

การบริหารองค์การสมัยใหม่กับผู้บริหารสมัยใหม่

Modern Organization Management with Modern Management

ดร.สุรชัย แก้วคุณ
Dr.Surachai Kaewkoon
กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

บทคัดย่อ

การบริหารงานเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของทุกๆองค์กร ทั้งนี้เพราะการบริหารงานสามารถบ่งชี้ให้เห็นได้ว่าองค์กรนั้นๆมีความเจริญก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด การบริหารงานขององค์กรต่างๆ ที่ดีนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความสามารถในการวางแผนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมในรูปแบบต่างๆ ร่วมด้วย ซึ่งการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและความสามารถของตัวผู้บริหารเอง

คำสำคัญ : องค์การ, สมัยใหม่, ผู้บริหาร

Abstract

Management is very important to the operation of every organization. Because management can indicate that the organization is very progressive. Management of the organization to succeed. Corporate management must have the ability to plan for personnel to work together effectively and to maximize effectiveness. This is because management must take into account environmental factors in various ways. Diagnosis is a tool that shows the potential and ability of the management.

Keywords : Organization, Modernization, Administrator

บทนำ

การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้ การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ทางสังคมที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารงานในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารงานแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม^๑ การบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล และยังเสนอว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” นั้นบางครั้งอาจให้แทนกันได้เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดทำอย่างเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงาน “การบริหาร” ใช้มากในการบริหารรัฐกิจ ส่วน “การจัดการ” ใช้มากในทางธุรกิจหรืออาจกล่าวว่า “การบริหาร” มุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วน “การจัดการ” เป็นการนำนโยบายและแผนไปดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้^๒ การบริหารงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารกลุ่มซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคนและวัตถุ สามารถประสานเข้าด้วยกันเพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้และในขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์กรให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด^๓

องค์การสมัยใหม่เป็นอย่างไร

เสนห์ จุ้ยโต^๔ อธิบายไว้ว่า องค์การสมัยใหม่ หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิวัติ ทางการจัดการ ในหลายเรื่องหลายองค์ประกอบขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิวัติองค์การให้ปรับตัวเท่าทันต่อสภาพแวดล้อมที่ยุ่งเหยิงไร้ระบบ ในอนาคตที่การบริหารยุ่งยากมากขึ้น เนื่องจากการบริหาร

^๑ จันทราณี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, (กรุงเทพมหานคร : ม.ท.ป., ๒๕๓๖), หน้า ๔.

^๒ ทองหล่อ เดชไทย, หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

^๓ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๒๖.

^๔ เสนห์ จุ้ยโต, องค์การสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐-๒๓.

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ใครก็ตามมองอนาคตที่ไม่แน่นอนได้แจ่มชัดมากกว่าย่อมทำให้มีโอกาสสำเร็จได้มาก ทั้งนี้โดยองค์การสมัยใหม่มีลักษณะที่สำคัญ ๓ ประการ ดังนี้

๑. มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ กล่าวคือ มีผู้บริหารและพนักงานที่มีคุณภาพ โดยที่ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานมีความรอบรู้แห่งตน มีตัวแบบความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีมงาน ผู้บริหารระดับสูงจำต้องผลักดันการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น และจำเป็นต้องผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น

๒. มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย กล่าวคือ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จะเห็นว่าการดำเนินงานขององค์การ ก่อให้เกิดข้อมูล ซึ่งหมายถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นซึ่งอาจแสดงในรูปของข้อความ ตัวเลข ภาพและเสียงข้อมูลองค์การ ที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์การ จำเป็นต้องนำมาประมวล เพื่อให้ได้สารสนเทศ โดยการดำเนินการใด ๆ เพื่อให้เกิดความหมายขึ้นกับข้อมูลด้วยการเรียงลำดับ จัดหมวดหมู่ คำนวณ หรือ วิเคราะห์ด้วยตัวแบบคณิตศาสตร์ ดังนั้น สารสนเทศ จึงเป็นสิ่งที่มีความหมายแสดงถึงสภาพแนวโน้มปัญหา โอกาส ซึ่งผู้ได้รับสารสนเทศสามารถอธิบาย ได้ว่าสิ่งที่กำลังพิจารณาอยู่ดีหรือไม่ดีอย่างไร มากหรือน้อยอย่างไร เร็วไปหรือช้าไปอย่างไร องค์การสมัยใหม่จะมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากขึ้น ซึ่งหมายถึงวิธีการ องค์ความรู้และอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล การสื่อสารข้อมูล การนำเสนอและใช้สารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยระบบสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์เป็นสำคัญ เทคโนโลยีที่ทันสมัย จะเป็นเครื่องช่วยทำให้การวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมทางการบริหารได้ถูกต้อง ทันการณ์ รวดเร็ว และสอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหารในอนาคต ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จึงมีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับการบริหารองค์การสมัยใหม่มากขึ้น

