

การบริหารจัดการองค์กรในอุดมคติเชิงพุทธ Organizational Management in Buddhist ideals.

ดร.บุศรา โพธิสุข*

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการงานของแต่ละองค์กรที่เกิดขึ้นในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มุ่งที่ประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้บริหารจัดการหลายองค์กรได้แสวงหาวิธีที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามพันธกิจขององค์กร ปัจจุบันพนักงานล้วนแล้วแต่แสวงหาองค์กรในอุดมคติที่สามารถทำงานกับองค์กรอย่างมีความสุข อยู่ร่วมกับองค์กรได้ในระยะยาว สามารถเป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า องค์กรในอุดมคติเชิงพุทธที่ดีควรนำหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นแนวทางการบริหาร องค์กรประกอบด้วย ๑) การบริหารจัดการงานที่ดี (ทาน) ๒) การบริหารจัดการการสื่อสารสัมพันธ์ (ปิยาจา) ๓) การบริหารจัดการความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ (อัตถจริยา) ๔) การบริหารจัดการความสัมพันธ์องค์กร (สมานัตตตา) องค์กรในอุดมคติเชิงพุทธจึงเป็นองค์กรแห่งความสุข เป็นศูนย์รวมทรัพยากรทางการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน เป็นองค์กรแห่งการบริหารจัดการเชิงพุทธ องค์กรที่ดีจึงมีเสน่ห์ในการเชิญชวนหรือดึงดูดผู้สนใจ ผู้ที่มุ่งมั่นในการแสวงหาซึ่งความเจริญก้าวหน้าในการทำงานมาทำงานร่วมกันกับองค์กร เนื่องจากเป็นองค์กรที่สร้างสมดุลสร้างความสุขให้แก่บุคลากรในการทำงาน

คำสำคัญ การบริหารจัดการ, องค์กรในอุดมคติเชิงพุทธ, สังคหวัตถุ

Abstract

The management of each organization that is happening today are all geared to efficiency and effectiveness of the management of many organizations seeking an effective way to achieve the mission of the organization, the management, the management has returned. looking back The valuable personnel within the organization, with more due to good management is attracting talented personnel who are competent to work and be part of the performance of part of it. up On corporate management organization as the ideal embodiment of goodness and morality is an organization of good management, good organization so attractive to entice or invite those who are interested. strive In pursuit of that exuberance progress in working together with organizations as a source of joy to voting, namely human resources in the current working employees are all non-corporate ideals that can work with the organization to be happy and live. Joined the organization in the long term can be a source of potential employees to become capable of working effectively.

Keyword : Management, Ideal Organization Buddhist

บทนำ

การบริหารจัดการองค์กรเกิดขึ้นมาหลายยุคหลายสมัย มีการพิสูจน์ทดลองใช้หลักการ จนได้มาซึ่งแนวคิด ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าแนวคิดทางการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความแน่นอนใช้ได้แม่นยำชัดเจน และ บรรลุผล จากอดีตที่ผ่านมามีการใช้แนวคิดทฤษฎีทางการบริหารจัดการที่องค์กรได้ทดลองใช้และประสบความสำเร็จ ในการนำทฤษฎีไปใช้ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ได้นำเอาแนวคิดไปใช้โดยมุ่งหวังว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จเช่นเดียวกันกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว เช่น กระบวนการบริหารจัดการแบบ posdcorb การ

บริหารจัดการแบบ bralanscorcard การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารเป็นต้นแบบแห่งการบริหารที่ประสบความสำเร็จ

ปัจจุบันมีการพัฒนาแนวคิดทางการบริหารจัดการอยู่เสมอ เนื่องจากองค์กรต่างให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากกระแสของโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นระบบเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาตลอดรวมถึงการคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำเข้ามาใช้ในองค์กรแล้วแล้วแต่ทำให้วิถีชีวิตขององค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งที่องค์กรจะหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาได้เลย เพราะถ้าองค์กรหลีกเลี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะทำให้องค์กรนั้นเสื่อมถอยลงไปท้ายที่สุด แล้วองค์กรนั้นอาจเสื่อมสลายหรืออาจถูกยุบเลิกหรือมีการสิ้นสุดสภาพองค์กรไปเลยก็เป็นไปได้ ทำให้ระบบการบริหารจัดการต้องปรับสภาพให้เข้ากับโลกาภิวัตน์ เพื่อพัฒนาหาแนวทางการบริหารจัดการที่ดี และเพื่อปรับสภาพบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามนโยบายพันธกิจขององค์กร แนวคิดการบริหารจัดการจึงได้รับการพัฒนา จากเดิมที่แนวคิดทางการบริหารจัดการมุ่งพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ของงาน ได้รับการพิสูจน์และทดลองใช้มานานกว่ายังไม่เป็นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารเท่าที่ควร ระบบอาจได้รับการยอมรับ และประสบความสำเร็จในการบริหารงานเพียงโครงสร้างภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่สภาพภายในองค์กรกลับไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเท่าที่ควร สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานอาจได้รับกดดัน เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งมีสภาพบริบทที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะมนุษย์ที่อยู่ในองค์กร เป็นสิ่งมีชีวิตซับซ้อนที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ทางด้านร่างกายและจิตใจมากกว่าเครื่องจักร ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานกลับเกิดความเครียด ความเบื่อหน่ายในการทำงานเกิดปัญหาสุขภาพจิตเสื่อมโทรม ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน การมุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการจึงเป็นสิ่งที่นักบริหารระดับสูงขององค์กรแสวงหาการบริหารจัดการองค์กรแบบใหม่ โดยการสร้างองค์กรแห่งความสุข องค์กรที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมีระบบการบริหารจัดการที่ดี สมาชิกในองค์กรรู้บทบาทหน้าที่ของตนภายในส่วนงาน และรับผิดชอบงาน องค์กรในอุดมคติเชิงพุทธจึงเป็นแนวทางการบริหารที่พระพุทธองค์ทรงใช้เป็นแบบอย่างในการบริหารองค์กรสงฆ์ครั้งพุทธกาลและประสบความสำเร็จมาแล้ว ในปัจจุบันมีหน่วยงานภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรและประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

บทความชิ้นนี้ ผู้เขียนจึงขอเสนอประเด็นการบริหารจัดการองค์กรในอุดมคติเชิงพุทธเนื่องจากเห็นว่าการบริหารจัดการที่ดีควรนำเอาแนวคิดทางการบริหารจัดการทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร และสมาชิกภายในองค์กรให้มีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่สมบูรณ์พร้อมที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกันกับองค์กรอย่างมีความสุข ด้วยความซื่อสัตย์ จริตใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ และอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

