความสำคัญของการบริหาร หน้าที่ของการบริหาร และบทบาทของผู้จัดการ ผู้นำและภาวะผู้นำ ทักษะในการบริหาร ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร ทรัพยากรในการบริหาร จริยธรรมในการบริหาร ธรรมาภิบาล

คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร หมายถึง การใช้หลักธรรมาปฏิบัติในการ บริหาร ราชการทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูง ให้ได้ผลดีมี ประสิทธิภาพสูงโดยการปกครองและบริหารที่ดี

พุทธปรัชญาเถรวาท หมายถึง ความรู้ ความจริง คำสอน ของพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาท ในพระไตรปิฎก ที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี หลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี ปฐม ปาปณิกธรรม ทุตติยาปณิกธรรม

องค์การ หมายถึง ระบบสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนที่ตัดสินใจเข้า มาร่วมมือและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และกับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเป็นระบบและมีขอบเขตที่ ชัดเจน



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารที่ดี

ตามความเป็นจริงมนุษย์เกิดมามีความอยาก ความต้องการ เพื่อให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างมีความสุข โดยมีเป้าหมายสูงสุดในชีวิต หรือเรียกอีกอย่างว่า “อุดมคติหรือคุณค่า” ที่เรายึดถือเป็นเป้าหมายหรือแนวทางในการดำเนินชีวิต ทุกคนมีอุดมคติหรือคุณค่าบางอย่างที่ตนเองยึดถือแต่อาจคลุมเครือบ้าง แจ่มชัดบ้าง มั่นคงบ้าง เปลี่ยนแปลงบ้าง ขึ้นอยู่กับระดับความกระจ่างในคุณค่า (Value clarify) ของแต่ละบุคคล แต่อุดมคติหรือคุณค่าที่แต่ละคนยึดถือนั้นก็จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบการดำเนินชีวิต (Life Style) ของเขาว่าเขาควรจะเลือกเรียนอะไร เลือกอาชีพอะไร เลือกคบเพื่อนแบบไหน มีรสนิยมในเรื่องต่าง ๆ เลือกใช้ชีวิตโดยรวมอย่างไร ซึ่งแต่ละคนมีเป้าหมายสูงสุดที่แตกต่างกันไป แต่ละคนก็จะมีวิธีการดำเนินการให้ตนเองเข้าถึงเป้าหมายนั้น ๆ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่อาจอยู่โดดเดี่ยวได้ต้องเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับคนอื่น การเข้าไปเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับคนอื่นตั้งแต่สองคนขึ้นไปจึงเรียกว่า “องค์กร” แล้วดำเนินการต่าง ๆ ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย การที่จะบรรลุเป้าหมายต้องมีการวางแผน มีระบบการปฏิบัติการที่ดีในเบื้องต้น จึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นที่รู้กันดีว่าเป็นการบริหารจัดการเพื่อให้ตนเองและองค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “การบริหาร”

ทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดี เป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์กร การเติบโต และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสิ่งแวดล้อม ทำให้องค์กรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ และต้องเลือกใช้แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบท สภาพแวดล้อม กาลเวลา สถานที่ และสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการบริหารจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการบริหารเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ากันมาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการบริหารเป็นศาสตร์แขนงหนึ่ง การบริหารราชการและการบริหารธุรกิจตลอดจนการบริหารทุกสาขา ในทางปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนจึงจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นศิลปะ หมายถึงการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เพราะการบริหารในองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นศาสตร์หรือความรู้ในด้านการบริหารเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้สูงสุด จำเป็นต้องประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับองค์กรแต่ละองค์กร ที่เรียกว่าศิลปะ

การบริหาร จึงประกอบไปด้วยเรื่องของ องค์การ ความหมายของการบริหาร ความสำคัญของการบริหาร หน้าที่ของการบริหารและบทบาทของผู้จัดการ ผู้นำและภาวะผู้นำ ทักษะในการบริหาร ระบบงานที่ดี ทรัพยากรในการบริหาร แนวคิดการบริหารและวิวัฒนาการ จริยธรรมในการบริหาร ธรรมาภิบาล จึงควรทำความเข้าใจในความหมายเหล่านั้น

2.1. ความหมายขององค์การ

องค์การ หรือ องค์กร (Organization) หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์การที่แสวงหาผลกำไร คือ องค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทาง เศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่าง ๆ และ องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือ องค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น องค์การภาครัฐ สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น

2.2. ความหมายของการบริหารและการจัดการ

การบริหาร มีคำ 2 คำที่ใช้ในความหมายเดียวกัน คือ คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) การบริหาร(Administration) ใช้ในการบริหารระดับสูง หน้าที่เน้นหนักที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public administration) เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่ได้วางไว้) ส่วนการจัดการ (Management) นิยมใช้สำหรับการจัดการธุรกิจ นอกจากนั้นได้มีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายของคำว่า การบริหารไว้ ดังนี้

เทย์เลอร์ (Taylor, 2002) กล่าวว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

เฮอริเบิร์ต (Herbert , 1976) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนิน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ปีเตอร์ (Peter, 1998) การบริหาร คือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ ภายในสภาพองค์การทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ ออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

ศิริ ถีอาสนา (2557) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมของกลุ่ม ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคณะทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

ติน ปรัชญพทุทธ์ (2551) การบริหารเป็นกระบวนการ โดยหมายถึง กระบวนการนำเอา การตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึง เกี่ยวข้องกับการเอานโยบาย สาธารณะไปปฏิบัติ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมองค์การ (Controlling)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่อง และ ประสานงานกันโดยทุกฝ่ายเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การดังที่ Drucker กล่าวว่า การบริหาร คือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Herbert กล่าวว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จากที่ กล่าวมา ประเด็นสำคัญของการบริหาร (Management) คือการบริหารสามารถประยุกต์ใช้กับ องค์การใด องค์การหนึ่ง ได้ตามเป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือการสร้างกำไร การบริหารเกี่ยวข้อง กับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือวิธีการใช้ทรัพยากรโดย ประหยัดที่สุด และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือการบรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุดและการ บริหารสามารถนำมาใช้ สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์การ

2.3. ความสำคัญของการบริหารและการจัดการ

ความสำคัญของการจัดการ มีหลายประการ วรพจน์ บุชรำคัมวดี (2552) กล่าวไว้ดังนี้

1. ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การเป็นไปเพื่อประสิทธิผล (Effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดการในองค์การที่ดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการ กำหนดเป้าหมายชัดเจน ประเมินได้ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมุ่งสู่การบริหารเพื่อต้นทุน ที่ถูกกว่า (low cost) ดีกว่า (better quality) เร็วกว่า (higher speed) บริการที่ดีกว่า (better service)

2. ในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์ การจัดการที่ดีจะช่วยลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด (lowest cost) และผลตอบแทนให้ได้สูงสุด (highest benefit)

3. การจัดการเป็นไปเพื่อให้สอดคล้องและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์การจัดการต้องมีการจัดโครงสร้าง (Structure) และการออกแบบ (Design) ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กล่าวคือ ถ้าต้องการให้องค์การเป็นแบบใดก็ออกแบบ ให้เป็นแบบนั้น เช่นหากต้องการให้บริการรวดเร็วจำเป็นต้องออกแบบองค์การแบบรีอับระบบ (Reengineering) ถ้าต้องการให้คนในองค์การทำงานอย่างมีความสุข สนุกในการทำงาน จำเป็นต้อง ออกแบบองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การบริหารองค์การสมัยใหม่จึงต้องเริ่มที่การจัดองค์การ (Organizing) โดยมุ่งสู่การจัดการโครงสร้างและออกแบบองค์การเป็นสำคัญ

4. การจัดการก่อให้เกิดการอบรมขัดเกลาทางสังคม (Socialization) เพราะการปฏิบัติงานในองค์การจะมีสถาบันหล่อหลอม อบรม สั่งสอน ขัดเกลา ให้มีบุคลากรที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากต้องการบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ ฉลาด เก่ง และมีความสุข จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ดี

5. การจัดการจะช่วยให้้องค์การมุ่งสู่การบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ มีการค้นคว้าทดลอง พิสูจน์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) การจัดการองค์การสมัยใหม่ต้องมีการนำเอาศาสตร์การจัดการ (Management Science) และศาสตร์เชิงปริมาณ (Qualitative) ซึ่งได้แก่ การวิจัย เชิงปฏิบัติการ คณิตศาสตร์ สถิติ รวมทั้งระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหาร จะทำให้ ้องค์การไปสู่ความสำเร็จและมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้

6. ศาสตร์และองค์ความรู้ด้านการจัดการที่ผ่านมา ทำให้เกิดเป็นแนวคิดหรือพาราไดม์ใหม่เกี่ยวกับการจัดการว่าแปรเปลี่ยนไปตามยุคใหม่ที่แปรเปลี่ยนไปตามบริบท (Context) ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี รวมทั้งสภาพแวดล้อมของงาน (Task environment) ได้แก่ ลูกค้า (Customer) คู่แข่ง (Competitor) ผู้สนับสนุนหรือผู้ป้อนวัตถุดิบ (Supplier) และผู้ควบคุม (Regulator)

7. การจัดการในปัจจุบันช่วยสะท้อนให้เห็นว่าผู้รับบริการมีความสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้ องค์การภาครัฐปรับเปลี่ยนมายึดหลักการบริหารสาธารณะที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด พึงพอใจสูงสุด โดยทำงานแบบยึดหลักประสิทธิภาพที่มุ่งสู่การบริหารจัดการ การบริการ (service) ที่ดี เน้นการทำงานแบบบูรณาการของผู้นำและทีมงานร่วมกันทำงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นเลิศและพัฒนาคุณภาพของ ภาคราชการ

2.4. หน้าที่ของการจัดการและบทบาทของผู้จัดการ

2.4.1 หน้าที่ของการจัดการ

หน้าที่ของการจัดการมี 5 อย่าง คือ การวางแผน (Planning) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) การปฏิบัติงานนี้เรียกว่า กระบวนการจัดการหรือ ชื่อย่อว่า POSDC ดังนี้

การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนการปฏิบัติงานขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างขององค์การ การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน การกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน หรือการจัดระบบ ระเบียบของงาน

การจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ การวิเคราะห์หัตถ์รากำลัง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคคล การบำรุงรักษาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ หรือการใช้คนให้ถูกหน้าที่ตามความสามารถ (Put the right man on the right job)

การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารองค์การ ในการตัดสินใจ การจูงใจ การมีอิทธิพลเพื่อโน้มน้าวคนให้ทำงาน และการควบคุมบังคับบัญชาและควบคุมการปฏิบัติงาน

การควบคุม (Controlling) หมายถึง การควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเปรียบเทียบเป้าหมาย และการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2.4.2 บทบาทของผู้จัดการ

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช (2558) กล่าวว่า ผู้จัดการที่ดีนั้นจะต้องมีการตั้งใจทุ่มเทการทำงานเป็นเวลานานภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดันได้ โดยงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะคือไม่เป็นระบบ มีระยะเวลาสั้น และมีความหลากหลายมักเป็นงานที่เกี่ยวกับการเจรจา มากกว่างานเอกสาร ดังนั้นผู้จัดการส่วนใหญ่จะต้องมีการเรียนรู้ในองค์ประกอบการบริหารจัดการที่มากขึ้นเพื่อให้งานบริหารต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทบาทของการจัดการจากการศึกษาวิจัยของ Mintzberg จึงสามารถสรุป บทบาทของการจัดการที่สำคัญไว้ดังนี้

2.1 บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ผู้จัดการต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งบทบาทดังกล่าวประกอบด้วย

2.1.1 การสร้างบทบาทสมมติต่าง ๆ ต่อผู้อื่น เช่น พาผู้มาเยือนเข้าชมรอบ ๆ บริษัท การร่วมงานวันเกิดพนักงานหรือการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งจัดเป็นการกระทำที่แสดงออกถึงภาพพจน์ขององค์การ

2.1.2 การเป็นผู้นำ เป็นบทบาทที่ต้องรับผิดชอบในการกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ลักษณะความเป็นผู้นำนั้นจะต้องแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การฝึกอบรม การจูงใจ และระเบียบวินัยของทุกคน

2.1.3 การประสานงาน บทบาทนี้จะต้องเป็นเหมือนนักปกครองที่ต้องร่วมงานกับบุคคลอื่น นอกจากองค์การและการสร้างพันธมิตรเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2 บทบาทด้านข่าวสารข้อมูล (Informational Roles) คือ การควบคุม การเผยแพร่ และการเป็นนักพูด ตามแนวคิดของ Mintzberg เขาเชื่อว่างานที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้จัดการคือการจัดการ ด้านข้อมูลเพราะการมีข้อมูลที่เชื่อถือได้จะช่วยให้การตัดสินใจที่ต้องใช้ไหวพริบมีความถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งผู้จัดการจะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลดังนี้

2.2.1 การควบคุม ควรเริ่มจากการตระหนักถึงการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือพิมพ์เอกสาร งานวิจัยหรือการรวบรวมเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น จากการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่บังเอิญพบระหว่างเดิน

2.2.2 การเผยแพร่ ผู้จัดการจำเป็นต้องเห็นความสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะผ่านอีเมล หรือการประชุม

2.2.3 การเป็นนักพูด ผู้จัดการมักถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นนักการทูตที่ควบคุมสีหน้า ท่าทางและมีการพูดจาที่เหมาะสม เพื่อนำเสนอข่าวสารในด้านต่าง ๆ ขององค์การต่อสาธารณะ

2.3 บทบาทการตัดสินใจ (Decisional Roles) ผู้จัดการต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาหรือการหาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งบทบาทการตัดสินใจประกอบไปด้วย

2.3.1 บทบาทของผู้ประกอบการ ผู้จัดการที่ดีมักถูกคาดหวังให้เป็นเหมือนผู้ประกอบการในการริเริ่ม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ

2.3.2 การเผชิญกับความยุ่งยาก ผู้จัดการต้องสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน เช่น ผลกระทบจากสถานการณ์การเงินระหว่างประเทศที่มีผลต่อสินค้า ซึ่งต้องการ ผู้จัดการเข้ามาแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องทันที

2.3.3 การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากไม่มีเวลาหรือเงินมากพอ ดังนั้น ผู้บริหารต้องจัดวางระบบการจัดสรรทรัพยากร และการใช้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3.4 การเป็นนักเจรจาต่อรอง คือเป็นผู้เจรจาต่อรองในการปฏิบัติงานกับบุคคลต่าง ๆ มากมายทั้งในและนอกองค์การเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้

2.5. ผู้นำและภาวะผู้นำ

ในการบริหารองค์การโดยทั่วไปแล้ว “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่สำคัญในองค์การเพราะต้องมียุทธศาสตร์ที่จะดำเนินงานไป ภายใต้เงื่อนไขและปัจจัยของสภาวะโดยรอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกในทุกวันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ในเรื่อง “ภาวะผู้นำ” นั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์การ ในกระแสโลกยุคใหม่ที่เรียกกันเสมอว่ายุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีความเจริญทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของ สังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็วมาก (สนุก สิงห์มาตร และคณะ, 2560) เมื่อเป็นเช่นนี้ เราจึงต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกปัจจุบันตลอดเวลา ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรมีการพัฒนาคุณลักษณะตลอดจนศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อใช้สำหรับการดำเนินชีวิต ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับผู้นำ เพื่อให้ผู้นำมีคุณลักษณะอันสอดคล้อง กับโลกยุคใหม่หรือยุคโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 (พระครูปลัดธรรมจริยวัฒน์, 2558) ภาวะผู้นำ หลักธรรม และ กระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์

คำว่า ผู้นำ นั้นตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า (Leader) ซึ่งมีนักวิชาการเป็นผู้ให้ความหมาย ของคำว่าผู้นำไว้หลายความหมาย สรุปได้ดังต่อไปนี้

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979: 214-215)

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978: 227)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือนั้นก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukt, 1989: 3-4)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย (กวี วงศ์พุม, 2535: 14-15) (ครูบ้านนอก, ออนไลน์)

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถใช้อิทธิพล ชักจูง นำพา สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เป็นผู้นำกลุ่มชักจูงชักนำสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ เพื่อให้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้

คำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า (Leadership) ซึ่งมีนักวิชาการ เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย สรุปได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจ ของตนเองต่อบุคคลอื่นในการกระตุ้น ชักจูงการให้คำปรึกษา การสั่งการตลอดจนการจัดหาปัจจัยที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การ

ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง (รังสรรค์ อินทน์จันทร์ 2552: 62)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม (Follower) เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายใน สถานการณ์ต่างๆ (ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ 2548: 156-157)

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือ กลุ่มเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือ วิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้ (โรบิน และ จัดส์ Robin and Judge, 2009, p. 419)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การ บรรลุเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์การและกำหนด (กรีนเบิร์ก และบารอน Greenberg and Baron, 1997, p. 498)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ที่กลุ่มหรือองค์การตั้งไว้

2.5.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการในยุคใหม่นี้ เพราะจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธี ที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้นำ ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกัน ธรรมชาติของความเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่าง ความเป็นผู้นำ กับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดย เข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อ การบริหารจัดการทำให้เกิด แรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำในการ บริหารยุคใหม่จึงถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการบริหาร ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. การรอบรู้ (Knowing) หมายถึง ผู้นำองค์การที่ดี จะต้องมีความรอบรู้ในเรื่อง ต่างๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ การรอบรู้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ ที่พึงจะมีประกอบด้วย

1.1 องค์ความรู้ (Science) ในศาสตร์ด้านต่างๆ อย่างรอบด้าน เป็นผู้ที่มีความพยายามที่จะไขว่คว้าหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้นั้นเกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา และที่สำคัญผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องที่ตนเองต้องบริหารเป็นอย่างดี

1.2 ศิลปะ (Art) รู้จักวิธีบริหารจัดการองค์การ เทคนิควิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานในองค์การประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์

1.3 ทักษะ (Skill) ในการบริหารจัดการ การปกครอง การบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผู้นำต้อง หมั่นฝึกฝนทักษะการบริหารคนอยู่เสมอเพื่อให้เป็นที่รักของบุคลากรในองค์กร

1.4 วิชาคน (Science of People) ผู้นำต้องรู้จักใช้คนให้ถูกกับงานหรือถูกหน้าที่อย่างเหมาะสม ใช้ความสัมพันธ์ทั้งระดับส่วนตัวหรือทางการให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำลายกำแพงความขัดแย้งหรือกำแพงกันด้วย คำว่า “รู้อะไรไม่รู้รู้จักกัน” เพราะเมื่อรู้จักกันแล้วจะทำให้การประสานงานต่างๆเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. **อุดมการณ์ (Ideology)** หมายถึง ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะผสมทั้งหมดของความเชื่อ (beliefs) เจตคติ (attitudes) และความคิดหลัก (concepts) มีอิทธิพลเป็นตัวชักนำและกำหนดทิศทางของความคิดของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน เช่น อยู่ในองค์กรเดียวกันจะยึดอุดมการณ์เดียวกัน เช่น

2.1 ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมภายใต้กรอบวัฒนธรรมขององค์กร

2.2 เชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าหาญบนหลักยึดที่แน่นอนแต่มีความอ่อนน้อม
รู้หน้าที่

2.3 มีความรับผิดชอบต่องานของตนเองและสังคม

2.4 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองหรือผู้อื่น ไม่คดโกง

3. **รู้เท่าทัน (In time knowing)** หมายถึง การที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษที่จะรู้เท่าทันต่อ สภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานการณ์ อันประกอบไปด้วย

3.1 ทันต่อโลกหรือต่างประเทศที่เปลี่ยนไปและทันต่อสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทันต่อการไหลของวัฒนธรรม

3.2 ทันต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน

3.3 ต้องฝึกฝนตนเองให้รู้เท่าทันต่อเทคโนโลยี สารสนเทศที่น่าวิวัฒนาการใหม่ๆ เข้ามาสู่องค์กร

3.4 ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการบริหารความเสี่ยงให้ได้ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย บนความท้าทายของสถานการณ์ในปัจจุบัน

4. **กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage)** หมายถึง การที่ผู้นำจะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องมีความคิดที่รวดเร็วบนหลักความแม่นยำ ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

4.1 กล้าหาญที่จะตัดสินใจกระทำการใด ๆ ที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูล ที่ถูกต้อง ไม่ใช่การคาดเดา หรือ เสี่ยงโชค และกระทำด้วยปัญญาไม่ใช่ความบ้าบิ่น

4.2 กล้าที่จะลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเข้ามากระทบการบริหารงาน กล้าเรียนรู้ กล้าที่จะนำเอา เทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร

4.3 กล้าที่จะยอมรับผิดหากบริหารงานผิดพลาด

4.4 กล้าที่จะให้คุณกับบุคคลากรที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งกล้าตัดสินใจที่จะลงโทษแก่บุคคลากรที่ไม่ตั้งใจหรืออาจทำความเสียหายให้องค์การ ที่เกิดจากการจงใจ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องตั้งอยู่บนหลักความยุติธรรมและ เสมอภาค

5. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสมัยใหม่นั้น ต้องมองการณ์ไกลบนฐาน ความคิดที่นอกกรอบ แต่บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่จำเจกับ แนวคิดแบบเดิม ๆ มองให้ไกลแล้วเดินไปให้ถึงบนหลักคิด เทคนิค วิธีการที่ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กร และผู้นำควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

5.1 มองให้ไกลและพยายามไปถึงในสิ่งที่ตั้งใจอย่างอดทน

5.2 มองโลกให้กว้าง มองอย่างหลายมิติ

5.3 โน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม

5.4 มองยุทธศาสตร์โลก หรือยุทธศาสตร์องค์กรให้ครอบคลุมและรอบด้าน

6. สร้างทีม (Team Work) หมายถึง ผู้นำที่ดีที่มีความคิดก้าวหน้า นั้น ต้องรู้จักการสร้างทีมงาน สร้างเครือข่าย เพราะทีมงานหรือเครือข่ายเหล่านั้น จะเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว เพราะทีมงานถือเป็นหัวใจสำคัญ ในการบริหารงานยุคใหม่ ผู้นำไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยปราศจากทีมงาน เพราะในปัจจุบันนี้ สังคมมีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างมาก องค์กรจะไม่สามารถอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพัง ดังนั้น เพื่อเป้าหมายที่จะบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานและเครือข่ายจึงมีความสำคัญ อย่างมาก การสร้างทีมอาจสามารถแยกเป็นประเด็นได้ ดังต่อไปนี้

6.1 สร้างทีมงานที่ไวใจได้ ไวใจได้ในทุกเรื่อง

6.2 เชื่อมมั่นในทีมงาน เชื่อในความสามารถของทีมงาน

6.3 มอบหมายภารกิจให้ทีมงานปฏิบัติตามความสามารถและความถนัด

6.4 สอดส่องดูแลทีมงานเพื่อขวัญและกำลังใจ

6.5 รับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นส่วนดีและส่วนบกพร่องจากการผิดพลาดของทีมงาน

7. ใฝ่บริการ (Service Mind) หมายถึง การบริหารองค์การในยุคใหม่นี้ ผู้นำต้องทำองค์การให้เป็นองค์การที่มีชีวิต ทุกคนในองค์การต้องร่วมด้วยช่วยกัน ต้องเดินไปพร้อม ๆ กัน ผู้นำที่ดีไม่ควรเป็นผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว ผู้นำต้องบริหารบนความเป็นมิตร มีคุณธรรม มีจิตใจงดงามเอื้อเฟื้อ ปาณาตติ ยอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม ทำงานให้เป็นแบบอย่างแก่บุคคลากรขององค์การ ในการทำงาน ผู้บริหารควรลงไปตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอนเพื่อที่จะสามารถแก้ไข

ปัญหาได้หันท่วงทีหากกรณีเกิดปัญหาในการทำงานหรือเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย สามารถแยกอธิบายเกี่ยวกับการให้บริการของผู้นำองค์กรได้ ดังต่อไปนี้

- 7.1 ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับเพียงอย่างเดียว
- 7.2 ผู้นำที่ดีต้องมีความอดทน อดกลั้น รอเวลาที่เหมาะก่อนการดำเนินการใด ๆ

ต้องรอบคอบครบถ้วน

- 7.3 ผู้นำที่ดีต้องมีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อทุก ๆ คน
- 7.4 ต้องคิดบวก มองโลกในแง่ดี ไม่อคติแม้ในบางครั้งอาจไม่เป็นไปตามที่เราต้องการ
- 7.5 ต้องมีความพอเพียง เพราะเมื่อมีความพอเพียงก็เกิดความเพียงพอและเป็นสุข

วิวัฒนาการทฤษฎีภาวะผู้นำจากอดีตถึงปัจจุบันจะมีอยู่ 4 ทฤษฎีใหญ่ ๆ ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ในที่นี้ ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ มีดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านบูรณาการ (Integrative Leadership Theory)

2.6. ทักษะในการจัดการ

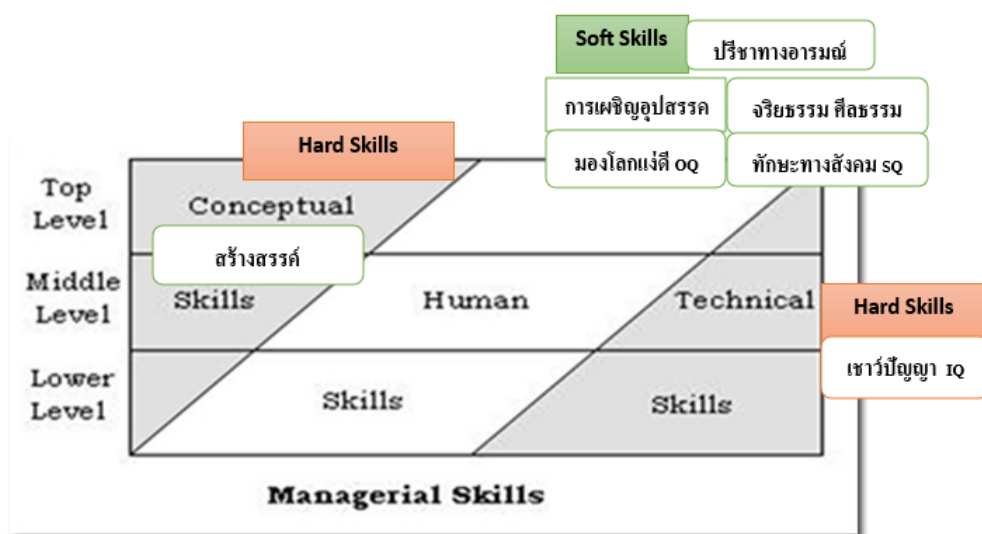
ทักษะในการจัดการ (Management Skills) หมายถึง ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต้องมีเพื่อนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ โรเบิร์ต คานท์ (Robert Katz) ได้พบว่ามีทักษะอยู่ 3 ประการที่จำเป็นสำหรับการบริหาร คือ ทักษะในเรื่องของการสร้างความคิด (มโนทัศน์) ทักษะในเรื่องคน และทักษะในเรื่องเทคนิค ซึ่งต้องใช้กับผู้บริหารใน 3 ระดับ ดัง ภาพที่ 2.1 แสดงระดับผู้บริหาร



ภาพที่ 2.1 แสดงระดับผู้บริหาร

ทักษะในการจัดการ

1. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill)
2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill)
3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill)



ภาพที่ 2.2 แสดงทักษะในการจัดการ

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Conceptual skill) ทักษะด้านความรู้ความคิดหมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการใช้ความรู้ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์ในการบริหารหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับสูงใช้มากที่สุด

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human relations skill) ทักษะทางมนุษย์ หมายถึง การเข้าใจ ธรรมชาติของมนุษย์ ความต้องการของคน การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การกระตุ้น ยกย่องชมเชย ให้เกิดความสามัคคี การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ แก้ไข ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุก โอกาส ผู้บริหารทุกระดับใช้เท่ากัน

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ ผู้บริหารระดับล่างใช้มากที่สุด

พฤติกรรมการทำงาน กับคน 4 ประเภท (DISC Model)

DISC คือลักษณะบุคลิกภาพของคนแต่ละประเภทที่สังเกตได้จากนิสัยการทำงานและ สภาพแวดล้อมของคนแต่ละประเภท จะประกอบไปด้วย 4 ลักษณะ คือ Dominance, Influence, Steadiness และ Compliance ซึ่งจริง ๆ แล้วทุกคนอาจมีหลายลักษณะอยู่ในตัวเองก็ได้ แต่จะมี อย่างเดียวที่ปรากฏออกมาชัดเจน นั่นก็คือ ‘จุดเด่น’ ของเรา สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานว่าแต่ละคนมีจุดเด่นในการทำงานอย่างไร หรือมีข้อจำกัดอะไรบ้าง โดยDISC Model คือสิ่งที่ สามารถวัดพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ได้ และเรานำมาใช้ต่อยอดเพื่อพัฒนาตัวเองต่อไปได้

มนุษย์กลุ่ม D (Dominance)

ชาว Dominance แน่นนอนว่ามีลักษณะนิสัยตามชื่อกลุ่ม จะมีพฤติกรรมการทำงานประเภท ชอบความท้าทาย ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ความมั่นใจในตัวเองสูง ไม่ชอบการบังคับ หรืออยู่ใน กฎเกณฑ์มากเกินไป เป็นคนเด็ดขาด ชอบความรวดเร็ว และไม่ชอบงานที่มีระบบระเบียบขั้นตอน เยอะ ด้วยพฤติกรรมการทำงานแบบนี้จึงทำให้ขาดความรอบคอบ จึงอาจทำให้เกิดความผิดพลาดใน ส่วนเล็กน้อยน้อยเสมอ

ข้อควรระวัง: ด้วยความที่เป็นคนมั่นใจสูงก็จะมีอีโก้สูง ไม่ยอมฟังใคร มองว่าตัวเองเป็นผู้นำ แต่ลักษณะของผู้นำที่ดี นอกจากพาทีมไปยังเป้าหมายได้สำเร็จแล้ว ก็ยังต้องฟังคำเตือน หรือ ข้อเสนอแนะของคนอื่นด้วย

มนุษย์กลุ่ม I (Influence)

ชาว Influence คือมนุษย์โลกสวย เดินเล่นในทุ่งลาเวนเดอร์อย่างแท้จริง มีความฉีกก สนุกสนาน ชอบสร้างสีสันและเข้าสังคม และจะมีความกระตือรือร้นมาก มองโลกในแง่ดีและเป็นที่ยรัก

ของทุกคนในออฟฟิศ เรียกได้ว่ามีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เน้นการทำงาน เพราะเน้นการสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับออฟฟิศ ทำให้เพื่อนร่วมงานสนุกอยู่เสมอ

ข้อควรระวัง: เป็นคนที่มีทักษะคนไม่เก่ง และมักจะไวใจคนอื่นมากเกินไป ด้วยสกิลการโน้มน้าวใจคน อาจจะโดนหมิ่นไส้เพราะเป็นจุดเด่นอยู่เสมอ

มนุษย์กลุ่ม S (Steadiness)

ชาว Steadiness ผู้รักความสงบจะมีพฤติกรรมนิ่งสงบสยบความเคลื่อนไหว ใจเย็น เป็นผู้รับฟังที่ดี เสมอต้นเสมอปลาย ยึดหยุ่นได้ตามสถานการณ์พาไป ยืนหนึ่งเรื่องมีไหวพริบดี ชอบความเป็นขั้นเป็นตอนของการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นเพื่อนร่วมงานกลุ่มที่ควรเอามาร่วมทีมด้วยที่สุด