๓. มีทรัพยากรด้านโครงสร้างและระบบงานยืดหยุ่น กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างองค์การจากแนวตั้ง สู่โครงสร้างแนวนอนมากขึ้น มีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะมีองค์การแบบเครือข่าย ที่มีการบริหารองค์การแต่ละแห่งเป็นอิสระต่อกัน มุ่งสู่การบริหารองค์การแบบศูนย์กาไร มีการลดขนาดองค์การให้เล็ก โดยพยายามที่จะนำพนักงานที่เป็นฝ่ายที่ปรึกษา ออกไปจากองค์การ มีการนำเอาเทคนิคการรีอปรับระบบ มาใช้มากขึ้นโดยการปรับกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้การบริการลูกค้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจ ต่อลูกค้า โครงสร้างองค์การมุ่งสู่การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงาน มีกลยุทธ์การทำงานที่รวดเร็ว ยืดหยุ่นคล่องตัว

องค์กรสมัยใหม่คือองค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกกันย่อ ๆ ว่า HPO นักวิชาการบางท่านเรียกว่าองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ในปัจจุบันมีหน่วยงานหลายแห่งทั้งภาคเอกชนและภาครัฐของไทยได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง สำหรับในภาครัฐที่สำคัญ เช่น กระทรวงพลังงาน และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็น HPO ให้ได้ ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น มีเครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้ แต่ที่จะนำมาเล่าสู่กันฟังในครั้งนี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกา คือหลักเกณฑ์จาก Malcolm Baldrige National Quality Award เรียกย่อ ๆ ว่า MBNQA สำหรับประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต่อมาสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินตนเองเพื่อก้าวไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มุ่งเน้นในการบริหารจัดการที่ดีใน ๗ มิติ ประกอบด้วย ๑) การนำองค์กร ๒) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ๓) การให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔) การวัดผล การวิเคราะห์ และการบริหารความรู้ ๕) การเน้นทรัพยากรมนุษย์ ๖) การจัดการกระบวนการ และ ๗) ผลลัพธ์การดำเนินงาน^๕

องค์กรสมัยใหม่กับผู้บริหารสมัยใหม่

การจะพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้น ควรจะเริ่มต้นจากการพัฒนาผู้บริหารก่อนเป็นอันดับแรก เพราะองค์กรขาดผู้บริหารก็เป็นเรื่องที่ไม่มีความหวัง ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด และควรดำเนินการเป็นอันดับแรก ซึ่งการบริหารเป็นการใช้

^๕ สำนักงาน ก.พ.ร., เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิชั่นพริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๘), หน้า ๑๕.

ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารหรือจัดการงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้โดยการบริหารต้องอาศัยปัจจัยหลัก คือเงิน บุคคล วัสดุสิ่งของและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ในการบริหารองค์การสมัยใหม่ควรมีลักษณะการปรับตัวและยืดหยุ่น มีดังนี้

๑. มีการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจและวิเคราะห์พฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตนเอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องเข้าใจถึงความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการ แรงจูงใจ และ พฤติกรรมของมนุษย์

๒. มีความสามารถด้านการบริหาร EQ

ผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์อย่างน้อย ๕ ประการคือ ๑) การรู้จักตัวเอง ๒) การรู้จักจัดการกับอารมณ์ ๓) การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง ๔) การควบคุมอารมณ์ชั่ววูบ และ ๕) การหยั่งรู้จิตใจผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหาร EQ จะเป็นบุคคลที่มีเสน่ห์ มีคุณค่าอยู่กับใครใคร่รัก ทำงานกับใครใคร่ชอบ และ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่ตีเสมอ