พัฒนาการทางด้านการบริหารจัดการ

ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (พ.ศ.๒๓๐๓ –๒๓๗๓) มีการแบ่งงานกันทำ (division of labor) มีการอธิบายถึงประสิทธิภาพการบริหารงานจะต้องให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพพนักงาน (พ.ศ. ๒๔๕๔) ให้ความสำคัญกับความชัดเจนในกระบวนการทำงาน มีการออกแบบขอบเขตและขั้นตอนการบริหารงาน เรียกว่า ยุควิทยาศาสตร์ (scientific management) หลักประสิทธิภาพการบริหารที่ได้ในยุคนี้คือ ความเชี่ยวชาญ (specialist) กล่าวคือ ต้องพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้ที่มีความชำนาญในงานหน้าที่ที่ปฏิบัติ จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ แสดงว่าเกณฑ์ประสิทธิภาพมีมานานแล้ว

เมื่อให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพพนักงานและมีการจัดระเบียบระบบการทำงานถือว่าได้ประสิทธิภาพในระดับที่รับได้ในสภาพแวดล้อมขณะนั้น แต่เมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่ ๒ (พ.ศ.๒๔๘๐) ตลาดมีความต้องการสินค้าจำนวนมาก การบริหารจัดการแม้จะให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพพนักงานและการออกแบบขอบเขตกระบวนการ

* วิเชียร วิทยอุดม, การพัฒนาองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนจักรการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๐), คำนำ

ปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน แต่การบริหารจัดการยังไม่สามารถผลิตสินค้าและบริการสนองความต้องการของตลาดได้ ทำให้การบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพจึงมีประเด็นคำถามว่า ทำไมเป็นเช่นนั้น คำตอบที่ได้คือ ขาดสัมพันธภาพทางใจระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง นายจ้างยังเข้าใจว่าลูกจ้างทำงานให้เพราะต้องการค่าจ้างค่าตอบแทน ส่วนลูกจ้างเข้าใจว่าลูกจ้างทำงานให้เพราะต้องการค่าจ้างค่าตอบแทน ส่วนลูกจ้างเข้าใจว่านายจ้างยังเอาเปรียบลูกจ้างอยู่เสมอ ช่องว่างดังกล่าวจึงถูกหยิบยกมาพิจารณาว่าหากให้ช่องว่างดังกล่าวยังคงอยู่ ประสิทธิภาพการทำงานจะไม่เกิดขึ้น จะไม่สามารถผลิตสินค้าป้อนตลาดโลกได้ เนื่องจากเป็นโอกาสที่จะสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กร นายจ้างและลูกจ้างจึงจับมือกันผลิตสินค้าและบริการป้อนตลาดโลกจึงเรียกการบริหารจัดการยุคนี้ว่า **ยุคอุตสาหกรรมสัมพันธ์(industrial relations)**

ก่อนสงครามโลกครั้งที่ ๒ จะยุติรัฐบาลอังกฤษกังวลจะอย่างไรกับทหารคนหนุ่มสาวที่กำลังจะถูกปลดเป็นกองหนุน เขาเหล่านั้นจะประกอบอาชีพอะไร จะทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมของพลเรือนได้อย่างไร จึงวางแผนพัฒนากำลังคน ผูกอบรมอาชีพก่อนป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน หลักการบริหารในยุคนี้เรียกว่า **ยุคการวางแผน** การบริหารจัดการได้รับอานิสงส์จากเทคโนโลยีทางการทหารจึงนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การผลพลอยได้จากเทคโนโลยีที่ใช้ในสงครามคือ มีการประยุกต์ใช้แนวคิดทางคณิตศาสตร์ และสถิติศาสตร์ช่วยวิเคราะห์ในกระบวนการตัดสินใจ เช่น การคาดการณ์ในอนาคตจากข้อมูลในอดีตที่มีความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลในเชิงเส้นตรง (linear programming) ระบบรอคอย (queuing) ระบบขนส่ง (transportation) ฯลฯ การบริหารในยุคนี้เรียกว่า **การบริหารศาสตร์ (management science)**

ต่อมาเมื่อพัฒนาการทางเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมก้าวรุดหน้ามากขึ้น (information technology :IT) การบริหารจัดการจึงให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลความรู้ (information) ถึงกล่าวว่า **ข้อมูลข่าวสารคืออำนาจ (information is power)** องค์กรหรือผู้ที่มีความมั่งคั่งจะต้องมีความสามารถในการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อจัดการกระบวนการบริหารจัดการหรือใช้ข้อมูลข่าวสารในการผลิตสินค้าและบริการ ดังกรณีของบิลเกตต์เจ้าของ Microsoft Office ต่อประเด็นดังกล่าวมาเพื่อจะบอกว่าไม่ต้องเสียเวลาถกเถียงกันอีกว่าแนวคิดและหลักการดีหรือไม่ดี ใช้ได้ดีหรือไม่ อยู่ที่คนนำไปใช้ เพื่อจะช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันอนาคต

การบริหารจัดการในศตวรรษที่ ๑๙ (พ.ศ.๒๓๔๓) ซึ่งตรงกับประเทศไทยในยุคต้นของกรุงรัตนโกสินทร์ ประเทศไทยเพิ่งว่างวันสงครามกับพม่าไม่นาน การบริหารจัดการในยุคนั้นยังอาศัยความสามารถของมนุษย์โดยใช้แรงกายสัมพันธ์กับเทคโนโลยี เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือช่วยผ่อนแรงงานเท่านั้น ความมั่งคั่งขององค์กรได้ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือกล หรือเครื่องจักรกลที่ยังไม่ทันสมัย โดยอาศัยความสามารถของมนุษย์ในการขับเคลื่อน ดังนั้นพนักงานที่จะประสพผลสำเร็จในการทำงานคือผู้ที่มีกำลังมาก สุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง และจำรายละเอียดขั้นตอนการทำงานได้ดี (manual worker) ต่อมาในศตวรรษที่ ๒๐ นับตั้งแต่ พ.ศ.๒๔๔๓ – ๒๕๔๓ มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และโทรคมนาคมโดยเฉพาะช่วงปลายศตวรรษ องค์กรหรือผู้ที่มีความสามารถในการจัดการข้อมูลข่าวสารจะสามารถสร้างความมั่งคั่งได้มากกว่าพัฒนาการของการบริหารจัดการที่อาศัยอิทธิพลจากเทคโนโลยีชนิดผ่อนแรงงาน(technology) จึงลดความสำคัญโดยหันมาให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีเป็นอัตโนมัติมากขึ้น พนักงานที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำข้อมูลข่าวสารมาจัดการให้เป็นองค์ความรู้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็ว (accuracy & speed) การที่จะทำให้องค์กรมีความรวดเร็วในการพัฒนา พนักงานในองค์กรต้องมีความสามารถในการทำงานได้เร็วที่สุด ถูกต้องมากที่สุด (speed of work) เนื่องจากการแข่งขันในยุคนี้มีเงื่อนไขความเร็วของเศรษฐกิจเข้ามาเป็นปัจจัยชี้ขาด (speed of economy)

ปัจจุบันอยู่ในศตวรรษที่ ๒๑ องค์กรหรือผู้ที่จะประสพผลสำเร็จในการบริหารจัดการนั้นอยู่ที่สมองของมนุษย์ (Brain capital) หรือทุนมนุษย์ (human capital) องค์กรต้องเรียนรู้พัฒนาอยู่ตลอดเวลา (learning organization) หรือปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuing improvement) ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลไม่จำเป็นต้องเป็นเส้นตรง (non linear Thinking) ดังนั้น พนักงานที่จะมีความก้าวหน้าเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานคือผู้ที่มีความรู้ (knowledge worker) และต้องเป็นความรู้ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์และคาดการณ์ความเป็นไปของเหตุการณ์ในอนาคต (institution)