ข้อควรระวัง: เนื่องจากชาว Steadiness ไม่ชอบความวุ่นวาย ชอบอยู่ในเซฟโซนของตัวเอง และไม่ชอบความขัดแย้ง ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงอะไรที่กะทันหัน และมักถูกมองว่าเป็นคนเอื่อย ๆ ไม่พัฒนาตัวเอง ชอบยึดติดกับอะไรเดิม ๆ

มนุษย์กลุ่ม C (Compliance)

นักวิเคราะห์และ perfectionist อันดับหนึ่งอย่างชาว Compliance จะมีนิสัยเหมือนเป็นนักวางแผน ทำอะไรต้องวางแผนเสมอ และต้องเป็นขั้นเป็นตอน มีความรอบคอบ ช่างสังเกต ชอบอะไรที่ซับซ้อน และทุกอย่างต้องเป๊ะ จะเป็นกลุ่มที่คิดล่วงหน้าเสมอเพื่อจะประเมินความเสี่ยงที่จะเกิด และชอบวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ

ข้อควรระวัง:

หลายคนอาจมองว่าคนกลุ่มนี้จริงจังเกินไป และการที่ต้องวางแผนให้ชัดเจนทุกกระเปียดนั้น ก่อนที่จะทำอะไรอาจจะทำให้พลาดโอกาสดี ๆ ได้เช่นกัน บางครั้งก็ควรลองเสี่ยงดูบ้าง จริง ๆ เพราะการชี้ระวางก็เป็นข้อดี และก็เป็นข้อเสียได้เช่นกัน (HREX.asia, 2563: ออนไลน์)

2.7. ทรัพยากรในการบริหาร

หวน พินธุพันธ์ (2549) ได้กล่าวถึงทรัพยากรว่า เป็นสิ่งที่เป็นตัวกลางที่ช่วยในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทรัพยากรในการบริหาร ที่สำคัญ คือ 4 Ms ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ การจัดการ (Management)

สมคิด บางโม (2545) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรในการบริหาร หมายถึง วัตถุและเครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อประกอบการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) ความสามารถในการจัดการ (Management) เครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) ซึ่งหมายถึงการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้รับบริการ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภารกิจขององค์การ

ทรัพยากรการบริหาร 8 ประการหรือ 8 M's ได้มีผู้ให้ความเห็นความเห็นแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย โดยวิเชียร วิทยาอุดม (2550: 2) ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหาร 8 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) การบริหาร (Management) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และขวัญและกำลังใจ (Morale) ขณะที่ สมคิด บางโม (2552: 63) ได้ให้อธิบายว่า ในปัจจุบันปัจจัยของการจัดการยุคใหม่มีกล่าวไว้ถึง 8 ประการ หรือ 8 M โดยเพิ่ม ปัจจัย อีก 2 จาก 6 M คือ ปัจจัยด้านวิธีการทำงานและ ปัจจัยด้านเวลา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) คน (Man) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- 2) เงิน (Money) สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- 3) วัสดุสิ่งของ (Material) ได้แก่อุปกรณ์ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่
- 4) ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับการจัดการ
- 5) ตลาด (Market) เป็นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการ
- 6) เครื่องจักรกล (Machine) ใช้สำหรับผลิตสินค้าและบริการ
- 7) วิธีการทำงาน (Method) หมายถึงวิธีหรือขั้นตอนในการทำงาน
- 8) เวลา (Minute) หมายถึง เวลาในการดำเนินงาน

เดิมทรัพยากรในการบริหารมีเพียง 4 เนื่องจากโลกได้เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ทรัพยากรในการบริหารจึงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เช่นกัน



ภาพที่ 2.3 แสดงทรัพยากรในการบริหาร 8 M

ที่มา: <https://www.mangoconsultant.com/th>

รายละเอียดของ 8 M มีดังนี้

1. MANPOWER – ทีมงาน

มีบุคลากร หรือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานนั้น ๆ พร้อมหมั่นพัฒนาทักษะความสามารถของทีมงาน หากธุรกิจสามารถรักษาทีมงานที่มีคุณภาพได้ จะเป็นการสร้างจุดแข็งให้กับธุรกิจ

2. MONEY – เงิน

เงิน เป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแรงขับเคลื่อนของธุรกิจ เพราะเงิน เป็นปัจจัยหลัก ที่ต้องนำไปจัดสรรให้กับค่าใช้จ่ายในการทำงานด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทีมงานและโครงการ การซื้อวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักรต่าง ๆ

การจัดสรรเงิน และงบประมาณที่ดี จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจของคุณประสบความสำเร็จ ฉะนั้น เลือกลดความเสี่ยงในการขาดทุน ด้วยระบบการบริหารจัดการเงินที่ดี เพื่อวางแผนการเงินในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. MACHINE – เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ

เครื่องจักรเป็นฟันเฟืองในการทำงานร่วมกับคน รวมทั้งหมั่นตรวจสอบสภาพเครื่องจักรให้แน่ชัด ว่าเครื่องจักรอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน เพื่อลดปัญหาในการเกิดอุบัติเหตุ และปัญหาลูกค้าหยุดชะงัก หากเครื่องจักรชำรุด ให้ทำการแจ้งซ่อม และคำนวณระยะเวลาในการซ่อมบำรุงให้ชัดเจน เพื่อให้งานสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่น

4. METHOD – ขั้นตอนการดำเนินงาน

มีแผนการดำเนินงานที่ถูกต้องเป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเป้าหมายที่กำหนดไว้ สร้างระเบียบแบบแผน ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบอุปสรรค ปัญหาที่เกิดขึ้นระว่างขั้นตอนนั้น ๆ พร้อมปฏิบัติตามตามขั้นตอนที่กำหนด เพื่อควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. MARKETING – การตลาด

ดำเนินการทางการตลาด วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของบริษัทให้ชัดเจน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นำมาสู่การวางแผน พัฒนาวางกลยุทธ์ทางการตลาด จัดการกระบวนการสื่อสาร ส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ เพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของกลุ่มเป้าหมาย สร้างความพึงพอใจ รักษาความสัมพันธ์อันดีในระยะยาว

6. MATERIAL – วัสดุประกอบการดำเนินงาน

วัสดุ ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้โครงการสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นหลายคนอาจคิดว่า การสั่งซื้อวัสดุมาจำนวนมาก จะได้ต้นทุนที่ถูก แต่หารู้ไม่ว่า หากคุณสั่งซื้อวัสดุมามากเกินไปจนจำเป็นต้องส่งผลกระทบต่อเงินลงทุนจน คลังเก็บวัสดุไม่เพียงพอ และทำให้โครงการนั้นขาดทุนในที่สุด แต่ในทางกลับกันหากสั่งซื้อวัสดุที่น้อยเกินไป เมื่อวัสดุไม่พอต่อการใช้งาน ทำให้งานต้องหยุดชะงัก ไม่เสียทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียทั้งค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อที่มากยิ่งขึ้นขึ้นจะนั่นสิ่งสำคัญ คือการบริหารจัดการวัสดุ คำนวณปริมาณการสั่งซื้อให้ได้ปริมาณที่เหมาะสม เพียงพอต่อการใช้งาน และรู้จำนวนวัสดุที่อยู่ในคลัง

7. MANAGEMENT – การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต แนวโน้มความเปลี่ยนแปลง ของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สภาพแวดล้อม วางเป้าหมาย และกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมประเมินผลการดำเนินงาน ในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

8. MORALE – ความพึงพอใจ

การสร้าง ความพึงพอใจให้กับบุคคลต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานร่วม ลูกค้า ผู้ได้รับผลกระทบ ที่สำคัญคือ บุคลากรขององค์กรโดยเริ่มจากการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในตัวขององค์กร เพื่อเป็นแรงสนับสนุน ขวัญกำลังใจ และกระตุ้นจิตใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เช่น

การบริการลูกค้าที่ยอดเยี่ยม โดยอัปเดตงานสม่ำเสมอ สื่อสัตย์ในการทำงาน ปฏิบัติตามสัญญาที่กำหนด

การดูแลรักษาบุคลากรในองค์กร เช่น ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า พร้อมสวัสดิการช่วยเหลือต่าง ๆ ให้มีความสำคัญคนในองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวของเรา

2.8. แนวคิดการบริหารและวิวัฒนาการ

วิวัฒนาการของการจัดการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับอารยธรรมของมนุษย์ที่สืบเนื่องเรื่องราวต่าง ๆ ในอดีตที่เก่าแก่ ซึ่งเกิดจากการที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมชนิดหนึ่งได้อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เมื่อมีกลุ่มก็จะมีผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าแสดงบทบาทเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มอยู่ได้ด้วยความเป็นระเบียบ อยู่กันอย่างสงบสุข ผู้นำกลุ่มย่อมแสวงหาแนวทางบริหารจัดการให้สมาชิกในกลุ่มดำเนินชีวิต โดยมีระเบียบวินัยเพื่อความอยู่รอดและความสงบสุขของกลุ่ม ดังนั้นแนวคิดการบริหารจัดการจึงได้เกิดขึ้น และได้วิวัฒนาการมาเป็นลำดับตามยุคสมัย ซึ่งนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้หลายทัศนะ โดยรวมแล้วแบ่งออกเป็น 5 ยุค (ดร.สุชาติรัตน์ พิมพ์รัตนกานต์ 13-19, 2564 : ดร.วิเชียร วิทยอุดม 2-3, 2558 ดร.รพ.น. บุชราคมวดี 29-30) ดังนี้

2.8.1 การจัดการในระยะเริ่มต้น

ในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 18 ได้มีนักปราชญ์ชาวเยอรมันและออสเตรีย กลุ่มหนึ่งมีความสนใจในการจัดระเบียบบริหารงานของรัฐ ซึ่งเรียกตัวเองว่า แคมเมอร์ลิสต์ (Cammeralist) ประกอบด้วย ศาสตราจารย์และนักบริหารเป็นกำลังที่สำคัญ ระยะนี้ตรงกับสมัยพระเจ้าเฟรเดอริก วิลเลียมที่ 1 แห่งปรัสเซีย (ค.ศ.1713-1740) และพระนางมาเรีย เทเรซา แห่งออสเตรีย (ค.ศ.1740- 1780) บุคคลกลุ่มนี้ได้ศึกษาและวางหลักในการบริหารงานของรัฐ ยังผลให้มีการปฏิรูประบบเศรษฐกิจและการบริหารงานไปพร้อม ๆ กัน มีการรวบรวม ความรู้ทางการบริหาร มีผู้สนใจศาสตร์ทางการบริหารมากขึ้น ในช่วงระยะเวลานี้ได้มีการใช้คำว่า การบริหาร และคำว่า การจัดการ ในความหมาย เดียวกันโดยหมายถึงการบริหารงานทุกประเภท จึงถือว่าผลงานของนักวิชาการ หรือกลุ่มแคมเมอร์ลิสต์เป็นการวางรากฐานการบริหารราชการของรัฐหรือรัฐประศาสนศาสตร์ (สุตารัตน์ พิมพ์รัตนกานต์ 13-14)

2.8.2 การจัดการยุคดั้งเดิม หรือ ยุคคลาสสิก (Classical Perspective)

ในยุคนี้ได้แบ่งเป็น 3 แนวคิด คือ (ดร.วิเชียร วิทยอุดม 2-3, 2558 ตรวรรพจน์ บุษราคัมวดี 29)

2.8.2.1 การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

ในยุคนี้การศึกษาค้นคว้าทางด้านการจัดการเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีการตั้ง ทฤษฎี ตั้งกฎเกณฑ์ทางการจัดการ มีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีนักคิดที่มีชื่อเสียง คือ

1. แนวคิดของ Frederick W. Taylor (บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์)

Taylor เป็นวิศวกรชาวอเมริกันได้นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมจนได้รับสมญานามว่า บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ หลักการสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์มี ดังนี้

- 1) หลักเรื่องเวลา (time-study principles) จะต้องมีการวัด ความสามารถในการผลิตด้วยเวลา เช่น การผลิตงานชิ้นหนึ่งควรใช้เวลา มาตรฐานเท่าใด วันหนึ่งผลิตได้กี่หน่วย เป็นต้น
- 2) หลักการกำหนดค่าจ้าง (price-rate principles) ควรจะ จ่ายค่าจ้างเป็นสัดส่วนกับผลผลิต คือ ผลผลิตได้มากค่าจ้างมาก ผลผลิตได้น้อยค่าจ้างน้อย
- 3) หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติการ (separation of planning from performance principles) จะต้องถือว่าฝ่ายจัดการเป็นผู้วางแผน ส่วนคนงานจะต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ โดยแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด คนงานไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน
- 4) หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific method of work principles) ฝ่ายบริหารควรกำหนดวิธีการและมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดและตรวจสอบได้

5) หลักการควบคุมโดยฝ่ายจัดการ (managerial-control principles) ผู้จัดการควรได้รับการฝึกอบรมอย่างดีและเป็นฝ่ายวางแผนและ ควบคุมการปฏิบัติการ

6) หลักการจัดการระเบียบการปฏิบัติงาน (function management principles) ให้ยึดถือการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงาน

แนวความคิดของเทย์เลอร์มีอิทธิพลต่อการธุรกิจอุตสาหกรรมมาก แต่ถูกวิจารณ์ว่าหลักการของเขามองเห็นคนเป็นเครื่องจักรมากเกินไป ได้มีผู้สนับสนุนแนวคิดของ Taylor และศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

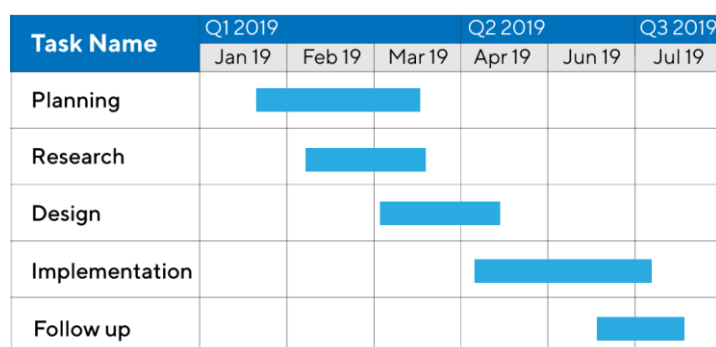
2. Frank Gilbreth และ Lillian Gilbreth

Frank และ Lillian เป็นสองสามีภรรยา ที่สนับสนุนแนวคิดของ Taylor ได้นำหลักการเรื่องเวลา (time-study principles) มาศึกษา โดยมีการเพิ่มการเคลื่อนไหว คือ จับเวลาและเฝ้ามองการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time and Motion Study) และได้สรุปเป็นแนวทางในการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (วิเชียร วิทย์อุดม 2-3, 2558)

3. Henry L. Grant

Grant ให้ความสำคัญกับหลักเรื่องเวลา หลักวิธีการและมาตรฐานการปฏิบัติงาน หลักการจัดการระเบียบการปฏิบัติงาน และหลักการควบคุมโดยฝ่ายจัดการ โดยนำเสนอตารางความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับงานที่ต้องทำให้เสร็จ ซึ่งต่อมาเรียกแผนการทำงานนี้ว่า Gantt Chart

Gantt Chart



ภาพที่ 2.4 แสดง Gantt chart

2.8.2.2 การจัดการแบบราชการ (Bureaucracy)

Max Weber เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้นำเอาแนวคิดของการจัดการแบบราชการมาเป็นตัวแบบในอุดมคติ (Ideal Type) ที่ผู้จัดการควรจะพยายามที่จะสร้างให้องค์การมี

เกณฑ์การปฏิบัติที่ยุติธรรม มีเหตุมีผลและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะองค์ราชการเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ ปริมาณกำลังคนมีมาก จึงต้องสร้างกฎเกณฑ์ในระบบของการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รูปแบบการจัดองค์การแบบระบบราชการตามทัศนะของ Max Weber ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญอะไรบ้างนั้น มีนักวิชาการได้สรุปไว้แตกต่างกันไป

ในส่วนของงานนี้ขอใช้ทัศนะของ ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2551) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของระบบ ราชการไว้ว่า ประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ คือ

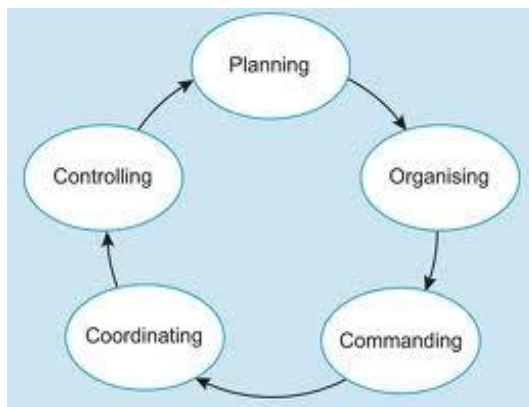
1. หลักลำดับชั้น (Hierarchy)
2. หลักแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)
3. หลักการทำงานที่ยึดถือกฎ ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ข้อบังคับ (Rules, Discipline and Regulations) และมีลักษณะความเป็นทางการ (Official) เสมอ ไม่ยึดตัวบุคคล
4. หลักแห่งการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Division of Labor, Specialization) และการถือหลักคุณธรรม (Merit System)
5. ลักษณะเด่นความเป็นมืออาชีพ (professional)

2.8.2.3 หลักการบริหาร (Administrative) ของ Henri Fayol

Fayol มีความเชื่อว่า เป็นไปได้ที่เราจะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (administrative sciences) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล Fayol ได้สรุปสาระสำคัญตามแนวความคิดของตนไว้ดังนี้คือ

1. การวางแผน (Planning) ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ
3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ
4. การประสานงาน (Coordinating) ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากัน

1. หน้าที่ของผู้บริหาร



ภาพที่ 2.5 แสดงการบริหาร ของ Henri Fayol เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ
(management functions)

2. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ใฝ่หาความรู้ การศึกษา หาความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ Fayol แยกแยะให้เห็นว่าคุณสมบัติทางด้าน เทคนิควิธีการทำงานนั้น สำคัญที่สุดในระดับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับสูงขึ้นไปกว่านั้น ความสามารถทางด้านบริหาร จะเพิ่มพูนความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับ ผู้บริหารชั้นสูงสุด (top executive) ควรจะได้มีการอบรม (training) ความรู้ทางด้านบริหารควบคู่ กันไปกับความรู้ทางด้านเทคนิคในการทำงาน

3. หลักการจัดการ (management principles) Fayol ได้วางหลักทั่วไปที่ใช้ในการบริหาร ไว้ 14 ข้อ ซึ่งใช้สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร หลักทั่วไปดังกล่าวมีดังนี้คือ

3.1 หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority & responsibility) คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่ จะออกคำสั่งได้นั้น ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนทำไปนั้นด้วย

3.2 หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (unity of command) คือ ในการกระทำใด ๆ คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ เกิดความสับสนในคำสั่งด้วยการปฏิบัติตามหลักข้อนี้ ย่อมจะช่วยให้สามารถจัดสาเหตุแห่งการเกิด ข้อขัดแย้งระหว่างแผนงาน และระหว่างบุคคลในองค์การให้หมดไป

3.3 หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction) กิจกรรมของ กลุ่มที่มีเป้าหมายอันเดียวกันจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน เป็นไปตาม แผนงานเพียงอันเดียวร่วมกัน

3.4 หลักของการอ้างไว้ซึ่งสายงาน (Scalar chain) สายงานอันนี้คือสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับต่ำสุด ด้วยสายการบังคับบัญชาดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งทอดข่าวสารข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

3.5 หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or specialization) คือ การแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นงานด้านบริหารหรือด้านเทคนิค

3.6 หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) โดยถือว่าระเบียบวินัยในการทำงานนั้น เกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เรื่องดังกล่าวนี้ จะทำได้ก็โดยที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นตัวอย่างที่ดี ข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมมากที่สุด และจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา

3.7 หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual to general interest) หลักข้อนี้ระบุว่า ส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อที่จะให้สำเร็จผลตามเป้าหมายของกลุ่ม (องค์การ) นั้น ผลประโยชน์ส่วนได้เสียของกลุ่มย่อมต้องสำคัญเหนืออื่นใดทั้งหมด

3.8 หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) การให้และวิธีการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนควรที่จะยุติธรรม และให้ความพอใจมากที่สุดแก่ทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

3.9 หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง (centralization) หมายถึง ว่าในการบริหารจะมีการรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อให้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ขององค์การไว้ได้เสมอ และการกระจายอำนาจจะมาน้อยเพียงใดก็ยอมแล้วแต่กรณี

3.10 หลักของความมีระเบียบเรียบร้อย (Order) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งของหรือคนต่างต้องมีระเบียบและรู้ว่าตนอยู่ในที่ใดของส่วนรวม หลักนี้ก็คือหลักมูลฐานที่ใช้ในการจัดสิ่งของและตัวคนในการจัดองค์การนั่นเอง

3.11 หลักของความเสมอภาค (equity) ผู้บริหารต้องยึดถือความเอื้ออาทรและความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

3.12 หลักของความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างทำงาน (stability of tenure) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและคนงานต้องใช้เวลาระยะหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานจนทำงานได้ดี การที่คนเข้าออกมากย่อมเป็นสาเหตุให้ต้องสิ้นเปลือง และเป็นผลของการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

3.13 หลักของความคิดริเริ่ม (initiative) เนื่องจากว่าคนฉลาดย่อมต้องการที่จะได้รับความพอใจจากการที่ตนได้ทำอะไรด้วยตัวเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะให้เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนบ้าง

3.14 หลักของความสามัคคี (esprit de corps) เน้นถึงความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (teamwork) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (communication) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มทำงานที่ดี

2.8.3 การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Perspective)

จากแนวความคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิมได้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและการออกแบบงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คนงานถูกมองว่าไม่แตกต่างจากเครื่องจักร ผู้บริหารต้องการบรรลุวัตถุประสงค์โดยการให้สิ่งจูงใจด้วยการเงิน ทำให้นักทฤษฎีสมัย ดั้งเดิมไม่ได้ให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้พฤติกรรมของมนุษย์เองก็มีความสลับซับซ้อนและยากที่จะควบคุมได้ ดังนั้นในยุคต่อมามีนักทฤษฎีได้ให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ ในยุคนี้ได้มุ่งศึกษาในปัญหาด้านการจูงใจ การทำให้คนงานยินยอมปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

การศึกษาการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ จะมีส่วนช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งทำได้หลายมิติเช่น ศึกษาในมิติโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สิ่งแวดล้อมองค์การหรือศึกษาในมิติเวลาไล่มาตั้งแต่ยุคคลาสสิกไปจนถึงยุคสมัยใหม่ สำหรับแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์มีแนวความคิดหลักดังนี้

2.8.3.1. การจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

2.8.3.1.1 ผลงานของเอลตัน เมโย (Elton Mayo) การทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์น

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เป็นผู้ที่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับนักทฤษฎียุคดั้งเดิม จาก ผลการทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) ที่โรงงานในบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric) ระหว่าง ค.ศ.1927-1932 เป็นผลงานที่นำไปสู่แนวคิดใหม่ที่เรียกว่า แนวความคิด ทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์แนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์นั้นแตกต่างไปจากแนวความคิดของแนวเดิม คือ แม้จะมีการเน้นการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับตำแหน่งต่างๆ ในองค์การเหมือนยุคดั้งเดิมก็ตาม แต่ได้ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าด้านการจัดระเบียบความสัมพันธ์ตำแหน่ง โดย

1.1.1 การศึกษาด้านทัศนคติ

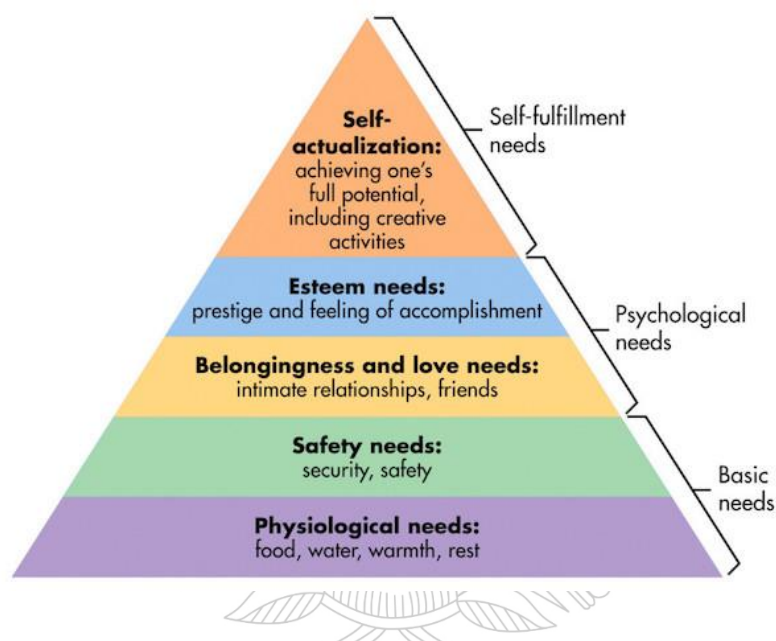
1.1.2 การเน้นภาวะผู้นำ

1.1.3 การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด

จากแนวความคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ที่นำมากล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมานั้นจะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสามารถใช้ตัวเงิน และหรือ ความก้าวหน้าในอาชีพ มาใช้เป็นเครื่องมือได้ นอกจากนี้การที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นควรจะได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะต้องยึดหลักการความมี อิสระของมนุษย์ เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มความสามารถอีกด้วย

2.8.3.2. การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

2.8.3.2.1 ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's theory) หรือทฤษฎีลำดับความต้องการ (The Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ เชื่อว่า การตอบสนองความต้องการ จะสามารถจูงใจคนให้ตั้งใจทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการ นั่นคือ ใช้ความต้องการของบุคคลากรของบุคลากร เป็นเครื่อง จูงใจให้ขยันทำงาน สำหรับความต้องการของมนุษย์ มี 5 ชั้น (สมคิด บางโม, 2541:186-187) ดังนี้



ภาพที่ 2.6 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow

1. Physiological Needs ความต้องการทางกาย เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ หรือจะเรียกได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค นั้นเป็นความต้องการที่ทุกคนต้องมีนั่นเอง

2. Safety Needs ความต้องการความปลอดภัย เมื่อมนุษย์เรามีความต้องการพื้นฐานแล้ว ความรู้สึกต้องการความปลอดภัยจึงเป็นความต้องการขั้นต่อมา เมื่อมีอาหารที่อยู่แล้วการปกป้องตัวเองให้ได้รับความปลอดภัยจึงกลายมาเป็นอีกหนึ่งความต้องการของเรา

3. Belonging and love, Social Needs ความต้องการทางสังคม หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นความรักจากสังคมนั้น ไม่ว่าจะเป็น พ่อแม่ เพื่อน หรือใคร ๆ ก็ตาม

4. Esteem Needs ความต้องการการยกย่อง แน่นอนว่าเมื่อได้รับความรักแล้ว การให้ผู้อื่นเห็นค่า หรือยอมรับ ก็เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่งของคนเรา

5. Self-Actualization Needs สุดท้ายความต้องการให้ตนประสบความสำเร็จในชีวิต

2.8.3.2 ผลงานของดริกกลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

Douglas McGregor (1906-1964)	
Professor of management	
แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y	
ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. ต้องคอยควบคุมจึงจะทำงาน 2. มีความทะเยอทะยานน้อยและไม่รับผิดชอบ 3.ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4. ชอบถูกนำมากกว่าเป็นผู้นำ	1. ชอบที่จะทำงานโดยธรรมชาติ 2. มีเป้าหมายและกระตือรือร้น 3. มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ 4. สามารถควบคุมตนเองได้ 5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
เผด็จการ	การพัฒนาตนเอง

ภาพที่ 2.7 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y คือแนวคิดที่เกี่ยวกับมุมมองในการบริหารของผู้ผู้นำ 2 รูปแบบที่แตกต่างกันตามมุมมองที่ผู้นำมีต่อพนักงาน

ทฤษฎี X คือ มุมมองในเชิงลบแบบดั้งเดิม (Traditional View) ที่ผู้นำมองว่าโดยธรรมชาติแล้วพนักงานไม่ชอบทำงานและขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎี Y คือ มุมมองในเชิงบวกต่อพนักงานที่เป็นแบบมนุษยนิยม (Humanistic View) ซึ่งผู้นำมองว่าพนักงานทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่แล้ว และมีความต้องการทำงานเพื่อแลกกับผลตอบแทน

2.8.4 แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่

สำหรับแนวความคิดของนักทฤษฎีสมัยใหม่ได้วิจารณ์ว่าแนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ ที่เสนอสิ่งขัดแย้งกับความเป็นจริง เนื่องจากโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และการใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็น จากหลักการของนักทฤษฎีแนวเดิมเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน และการเน้นการมีมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า สามารถทำให้สังคมก้าวหน้า และมนุษย์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงไม่เห็นด้วยที่จะทิ้งแนวความคิดยุคเดิม ดังนั้นจึงได้มีแนวความคิดใหม่ขึ้นมา สำหรับแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์ (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2548: 68) ดังนี้

2.8.4.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ

แนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณมีจุดกำเนิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ได้นำนักวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม เรียกว่า) Operation research group) เพื่อให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาในการรบ ทีมนักวิทยาศาสตร์ดังกล่าวได้รับปัญหา เช่น จะวางปืนใหญ่ในตำแหน่งใดที่จะดีที่สุด จึงมีการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้สมการของปัญหา โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือการสังเกตอย่างเป็นระบบของพฤติกรรมที่ทำการศึกษาก่อสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อนำข้อเสนอที่ได้รับมาสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ของการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงทำการอนุมานจากตัวแบบจำลองว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไรและทำการทดสอบตัวแบบจำลอง เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพยากรณ์ในตัวแบบจำลองหรือไม่

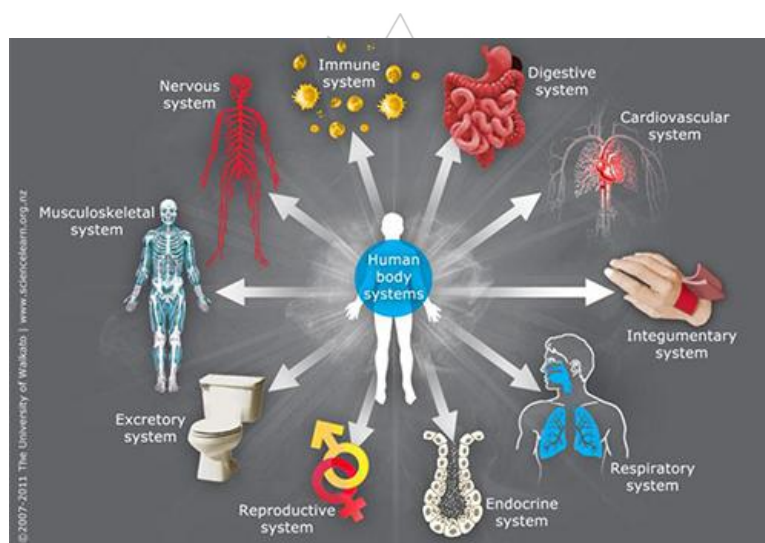
หลังจากนั้นได้นำแนวความคิดการจัดการเชิงปริมาณมาใช้กันในบริษัทต่าง ๆ จึงได้รับความนิยมในการนำมาใช้ในการแก้ปัญหาของระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น การแก้ปัญหาเกี่ยวกับตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่งทำเลที่ตั้ง ตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน) PERT/CPM) ตัวแบบการจัดลำดับงาน และตัวแบบความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาและตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์การโดยทั่วไป เป็นต้น