๓. มีการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเริ่มจากการปรับตนเองไปพร้อมกับการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มให้ไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการ ในทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการเสริมแรงทางบวก จะเป็นวิธีการปรับตัวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและคงทนอยู่ได้นานซึ่งผู้บริหารจะอย่างไรจึงจะทำให้คนหลายคน หลายฝ่าย หลายภูมิภาค หลายค่านิยม หลายความมุ่งหมาย หลายวิธีคิดและวิธีปฏิบัติมาผูกสัมพันธ์กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจนเป็นพลังสู่ความสำเร็จ จึงเป็นโจทย์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่

๔. มีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

ความขัดแย้งมีทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งภายในองค์กร และความขัดแย้งระหว่างองค์กร ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารจะต้องวินิจฉัยความขัดแย้งและพิจารณาใช้เทคนิคในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

๕. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ผู้บริหารที่รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น จะสร้างบรรยากาศในการบังคับบัญชาที่ไม่วางตัวเป็นนายที่คอยบงการ แต่จะสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีระบบการติดตามช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ หรือเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติต่อกันอย่าง เอื้ออาทร ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นมิตรต่อกัน โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป ทุกคนต่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งความเชื่อและการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความอบอุ่นใจ พึงพอใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนางานให้ก้าวหน้า เพราะความพึงพอใจของบุคคลนั้นมีปัจจัยสำคัญทางด้านจิตใจก็คือความสำเร็จของงานและการได้รับความยอมรับนับถือ

ผู้บริหารสมัยใหม่ตามแนวพระพุทธศาสนา

ลักษณะของผู้บริหารสมัยใหม่นั้นในทางพระพุทธศาสนาได้อธิบายเปรียบเทียบไว้ในหุติยปาปนิคสูตร ดิกนิบาต อังคตตรนิกาย^๖ ว่าผู้บริหารจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้ คือ

๑) มีตาดี (จักขุมา) คือ อธิบายเปรียบเทียบให้เห็นว่า พ่อค้าในโลกนี้รู้จักสินค้าว่า สินค้านี้ ชื่อมาเท่านี้ ขายไปอย่างไร จักมีมูลค่าประมาณเท่านี้ มีกำไรเท่านี้ หมายถึง ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

๒) มีธุรกิจดี (วิธูโร) คือ อธิบายเปรียบเทียบให้เห็นว่า พ่อค้าเป็นคนฉลาดซื้อและขายสินค้าได้ หมายถึง ความเป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการต่างๆ ไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๓) เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย (นิสสยสัมปันโน) คือ อธิบายเปรียบเทียบให้เห็นว่า ผู้ถึงพร้อมด้วยบุคคลที่จะเป็นที่พึ่งได้ หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า พ่อค้าที่ประกอบด้วยคุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้ ย่อมถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไปพลอยในภคทรัพย์ ในขณะที่เดียวกันคุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้เช่นกัน ซึ่งการเป็นผู้บริหารสมัยใหม่นั้น จะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือ มีหุตาไว กว้างไกล สามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์ออกกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีประสบการณ์ มีความชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๗ ได้อธิบายขยายความเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

^๖ อัง.ติก. (บาลี)/๒๐/๔๕๙/๑๔๖, อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๕

^๗ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓๙-๔๐.

๑) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกลต้องสามารถวางแผน และฉลาดในการใช้คน คุณสมบัตินี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Conceptual Skill” คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) วิรุโระ หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณสมบัตินี้ตรงกับคำว่า “Technical Skill” คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี คุณสมบัตินี้ตรงกับคำว่า “Human Relation Skill” คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณสมบัตินี้ทั้ง ๓ ประการนี้ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งของผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารองค์การ หรือหน่วยงานนั้นว่าเป็นผู้บริหารในระดับสูง กลาง หรือต่ำ ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสัมพันธ์น้อย เพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้ สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อมีความสำคัญพอๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับการขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานินทาว่า “โง่แล้วยังขยัน” สำหรับนักบริหารระดับต่ำ ที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่ ๒ และ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้น เขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ ๑ เอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนขึ้นสู่ระดับกลางต่อไป หรือพิจารณาองค์การว่ามีขนาดเล็กหรือใหญ่ หรือมีความสำคัญเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วผู้ปกครองรัฐหรือผู้บริหารประเทศนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ ผู้บริหารหรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ดี ดังคำกล่าวที่ขงจื้อเตือนว่า “อย่าหวังว่าใครไม่รู้ว่าคุณเก่งหรือมีความสามารถ สักวันหนึ่งเมื่อคนเขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งท่าน ท่านมีความเก่งและความสามารถสมกับที่เขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งหรือเปล่า”