ประเด็นคำถามที่ทำให้ต้องคิดวิเคราะห์ว่า การเรียนรู้แบบจำคิดแบบจำ (Memory thinking) จึงไม่มีคุณค่าเหมือนในศตวรรษที่ ๑๙ และ ๒๐ ดังนั้น บุคลากรที่เป็นผลผลิตของศตวรรษที่ ๒๐ ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการ ผู้บริหาร นักเขียน พนักงานจึงกลายเป็นบุคลากรที่ล้าหลังในศตวรรษที่ ๒๑ ตรงกันข้ามที่ยังไม่เรียนรู้เพิ่มเติม บางคนถึงกับถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในศตวรรษที่ ๒๑ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นจะไม่ยอมทิ้งความคิดเก่าดั้งเดิม

ศตวรรษที่ ๑๙	ศตวรรษที่ ๒๐	ศตวรรษที่ ๒๑
เครื่องมือกล/เครื่องจักรกล (Mechanical Power) ความสามารถ ๑) ความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผล (cause/effect model) ๒) ใช้แรงงาน (manual worker/blue collar)	เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT power) ความสามารถ ๑) การทำงานรวดเร็ว ถูกต้อง (speed/accuracy) ๒) ใช้ความรู้ (knowledge broker)	ความสามารถของสมอง (Brain power) ความสามารถ ๑) การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (learning) คิดเป็นระบบ แบบไม่เป็นเส้นตรง (nonlinear thinking) ๒) มีความรู้ (knowledge worker)

รูปแบบภาพแสดงการบริหารจัดการใน ๓ ศตวรรษ

องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) องค์กรจริงนั้นจะประกอบด้วยคนทำงานในองค์กร ดังนั้น ภาระการเรียนรู้ย่อมตกไปอยู่ที่คนในองค์กร ความรู้ที่ได้จากสถาบันการศึกษาไม่เพียงพอหรืออย่างไร หรือความรู้ที่ได้จากประสบการณ์และที่กำหนดไว้ในรูปของขอบเขตรายละเอียดของงาน (job description) ไม่เพียงพอหรืออย่างไร คำตอบคือไม่เพียงพอสำหรับการทำงานยุคปัจจุบัน เพราะกระบวนการดังกล่าวยังอยู่ในขั้นของการรับรู้และเรียนรู้ ยังไม่อาจนับได้ว่ามีวิทยายุทธถึงขั้นรอบรู้และล่วงรู้ จำเป็นที่พนักงานในองค์กรต้องขยายขอบข่ายของการรับรู้ความเป็นไปของโลกภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์กรไม่ว่าจะเป็นสภาพการเมือง เสถียรภาพของรัฐบาล ภาวะตลาดโลกการแข่งขันทางการค้าและการเงินของโลก ที่จำเป็นอีกขั้นหนึ่งคือ ต่อ ยอดของการเรียนรู้ มิใช่บอกว่าจบการศึกษาจบการเรียนรู้กระบวนการรับรู้และเรียนรู้จำเป็นต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning) ไม่ใช่คอยความหวังที่องค์กรจะจัดการกำหนดหลักสูตรให้เรียนรู้ จัดฝึกอบรม สัมมนาให้อย่างเดียว การที่พนักงานนั่งคอยความหวังให้องค์กรสร้างความรู้ให้เท่ากับว่านั่นหมายความว่าพนักงานไม่มีการประเมินความสามารถของตน (self-evaluation) เมื่อไม่รู้จักตนเองแล้ว ย่อมเป็นภาระต่อองค์กร

คนที่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานในศตวรรษที่ ๒๑ จะต้องปรับกระบวนการทัศนเป็นผู้นำรู้หรือเป็นผู้ตื่นอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าไม่มีความรู้ในงานที่ทำท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของโลกไร้พรมแดน การทำงานก็ยากที่จะกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานและอนาคตอาชีพของตนเอง การใช้ความรู้เก่ากำหนดวิธีการทำงานสำหรับยุคปัจจุบัน เพื่อหวังเอาชนะคู่แข่งที่ดุเดือดไม่ชนะและล้มละลาย ดังคำพูดของนักวิทยาศาสตร์ชื่อก้องโลกนามว่า ไอส์ไตน์ที่กล่าวว่า คนบ้านวิกลจริตเท่านั้นที่ใช้วิธีการแบบเก่า แต่หวังผลแบบใหม่^๒

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการกับองค์การ

การบริหารจัดการกับองค์การเป็นสิ่งคู่กัน เนื่องจากองค์การเป็นศูนย์รวมของทรัพยากรทางการบริหารทั้งทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรวัสดุ สิ่งของ งบประมาณ ล้วนเป็นศูนย์รวมทั้งสิ้น เพื่อให้ผู้บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการเป็นตัวขับเคลื่อนทรัพยากรเหล่านั้น การบริหารจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง ดังนี้

๑. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กับการวางแผน กล่าวคือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเมื่อกำหนดขึ้นมาแล้ว ก็ต้องหาแนวทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยการนำความรู้ในวิชาการวางแผนเข้ามาใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ดังนั้น การที่จะบริหารให้องค์การบรรลุเป้าหมาย นักบริหารต้องใช้ความรู้ทางการจัดการ ซึ่งได้แก่การวางแผน และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนมาประกอบการบริหาร

๒. คนกับการประสานงาน กล่าวคือ คนเป็นระบบย่อยขององค์การที่มีคุณค่ามากที่สุด แนวคิดและทฤษฎีองค์การสอนให้ทราบถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับคน หน้าที่ของนักบริหารก็คือการนำเสนอความรู้เหล่านี้ไปบริหารคนเพื่อดึงคนไปปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การขององค์การ ดังนั้นการบริหารคน หรือปัจจุบันนักบริหารนิยมการบริหารคนให้เกิดความสุข ความพึงพอใจมากกว่าการบังคับหรือการควบคุมอย่างเข้มงวด

๓ โครงสร้างกับการจัดองค์การ กล่าวคือ โครงสร้างมีความจำเป็นต่อการจัดองค์การ นักบริหารทั้งหลายจึงมักจะมองไปที่โครงสร้างในการปรับปรุงระบบงานให้มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงโครงสร้างก็คือการจัดองค์การเพื่อให้องค์การมีโครงสร้างที่เหมาะสม อีกทั้งการจัดการองค์การจะต้องเข้าใจถึงความชัดเจนเกี่ยวกับแนวคิดแห่งการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ต้องพิจารณาถึงการประสานงาน ขอบข่ายของการจัดการ อำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจ ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา แนวคิดดังกล่าวนี้ว่าเป็นประโยชน์ในการจัดการองค์การ การกระจายอำนาจ ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา แนวคิดดังกล่าวนี้ว่าเป็นประโยชน์ในการจัดองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และต่อเนื่อง และที่สำคัญที่สุดคือจะต้องบรรลุเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามการจัดโครงสร้างและรูปร่างขององค์การอาจจะไม่มีหลักตายตัว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานนอกจากจะรู้จักหลักเกณฑ์ในการจัดการแล้ว ยังจะต้องมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เข้าใจลักษณะเฉพาะขององค์การของตนเองอีกด้วย

