

การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการบริหาร
องค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่

The Application of Pāpaṇṇikadhamma in High-Performance
Organizational Management in the Modern World



ภัทรวดี เข้มแข็ง

Phattharawadee Khemkheang

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Degree of Doctor of Education, Buddhist Educational Administration,

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Email: phattarawadeekk@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 24 มกราคม 2567

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 5 กุมภาพันธ์ 2567

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 25 เมษายน 2567

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 30 เมษายน 2567

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอการประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่ โดยผู้นำมีบทบาทพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร พัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรสามารถนำมาบูรณาการกับหลักปาปนิกรรมในพระพุทธศาสนา คือ 1) ด้านจักษุมา (มีวิสัยทัศน์กว้างไกล) ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรมีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างองค์กรเครือข่าย การมีวัฒนธรรมองค์กร การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้องให้เท่าทันสอดรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกระแสโลกยุคใหม่ 2) ด้านวิรูป (เชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีของผู้นำ) ผู้นำองค์กรมีทักษะในการทำงานที่ดี เปิดกว้างและสร้างวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนองค์กรไปสู่นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง โปร่งใสตรวจสอบได้ พัฒนาองค์กรให้พร้อมรับและมีสมรรถนะที่สูงในโลกปัจจุบันอย่างมีคุณภาพ และ 3) ด้านนิสสัยสัมปันโน (มีทักษะการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ดี) ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะมีทักษะการสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการสร้างองค์กรเครือข่ายให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานความมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีและถูกต้อง

คำสำคัญ: การบริหารองค์กร องค์กรสมรรถนะสูง ปาปนิกรรม โลกยุคใหม่

Abstract

This article aims to present the application of Pāpaṇikadhamma in high-performance organizational management in the modern world. Leaders play a crucial role in developing the potential and competitiveness of the organization, focusing on the importance of personnel. The development of organizational leadership is emphasized to achieve the organization's goals by integrating it with the principles of Pāpaṇikadhamma in Buddhism, which include:

1) Cakkhumā (Vision): Organizational leaders have a broad and far-reaching vision. They continuously manage the organization strategically, build networked organizations, foster organizational culture, employ information technology and communication, and have good and appropriate management principles to keep pace with rapid changes in the new global era.

2) Vidhūro (Skillful Work): Organizational leaders possess skills in effective work, promote openness, and create an organizational culture that facilitates the transition to innovative information technology and communication. Transparent and accountable management principles are developed to prepare the organization for high-quality and high-performance readiness in today's world.

3) Nissayasampanno (Effective Communication and Good Relations): Competent organizational leaders have communication skills and good interpersonal relationships in building a well-connected network organization. This ensures that the work is highly efficient with information technology and communication, aligning with strategic management based on good and righteous moral principles.

Keywords: Organizational Management, High-Performance Organization, Pāpaṇikadhamma, Modern World

1. บทนำ

กระแสของความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการแสวงหากลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรทั้งในหน่วยงานราชการ เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้านจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคม¹ ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถให้เทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งองค์กรทั้งหลายยึดยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยนำเครื่องมือบริหารจัดการแนวใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรมากขึ้น เพื่อช่วยสร้างสมรรถนะองค์กรและส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์และบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด นอกจากจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยรวมด้วย² ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูง โดยผู้นำจะมีบทบาทในการเชื่อมโยงด้านสภาพแวดล้อม การผสมผสานภายในบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ภาวะผู้นำระดับสูงในการพัฒนาองค์กรดั้งเดิม ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูงสุดที่มุ่งสู่องค์กรเป็นเลิศ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กร ทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสารความรู้ อำนาจในการบริหารงานและการให้รางวัลแก่บุคลากร³

ในโลกยุคใหม่ ทุกประเทศต่างพยายามสร้างกระบวนการพัฒนากายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ มิติของสังคม เทคโนโลยีและความรู้ทางวิทยาการใหม่ ๆ

1. พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *ทิศทางการศึกษาไทย*, (กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547), 3.
2. ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล, “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา”, *ครุศาสตร์ดุขะภูบิณติต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 1.
3. วารุณี ภูมิศรีแก้ว, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลนครอุดรธานี”, *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม–เมษายน 2564), 26.