สรุปได้ว่า ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบในการวางแผนดูแลควบคุมคนเป็นจำนวนมาก คุณลักษณะข้อจักขุมา และข้อนิสสยสัมปันโน สำคัญมาก ส่วนข้อวิรุโระ มีความสำคัญน้อยลงมา เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายงานด้านเทคนิค หรือวิชาการให้ผู้ร่วมงานไปดำเนินการแทนได้ตามความสามารถและความเหมาะสมของผู้นั้น สำหรับผู้บริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อ มีความสำคัญเท่าๆ กัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและ

^๔ พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมจิตโต). *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑.

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีปัญญาที่จะมองการณ์ไกล หรือการวางแผนงาน ในอนาคตและวางแผนตัวเองเพื่อที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไปสำหรับผู้บริหารระดับต้น จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะข้อวิรุโรและข้อนิสยสัมบันโน เพราะต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงาน อย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อจักขุมา ไปด้วย ก็คือ การพัฒนาปัญญาเพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางต่อไป

หลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมา โดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลาย ด้วยเมตตา กรุณา และยอมนรักษารธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้นเมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ ก็ต้องมีอุเบกขาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรม ที่มาของคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าของผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพในพรหมโลก และมาจาก คำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของพระสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูป รวมความแล้ว “พรหมวิหาร” จึงแปลว่า ธรรมของพรหม หรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี ๔ ประการ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา^๙ ทั้ง ๔ ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่ หรือผู้ประเสริฐทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่า พรหมวิหารเป็นธรรมะเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข^{๑๐}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครอง หรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่^{๑๑}

๑) เมตตา คือ ความรัก ปราบปรามดีอยากให้เรามีความสุข มีจิตอันแผ่เมตตาและคิดทำประโยชน์ แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อนของปวงสัตว์

๓) มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบาน อยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญออกงามยิ่งขึ้นไป

^๙ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๕๖), หน้า ๘๐๘.

^{๑๐} สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน), พุทธศาสนสุภาษิต, (กรุงเทพมหานคร : ชมรมพุทธศาสน์ ก.พ.ผ., ๒๕๓๔), หน้า ๑๔๓-๒๐๔.

^{๑๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

๔) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

หลักพรหมวิหารธรรมจะประยุกต์ใช้อย่างไร

การใช้พรหมวิหาร คือ การนำพรหมวิหาร ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา นั้นนำไปปรับใช้ ทั้งการนำไปใช้ ผู้ใช้จะต้องพิจารณาก่อนเสมอว่า ผิด หรือ ถูก แนวทางนั้น จึงจะทำให้ก่อเกิดประโยชน์และเป็นไปตามแนวปฏิบัติ วัตถุประสงค์ในทางที่ก่อความสันติสุขแก่ตนเองและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและเห็นผลได้อย่างแท้จริง

๑) การใช้เมตตาพรหมวิหาร จากลักษณะเมตตาพรหมวิหารดังกล่าว ถือได้ว่า เป็นปทัฏฐานของการใช้เมตตา พรหมวิหารที่ถูกต้อง เพราะเมื่อใช้ไม่เหมาะสมย่อมนำให้เกิดโทษได้ เมื่อเป็นเช่นนี้การให้ความรัก ความปรารถนาดีแก่บุคคลใด การสร้างความพร้อมที่ถูกต้องคือการสร้างที่มีจุดเริ่มต้นที่ตัวเรานั้นเอง และเมื่อบุคคลสามารถพัฒนาตนเองให้เต็มไปด้วยเมตตาแล้ว นั่นก็หมายความว่า บุคคลมีธรรมของผู้ใหญ่ ที่ใหญ่ในคุณงามความดี ซึ่งผู้ใหญ่ในที่นี้ ไม่ใช่ใหญ่อย่างเข้าใจกันอย่างสามัญแต่ใหญ่อย่างประเสริฐ คือมีจิตใจกว้างขวาง หรือยิ่งใหญ่ด้วยคุณธรรมความดีงาม๖๑และเมื่อมีการใช้ออกไป ย่อมก่อให้เกิดสันติสุข ความปรองดองความสามัคคี ความมีเอกภาพในสังคม อย่างไรก็ตาม เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็น ในที่นี้ จะมุ่งกล่าวถึงผลดีของการใช้เมตตาพรหมวิหารในทางที่ถูกและที่ผิดดังนี้ คือ