๔ เทคนิคกับการตัดสินใจ กล่าวคือ เรื่องเทคนิคของการบริหารนับว่ามีประโยชน์เพื่อช่วยให้งานองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการนั้น ถือว่าเทคนิคทางการบริหารได้ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้น แม้นักบริหารจะเรียนรู้และทราบตัวแบบหลากหลายที่ช่วยในการตัดสินใจแล้ว แต่ในโลกแห่งการปฏิบัติการที่บ่อยครั้งต้องนำเอาตัวแบบเหล่านั้นมาผสมผสานใช้ในการวิเคราะห์มากกว่าที่จะยึดตัวแบบใดแบบหนึ่งเป็นการเฉพาะ

๕ ความรู้ข่าวสารข้อมูลกับการควบคุมงาน กล่าวคือ ความรู้ข่าวสาร ข้อมูล นับว่าเป็นระบบย่อยขององค์การที่มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน นักบริหารจะต้องอาศัยความรู้ ข่าวสารและข้อมูลมากขึ้นทั้งในการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยในส่วนของงานควบคุมที่มีประสิทธิผล หรือการควบคุมการเงิน หรือการจัดการระบบสารสนเทศ ดังนั้น การควบคุมงานก็เพื่อจะตรวจสอบว่า การบริหารงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือไม่ การควบคุมงานจึงต้องอาศัยความรู้ข่าวสารและข้อมูลทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถจะปฏิบัติงานต่อไปได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ทำให้เห็นว่า องค์การและการจัดการมีส่วนสัมพันธ์กันและทำให้เห็นว่าองค์การและการจัดการ นั้นแยกไม่ออก เมื่อมีองค์การก็ต้องมีการจัดการ โดยสามารถรับรู้ได้จากระบบย่อยหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการ ซึ่งหากความสัมพันธ์เช่น นี้ลงตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะทำให้การบริหารจัดการงานขององค์การประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน^๓

^๓ สุรพล สุธะพรหม และคณะ, พื้นฐานทางการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕),
หน้า ๖-๗

การบริหารจัดการองค์กรในศตวรรษที่ ๒๑

Chowdhury ได้กล่าวว่าศิลปะการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้นำในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องมีคุณสมบัติเป็นนักฝัน ทะนุบำรุง และมีความพยายามอย่างหนักที่จะทำให้ฝันให้เป็นจริง เขาได้ระบุคุณสมบัติผู้นำไว้ ๔ ประการ คือ ๑) เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้คน (Peoplistic Communication) ๒) สามารถสร้างอารมณ์และความเชื่อ (Emotion and Belief) ๓) มีทักษะรอบตัว (Multi-skilled) ๔) เป็นนักคิดเรื่องใหม่ๆ (Next mentality)

ด้านกระบวนการ การบริหารจัดการต้องมีการเรียนรู้ว่า ความล้มเหลวในวันนี้สอนให้เราประสบความสำเร็จในวันหน้าเน้น ๔ เรื่องที่สำคัญคือ ๑) การให้ความรู้ถึงรากหญ้า (Grass-root Education) ๒) มีมาตรการเชิงป้องกัน (Fire Prevention) ๓) การติดต่อโดยตรง(Direct Interaction) ๔) ปรับตัวตามยุค (Effective Globalization)

ด้านการบริหารจัดการบุคลากร องค์กรที่บริหารจัดการได้ดีจะมีผลประกอบการดีกว่าร้อยละ ๓๐-๔๐ เมื่อเทียบกับองค์กรทั่วไป ทั้งนี้ การบริหารจัดการกลุ่มผู้มีพรสวรรค์มี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) การสร้างแรงดึงดูด (Attracting Talents) ๒) การรักษา (Keeping Talents) ๓) การบริหารจัดการ (Managing Talents) ๔) การระบุผู้มีพรสวรรค์ (Identifying Talents)^๔

การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะทางด้านการเป็นผู้นำ มีทักษะทางด้านการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และทักษะในการบริหารจัดการคนอย่างครบเครื่อง มีความรู้รอบตัว มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร การแสวงหาและการพัฒนาบุคลากรก็เป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารที่ต้องพัฒนาตนเอง และบุคลากรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

องค์กรในอุดมคติ

แนวคิดทางการบริหารจัดการองค์กรอุดมคติเชิงพุทธที่ใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการมิใช่เป็นเพียงแนวคิดที่อยู่ในอุดมคติเท่านั้น แต่เป็นแนวคิดที่พระพุทธองค์ทรงใช้ปกครองคณะสงฆ์ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข ในปัจจุบันหลายองค์กรได้นำแนวคิดทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน แม้กระทั่งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ยังนำเอาแนวคิดทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหาร อาทิเช่น หลักคุณธรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กร หน่วยงานภาครัฐบาล เอกชน รัฐวิสาหกิจ นักบริหารซีอีโอหลายคนใช้วิธีการบริหารองค์กรเชิงพุทธ อาทิเช่น ดร.อาจอน ชุมสาย ณ อยุธยา ผู้ก่อตั้งโรงเรียนสัตยาไส ใช้หลักธรรมในการดำเนินชีวิตและการบริหารองค์กร เป็นแบบอย่างในการนำแนวคิดทางพระพุทธศาสนามาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง นักเรียนและองค์กร

แนวคิดทางการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี ปัจจุบันได้วิวัฒนาการแบบไม่หยุดนิ่ง แต่ถึงอย่างไรมนุษย์ก็มีความใฝ่ฝันหรือมีอุดมคติเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรที่หวังไว้ว่าจะเป็นองค์กรในอุดมคติตามภูมิหลังทางสังคม พื้นฐานความรู้ หรือประสบการณ์ทำงานของแต่ละคนที่ใฝ่ฝันอยากจะมีองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ทั้งโครงสร้าง กลไกการขับเคลื่อนระบบการบริหารที่ดี การมีมิตรภาพที่ดีของบุคลากรในองค์กร การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีในองค์กร องค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ที่ดีขององค์กร และที่สำคัญการใช้ชีวิตร่วมกันของคนในองค์กรเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ในอดีตนักปรัชญานามว่า ทอมัส มอร์ได้รับแรงบันดาลใจจากหนังสือเรื่อง Republic ของเพลโตที่ว่าด้วยการปกครองที่ดี เป็นผลให้เขาได้ตกผลึกความคิดจนกระทั่งจุดกำเนิดเป็นหนังสือเรื่อง ยูโทเปีย (Utopia) เขียนหนังสือที่เกี่ยวกับดินแดนในอุดมคติอย่าง ยูโทเปียถือเป็นวรรณกรรมอมตะอีกเรื่องหนึ่งเพราะสื่อเนื้อหาในรูปแบบสังคมที่สมบูรณ์แบบไม่มีใครเห็นแก่ตัว แบ่งปันความรักซึ่งกันและกัน มนุษย์ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพอันเท่าเทียมกัน เสนอรูปแบบการจัด