เกิดขึ้นและถูกส่งต่อไปทั่วโลกอย่างไร้ขีดจำกัดผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีและการรับรู้อย่างรวดเร็วส่งผลให้แนวทางการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงที่สามารถพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนาโครงสร้างองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน มีการเคลื่อนไหวของข้อมูลที่ดีในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีที่ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรด้วยจิตวิญญาณเชิงบวก⁴ ซึ่งพื้นฐานการบริหารในโลกยุคใหม่ดังกล่าวหากนำมาบูรณาการเข้ากับหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สามารถส่งเสริมการบริหารองค์กรสมรรถนะสูง คือ หลักปาปณิยกรรม อันประกอบไปด้วย 1) จักขมา มีตาดี มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล การมีตาดี หมายถึง การมีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวไกลไปข้างหน้าของตัวผู้นำเอง 2) วิรูโระ มีทักษะในการทำงานที่ดี ประกอบกับการมีความรู้อย่างละเอียดในงาน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในกิจการและหน้าที่การงานของตน และ 3) นิสสยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี ทำงานได้กับคนทุกระดับชั้นผูกมัดใจคนไว้ได้ ด้วยความศรัทธาและเชื่อมั่น เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานจึงจำเป็นต้องมีการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากน้อยเพียงใด นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นต้น

บทความนี้จะนำเสนอการบูรณาการหลักปาปณิกรรมสำหรับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่ ประกอบด้วยคุณสมบัติตามหลักปาปณิกรรม 3 ประการ ได้แก่ 1) จักขมา มีตาดี มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล 2) วิรูโระ มีทักษะในการทำงานที่ดี และ 3) นิสสยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงบนพื้นฐานของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อเกิด

4. ธงชัย สมบูรณ์, *โลกหลังยุคใหม่ อนาคตทางการศึกษามลภาวะของชาติ*, ออนไลน์, https://www.matichon.co.th/columnists/news_783896. [31 ธันวาคม 2560].

ประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารตน บริหารคน บริหารงานให้ยั่งยืนท่ามกลางบริบทสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกยุคใหม่ปัจจุบัน

2. การบริหารองค์กรสมรรถนะสูง

2.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) คือ องค์กรที่สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี มีกระบวนการทำงานให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์และข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยว ซึ่งมีรายละเอียดที่นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้อย่างหลากหลาย ได้แก่ เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาและมีการจัดการในลักษณะสนับสนุนและกระตุ้นด้วยการให้อำนาจบุคลากร (Empowerment) และมีความรับผิดชอบ (Accountability) ในระดับที่เหมาะสม

องค์กรจะบรรลุผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ บุคลากรและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกันด้วยความผูกพัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลที่ดีในองค์กรและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ได้รับการสนับสนุนการทำงานด้วยจิตวิญญาณความเป็นกลุ่มเชิงบวก⁵ หรือ อาจกล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษานักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี⁶ หรือองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ องค์กรที่มีการบรรลุผลทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มที่เปรียบเทียบกับ โดยการจัดโครงสร้างการจัดการที่รวมกันและวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถ

5. L. Holbeche, *The High-Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, (Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005), 554.

6. Frank Buytendik, "Five Key to Building High Performance Organization", *Business Performance Management Magazine*, (February, 2006), 123.

หลักอย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติต่อลูกจ้างเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักอย่างแท้จริง

จำแนกหลักของ High Performance Organization ที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเป็น 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ความเป็นผู้นำขององค์กร ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก และเสนอปัจจัยสำคัญสำหรับการเป็น High Performance Organization ประกอบด้วย แบบองค์กร (Organizational Structure) กลยุทธ์ (Strategy) การจัดการกระบวนการ (Process Management) เทคโนโลยี (Technology) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ปัจเจกบุคคล และบทบาท (Individual & Roles) วัฒนธรรม (Culture) ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Orientation)⁷ หรือ องค์กรที่มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับตัวสูง มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน ซึ่งการผลิตผลลัพธ์มีความโดดเด่นในระดับสูง โดยมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน⁸ หรืออาจเรียกว่า องค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาและรับมือปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจนและคนในองค์กรช่วยกันพัฒนาให้องค์กรดำเนินงานไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ⁹

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนาโครงสร้างองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลที่ดีในองค์กรและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรด้วยจิตวิญญาณเชิงบวก เป็นต้น

7. A. A. D. Waal, "The Characteristics of a High-Performance Organization", *Business Strategy Series*, Vol. 8 No. 3 (March 2007), 179–185.