2.8.4.2 แนวความคิดเชิงระบบ

แนวความคิดเชิงระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบต่างๆในระบบหรือองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ส่วนต่างๆในลักษณะองค์รวมขององค์การ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาถึงส่วนประกอบของระบบในลักษณะองค์รวม จะให้ผลดีมากกว่า การวิเคราะห์ปัญหาในระบบโดยการแยกส่วน นอกจากนี้ยังพบว่าระบบเปิดจะมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ส่วนองค์การในระบบปิดนั้นจะไม่เปิดรับสิ่งใด ๆ เข้ามาในระบบ ดังนั้นองค์การ คือ ระบบที่

ประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ แนวคิดเชิงระบบนี้จำเป็นจะต้องพิจารณาภาวะแวดล้อมทั้ง ภายนอก และภายในขององค์การ มิใช่จะพิจารณาแต่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งในระบบขององค์การ หรือพิจารณา แต่เฉพาะระบบภายในขององค์การโดยไม่พิจารณาภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์การเลย

ตัวอย่างระบบที่เราสามารถมองเห็นได้ในชีวิตประจำวัน ได้แก่ ระบบร่างกาย (Body Systems) ซึ่งประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ อีกหลายระบบ ได้แก่ ระบบประสาท ระบบกล้ามเนื้อ ระบบสืบพันธุ์ ระบบขับถ่าย ระบบย่อยอาหาร ระบบหายใจ ดังแสดงในรูปที่



ภาพที่ 2.8 แนวความคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบ คือ การคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมองภาพรวมอย่างเป็นระบบ เป็นการคิดเชิงบูรณาการ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบจะช่วยให้เรามีความสามารถในการมองปัญหาในแง่ของระบบโดยรวมและวิเคราะห์ผลกระทบขององค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เราเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้งและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทุกคนควรมีการคิดเชิงระบบเป็นกรอบแนวคิดให้เห็นความสัมพันธ์ภายใต้สถานการณ์และปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมอง ภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย

2.8.4.3 แนวความคิดเชิงสถานการณ์

แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The contingency approach) เป็นแนวความคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติซึ่ง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง

ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (3) แนวคิดเชิงปริมาณ และ (4) แนวคิดเชิงระบบ

การบริหารตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ว่าไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการทางการบริหารวิธีใดที่จะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์หรือไม่มีรูปแบบการบริหารแบบใดดีที่สุด การบริหารแต่ละแบบและแต่ละวิธีจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมแต่ละอย่าง การเลือกแบบใดให้เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะแต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อจำกัดอยู่ในตัว การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญต่อการเลือกใช้การจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดกับปัญหาแต่ละปัญหามีความเชี่ยวชาญที่จะจำแนกวิเคราะห์ และแก้ไขแต่ละสถานการณ์ ซึ่งเป็นความจริงว่าปัญหาแต่ละเรื่องมีสถานการณ์แตกต่างกัน ทำให้การบริหารเป็นเรื่องที่ยากและไม่มีข้อตายตัว แนวความคิดของการบริหารตามสถานการณ์จึงถือเอาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนอกองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การจัดการวิธีนี้มีใช้กันในหลายองค์กร โดยพิจารณาว่า “IF-THEN” ถ้าสถานการณ์เป็นเช่นนั้น แล้วจึงเลือกกลวิธีที่คิดว่าเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น

2.8.5 แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์

การจัดการยุคโลกาภิวัตน์เป็นการจัดการ ที่องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ และพฤติกรรมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารขององค์กร จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด โดยมุ่งพยายามในการกำหนด กลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อสามารถดำรงอยู่ได้ในขณะที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมทั้งสามารถสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จากการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์นี้ ทำให้ลักษณะของการจัดการที่องค์กรต้องมุ่งเน้นถึงการปรับตัว ที่มีการให้การยอมรับและปรับปรุงการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงขอบเขตของการดำเนินธุรกิจในตลาดระดับโลก ที่ในปัจจุบันมีการขยายขอบเขตที่กว้างขวางกว่าตลาดในประเทศ

จากแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์นี้จะมุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน และปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในขณะที่ สามารถลดต้นทุนการผลิต และราคาลงได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง จึงเป็น

เป้าหมายที่สำคัญของแนวความคิดทางการจัดการยุคนี้แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีแนวทางสำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

2.8.5.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) หรือ กระบวนการ การจัดการกลยุทธ์ เป็นการประเมินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้เอาชนะคู่แข่งให้สะดวกขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งครอบคลุมการกำหนดวิสัยทัศน์โดยรวมขององค์กร สำหรับวัตถุประสงค์ในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งต้องวิเคราะห์และวางแผนงานอย่างรอบคอบแม่นยำ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น การทำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรมักจะไม่ตายตัว เพราะทุกองค์กรมีงานและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน วิธีที่องค์กรต่าง ๆ สร้างและตระหนักถึงกลยุทธ์การจัดการ จะมีรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ได้ โดยโมเดลที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น การมีอยู่ของวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการปกครององค์กร อุตสาหกรรม และ ตลาดคู่แข่ง เป็นต้น จุดที่สำคัญของการทำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์คือทำให้องค์กรสามารถมีพัฒนาที่มั่นคง และใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ แข่งขันในตลาด ดังนั้นแล้วการจัดการประเภทนี้จะช่วยลดข้อผิดพลาดหรือขอบเขตข้อจำกัด เพื่อเพิ่มมูลค่าให้องค์กร รวมทั้งการขยายกิจการอีกด้วย



ภาพที่ 2.9 ขบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และ

สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดี แต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

1. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบ SWOT Analysis ได้แก่

(การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength -S) : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

(การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness -W) : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity -O) : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

(การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T) : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำ ความเสียหายให้แก่องค์กร

2. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

2.8.5.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือวิธีการบริหารจัดการรูปแบบหนึ่งซึ่งนำไปสู่การปฏิรูปกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการวางแผน และระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรที่เชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ซึ่งทุกการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบตามมา ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงนำมาใช้เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปในทางที่ดีและลดผลกระทบให้เหลือน้อยที่สุด

การจัดการการเปลี่ยนแปลงหมายถึง แนวทาง เครื่องมือ และกระบวนการที่ธุรกิจใช้เพื่อเตรียมการ สนับสนุน และกำหนดทิศทางผู้คนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าในการเปลี่ยนแปลงองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลงนี้มีเป้าหมายเพื่อทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นราบรื่นและน่าพึงพอใจ

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันถือเป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตตามเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสาเหตุทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านบุคลากร งบประมาณ และระยะเวลาที่เป็น ข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากรการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร มีเหตุผล ดังนี้ 1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่ายุคข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) 2. ความเป็นนานาชาติหรือความเป็นสากล (Internationalization) 3. ภาวะการแข่งขัน (Competition)

สุริพร บุญเมือง (2555) ให้ความหมายไว้ว่า การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้ และ การบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะก่อให้เกิดการต่อต้าน และ ผลเสียหายต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารการ เปลี่ยนแปลง จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการสนับสนุนให้องค์กร สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551: 23) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่ 1. ปัจจัยภายนอก (External Change Driver) 2. ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver)

สุริพร บุญเมือง (2555) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งองค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างทีมงาน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การติดต่อสื่อสาร ทักษะและ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้น องค์กรต้องบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ดี เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ย่อมจะส่งผลกระทบไปถึงรูปแบบการ บริหาร ค่าตอบแทนที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับระบบใหม่ที่เกิดขึ้นต่อไป

บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ภายใต้กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะมีบทบาทหลัก ๆ ที่สำคัญต่อ การนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ ความสำเร็จด้วยกัน 4 บทบาท ได้แก่ 1. ผู้ที่จะตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor) 2. ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) 3. ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent) 4. ผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target)

นุกูล อุบลบาน (2553) กล่าวว่า องค์กรใดจะต้องมีโครงสร้างของการบริหารงานที่แตกต่าง กัน และ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงก็จะต้องมาจากบุคคลที่จะต้องมาดำเนินการ บุคคลที่มี บทบาท ในหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจมีหลายลักษณะ จะยกตัวอย่างบุคคลที่ จำต้อง ทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนดังนี้ 1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 2. ที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลง (Change Counselors) 3. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Facilitators) 4. ผู้ปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation)

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) กล่าวว่า การดำเนินการ บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่กำหนดไว้ ในขั้นเตรียมการ โดยเน้นการสร้าง ความยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1. รับรู้ (Awareness), 2. ศรัทธา (Passion), 3. ศึกษาวิธี (Education) 4. มีความสามารถ (Competence)

นุกูล อุบลบาน (2553) กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 7 ขั้นตอน สามารถนำเอา ความคิดของกระบวนการคิด เชิงระบบ (Systems Thinking) เข้ามาประยุกต์ใช้ได้ โดยมีขั้นตอนการ ดำเนินงาน 7 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1: เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง ขั้นที่ 2. กำหนดเป้าหมาย ขั้นที่ 3: สร้างและกำหนดทางเลือก ขั้นที่ 4: วางแผน ขั้นที่ 5: ปฏิบัติการตามแผน ขั้นที่ 6: เสริมแรงให้กับ ความเปลี่ยนแปลง ขั้นที่ 7 : ประเมินผล

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547) กล่าวถึงพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลง 3 รูปแบบ ดังนี้ 1. การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (ไปเปลี่ยนผู้อื่น) 2. การเปลี่ยนแปลงเชิงตั้งรับ (ถูกคนอื่นให้เปลี่ยนหรือจำเป็นต้องเปลี่ยน) 3. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและเตรียมตัวรองรับเรื่องฉุกเฉิน

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551) กล่าวถึง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน องค์การจะประกอบอยู่ 3 ลักษณะ 1. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change) 2. การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) 3. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change)

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

อัศวิน จักขุสุวรรณ (2547) กล่าวถึงเหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1. กลัวสูญเสียอำนาจที่ตนเคยมีอยู่ 2. กลัวรับงานเพิ่ม 3. กลัวเสียหน้า 4. กลัวตนเองจะทำงานใหม่ไม่ได้ดี 5. การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเกินไป 6. การเปลี่ยนแปลงข้อมูลไม่ชัดเจน 7. การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถบอกผลลัพธ์อย่างชัดเจน 8. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเอง 9. เปลี่ยนวันนี้ได้พรุ่งนี้ก็อาจเปลี่ยนอีก

จุฑา เทียนไทย (2550: 274-276) กล่าวถึงสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1. การเปลี่ยนแปลงไปขัดผลประโยชน์ส่วนตน 2. ความเข้าใจผิด ทำให้ไม่ไว้วางใจ ไม่ยินยอมตามข้อเสนอ 3. ไม่ยอมเปลี่ยนเพราะมองกันคนละมุม 4. ประเมินการเปลี่ยนแปลงหากไม่พร้อมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

แนวทางการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีและเกิดขึ้นในองค์กรไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ จึงเป็นหน้าที่ ของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับและสนับสนุนให้ องค์กรนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการหามาตรการใน การป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจ สถานการณ์หรือสมมติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

อัศวิน จักขุสุวรรณ (2547) เสนอวิธีการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1. เตรียมข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงให้พร้อม เช่น รายละเอียด เวลา พฤติกรรมที่ต้องการ ผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นต้น 2. หาผู้ต่อต้านและให้เกียรติผู้ต่อต้าน โดยการรับฟัง ยอมรับการต่อต้านให้ ความสำคัญกับผู้ต่อต้าน 3. ทบทวนเหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการเก็บข้อมูลการต่อต้าน พิจารณา ข้อเท็จจริง ตัดสินใจชี้แจงต่อหรือหยุดการเปลี่ยนแปลง

วิลาวลัย อันมาก (2556) อธิบายถึงวิธีการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทำให้องค์การเปลี่ยนไปจากเดิม สามารถเกิดขึ้นได้กับ ทุกองค์การ โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงด้าน

โครงสร้าง ด้านการลดต้นทุน ด้านกระบวนการ และด้านวัฒนธรรม ซึ่งจะให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อันมาจากบุคคลและองค์การ เช่น กลัวสูญเสียอำนาจที่เคยมีอยู่ ขัดผลประโยชน์ ขาดความเข้าใจ มีความเฉื่อยชาของโครงสร้างองค์การ เป็นต้น เมื่อจะเปลี่ยนแปลงจึงต้องหา วิธีการแก้ปัญหา โดยการเตรียมข้อมูลให้พร้อม เพื่อการสื่อสาร ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ตลอดจนใช้การเจรจาต่อรองหรือให้รางวัล

2.8.5.3 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรหรือสังคม โดยเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่ไม่ใช้การใช้ความรุนแรง เช่น การเจรจาต่อรอง การเป็นกลาง หรือการค้นหาสายตายใน การแก้ไขปัญหา โลกนี้ไม่มีอะไรถูกใจเราไปเสียทุกอย่าง เพราะตั้งแต่เกิดมาทุกคนล้วนต้องเจอความขัดแย้งไม่ทางใดก็ทางหนึ่งเสมอ ไล่ตั้งแต่ในบ้านก็เจอความขัดแย้งภายในครอบครัว ไปโรงเรียนก็พบความขัดแย้งกับเพื่อนฝูง กระทั่งถึงวัยทำงานก็ยังไม่พ้นความขัดแย้งในองค์กรอีก ทำเอาหลายคนเข็ดขยาดจนไม่กล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้งเลยก็มี อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งไม่ได้เป็นสิ่งที่น่ากลัวเสมอไป หากเรารู้จัก การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นตัวช่วยในการก้าวข้ามสถานการณ์ต่าง ๆ และรับมือกับความวุ่นวายได้อย่างสบายใจ เราจึงมาทำความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งกันให้มากขึ้น ก่อนจะไปเผชิญหน้ากับมัน

มีผู้ให้นิยามของความขัดแย้ง ในหลากหลายทัศนะ ซึ่งใคร่นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ ๆ ของผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารความขัดแย้งพอสรุปได้ดังนี้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550: 9-10)

ความขัดแย้ง คือความไม่ลงรอยหรือความตรงกันข้ามอย่างรุนแรง อันเนื่องมาจากผลประโยชน์หรือแนวคิด ที่สวนทางกันของผลประโยชน์หรือความเชื่อที่ว่าความปรารถนาในแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุได้พร้อมกัน

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดจากการที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายที่พึงพาอาศัยกัน มองเห็นเป้าหมายอย่างไม่เท่าเทียมกัน และขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ

ความขัดแย้ง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มรับรู้ว่ามีผู้อื่นปฏิบัติบางอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องผลประโยชน์ของตน

ความขัดแย้ง เป็นความเห็นที่เป็นปรปักษ์ต่อกัน ตรงกันข้ามกัน หรือการต่อสู้กันระหว่าง 2 ฝ่ายทำให้เกิดความไม่ลงรอยกัน

ความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์ใดๆ ที่มีความไม่เท่าเทียมกันทางเป้าหมาย ความเชื่อ ทัศนคติ อารมณ์และพฤติกรรมที่นำไปสู่ ความไม่ลงรอยกันระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป

การบริหารความขัดแย้ง คือกระบวนการแก้ไขข้อพิพาทที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ เพื่อลดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจเกิดขึ้นและสร้างโอกาสสำหรับผลลัพธ์เชิงบวกมาแทนที่ ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้

ตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไป โดยความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา และเป็นเรื่องแสนธรรมดาที่ทุกหน่วยงานต้องจัดการ การบริหารความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นมาเพื่อรับมือสถานการณ์นั้นๆ ในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งประเภทของความขัดแย้งหลักได้ 6 ประการ คือ

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) เช่น ความรู้สึกรักพี่เสียดายน้อง การตัดสินใจลำบาก
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เช่น ความแตกต่างทางความเชื่อทัศนคติ บุคลิกภาพ
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict) เช่น การไม่ปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่ม ความไม่สามัคคี
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เช่น การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การชิงดีชิงเด่น
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Intraorganizational Conflict) เช่น การขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องหรือคนในระดับเดียวกัน
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Interorganizational Conflict) เช่น การเอาชนะทางธุรกิจ การพัฒนาสินค้าและบริการให้เหนือคู่แข่ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

- แนวคิดแบบดั้งเดิม ช่วง ค.ศ. 1930-1940 (The Traditional View)– เป็นมุมมองยุคเริ่มแรกที่ว่าความขัดแย้งทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งจะถูกมองในแง่ลบ โดยมองว่าเป็นการสร้างความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destruction) หรือความไร้เหตุผล (Irrationality) ฉะนั้นความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่เสียหายควรหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร
- แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ ช่วงระหว่างทศวรรษ 1940 – กลางทศวรรษ 1970 (The Human Relations)– เป็นมุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์การ ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก และไม่อาจสามารถขจัดให้หมดไป และหลายครั้งที่ความขัดแย้งก็ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มได้เช่นกัน
- แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View) หรือ แนวความคิดสมัยใหม่ (Contemporary View)– เป็นแนวคิดที่กระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้ง แต่ก็ต้องรักษาระดับให้เพียงพอต่อการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ เพราะความขัดแย้งเพียงเล็กน้อยก็เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

ความสำคัญของการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

หากมองตามแนวคิดสมัยใหม่จะพบว่า ความขัดแย้งมีทั้งด้านบวกและด้านลบอยู่ในตัว การบริหารความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นมาเพื่อรักษาความสมดุลของระดับความขัดแย้งนี้ โดยความขัดแย้ง

ในด้านบวกส่งผลให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ อีกทั้งยังทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มหรือองค์กร เกิดความร่วมมือในการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า

ส่วนความขัดแย้งที่มากเกินไปก็อาจส่งผลด้านลบต่อองค์กรได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำให้เกิดการแตกความสามัคคี องค์กรไร้เสถียรภาพ เสียโอกาส ในการแข่งขันหรือสูญเสีย บุคลากรที่มี คุณภาพไปจากองค์กรอย่างไรก็ดี ความขัดแย้งก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป ความขัดแย้งมีประโยชน์อย่างมากในบางสถานการณ์ เช่น ความขัดแย้งสามารถเพิ่มความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่ วิธีการแก้ไข ความขัดแย้งมีค่าในการเสริมวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังช่วยให้ทีมงานตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้เข้าใจกัน มากขึ้นกว่าเก่าด้วย ฉะนั้นหากมองในภาพรวมแล้ว การบริหารความขัดแย้งจะช่วยบริหารความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้น ช่วยลดต้นทุนเมื่อต้องหางานใหม่ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และรักษา พนักงานคนเก่งของเราเอาไว้ได้นาน ๆ นั่นเอง

การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) 5 รูปแบบ

ย้อนกลับไปในปี 1970 มีผู้เชี่ยวชาญด้านการรับมือกับความขัดแย้งในองค์กรชื่อ เคนเนธ โทมัส (Kenneth Thomas) และ ราล์ฟ คิลแมนน์ (Ralph Kilmann) ได้เสนอแนวคิดการรับมือความ ขัดแย้งมา 5 รูปแบบ ซึ่ง HR มักนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความขัดแย้งที่เรียกว่า TKI – The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument เป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารความขัดแย้งใน สถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยแบ่งรูปแบบออกเป็นดังนี้

1. Accommodating การปรองดอง

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่มีฝ่ายหนึ่งต้องยอมเสียสละหรือลดความต้องการของตัวเองลง เพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุความต้องการหรือเป็นผู้ชนะ เหมาะสำหรับความขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่คุ้มค่า หากปล่อยทิ้งไว้เป็นระยะเวลายาวนาน ตัวเลือกนี้จึงก่อให้เกิดความสงบอย่างรวดเร็ว รูปแบบนี้ต้องการ ความร่วมมือระหว่างผู้ขัดแย้งเป็นอย่างมาก แต่ผู้เสียสละอาจรู้สึกไม่พอใจอยู่ลึก ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความ ขุ่นเคืองใจในระยะยาวต่อไป

ข้อดี – ใช้แก้ปัญหาเล็ก ๆ ในระยะเวลารวดเร็วและง่ายดาย โดยใช้ความพยายามน้อยที่สุด

ข้อเสีย – ถ้าใช้บ่อยเกินไปอาจนำไปสู่ปัญหาที่ใหญ่กว่า

2. Avoiding การหลีกเลี่ยง

เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบไม่ทำอะไรเลย ใช้วิธีนิ่งเฉยสยบปัญหาโดยไม่ตอบโต้และไม่ ตอบสนองอะไร ส่วนมากจะเป็นปัญหาชนิดไร้สาระจนเสียเวลาที่จะแก้ แต่ถึงแม้จะฟังดูเป็นวิธีที่ง่าย และไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไร แต่ก็เป็วิธีที่ได้ผลน้อยที่สุด เนื่องจากปัญหายังคงไม่ได้รับการแก้ไข จน อาจกลับทวีความร้ายแรงได้

ข้อดี – ผู้สร้างปัญหาอาจเกิดสติตระหนักถึงปัญหาได้เอง และเป็นบทเรียนอันมีค่าของตัวเองต่อไป

ข้อเสีย – ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่ถูกต้อง ส่งผลให้เกิดปัญหาร้ายแรงตามมาแน่นอน

3. Compromising การประนีประนอม

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่หาจุดร่วมความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย (Win-Win) หรือเป็นการรับมือแบบพบกันครึ่งทาง โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องลดความต้องการของตัวเองลงจนหาข้อยุติได้ แต่บางครั้งก็อาจเกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายไม่พอใจทั้งคู่ (Lose-Lose) เพราะต้องสูญเสียอะไรบางอย่างเหมือนกัน

ข้อดี – ต่างฝ่ายต่างเข้าอกเข้าใจกันมากขึ้น มองเห็นความต้องการใหม่ในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสีย – ไม่มีใครได้ความพึงพอใจแบบ เพราะต้องลดความต้องการของตัวเองลง ซึ่งอาจเกิดความไม่เต็มใจที่ไม่เท่ากัน

4. Competing การแข่งขัน

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่ตรงข้ามกับการประนีประนอมอย่างสิ้นเชิง คือการเปิดโอกาสให้คู่ขัดแย้งแสดงออกมาถึงความต้องการเพื่อเอาชนะคู่แข่งได้ เป็นการทำให้ฝ่ายหนึ่งอยู่เหนือฝ่ายหนึ่งเพื่อรักษาลประโยชน์ของตัวเอง อย่างไรก็ตาม นี่ไม่ใช่แนวทางที่ดีนัก จึงต้องระมัดระวังหากต้องการใช้การจัดการรูปแบบนี้

ข้อดี – แก้ปัญหาได้รวดเร็วและแทบจะจบปัญหาได้ทันที

ข้อเสีย – อาจไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ผู้แพ้อาจสูญเสียกำลังใจหรือไม่ยอมรับผลการแข่งขัน จนนำไปสู่ความขัดแย้งใหม่ที่รุนแรงขึ้น

5. Collaborating การให้ความร่วมมือ

เป็นการบริหารความขัดแย้งที่แก้ปัญหาได้อย่างระมัดระวัง โดยการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายพูดคุยและสื่อสารกันอย่างจริงจังถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วหาทางออกร่วมกันที่สบายใจทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตาม เป็นวิธีการที่ต้องใช้ระยะเวลาและความร่วมมือเป็นอย่างสูงถึงจะผ่านพ้นปัญหาได้

ข้อดี – ทุกคนแฮปปี้ และมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่สร้างความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายได้

ข้อเสีย – ใช้ระยะเวลานาน จนบางครั้งปัญหาทวีความรุนแรงยิ่งกว่าเดิม

7 ขั้นตอนในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ในองค์กร

ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องแปลก อยู่ที่ว่าเราจะรับมือกับมันอย่างไรต่างหาก ในกรณีนี้เรามีข้อเสนอแนะ 7 ขั้นตอนในการบริหารความขัดแย้ง (ที่ไม่ใช่การหลีกเลี่ยง) มาฝากกัน เพื่อให้ผู้บริหารหัวหน้าทีม หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ที่ต้องการแก้ไขอย่างจริงจังนำไปใช้ ดังนี้

1. หาสาเหตุของความขัดแย้งให้ได้ก่อน เพื่อระบุเส้นทางความขัดแย้งว่าเริ่มมาจากไหน ซึ่งอาจต้องผ่านการหารือจากคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย การได้รับข้อมูลความขัดแย้งให้มากที่สุดเป็นเรื่องดี แต่ก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าข้อมูลที่ได้รับมานั้นมีอคติผสมอยู่มากน้อยเพียงใด เพื่อการค้นหาสาเหตุที่เป็นกลางที่สุด

2. หาพื้นที่ส่วนหรือปลอดภัยในการเจรจา สิ่งนี้จะช่วยให้เกิดการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ เราต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้คู่ขัดแย้งรู้สึกผ่อนคลาย เพื่อให้ได้รับการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา

3. ตั้งใจฟังและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด หลังจากทั้งคู่ขัดแย้งได้เจอกันในพื้นที่ปลอดภัย เราควรเปิดโอกาสให้ทั้งสองได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองของตัวเองเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหารอบด้านมากที่สุด การเผชิญหน้ากันควรมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่ใช่ปล่อยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแสดงความคิดเห็นหรือแสดงท่าทีจะเอาชนะอยู่ฝ่ายเดียว

4. ประเมินสถานการณ์ หลังจากฟังข้อกังวลใจของทั้งสองฝ่ายแล้ว ก็ควรประเมินและตรวจสอบความเป็นไปโดยไม่ใช้อคติ หากยังมีข้อมูลไม่เพียงพอก็สามารถถามเจาะลึกเพื่อให้ได้สาเหตุที่แท้จริง อย่าลืมว่าการรับฟังเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในขั้นตอนนี้

5. กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ในขั้นตอนนี้เราสามารถนำการบริหารความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบมาปรับใช้ได้ และแน่นอนการหลีกเลี่ยงคงไม่ใช่วิธีที่ควรทำ หากเป็นการประนีประนอมหรือต้องการให้ความร่วมมือ ก็สามารถใช้เวลาระดมความคิด ฟังเหตุผล สื่อสารกันอย่างจริงจัง เพราะการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงได้จะนำไปสู่การแก้ปัญหาต่อไป

6. ตกลงในทางแก้ปัญหาและกำหนดความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา เป็นการกระทำต่อเนื่องจากการเลือกรูปแบบการบริหารความขัดแย้ง เพราะทั้งสองฝ่ายต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเหมือนกัน ทั้งสองฝ่ายต้องมีการแก้ไขหรือการเสียสละบางอย่าง แม้กระทั่งหากเป็นการแข่งขันก็ต้องเตรียมสาเหตุมาสนับสนุนความคิดเห็นตัวเองให้ดี เพื่อที่ว่าหากการแก้ไขปัญหาล้มเหลวจะสำเร็จตามรูปแบบที่เลือกนั่นเอง

7. ประเมินผลและวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต เมื่อความขัดแย้งจบลงไม่ได้หมายความว่าปัญหาละเลยตาม เพราะบางครั้งยังมีปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ซุกซ่อนอยู่ภายในจิตใจคู่ขัดแย้ง ทางที่ดีควรประเมินผลและวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้มั่นใจว่าในอนาคตหากเกิดปัญหาลักษณะนี้อีกจะต้องทำอย่างไร รวมไปถึงบทเรียนที่ได้จากความขัดแย้งครั้งนี้ก็ควรเรียนรู้ด้วย

ทักษะสำคัญสำหรับการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ไม่ว่าใครหรือตำแหน่งใดก็ตามที่รับหน้าที่เป็นผู้บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งหนึ่งที่จำเป็นต้องเตรียมพร้อมก็คือทักษะในการบริหารความขัดแย้ง โดยเรามีทักษะที่สามารถฝึกฝนเพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นดังนี้

Deep Listening – การฟังโดยไม่ตัดสินหรือคิดหาข้อโต้แย้งใด ๆ เป็นการฟังเพื่อเก็บข้อมูลอย่างเดียว

Communication – การสื่อสารต้องชัดเจน ไม่กำกวม และไม่สร้างความเข้าใจผิดต่อใครก็ตาม

Empathy – การเข้าอกเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อให้เห็นมุมมองของคู่ขัดแย้งได้อย่างรอบด้าน

Body Language – บางทีอวัจนภาษาก็แสดงออกมากกว่าคำพูด การรู้และเข้าใจท่าทางก็จะช่วยให้เห็นความจริงที่เขาสื่อไม่ได้พูด

Patience – เพราะปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ทันที แถมบางครั้งต้องใช้เวลาานเกินกว่าที่คิด ความอดทนจึงจำเป็น

Emotional intelligence – เป็นความฉลาดทางอารมณ์ซึ่งจะทำให้รับรู้อารมณ์คนอื่นรวมถึงตัวเอง และทำให้คิดหาทางแก้ไขปัญหามีเหตุผลมากขึ้น

Problem-solving – เป็นการแก้ไขปัญหาด้วยตรรกะเกิดจากการรับฟังข้อมูลให้มากพอ ไม่ได้ใช้อารมณ์เป็นตัวตัดสิน

Impartiality – ความเป็นธรรมอาจฟังดูเป็นนามธรรมไปหน่อย แต่มันจะเกิดขึ้นได้ถ้าเรามีข้อมูลที่ครบถ้วนและตัดสินโดยปราศจากอคติจริง ๆ

บทสรุป

จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องน่ากลัวเสมอไป หากเรารู้วิธีการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะแนวคิดยุคใหม่ที่มองว่าความขัดแย้งนำไปสู่ความสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ อยู่ที่ว่าเราจะรับมือกันอย่างไร แต่ไม่ว่าสถานการณ์จะแตกต่างกันอย่างไร สิ่งหนึ่งที่เป็นพื้นฐานสุด ๆ ของการบริหารความขัดแย้งก็คือ “การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจกัน” ที่ยังคงเป็นกุญแจสำคัญในการลดความขัดแย้งที่ดีที่สุดอยู่ดี ในเมื่อความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เราจึงต้องหาวิธีการบริหารความขัดแย้งให้เหมาะสม แล้วองค์กรของเราก็จะเจริญก้าวหน้า ดีกว่าชุกปัญหาเหล่านั้นไว้ได้พรม แล้วรอวันปะทุขึ้นมาทำลายองค์กรของเราเอง

2.8.5.4 ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ Managerial Grid

ในโลกธุรกิจอันเต็มไปด้วยความท้าทายการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพคือกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ จึงต้องทำความเข้าใจรูปแบบของผู้นำผ่านทฤษฎี Managerial Grid หรือ ที่รู้จักกันในชื่อ ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร และ ตาข่ายการจัดการ โดย Robert R. Blake และ Jane S. Mouton

Managerial Grid คือ ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ เป็นทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่แสดงรูปแบบของผู้นำออกมาเป็น 5 รูปแบบในลักษณะของกราฟ (Grid) ที่เกิดขึ้นจากการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภทในแกนตั้งและแกนนอนของกราฟ Managerial Grid ประกอบด้วย ผู้นำแบบมุ่งคน (Concern for People) และ ผู้นำแบบมุ่งงาน (Concern for Production) กราฟ Managerial Grid จะประกอบด้วยพฤติกรรมมุ่งคนในแกนตั้งและพฤติกรรมมุ่งงานในแกนนอน รูปแบบของผู้นำทั้ง 5 แบบ เกิดจากการให้คะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 9 คะแนน โดยคะแนนที่มากกว่าหมายความว่าผู้นำในลักษณะที่มุ่งเน้นไปในด้านนั้นมากกว่า ซึ่งกราฟแต่ละแกนมีความหมายดังนี้

ผู้นำแบบมุ่งคน (Concern for People) คือ ความสนใจในด้านคนของผู้นำหรือผู้จัดการ (จากกราฟคือแกนตั้ง)

