

หลักพุทธปัญญา : วัฒนธรรมองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตองค์กรทางพระพุทธศาสนา
The Principle of Buddhist Wisdom: Organizational culture for the Life
Quality Development of Buddhist Organizations

พระมหาสุพจน์ สุเมโธ (พานทอง)
Phramaha Supot Sumedho (Phantong)

บทนำ

องค์กรในปัจจุบันต้องการให้ธุรกิจของตนเติบโต และได้เปรียบการแข่งขันอยู่ตลอดเวลาโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ บุคลากรที่มีคุณภาพถือเป็นทรัพยากรสำคัญ สามารถสร้างความได้เปรียบแก่องค์กร แต่ต้องเชื่อมโยงบุคลากรเข้ากับองค์กรด้วยค่านิยมขององค์กร (Corporate Values) เพื่อให้พนักงานผูกพัน (Commitment) ต่องค์กรค่านิยมนี้แสดงออกมาในรูปของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) ซึ่งเป็น ความเชื่อ ค่านิยมและแบบแผนของพฤติกรรมที่พนักงานมีและปฏิบัติร่วมกัน ในรูปคำพูด ความคิด การเรียนรู้ การกระทำหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้หรือกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความผูกพันต่อความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเกิดขึ้น ตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 เห็นได้จากความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่น เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอเมริกันในยุคนั้นหรือจากงานวิจัยที่ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจและถูกจัดอยู่ในอันดับต้นๆ ของนิตยสาร Fortune บริษัทเหล่านี้ มีองค์ประกอบเหมือนกันอย่างหนึ่งคือ พนักงานมีค่านิยมและปทัสถานร่วมกันซึ่งเอื้อต่อการดำเนินกิจการของบริษัท ต่อมางานวิจัยนี้ได้รับการตีพิมพ์และกลายเป็นหนังสือขายดี ชื่อ Corporate Cultures: the Rite and Rituals of Corporate Life โดย Deal and Kennedy (1982) หนังสือเล่มนี้ให้ความสำคัญกับค่านิยมของพนักงานและบรรทัดฐานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กร เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเชื่อที่แข็งแกร่ง (Strong) ความไว้วางใจต่อพันธกิจ (Mission) หรือค่านิยม (Value) และ ความเชื่อ (Belief) ที่พนักงานมีอย่างมั่นคง สม่่าเสมอเป็นพื้นฐานสำคัญต่อความร่วมมือกันปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยเฉพาะความเชื่อและค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร คือ สามารถนำวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงได้ พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่แกร่ง (Strong Culture) ทำให้ค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกันอย่างมาก (Highly Consistent) นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์กรในที่สุดนักวิชาการได้จำแนกมิติของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความสะดวกสำหรับการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติหรือลักษณะ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ 2) มุ่งเน้นนวัตกรรม 3) มุ่งเน้นกฎระเบียบ 4) มุ่งเน้นผลลัพธ์ สำหรับวัฒนธรรมองค์กรในประเทศไทย ได้ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นผลลัพธ์และนวัตกรรม ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) มุ่งเน้นกฎระเบียบหรือระบบราชการ เช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันมากขึ้นว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยด้านหนึ่งที่สร้างความสามารถในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้ด้วยวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นแบบแผนของความคิดความรู้สึกที่สมาชิกได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติและมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์กรหนึ่งมีความแตกต่างไปจากสมาชิกของอีกองค์กรหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรหลายประการด้วยกันคือ ช่วยให้เกิดความร่วมมือ

ระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดการตัดสินใจในการสื่อสาร สมาชิกในองค์กรรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีการรับรู้ต่อสถานการณ์ต่างๆ ตรงกัน ตลอดจนช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรด้วย เป็นผลมาจากการที่คนในองค์กรมีความผูกพันซึ่งกันและกัน และมีความผูกพันกับองค์กรอย่างแนบแน่น คือ มีความเชื่อ การมีทัศนคติ อุดมการณ์ และค่านิยมร่วมกัน เพื่อที่จะสร้างให้เกิดการร่วมมือร่วมใจพัฒนา และนำพาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการองค์กรมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม ซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่ม และมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันเองภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อยส่วนการบริหารจัดการแนวพุทธ เป็นความพยายามในการนำเอาหลักธรรมของพระพุทธศาสนา มาประยุกต์กับวิชาสมัยใหม่ ทั้งนี้เพราะพุทธธรรมเป็นนามธรรมสูงกว่าความรู้สมัยใหม่ใดๆ พุทธธรรมจึงสามารถครอบคลุมทั้งวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ได้ทั้งหมด คุณธรรมอันเกิดจากพุทธิปัญญา (Intellectual virtue) เป็นคุณธรรมในระดับปัจเจกบุคคล ผู้ที่มีสติปัญญจะสามารถพัฒนาจริยธรรมได้ด้วยหลักของการคิดไตร่ตรองให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็นการสนับสนุนให้นำหลักธรรมของศาสนาไปใช้เพื่อเสริมสร้างคุณธรรม และพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นผู้มีปัญญา คือ ผู้ที่รอบรู้กองสังขาร ผู้รอบรู้สภาวะธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (สังขาร) และที่ไม่ประกอบ ด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (วิสังขารคือ พระนิพพาน) ผู้รู้แจ้งอริยสัจ 4 รวมเป็นผู้มีปัญญาอันเห็นชอบรอบรู้ทางเจริญ ทางเสื่อมแห่งชีวิตตามที่แท้จริง

พระพุทธศาสนาได้ให้ความหมายของปัญญาไว้ 2 ระดับ คือ ระดับโลกียะและระดับโลกุตระ ระดับโลกียะจะเป็นปัญญาที่ใช้โดยทั่วไป ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เป็นอยู่ในชีวิตประจำวันเกี่ยวกับเรื่องความดี ความชั่ว ซึ่งปัญญา ในที่นี้คือวิถีที่จะนำไปสู่ความจริงและเป้าหมายสูงสุดคือพระนิพพาน คุณลักษณะของการกระทำของปัญญาโดยทั่วไป คือ รู้ เข้าใจ รู้จักคิด รู้วิธีวินิจฉัย รู้วิธีแก้ปัญหาและรู้วิธีสร้างสรรค์หรือดำเนินงานให้สำเร็จ ซึ่งในที่สุดก็สามารถนำพาบุคคลและสังคมไปสู่ความดีงามและความสุขได้ แต่ปัญญาในพระพุทธศาสนาที่จัดออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) สุตมยปัญญา ปัญญาที่เกิดจากการฟังหรือศึกษาเล่าเรียน 2) จินตามยปัญญา ปัญญาที่เกิดจากการคิด 3) ภวนามยปัญญา ปัญญาที่เกิดจากการปฏิบัติหรือลงมือกระทำ

การพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ กล่าวคือ เมื่อผู้เรียนจบการศึกษาไปแล้วเขาจะต้องเป็นอะไรที่มากกว่าเครื่องจักรในโรงงาน มากกว่าความเป็นแรงงานราคาถูก และมากกว่าความเป็นทรัพยากรมนุษย์หรือสัตว์เศรษฐกิจ นั่นก็คือการศึกษาต้องไม่กดคนให้ต่ำลงมีค่าเพียงทรัพยากรหรือเครื่องจักรชิ้นหนึ่ง แต่ต้องพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เต็มตามศักยภาพ ในทุกมิติ ทั้งนี้ หากเรามองย้อนไปถึงระบบการศึกษาของไทยในอดีตที่การศึกษาไทยยึดหลักการศึกษาตามแนวพระพุทธศาสนา จะพบว่าการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้ครบทั้ง 4 ด้านนี้เป็นการศึกษาตามหลักพระพุทธศาสนา กล่าวคือ 1) กายภาวนา คือ การศึกษาเพื่อการพัฒนาทางด้านร่างกาย เพื่อให้มีทักษะในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตามแนวหัตถศึกษา 2) ศิลภาวนา คือ การศึกษาเพื่อพัฒนาด้านสังคม เพื่อปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ อยู่ในสังคมได้ รู้จักบริหารจัดการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมตามแนวจริยศึกษา 3) จิตภาวนา คือ การศึกษาเพื่อพัฒนาทางจิต เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ไม่ดูถูกตนเอง ไม่ดูถูกท้องถิ่น มีสุขภาพจิตดี มีความสุขตามสมควรแก่ฐานะ จัดเป็นสุขศึกษาที่เน้นทั้งสุขกาย และสุขใจ 4) ปัญญาภาวนา คือ การพัฒนาทางปัญญา เพื่อให้มีอิสระทางความคิด ได้แก่การคิดเป็นตามหลักโยนิโสมนสิการ แสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องทุกเวลา มีความรู้พอเพียงต่อการแก้ไขปัญหา กล่าวคือการใช้ทักษะในการแก้ปัญหาชีวิตเทียบได้กับพุทธิศึกษา นำไปสู่การพัฒนาแบบพุทธปัญญาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรปกครองคณะสงฆ์ ให้บังเกิดแก่ตน แก่บุคคลอื่น แก่หน้าที่การงานเป็นอย่างดี ทำให้สังคมประเทศชาติมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าและสงบสุขในที่สุด

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในบริษัทซึ่งจะถูกเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมขององค์กรจะกำหนดแบบแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานนำทางพฤติกรรมและการกระทำสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

2.1 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท

วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะ ที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Science) โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป(Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่างๆ ชัดเจนทั่วองค์กร (Red Tape) ลักษณะองค์กรที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์กร หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร

2.2 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน

วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน (Task Culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีมจะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนา และใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมองานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กร การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่าย หลายส่วนงานมาร่วมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการทีมงานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ตลอด

2.3 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคล

วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง รู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ จะสะท้อนการให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีอิสระกับการทุ่มเทให้กับงานการใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ แต่การดำเนินงานในลักษณะเช่นนี้ จะพบว่า การบริหารในลักษณะทีมงานจะเป็นปัญหามาก ดังนั้น การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางที่จะให้ทุกคนมาร่วมการทำงานในลักษณะทีมได้

2.4 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์กร หรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จและมีผู้บริหาร หรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์กรฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคและการแข่งขัน ในยุคปัจจุบันได้โดยมักเป็นกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผลความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

ทั้งนี้จะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนการที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์กรแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่ง เป็นไปได้เสมอและอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้

ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์กรนั้นๆ ว่าสามารถผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์

วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ จะพบในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน ที่มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งออกเป็น 4 มิติคือ

3.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของทุกคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน และรู้สึกร่าเริงท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

3.2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

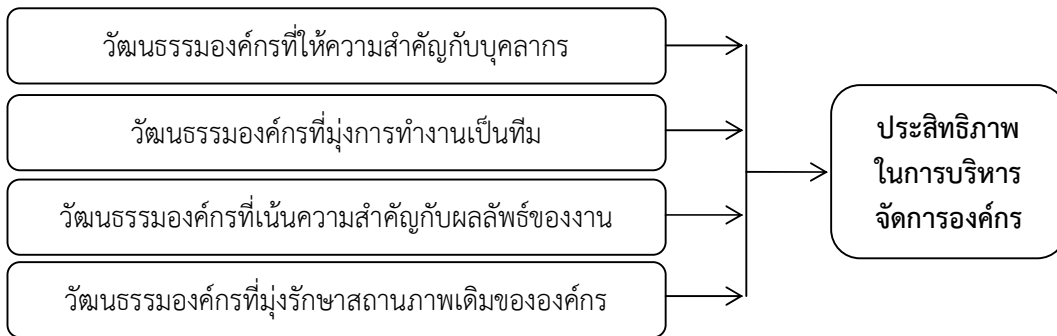
3.3 มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แกกัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