^๔ มารวย ส่งทานินทร์, BOOK BRIEFING, การบริหารในศตวรรษที่ ๒๑, Productivity World, หน้า ๑๐

ระเบียบสังคมในแบบสังคมนิยม^๕ ที่พร้อมไปด้วยผู้คนที่มีความดีธรรม เป็นเมืองแห่งความอุดมสมบูรณ์ ผู้คนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลกันไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน การช่วยเหลือกันในการทำงาน เป็นองค์กรแห่งอุดมคติของมอร์ ที่เขียนขึ้นเพื่อจะได้พบกับสังคมที่สมบูรณ์แบบ

ถ้าเปรียบองค์กรก็เป็นสวรรค์ของสถานที่ทำงานที่ทรัพยากรมนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เมื่อได้เข้ามาอยู่ภายในองค์กร ทั้งบุคลากรใหม่และบุคลากรเก่า บุคลากรเก่าพร้อมยินดีต้อนรับคนใหม่ที่เข้ามาทำงาน ด้วยความยินดี เต็มใจพร้อมที่สอนงาน ถ่ายทอดงาน และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข องค์กรในอุดมคติจึงเป็นองค์กรแห่งความสุขที่ทุกองค์กรต่างแสวงหา เป็นองค์กรที่ทุกชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นองค์กรที่สมบูรณ์แบบสัมผัสได้เป็นแบบแผนการบริหารจัดการงานภายในองค์กรที่ดี ผู้เขียนขอแนะนำเสนอดังนี้

๑) ผู้บริหารจัดการ ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้หรือรู้กว้าง หมายถึง ต้องรู้และเข้าใจศาสตร์การบริหารจัดการโดยเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเงินการบัญชี การงบประมาณ และการตลาดการค้าระหว่างประเทศ แต่ถ้าผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐต้องมีความรู้เพิ่มในเรื่องกฎหมายปกครอง การกำหนดนโยบายภาครัฐ^๖ เนื่องจากการบริหารหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน ตลอดจนรัฐวิสาหกิจก็ต้องมุ่งบริหารงานตามนโยบายของรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อมุ่งพัฒนาตามระบบกลไกของประเทศ เพื่อรองรับการเจริญเติบโต ตลอดจนเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

๒) การมีเป้าหมายองค์กรร่วมกัน ผู้ที่เข้ามาทำงานร่วมกันในองค์กรควรมีเป้าหมายเพื่อองค์กรร่วมกันทำงานอย่างเต็มกำลัง สติปัญญา สมาชิกในองค์กรทุกคนควรยึดถือร่วมกันคือการดำรงอยู่และความเจริญขององค์กร สมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุดเพื่อให้องค์กรของตนบรรลุเป้าหมาย องค์กรของทางราชการก็ต้องบริการประชาชนให้ดีที่สุด เพื่อให้การบริการของตนมีความสำคัญและขยายงานออกไปได้อย่างกว้างขวาง องค์กรธุรกิจก็เช่นกัน ถ้าทำกำไรให้ได้สูงกว่าและมีการบริหารดีกว่าองค์กรอื่นๆ ก็ย่อมจะเจริญรุ่งเรืองและดำรงอยู่ได้ตลอดไป^๗

๓) โครงสร้างขององค์กร จัดโครงสร้างแบบมีชีวิตร (Organic structure) เป็นโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าองค์กร ไม่มีการสร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่ตายตัว มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ มีความไม่เป็นทางการมากกว่า เน้นการติดต่อสื่อสารตามสายชั้นของการบังคับบัญชาในแนวนอน (Horizontal Communication) โครงสร้างแบบนี้เหมาะกับการทำงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) และเปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง และให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ให้คำแนะนำ (Suggestions) มากกว่าการออกคำสั่ง (Direction) เพียงอย่างเดียว^๘ องค์กรแบบที่ไม่เป็นทางการ องค์กรชนิดนี้เป็นความสัมพันธ์ของคนกับคน เกิดจากความต้องการทางสังคม หรือความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เช่น เพื่อกลุ่มที่มีความสัมพันธ์แบบเถาวัลย์ ภายในรูปแบบความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการจะมีรูปแบบความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการอยู่ด้วยเสมอ ทำให้เกิดความคล่องตัว การทราบข่าวจากเพื่อนร่วมงานจะเร็วกว่าทราบข่าวจากสายงานการบังคับบัญชา องค์กรประเภทนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ซึ่งไม่มีกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ได้อย่างไม่จำกัดระดับชั้น การเข้าออกจากองค์กรสามารถทำได้โดยไม่จำเป็นต้องยื่นหนังสือลาออก ไม่พอใจก็ออกจากกลุ่มได้เลยทำให้มีความคล่องตัวสูง ไม่มีพิธีรีตอง สมาชิกมีความสัมพันธ์ทางจิตใจโดยไม่รู้ตัว ส่วนมากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์มักจะเกิดจากความสัมพันธ์ลักษณะนี้ นอกจากนั้นยังเป็นแรงจูงใจทำให้เกิดการบรรลุผลงานอีกด้วย^๙ โครงสร้าง

^๕ จูลดา สีน้อยขาว, ยูโทเปีย (Utopia) แนวคิดโลกในอุดมคติของ โทมัส มอร์ (Thomas More), อารยธรรมโลก, [ออนไลน์] : แหล่งที่มา <http://worldcivil14.blogspot.com/2014/01/utopia-thomas-more.html>, [๑๐ มกราคม ๒๕๖๐]

^๖ ตะวัน สาดแสง, สร้างคน สร้างองค์กร : คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร, (ปทุมธานี : พิมพ์ตะวัน, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๓

^๗ สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๙

^๘ วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า

^๙ ชัยยุทธ ชินกุล, ทฤษฎีและการจัดรูปองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สุขุมและบุตร จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒

ทางการบริหารองค์กรผู้เขียนขอแบ่งออกเป็น ๓ ฝ่าย เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการองค์กรในอุดมคติที่ดีต่อบุคลากรภายในองค์กรดังนี้

๓.๑) ฝ่ายบริหาร มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน เนื่องจากผู้บริหารองค์กรที่เป็นทางการต้องรับผิดชอบในการได้มาไปใช้และควบคุมทรัพยากรทางการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งการบริหาร ผู้บริหารต้องมีสิทธิที่จะเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา และมีสิทธิบังคับให้เป็นไปตามทางที่เลือกนั้นจากตำแหน่งที่ครองอยู่ เนื่องจากผู้บริหารมีทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไปที่ต้องบริหารให้เกิดสมดุล^{๑๐}