๑.๑) การใช้เมตตาพรหมวิหารในทางที่ถูก คือ การกระทำด้วยความปรารถนาดี ด้วยความรู้สึกที่บริสุทธิ์ ไม่มีการหวังผลใดๆ ตอบแทน แต่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีความสุข เช่น มีความรู้สึกที่มุ่งไปในทางเสียสละ ทำสังคัมสงเคราะห์ บริจาค การให้ทาน นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดผลดีกับตน ดังพุทธพจน์ว่า “...ผลอันเกิดจากเมตตา นี้ มีมากมายนานกาล...เป็นต้น”^{๑๒}

๑.๒) การใช้เมตตาพรหมวิหารในทางที่ผิด คือ การนำหลักพรหมวิหารเมตตานี้ไปใช้แบบผิดๆ ทำลายผู้อื่นหรือคนรอบข้างให้เกิดความเดือดร้อน คือทำอย่างไรก็ตามเมตตาปราณี คิดร้าย คิดทำลายเป็นโยชน์ เห็นแก่ตัว ทั้งไม่ต้องการเห็นความสำเร็จของผู้อื่น หลงผิดคิดทำแต่ความชั่ว ซึ่งการกระทำในลักษณะนี้เองจึงเป็นที่มาของปัญหาสังคม

๒) การใช้กรุณาพรหมวิหาร จากลักษณะของกรุณาพรหมวิหาร จะเห็นว่า ความมีเอื้อเอื้อ อยากจะช่วยเหลือ ปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข ปราศจากซึ่งความทุกข์แก่คนหรือสรรพสัตว์ทั้งหลาย มีความสงสารเมื่อเห็นผู้อื่นประสบเคราะห์กรรม ทั้งผู้ปฏิบัติจะเต็มเปี่ยมไปด้วยความมีน้ำใจไมตรีต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกันการใช้กรุณามี ๒ ทางด้วยกัน คือ ใช้อย่างถูกต้องกับใช้ไม่ถูกต้อง

^{๑๒} ดูประกอบใน ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๐๘/๒๘๐, อัง.ทสก. (ไทย) ๒๔/๒๒๒/๓๗๑.

๒.๑) การใช้กรุณาพรหมวิหารในทางที่ถูก คือ การกระทำออกไปด้วยความสงสารที่แท้จริง ไม่เจ้อด้วยผลประโยชน์ แต่เป็นการกระทำอย่างจริงจังในสถานการณ์ที่ถูกต้อง ดังข้อความที่ว่า “ในยามที่บุคคลอื่นตกต่ำ เตือดร้อนเป็นทุกข์ประสบปัญหา บุคคลที่มีความกรุณา จึงควรหวั่นไหวในทุกข์ของผู้อื่น อยากจะช่วยบำบัดทุกข์นั้น หรือยกเข้านั้นมาจากทุกข์”

๒.๒) การใช้กรุณาพรหมวิหารในทางที่ผิด คือ “การใช้กรุณาแบบผิดๆ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดโทษต่อตน ผู้อื่น รวมถึงสังคมส่วนรวมได้ ทั้งนี้เพราะผู้ที่ขาดคุณธรรมนั้น โดยทั่วไปมักมุ่งความคิดไปที่ความเบียดเบียน หรือแม้แต่เห็นผู้อื่นที่ตกทุกข์ได้ยากช่วยเหลือตนเองไม่ได้ แทนที่จะมีน้ำใจช่วยเหลือให้เขาพ้นทุกข์ แต่กลับเบียดเบียนเขาให้ได้รับทุกข์ยากลำบากมากยิ่งขึ้นหรือเบียดเบียนจนถึงแก่ชีวิตก็มี