3.4 มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

ดังนั้น วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานที่สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกร่าเริงท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือการผสมผสาน ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อม รวมทั้งภาวะผู้นำขององค์กรเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ ในการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีข้างต้นและองค์ความรู้ที่ได้ มาใช้เป็นองค์ประกอบในกระบวนการคิดพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 1 กรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดพัฒนธรรมองค์กร

สรุปได้ว่า รูปแบบของพัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ในสำนักงานควรมีพัฒนธรรมขององค์กรดังต่อไปนี้คือ การเน้นพัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร พัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญกับผลลัพธ์ของงานและพัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการทำงานเป็นทีมซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการของสำนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงได้กล่าวแล้วว่า พัฒนธรรมองค์กรขึ้นกับ ค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจร่วมของคนในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กร และอาจแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบอย่างง่าย ๆ ตามทฤษฎี “ดอกบัว 4 เหล่า” ได้แก่

1. พัฒนธรรมองค์กรแบบ “บัวใต้น้ำ” เป็นพัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความมั่นคงและเสถียรภาพสูง ต้องการความถูกต้องเป็นหลัก จึงมีกฎระเบียบที่เข้มงวด มีแบบแผนชัดเจน สมาชิกปฏิบัติงานตามคำสั่ง และอยู่ในกฎระเบียบ ไม่เน้นความเจริญงอกงาม หรือแข่งขันกับผู้อื่น องค์กรประเภทนี้ได้แก่ หน่วยงานของทางราชการ ซึ่งทำธุรกิจชนิดผูกขาดไม่มีคู่แข่ง

2. พัฒนธรรมองค์กรแบบ “บัวกลางน้ำ” องค์กรที่มีพัฒนธรรมแบบนี้ จะเน้นการทำงานแบบค่อยเป็นค่อยไป เจริญก้าวหน้าไปร่วมกันอย่างมั่นคง ไม่แข่งขันกับผู้อื่นอย่างเอาเป็นเอาตาย เน้นการทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น มีความยุติธรรมเท่าเทียมกัน รักสามัคคี ความผูกพันของสมาชิกแน่นแฟ้นประดุจญาติพี่น้องในตระกูลเดียวกัน องค์กรประเภทนี้ได้แก่ หน่วยงานที่เป็นอุตสาหกรรมในครอบครัว รัฐวิสาหกิจบางแห่ง

3. พัฒนธรรมองค์กรแบบ “บัวปริ่มน้ำ” เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหวังความเจริญงอกงามมากกว่าความมีเสถียรภาพ มีการส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่มีความจำเป็น และหาสิ่งใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรแม้จะเน้นผลสำเร็จหรือผลประโยชน์แต่ก็ยังคำนึงถึงความมั่นคง ไม่ใช่จ่ายเกินงบประมาณหรือมากเกินไป องค์กรประเภทนี้คือ องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่ในภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจบางแห่ง

4. พัฒนธรรมองค์กรแบบ “บัวพ้นน้ำ” องค์กรที่มีพัฒนธรรมแบบบัวพ้นน้ำจะมีวิสัยทัศน์แบบเป็นหนึ่ง มุ่งเน้นการแข่งขันและผลประโยชน์ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ทำงานเป็นทีมทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ การทำงานจะเป็นระบบทุกขั้นตอน สมาชิกในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นอย่างดี มีความมุ่งมั่น คิดสร้างสรรค์ สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง มีพัฒนธรรมแบบการมีส่วนร่วมในระดับสูง มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มุ่งความสำเร็จขององค์กรมากกว่าตนเองและพวกพ้อง เป็นพัฒนธรรม ที่เน้นความสำเร็จทั้งในด้านยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาดและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีส่วนร่วมในการดูแลสังคมและชุมชน ตัวอย่างองค์กรประเภทนี้ได้แก่ องค์กรมหาชนในตลาดหลักทรัพย์ทั้งภาคเอกชนและราชการ