๓.๒) ฝ่ายปฏิบัติการ ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความรักที่อยากทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ขึ้นอยู่กับ ๑) การได้รับการสนับสนุนร่วมมือ (Collaboration) มีการเปิดใจ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย มีการทำงานเป็นทีมที่ดี ไม่มีความขัดแย้งทั้งในระดับพนักงานและระดับพนักงาน และระดับองค์กร ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความเห็นและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นที่ทำงานด้วยกัน ซึ่งความรู้สึกที่ดีตรงนี้จะทำให้พนักงานเกิดใจรัก (Passion) ในการทำงานได้ ๒) มีการกระจายความเป็นธรรมสู่พนักงานทุกระดับ (Distributive Justice) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขอบเขตการทำงาน ค่าจ้างเงินเดือน การใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ และการบริหารทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนเห็นว่าองค์กรต้องการสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนซึ่งความเป็นธรรมนี้จะส่งเสริมให้พนักงานโดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นปัญญาชนเกิดความอยากจะทำงานในองค์กร ไม่มีการล่าเอียงหรือการแบ่งสรรปันส่วนทรัพยากรเพื่อเอื้อผลประโยชน์ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เป็นที่น่าสังเกตว่า หากองค์กรใดพนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม ในเรื่องของการทำงานแล้วมักจะพบว่า พนักงานจะไม่รักงานที่ทำนั้นเลย จะทำแค่ให้หมดไปวันๆ เท่านั้น^{๑๑}

๓.๓) ฝ่ายตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน เป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ในกำกับดูแลผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลและตรวจสอบการทำงานของบุคลากรว่าอยู่ในระเบียบวินัย ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคลหรือไม่ ซึ่งฝ่ายตรวจสอบและประเมินผลอาจจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่หลักคือฝ่ายบุคคล ซึ่งสามารถที่จะเข้าไ้ระบบการทำงานและสามารถที่จะประเมินผลการทำงานได้อย่างเที่ยงตรง ส่วนเพื่อนร่วมงานไม่ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานเนื่องจากมุมมองของเพื่อนร่วมงานบางส่วนยังมีอคติในการทำงานอยู่ พนักงานบางส่วนยังไม่เข้าใจถึงเป้าหมายในการทำงานขององค์กรอย่างแท้จริงจะทำให้การประเมินผลการทำงานออกมาผิดต่อเพื่อนร่วมงาน สำหรับผู้บริหารระดับต้นควรเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานเนื่องจากเป็นผู้ที่ผ่านประสบการณ์ในการทำงานระดับหนึ่ง ทั้งนี้ก็ต้องเว้นจากอคติในการประเมินผลการทำงานด้วย เพื่อให้ผลการตรวจสอบการทำงานและประเมินผลการทำงานออกมาอย่างเที่ยงตรง อันจะส่งผลต่อการพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานตลอดจนลดปัญหา และช่วยหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน เพื่อให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพและขับเคลื่อนการทำงานต่อไป

๔.การสร้างบรรยากาศ/การออกแบบองค์กร องค์กรที่ได้ชื่อว่าเป็นสวรรค์ในการทำงานควรมีการจัดภูมิทัศน์สภาพแวดล้อมให้น่าทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันของบุคลากรโดยการมีปฏิสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนของงานอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ การสร้างองค์กรให้เหมือนเป็นบ้านที่อยู่แล้วผ่อนคลาย มีความเป็นเองแบบพี่น้อง โดยไม่ทำให้รู้สึกว่องค์กรที่เรงกดดันในการทำงาน ควรสร้างสวรรค์ของเพื่อนร่วมงาน การสร้างบรรยากาศโดยการสร้างความอบอุ่นและการสนับสนุนการให้ความสำคัญทางการส่งเสริม แทนที่จะเป็นการลงโทษในการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรช่วยลดความกังวลที่มีต่องานลงได้ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือพนักงานใหม่จะกระตุ้นแรงจูงใจทางความผูกพันได้

^{๑๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔

^{๑๑} ธร สุนทรยุทธ์, พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑๗๘ – ๑๗๙

ความต้องการของพวกเขา คือ บรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่น และการสนับสนุน^{๑๒} เป็นการสร้างหรือการออกแบบองค์กรแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้บริหาร และฝ่ายปฏิบัติการร่วมกัน

๕) การบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่สายงานหลักและสายงานสนับสนุน ทั้งนี้เพราะบุคคลในหน่วยงานทั้งสองมีหน้าที่และมุมมองถึงความต้องการในการปฏิบัติงานต่างกันจึงมักเกิดความขัดแย้งหรือกระทบกระทั่งกันระหว่างบุคคลที่มาจากสายงานดังกล่าว เจ้าหน้าที่ในสายงานหลักจะมีความต้องการในการทำงานและเห็นว่าการงานของตนมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การมากกว่า จึงมุ่งปฏิบัติงานต่างๆ ที่ระบุไว้ตามหน้าที่โดยยึดเป้าหมายและไม่ค่อยสนใจกฎ ระเบียบในการทำงานหลายๆ ครั้งมักจะเห็นว่าฝ่ายสนับสนุนมุ่งแต่จะออกกฎ ระเบียบซึ่งเป็นเรื่องปลีกย่อยและไม่จำเป็นต่องาน ทำให้เกิดการระงับมากขึ้น จึงไม่ยอมทำตามกฎระเบียบที่ง่ายสนับสนุนสร้างขึ้น โดยฝ่ายสนับสนุนเองก็ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาการทำงานของเจ้าหน้าที่ในสายงานหลัก ขณะที่ฝ่ายสนับสนุนมักจะเห็นว่าเจ้าหน้าที่ในสายงานหลักมักจะปฏิบัติงานโดยไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่ยึดกฎ ระเบียบ รู้แต่เฉพาะงานที่ทำในหน้าที่เท่านั้น และมีทัศนคติ หรือมุมมองที่แคบ สายงานสนับสนุนจะมีความต้องการที่จะให้เจ้าหน้าที่ในสายงานหลักปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ตนเองวางไว้ ลักษณะงานที่มีความต้องการแตกต่างกันจึงมักเกิดความขัดแย้งขึ้นเสมอในองค์กร การทำความเข้าใจกับองค์การจึงต้องเข้าใจลักษณะขององค์การในแต่ละส่วนย่อยทั้งสองประการนี้ด้วย^{๑๓}

การบริหารจัดการองค์กรที่ดีควรมีผู้บริหารจัดการที่มีความรู้ความสามารถรอบด้าน มีโครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะเป็นการจัดโครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic structure) เป็นองค์กรแบบที่ไม่เป็นทางการ มีโครงสร้างในการทำงานแบ่งออกเป็นฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน เป็นองค์กรที่ร่วมกันสร้างบรรยากาศหรือการออกแบบองค์กรร่วมกัน มีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กรแบบครอบครัว เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์