ผู้นำแบบมุ่งงาน (Concern for Production) คือ ความสนใจในผลงานหรือความสำเร็จของงานของผู้นำ (จากกราฟคือแกนนอน)

ผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid)

เมื่อแบ่งลักษณะผู้นำตามกราฟ Managerial Grid หรือทฤษฎีตาข่ายการจัดการของ Blake และ Mouton จะได้ผู้นำออกมาเป็น 5 รูปแบบที่มีพฤติกรรมต่างกัน ได้แก่

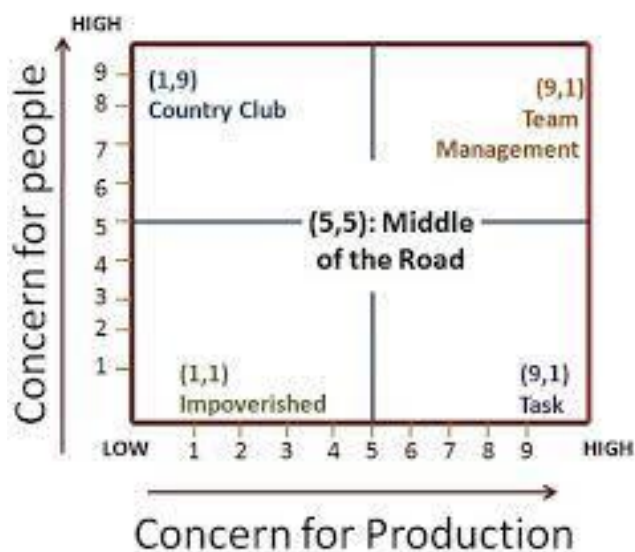
Impoverished Style คือ ผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคนต่ำ

Task Management คือ ผู้นำที่มุ่งงานสูง แต่มุ่งคนต่ำ

Country Club Management คือ ผู้นำมุ่งคนสูง แต่มุ่งงานต่ำ

Team Management คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงาน (ทำงานแบบทีม)

Middle of the Road Management คือ ผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคนในระดับกลาง



ภาพที่ 2.10 ภาพทฤษฎีตาข่ายการจัดการ

ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ หรือทฤษฎี Managerial Grid เป็นทฤษฎีที่คิดค้นโดย Robert Blake กับ Jane Mouton ในปี 1964 ทำให้บางครั้งแนวคิดนี้อาจเรียกว่า Blake and Mouton Grid หรือทฤษฎีของ Blake และ Mouton (Blake and Mouton Theory)

Impoverished Style (1,1) ผู้นำแบบไม่แยแส

ผู้นำแบบ Impoverished Style คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมในลักษณะที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งผู้ร่วมงานและความสำเร็จของงาน (1 คะแนนทั้งสองด้าน) ตามแนวคิด Managerial Grid ผู้นำแบบ Impoverished Style คือ ผู้นำประเภทที่แค่ทำงานไปวัน ๆ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและความสำเร็จของงาน มักจะเป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงปัญหา ไร้ความรับผิดชอบ ไม่สื่อสารกับทีม หรือก็คือขาดภาวะความเป็นผู้นำนั่นเอง การทำงานกับผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Impoverished Style จึงเป็นเพียงการปล่อยพนักงานทำงานตามหน้าที่ไปวัน ๆ โดยไม่ติดตามความคืบหน้าของงาน หรือแม้กระทั่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน

Task Management (9,1) ผู้นำเผด็จการ

ผู้นำแบบ Task Management หรือ Produce or Perish Style หรือ Authority Management คือพฤติกรรมผู้นำในแบบที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลักแต่จะให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานน้อย ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Task Management เป็นผู้นำที่ไม่ค่อยสื่อสารกับคนในทีมเนื่องจากเชื่อความเห็นหรือความต้องการของพนักงานไม่มีผลต่อความสำเร็จของงาน การทำงานของผู้นำแบบ Task Management เพื่อนร่วมงานในทีมจะเป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ทำให้การดำเนินงาน

บรรลุผลที่ตั้งเอาไว้เท่านั้น ดังนั้น เมื่อพนักงานไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ ผู้นำแบบ Task Management ก็จะหาพนักงานที่สามารถทำได้มาแทน

Country Club Management (1,9) ผู้นำมิตรภาพ

ผู้นำแบบ Country Club Management คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานในระดับที่สูง แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากเท่าไร ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญไปที่เรื่องความรู้สึกหรือบรรยากาศในการทำงานอย่างเดียว เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมตรงข้ามกับผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Task Management อย่างสิ้นเชิง

ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Country Club Management จะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ถึงแม้ว่าความขัดแย้งนั้นจะสำคัญและมีผลกับความสำเร็จงาน รวมถึงจะไม่พยายามสร้างแรงกดดันในการทำงานต่อพนักงาน เพราะเชื่อหรือหวังว่าพฤติกรรมเหล่านี้จะทำให้ได้ประสิทธิภาพของงานมากขึ้น

Team Management (9,9) ผู้นำแบบทีมเวิร์ค

ผู้นำแบบ Team Management คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งผู้ร่วมงานและความสำเร็จของงาน หรือก็คือผู้นำที่เน้นการทำงานแบบเป็นทีมเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดจากทั้ง 5 รูปแบบ โดยการดำเนินงานของผู้นำแบบ Team Management มักจะพยายามผลักดันให้ทุกคนมีส่วนร่วม ด้วยการรับฟังความคิดเห็นจากคนในทีมเพื่อให้งานออกมาดีที่สุด นอกจากนี้เมื่องานที่ทำออกมาประสบความสำเร็จก็ถือเป็นความสำเร็จจากการร่วมมือกันของพนักงาน

Middle of the Road Management (5,5) ผู้นำสายกลาง

ผู้นำแบบ Middle of the Road Management คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งผลงานและเพื่อนร่วมงานในระดับกลาง (ไม่เท่ากับผู้นำแบบ Team Management) โดยผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Middle of the Road Management จะพยายามสร้างความสมดุลระหว่างเรื่องงานกับเรื่องคน เนื่องจาก ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ Middle of the Road Management เชื่อว่าการให้ความสำคัญกับทั้ง 2 เรื่อง (เหมือนกับ Team Management) จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น อย่างไรก็ตามการให้ความสำคัญแบบไม่เต็มที่ทั้ง 2 ด้านดังกล่าวส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานออกมาในระดับกลาง ๆ ด้วยเช่นกัน(<https://greedisgoods.com/managerial-grid>)

+1. ผู้นำแบบฉวยโอกาส The opportunistic Style (สไตล์นี้ถูกเพิ่มลงในทฤษฎีกริดก่อนปี 2542 แต่ไม่มีตำแหน่งที่แน่นอนบนกริด) คือ ผู้นำประเภทที่โดยปกติแล้วจะทิ้งให้ และไม่ให้ความสำคัญทั้งกับคนและกับงานในเวลาเดียวกัน แต่พวกเขาจะคอยมองหาโอกาสที่เหมาะสมเพื่อทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน หรือให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตอนไหนนั้น ขึ้นอยู่กับโอกาสที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง

+2. ผู้นำสไตล์พอดูแลลูก The opportunistic Style (สไตลนี้ถูกเพิ่มลงในทฤษฎีกริดก่อนปี 2542 มีการกำหนดรูปแบบใหม่โดยสามารถสลับไปมาระหว่าง (1,9) และ (9,1) ได้ผู้นำสไตล์นี้จะพยายามกำหนดวิธีการทำงาน และแนะนำพร้อมทั้งสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถทำงานได้ บรรลุผลสำเร็จขององค์กร แต่รูปแบบนี้จะส่งผลทำให้ปิดกั้นแนวความคิดริเริ่มใหม่ๆ หรือแม้กระทั่งความรู้สึกท้าทาย (challenges) ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.8.5.5 การวัดผลของกิจการ (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard (BSC) คือเครื่องมือด้านการจัดการที่จะช่วยให้องค์กรแปลงกลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ไปสู่การปฏิบัติ หรือเรียกกันง่ายๆคือ แผนการนำกลยุทธ์ไปสู่การ นำไปใช้จริง (Transform Strategy into Action) โดยอาศัยการจัดการผ่าน 4 มุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ในมิติของงานซัพพลายเชนเช่นเดียวกัน เน้นอนว่าองค์กรควรจะต้องมีกลยุทธ์ซัพพลายเชน ว่าจะเป็นอย่างไรมีเป้าหมายไปทิศทางไหน การแปลงกลยุทธ์ซัพพลายเชนมาเป็นแผนการทำงานก็สามารถใช้ Balanced Scorecard ได้เช่นเดียวกัน



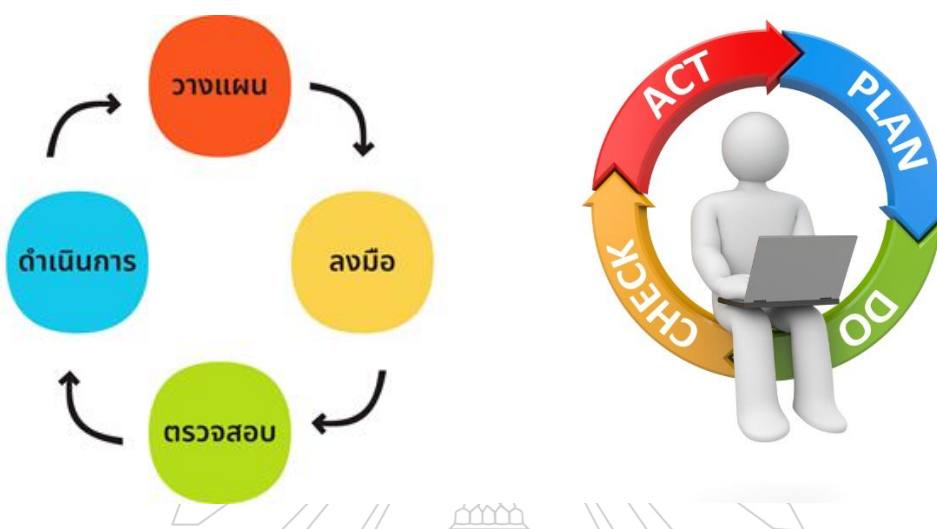
ภาพที่ 2.11 Balanced Scorecard (BSC)

การทำ Balanced Scorecard นั้นจะต้องเริ่มจากการที่องค์กรมีกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรก่อน เพื่อที่จะสามารถแปลงแนวทางเหล่านั้นมาแปลงเป็นแผนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โดยผ่านการวิเคราะห์ 4 ด้าน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอกองค์กร

1. ด้านการเงิน: เป้าหมายในการทำกำไรขององค์กรคืออะไร? เรามองผู้ถือหุ้นอย่างไร?

การพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย มากขึ้น เมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพ อย่าง W.Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle”



ภาพที่ 2.12 แสดง PDCA

P – Plan : การวางแผน

ก่อนจะแก้ไขปัญหาใด ๆ การวางแผนเป็นเรื่องสำคัญ ขั้นตอนแรกจึงเป็นเรื่องของการวางแผนนั่นเอง ขั้นตอนนี้ป็นขั้นตอนที่ต้องคิดอย่างรอบคอบ วางแผนอย่างครอบคลุมตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนสิ้นสุด เช่น ปัญหาคืออะไร ใครเป็นคนรับผิดชอบ จะค้นหาข้อมูลและทดลองแก้ไขอย่างไร ไปจนถึงใช้ตัวชี้วัดใดในการประเมินผล จนกระทั่งปลายทางของขั้นตอนนี้ต้องออกมาเป็นแผนการดำเนินงานหรือ Action Plan ให้ได้

D – DO : การลงมือทำ

หลังจากวางแผนอย่างรัดกุม ต่อมาจึงเป็นการลงมือทำ โดยอาจเริ่มต้นจากการดำเนินการกับทีมงานร่อง ในโปรเจกต์เล็ก ๆ ก่อน เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือความเสียหาย และเมื่อลงมือทำก็จะต้องทำตามแผนดำเนินการอย่างรอบคอบ คอยสังเกตความเปลี่ยนแปลง หรือปัญหาใหม่ที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นเรื่องปกติ

C – Check : การตรวจสอบ

เมื่อปฏิบัติตามแผนมาเรื่อย ๆ ระหว่างทางการทำตามแผน จะต้องมีการตรวจสอบปัญหา หรือผลกระทบอย่างละเอียด สังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดหรือไม่ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหา ได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด

A – Act : การปฏิบัติเชิงนโยบาย

หลังจากปฏิบัติตามแผนและตรวจสอบอย่างรัดกุม จนไม่พบปัญหาใด ๆ แล้ว จึงจะไปต่อกับ ขั้นตอนปฏิบัติให้เป็นแบบแผนหรือเป็นนโยบาย โดยนำแผนนั้นมาประยุกต์ใช้กับคนส่วนใหญ่ในองค์กร อาจจะผ่านการอบรม อีเมลแจ้งข่าว หรือการประชุมใหญ่ โดยขั้นตอนนี้ต้องการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดเพื่อให้นโยบายได้ประสิทธิภาพจนเห็นการเปลี่ยนแปลง

2.8.5.8 Lean Management

ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจที่ปรับตัวได้เร็ว ย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน แนวคิดการ Lean ให้องค์กรทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ปราศจากความสูญเปล่า เปรียบเสมือนคนสุขภาพดี ร่างกายปราศจากไขมัน จึงเป็นการบริหารจัดการที่สำคัญในการทำธุรกิจ คำว่า ลีน (Lean) แปล ตรงตัวได้ว่า เพียวหรือบาง หากอยู่ในบริบทของการออกกำลัง หมายถึงคนที่ มีไขมันน้อย เช่นเดียวกันเมื่อนำแนวคิดแบบลีนมาใช้กับธุรกิจ ก็หมายถึง การลด ตั้งแต่ต้นทุน ลด คนทำงาน ไปจนถึงลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า ตัดส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป ภายใต้งานเรื่องประสิทธิภาพ ที่ต้องได้เท่าเดิมหรือมากขึ้น แต่ไม่น้อยลง

5 หลักการระบบลีน (LEAN) วิธีการใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร



ภาพที่ 2.13 แสดงขบวนการ Lean Management

1. การระบุคุณค่า (Value) โดยมองว่าลูกค้าได้รับสิ่งที่มีคุณค่าและคุ้มค่าหรือไม่ และเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ เพราะหากเป็นคุณค่าที่ลูกค้าไม่ต้องการ กลับทำให้สินค้าราคาสูงโดยไม่จำเป็น ดังนั้น จึงต้องส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสมแก่ลูกค้าเป็นหลัก การฟังเสียงลูกค้าจะช่วยให้ผู้ประกอบการรับรู้ปัญหา หรือ Pain Point ของลูกค้า และส่งมอบคุณค่าที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้

2. แผนผังสายธารคุณค่า : Value Stream Mapping (VSM) – เขียนแผนผังการไหลของงานเพื่อให้รู้ว่าเกิดความสูญเปล่าในขั้นตอนไหนบ้าง พร้อมทั้งวิเคราะห์ว่าแต่ละขั้นตอนใช้เวลาเท่าไร ขั้นตอนไหนใช้เวลามากไป ใช้คนมากเกินไป งานไหนมีมูลค่า งานไหนไม่มีมูลค่า และการไหลของงานเป็นไปอย่างราบรื่นหรือติดขัดในขั้นตอนไหน เป็นการเช็คคุณภาพการผลิต บริการของธุรกิจว่าเป็นอย่างไร

3. การทำงานอย่างต่อเนื่อง (Flow) จัดการให้งานไหลรื่น กำจัดคอขวดไม่ให้งานหยุดชะงักตามหลัก 7 ความสูญเปล่า และใช้การจัดการเทคโนโลยีต่างๆ แก้ไขให้ทำงานได้อย่างต่อเนื่องจนจบกระบวนการ

4. ระบบดึง Pull and Balance เทคนิคขั้นสูงทำให้เกิดสมดุล Demand กับ Supply (Capacity) โดยใช้หลักการจัดการต่างๆ เช่น สมดุลกระบวนการ (Line Balance) Small Lot Production, Kanban และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5. ระบบที่สมบูรณ์แบบ (Perfection) มีการวัดผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยทำ PDCA (Plan Do Check Act) เพื่อให้งานออกมาได้มาตรฐาน สามารถตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข หากจุดบกพร่องพัฒนาให้ดีขึ้น รวมถึงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7 หลักการกำจัดความสูญเสีย (The 7 Wastes)



ภาพที่ 2.14 แสดงขอบเขตการจัดความสูญเสีย (The 7 Wastes)

1. การสูญเสียจากการผลิตที่มากเกินไป (Overproduction) การผลิตไวล่วงหน้าเป็นระยะเวลานาน หรือการผลิตสินค้าปริมาณมากเกินไปเกินความต้องการการใช้งานในขณะนั้น ทั้งนี้มาจากแนวความคิดเดิมที่ว่า จะต้องผลิตงานออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุดในแต่ละครั้ง โดยไม่ได้คำนึงถึงว่าจะก่อให้เกิดงานระหว่างกระบวนการผลิต (Work in process) เป็นจำนวนมาก และทำให้กระบวนการผลิตขาดความยืดหยุ่น เพราะกังวลว่าจะไม่เพียงพอต่อความต้องการ จนกลายเป็นการผลิตสินค้ามากเกินไป

2. การสูญเสียจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory) การตัดสินใจสั่งซื้อวัสดุสำหรับการผลิตครั้งละมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนวัสดุจากส่วนลดต่อการสั่งซื้อในหนึ่งครั้ง หรือเพื่อวัสดุในการผลิตครั้งต่อ ๆ ไปทำให้มีวัสดุในคลังเก็บมากเกินไปเกินความต้องการตลอดเวลา เป็นการระมัดระวังในการจัดการและดูแลรักษา บางครั้งสินค้านั้นอาจเปรียบเสมือนของเสีย เพราะในการเก็บสินค้าไว้นาน ๆ อาจทำให้สินค้าเสื่อมสภาพและล้าสมัยได้ อีกทั้งต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลและการจัดการในการจัดเก็บวัสดุนั้น ๆ

3. การสูญเสียจากการขนส่ง (Transportation) ระยะทางการขนส่งทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มสำหรับวัสดุ ฉะนั้นการขนย้ายสินค้าทั้งที่ไม่จำเป็น การวางแผนที่ไม่ดีในการขนส่งสินค้า หรือการวางแผนโครงสร้างสถานที่เก็บสินค้าที่ไม่ดี หรืออุปกรณ์ที่ใช้ไม่ได้คุณภาพ จะส่งผลให้ต้นทุนที่ใช้ในการขนส่งเพิ่มขึ้น เช่น ค่าแรงงานและค่าเชื้อเพลิง เป็นต้น

4. ความสูญเสียจากการเคลื่อนไหว (Motion) การจัดสภาพร่างกาย การวางท่าทางขณะทำงานไม่เหมาะสม การวางอุปกรณ์ที่ไม่เอื้อแก่การใช้งาน หรือการวางแผนโรงงานและระบบการทำงาน

ไม่ได้มาตรฐาน ทำให้เหนื่อยล้าง่าย สูญเสียเวลาในการทำงาน การทำงานล่าช้า และก่อให้เกิดอุบัติเหตุ

5. ความสูญเสียจากกระบวนการผลิต (Processing) เกิดจากการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การตรวจเช็คที่มากเกินไปจนความจำเป็น หรือมีขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไปต่อหนึ่งขั้นตอนการผลิต ทำให้เกิดความสูญเสียทั้งเวลาและกำลังคนไปโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งก่อให้เกิดต้นทุนเพิ่มขึ้นแบบไม่จำเป็น

6. ความสูญเสียจากการรอคอย (Delay) การรอนั่งงาน ที่เกิดจากการลางาน ขาดงาน การรอวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต การรอเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิต เช่น เครื่องจักรเสีย รอการซ่อมแซม ทำให้ไม่สามารถทำงานในส่วนนั้น ๆ ได้ ส่งผลให้ไลน์การผลิตหยุดชะงัก กระบวนการผลิตบกพร่อง ไม่สามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน และเกิดต้นทุนการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น

7. ความสูญเสียจากการผลิตของเสีย (Defect) การผลิตแล้วเกิดของเสีย ซึ่งเสียเวลาและแรงงานในการแก้ไขงาน เกิดการทำงานนั้นซ้ำ ทำให้สินค้าและวัตถุดิบในการผลิตไม่ได้คุณภาพ มีต้นทุนที่สูงขึ้น การออกแบบและสร้างกระบวนการผลิตไม่เหมาะสมสูญเสียพื้นที่ในการจัดเก็บและกำจัดของเสียโดยไม่จำเป็น เกิดการชำรุดขณะขนส่งหรือเคลื่อนย้าย

สิ่งที่ยากในการทำ Lean Management คือ การเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่เคยทำมาแต่เดิม เพราะ เคยชินกับการทำงานแบบเดิม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะรู้สึกว่าเป็นภาระ ดังนั้นสิ่งสำคัญคือจะต้องมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ระบบการทำงานดีขึ้นตลอดเวลา การทำ Lean จะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มจากตัวผู้นำหรือเจ้าของกิจการ ที่ต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นผู้นำลงมือเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างจริงจัง เราต้องมีระบบคิดแบบ Start Up (สร้างธุรกิจให้เติบโตแบบ Exponential) ทำแบบ SME (ผู้บริหารลงมือเอง เข้าถึงลูกค้าด้วยตัวเอง) และมีระบบแบบมหาชน(มีระบบการทำงานที่มีมาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องมีราคาสูง) การปรับตัว คือ สิ่งสำคัญที่ธุรกิจต้องทำเพื่อที่จะอยู่รอดในโลกการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง องค์กรธุรกิจที่ผ่านการ Lean ให้มีความคล่องตัว เปี่ยมประสิทธิภาพจะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และเป็นองค์กรที่อยู่รอดและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพิ่มขีดความสามารถรับมือความท้าทายใหม่ๆ ที่จะเข้ามาอย่างต่อเนื่องในอนาคต

2.8.5.9 การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถแข่งขันสูงสุด การจัดการความรู้ คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่

1) การบรรลุเป้าหมายของงาน

- 2) การบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาคน
- 3) การบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4) การบรรลุเป้าหมายของการเป็นชุมชน หมู่คณะ ที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

(นพ.วิจารณ์ พานิช)

ประเภทขององค์ความรู้

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge)
2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge)

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงถูกเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งถูกเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

ขั้นตอน 7 ประการที่ควรดำเนินการในการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.15 แสดงขั้นตอนการจัดการความรู้

จัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน

1.การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

2.การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้างแสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป

3.การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และใช้งานได้ง่าย

4.การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

5.การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบที่มิข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7.การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

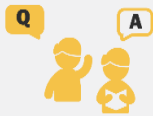
เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนบางครั้งผู้คนยังตามไม่ทัน โลกแห่งการเรียนรู้ก็เช่นกัน ไม่ได้สิ้นสุดแค่ในห้องเรียนอีกต่อไป ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) จึงมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้สามารถก้าวทันโลก และสามารถอยู่รอดได้ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างไม่พอ ถ้าจะอยู่ในโลกใบนี้ต้องมีคุณค่า ต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต นะครับ

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการฝึกทักษะให้แก่นักเรียนมากกว่าการมอบความรู้

1 การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking)

ไม่เชื่อข้อมูลข่าวสารที่ได้รับโดยทันที รู้จักตั้งข้อสงสัยและคำถาม



2 การสื่อสารความคิดต่าง (Communication)

สามารถสื่อสารความคิดที่แตกต่างให้เข้าใจด้วยเหตุผลที่ดี



3 การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

สามารถทำงานเป็นทีม รู้จักถดถอย เจริญต่อรอง หาข้อยุติและร่วมมือกันทำงาน



ทักษะการเรียนรู้ (Learning skills)

4 การสร้างนวัตกรรม (Innovation)

สามารถคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม อันเนื่องมาจากการทำงานเป็นทีม



5 รู้จักยืดหยุ่น

หากเป้าหมายแรกที่ตั้งไว้ผิดพลาด จะกลับไปวางแผน และมองหาทางเลือกใหม่เพื่อตัดสินใจ



1 รู้จักกำหนดเป้าหมายและวางแผน

รู้จักวางแผน มองไปข้างหน้า และรู้เป้าหมายของชีวิต

2 รู้จักค้นหาทางเลือก

ค้นหาทางเลือกที่มีมากกว่า 1 ทางเลือก เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้



3 รู้จักตัดสินใจ

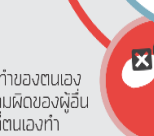
กล้าตัดสินใจเพื่อเลือกหนทางไปสู่เป้าหมาย



ทักษะชีวิต (Life skills)

4 รู้จักรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง

มีความรับผิดชอบและรับผิดชอบต่อการทำงานของตนเอง ไม่โยนวายหรือโอ้อวดว่า เป็นความผิดของผู้อื่น รู้จักทบทวนและรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ



ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT skills)



1 รู้จักเสพข่าวสาร

สามารถบริหารเวลา และชนิดของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ

2 รู้จักวิเคราะห์ข่าวสาร

สามารถตั้งคำถามและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ รวมทั้งค้นหาทางเลือกอื่น



3 รู้จักใช้ข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต



มูลนิธิศรี-อุษณดิษฐ์ 1168 ซอยพลโยธิน 22 ต.พลโยธิน แขวงจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
โทร 0-2511-5855 โทรสาร 0-2939-2122 Email : thaissef@thainhf.org
www.thaissef.org

ภาพที่ 2.16 แสดงทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

Lifelong Learning คือ รูปแบบการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ด้วยตัวเองซึ่งจะเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นในช่วงวัยไหนหรืออาจจะพูดได้ว่า การศึกษาเรียนรู้ไม่ได้จบแค่ในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยไม่ว่าคุณจะเป็นวัยผู้ใหญ่หรือวัยชราก็ยังสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตัวเอง และ Lifelong Learning เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ก้าวหน้าและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

โลกของเรามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และต่อเนื่องไปสู่อนาคต ทำให้เกิดความต้องการกำลังคนรูปแบบใหม่ที่มีทักษะสูง รวมไปถึงทำให้รูปแบบการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป เราทุกคนจึงต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ซึ่งหนึ่งในวิธีที่หลายคนคงพอคุ้นกันบ้าง นั่นก็คือ Lifelong Learning หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต ต้อง Upskill และ Reskill เพื่อจะช่วยให้เราสามารถมีทักษะที่เท่าทันสถานการณ์โลกได้

1 การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการเรียนรู้เชิงกว้าง (life-long & life-wide learning)



Photo credit: <http://canacopyrigh.com/keywords/lifelong+learner.html>

ภาพที่ 2.17 การแสดงการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.9. จริยธรรมในการบริหารงาน

สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นที่พูดถึงกันมากในเวลานี้ก็คือจริยธรรมของผู้บริหาร เพราะหากผู้บริหารมีปัญหในเรื่องจริยธรรม ก็ย่อมส่งผลให้คนในองค์กรมีปัญหาไปด้วย ทั้งในเรื่องของจริยธรรม ศีลธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรมองค์กร และแน่นอนว่าองค์กรใดที่มีปัญหาดังกล่าว องค์กรนั้นก็ย่อมสูญเสียความน่าเชื่อถือไปในที่สุด คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีนั้น มีอยู่ในทฤษฎีต่าง ๆ หลายทฤษฎี เช่น ผู้บริหารจะต้องรอบรู้งานในหน้าที่ของตน ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร ต้องกล้ารับผิดชอบ

ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือบางทฤษฎีอาจจะเพิ่มเติมเรื่องความอดทน มีความสามารถในการควบคุมสติอารมณ์ มีความรักดีต่อองค์กร

คำว่า “คุณธรรมจริยธรรม” นี้ เป็นคำที่คนส่วนใหญ่จะกล่าวควบคู่กันเสมอ จนทำให้เข้าใจผิดได้ว่า คำทั้งสองคำมีความหมายอย่างเดียวกันหรือมีความหมายเหมือนกัน แท้ที่จริงแล้วคำว่า “คุณธรรม” กับคำว่า “จริยธรรม” เป็นคำแยกออกได้ 2 คำ และมีความหมายแตกต่างกันคำว่า “คุณ” แปลว่า ความดี เป็นคำที่มีความหมายเป็นทางนามธรรม ส่วนคำว่า “จริย” แปลว่า ความประพฤติปฏิบัติที่ควรประพฤติเป็นคำที่มีความหมายทางรูปธรรม ดังนั้น จึงควรที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำสองคำนี้ให้ถ่องแท้ก่อน

คุณธรรม คุณธรรม หมายถึงสภาพคุณงามความดี (ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554) เป็นภาพของจิตใจ กล่าวคือ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีขึ้น ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีต และประเสริฐ(พระธรรมปิฎก(ป.อ.ยุตโต), 2560: 14) คุณธรรม คือ อุปนิสัยอันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุปนิสัยอันนี้ ได้มาจากความพยายามและความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน(วคิน อินทสระ, 2555: 106,113) คุณธรรมจะเป็นความหมายทางนามธรรม คือคุณงามความดี ความนึกคิดแต่สิ่งดี ๆ ซึ่งอาจจะเป็นการ สะสมมาจนเป็นเป็นอุปนิสัย ทำให้เกิดความคิดดีจนกลายมาเป็นผู้ประพฤติดี ปฏิบัติดี มีจิตใจเมตตา กรุณา มีเหตุ มีผล เอื้อเพื่อเพื่อแผ้ว ไม่เห็นแก่ตัว (ราเชนทร์ พิพัฒน์กุล, 2562: ออนไลน์)

จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554: 216) จริยธรรม คือ หลักแห่งความประพฤติ หรือแนวทางการปฏิบัติ (พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต), 2546: 81-82) จริยธรรมคือหลักแห่งความประพฤติดีงามสำหรับทุกคนในสังคม ถ้าเป็นข้อปฏิบัติทั่วไป เรียกว่า จริยธรรม ถ้าเป็นข้อควรประพฤติที่มีศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้อง เราเรียกว่า ศีลธรรม แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จริยธรรมอิงอยู่ กับหลักคำสอนทางศาสนาเพียงอย่างเดียว อริสโตเติล คานท์ มหาตมะคานธี ก็มีส่วนสร้างจริยธรรมสำหรับเป็นแนวทางในการดำรงชีวิต จะเห็นได้ว่าจริยธรรมไม่แยกเด็ดขาดจาก ศีลธรรม แต่มีความหมายกว้างกว่าศีลธรรม ศีลธรรมเป็นหลักคำสอนที่ว่าด้วยความประพฤติชอบ ส่วนจริยธรรม หมายถึง หลักแห่งความประพฤติดี ประพฤติชอบ อันวางรากฐานอยู่บนหลักคำสอนของศาสนา ปรัชญา ค่านิยม และขนบธรรมเนียมประเพณี ทั้งหมดพอสรุปได้ว่า คำว่า คุณธรรม จริยธรรม สองคำนี้เป็นคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกัน ในด้านคุณงามความดี กล่าวคือ จริยธรรมคือความประพฤติที่ถูกต้องดีงามทั้งกายและวาจา สมควรที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ตนเองและคนในสังคมนรอบข้างมี ความสุข สงบ เยือกเย็น ผู้มีความประพฤติดีงามอย่างแท้จริงจะต้องเป็นผู้มีความรู้สึกในด้านดีอยู่ตลอดเวลา คือ มี “คุณธรรม” อยู่ในจิตใจ หรืออาจกล่าวได้ว่าจริยธรรมเป็นเรื่องของการประพฤติปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมภายนอก ส่วนคุณธรรมเป็นสภาพคุณงาม ความดีภายในจิตใจ ซึ่งทั้งสองส่วนต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