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันดังที่กล่าวข้างต้น ไม่ใช่แต่จะมีเป้าหมายและวิธีการทำงานที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังมีแรงจูงใจและผลตอบแทนที่แตกต่างกันอีกด้วย องค์กรวัฒนธรรม บัณฑิตน้ำจะมีแรงจูงใจสูง ค่าตอบแทนเป็นไปตามผลงานที่ทำได้ การแข่งขันและความคาดหวังจึงมากกว่าองค์กรวัฒนธรรมบัวปริ่มน้ำที่แรงจูงใจไม่สูง การแข่งขันไม่มาก ความผิดพลาดเป็นบทเรียน การปฏิบัติงานไม่ได้ตั้งเป้าหมายที่ตั้งไว้ ยังเป็นสิ่งที่ปล่อยปละละเลย และอาจไม่มีการทบทวนได้

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ควรคำนึงถึงว่าคนไม่ใช่เครื่องจักรในทุกองค์กรต้องการความยั่งยืนอย่างถาวร จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพขององค์กร ให้สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจ กลายเป็นองค์กร “บัณฑิตน้ำ” หลายๆ องค์กร ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะ ทรัพยากรมนุษย์และระบบสารสนเทศ จัดให้มีการจัดฝึกอบรม ให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ สนับสนุนในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถดำเนินกิจการองค์กรให้พัฒนามากขึ้นอย่างที่อยากจะเป็น เพราะไม่ได้พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานให้เกิดขึ้น การบริหารและสั่งการยังเป็นในรูปของการบริหารแบบดั้งเดิม หรือแบบเก่าแก่ พนักงานมีหน้าที่ทำตามคำสั่ง และข้อกำหนดที่ตกลงกันไว้ ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการทำงาน และผลผลิตที่เกิดขึ้น ถือเสมือนคนเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรในการผลิต โดยลืมไปว่า คนในองค์กรไม่ใช่เครื่องจักร ที่จะผลิตสินค้าให้ตามที่ต้องการเพียงแค่นั้น (รับเป็นพนักงาน) ให้พลังงาน (จ่ายเป็นเงินเดือน) แล้วเปิดเครื่อง (สั่งให้ทำ) หากอะไรเสื่อมหรือเสีย ก็ปรับเปลี่ยน (ย้ายแผนก หาคคนใหม่) ซ่อมแซม (อบรม ฝึกฝน) ให้สามารถใช้งานได้ต่อไป พนักงานที่คุมเครื่อง (หัวหน้าแผนก ผู้จัดการ) ไม่ต้องคิด เพียงแค่กดปุ่มเป็นก็พอ (ถ่ายทอดคำสั่ง) แต่คนมีความคิด มีอารมณ์ โลก โกรธ หลง มีความรู้สึกร้อนหนาว สามารถติดต่อสื่อสารได้ และมีความต้องการอีกมาก โดยเฉพาะความก้าวหน้า ความท้าทาย มีสิทธิมีฐานะ แตกต่างจากเครื่องจักรอย่างสิ้นเชิง ที่สำคัญ คนในองค์กรสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความเป็นไปต่างๆ นานาได้โดยที่ไม่สามารถคาดเดาได้ เป็นจักรคน ไม่ใช่ จักรกล

หลักพุทธปัญญาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตองค์กรทางพระพุทธศาสนา

การจัดองค์กรของพระพุทธศาสนาอีกแนวหนึ่ง จะใช้โครงสร้างขององค์กรทางโลกนำมาปฏิรูปหรือตีความหมายใหม่ ไปทางด้านการศึกษา การปฏิบัติ และในขณะเดียวกันคนฉลาดสามารถนำไปปรับใช้ในการจัดตั้งองค์กรเพื่อภารกิจของตน ในรูปของยุทธศาสตร์เพื่อภารกิจนั้นๆ แล้วปรับยุทธวิธีไปตามเนื้อหาทางขององค์กรของตน