8. สรรเพชญ์ วิชา, "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา", *ปริญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2560), 76.

9. พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน), "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย", *ปริญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2561), 26.

2.2 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนาโครงสร้างองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลที่ดีในองค์กรและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีที่ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรด้วยจิตวิญญาณเชิงบวก

นักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงไว้หลายประการ ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee involvement) 2) ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Directing Work Teams) 3) เทคโนโลยีการผลิตแบบประสมประสาน (Integrated Production Technology) 4) การเรียนรู้ขององค์กร (Learning Organization) และ 5) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)¹⁰

หรือ องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) 2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge - Rich Context for Innovation) 3) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary - Less Organization) 4) การกระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance) 5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming a Great Place to Work) 6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values - Based Organizations)¹¹

หรือ องค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Waal, A. A. D มีองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการ คือ 1) การออกแบบองค์กร (Organizational Design) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) กระบวนการ (Process) 4) เทคโนโลยี (Technology) 5) ภาวะผู้นำ (Leadership) 6) ปัจเจกบุคคลและบทบาท (Individuals & Roles) 7) วัฒนธรรม

10. J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, *Organizational behavior*, 7th ed, (Boston: McGraw-Hill, 2000), 221.

11. Roffey Parks Institute, *High Performance Workplaces*, Online, <http://www.roffeypark.com/hpo.html>. [1 January 2024].

(Culture) และ 8) มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Orientation)¹²

หรือ องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ นำหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นรูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มีเกณฑ์ที่สำคัญ 7 มิติ ดังนี้ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ¹³

สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy management) 2) การมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง (Good governance) 3) มีการสร้างองค์กรเครือข่าย (Network organization) 4) การมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) และ 5) การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information technology) เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน และมีแผนการรองรับกับการเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ในโลกยุคใหม่

3. หลักปาปนิกรรม

ตามหลักปาปนิกรรมที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ได้กล่าวถึง หลักธรรมของการบริหารจัดการไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งได้มีนักวิชาการทั้งทางพุทธหรือกระทั่งนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปได้นำหลักดังกล่าวไปใช้ หลักการบริหารนี้ปรากฏในพระสูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต โดยนัยว่า

ภิกษุทั้งหลาย พ้อคำประกอบด้วยองค์ 3 ประการ ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบลุย์ในโคตรทรัพย์องค์ 3 ประการ อะไรบ้าง คือ พ้อคำในโลกนี้ 1) มีตาดี 2)

12. A. A. D. Waal, "The Characteristics of a High-Performance Organization", *Business Strategy Series*, Vol. 8 No. 3 (March 2007), 179–185.

13. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554*, (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553), 28.

มีธุรกิจดี 3) เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย พ่อค้าเชื่อว่ามิตาดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าในโลกนี้รู้จักสินค้าว่า “สินค้านี้ ชื้อมาเท่านั้น ขายไปอย่างนี้ จักมีมูลค่าประมาณเท่านั้น มีกำไรเท่านั้น” พ่อค้าเชื่อว่ามิตาดี เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าเชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าเป็นคนฉลาดซื้อและขายสินค้าได้ พ่อค้าเชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าเชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ คหบดีหรือบุตรคหบดีผู้มั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคทรัพย์มาก ย่อมรู้จักพ่อค้าในโลกนี้ อย่างนี้ว่า “พ่อค้าผู้นี้แลมีมิตาดี มีธุรกิจดี และสามารถที่จะเลี้ยงดูบุตรภรรยาได้ทั้งใช้คืนให้แก่พวกเราได้ตามกำหนดเวลา” คหบดีหรือบุตรคหบดีเหล่านั้นย่อมเชื่อเชียวพ่อค้าเหล่านั้นด้วยโภคทรัพย์ว่า “นับแต่นี้ไป ท่านจงนำโภคทรัพย์ไปเลี้ยงดูบุตรภรรยา และใช้คืนให้พวกเราตามกำหนดเวลา” พ่อค้าเชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล พ่อค้าประกอบด้วยองค์ 3 ประการนี้แล ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบลุยในโภคทรัพย์ ฉันท