พฤติกรรมของคนที่แสดงออกมาทั้งทางกายและวาจา นั้น ย่อมเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์และเป็นไปตาม ความรู้สึกนึกคิดทางจิตใจและสติปัญญา การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ของบุคคลจึงต้องพัฒนาทั้ง 3 ด้าน ควบคู่กันไป คือ การพัฒนาด้านสติปัญญา ด้านจิตใจและด้านพฤติกรรม (พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2538: 2) คุณธรรมจริยธรรมนับว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของคนทุกคนและทุก วิชาชีพ หากบุคคลใดหรือวิชาชีพใดไม่มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักยึดเบื้องต้นแล้วก็ยากที่จะก้าวไปสู่ ความสำเร็จแห่งตนและแห่งวิชาชีพนั้นๆ ที่ยิ่งกว่านั้น ก็คือการขาดคุณธรรมจริยธรรมทั้งในส่วนบุคคล และในวิชาชีพ อาจมีผลร้ายต่อตนเอง สังคมและวงการวิชาชีพในอนาคตได้อีกด้วย

จริยธรรมในการทำธุรกิจ (Business Ethics) ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ไม่ว่าคุณจะทำธุรกิจในธุรกิจ ขนาดใหญ่ ธุรกิจขนาดกลาง ธุรกิจขนาดเล็ก หรือแม้แต่พ่อค้าแม่ขายธุรกิจออนไลน์หรือแบบออฟไลน์ ก็ตาม หากไม่มีจริยธรรมในการทำธุรกิจก็คงไม่มีใครอยากคบค้าสมาคมหรืออุดหนุนสินค้าหรือบริการ ของเราอย่างแน่นอน จริยธรรมในการทำธุรกิจนั้น มันคือคุณค่าของการทำธุรกิจ (Business Values) ที่สำคัญที่สุด ที่จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดให้ออกมาเป็นมาตรฐานหรือระเบียบในการทำงาน เพื่อสร้าง ให้พนักงานเกิดพฤติกรรมในการทำงานแบบมีจริยธรรมที่ดี

จริยธรรมทางธุรกิจ คือ แนวปฏิบัติหรือตัวกำหนดว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด หรือสิ่งใดเหมาะสมใน ที่ทำงาน เป็นการศึกษาว่าธุรกิจควรดำเนินการอย่างไรเมื่อต้องเผชิญกับประเด็นขัดแย้งทางจริยธรรม หรือสถานการณ์ความขัดแย้งต่างๆที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงวิธีการควบคุมธุรกิจ บทบาทของธุรกิจใ ประเด็นทางสังคม และอื่น ๆ ดังนั้น องค์การภาคธุรกิจไทยยุคใหม่จึงต้องมีการบริหารจัดการโดย คำนึงถึงหลักจริยธรรม และ ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคตลอดจนความรับผิดชอบต่อพนักงานใน องค์การและความรับผิดชอบต่อสังคมในการดูแล รักษาสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังต้องดำเนินกิจการด้วยความ โปร่งใสและพร้อมจะให้สาธารณชนเข้าไปตรวจสอบ ได้เสมอ จริยธรรมจึงมีความเกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานของภาคธุรกิจในทุกองค์การ การทำงานภายใต้ระบบ ทุนนิยมและกระแสเศรษฐกิจยุค ใหม่ จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องคำนึงถึงเรื่องจริยธรรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกัน ผลกระทบในทางลบอัน อาจเกิดขึ้นได้อย่างรุนแรงและกว้างขวาง การส่งเสริมให้เกิดจริยธรรมขึ้นในทุกองค์การเพื่อ ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ของธุรกิจที่ดีทั้งในด้าน ตัวสินค้าและบริการขององค์การธุรกิจจึงเป็นการสร้าง โอกาสทางการตลาดให้สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจ ได้อย่างเข้มแข็ง โดยหากองค์การใดยังคงมีแนวคิด ว่าจริยธรรมเป็นสิ่งที่บั่นทอนกำไรขององค์การ ย่อมหมายความว่าผู้บริหารยังคงขาดคุณธรรม จริยธรรม และขาดวิสัยทัศน์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ และอาจพองค์การไปสู่ความล้มเหลว ในการทำธุรกิจได้ในที่สุด

2.10. การบริหารที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance)

องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) นับเป็นองค์กรระหว่างประเทศที่เป็นต้นแบบของแนวคิดธรรมาภิบาล ได้อธิบายเนื้อหาสาระของธรรมาภิบาล มีสาระสำคัญสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่และความร่วมมือระหว่างกันของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและผู้มีส่วนได้เสีย และยังเป็นกรอบของโครงสร้าง แนวทางปฏิบัติและการติดตามการประเมินผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อการบรรลุผลตามพันธกิจ

(สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2562)

ธรรมาภิบาล (Good Governance) คือ การปกครอง การบริหาร การจัดการการควบคุมดูแล กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดีซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้ มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึง ศิลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น

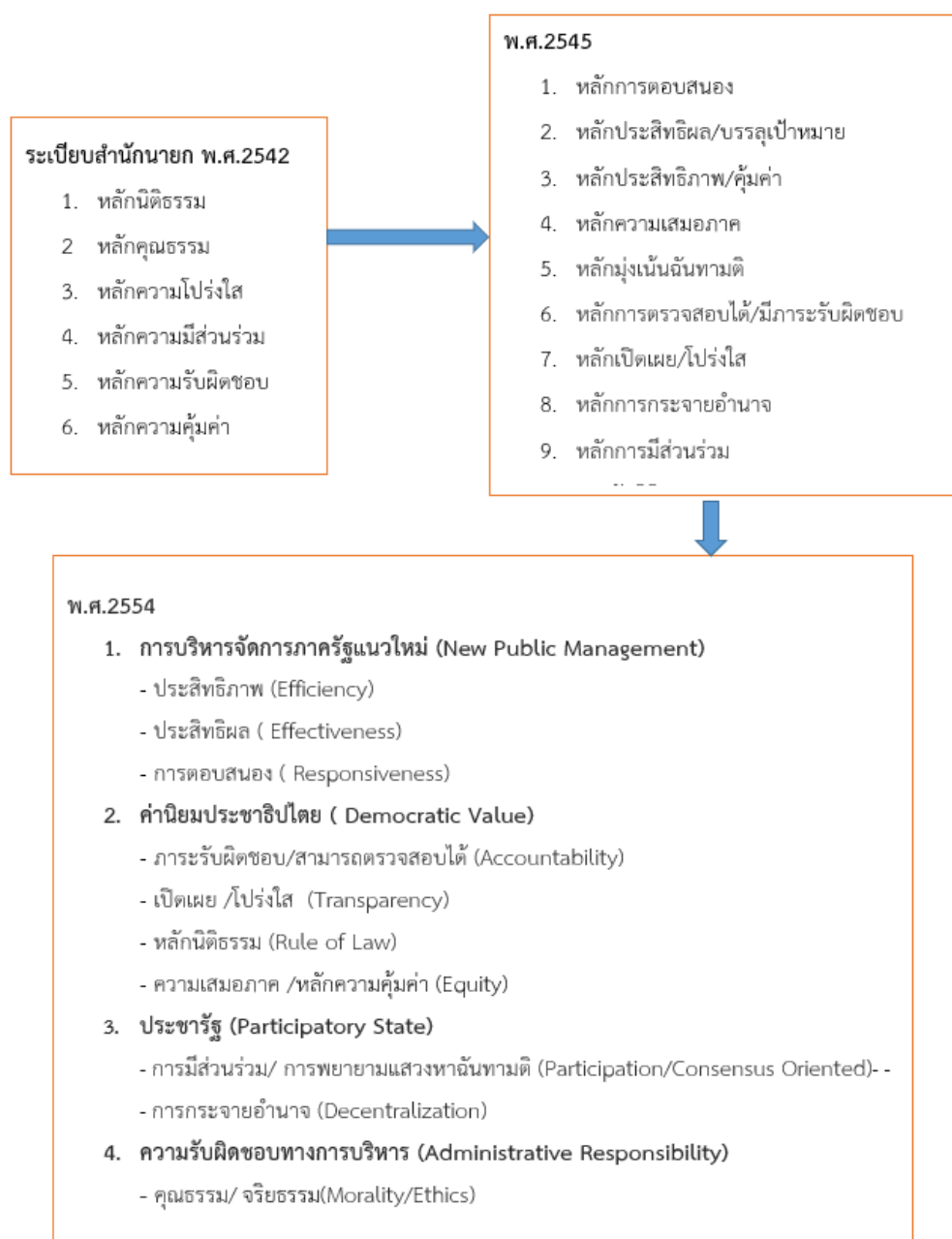
สำหรับประเทศไทยคำว่า Good Governance เริ่มใช้กันแพร่หลายภายหลังวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 และหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2540 กล่าวคือ ก่อนหน้านี้นักคนไทยไม่เคยได้ยินหรือแม้กระทั่งรู้จักคำว่า ธรรมาภิบาล หรือภาษาอังกฤษเรียกว่า Good Governance เลย จนกระทั่งเกิดภาวะเศรษฐกิจ วิกฤติเศรษฐกิจฟองสบู่แตก ในปี 2540 โดยคำนี้มีใช้เป็นการคิดขึ้นมาได้เองในหมู่คนไทยหรือจากบรรดาผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายในเมืองไทย แต่เป็นการบัญญัติและระบุจากสถาบันการเงินระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการเงินระหว่างประเทศ IMF ที่มุ่งเน้นในความหมายและหลักการสำคัญว่า “ประเทศไทยจะรอดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจได้และไม่หวนกลับไปสู่วิกฤติรอบสองจะต้อง เป็นสังคมธรรมาภิบาล” ในขณะนั้นผู้ที่เห็นด้วยกับความคิดนี้และมีบทบาทนำได้แก่ นายอานันท์ ปันยารชุน ซึ่งเป็นประธานกรรมการพิจารณาร่างรัฐธรรมนูญ 2540 ได้เริ่มเปิด

ประเด็นว่า “ความล้มเหลวในด้านการจัดการด้านเศรษฐกิจของชาติที่ผ่านมาจนสะสมกลายเป็นวิกฤติการณ์ในยามนี้ ล้วนเป็นผลมาจากระบบการเมือง และนักการเมืองทั้งสิ้น”

(อานันท์ ปันยารชุน, 2541) (พระครูปลัดประวิทย์ วรธมโมและพวก วารสารมหาจุฬานาครทรรศปีที่ 8 ฉบับที่ 4 เดือนเมษายน 2564)

ดังนั้นคำว่า “การบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล(Good Governance)” ได้เกิดขึ้นในประเทศไทยและมีการพัฒนาการดังนี้

หลักการบริหารจัดการที่ดี (GOOD GOVERNANCE)



หลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาล

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.2542 มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ

1. **หลักนิติธรรม** ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรือตามอำนาจของตัวบุคคล

2. **หลักความโปร่งใส** ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวกเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

3. **หลักการมีส่วนร่วม** ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิดร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมถึงการร่วมตรวจสอบและร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

4. **หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้** ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

5. **หลักความคุ้มค่า** ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

6. **หลักคุณธรรม** ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

สำนักงาน ก.พ.2545 ประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ และในเวลาต่อมาได้มีการแก้ไขปรับปรุงมาเป็น 10 ประการได้แก่

1. **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีการกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา

ขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น ๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

10. **หลักร่วมเน้นฉันทมติ (Consensus Oriented)** คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทมติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) พ.ศ.2554 ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้



ภาพที่ 2.18 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมี มาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการ ได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงาน ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้า หมายถึง ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ และการให้คุณ ให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบ ไต ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชน ได้ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และ คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีก

ทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของ กลุ่มบุคคล ผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาค ส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

- I — Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A — Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- M — Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R — Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- E — Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A — Accountability ตรวจสอบได้
- D — Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y — Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

2.11 บทสรุป

การบริหารที่ดี ต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารหรือผู้นำ ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีจิตใจที่ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองและเรียนรู้อยู่ตลอดชีวิต เนื่องจากโลกในปัจจุบันได้แปรเปลี่ยนหมุนเวียนไปอย่างรวดเร็ว อะไร ๆ ก็มาไวและไปไว ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิด ทฤษฎีในการบริหาร เข้าใจบทบาทหน้าที่ มีความเป็นผู้นำ เข้าใจบริบทและสภาพแวดล้อม มีทักษะในการจัดการ เข้าใจการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน มีศิลปะในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำแนวคิด ทฤษฎี ที่เกิดขึ้นจากอดีตถึงปัจจุบันมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทและสภาพแวดล้อม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงหมุนเวียนของโลกปัจจุบัน เข้าใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและรู้วิธีในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและตนเอง เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม และจริยธรรม บริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประหยัดและคุ้มค่า เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ต้องมีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ต้องรู้ว่าอะไรสำคัญมาก สำคัญน้อย ต้องรู้ว่าอะไรควรมาก่อน อะไรควรมาททีหลัง รู้จักยืดหยุ่นและลำดับความสำคัญให้เป็น ตัดสินใจให้เด็ดขาดไม่โลเล โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสีย เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมหรือส่วนตน เพื่อให้เกิดความสุขและความเจริญก้าวหน้าในองค์กรและสังคมสืบ ๆ ไป



บทที่ 3

หลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี

“ปรัชญา” เป็นคำสันสกฤตตรงกับคำบาลีว่า “ปัญญา” แปลว่า ความรู้ทั่ว ความรู้รอบความรู้ เข้าใจชัดเจน ความรู้หยั่งเห็นภายใน แต่ในบริบททางปรัชญา คำว่า “ปรัชญา” ที่แปลมาจากคำอังกฤษว่า “Philosophy” นั้นหมายถึง “ความรักในความรู้” นักวิชาการนิยมแปลว่าความรู้รอบ และโดยสาระแล้วมีนัยบ่งถึงความใฝ่รู้และวิธีการแสวงหาความรู้มากกว่าตัวความรู้ ปรัชญาจึงเป็นเรื่อง ความรู้ลึกซึ้งและใฝ่รู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในจักวาล การเกิดขึ้นตั้งอยู่และดับไปของปรากฏการณ์ มีการตั้งสมมติฐานว่า ปรากฏการณ์ที่พบเห็นอยู่เป็นนิรันดร์เป็นมายาและมีบางสิ่งที่อยู่เหนือ ปรากฏการณ์ขึ้นไป นักปรัชญาเป็นคนที่ชอบคิดชอบถามทำตัวเป็นเด็กต่อโลกเสมอ “ความใฝ่รู้เป็น อารมณ์ของนักปรัชญา ปรัชญาเริ่มต้นที่ความใฝ่รู้” ความรู้เชิงปรัชญาเป็นความรู้แบบปลายเปิด (พระ ธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2550: 6-11) เมื่อพิจารณาแล้วทิศทางของปรัชญาน่าจะ แตกต่างตรงข้ามจากทิศทางของพระพุทธศาสนา “พระพุทธศาสนา” แปลว่า คำสั่งสอนของ พระพุทธเจ้า มีนัยครอบคลุม (1) ธรรม คือคำสอนแสดงหลักความจริงที่ควรรู้ และแนะนำหลักความดี ที่ควรประพฤติ (2) วินัย คือ คำสั่งข้อบัญญัติที่วางไว้กำกับความประพฤติให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เสมอ (ที.ม. 10/2161164) รวมเรียกธรรมวินัย อีกนัยหนึ่งมีนัยครอบคลุมประมวลสิกขาบทสำหรับ ภิกษุและภิกษุณีสงฆ์ (พระวินัย) ประมวลพระสูตรและพระธรรมเทศนารวมทั้งคำบรรยายธรรมและ เรื่องเล่าต่าง ๆ (พระสูตร) ประมวลหลักธรรมและคำอธิบายในรูปหลักวิชาการล้วน ๆ เป็น ปรมัตถธรรม (พระอภิธรรม) นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบย่อยของความเป็นพระพุทธศาสนา คือศาสน บุคคล ศาสนวัตถุ และศาสนพิธี

3.1. พุทธปรัชญาเถรวาท

นักวิชาการทางพระพุทธศาสนากล่าวว่า “หลักการหรือคำสอนใด ก็ตาม ที่เป็นเพียงการคิด ค้นหาเหตุผลในเรื่องความจริงเพื่อสนองความต้องการทางปัญญา โดยมีได้มุ่งหมายและมีได้แสดง แนวทางสำหรับประพฤติปฏิบัติในชีวิตจริง อันนั้น ให้ถือว่า ไม่ใช่พระพุทธศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ ถือว่า เป็นคำสอนเดิมแท้ของพระพุทธเจ้า” (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2549)

ค่านวล คัมภี (2560) กล่าวว่า พุทธปรัชญา หมายถึง หลักคำสอนเรื่องความรู้และความจริง ของพระพุทธเจ้าเกี่ยวกับมนุษย์และโลกตามหลักพุทธธรรมซึ่งศึกษาวิเคราะห์ด้วยเหตุผลทาง ปรัชญา รวมทั้งหลักการปฏิบัติของพุทธศาสนิกชนเพื่อเข้าสู่เป้าหมาย สูงสุด หลักคำสอนเรื่องความรู้และความ

จริงเกี่ยวกับมนุษย์และโลก ตามหลักพุทธธรรม ครอบคลุมเนื้อหาด้านญาณวิทยาและอภิปรัชญา ส่วนหลักคำสอนเรื่องการศึกษาปฏิบัติเพื่อเข้าสู่เป้าหมายสูงสุด คือ พระนิพพาน เป็นเนื้อหาในส่วนคุณวิทยา สาขาจริยศาสตร์ พุทธปรัชญา เหล่านี้ สามารถศึกษาจากพระไตรปิฎกอันเป็นคัมภีร์สำคัญทางพระพุทธศาสนา เถรวาท

สนิท ศรีสำแดง (2544) กล่าวว่า ปรัชญา ตามความหมายของนักปรัชญาตะวันตก แปลว่า ความรักในการแสวงหาความรู้ ความรักเป็นของมนุษย์ ส่วนความรู้เป็นของพระเจ้า มนุษย์ไม่ได้มีความรู้เป็นของตนเอง แต่มีความรักที่จะแสวงหาความรู้ นั่น ส่วนพระพุทธศาสนาถือว่า ความรักเป็นของมนุษย์ ส่วนความรู้เป็นของธรรมชาติ มนุษย์มีความรักและสามารถแสวงหาความรู้ได้ตามธรรมชาติ เมื่อพิจารณาอย่างนี้ พระพุทธศาสนาจึงไม่ใช่ปรัชญา ดังนักวิชาการด้านศาสนากล่าวว่า ด้วยปรัชญา มีความหมายว่า ความรู้ที่ยังคลุมเครือ ยังอยู่ในขั้นสงสัย ความรู้ใดมีบทสรุปที่ชัดเจน ตั้งเป็นทฤษฎีได้ จะกลายเป็นศาสตร์เฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง ความรู้ที่ยังสงสัยส่วนมากเกี่ยวกับโลกและจักรวาล และเป้าหมายของปรัชญาคือรู้เพื่อรู้ นักปราชญ์จึงไม่ยอมรับว่า พระพุทธศาสนาเป็นปรัชญา เพราะความรู้ในพระพุทธศาสนาทุกเรื่องมีความแจ่มแจ้งชัดเจนไม่คลุมเครือ พิสูจน์ได้ ทดสอบได้

สุนทร ณ รั้งสี (2550) กล่าวว่า หากพิจารณาปรัชญาและพระพุทธศาสนาในมุมมองที่ว่า เป็นวิทยาการที่แสวงหาความจริง และคำตอบสำหรับคำถามที่สงสัย ปรัชญาและพระพุทธศาสนา นับว่าไม่แตกต่างกัน โดยสามารถนำคำสอนบางอย่างในพระพุทธศาสนามาพิจารณาเพื่อหาคำตอบโดยวิธีทางปรัชญาได้ เรียกว่า พุทธปรัชญา หรือปรัชญาในพระพุทธศาสนา ดังคำกล่าว ที่ว่า “พุทธปรัชญาได้แก่ หลักคำสอนเกี่ยวกับความจริง (สัจธรรม) และหลักปฏิบัติ (จริยธรรม) บางประการของพระพุทธศาสนาที่นำมาศึกษาด้วยการใช้เหตุผลตามวิธีการของปรัชญา”

3.2. ความสำคัญของพุทธปรัชญาเถรวาท

“ปรัชญา” ในส่วนที่เป็นตัวความรู้ (หรือองค์ความรู้) หมายถึง ความรู้ที่ยังถกเถียงกันได้ ยังอยู่ในขั้นสงสัย เป้าหมายของปรัชญาคือรู้เพื่อรู้ หรือรู้เพื่อสืบค้น ส่วนความรู้ใดที่มีบทสรุปชัดเจน สามารถตั้งทฤษฎีได้ จะกลายเป็นศาสตร์เฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง ชาวพุทธถือว่าความรู้ในพระพุทธศาสนามีความชัดเจนแจ่มแจ้ง ไม่คลุมเครือ พิสูจน์ได้โดยหลักแห่งเหตุและผล (หลักปฏิจจสมุปบาท) นักวิชาการทางปรัชญาส่วนมากจึงไม่ยอมรับว่าพระพุทธศาสนาเป็นปรัชญาสมัยหนึ่ง เมื่อสคารวมาณพกราบทูลถามว่า “มีสมณพราหมณ์พวกหนึ่งอ้างว่าพวกตนบรรลุถึงฝั่งขั้นสุดท้ายของความรู้ในปัจจุบัน รู้หลักพื้นฐานของพรหมจรรย์ ในกลุ่มคนเหล่านั้นพระพุทเจ้าองค์อยู่ในกลุ่มไหน ?” พระพุทเจ้าตรัสตอบว่า “เรารู้ความแตกต่างของสมณพราหมณ์ผู้อ้างตนว่า บรรลุถึงฝั่งขั้นสุดท้ายของความรู้ในปัจจุบัน รู้หลักพื้นฐานของพรหมจรรย์ 3 กลุ่ม คือ (1) อนุสสวีกา ผู้จบไตรเพท (2) ตักกิวิมังสี นักตรรกะและปรัชญา (3) ผู้ประสบการณัฐธรรมด้วยตนเอง เราอยู่ในกลุ่มนี้”

พระพุทธเจ้าไม่ได้ปฏิเสธแนวคิดเชิงปรัชญาทั้งในฐานะที่เป็นหลักการหรือทฤษฎี ทั้งในฐานะที่เป็นมรรคาหรืออุบายที่จะนำไปสู่ความดับทุกข์ แต่ทรงปฏิเสธทำที่ของคนในยุคนั้นต่อแนวคิดเชิงปรัชญา เพราะทำที่ดังกล่าวเป็นไปในเชิงวิชาการ ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายที่จะประยุกต์สู่ภาคปฏิบัติ เมื่อคราวตรัสรู้ใหม่ ขณะประทับขัดสมาธิ เสวยวิมุตติสุขอยู่ ณ ควางต้นโพธิพฤกษ์พระพุทธเจ้าทรงพิจารณาปัจจุสมุปบาทโดยอนุโลม (สมุทวาร- ฝ่ายเกิด) เริ่มต้นว่า “เพราะอวิชชาเป็นปัจจัยสังขารจึงมี” จบลงว่า “เพราะชาติเป็นปัจจัยขรามรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกขะ โทมนัส อุปายาส จึงมี” และทรงพิจารณาโดยปฏิโลม (นิโรธวาร-ฝ่ายดับ) เริ่มต้นว่า “เพราะอวิชชาดับไปไม่เหลือด้วยวิราคะสังขารจึงดับ” จบลงว่า “เพราะชาติดับขรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกขะ โทมนัส อุปายาสจึงดับ” (ม.ม. 13/475/599-600, วิ.ม. 4/1-3/1-6) ปัจจุสมุปบาท คือหลักการที่แสดงความเป็นเหตุเป็นผลที่นำไปอธิบายโลกและปรากฏการณ์ได้ทั้งหมด พระพุทธเจ้าทรงพิจารณาปัจจุสมุปบาท ทรงเน้นกระบวนการคือหลักการที่แสดงความเป็นเหตุเป็นผลในปัจจุบันชาติ ไม่เน้นแบบผู้เกิดขึ้นเป็นตัวตนแล้วและจบลงด้วยขรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกขะ โทมนัส อุปายาส (ส.นิ. 26/2-3/2) ซึ่งเป็นอาการทางจิตของมนุษย์ผู้เกิดขึ้นเป็นตัวตนแล้วนั่นเอง

ศาสนามีศรัทธาเป็นพื้นฐาน ส่วนปรัชญามีปัญญา (Reasoning = การให้เหตุผล) เป็นพื้นฐาน พระพุทธศาสนามีทั้งหลักศรัทธาและหลักปัญญาเป็นพื้นฐานจึงได้เป็นทั้งศาสนาและปรัชญาดังที่พระพุทธเจ้าตรัสกับชาวกาลามะ มีหลักฐานปรากฏในเกสปุตตสูตร (หรือที่นิยมเรียกว่ากาลามสูตร) ตอนหนึ่งว่า (อง.ติก. 340/505/343)

- อย่าปลงใจเชื่อด้วยการฟังตามกันมา
- อย่าปลงใจเชื่อด้วยการถือสืบ ๆ กันมา
- อย่าปลงใจเชื่อด้วยการเล่าลือ
- อย่าปลงใจเชื่อด้วยการอ้างตำราหรือคัมภีร์
- อย่าปลงใจเชื่อตรรกะ (คิดเอาเอง)
- อย่าปลงใจเชื่อเพราะการอนุমান
- อย่าปลงใจเชื่อด้วยการคิดตรองตามแนวเหตุผล
- อย่าปลงใจเชื่อเพราะเข้าได้กับทฤษฎีที่พินิจไว้แล้ว
- อย่าปลงใจเชื่อเพราะการมองเห็นรูปลักษณะน่าจะเป็นไปได้
- อย่าปลงใจเชื่อเพราะนับถือว่า ท่านสมณะนี้เป็นครูของเรา

คำว่า “อย่าปลงใจเชื่อ” ไม่ได้หมายถึงไม่ได้ให้เชื่อ แต่หมายถึงการชะลออารมณ์ความรู้สึกจะเชื่อหรือไม่เชื่อไว้ก่อน แล้วนำปัญญามาช่วยในการตัดสินใจ

นอกจากนี้แล้วพุทธปรัชญา มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ทั้งด้านร่างกายคน สังคมที่อยู่ ล้อมรอบตัวคนด้วยการชำระจิตให้บริสุทธิ์นั้น ถือเป็นหัวใจของหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนากับ

การพัฒนาชีวิต เป้าหมายทุกองค์ธรรมในพระพุทธศาสนาจะส่งเสริมให้ทำจิตให้ผุดผ่องดังพระพุทธองค์ตรัสว่า “จิตนี้ผุดผ่อง แต่จิตนั้นแลเศร้าหมอง เพราะอุปกิเลสเกิดขึ้นภายหลัง” (อง.เอก. 32/49/80) ซึ่งเป็นสิ่งผลักดันให้มนุษย์ทำความชั่วได้นานัปการ ดังนั้น มนุษย์จึงต้องชำระจิตให้บริสุทธิ์ปราศจากกิเลส เมื่อจิตบริสุทธิ์ เห็นถูกต้องเป็นสัมมาทิฐิก็จักไม่ทำความชั่ว มุ่งแต่กระทำประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นมูลเหตุต่อความดีทั้งหลายตามมาในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาคุณภาพชีวิต อยู่ในพระสูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต เรื่องจักรสูตร (อง.จตุกก. 35/31/119) ว่าด้วยจักร 4 ว่า “ภิกษุทั้งหลาย จักร 4 ประการนี้ ที่เป็นเหตุให้เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายผู้เพียบพร้อมแล้วย่อมมีผล เป็นเหตุให้เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายผู้เพียบพร้อมแล้ว ถึงความยิ่งใหญ่ความไพบูรณ์ในภคทรัพย์ทั้งหลายไม่นานเลย จักร 4 นี้แล ที่เป็นเหตุให้เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายผู้เพียบพร้อมแล้วย่อมมีผล เป็นเหตุให้เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายผู้เพียบพร้อมแล้วถึงความยิ่งใหญ่ความไพบูรณ์ในภคทรัพย์ทั้งหลายไม่นานเลย

นรชนพึงอยู่ในถิ่นที่เหมาะสม พึงทำอารยชนให้เป็นมิตร ถึงพร้อมด้วยความตั้งตนไว้ชอบ มีความดีอันได้ทำไว้ก่อนแล้ว ข้าวเปลือก ทรัพย์ศฤงคาร และความสุขย่อมพร่างพรมาสู่รชนผู้นั้น (อง.จตุกก. 35/31/119)

3.3. ประเภทของพุทธปรัชญาเถรวาท

ดังที่กล่าวข้างต้น พุทธปรัชญาเถรวาท เป็นปรัชญาที่ศึกษาและสั่งสอนเกี่ยวกับเรื่องความรู้ ความจริงเกี่ยวกับมนุษย์และโลก รวมทั้งจักรวาล ตามหลักปรัชญา จึงแบ่งแยกได้เป็น 3 ประเภทตามหลักปรัชญา คือ

3.3.1 อภิปรัชญา เป็นการศึกษาหาความจริงของสรรพสิ่งในโลกและจักรวาล ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ซึ่งเป็นไปตามกฎของไตรลักษณ์ คือ อนิจจัง สรรพสิ่งทุกอย่างไม่เที่ยง เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป ทุกสิ่ง สรรพสิ่งย่อมมีทุกข์ และอนัตตา สรรพสิ่งไม่มีตัวตน โดยใช้หลักอริสัจ 4 และขั้น 5 เป็นแนวทางในการศึกษา

3.3.2 ญาณวิทยา เป็นการศึกษาเรื่องความรู้และการได้มาซึ่งความรู้ ความรู้ที่เป็นวิชา และอวิชา โดยใช้หลักไตรสิกขา เป็นแนวทาง

3.3.3 จริยศาสตร์ เป็นการศึกษาเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์และสรรพสิ่ง ที่เป็นไปตามหลักไตรสิกขา และหลักอริยสัจ 4

3.4. หลักพุทธปรัชญาเถรวาท ที่เกี่ยวกับการบริหาร

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า มนุษย์เกิดมาด้วยความอยาก ความต้องการ (ตัณหา) ต่างคนต่างแสวงหาสิ่งที่ต้องการ เพื่อตอบสนองความอยากของตนเอง ยิ่งอยากมาก ยิ่งต้องการมาก ไม่รู้จักพอ

ไม่รู้จักสิ้น กอบโกยให้ตนเองได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จนกลายเป็นการเบียดเบียนและกีดกันคนอื่น ก่อให้เกิดการแก่งแย่ง ช่งชิง จนบางครั้งถึงขั้นทำร้ายซึ่งกันและกัน กลายเป็นความโลภ ความโกรธ ความหลง (กิเลส) ก่อให้เกิดทุกข์ เกิดความกลัว ไม่เป็นสุข เจ้าชายสิทธัตถะได้รับทราบปัญหาเหล่านี้ จึงได้ออกแสวงหาหนทางในการดับทุกข์ จนประสบความสำเร็จ ได้ตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมโพธิญาณ หรือพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พระพุทธองค์จึงได้ทรงสอนให้เวไนยสัตว์หลุดพ้นจากทุกข์ และหลักคำสอนของพระพุทธองค์เป็นหลักคำสอนเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตเพื่อให้หลุดพ้นจากทุกข์ การดำเนินชีวิตก็คือการบริหารชีวิตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือการหลุดพ้นจากทุกข์ ดังนั้นคำสอนของพระพุทธองค์แทบทั้งหมดจึงเกี่ยวข้องกับการบริหาร