ในที่นี้จะยกตัวอย่างพระพุทธเจ้าทรงนำองค์กรทางทหาร มาใช้ในการปฏิบัติธรรมในทางพระพุทธศาสนา เพราะในความเป็นจริงพระภิกษุสามเณร มีฐานะเหมือนธรรมเสนา คือทหารในกองทัพธรรม ที่จะต้องต่อสู้กับศัตรูหลักคือสรรพกิเลสประเภทต่างๆ ทั้ง ขันหยาบ ขันกลาง และขันละเอียด ทรงแสดงไว้ในโยธสูตร จตุกนิบาต อังคุตตรนิกาย มี 4 ประการ คือ

1. ฐานกุสโล จ โหติ มีความฉลาดสามารถในชัยภูมิ ในทางพระพุทธศาสนาคือความรู้พระธรรมวินัย และการนำเอาธรรมวินัยมาเป็นหลักในการปฏิบัติ ในรูปที่เรียกว่าปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ปฏิบัติชอบยิ่ง ปฏิบัติตามธรรม

2. ทุเร ปาติ สามารถยิงได้ไกล คือ มองความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของสังคมโลกอย่างมีความรู้แจ้ง เห็นจริงในสิ่งนั้นๆ ว่าทุกอย่างมีความเปลี่ยนแปลงเป็นนิรันดร์ ความฉลาดรู้เท่าทันตามความเป็นจริงของสิ่งทั้งหลายว่าล้วนตกอยู่ในกฎของไตรลักษณ์ทั้ง 3 ประการ คือ ความไม่เที่ยง ความเป็นทุกข์ และความเป็นของมีไข้ตัวไข้ตน

3. อุกขมเวที มีความสามารถในการยิงได้ไกล คือ การปฏิบัติเข้าถึงหลักของอริยสัจ 4 ประการ ตามความเป็นจริงในเวลาทีรวดเร็ว ในด้านอื่น หมายถึงการเข้าถึง เข้าใจ เหตุผลในเรื่องเหล่านั้น ที่สำคัญคือ ต้องเข้าใจ ปัญหา สาเหตุของปัญหา ความปราศจากปัญหา และหลักการวิธีการในการแก้ปัญหา

4. มหโต กายสุส ปทาเลตา มีความสามารถในการทำลายขุมกำลังของข้าศึกได้ ในที่นี้หมายถึง สามารถปฏิบัติจนทำลายอวิชาให้ดับไป

ในการทำอะไรก็ตาม ข้อที่ไม่ควรลืม คือทุกคนเกิดมาจากความไม่รู้ คืออวิชชาด้วยกันเพียงแต่ของใครมีอวิชาเข้มข้นกว่ากันเท่านั้น ปัญหาทุกปัญหาจึงมาจากอวิชาเป็นรากเหง้า การจะดำเนินการในภารกิจอะไรก็ตามจะต้องพยายามขจัดอวิชาคือความไม่รู้ในเรื่องนั้นๆ ออกไปในชีวิตของสามัญชนปัญหาเรื่องความไม่รู้มีมาตลอดจนอาจกล่าวได้ว่ามีเรื่องที่เราไม่รู้ผ่านเข้ามาทุกวัน การบริหารองค์กรจึงต้องมีปัญหาชนิดที่รู้ไม่เท่าทันตามความเป็นจริงสิ่งนั้น ที่มีความเชื่อมโยงกับเหตุ ผล ตน ประมาณ กาลเทศ กลุ่มคน บุคคล ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนทุกๆ กรณี

พึงสังเกตว่าทั้ง 4 ข้อพระพุทเจ้าทรงเน้นที่คนเป็นหลัก เพราะคนที่จะบริหารจัดการอะไรก็ตามก็คือ คนที่มีฐานะตำแหน่งตามสมควรแก่องค์กรนั้นๆ เพียงแต่ว่าคนจะต้องไม่มีปัญหาเรื่องความรู้ ความคิด ความสามารถ และศีลธรรมสำหรับกำกับ มีวิจารณ์ญาณเห็นการณ์ไกล ปัจจุบันคือ การติดตามข้อมูลข่าวสารในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบขององค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งมีทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