การบริหารจัดการองค์กรในอุดมคติเชิงพุทธ

การบริหารจัดการเป็นกลวิธีในการจัดการ ประสานงานให้ทุกองค์ประกอบขององค์กรได้ดำเนินไปตามนโยบายหรือพันธกิจขององค์กร การบริหารจัดการเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเป็นผู้จัดการ และเมื่ออยู่ภายในองค์กรการบริหารจัดการมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีทรัพยากรทางการบริหารจัดการเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งบุคลากร วัสดุ ครุภัณฑ์ งบประมาณ และการบริหารจัดการที่ดี ทำให้เกิดการบริหารจัดการที่ให้องค์กรดำเนินไปด้วยดี ในบทความนี้ผู้เขียนขอเสนอในการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในอุดมคติเชิงพุทธที่อิงหลักพุทธธรรมเข้ามาเสริมสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรให้ดียิ่งขึ้นดังนี้

สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสังเคราะห์^{๑๔} การบริหารจัดการงานต้องอาศัยหลักการสังเคราะห์งานร่วมกันองค์กรถึงจะขับเคลื่อนไปพร้อมกันทุกส่วนงาน ในบทความเรื่องนี้ผู้เขียนขอเสนอการบริหารจัดการองค์กรในอุดมคติด้วยหลักสังคหวัตถุธรรมนำเสนอด้วยภาษาทางวิชาการในเชิงการบริหารมีรายละเอียดดังนี้

๑) การบริหารจัดการงาน (ทาน) โดยทั่วไปทานหมายถึงการให้ การแบ่งปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ แต่ในบทความเรื่องนี้ผู้เขียนขออธิบายในมุมมองของการบริหารองค์กรในด้านการบริหารจัดการงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การช่วยเหลือแบ่งปัน การรับรู้และเข้าใจเพื่อนร่วมงานในองค์กร

^{๑๒} สมยศ นาวิการ, **ทฤษฎีองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรกิต 1991 จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๖

^{๑๓} วันชัย มีชาติ, **การบริหารองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖),

หน้า ๑๖๙-๑๗๐

^{๑๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พลีพิมพ์, ๒๕๕๘), หน้า ๑๔๓

๑.๑) การบริหารจัดการบุคลากร องค์กรในอุดมคติเป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากบุคลากรเป็นผู้บริหารงาน ปฏิบัติงานให้กับองค์กร หากองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่เต็มเปี่ยม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่องค์กรจะได้รับย่อมมีคุณภาพตามไปด้วย การบริหารจัดการบุคลากรจึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เนื่องจากมีสภาพจิตใจ ไวต่อการแสดงออกทางด้านความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ พฤติกรรมในการทำงาน องค์กรในอุดมคติควรมีลักษณะเป็นการสร้างกำลังใจในการทำงานด้วยการบริหารงานแบบครอบครัว มีสายสัมพันธ์ที่ดีต่อกันดุจญาติ เมื่อบุคลากรรับรู้และเข้าใจถึงความผูกพันที่ดีในการทำงานระหว่างบุคลากรแต่ละส่วนงานหรือแผนก จะทำงานการขับเคลื่อนของงานราบรื่นมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วการให้คำแนะนำในการทำงาน การแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ โดยมิได้มองว่าเป็นงานของส่วนงานอื่น ถ้าส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งบริหารงานได้เรียบร้อย ก็จะส่งผลต่อการทำงานในแผนกอื่นได้บรรลุผลได้เร็วยิ่งขึ้นเช่นเดียวกัน การ

๑.๒) การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ ในการบริหารองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องมีการจัดสรรในการบริหารงานอีกอย่างคือวัสดุอุปกรณ์ เนื่องจากเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะทำให้งานบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ วัสดุอุปกรณ์จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้งานบรรลุผลได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน บริหารสำนักงาน วัสดุอุปกรณ์จึงเป็นสิ่งสำคัญเมื่อขาดอุปกรณ์ก็ไม่สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพได้ เพราะอุปกรณ์มีไว้สำหรับเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงาน เมื่อวัสดุอุปกรณ์เกิดการชำรุด ควรได้รับการดูแลด้วยการบำรุงซ่อมแซมเพื่อให้อุปกรณ์มีประสิทธิภาพใช้งานได้ดังเดิม

๑.๓) การบริหารจัดการงบประมาณ เป็นการกระจายงบประมาณที่มีความสำคัญของแต่ละส่วนงานให้มีความพอเพียงในการใช้จ่าย เนื่องจากแต่ละส่วนงานมีความจำเป็นในการใช้งบประมาณในการบริหารงาน โครงการที่กำหนดไว้ตามแผนงานหรือนโยบายขององค์กร การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน เมื่องบประมาณมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการบริหารงานองค์กรก็จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๔) การบริหารจัดการคุณธรรมจริยธรรม เป็นการทำงานของสภาพจิตใจที่ได้รับการสั่งสมอบรมทางความคิดจิตใจ เพื่อให้ทุกคนภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันหรือมีจิตอาสาในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร การรับรู้และเข้าใจกันในการทำงานระหว่างสายงาน การทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรจะนำมาสู่องค์กรที่เข้มแข็ง สามารถมีภูมิคุ้มกันที่เกิดจากการทำงาน การพร้อมที่จะเผชิญกับกับปัญหาใหม่ๆ ที่จะเข้ามาภายในองค์กร เมื่อบุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีร่วมกันในองค์กรก็จะนำไปสู่องค์กรในอุดมคติที่หลายคนแสวงหา

๒) การบริหารจัดการการสื่อสารสัมพันธ์ (ปียาวจา) เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากการทำงานในองค์กรมีหลายแผนก หลายส่วนงาน การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าสื่อสารตรงเป้าหมาย ก็จะทำให้งานบรรลุผลได้ดี ไม่เกิดการทำงานแบบซ้ำซ้อนของแต่ละแผนก การกล่าวทักทาย พูดคุยเมื่อเจอนาน การพูดจากันด้วยสัณนิบาต จะนำมาสู่การสื่อสารที่สร้างกำลังใจในการทำงาน การทำงานก็จะราบรื่น เนื่องจากการสื่อสารด้วยวาจาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สะดวก การสื่อสารที่ดีจึงมารยาททางสังคมที่บุคลากรในองค์กรต้องร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยไม่ใช่วิถีในการทำงาน การให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานจึงเป็นมารยาทที่ดีที่ควรรักษาไว้ในองค์กรในอุดมคติ

๓) การบริหารจัดการความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ (อัตถจริยา)

โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารสามารถสั่งงานผ่านโครงสร้างการบังคับบัญชาผ่านบุคคลได้อย่างรวดเร็ว ตรงกันข้ามกับการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะที่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารถึงจะทำงานได้ อย่างเต็มที่ ถึงกระนั้นการทำงานก็มีขอบเขตจำกัด เนื่องจากตำแหน่ง ระบุถึงอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การสั่งการอย่างจำกัด ถ้าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน การทำงานต้องติดต่อประสานงาน การทำความเข้าใจแต่ละส่วนงาน ทำให้งานล่าช้า หรืออาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจในการทำงาน การขัดต่อระเบียบการทำงานทำให้ต้องกลับมาแก้ไขงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมายอาจจะยกเลิกภารกิจงานนั้น ทำให้การขับเคลื่อนการทำงานเป็นไปไม่ได้ช้า ถ้าบุคลากรรู้และเข้าใจในระเบียบการทำงานอย่างแท้จริงการทำงานก็จะสะดวก ตรงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรก็จะเติบโตก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง

๔) การบริหารจัดการความสัมพันธ์องค์กร (สมานัตตตา) การมีกัลยาณมิตรซึ่งเป็นมิตรภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันของเพื่อนร่วมงานของผู้บริหารที่คอยให้คำแนะนำในการทำงาน เนื่องจากการทำงานบุคคลากรเพียงคนเดียว หรือแผนกเดียวไม่สาารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ แม้กระทั่งจุดมุ่งหมายในการทำงานของส่วนงานก็ยากที่จะบรรลุผลได้ ขององค์กรจึงต้องมีโครงสร้างการทำงานที่ทำงานอย่างเข้าใจกันของแต่ละส่วนงาน การพัฒนาความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนงาน หรือเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรประสบความสำเร็จ การมีทีมงานที่มีความเป็นเอกภาพ การเรียนรู้และเข้าใจการทำงานของเพื่อนร่วมงาน การไม่ชิงดีชิงเด่น การส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถจะทำให้องค์กรเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันในการทำงานที่ดี การไม่ระแวงระวัง ต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์สำหรับองค์กร เนื่องจากผู้ที่ได้ประโยชน์สูงสุดคือองค์กร มิใช่ผู้ใดผู้หนึ่งในองค์กร การทำงานที่มีความเกื้อกูลช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนการได้เดินข้ามภูเขาสองลูกที่มีสะพานเป็นตัวเชื่อมในการเดินทางระหว่างกัน เพื่อนร่วมงานที่ดีจึงควรเป็นผู้ที่คอยให้การช่วยเหลือส่งเสริมการทำงาน การถ่ายทอดความรู้จากส่วนงานสู่ส่วนงาน การรู้และเข้าใจการทำงานของบุคคลากร ความยากง่ายในการทำงานของแต่ละส่วนงานยากที่จะเรียนรู้ได้ง่าย และยากที่จะเข้าใจ แต่ก็สามารถเรียนรู้กันได้ด้วยการถ่ายทอดความรู้ เทคนิคการทำงาน วิธีการทำงานที่ถูกต้อง การบริหารจัดการองค์ความรู้เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง

บทสรุปวิเคราะห์

การบริหารจัดการองค์กรในอุดมคติเชิงพุทธเหมาะกับองค์กรในภาวะปัจจุบันที่เต็มไปด้วยปัญหาที่หลากหลายและมีการสั่งสมปัญหาภายในองค์กร เนื่องจากเป็นระบบการบริหารที่มองจากสภาพปัญหาที่มีอยู่ภายในโครงสร้างขององค์กร มองที่ทรัพยากรมนุษย์ผู้ที่เป็นหัวใจหลักในการบริหารจัดการงาน หากมนุษย์มีสภาพจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยความศรัทธา อุทิศตนเพื่อองค์กรร่วมกันมีเป้าหมายเพื่อไปสู่พันธกิจขององค์กรร่วมกัน ระบบการบริหารจัดการก็ทำให้องค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะเป็นองค์กรที่เต็มไปด้วยความสุขเป็นไปได้อย่างยิ่ง บุคลากรที่อยู่ในองค์กรร่วมกันควรเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศองค์กรร่วมกัน สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร สร้างบรรยากาศขององค์กรให้ดี ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ร่วมกันของบุคลากร เพื่อให้ลักษณะการทำงานเป็นไปแบบมิตรภาพ เป็นองค์กรแบบครอบครัว เมื่อมีปัญหาที่เกิดจากการทำงานทุกส่วนขององค์กรควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการคลี่คลายปัญหาความขัดแย้ง โดยไม่มองว่าเป็นปัญหาเล็กน้อยหรือเป็นปัญหาบางส่วนงานเท่านั้น แต่ควรให้คำแนะนำ หาตัวแทน หรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปเพื่อลดการสั่งสมของปัญหาภายในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข บุคลากรทุกคนอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว โดยไม่มองว่าเป็นความเรื่องเล็กน้อยของส่วนงาน แต่ควรเข้าไปหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมาอันจะส่งผลเสียต่อองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีส่วนช่วยในการส่งเสริมการทำงาน อย่างสังคหวัตถุ ๔ คือ ๑) การมีการบริหารจัดการงาน (ทาน) เป็นองค์กรแห่งความสุขที่สมาชิกภายในองค์กรอยู่ร่วมกันในการทำงานอย่างเป็นระบบ รู้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของแต่ละส่วนงาน ๒) การบริหารจัดการการสื่อสารสัมพันธ์ (ปิยวาจา) การอยู่ด้วยกันแบบมีปฏิสัมพันธ์ มีมนุษยสัมพันธ์ ๓) การบริหารจัดการความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ (อัตถจริยา) การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ๔) การทำงานแบบวงจรการบริหารจัดการความสัมพันธ์องค์กร (สมานัตตตา) การเอาใจใส่ดูแลงานติดตามประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุผลขององค์กร นอกจากสังคหวัตถุแล้วยังมีหลักธรรมอื่นที่ช่วยให้ระบบการบริหารจัดการงานที่ดีอันนำไปสู่องค์กรในอุดมคติเชิงพุทธ อาทิเช่น พรหมวิหาร ๔ ปธานियธรรม ๗ สุปริสธรรม ๗ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับให้นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการงานของแต่ละองค์กร

ข้อเสนอแนะ

องค์กรในอุดมคติเชิงพุทธในอนาคตผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายมีกระบวนการบริหารจัดการจัดการที่ผสมผสานของทฤษฎีตะวันตก-ตะวันออก เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีต่อองค์กร

ความเข้าใจในความหลากหลายขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมองค์กร การมีกัลยาณมิตรมีความเข้าใจในระบบการทำงาน การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กร บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกันอันนำมาสู่องค์กรในอุดมคติที่ดี

บรรณานุกรม

- ชัยยุทธ ชีโนกุล. **ทฤษฎีและการจัดรูปองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สุขุมและบุตร จำกัด, ๒๕๔๖ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **People for Quality**. ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๑๕๐ เมษายน ๒๕๕๕
- มารวย สงทานินทร์. พ.อ. **BOOK BRIEFING**. การบริหารในศตวรรษที่ ๒๑, Productivity World
- ตะวัน สาดแสง. **สร้างคน สร้างองค์กร : คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร**. ปทุมธานี : พิมพ์ตะวัน, ๒๕๔๘
- สุรพล สุยะพรหม และคณะ. **ผศ.ดร.พื้นฐานทางการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕
- วิเชียร วิทยอุดม. **รศ. การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนธการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๐
- วิเชียร วิทยอุดม. **รศ. ทฤษฎีองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อิระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๔
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๓๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผลิธัมม, ๒๕๕๘
- สมยศ นาวิการ. **รศ. ทฤษฎีองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, ๒๕๕๗
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๕๐
- ธ สุนทรายุทธ. **พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๖