3.4.1 การบริหารในทางพุทธ

การบริหารในทางพระพุทธศาสนาได้บังเกิด โดยพระพุทธเจ้าได้ทรงวางแผนในการประกาศพระพุทธศาสนา ทรงเลือกเป้าหมายคือปัญจวัคคีย์ เป็นเป้าหมายแรก พวกขฤลิ 3 พี่น้อง และพระเจ้าพิมพิสาร เป็นเป้าหมายต่อ ๆ ไป ขบวนการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นนี้ ผู้วิจัยขออิงทฤษฎี POSDC ซึ่งพระครูวินัยธร ปัญญา ปัญญาโว (ศรีสมุทร) เรื่องการบริหารจัดการตามแนวพระพุทธศาสนา อาจารย์ประจำหน่วยวิทยบริการ วิทยาลัยสงฆ์ พุทธชินราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดท่านา จ.ตาก ดังนี้

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยพระพุทธองค์ทรงระลึกถึงอาหารดาบสและอุทกดาบส แต่ทักขิยักขุญาณได้บอกว่า ทั้งสองสิ้นชีพไปแล้ว จึงทรงระลึกถึงปัญจวัคคีย์ ทรงทราบว่า ปัญจวัคคีย์อยู่ที่ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน จึงได้เสด็จไปแสดงปฐมเทศนา คือธัมมจักกัปปวัตตนสูตร โปรด ในวันขึ้น 15 ค่ำ เดือน 8 คือวันอาสาฬหบูชานั่นเอง ซึ่งกล่าวถึงที่สุด 2 อย่าง อันบรรพชิต ไม่ควรปฏิบัติ คือการลุ่มหลงมัวเมาในกาม 1 การทรมาณตนให้ลำบากเปล่า 1 มัชฌิมาปฏิบัติ ทางสายกลางที่ควรดำเนิน คืออริยสัจ 4 และมรรคมรรคแปด นี่คือการวางแผนของพระพุทธเจ้า

O คือ Organization หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจภายในองค์กร หลังจากโปรดปัญจวัคคีย์เป็นกลุ่มแรกแล้ว ก็มีสระที่หนีออกจากเมืองพาราณสี และพระญาติอีก 54 คนเข้ามาขอบวชและฟังพระธรรมเทศนาจนได้พระอรหันต์สาวก 60 รูป พระองค์ทรงส่งพระสาวกเหล่านี้ออกไปประกาศพระศาสนาตามตำบลต่าง ๆ และได้แสดงธรรมแก่เศรษฐีคนหนึ่ง เป็นชาวเมืองพาราณสี รวมถึงนางสุชาดา มารดาของพระยสเถระ และภรรยาเก่าของท่าน จนบรรลุโสดาบัน ขอแสดงตนเป็นอุบาสกอุบาสิกา และถึงพระรัตนตรัยเป็นที่พึ่ง นับเป็นอุบาสกคนแรก และอุบาสิกากลุ่มแรกที่ถึงพระรัตนตรัยเป็นที่พึ่ง

เมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์กรในพระพุทธศาสนาออกเป็นพุทธบริษัท 4 คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในส่วนของภิกษุบริษัทและภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ดังจะเห็นได้จากการที่ทรงกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการอุปสมบท เมื่อมีกิจจาธิกรณ์หรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกัน คณะสงฆ์สามารถบริหารจัดการเอง หรือเมื่อมีกรณี ความขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา พระพุทธเจ้าทรงดำรงตำแหน่งเป็นธรรมราชา คือผู้บริหารสูงสุดในองค์กร พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้ง พระสารีบุตรให้เป็นพระธรรมเสนาบดีมีฐานะเป็นรองประธานบริหารอยู่ในลำดับถัดมาจากพระพุทธเจ้า และเป็นอัครสาวกฝ่ายขวารับผิดชอบงานด้านวิชาการ พระโมคคัลลานะเป็นพระอัครสาวกฝ่ายซ้าย รับผิดชอบงานด้านบริหาร พระอานนท์เป็นเลขานุการส่วนพระองค์และทรงแต่งตั้งสาวกทั้งฝ่ายบรรพชิต และคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือ ผู้ชำนาญการที่รับภาระงานด้านต่าง ๆ เช่น พระมหากัสสปะเป็นผู้ชำนาญด้านธุดงค์ พระปุลณณะมันตานีบุตรเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม ภิกษุณีภูฏาจารย์เป็นผู้ชำนาญด้านวินัย จิตตคหบดีเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม การแต่งตั้งเอตทัคคะนี้เป็นตัวอย่างของการกระจายอำนาจ และการใช้คนให้เหมาะกับงานในพระพุทธศาสนา

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรอง โดยคณะสงฆ์พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบ ญัตติจตุตถกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่าพระอุปัชฌาย์การรับคนเข้ามาอุปสมบท ต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษา เล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่าน จนกว่าจะมีพรรษาครบ 5 จึงเรียกว่า นิสัยมุตตะกะคือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งกระบวนการนี้ก่อให้เกิดระบบโรงเรียนในวัดซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา ที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา

กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขาคือศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้พระพุทธศาสนาจึงเชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ตามความรู้ความสามารถ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอตทัคคะในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสั่งการโดยอาศัยการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ การอำนวยการให้เกิดการ

ดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะ ไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับ ให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับ ภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการ อยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติ สำคัญ 2 ประการ คือ อุตสาหิตสมบัติ หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการ เป็นผู้นำ และ ประหิตสมบัติหมายถึง ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน ยิ่ง ไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำมาดีซึ่งเรียกว่า อธิปไตย 3 ประการ คือ

1. อัตตาธิปไตย การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง
2. โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดทัศนะหรือคะแนน นิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง
3. ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความดีทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมคือหน้าที่เป็น สำคัญ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงาน ภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร การกำกับดูแลเป็นการควบคุมสมาชิก ภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญ แก่การกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็นอย่างยิ่งดังที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติ พระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็น มาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระ วินัยไว้ 10 ประการเช่น เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์เพื่อข่มบุคคลผู้ไร้ยางอาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด ความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา (พระครูพนนทคุณพิพัฒน์ สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย) นี่คือการที่พระพุทธเจ้า ทรงใช้ในการบริหารจัดการพุทธศาสนา จนเป็นที่ยอมรับนับถือมาจนถึงปัจจุบัน

3.4.2 หลักธรรมที่เกี่ยวกับการบริหาร

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้าแทบทั้งหมดเกี่ยวข้องกับการบริหาร ซึ่งมีมากมายโดยรวบรวมได้เป็น 3 หมวด เรียกว่า พระไตรปิฎก คือ พระวินัยปิฎก เกี่ยวข้องกฎ ระเบียบข้อบังคับ ขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต และวิธีดำเนินกิจการต่างๆ พระสุตตันตปิฎก เกี่ยวข้องกับพระธรรมเทศนาหรือธรรมบรรยายต่าง ๆ และกรณีตัวอย่าง ส่วนพระอภิธรรมปิฎก จะ เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี โดยประมวลเป็นหลักวิชาล้วน ๆ ในการดำเนินชีวิต หรือ การบริหาร นั้นเอง ในที่นี้ขอยกมาเพียง ปาปณิกสูตร ซึ่งมี 2 สูตร คือ ปฐมปาปณิกสูตร และทุติยปาปณิกสูตร ดังนี้

3.4.2.1 ปาปณิกสูตร

การบริหารจัดการในทางธุรกิจการค้า พระพุทธศาสนา มีหลักธรรมหมวดหนึ่ง ชื่อว่า ปาปณิกสูตร เป็นหลักการที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้สำหรับเป็นองค์ประกอบ หรือเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นเพื่อการไปสู่ความสำเร็จในการทำธุรกิจ หรือ การค้าขาย มีเป้าหมายแห่งความสำเร็จในการทำธุรกิจ คือ กำไร ความคุ้มค่า ความมั่นคง ความมั่งคั่ง และความยั่งยืน ปาปณิกสูตร เป็นหลักการเบื้องต้น หรือ หลักธรรมเบื้องต้น ยังมีหลักธรรมอื่นอีกที่จำเป็นที่จะนำมาใช้ประกอบอีกมากมาย ปาปณิกสูตรมีด้วยกัน 2 สูตร คือ

3.4.2.1.1 ปฐมปาปณิกสูตร เป็นหลักธรรมเบื้องต้น ที่ผู้ทำการค้าต้องศึกษาใส่ใจในเบื้องต้น โดยมีเนื้อหาสรุปได้ว่า ผู้ทำการค้ามีหลักยึดอยู่ 3 หลัก คือ เช้า กลางวัน เย็น ต้องใส่ใจในอาชีพการงานของตนจึงจะประสบความสำเร็จ ถ้าไม่แล้วก็มีอาจสำเร็จได้ อธิบายความได้ว่า การค้าบางอย่างต้องกระทำในตอนเช้า เช่น ตลาดขายอาหารในตอนเช้า หรือ อาจมีธุรกิจอื่นอีกที่ต้องดำเนินการในตอนเช้า เป็นต้น ตอนกลางวัน และตอนเย็น ก็เช่นกัน ผู้ทำการค้าจะต้องรู้ว่าธุรกิจที่ตนเองทำเป็นธุรกิจเกี่ยวกับอะไร ตัวสินค้าคืออะไร ต้องทำในเวลาไหน ทำเลที่ตั้ง เหมาะสมหรือไม่ สรุปง่าย ๆ คือ ต้องขยัน หมั่นเพียร ใส่ใจศึกษาหาความรู้ หาข้อมูล และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่จะทำอย่างมุ่งมั่น (อง.ติก.34/458/57)

3.4.2.1.2 ทุตยปาปณิกสูตร เป็นหลักธรรมที่กล่าวถึงคุณสมบัติ หรือ คุณลักษณะที่ดีของผู้ที่จะทำการค้า ในการบริหารจัดการธุรกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีหลักการอยู่ 3 หลัก พระธรรมโกศาจารย์ (2549: 38-39) ได้ อธิบายรายละเอียดไว้ ดังต่อไปนี้

1) จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการไกลหรือการมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล เช่นถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่า อนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นอย่างไร สามารถคาดการณ์อนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วม ในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือ การชำนาญในการใช้ความคิดหรือ ทักษะทางด้านความคิด

2) วิรูโ หมายถึง จัดการธุระได้ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่นนักการเงินต้องมีความรู้ และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆได้หรือเข้าใจในงบการเงิน ที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน

3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถในการสื่อสารสามารถ ประสานผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะนี้ตรงกับคำว่า Human

Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (การประชุมวิชาการระดับชาติ มจร ครั้งที่ 3: 274-275)

หลักการทั้ง 3 นี้ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายเป็น การบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า ปาปณิกธรรม เป็นหลักธรรมเบื้องต้น ยังมีหลักธรรมอีกมากมายที่จะช่วยเกื้อกูล ผู้วิจัยจะขอแยกไปตามหลักต่าง ๆ คือ การบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน ดังนี้

1. จักขุมา/การครองตน/บริหารตน Conceptual Skill

หลักธรรมที่ควรใช้เบื้องต้น มี ไตรสิกขา ภาวนา 4 อินทรีย์ 5 พละ 5 สปัจริยธรรม 7 ณ ที่นี้ขอนำมาอธิบายเพียงไตรสิกขา และสปัจริยธรรม 7

หลักไตรสิกขา การฝึกฝนและพัฒนามนุษย์นั้นทางพุทธศาสนาจัดวางเป็นหลักเรียกว่า ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งถือว่าเป็นระบบการศึกษาที่ทำให้บุคคลพัฒนาอย่างมีบูรณาการ และให้มนุษย์เป็นองค์รวมที่พัฒนามีคุณภาพ ประกอบด้วย

1. **ศีล** เป็นเรื่องของการฝึกในด้านพฤติกรรม โดยเฉพาะพฤติกรรมเคยชิน เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกศีล ก็คือวินัย วินัยเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการศึกษาและการพัฒนามนุษย์ เพราะวินัยเป็นตัวการจัดเตรียมชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยจัดระเบียบความเป็นอยู่ การดำเนินชีวิต และการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้เหมาะกับการพัฒนาและให้เอื้อโอกาสในการที่จะพัฒนา เมื่อฝึกได้ผลจนคนมีพฤติกรรมเคยชินที่ดีตามวินัยนั้นแล้วก็จะเกิดเป็นศีล ดังนั้น โดยสรุปวินัยจะมาในรูปของการฝึกพฤติกรรมเคยชินที่ดี และการจัดสภาพแวดล้อม ที่จะป้องกันไม่ให้มีพฤติกรรมที่ไม่ดี และเอื้อต่อการมีพฤติกรรมที่ดีที่พึงประสงค์ การฝึกคนให้คุ้นกับพฤติกรรมที่ดี ตลอดจนการจัดระเบียบระบบทั้งหลายทั้งปวงในสังคมมนุษย์

2. **สมาธิ** เป็นเรื่องของการฝึกในด้านจิต หรือระดับจิตใจ ได้แก่การพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ ของจิต ทั้งในด้านคุณธรรม เช่น ความเมตตากรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในด้านความสามารถของจิต เช่น ความเข้มแข็งมั่นคง ความเพียรพยายาม ความรับผิดชอบ ความแน่วแน่มั่นคง ความมีสติ สมาธิ และในด้านความสุข เช่น ความอิ่มใจ ความร่าเริงเบิกบานใจ ความสดชื่นผ่องใส ความรู้สึกพอใจ พุดสัน ๆ ว่า พัฒนาคุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพของจิต

3. **ปัญญา** เป็นเรื่องของการฝึกหรือพัฒนาในด้านการรู้ความจริง เริ่มตั้งแต่ความเชื่อ ความเห็น ความรู้ ความเข้าใจ ความหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ตรวจสอบ คัดการต่าง ๆ สร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นการรู้ตรงตามความเป็นจริง หรือรู้เห็นตามที่เป็นจริง ตลอดจนรู้แจ้งความจริงที่เป็นสากลของสิ่งทั้งปวง จนถึงขั้นรู้เท่าทันธรรมดาของโลกและชีวิต ที่ทำให้มีจิตใจเป็นอิสระ ปลอดปัญหา ไร้ทุกข์ เข้าถึงอิสรภาพโดยสมบูรณ์

หลักทั้ง 3 ประการที่กล่าวมานี้ เป็นส่วนประกอบของชีวิตที่ดีงาม เราก็ฝึกคนให้เจริญงอกงาม ในองค์ประกอบเหล่านี้ และให้องค์ประกอบเหล่านี้นำเขาสู่การเข้าถึงอิสรภาพและสันติสุขที่แท้จริง ตัวการฝึกที่จะให้มีชีวิตที่ดีงามเป็นสิกขา มีชีวิตที่ดีงามที่เกิดจากการฝึกนั้น มีดังนี้

สัปปริสธรรม 7 หลักธรรมของสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี

สัปปริสธรรม 7 หลักธรรมของสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี การมีธรรมะไว้ สอนใจหรือเป็นแนวทางในการใช้ชีวิต จะช่วยให้มองเห็นข้อบกพร่องของตนเองมากขึ้น และมีการ นำไปปรับปรุงแก้ไขและเดินไปในแนวทางที่ถูกต้อง เช่นการใช้ หลักสัปปริสธรรม จะทำให้ประพฤติ ขอบด้วยกาย วาจา ใจ ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ความหมายของหลักธรรมนี้นี้ พร้อมแนวทางในการนำไปปฏิบัติ มีดังนี้

1. อัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ หมายถึง ความเป็นผู้รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล ความเป็นผู้รู้ว่าสิ่งนี้เป็นเหตุของ สิ่งนั้น หรือสิ่งนั้นเป็นเหตุของสิ่งนี้ ข้อนี้สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้ เช่น เมื่อรู้ว่าหากอยากมี ชีวิตที่มั่นคง หรือมีหน้าที่การงานที่ดี ก็รู้เหตุว่าควรต้องขยันหมั่นเพียรและตั้งใจทำงาน เป็นต้น

2. อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล หมายถึง ความเป็นผู้รู้ถึงความมุ่งหมายและรู้จักผลที่จะ เกิดขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ ว่าหากเราทำสิ่งใดจะ เกิดผลแบบไหน ข้อนี้จะช่วยให้รู้ว่า การดำเนินชีวิตเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร หรือควรจะทำอะไร อะไรที่ต้องการจากการกระทำ เช่น รู้ตัวว่าหากประพฤติปฏิบัติเช่นนี้ เมื่อทำไปแล้วจะเกิดผลเสียต่อ ตนเองและผู้อื่นอย่างไร

3. อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรมของตนเองว่ามีสภาพอย่างไร สามารถประเมินตนเองได้และ ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสม ข้อนี้ทำให้มองเห็นตนเองว่าเป็นอย่างไร ต้องการอะไร และพยายามปรับ ให้อยู่ในความถูกต้องเหมาะสม เอาความรู้ความสามารถที่มีไปพัฒนาตนเองในสิ่งที่ต้องการ

4. มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ หมายถึง ความรู้จักพอดีในสิ่งต่าง ๆ ทั้งการดำเนิน ชีวิต การบริโภคปัจจัยสี่ ให้เหมาะสม ไม่ฟุ้งเฟ้อ ตลอดจนถึงรู้จักความพอเหมาะในการพูดหรือการทำ สิ่งต่าง ๆ ไม่นึกถึงเพียงการเอาแต่ใจตน แต่ทำตามความพอดี หากรู้จักประมาณย่อมเป็นที่สรรเสริญ แก่บุคคล ซึ่งการใช้ชีวิตอย่างพอดีในทุกๆ ด้านนั้น จะนำมาความสุขมาให้ ไม่ทะเยอทะยานมากเกินไป จนอาจทำให้เกิดการกระทำตามความผิดตามมาได้ ซึ่งสิ่งนี้สามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งในชีวิตประจำวันและ ในเรื่องของการทำงาน

5. กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาล หมายถึง การรู้จักเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ จะต้องใช้ในการกระทำหน้าที่การงานต่าง ๆ เช่น รู้จักการแบ่งเวลา ทำงานให้ตรงเวลา และให้ทันเวลา เป็นต้น ข้อนี้ช่วยให้แบ่งเวลาในชีวิตให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน หรือกิจการต่าง ๆ ทั้งทาง

โลกและทางธรรม เพื่อให้เป็นระเบียบ รู้จักวางแผนในการทำงานและทำให้เสร็จทันตามเวลา นอกจากนี้ ยังควรแบ่งเวลามาศึกษาธรรมะหรือปฏิบัติธรรมอย่างเหมาะสม เพื่อสั่งสมบุญกุศล เช่น การสวดมนต์ทุกวัน เพื่อความเป็นสิริมงคล

6. ปริสัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักสิ่งอันควรในการประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมนุม หรือในสังคมนั้น ๆ ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะเหมาะสมและสามารถเข้ากับสังคมนั้นได้ ข้อนี้นำมาใช้ในเรื่องของการเข้าสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมในการทำงาน หรือสังคมของชุมชนที่อยู่อาศัย รู้จักถึงวัฒนธรรมองค์กร หรือประเพณีท้องถิ่น เพื่อเรียนรู้ธรรมเนียมและปฏิบัติตนเองได้อย่างเหมาะสมและเข้ากับผู้อื่นได้

7. บุคคลปริปริญญูตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักบุคคลและเข้าใจความแตกต่างว่ามีลักษณะนิสัยอย่างไร มีความสามารถด้านใด เพื่อรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ว่าควรจะคบหาหรือไม่ จะแนะนำเขาอย่างไร อย่างเช่น หากเราเป็นเจ้านาย ควรรู้จักลูกน้องในที่ทำงาน รู้จักการมองคนให้ออก เพื่อแนะนำหรือสั่งสอนในเรื่องการงานได้อย่างเหมาะสม ว่าบุคคลไหนควรแนะนำอย่างไรจึงจะได้ผลดี เป็นต้น

2. นิสสรณสัมปันโน/การครองคน/บริหารคน Human Relation Skill

หลักธรรมที่ควรใช้เบื้องต้น มีพรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อคติ 4 จริต 6 มิตรแท้ 4 ทิศ 6 ณ ที่นี้ขอนำมาอธิบายเพียงพรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 และจิริต 6

พรหมวิหาร 4 หลักธรรมสำหรับผู้ผู้นำ

พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ ในการทำงานนั้น เราต้องเกี่ยวข้องกับผู้คน เช่นเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ หรือโดยเฉพาะผู้บริหาร ก็ต้องทำงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแถมเข้ามาด้วยในการเกี่ยวข้องกับผู้คนนั้น เราจะต้องมีหลักในการปฏิบัติ หลักการปฏิบัติต่อคนก็มีหลายอย่างหลายประการ แต่หลักธรรมที่ครอบคลุมที่สุดมีอยู่หมวดหนึ่ง คือ พรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรม ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับผู้ปกครอง ผู้นำ และหัวหน้างานหน่วยต่าง ๆ ได้ เนื่องจากหากนำหลักพรหมวิหาร 4 มาบริหารองค์กร และบุคลากรแล้ว นอกจากจะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข ยังช่วยให้บรรยากาศในสถานที่ทำงาน นำทำงานยิ่งขึ้นอีกด้วย พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย

1. เมตตา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ ความสุขของคฤหัสถ์ 4 อันได้แก่ ความสุขเกิดจากการมีทรัพย์ ความสุขเกิดจากการใช้จ่ายทรัพย์ ความสุขเกิดจากการไม่เป็นหนี้และความสุขเกิดจากการทำงานที่ปราศจากโทษ เป็นต้น

2. กรุณา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน

3. มุทิตา หมายถึง ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “เมื่อผู้อื่นได้ดี” หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใจอิจฉาริษยา

4. อุเบกขา หมายถึง การรู้จักวางเฉย การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำอะไร ย่อมได้ดี ตามกฎแห่งกรรม ใครทำอะไรไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ เมื่อเราเห็นใครได้รับผลกระทบในทางที่เป็นโทษเราก็ไม่ควรดีใจหรือคิดซ้ำเติมเขาในเรื่องที่เกิดขึ้น เราควรมีความปรารถนาดี คือพยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

สังคหัตถ์ 4

สังคหัตถ์ แปลว่า ธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กัน, ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน หมายถึง หลักการครองใจคน, หลักยึดเหนี่ยวใจกันไว้, วิธีทำให้คนรัก, หลักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจ และเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่กันด้วยความรักความปรารถนาดีต่อกัน เหมือนลิ่มสลักรถที่ตรึงตัวรถไว้มิให้ชิ้นส่วนกระจายไป ทำให้รถแล่นไปได้ตามที่ต้องการ สังคหัตถ์มี 4 ประการ คือ

1. ทาน คือ การให้ การสงเคราะห์หรือช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการให้สิ่งของที่ตนมีให้แก่ผู้ที่ต้องการ ผู้ขาดแคลนหรือผู้เดือดร้อน สิ่งของที่นำมาให้นั้นต้องเป็นสิ่งของที่ได้มาโดยสุจริตเป็นประโยชน์ คือผู้ให้ก็เป็นสุข อิ่มเอิบใจ ผู้รับก็สามารถบรรเทาทุกข์ความเดือดร้อน รวมทั้งการให้ความรู้ การแนะนำที่ถูกต้องชัดเจนและเป็นจริงด้วย

2. ปิยวาจา คือ การใช้วาจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และถ้อยคำที่มีประโยชน์ พูดด้วยถ้อยคำที่เป็นจริง ถ้อยคำที่เป็นมิตรถ้อยคำที่ไม่กระทบกระทั่งผู้อื่น พูดแต่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ รู้จักกล่าวขอโทษ รู้จักกล่าวขอบคุณ ซึ่งผู้ปฏิบัติได้ยอมทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้พูด จูงใจให้ละเว้นความชั่ว ทำให้การงานสำเร็จ เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการงานอย่างยั่งยืน

3. อัตถจริยา คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ทั้งตนเอง และผู้อื่น รู้จักการเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ความสุขสบายส่วนตัว ทรมานร่างกาย แรงใจในการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ และช่วยเหลือผู้อื่น พร้อมรู้จักแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา

4. สมานัตตตา คือ การวางตัวให้เหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักวางตนให้เหมาะสมกับฐานะ มีจิตใจมั่นคงไม่หวั่นไหวเปลี่ยนแปลงง่าย และดำรงตนไว้ไม่ให้ตกไปในความชั่ว ปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้คนอื่นๆอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งอยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมแก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงานในองค์กร

จริต 6 ว่าด้วยนิสัยของคน

การเรียนรู้นิสัยของคนนับเป็นสิ่งสำคัญในการติดต่อสื่อสาร หรือร่วมงาน หรือใช้ชีวิตเกี่ยวข้องกับคนนั้นๆ หากรู้ว่าคนที่เราจะเกี่ยวข้องด้วยมีนิสัยอย่างไร การเตรียมการต่างๆ เพื่อให้ถูกกับนิสัยของเขา หรือไม่ให้ขัดใจไว้ก่อน หรือหากจำเป็นก็ให้ผัดใจน้อยที่สุด ก็จะทำให้เกิดปัญหาน้อย มีความสำเร็จมาก อย่างสำนวนไทยว่า เอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือ น้ำขุนอยู่ใน น้ำใสอยู่นอก นั้นแล พระพุทธเจ้าทรงหยั่งรู้ถึงเรื่องนิสัยใจคอของคน จึงทรงให้ความรู้เกี่ยวกับนิสัยใจคอของคนว่า คนทั้งหลายในโลกนี้ มีนิสัยหรือจริตอยู่ด้วยกัน 6 แบบ คือ

1. รากจริต ท่านว่าเจ้าของจริตนี้มีอารมณ์หนักไปในทางรักสวयรักงาม ชอบการมีระเบียบ สะอาด ประณีต มีกิริยาท่าทางละมุนละไม นิมนวล ข้าวของเครื่องของใช้ไม่เกียจว่าเก่าหรือใหม่แต่ต้องสะอาดเรียบร้อย พุดจาอ่อนหวาน สรุพบว่า มีนิสัยรักสวयรักงาม
2. โทสจริต ท่านว่าเจ้าของจริตนี้มีอารมณ์โกรธเป็นเจ้าเรือน ขี้โมโหโทโส อะไรงี้ก็โกรธ อะไรหน้อยก็โกรธ เป็นคนบูชาความโกรธว่าเป็นของวิเศษ พุดเสียงดัง ทำงานหยาบ ไม่ใคร่ละเอียดถี่ถ้วน แต่งตัวไม่พิถีพิถันเป็นคนใจเร็ว
3. โมหจริต ท่านว่าเจ้าของจริตนี้ มีความลุ่มหลงในทรัพย์สมบัติ ชอบสะสมมากกว่าจ่ายออกเป็นคนเก็บตะทุกอย่าง เห็นแก่ตัว ยากได้ของคนอื่น แต่ของตนไม่ยากให้ใคร ชอบเอาวัดเอาเปรียบชาวบ้าน ไม่ชอบบริจาคทานการกุศล เป็นคนชอบได้ไม่ชอบให้
4. วิตกจริต ท่านว่าเจ้าของจริตนี้ เป็นคนชอบคิด ตัดสินใจไม่เด็ดขาด มีเรื่องที่จะต้องพิจารณานิดหน่อยก็คิดตรองอยู่อย่างนั้น ไม่กล้าตัดสินใจ คนประเภทนี้เป็นโรคประสาทมาก หาความสบายใจได้ยาก
5. สัทธาจริต ท่านว่าเจ้าของจริตนี้ มีจิตโน้มไปในความเชื่อเป็นอารมณ์ประจำใจ เชื่อโดยไร้เหตุไร้ผล พวกที่ถูกหลอกลวงก็คนประเภทนี้ มีใครแนะนำก็ตัดสินใจเชื่อโดยไม่พิจารณา
6. พุทธจริต ท่านว่าเจ้าของจริตนี้ เป็นคนเจ้าปัญญาความคิด มีความฉลาดเฉลียว มีปฏิภาณไหวพริบดี การคิดการอ่านหรือการทรงจำดีทุกอย่าง

นิสัย หรืออารมณ์ ทั้ง 6 แบบนี้ พระพุทธเจ้าทรงแจกแจงแยกแยะไว้ เพื่อจะใช้เป็นวิธีการอบรมสั่งสอนแต่ละคนให้เหมาะสมกับนิสัย ทุกๆ คนที่เกิดมามีนิสัยทั้ง 6 แบบอยู่ในตัว แต่จะมีมากมีน้อยในแบบใดก็ได้แล้วแต่วาสนาบารมีที่ได้สั่งสมมา เมื่อรู้ว่าใครมีนิสัยหนักไปในทางใดก็ทรงสอนด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับคน ๆ นั้น

หลักธรรมที่ควรใช้เบื้องต้น มี อริยสัจ 4 โยนิโสมนสิการ มัชฌิมาปฏิปทา อิทธิบาท 4 อธิปไตย 3 อตตะ 3 โภควิภาค 4 อุปริหาธรรม 7 ณ ที่นี้ขอนำมาอธิบายเพียง อริยสัจ 4 โยนิโสมนสิการ และอุปริหาธรรม 7

อริยสัจ 4

อริยสัจ 4 คือหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ และแสดงไว้ในวันที่ประกาศศาสนาครั้งแรก อริยสัจ 4 เป็นธรรมะที่เน้นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อมองเหตุ สาเหตุของปัญหาต่าง ๆ นำไปสู่กระบวนการแก้ไข โดยพระพุทธเจ้าได้เผยแผ่ให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ชาวพุทธได้นำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน กรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ.ศ.2554 ให้ความหมายของ อริยสัจ 4 หมายถึง ความจริงของพระอริยะ, ความจริงอันประเสริฐ และหลักอริยสัจ 4 จากหนังสือ อริยสัจจากพระโอษฐ์ ของพุทธทาสภิกขุ ได้อธิบายหลักธรรมอริยสัจ 4 ไว้ดังนี้

1. ทุกข์ หรือ ทุกขอริยสัจ (ตัวปัญหา)

ทุกขอริยสัจ คือ ความเกิดเป็นทุกข์ ความแก่เป็นทุกข์ ความเจ็บเป็นทุกข์ ความตายเป็นทุกข์ ความประสบกับสิ่งไม่เป็นที่รักเป็นทุกข์ ความพลัดพรากจากสิ่งเป็นที่รักเป็นทุกข์ ความไม่ได้สิ่งที่ตนปรารถนาเป็นทุกข์ ว่าโดยย่อ ความยึดมั่นขั้น 5 เป็นทุกข์ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กรย่อมมีปัญหาด้วยกันทั้งสิ้น ถ้าเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร ความทุกข์ก็คือการขาดทุน

2. สมุทัย หรือทุกขสมุทัยอริยสัจ (สาเหตุแห่งปัญหา)

ทุกขสมุทัยอริยสัจ คือ ต้นเหตุอันนำไปเกิดอีก เป็นความเพิลิตเพิลินและความกำหนด ทำให้เพิลิตเพิลินในอารมณ์นั้น ๆ ได้แก่ กามตัณหา ภวตัณหา วิภวตัณหา ปัญหาที่เกิดขึ้นย่อมมีสาเหตุมีที่มา และที่ไป ซึ่งสามารถที่จะแก้ไข และบรรเทาเบาบางลงได้

3. นิโรธ หรือ ทุกขนิโรธอริยสัจ (การแก้ปัญห)

ทุกขนิโรธอริยสัจ คือ ความที่ดับดับดับไปอย่างไม่มีเหลือด้วยวิราคะ ความสละ ความสลัดทิ้ง ความพ้น ความไม่อาลัยในตัณหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วก็ต้องแก้กันไป เพราะปัญหามีไว้แก้เพื่อบรรลุปเป้าหมาย