การเข้าถึงสาระสำคัญของพระไตรลักษณ์ และการเข้าถึงอริยสัจ 4 ในเชิงที่เป็นเนื้อหาของอริยสัจ คือ อะไร? มาจากไหน? เพื่ออะไร? และโดยวิธีอย่างไร แล้วอาศัยอวิชาที่ลดลง ปัญญาที่เพิ่มขึ้นดำเนินการเกี่ยวกับการกิจที่ตนรับผิดชอบไปตามสมควรแก่กรณีของเนื้อหาในเรื่องนั้นๆ โครงสร้างของอริยสัจ 4 มีความสำคัญในการมองทุกเรื่องตามลำดับอริยสัจ ที่ต้องสาวลึกไปหาเหตุที่แท้จริงเพื่อเข้าถึงผลที่แท้จริง

หลักพุทธปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรทางพระพุทธศาสนา

จากข้อความที่กล่าวมาในตอนต้นมีเป็นอันมาก ที่บ่งบอกถึงหลักธรรมในการบริหารจัดการ การบริหารอะไรก็ตาม สิ่งที่จะต้องบริหารจัดการคือ คนเป็นเบื้องต้นที่ตามปกติแล้ว ตามโครงสร้างความคิดมีความเป็นมรรคสังและนิโรธสัจอยู่ในที่เดียวกัน โครงสร้างหลักที่ต้องบริหารจึงมีเพียง 3 ประการ คือหลักการในการบริหารตน บริหารคน บริหารงาน คนทุกคนจะต้องมีพื้นฐานในตนเองในส่วนของความรู้ ความคิด ความสามารถ และคุณธรรมที่เหมาะสมในส่วนของตน ส่วนที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น และส่วนของภารกิจที่จะต้องบริหารและจัดการให้ประสบความสำเร็จ คุณสมบัติที่จำเป็นของคนทำงานคือ

1. ปัญญา ความมีปัญญารอบรู้ในสาขาวิชาการต่างๆ ตามที่ตนจะต้องจัดตั้งทำและรับผิดชอบ และนั่นคือ ความรู้ ความคิด ที่มีการสร้างสรรค์พัฒนา มีความก้าวหน้าจนกลายเป็นวิสัยทัศน์

2. พุทธสัมปັນโน สมบูรณ์ด้วยความรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้ นำมาคิดพิจารณา สามารถละเหตุแห่งปัญหาความเสื่อม อุปสรรคออกไปได้ มีไหวพริบปฏิภาณในการบริหารจัดการ

3. วิธานวิธีโกวิทอ มีความฉลาดสามารถในการทำงาน การจัดการ การบริหารภารกิจและคนที่ตนต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการ

4. มีความรอบรู้ในเรื่องกาลเทศะ ที่จะต้องทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับเหตุ ผล ในกรณีนั้นๆ มีความชัดเจนในความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรมของตนเองและนี่คือความสามารถข้างต้นนั่นเอง

5. สมยณญ รู้จักสมัยของหลักการ วิธีการ ตัวบทกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เข้าถึงนโยบายแผนงานวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ซึ่งต้องไม่มีความผิดพลาดในทุกขั้นตอนของการทำงาน

หลักพุทธปัญหาสำหรับผู้เป็นหัวหน้าองค์กร

ฐานหลักคือต้องมีพรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และเวณาคติ 4 ที่ต้องมีและต้องใช้ในทุกกรณีของบุคคลและภารกิจ ในขณะเดียวกันท่านได้เพิ่มเติมคุณสมบัติอีก 6 ประการเพื่อพัฒนานตนเป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่ดี คือ

1. ขันติ คือมีความอดกลั้น อดทน ความทนทาน ความทนอด ต่อความวิปริตแปรปรวนของธรรมชาติ ความเหนียวยากในการกิจ การเบียดเบียนเสียดแทงของโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ และอารมณ์ที่มากกระทบกระตุ้นให้เกิดความระคาย โสกะ โมหะ ไม่ลู่อ่านจกแก่อารมณ์เหล่านั้น