ภิกษุประกอบด้วยธรรม 3 ประการ ก็ฉันทนั้นเหมือนกันแล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบลุยในกุศลธรรมธรรม 3 ประการ อะไรบ้าง คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ 1) มิตาดี 2) มีฐานะดี 3) เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัยภิกษุเชื่อว่ามิตาดี เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ชัดตามความเป็นจริงว่า “นี้ทุกข์ นี้ทุกขสมุทัย นี้ทุกขนิโรธ นี้ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา” ภิกษุเชื่อว่ามิตาดี เป็นอย่างนี้แลภิกษุเชื่อว่ามีฐานะดี เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ปรารภความเพียรเพื่อละอกุศลธรรม เพื่อให้กุศลธรรมเกิดความเข้มแข็ง มีความบากบั่นมั่นคง ไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลาย ภิกษุเชื่อว่ามีฐานะดี เป็นอย่างนี้แล ภิกษุเชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้เข้าไปหาภิกษุผู้เป็นพหูสูต ผู้เรียนจบคัมภีร์ ทรงธรรม ทรงวินัย ทรงมาติกาตามเวลาสมควร สอบสวนได้ถามว่า “พุทฺธพจน์นี้เป็นอย่างไร เนื้อความแห่งพุทฺธพจน์นี้เป็นอย่างไร” ท่านผู้คงแก่เรียนเหล่านั้นย่อมเปิดเผยธรรมที่ยังไม่ได้เปิดเผย ทำให้ง่ายซึ่งธรรมที่ยังไม่ได้ทำให้ง่าย และบรรเทาความสงสัยในธรรมที่น่าสงสัยหลายอย่าง ภิกษุเชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล ภิกษุประกอบด้วยธรรม ประการนี้แล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบลุยในกุศลธรรม¹⁴ เนื้อหาที่สำคัญของหลักปาปนิกรรม ในแต่ละข้อดังนี้

14. อง.ตัก. 20/459/146 (ไทย.สยามรัฐ)

1. **จักขุมา** มีตาดี มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล การมีตาดี หมายถึง การมีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวไกลไปข้างหน้าของตัวผู้นำเอง ผู้นำที่ดีจะสามารถมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็นอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือ การชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะทางด้านความคิด เป็นการมองจากตาภายในเทียบได้กับการจินตนาการภาพแห่งอนาคต (Visualization) และมองเห็นว่าจะพัฒนาไปสู่ ณ จุดแห่งความสำเร็จนั้นได้อย่างไร

2. **วิรูโ** มีทักษะในการทำงานที่ดี ประกอบกับการมีความรู้อย่างละเอียดในงาน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในกิจการและหน้าที่การงานของตน หมายถึง มีความรู้และความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีในการทำงานในทุกองค์ประกอบขององค์กร สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งร่วมกันไว้ได้ คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Technical skill คือ ความชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน

3. **นิสสยสัมปันโน** การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี ทำงานได้กับคนทุกระดับชั้นผูกมัดใจคนไว้ได้ ด้วยความศรัทธาและเชื่อมั่น ได้แก่ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้กับคนทุกระดับชั้น โดยไม่ถือเนื้อถือตัว ไม่รู้สึกว่าเขาเหนือกว่าผู้อื่น ยินดีที่จะให้รับฟัง ร่วมงาน มีความโอ้อ้อมอารี ยินดีที่จะช่วยเหลือทุกคนที่กำลังเดือดร้อน¹⁵ หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ คุณลักษณะที่ 3 นี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

สรุปได้ว่า หลักปาปนิกรธรรม เป็นหลักธรรมสำคัญในการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือเป็นแผนที่สำคัญที่จะชี้ให้เห็นเส้นทางสู่ความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหารที่เข้าไปศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แล้วนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง อันเป็นผลดีในการตรวจสอบการประพฤติปฏิบัติของภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย 1) จักขุมา มีวิสัย

15. พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, (กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552), 38–39.