4. มรรค หรือ ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทาอริยสัจ (วิธีการแก้ปัญหหรือแนวทางในการแก้ปัญห)

ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทาอริยสัจ หรือ มรรค 8 คือ วิธีการที่จะทำให้บรรลุดมมุ่งหมาย มี 8 ประการ ได้แก่ สัมมาทิฎฐิ สัมมาสังกัปปะ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ สัมมาอาชีวะ สัมมาวายามะ สัมมาสติ สัมมาสมาธิ คือวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญห ขึ้นอยู่กับบริบทหรือสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์นั้นๆว่าจะใช้แนวทางใด

การคิดแบบโยนิโสมนสิการ

การคิดแบบโยนิโสมนสิการ หมายถึง การคิดพิจารณาอย่างละเอียด ถี่ถ้วนและลึกซึ้ง หรือ การคิดที่ถูกวิธี มีระเบียบและสร้างสรรค์ มี 10 วิธีดังนี้

1. วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย คือ คิดแบบมีเหตุผล เช่น พิจารณาว่าที่เป็นสุข หรือเป็นทุกข์ นี้ เกิดขึ้นโดยมีอะไรเป็นปัจจัย ต้นเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากอะไร

2. วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบ คือ การคิดจำแนกแยกแยะองค์รวมของสิ่งต่าง ๆ ออกเป็นองค์ย่อย ทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยเหล่านั้นว่ามีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างไร

3. วิธีแบบสามัญลักษณะ คือ คิดแบบไตรลักษณ์ (อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา) คือคิดแบบรู้เท่าทัน ธรรมดา ชีวิตของคนเราก็คือเป็นเช่นนี้เอง เป็นอนิจจัง ไม่เที่ยงแท้ เป็นทุกข์ มีแต่ความทุกข์ เป็นอนัตตา ไม่มีตัวตนที่แน่นอน

4. วิธีคิดแบบอริยสัจ คือ การพิจารณาปัญหาว่าคืออะไร (ทุกข์) มีอะไรเป็นสาเหตุ (สมุทัย) เป้าหมายของการแก้ปัญหาคืออะไร (นิโรธ) หนทางเพื่อบรรลุเป้าหมายเป็นอย่างไร (มรรค)

5. วิธีคิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์ คือ การคิดแบบสัตบุรุษอันเป็นคุณสมบัติของคนดี คือ คิดตามหลักการและความมุ่งหมาย รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักบุคคล รู้จักชุมชน

6. วิธีคิดแบบเห็นคุณเห็นโทษและเห็นทางออก คือ มองในเชิงคุณค่าว่าสิ่งนั้น ๆ มีคุณในแง่ไหน มีโทษในด้านใด แล้วก็พิจารณาหาทางออก

7. คิดแบบคุณค่าแท้และคุณค่าเทียม คือ รู้จักแยกแยะสิ่งดีสิ่งชั่ว สิ่งแท้จริงสิ่งปลอมอย่างมีเหตุผล

8. วิธีคิดแบบปลูกเร้าคุณธรรม คือ คิดหาประโยชน์ในการกระตุ้น และส่งเสริมความดี

9. วิธีคิดแบบเป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน คือ คิดอยู่ในปัจจุบัน ไม่รำพึงถึงอดีต และไม่กังวลถึงอนาคต

10. วิธีคิดแบบวิภาษวาท คือ คิดแบบรอบด้าน แยกแยะ มองสิ่งต่าง ๆ ในหลาย ๆ มุมมองอย่างละเอียดรอบคอบ

การคิดแบบโยนิโสมนสิการทั้ง 10 ข้อที่กล่าวมา สรุปได้ว่า คือการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล และคิดเพื่อให้เกิดการกระทำที่เป็นกุศล (สถาปนา กำนัดศิริ โยนิโสมนสิการ 10 ประการ)

อปริหานิยธรรม

อปริหานิยธรรม หมายถึง ธรรมที่ทำให้ไม่เสื่อม เกิดความเจริญทั้งส่วนตนและส่วนรวม นำความสุขความเจริญมาสู่หมู่คณะฝ่ายเดียว เพราะเป็นหลักธรรมที่เน้นความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ก่อเกิดเป็นความสามัคคีของหมู่คณะ และการเคารพนับถือซึ่งกันและกันสรุปก็คือ เป็นหลักธรรมที่สอนให้เรารู้จัก หลักการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างชุมชน องค์กร หรือสถาบัน ให้เข้มแข็งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งหมู่ชนกับผู้บริหารบ้านเมือง และคณะพระภิกษุสงฆ์

พระพุทธองค์ตรัสถึงองค์ประกอบของอปริหานิยธรรม ไว้ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

อปริหานิยธรรมสำหรับคฤหัสถ์

1. **หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์** หมายถึง การประชุมพบปะปรึกษาหารือกันในงานกิจการงานต่าง ๆ อย่าง ม่าเสมอ เพื่อแก้ปัญหาในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับในเหตุผลที่ถูกต้อง ที่เป็นประโยชน์สร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน และหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ร่วมกัน

2. **พร้อมเพรียงกันประชุม** พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่ควรทำ หมายถึง เข้าประชุม เลิกประชุม และทำกิจที่ได้รับมอบหมายตามมติที่ประชุม อย่างพร้อมเพรียงกัน เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ป้องกันไม่ให้เกิดการกินแหนงแคลงใจกัน ต้องให้ความสำคัญกับการประชุม ต้องทำงานของส่วนรวมให้ดี และพร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันหมู่คณะเมื่อมีภัย

3. **ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ จักไม่ถอนสิ่งที่ท่านบัญญัติไว้แล้ว ประพฤติมั่นอยู่ในธรรมของชุมชนครั้งโบราณ** หมายถึง ไม่บัญญัติสิ่งใหม่ ๆ หรือล้มเลิกบัญญัติเดิม ตามอำเภอใจ โดยผิดหลักการเดิมที่หมู่คณะได้วางไว้ จะต้องถือปฏิบัติมั่นตามหลักการเดิมของหมู่คณะทำตามกฎระเบียบตามกติกาข้อบังคับ ตามหลักเกณฑ์ของหมู่คณะ เพื่อความเสมอภาคกัน อันเป็นเหตุส่งเสริมให้การปกครองการบริหารเกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ไม่เล่นนอกกฎนอกกติกาเพราะจะกลายเป็นกติกาส่วนตัวที่ไม่ตรงกับกติกาของคนอื่น ซึ่งจะสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นตามมาภายหลัง

4. **สักการะเคารพนับถือบูชาท่านผู้ใหญ่ทั้งหลาย มองเห็นความสำคัญแห่งถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันพึงรับฟัง** หมายถึง ให้ความเคารพและรับฟังความคิดเห็นคำแนะนำของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ยาวนาน ดังนั้นเราต้องให้เกียรติ ให้ความเคารพนับถือ และรับฟังความคิดเห็นของท่านในฐานะที่เป็นผู้รู้และมีประสบการณ์มาก การอยู่ร่วมกันในหมู่คณะจำเป็นต้องมีผู้นำและผู้ตาม เราต้องเคารพนับถือผู้เป็นใหญ่เป็นประธาน เคารพผู้บริหารหมู่คณะ ถ้าเราให้การเคารพและเชื่อฟังผู้นำ หมู่คณะสังคมก็จะไม่วุ่นวาย เช่น ถ้าลูกเชื่อฟังพ่อแม่ก็จะเป็นคนดีได้ ไม่เกะกะเกราะก่อความเดือดร้อนให้กับครอบครัวและสังคม

5. **ไม่ข่มขืนบังคับปกครองหญิงในสกุล** หมายถึง ให้เกียรติและคุ้มครองสตรีและกุมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดี มีให้ถูกล่วงเกินข่มเหงรังแกหรือถูกขูดคร่ำขึ้นใจ สตรีถือว่าเป็นเพศแม่ เป็นเพศที่อ่อนแอ บุรุษควรให้เกียรติ ให้การยกย่อง ปกป้องไม่ให้ใครละเมิดสิทธิหรือข่มเหงรังแก ถ้าสังคมใด ๆ ผู้หญิงถูกขูดคร่ำข่มขืนมาก ๆ ความเสื่อมย่อมนะเกิดกับสังคมนั้น

6. **สักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจตียสถานของคนในชุมชนทั้งภายในและภายนอกและไม่ลบหลู่พลีกรรมอันชอบธรรม ซึ่งเคยให้เคยทำแก่เจตียสถานเหล่านั้น** หมายถึง ให้การสักการะเคารพ นับถือ บูชาและปกป้องรักษาปูชนียสถานที่สำคัญของชุมชนนั้น ๆ โดยทั่วถึงทั้งหมด เพื่อให้เป็นเครื่องเตือนความทรงจำ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ เป็นศูนย์รวมใจของชุมชน เราให้ทำดี และไม่บันทึกโทษประโยชน์ที่เคยอุปถัมภ์บำรุงเจตียหรือปูชนียสถานเหล่านั้นไม่ละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำ

ต่ออนุสรณ์ ถานเหล่านั้ตามประเพณีที่ดิงาม เป็นการแสดงถึงความเป็นผู้มีนินัยดี รักสันติภาพ ชัด
เกลาจิตใจอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะปฏิบัติโดยไม่วะมาท การที่สมาชิทของสังคคเป็นคคดี ย่อมเป็น
เกียรติ เป็นศักดิ์ศรี และเป็นเครื่องยืนยันความบริสุทธิ์ใจในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

**7. ถวายความอารักขา ความคุ้มครอง ป้องกันโดยชอบธรรมในพระอรหันต์ทั้งหลายเป็น
อย่างดี ด้วยหวังว่า โฉนพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังไม่วา พิงมาสู่แว่นแคว้น และที่มาแล้ว พิงอยู่
เป็นสุข** หมายถึง จัดการให้ความอารักขา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรมแก่บรรพชิต ผู้ทรงศีลทรงธรรม
บริสุทธิ์ ซึ่งเป็นหลักใจและเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชนเต็มใจต้อนรับและหวังให้ท่านอยู่
โดยผาสุก รวมถึงตั้งใจสนับสนุนคคดี ปกป้องคคดีส่งเสริมคคดี เลือคคดีมีความสามารถมีคุณธรรม
เข้ามาเป็นกำลังพัฒนาหมู่คคณะของตน ไม่มีการขัดแย้งขัดขาค เลือขาคเก่าอี เป็นต้น การทะนุบำรุง
คุ้มครองบรรพชิต ซึ่งเป็นผู้สืบทอดพระพุทธศาสนาให้คงอยู่ตลอดไปนั้นสามารถทำได้โดย การทำบุญ
ด้วยปัจจัย 4 แต่ท่านเป็นประจำ เป็นต้น

3.5. บทสรุป

พุทธปรัชญาเถรวาท เป็นหลักคำสอนของพระพุทธเจ้าเรื่องความรู้และความจริงที่เกี่ยวกับ
มนุษย์และโลกตามหลักพุทธธรรมซึ่งศึกษาวิเคราะห์ด้วยเหตุผลทางปรัชญา ที่สามารถศึกษาจาก
พระไตรปิฎกอันเป็นคัมภีร์สำคัญทางพระพุทธศาสนา เถรวาท พุทธปรัชญาจึงเป็นปรัชญาชีวิตเพราะ
เนื้อหาส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการดำเนินชีวิตของมนุษย์ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 อย่าง คือ 1. อภิปรัชญา
เป็นการศึกษาหาความรู้ความจริงเกี่ยวกับมนุษย์และสรรพสิ่ง 2. ญาณวิทยา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ
ความรู้และการได้มาซึ่งความรู้ และ 3. จริยศาสตร์ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในการ
ดำเนินชีวิตเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ดังนั้นการที่จะบรรลุเป้าหมายได้จึงต้องมีการบริหารที่ดี
ในทางพุทธศาสนาก็มีหลักการบริหารที่ดีที่พระพุทธเจ้าได้ปฏิบัติมา มี 5 อย่าง คือ 1. การวางแผน
ก่อนจะดำเนินการใด ๆ จะต้องมีการวางแผนที่ดี 2. การจัดองค์กร เมื่อมีองค์กรเกิดขึ้นจำเป็นต้อง
จัดระบบ ระเบียบ มีกฎเกณฑ์กติกา ใครทำอะไร อย่างไร เกี่ยวข้องกับใคร อย่างไร 3. การบริหาร
จัดการบุคคลกร คือการสรรหาคัดเลือก อบรม บุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ส่งเสริมให้เติบโต
และดูแลรักษา 4. การอำนวยการหรือการนำ คือการมีผู้นำที่ดีในการชี้แนะ เสนอแนะให้คำปรึกษา
แก่บุคคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา 5. การควบคุม คือการกำกับดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม
วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่พระพุทธเจ้าแสดงไว้ มีมากมายเรียกได้ว่าใน
พระไตรปิฎกทั้งหมดเป็นหลักธรรมในการบริหารแทบทั้งสิ้นเพราะเป็นหลักในการดำเนินชีวิตให้ถึง
เป้าหมาย ณ ที่นี้ขอยกหลักธรรมบางส่วนมาสาธยาย คือ ปาปณิกสูตร ซึ่งมี 2 สูตร คือ ปฐมปาปณิก
สูตร ที่ว่าด้วยการแสวงหาความรู้เกี่ยวสรรพสิ่งที่จะดำเนินการเพื่อให้เข้าใจอย่างท่องแท้ รู้จุดแข็ง

จุดอ่อนเพื่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ในการบริหาร และ ทุติยาปานิสูตร ที่ว่าด้วยหลักการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน และมีหลักธรรมที่จะต้องประกอบอีกมากมาย ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ถ้าบุคคล ผู้นำ ผู้บริหาร ปฏิบัติตน พัฒนาตนให้ได้ตามหลักธรรมปาปนิสูตรทั้ง 2 สูตร ย่อมจะนำพาตัวเองและองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเติบโตได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 4

วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารที่ดี เป็นการบริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ ทั้งทางโลก และทางธรรม โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผน มีการจัดระบบ ระเบียบ ในองค์กร มีการใช้คนให้ถูกที่ ถูกทาง ปรับตัว ยืดหยุ่นตามบริบท และสถานการณ์ อัปสกีล รีสกีล (Upskill Reskill) หาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้รู้เท่าทันปัญหา มีการประสานงานที่ดี มีการควบคุมและติดตามประเมินผล แล้วประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่ได้กล่าวมาในบทที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร(ทางโลก) และบทที่ 3 หลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี (ทางธรรม) แล้วนั้น ในบทนี้จะทำการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ทั้ง 2 แบบ เพื่อจะได้บูรณาการเข้าด้วยกัน และนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร

4.1. วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวคิดการบริหารที่ดี (ทางโลก)

ดังที่กล่าวแล้วนั้นว่า การบริหารจัดการที่ดีต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งปัจจุบันเป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์ หลายสิ่งหลายอย่างที่มาไวและไปไว กว่าอดีตจนคนเราตามแทบไม่ทัน ถ้าไม่มีการเรียนรู้และปรับตัว จึงจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลาเพื่อให้รู้เท่าทันโลกโลกาภิวัตน์นี้ ถ้าไม่แล้วเราอาจจะอยู่ในโลกนี้อย่างลำบากถ้าไม่มีการปรับตัว การดำเนินชีวิตในส่วนตัว หรือการบริหารจัดการในองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการบริหาร และต้องเป็นการบริหารที่ดีจึงจะสู้กับคนอื่นได้ เพราะโลกทุกวันนี้มีการแข่งขันกันสูง ใครด้อยกว่าก็แพ้ การบริหารจัดการจึงมีวิวัฒนาการกันมาเรื่อย ๆ ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันประมาณ 5 ยุค ดังที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 และมีทฤษฎีการบริหารหลายทฤษฎี ขึ้นอยู่ที่ใครจะนำไปปรับใช้ตามความถนัดหรือบริบทนั้น ๆ ในที่นี้ผู้วิจัยขอใช้ทฤษฎี POSDC เป็นแนวทาง เพราะครอบคลุมหลักการบริหารจัดการได้พอสมควร โดยมีแนวทางดังนี้

P (Planning) หมายถึง การวางแผน คือการจัดวางโครงการและแผนการปฏิบัติงานขององค์กรไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

O (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร คือการกำหนดโครงสร้างขององค์กร การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน การกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน

S (Staffing) หมายถึง การจัดตัวบุคคล คือการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์อัตรากำลัง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคคล การบำรุงรักษาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

D (Directing) หมายถึง การอำนวยการ คือการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารองค์การ ในการตัดสินใจ การจูงใจ การมีอิทธิพลเพื่อโน้มน้าวคนให้ทำงาน และการควบคุมบังคับบัญชาและควบคุมการปฏิบัติงาน

C (Controlling) หมายถึง การควบคุม คือการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับ เป้าหมาย และการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จะเห็นว่าการบริหารที่ดี จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระเบียบแบบแผนเป็นขั้นเป็นตอนให้ครอบคลุมทั้ง 5 อย่างจะขาดเสียไม่ได้

ความสามารถในการบริหาร

การบริหารที่ดี ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำ เพราะเป็นบุคคลที่สำคัญในองค์การ ต้องมีบทบาทที่จะดำเนินงานไปภายใต้เงื่อนไขและปัจจัยของสภาวะโดยรอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกในทุกวันนี้ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การใดมีผู้นำที่ดีและเก่ง จึงจะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย เจริญเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน ผู้นำที่ดี คือผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำที่เก่ง คือผู้นำที่มีความรู้ความสามารถสูง ใส่ใจใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในอาชีพ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการในยุคใหม่นี้ เพราะจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้นำ ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่ตลอดเวลาเช่นเดียวกัน ความเป็นผู้นำในการบริหารยุคใหม่จึงถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการบริหาร ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การรอบรู้ (Knowing) หมายถึง ผู้นำองค์การที่ดี จะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. อุดมการณ์ (Ideology) หมายถึง ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะผสมทั้งหมดของ ความเชื่อ (beliefs) เจตคติ (attitudes) และความคิดหลัก (concepts) มีอิทธิพลเป็นตัวชักนำและกำหนดทิศทางของความคิดของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน เช่น อยู่ในองค์การเดียวกันจะยึดอุดมการณ์เดียวกัน
3. รู้เท่าทัน (In time knowing) หมายถึง การที่ผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้ จะต้องมึลักษณะพิเศษที่จะรู้เท่าทันต่อ สภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานการณ์
4. กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) หมายถึง การที่ผู้นำจะนำองค์การให้ประสบสำเร็จ ต้องมีความคิดที่รวดเร็วบนหลักความแม่นยำ

5. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) หมายถึง การที่ผู้นำสมัยใหม่นั้นต้องมองการณ์ไกลบนฐาน ความคิดที่นอกกรอบ แต่บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่จำเจกับ แนวคิดแบบเดิม ๆ มองให้ไกลแล้วเดินไปให้ถึงบนหลักคิด เทคนิค วิธีการที่ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ๆเข้ามาปรับใช้ใน

6. สร้างทีม (Team Work) หมายถึง ผู้นำที่ดีที่มีความคิดก้าวหน้า นั้น ต้องรู้จักการสร้างทีมงาน สร้างเครือข่าย เพราะทีมงานหรือเครือข่ายเหล่านั้น จะเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว เพราะทีมงานถือ เป็นหัวใจสำคัญ ในการบริหารงานยุคใหม่ ผู้นำไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยปราศจากทีมงาน เพราะในปัจจุบันนี้ สังคมมีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างมาก องค์กรจะไม่สามารถอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพัง ดังนั้น เพื่อเป้าหมายที่จะบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานและเครือข่ายจึงมีความสำคัญอย่างมาก

7. ใฝ่บริการ (Service Mind) หมายถึง การบริหารองค์การในยุคใหม่นี้ ผู้นำต้องทำองค์การให้เป็นองค์การที่มีชีวิต ทุกคนในองค์การต้องร่วมด้วยช่วยกัน ต้องเดินไปพร้อม ๆ กัน ผู้นำที่ดีไม่ควรเป็นผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว ผู้นำต้องบริหารบนความเป็นมิตร มีคุณธรรม มีจิตใจงดงาม เอื้อเฟื้อปรารถนาดี ยอมสละความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม ทำงานให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรขององค์การ ในการทำงาน ผู้บริหารควรลงไปตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอนเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงทีหากกรณีเกิดปัญหาในการทำงานหรือเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์การอีกทางหนึ่งด้วย

ทักษะในการจัดการ

ทักษะในการจัดการ(Management Skills) หมายถึง ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ โรเบิร์ต คานท์ (Robert Katz) ได้พบว่ามีทักษะอยู่ 3 ประการที่จำเป็นสำหรับการบริหาร คือ ทักษะในเรื่องของการสร้างความคิด (มโนทัศน์) ทักษะในเรื่องคน และทักษะในเรื่องเทคนิค ซึ่งต้องใช้กับผู้บริหารใน 3 ระดับ

1. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Conceptual skill) ทักษะด้านความรู้ความคิดหมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการใช้ความรู้ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์ในการบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับสูงใช้มากที่สุด

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human relations skill) ทักษะทางมนุษย์ หมายถึง การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความต้องการของคน การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การกระตุ้น ยกย่องชมเชย ให้เกิดความสามัคคี การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกโอกาส ผู้บริหารทุกระดับใช้เท่ากัน

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจผู้บริหารระดับล่างใช้มากที่สุด

ทักษะก็คือศาสตร์และศิลป์ที่ใช้ในการบริหารที่ดี

การบริหารจัดการได้มีวิวัฒนาการกันมาเรื่อยๆตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันประมาณ 5 ยุค ดังที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 และมีทฤษฎีการบริหารหลายทฤษฎี ขึ้นอยู่ที่ใครจะนำไปปรับใช้ตามความถนัดหรือบริบทนั้น ๆ ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้ มีการแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอด ใครด้อยกว่าก็แพ้ถึงอาจต้องล้มหายตายจากวงการ ผู้ที่จะอยู่ได้ต้องแสวงหากลวิธี หรือเทคนิค ในการบริหารจัดการ ผู้วิจัยเห็นว่าวิธีบริหารจัดการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เข้ากันได้กับโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันเป็นอย่างมาก ถึงขั้นใครดีใครอยู่ ใครด้อยก็ต้องไป การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เก็บรายละเอียดของสภาพแวดล้อมเพื่อให้รู้เท่าทันอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนดำเนินงานต่าง ๆ เป็นการวางแผนที่จะดำเนินไปในอนาคต ในโลกปัจจุบันผู้ที่มีข้อมูลมากกว่าถือว่าได้เปรียบมีโอกาสชนะสูง เนื่องจากรู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของตนเอง แล้วดำเนินกลยุทธ์ไปตามจุดแข็งและโอกาส แก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนและอุปสรรค โดยนำแนวคิดของ PDCA เข้ามาร่วม PDCA เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดขององค์กรโดยไม่ประมาท และยังมีแนวคิดอื่นอีกที่ควรนำเข้ามาร่วมด้วย เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management), การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management), Managerial Grid ทฤษฎีตาข่ายการจัดการ, Lean Management การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ Lifelong Learning หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต ต้อง Upskill และ Reskill เป็นต้น ดังที่กล่าวมาแล้วว่าทฤษฎีการบริหารไม่มีทฤษฎีใดจะใช้ได้ดีเสียทีเดียวจะต้องบูรณาการหลายๆทฤษฎีเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แน่แน่นอนว่ากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรจะกำหนดไว้ดีขนาดไหน ถ้าไม่นำไปใช้ก็จะไม่เกิดประโยชน์ หรือนำไปใช้แต่ผู้ใช้ไม่มีคุณธรรมและจริยธรรม ก็มีอาจสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้นจริยธรรมในการทำธุรกิจ (Business Ethics) ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ไม่ว่าคุณจะอยู่ในธุรกิจขนาดใหญ่ ธุรกิจขนาดกลาง ธุรกิจขนาดเล็ก หรือแม้แต่พ่อค้าแม่ขายธุรกิจออนไลน์หรือแบบออฟไลน์ก็ตาม หากไม่มีจริยธรรมในการทำธุรกิจก็คงไม่มีใครอยากคบค้าสมาคมหรืออุดหนุนสินค้าหรือบริการของเราอย่างแน่นอน จริยธรรมในการทำธุรกิจนั้น มันคือคุณค่าของการทำธุรกิจ (Business Values) ที่สำคัญที่สุด ที่จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดให้ออกมาเป็นมาตรฐานหรือระเบียบในการทำงาน เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดพฤติกรรมในการทำงานแบบมีจริยธรรมที่ดีซึ่งจะเป็นรากฐานในการบริหารจัดการที่ดีที่เรียกว่าธรรมาภิบาล ธรรมาภิบาล

เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น

4.2. วิเคราะห์หลักพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี (ทางธรรม)

การประกาศพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าได้ใช้แนวการบริหารจัดการตามแนวทฤษฎี POSDC แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการในโลกตะวันออก ก็มีมาแล้วก่อนสมัยพุทธกาล แต่ไม่มีการศึกษาเรียนรู้กันอย่างจริงจัง หรือไม่มีการบันทึกจารึกไว้ พระพุทธเจ้าที่เกิดมาในราชตระกูลจึงได้เรียนรู้การบริหารจัดการนี้เพื่อเตรียมตัวเป็นพระราชา แต่พระองค์ได้รับรู้ว่ามีมนุษย์เกิดมาด้วยความต้องการ (ตัณหา) ต่างคนต่างแสวงหาสิ่งที่ต้องการ เพื่อตอบสนองความอยากของตนเอง ยิ่งอยากมาก ยิ่งต้องการมาก ไม่รู้จักพอ ไม่รู้จักลั้น กอบโกยให้ตนเองได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จนกลายเป็นการเบียดเบียนและกีดกันคนอื่น ก่อให้เกิดการแก่งแย่ง ชว่งชิง จนบางครั้งถึงขั้นทำร้ายซึ่งกันและกัน กลายเป็นความโลภ ความโกรธ ความหลง (กิเลส) ก่อให้เกิดทุกข์ เกิดความกลัว ไม่เป็นสุข จึงได้ออกแสวงหาวิธีการดับทุกข์ จนประสบความสำเร็จ ได้ตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมโพธิญาณหรือพระสัมมาสัมพุทธเจ้า จึงได้ประกาศพระพุทธศาสนาและบริหารจัดการตามแนวทฤษฎี POSDC ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น และในการประกาศพระพุทธศาสนานั้นพระองค์ทรงทราบดีว่ามนุษย์มีอาจหลุดพ้นได้ทั้งหมด ยังมีบางส่วน และเป็นส่วนใหญ่ด้วยที่ยังเวียนว่ายตายเกิดในสังสารวัฏ ต้องทำมาหาเลี้ยงชีพ พระพุทธองค์จึงทรงแนะนำให้ทำการเลี้ยงชีพได้อย่างไม่เป็นทุกข์ ประสบความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ ซึ่งปรากฏในปาปนิคสูตร และมีสองสูตร คือ ปฐมปาปนิคสูตร และทุติยาปาปนิคสูตร สูตรแรกเป็นการแสวงหาความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพด้วยความขยันหมั่นเพียร ใส่ใจสภาพแวดล้อมหรือบริบทของอาชีพเพื่อให้รู้วิธีการดำเนินการ ถ้าเป็นวิชาการทางโลก ก็จะเป็นวิชาการตลาด ต้องรู้หลักการตลาดอย่างน้อยในหลัก 4 P คือ Product สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่จะขายว่าเป็นสินค้าประเภทใด คุณภาพคุณสมบัติเป็นเช่นไร Price ราคาเหมาะสมไหม ถูกไปหรือสูงไป Place สถานที่จัดจำหน่าย ตลาดระดับใด ตลาดบน หรือ ตลาดล่าง สถานที่เป็นเช่นไร มีคนสนใจมากน้อยเพียงใด Promotion การส่งเสริมการขาย ลด แลก แจก แถม หรือจะโฆษณาอย่างไรโดยทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน จากปัจจัยภายใน และหาโอกาส อุปสรรค จากปัจจัย

ภายนอก กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อการเติบโต ส่วนสูตรที่สองกล่าวถึงคุณสมบัติคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีอยู่ 3 ด้าน ดังนี้

1. จักขุมา หมายถึง ปัญญา มองการไกลหรือการมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจต้องรู้ว่า อนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นอย่างไร สามารถคาดการณ์อนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผลโดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วม ในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือ การชำนาญในการใช้ความคิดหรือ ทักษะทางด้านความคิด ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่จะใช้คำว่า การบริหารตนหรือการครองตน มีหลักธรรมที่จะช่วยเกื้อกูล คือ ไตรสิกขา ภavana 4 อินทรีย์ 5 พละ 5 สัมปยุตธรรม 7 สุจริต 3 พรหมวิหาร 4 นาถกรรมธรรม 10 ปาปณิก 3 ไตรลักษณ์ ราชธรรม 10 สติปัฏฐาน 4

2. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถในการสื่อสารสามารถ ประสานผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้เป็นต้น คุณลักษณะนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ นักวิชาการส่วนใหญ่จะใช้คำว่า การบริหารคนหรือการครองคน มีหลักธรรมที่จะช่วยเกื้อกูล คือ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อคติ 4 จริต 6 มิตรแท้ 4 ทิศ 6 บัว 4 เหล่า ธรรมคัมภีร์ครองโลก 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 กัลยาณมิตร 7 ขราวาสธรรม 4 สาราณียธรรม 6

3. วิรูโ หมายถึง จัดการธุระได้ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆได้หรือเข้าใจในงบการเงิน ที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน นักวิชาการส่วนใหญ่จะใช้คำว่า การบริหารงานหรือการครองงาน มีหลักธรรมที่จะช่วยเกื้อกูล คือ อริยสัจ 4 อิทธิบาท 4 อธิปไตย 3 อัฏฐะ 3 มัชฌิมาปฏิปทา โภควิภาค 4 อปริหยาธรรม 7 ปฏิจจสมุปปาธ โยนิโสมนสิการ ไตรลักษณ์ กุลจิรัฏฐิติธรรม ปราภาสสูตร อัคคัณณสูตร เติวิชสูตร สัมมปปธาน 4

ปาปณิกธรรมนี้พระพุทธองค์ยังทรงแนะนำให้ผู้ออกบวชนำไปปฏิบัติด้วยเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติธรรม ธรรม ทั้งหมดเป็นทั้งความรู้ ความคิด และหลักการปฏิบัติ ซึ่งเป็นสัจธรรมหรือเป็นธรรมดาของโลกใบนี้ที่เป็นจริงพระพุทธเจ้าได้ทรงรู้ ทรงเห็น ตั้งแต่สมัยพุทธกาล และยังเป็นอยู่จวบจนปัจจุบันถึงแม้จะเป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์ก็นำไปปรับใช้ได้ จึงได้สั่งสอนให้มนุษย์นำไปปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในการดำเนินชีวิต พระปัญญา โชติธมโม (แก้ว หวางค์) (2561)