๓) การใช้มุทิตาพรหมวิหาร จากลักษณะของมุทิตาพรหมวิหารดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า มุทิตาเป็นคุณงาม ความดี ความสำเร็จในด้านต่างๆ ของผู้อื่น พลอยยินดีเมื่อเขาได้รับความชมเชยโดยไม่มี ความริษยาแต่อย่างใด ปราศจากความอิจฉา เป็นลักษณะที่เต็มเปี่ยมไปด้วยไมตรีจิต ปรากฏผลเป็นรูปธรรม ผู้ศึกษาจะกล่าวให้เห็นถึงการใช้มุทิตาพรหมวิหารในทางที่ถูกและทางที่ผิด ดังนี้

๓.๑) การใช้มุทิตาพรหมวิหารในทางที่ถูก คือ การกระทำออกไปด้วยจิตใจที่พลอยยินดีอย่างแท้จริง เมื่อบุคคลอื่นเปลี่ยนจากปกติและตกต่ำเป็นขึ้นสูง คือเขาประสบความสำเร็จ มีความสุข ทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ก็มีมุทิตา คือพลอยยินดีด้วยในความดีงามและความสุข ความสำเร็จของเขาและพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุน

๓.๒) การใช้มุทิตาพรหมวิหารในทางที่ผิด คือ การกระทำออกไปด้วยจิตใจอิจฉาริษยา เช่น ทำที่เป็นยินดีหรือยินดีเพื่อผลประโยชน์ ดังความที่ว่า ในกรณีที่ทราบว่ามีผู้ใดผู้หนึ่งกระทำความดี หรือประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานแทนที่จะพลอยยินดี แต่กลับอิจฉาริษยาเขา กล่าวตำหนิติเตียน และแสดงถึงความไม่เห็นด้วย

๔) การใช้อุเบกขาพรหมวิหาร จากลักษณะของอุเบกขาพรหมวิหาร ที่กล่าวมาจะเห็นว่า อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ยินร้าย ยินดีและเป็นความวางเฉยอย่างเป็นกลาง ความยุติธรรม ความเที่ยงธรรม ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้ได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจนทำให้อีกฝ่ายได้รับความเดือดร้อน เช่นนี้ถือว่า เป็นการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

องค์การต้องการผู้บริหาร “คนดี” มากกว่าคนเก่ง

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่เกี่ยวกับ “คนดี” ดังมีใจความว่า “ในบ้านเมืองนั้น มีทั้งคนดี และคนไม่ดี ไม่มีใครที่จะทำให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด การทำให้บ้านเมืองมีความปกติสุขเรียบร้อย จึงมิใช่การทำให้ทุกคนเป็นคนดี หากแต่อยู่ที่การส่งเสริม

คนดีให้คนดีปกครองบ้านเมือง และควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ ไม่ให้ก่อความเดือดร้อนวุ่นวายได้”^{๑๓} และพระบรมราโชวาทเกี่ยวกับ “คุณธรรมของคน” ดังมีใจความว่า “ประการแรก คือ ความซื่อสัตย์ ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ความดีนั้น ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้น และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริต ประการที่สี่ คือ การรู้จักถ่วง ความช้า ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมคุณธรรมสี่ประการนี้ ถ้าแต่ละคนพยายามปลูกฝังและบำรุงให้เจริญงอกงาม จะช่วยให้ประเทศชาติบังเกิดความสุขความร่มเย็น และมีโอกาสที่จะปรับปรุงพัฒนาให้มั่นคงก้าวหน้าต่อไป”^{๑๔}

จากพระบรมราโชวาทดังกล่าวแม้พระองค์จะมีพระราชดำรัสไว้เมื่อนานมาแล้วกว่า ๒-๓ ทศวรรษ และเป็นที่ย้ำเตือนสอนเราอยู่เสมอจนถึงยุคปัจจุบันว่าไม่ว่าในยุคสมัยใดจะยุคเก่าหรือยุคสมัยใหม่ ต่างก็ต้องการคนดีมีคุณธรรมมาบริหารองค์การเสมอ และให้พิจารณาคุณสมบัติเป็นเบื้องต้นก่อนความ เก่งกล้าสามารถทางวิชาการเสมอ