2. ซาคริยะ มีความเพียรพยายามในการทำงาน การศึกษาสถานการณ์ต่างๆ มีหุตาสว่าง ไสวรู้แจ้งเห็นจริง ในการงานที่ตนต้องจัดต้องทำ บุคคลที่ร่วมงานกันและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน มีโลกทรรศน์ชัดเจนในเรื่องนั้นๆ

3. อุภูฏาณะ มีความหมั่นขยันชนิดที่ไม่เห็นแก่เหนื่อยมากนัก มีความพร้อมที่จะทำงาน มีการตื่นตัวติดตามทำงานประจำให้สำเร็จในแต่ละวัน ทำงานที่จรรยาให้สำเร็จ และที่สำคัญคือทำงานเหล่านั้นด้วยความฉลาดสามารถ มีความกล้าหาญ เชื้อมั่นในตนเองสูงพอ

4. สังฆาโค มีอธยาศัยไมตรีต่อคนทั้งหลาย ในการบริหารคนจึงต้องอาศัยหลักของสังคหวัตถุ 4 ประการ คือการให้ปัน การสงเคราะห์ การให้เพื่อการบูชาความดีของคนอื่น เจริญด้วยคำที่ไพเราะอ่อนหวานสมานมิตรไมตรี โดยมีวาจาที่เป็นธรรม เป็นประโยชน์และเป็นความสัตย์ คำจริงยุติด้วยหลักวจีสุจริต 4 ประการ มีน้ำใจไมตรีต่อคนร่วมงานและคนอื่นที่ตนเกี่ยวข้องด้วย อันเป็นการสะท้อนออกมาของพรหมวิหาร

5. อิกขณา มีความหมั่นขยันในการตรวจตรา ตรวจสอบ ทั้งความเป็นผู้นำของคนร่วมงานประสิทธิภาพของงาน ผลประโยชน์ที่เหมาะสมแก่ความรู้ ความสามารถของคนเหล่านั้น นำทุกเรื่องมาพิจารณาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข พัฒนา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน องค์กรคณะทำงาน และเป็นที่ยอมรับให้การสนับสนุนของคนที่เกี่ยวข้องจากข้างนอกองค์กร

สรุปได้ว่า สังคมไทยมีพระพุทธานุภาพเป็นรากฐานทางวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตให้มีความร่มเย็นเป็นสุขมาแต่อดีต ที่สำคัญเป็นทุนทางสังคมที่ยิ่งใหญ่ที่มีอยู่แล้ว และสมควรที่จะมีการศึกษาแก่นคำสอนอย่างลึกซึ้งเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาสังคมในระดับพื้นที่ แม้ว่าจะเริ่มที่หน่วยเล็กๆ แต่เคลื่อนตัวพร้อมกันทั่วประเทศก็ย่อมเป็นพลังหนึ่งซึ่งขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่ความอยู่เย็นเป็นสุขอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

บัญญัติ ท้วมสุข. (2549). **วัฒนธรรมองค์กรบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.**

ภาคินพนธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พสุ เดชะรินทร์. (2549). องค์กรอัจฉริยะ (Online). Available From : <http://www.e-apic.com/article/Seven.htm> [เข้าถึงวันที่ 19 ธันวาคม 2555].

เพ็ญผกา พุ่มพวง. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะเชิงวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะ**

สร้างสรรค์ คุณภาพชีวิตการทำงาน กับความยืดหยุ่นผูกพันในองค์กรของพยาบาลประจำการ

โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทองใบ สุดจารี. (2545). **ทฤษฎีองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 5. อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.**

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร.**

วงเดือน จานลี. (2548). **วัฒนธรรมองค์กรธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.**

ภาคินพนธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วรารพ สีสุโข. (2548). **วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตรักษาพันธุ์บุรณ. กรุงเทพมหานคร :**

สารนิพนธ์ สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.

วิจารณ์ พานิช. (2550). **วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์. 73. 2-3.**