4.3. วิเคราะห์การบูรณาการ การบริหารที่ดีทั้งทางโลกและทางธรรม

การบริหารจัดการทางโลกมุ่งแต่ความเป็นเลิศเพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ ความเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อความเป็นที่หนึ่งจนบางครั้งต้องช่วงชิงจังหวะและโอกาสเพื่อความได้เปรียบ ทำให้คนอื่นต้องเสียเปรียบจนกลายเป็นความบาดหมางกันใจเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน เกิดการอาฆาตพยาบาทต่อกัน เกิดความวุ่นวายและเป็นทุกข์ บางครั้งก็เอาเปรียบธรรมชาติ ทำร้ายธรรมชาติเพื่อประโยชน์ตน จนสร้างปัญหาให้กับโลกใบนี้ ดังนั้นจึงต้องบูรณาการการบริหารจัดการทางธรรมเข้าร่วม เพราะการบริหารจัดการทางธรรม เป็นการบริหารตามความเป็นจริงไม่เบียดเบียนคนอื่นและธรรมชาติ เป็นการบริหารที่ดำเนินการไปตามความเป็นจริงของธรรมชาติไม่เบียดเบียนหรือทำลายธรรมชาติ แล้วยังรักษาธรรมชาติด้วย พระพุทธเจ้าทรงรู้ว่ามีมนุษย์มีความทุกข์เพราะความอยาก(ตัณหา) และจะดับทุกข์ได้โดยการดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกที่ควร ไม่ต้องจนเกินไปหรืออ่ยนยานจนเกินไป ยึดหยุ่นไปตามสถานการณ์ รักษาสมดุล คือ มัชฌิมาปฏิปทา ดำเนินตามมรรคมีองค์ 8 ประการ ได้แก่ สัมมาทิฐิ สัมมาสังกัปปะ สัมมาวาจา สัมมากัมมัฏฐะ สัมมาอาชีวะ สัมมาวายามะ สัมมาสติ สัมมาสมาธิ

เนื่องจากโลกยุคปัจจุบัน เป็นโลกยุคโลกวิวัฒน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เปลี่ยนจาก อนาล็อก (Analog) มาเป็น ดิจิทัล(digital) ทำให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปมากมายและรวดเร็ว กลายเป็นโลกที่เปราะบาง ไม่ยั่งยืน และถูก disrupt ได้โดยง่าย เต็มไปด้วยความวิตกกังวล ไม่เพียงแต่เฉพาะชีวิตส่วนตัว แต่ในการทำงาน หรือการดำเนินธุรกิจก็เช่นกัน ส่งผลต่อสุขภาพจิต เกิดความเครียดและทรมาน ความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ไม่เป็นเส้นตรง หลายเหตุการณ์เกิดขึ้นแบบไม่มีใครคาดคิด ขาดตรรกะ และไม่เป็นเหตุเป็นผล ซับซ้อนและเข้าใจยาก ในภาวะที่ทุกอย่างไม่ได้มีความเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผล ข้อมูลข่าวสารไม่ว่าจะจริงหรือเท็จล้วนมีปริมาณมากและซับซ้อน ทำให้การวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือสรุปเป็นไปได้ยาก เกิดเป็นความโกลาหล ต่างคนต่างปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การเอาตัวรอดในบางครั้งก็เกิดเป็นการเห็นแก่ตัว เอาเปรียบผู้อื่น จิตใจมุ่งแต่จะเอาชนะแต่ฝ่ายเดียว ทำให้ขาดคุณธรรมและจริยธรรม ก่อให้เกิดกิเลส คือ ความโลภ ความโกรธ ความหลง สิ่งเหล่านี้เป็นความจริงหรือเป็นสัจธรรมของโลก ที่พระพุทธเจ้าทรงเรียกว่า อริยสัจ 4 และได้ทรงสอนให้มนุษย์นำไปปฏิบัติมาเป็นเวลาสองพันกว่าปีแล้ว ทรงสอนให้มนุษย์ไม่ว่าจะเป็นผู้ครองเรือนหรือผู้ออกบวชให้ดำเนินชีวิตไปตามหลักปาปณิกสูตร ทั้งปฐมปาปณิกสูตร และทุติยปาปณิกสูตร ซึ่งการบริหารจัดการทางธุรกิจในโลกปัจจุบันก็เป็นไปตามแนวปาปณิกสูตร โดยเฉพาะการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เริ่มต้นจากปฐมปาปณิกสูตร คือ การทำ SWOT สภาพแวดล้อมของธุรกิจ(ตลาด) เพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม แล้วกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปตามหลัก ปาปณิกสูตรนั่นเอง เพียงแต่ทุกวันนี้มีการแข่งขันกันสูง เพื่อความอยู่รอดและความเป็นเลิศเป็นเดิมพัน จนทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในบางครั้งขาดคุณธรรมและจริยธรรมกลายเป็นเล่ห์เหลี่ยม เพราะมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ ไม่คำนึงประโยชน์ส่วนรวม และก่อให้เกิดปัญหาตามมา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า การ

ดำเนินธุรกิจจะต้องนำหลักการทางธรรมเข้ามาร่วม คือ หลักปาปนิกสูตร ซึ่งสอดคล้องกับทักษะผู้บริหาร 3 ด้านของทางโลก จะเป็นการช่วยเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นการบูรณาการความรู้เพื่อการบริหารจัดการที่ดี และต้องพัฒนาความรู้ความสามารถให้ทันยุคสมัยดังยุคศตวรรษที่ 21 นี้ จะต้องมียุทธศาสตร์มากมาย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงานจึงจะอยู่รอด ถ้าไม่แล้วจะอยู่ในโลกนี้อย่างลำบาก เพราะอะไรก็ตามไ้มาไ้และไปไ้ จึงต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต

การบริหารจัดการที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) ก็เป็นการนำหลักธรรมเข้ามาบูรณาการ เพื่อยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักธรรมในการบริหารที่เป็นสากลต้องเป็นหลักธรรมของทุกศาสนา ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือพนักงานว่าเป็นผู้นับถือศาสนาใด ก็ต้องนำหลักธรรมของศาสนานั้นมาบูรณาการ เพราะหลักธรรมทุกศาสนาเป็นพื้นฐานของการดำเนินชีวิตเพื่อเป้าหมายสูงสุดของชีวิต และคำนึงถึงหลักการพื้นฐานของโลกหรือสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็น พืช สัตว์ มนุษย์ หรือสิ่งของต่างๆ ทุกศาสนา ให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ ดังนั้นการบริหารจัดการที่ดีจึงต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ก็คือ สิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็น พืช สัตว์ มนุษย์ หรือสิ่งของต่างๆ ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ในที่นี้หมายถึงสรรพสิ่งที่อยู่รอบตัวเรา โดยองค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติได้นำแนวคิดดังกล่าวไปวิเคราะห์และอธิบายรายละเอียดไว้ในเอกสารเรื่อง Governance for Sustainable Human Development สามารถสรุปว่าการที่สังคมมีกลไกประชารัฐที่ดี ก็จะเป็นกลไกการสร้างสมดุลระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของสังคมให้คงอยู่ร่วมกันอย่าง สันติสุข และสังคมมีเสถียรภาพ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2562)

ทั้งนี้ทั้งนั้นใคร่ขอนำบทสวดสรรเสริญพระธรรม มาประกอบการพิจารณาด้วยดังนี้

ธรรมคุณ 6

คุณของพระธรรมคุณมี 6 ประการ ดังที่นักปราชญ์ได้ร้อยกรองเป็นบทสวดสำหรับน้อมนำระลึกไว้ในใจ ดังนี้

1. สวากขาโต ภคฺวตา ธัมโม หมายถึง ธรรมอันพระผู้มีพระภาคตรัสดีแล้วท่ามกลาง อันได้แก่สมาธิ ปัญญาและความงามในที่สุด พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะ ประกาศพรหมจรรย์หรือหลักการครองชีวิตอันประเสริฐ บริสุทธิ์บริบูรณ์สิ้นเชิง

2. สันทิฏฐิโก หมายถึง ผู้ปฏิบัติจะพึงเห็นชัดด้วยตนเอง ผู้ใดปฏิบัติ ผู้ใดบรรลุ ผู้นั้นย่อมเห็นประจักษ์ด้วยตนเอง ไม่ต้องเชื่อตามคำบอกเล่าของผู้อื่น ผู้ใดไม่ปฏิบัติ ไม่บรรลุ ผู้อื่นจะบอกก็เห็นไม่ได้

3. อกาลิโก หมายถึง ไม่ประกอบด้วยกาล ผู้ปฏิบัติไม่ขึ้นอยู่กับกาลเวลา พร้อมเมื่อใดบรรลุได้ทันที บรรลุเมื่อใดเห็นผลได้ทันที นั่นคือ ให้ผลในลำดับแห่งบรรลุไม่เหมือนผลไม้ให้ผลตามฤดูกาล

4. เอหิปปัสสิโก หมายถึง ควรเรียกให้มาดู พระธรรมเป็นคุณอัศจรรย์ดุจของประหลาดที่ควรเชิญชวนให้มาชมและพิสูจน์หรือท้าทายต่อการตรวจสอบ เพราะเป็นของจริงและดีจริง

5. โอปนยิโก หมายถึง ควรน้อมเข้ามา ผู้ปฏิบัติควรน้อมเข้ามาไว้ในใจของตนหรือน้อมใจเข้าไปให้ถึงด้วยการปฏิบัติให้เกิดขึ้นในใจ

6. ปัจจัตตัง เวทิตัพโพ วิญญูหิ หมายถึง อันวิญญูชนพึงรู้เฉพาะตน ผลอันเกิดจากการปฏิบัติธรรมนั้น ทุกคนที่น้อมนำมาปฏิบัติ จะรู้ซึ่งถึงผลแห่งพระธรรมนั้นด้วยตนเอง ทำให้กันไม่ได้ เอาจากกันไม่ได้ และรู้ได้ประจักษ์ในใจของตนเอง

ขมรมกัลยาณธรรมจะเห็นได้ว่าในทางธรรมผู้ที่มีงูสุโลกุตตรธรรมควรน้อมนำไปปฏิบัติ ส่วนในทางโลกผู้ที่ยังอยู่ในโลกียธรรม นั้นจะต้องนำไปปรับใช้ให้เป็น ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดทฤษฎี ที่อาจต้องละคำว่า “อากาลิโก” เนื่องจากทฤษฎีบางทฤษฎี อาจจะใช้ได้กับเวลาหนึ่ง หรือสถานที่หนึ่ง แต่กับใช้ไม่ได้กับเวลาหนึ่ง หรือสถานที่อีกแห่งหนึ่ง คือปรับใช้ให้ถูกกาลเทศะจึงจะเห็นผลที่ถูกต้อง ทั้งหมดทั้งมวลนี้ บุคคลผู้หวังผลสำเร็จในการดำเนินชีวิตจะต้องศึกษาเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ นำไปปฏิบัติ จึงจะเกิดผล ตามหลักธรรม คือ ปรียติ ปฏิบัติ ปฏิเวธ นั่นเอง

4.4. บทสรุป

การบริหารที่ดี ควรเป็นการบริหารที่ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ที่ต้องได้ประโยชน์ทุกฝ่าย (แบบ WINWIN) โดยมีการวางแผนที่ดีเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการจัดองค์การที่ดีมีระบบ ระเบียบไม่สับสน มีบุคลากรและทีมงานที่ดีมีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานและพัฒนาเรียนรู้ตลอดชีวิตเนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ พัฒนาตนเอง และเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้มีความรู้ความสามารถนำศาสตร์ (แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร) และศิลป์ (เทคนิค วิธีการ) มาใช้ในการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม และมีการควบคุมการปฏิบัติงานที่ดีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประหยัดและคุ้มค่ากับรายจ่าย ทำให้องค์การได้ประโยชน์สูงสุด และผู้มีส่วนได้เสียก็ได้ประโยชน์ด้วยเช่นกัน ส่วนการบริหารที่ดีทางธรรมซึ่งประกอบด้วยปาปนิกรรม ทั้งปฐมปาปนิกรรม และทุติยปาปนิกรรม และมีหลักธรรมประกอบอีกมากมายตามพุทธปรัชญาเถรวาทที่เกี่ยวกับการบริหารที่ดี ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เพื่อบูรณาการในการบริหารเพื่อประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย คือ ประโยชน์ตนเอง ประโยชน์ผู้อื่น และประโยชน์ส่วนรวม ทำให้เกิดความสุขทั้งตนเอง บุคคลในองค์กร และสังคม จึงจะได้ชื่อว่าเป็นการบริหารที่ดี

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท” ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาขอบเขตเนื้อหาของการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้ 1. เพื่อศึกษา แนวคิด ทฤษฎีการบริหารที่ดี(ทางโลก) 2. เพื่อศึกษา แนวคิดการบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท (ทางธรรม) 3.วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท โดยศึกษาค้นคว้าข้อมูล จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นการวิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท พอสรุปได้ดังนี้

5.1. สรุปผลการวิจัย

5.1.1 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารที่ดี (ทางโลก)

จากการศึกษา วิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีการบริหารที่ดี (ทางโลก) ควรเริ่มต้นจากหน้าที่ของการจัดการ คือ ผู้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการ ต้องทำหน้าที่อย่างน้อย 5 อย่าง ตามทฤษฎี POSDC ดังนี้

P = Planning คือ การวางแผน ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีข้อมูลที่ดี ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน ทั้งเชิงปริมาณ (เกี่ยวกับตัวเลข) และเชิงคุณภาพ (เกี่ยวกับเนื้อหาสาระ) เกี่ยวกับกิจการงาน ที่บริหารจัดการ

O = Organizing คือ การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างขององค์การ สายงานการบังคับบัญชา ติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่ ระบบงาน ระบบเอกสาร ระบบข้อมูล ระบบบัญชีการเงิน ซึ่งควรจะได้มาตรฐานตาม ISO 9001

S = Staffing คือ การจัดการด้านบุคคลากร หรือปัจจุบันเรียกว่า HR ควรจัดทำลางพลให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ไม่มากเกินไป หรือน้อยจนเกินไป เพราะเรื่องคนมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก น้อยไปงานก็เดินช้า หรืออาจไม่เดิน มากไปก็เปลืองค่าใช้จ่าย ต้องจัดให้พอเหมาะพอดี และต้องจัดคนให้ตรงกับงาน ต้องเข้าใจคนแต่ละเจเนอเรชั่น ไม่ว่าจะเป็น เบบี้บูม เจนเอ็กซ์ เจนวาย เจนซี และเจนอัลฟา หรือเข้าใจบุคลิกภาพของแต่ละคน ส่งเสริมพัฒนา บำรุงรักษา เพื่อสร้างความยั่งยืน

D = Directing คือการอำนวยการ เป็นการอำนวยการหรือการสั่งการ เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสารเพื่อความเข้าใจ และเต็มใจในการทำงานให้สำเร็จ

C = Controlling คือการควบคุม เป็นการควบคุมการทำงาน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพงาน คุณภาพสินค้าและบริการ

การบริหารจัดการดังที่กล่าวมาจะไปได้ดีต้องอาศัยผู้นำที่เก่งและดี ดังนั้นผู้นำจะต้องพัฒนาตัวเองให้เก่งและดี ทันยุคทันสมัย ขยันหมั่นเพียร แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ Upskill Reskill ไม่หยุดยั้ง เรียนรู้ตลอดชีวิต มองกาลไกล มีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะโลกศตวรรษที่ 21 อะไรก็มาไวและไปไว แม้แต่ความรู้ยังมีวันหมดอายุ ความรู้บางอย่างอาจใช้ได้แค่ปีสองปี คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีอยู่ อาจไม่เพียงพอ อาจมีมากกว่านั้น และอาจมีทักษะใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตามบริบทและสภาพแวดล้อม ผู้นำจะต้องมีทักษะที่รอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill) และทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill) ความรู้ใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ต้องนำมาผสมผสาน บูรณาการเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การจัดการการเปลี่ยนแปลง การจัดการความขัดแย้ง การจัดการแบบ PDCA การจัดการแบบลีน และการจัดการสมัยใหม่ทั้งหลาย ต้องวิเคราะห์ และสังเคราะห์ให้เป็นจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นผู้นำต้องมีจิตใจเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ มีเมตตา ไม่คิดเอาตัวรอดเพียงผู้เดียว ต้องนำพาผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดไปด้วยกันไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาล

5.1.2 แนวคิดการบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท(ทางธรรม)

การบริหารที่ดีทางธรรมนั้นต้องเริ่มต้นจากปาปณิกธรรม ไม่ว่าจะเป็น ปฐมปาปณิกธรรม ที่ว่าด้วยการใส่ใจในธุรกิจการงาน ศึกษาเรียนรู้สภาพแวดล้อม(ตลาด) เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม ซึ่งเป็นสิ่งธรรมดาที่มีอยู่ในโลกตามกฎของไตรลักษณ์ คือ เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป เป็นอนิจจัง ทุกขัง อนัตตา ขวัญขวายหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้รู้เท่าทันสิ่งที่เปลี่ยนแปลง แล้วตามด้วยหุติยาปาปณิกธรรม ที่ว่าด้วยทักษะในการบริหารจัดการ คือ

จักขุมา/การครองตน/บริหารตน/Conceptual Skill มีหลักธรรมที่จะช่วยเกื้อกูล ดังนี้ ไตรสิกขา ภาวนา 4 อินทรีย์ 5 พละ 5 สัมปยุตธรรม 7 สุจริต 3 นาถกรรมธรรม 10 ปาปณิก 3 ไตรลักษณ์ ราชธรรม 10 สติปัฏฐาน 4

นิสสรณสัมปันโน/การครองคน/บริหารคน Human Relation Skill มีหลักธรรมที่จะช่วยเกื้อกูล ดังนี้ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อคติ 4 จริต 6 มิตรแท้ 4 ทิศ 6 บัว 4 เหล่า ธรรมคัมภีร์ครองโลก 2 ธรรมมีอุปการะมาก 2 กัลยาณมิตร 7 ขรรวาสธรรม 4 สาราณียธรรม 6

วิรูโ /การครองงาน/บริหารงาน/Technical Skill มีหลักธรรมที่จะช่วยเกื้อกูล ดังนี้ อริยสัจ 4 อิทธิบาท 4 อธิปไตย 3 อัตตะ 3 มัชฌิมาปฏิปทา โภควิภาค 4 อปริหาญธรรม 7 ปฏิจจสมุปปาท โยนิโสมนสิการ ไตรลักษณ์ กุลจักรฐิติธรรม ปราภวสูตร อัคคัญญสูตร เทววิขสูตร สัมมปปธาน 4

หลักธรรมต่างๆที่ช่วยเกื้อกูลนี้ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ ผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จ ควรจะศึกษาทำความเข้าใจให้ถ่องแท้และนำไปปฏิบัติ

5.1.3 วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท

จากการศึกษาวิจัยการบริหารที่ดีทั้งทางโลกและทางธรรมแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าในแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน จะต้องผสมผสานบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี ทั้งทางโลกและทางธรรม ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำ ต้องศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้แล้วนำไปปฏิบัติ อย่างปฐมปาปณิกธรรม ที่ว่า พ่อค้าต้องตั้งใจยันหมั่นเพียรในกิจการงานของตนทั้งเช้า สาย บ่าย เย็น (เข้าใจตลาด เข้าใจธุรกิจ) จึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องทำการ SWOT สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก ภายใน(ตลาด) เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือภัยคุกคาม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การบริหารจัดการทางโลกมุ่งแต่จะเอาชนะ หรือผลประโยชน์สูงสุดแต่เพียงฝ่ายเดียวเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อความเป็นเลิศแต่เพียงผู้เดียว จึงก่อให้เกิดปัญหา การแก่งแย่ง ขว้างชิง แข่งขันเกินขอบเขต อาจถึงขั้นทำลายล้างซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความทุกข์ สุดท้ายก็ไม่ยั่งยืน ซึ่งปัจจุบันองค์การสหประชาชาติ พยายามสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน คงจะมองเห็นผลจากการแก่งแย่ง ขิงดีชิงเด่น เอารอดเอาเปรียบ แม้กระทั่งสิ่งแวดล้อม สร้างความเสียหายให้กับโลกหรือธรรมชาติ จนเกิดภัยพิบัติตามมามากมาย ดังนั้นการบริหารที่ดี ควรใช้แนวทางของพุทฺธปาปณิกธรรม ทั้ง จักขุมา นิสสยสัมปันโน และวิรูโร เข้ามาช่วยเกื้อกูล รวมทั้งหลักธรรมประกอบทั้งหลายเหล่านั้น เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้นำ ได้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตใจที่เมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปันซึ่งกันและกัน ทั้งสิ่งของและโอกาส เพื่อให้โลกทั้งโลกเดินไปด้วยกันไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง จึงจะเกิดการพัฒนาหรือการเติบโตที่ยั่งยืน และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ปาปณิกธรรม เป็นหลักธรรมที่ธรรมดาหรือเป็นหลักธรรมที่เป็นธรรมชาติ ที่พระพุทธเจ้าได้ค้นพบแล้วนำมาอธิบายขยายความให้คนนำไปปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ถึงแม้จะเป็นหลักธรรมคำสอนที่ผ่านมาแล้วตั้งสองพันกว่าปีก็ไม่มีวันหมดอายุหรือล้าสมัย เพราะเป็นหลักธรรมที่เป็นธรรมชาติ สามารถปรับเปลี่ยนไปได้ตามธรรมชาติ ตามยุคตามสมัย ตามกาลเวลา ตามบริบท ตามสถานการณ์ และสถานที่ ที่เป็นไปตามธรรมชาติ เพราะธรรมชาติคือความจริงที่เป็นสัจจะตามกฎของไตรลักษณ์ ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นคนเก่งและคนดี นอกจากการพัฒนาตนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและคุณลักษณะ ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ให้ทันยุคทันสมัยแล้ว ยังต้องพัฒนาตนตามหลักธรรมของปาปณิกธรรม คือ จักขุมา วิรูโร และนิสสยสัมปันโน เพื่อเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่เปรียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม มีเมตตา กรุณา ไม่เบียดเบียน และเอาเปรียบผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย ซึ่งจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

5.2. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง “วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท” พบว่า การบริหารที่ดีนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำ ต้องเป็นคนเก่งและคนดี คนเก่ง คือเก่งทางด้านวิชาการ ความรู้ แนวคิด ทฤษฎี (ความรู้ทางโลก) คนดี คือ มีความซื่อสัตย์ สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เมตตา กรุณา (ความรู้ทางธรรม) แล้วบูรณาการปรับใช้ให้เกิดประโยชน์จึงจะเกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จึงขอเสนอแนะดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.2.1.1 เสนอต่อภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อจัดทำเป็นนโยบายเชิงปฏิบัติ จัดเป็นหลักสูตรพิเศษในการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารหรือผู้นำ ให้เป็นคนเก่งและคนดี บ้านเมือง และองค์กร จะได้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

5.2.1.2 เสนอต่อสถาบันการศึกษา จัดเป็นหลักสูตรการเรียนการสอนในคณะที่มีการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก เพื่อให้บัณฑิต มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิต ที่จบออกไปเป็นคนเก่งคนดี มีความรู้คู่คุณธรรม

5.2.2 ข้อเสนอเพื่อการวิจัย

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ ผู้วิจัยเห็นว่าหลักธรรมในศาสนาแต่ละศาสนามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ละศาสนามุ่งสอนให้คนเป็นคนดี และก็มีคนจำนวนไม่น้อยไม่ถ้อยสัตย์ศาสนาใดๆ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อให้เกิดงานวิจัยในมุมมองที่ต่างกันไปเพื่อเป็นประโยชน์แก่คนเหล่านั้นดังนี้

5.2.2.1 วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวพุทธปรัชญามหายาน

5.2.2.2 วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวศาสนาคริสต์

5.2.2.3 วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวศาสนาอิสลาม

5.2.2.4 วิเคราะห์การบริหารที่ดีตามแนวศาสนาฮินดู

5.2.2.5 วิเคราะห์การบริหาร

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

เอกสารสารปฐมภูมิ

พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล ชุด 91 เล่ม ฉบับมหาจุฬาราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, 2558.

เอกสารสารทศยภูมิ

1) หนังสือทั่วไป

กวี วงศ์พูน. (2535). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: พี. เค. อินเทอร์เน็ต.

จุฑา เทียนไทย. (2550). *การจัดการมุมมองนักบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: พี. เค. อินเทอร์เน็ต.

ติน ปรัชญาพทธี. (2551). *การบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). (2550). *คนสำราญงานสำเร็จ*, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพรินต์แอนด์พลัสซิ่ง จำกัด มหาชน)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2549). *พุทธธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, (2554). *การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย*, (กรุงเทพมหานคร : โฟร์เพช).

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตโต). (2566). *ธรรมานุญชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม*. พิมพ์ครั้งที่ 237, บริษัท โรงพิมพ์อักษรสัมพันธ์(1987) จำกัด.

2) งานวิจัย/วิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์

คณาพงษ์ พึ่งมี, อติวุฒิ หมั่นมี, รัฐพล เย็นใจมา. (2561). *อิทธิพลของพุทธศาสนาที่มีต่อการบริหารจัดการ. วารสารสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 7(2), กรกฎาคม-ธันวาคม. หน้า 117-125.

ไชยสิทธิ์ อุดมโชคนามอ่อน และคณะ. (2562). พุทธกับการบริหาร. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยปริทรรศน์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 1(2), 29

พระบุญเลี้ยง โอภาโส (สุขพิพัฒน์). (2561). *การดำเนินชีวิตตามหลักลัทธิมาฮาชีวะในมรรคมืองค์ 8 ตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท*. วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนาและปรัชญา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

พระปัญญา โชติธมโม (แก้วหาวงศ์). (2561). *ภาวะผู้นำตามหลักปาปณิกธรรมของผู้บริหารเทศบาลเมืองท่าเรือพระแท่น อำเภอกำมะกา จังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พระยงยุทธ ภาทพจาโร (สุบินนาม). (2561). *พุทธวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรสิ้นในพระพุทธศาสนาเถรวาท*. วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). (2550). *ปรัชญากรีก: ป่อเกิดภูมิปัญญาตะวันตก*, พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สยาม).

พระสรพงษ์ สุขธมโม (ญาติจอมอินทร์). (2558). *วิเคราะห์กระบวนการบรรลุความสำเร็จในชีวิตตามหลักปาปณิกสูตร*, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาพุทธศาสนศบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์, ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ 16, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, 32551).

3) วารสาร/บทความวิชาการ

ทองดี ปาโส, บริษัท आयโนโมะโต้ (ประเทศไทย) จำกัด. (2566). *การบริหารงานที่ดีตามหลักพุทธธรรมของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย*. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหาร*, 6(4), 29-54.

นรชัย ณ วิเชียร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. นลินณัฐ ดีสวัสดิ์, *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 177.

พระครูโสภณรัตนบัณฑิต และ พระครูวุฒิสาครธรรม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช. (2563). *วารสารมหาจุฬานาครธรรม*. ปีที่ 7 ฉบับที่ 5, 28.

- พระสรพงษ์ สุทธิโม (ญาติจอมอินทร์). (2558). *บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, ปีที่ 6 ฉบับที่ 4, 27.
- พระมหาจรรยา อภิธมมจิตโต. ปิยวรรณ หอมจันทร์ และ ภัทรพล ใจเย็น. *การประชุมวิชาการระดับชาติ*. มจร ครั้งที่ 3 / 270.
- พระมหาฉัตรชัย อภิไชโย (ส่งเสริม) และ จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2564). การบริหารงานตามแนวหลักพุทธธรรม. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์*. 3(3), 55-65.
- พระมหาศรีอรุณ คำโท. (2559). พุทธวิธีทางการบริหารสำหรับองค์กรภาครัฐสมัยใหม่, *วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 3 (3)(7). 1-10.
- พระใบฎีกาธวัชชัย จรณธมโม, พระมหาประเวศ ปณฺหาทิโป. (2564). รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 7 “วิถีพุทธ วิถีชุมชน รากฐานชีวิตที่ส่งเสริมสังคมก้าวหน้าในสังคมวิถีใหม่” ณ วิทยาลัยสงฆ์ลาพูน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาฉัตรชัย อภิไชโย (ส่งเสริม) และจักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2564). การบริหารงานตามแนวหลักพุทธธรรม. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์(RATANABUTH JOURNAL)*. 3(3). 55-65.
- ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่, พระครูกิตติญาณวิสิฐ. (2558). เทคนิคการบริหารตามแนวพุทธ. *วารสารครูศาสตร์ปริทรรศน์*, 2(2), 24-32.
- ราเชนทร์ พิพัฒน์กุล. (2562). จริยธรรมกับการบริหารงาน. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 24(2). 44-54.
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2552). *องค์การและการจัดการ*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สามเณรพุทธชาติ ช่วยแก้ว. (2567). การบริหารจัดการตามแนวพระพุทธศาสนา, *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม*, 2(3), 72-85.
- สนุก สิงห์มาตร และคณะ. (2560). การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศิริ ถิอาสา. (2557). *เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่ : แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา = Benchmarking, balanced scorecard and learn six sigma*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เสกมนต์ สัมมาเพ็ชร. (2559). *ทรัพยากรการบริหารกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ต้นตอสถาบันบำบัดพิเศษกลาง กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.
- สิรินทร์ กันยาริยะ, เมธา หริมเทพาธิป และกิริติ บุญเจือ. (2563). การบริหารธุรกิจตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*. 10(2). 171-179.

สนิท ศรีสำแดง. (2544). *ปรัชญาเถรวาท*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สุภารัตน์ พิมลรัตนกานต์. (2564). *องค์การและการจัดการสมัยใหม่*. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สุนทร ณ รัชชี. (2550). *พุทธปรัชญาจากพระไตรปิฎก*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

4) เว็บไซต์

กรุงเทพธุรกิจ. (2566). *จาก VUCA world สู่ BANI world*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.bangkokbiznews.com > business > business>.

ครูบ้านนอก. ความหมายของผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2566. จาก <https://www.kroobannok.com/20427> <https://www.kroobannok.com/20427>

ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์. (2565). *จาก VUCA world สู่ BANI world*. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2566. จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/business/business/1033959>

วิภาวี เขียรลีลา. (2566). *โลกโกลาหล (BANI World) Ep4 Incomprehensible: คลายความไม่เข้าใจด้วยความโปร่งใสและสัญชาตญาณ*. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2566. จาก <https://thepotential.org/knowledge/bani-world-ep4-incomprehensible/>

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2562). *คิดยากกำลังสอง*. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2566. จาก <https://tdri.or.th/2019/12/thinkx325>.

Amec. (2565). *VUCA vs BANI กับโลกแห่งความโกลาหล*. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2566. จาก <https://amec-ku.org/vuca-vs-bani/>

HREX.asia. (2567). *สำรวจพฤติกรรมการทำงาน กับคน 4 ประเภท ไปกับ DISC Model*. สืบค้นเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2567. จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/220521-disc-model/>.

2. ภาษาอังกฤษ

1) Book

Drucker, Peter F. (1998). Management: Tasks. Responsibilities. Practices.

Greenberg and Baron. (1997), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* Prentice Hall. 1997 p. 498

Taylor. (2002). *5 Management: Theory and Practice*. New York : McGraw-Hill.

Yukl, 1989:3-4 Transformational leadership and performance.

Frederick W.Taylor. (2002). Principles of Scientific Management. Cited by Montgomery.

Herbert G. Hicks. (1976). The Management Organization. New York: McGraw-Hill.

Herbert A. Simon. (1976). Administrative Behavior. 3rd ed. New York: The Free Press.

Montgomery.



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ	นายพงศธร สีสุระ
วัน เดือน ปี เกิด	14 พฤษภาคม 2499
สถานที่เกิด	จังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	- บริหารธุรกิจบัณฑิต(บัญชี) BBA(Act) มหาวิทยาลัยรามคำแหง - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(การจัดการ) MBA มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี - บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต(การจัดการ) DBA มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี - รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต MPA มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	131 ซอยสวนผัก 44 ถนนสวนผัก แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	-