บทสรุป

นักวิชาการกล่าวไว้ว่า องค์การสมัยใหม่ หมายถึง องค์การที่มีการปฏิวัติ ทางการจัดการในหลายเรื่อง หลายองค์ประกอบขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิวัติองค์การให้ปรับตัวเท่าทันต่อสภาพแวดล้อม ที่ยุ่งเหยิงไร้ระบบ ในอนาคตที่การบริหารยุ่งยากมากขึ้น เนื่องจากการบริหารท่ามกลางสภาพ แวดล้อมที่ไม่แน่นอน และในขณะเดียวกัน องค์การสมัยใหม่ก็ต้องการผู้บริหารสมัยใหม่ที่เป็นคนดี มีคุณธรรม ตามหลักพระพุทธศาสนาอธิบายว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ ยอมช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และยอมรักษารธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา และมี คุณสมบัติของการเป็นผู้บริหาร คือ ๑) มีจักษุมา หมายถึง มีปัญญามองเห็นโอกาสที่ต้องสามารถวางแผน และฉลาดในการใช้คน คุณสมบัติข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Conceptual Skill” คือ ความชำนาญ ในการใช้ความคิด ๒) มีวิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณสมบัติข้อนี้ ตรงกับคำว่า “Technical Skill” คือ ความชำนาญด้านเทคนิค และ ๓) มีนิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี คุณสมบัติข้อนี้ตรงกับคำว่า “Human Relation Skill” คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

^{๑๓} “๙ คำสอน” ของพระเจ้าอยู่หัวในพระบรมโกศ, พระบรมราโชวาทในพิธีเปิดงานชุมนุมลูกเสือแห่งชาติ ค่ายลูกเสือวชิราวุธ จังหวัดชลบุรี ๑๑ ธันวาคม ๒๕๑๒, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://news.mthai.com/webmaster-talk/๔๐๓๒๘๙.html>, [มีนาคม ๒๕๖๑].

^{๑๔} “๙ คำสอน” ของพระเจ้าอยู่หัวในพระบรมโกศ, พระบรมราโชวาท ในพิธีบรมวงสรอง สมเด็จพระบูรพมหากษัตริยาธิราชเจ้า ๕ เมษายน ๒๕๓๕, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://news.mthai.com/webmaster-talk/๔๐๓๒๘๙.html>, [มีนาคม ๒๕๖๑].

บรรณานุกรม

จันทรานี สงวนนาม. เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. กรุงเทพมหานคร : ม.ท.ป. ๒๕๓๖.

ทองหล่อ เดชไทย. **หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช. ๒๕๓๕.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๓๗.
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ-
ราชวิทยาลัย. ๒๕๔๗.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖.
กรุงเทพมหานคร : เอส.อาร์พรีนติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด. ๒๕๕๑.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิ
พุทธธรรม. ๒๕๔๑.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์. ๒๕๒๕.
สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน). **พุทธศาสนสุภาษิต**. (กรุงเทพมหานคร : ชมรมพุทธศาสน
ก.พ.ผ. ๒๕๓๔.

เสนห์ จุ้ยโต. **องค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
๒๕๕๑.

เว็บไซต์

“๙ คำสอน” ของพระเจ้าอยู่หัวในพระบรมโกศ.พระบรมราชาบาทในพิธีเปิดงานชุมนุมลูกเสือแห่งชาติ
ค่ายลูกเสือวชิราวุธ จังหวัดชลบุรี ๑๑ ธันวาคม ๒๕๑๒.[ออนไลน์].แหล่งที่มา : [https://
news.mthai.com/webmaster-talk/๔๐๓๒๘๙.html](https://news.mthai.com/webmaster-talk/๔๐๓๒๘๙.html). [มีนาคม ๒๕๖๑].

“๙ คำสอน” ของพระเจ้าอยู่หัวในพระบรมโกศ. พระบรมราชาบาท ในพิธีบรมวงสรอง สมเด็จพระบูรพ-
มหากษัตริยาธิราชเจ้า ๕ เมษายน ๒๕๓๕ .[ออนไลน์].แหล่งที่มา : [https://news.mthai.
com/webmaster-talk/๔๐๓๒๘๙.html](https://news.mthai.com/webmaster-talk/๔๐๓๒๘๙.html). [มีนาคม ๒๕๖๑].