ทัศน์ กว้างยาวไกล 2) วิธวิธี จัดเจนในการทำงานที่ดีของผู้นำ 3) นิสสัยสัมปັນโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี

4. การบูรณาการหลักปาปนิกรรมสำหรับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่

ในโลกยุคใหม่ที่เทคโนโลยีของความทันสมัยเกิดขึ้นในทุกแวดวง รวมทั้งสื่อ บวกกับการเชื่อมโยงกันระหว่างมนุษย์นั้นพัฒนาเข้าสู่ความเข้มแข็งของระบบเครือข่ายมากขึ้นเรื่อย ๆ จนทรงอิทธิพลมากขึ้นกว่ายุคไหนสมัยไหน โลกสมัยใหม่กลายเป็นโลกแห่งเครือข่าย และกลายเป็นกระแสการบริโภคข้อมูลข่าวสารของคนในสังคมโดยเฉพาะเด็กรุ่นใหม่ ในส่วนของการบริโภคสื่อที่เป็นหน่วยงานที่ทำกันเป็นอาชีพนั้นมีอัตราส่วนที่น้อยลง แต่กลับไปบริโภคข่าวสารจากเครือข่าย หรือจากที่แต่ละคนบอกเล่ากันเองมากขึ้น คนยุคนี้สมัยนี้ชอบอ่านข่าวที่เล่ากันเองในนิวส์ฟีดของโซเชียลเน็ตเวิร์ค หรืออ่านส่งกันในกลุ่มไลน์ และอื่น ๆ¹⁶ ดังนั้น ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไร้พรมแดนเช่นนี้ ส่งผลให้โลกแคบลง เทคโนโลยีและความรู้ทางวิทยาการใหม่ ๆ เกิดขึ้นและถูกส่งต่อไปทั่วโลกอย่างไร้ขีดจำกัดผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยี และการรับรู้อย่างรวดเร็วส่งผลในด้านความเป็นส่วนตัวน้อยลง ความผิดพลาดในอดีตที่ถูกเก็บเอาไว้ เป็นความลับได้รับการเปิดเผยมากขึ้น ความโปร่งใส จริยธรรม ถูกตั้งเป็นประเด็นอย่างเข้มข้นในการบริหารงานองค์กร¹⁷

แนวทางการบริหารองค์กรในโลกที่ไร้พรมแดนที่มีความเปลี่ยนแปลงและเข้าถึงอย่างรวดเร็ว การบริหารองค์กรสมรรถนะสูงมีความสำคัญ ผู้นำในยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ ตามให้ทัน และปรับตัวเข้ากับทุกสถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงโดยนำมาบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาให้สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ คือ หลักปาปนิกรรม อันประกอบไปด้วย

-
16. โลกนี้มีคนอื่น, *โลกยุคใหม่ที่ล้ำเทคโนโลยีและวัฒนธรรมเสวนาวางกาแฟ*, ออนไลน์, <https://mgronline.com/columnist/detail/9590000044851>. [4 พฤษภาคม 2559].
 17. Prosoft HCM, *การบริหารความเปลี่ยนแปลงจากยุคเก่า สู่อุคใหม่*, Online, <https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/15619/%>. [4 มกราคม 2567].

1. **ด้านจักษุมาน** (มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล) ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต้องมีสายตามองเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างองค์กรเครือข่าย การมีวัฒนธรรมองค์กร การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง ด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) สร้างคุณค่า (Value) เปิดกว้างส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการ กล้าที่จะตั้งคำถาม เพื่อการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เท่าทันสอดรับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในกระแสโลกยุคใหม่ปัจจุบัน

2. **ด้านวิธวิธี** (ชัดเจนในการทำงานที่ดีของผู้นำ) ผู้นำองค์กรต้องมีทักษะในการทำงานที่ดีด้วยการบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ “เปิดกว้าง” สร้าง “Inclusive Culture” วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนองค์กรไปสู่นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง โปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับและมีสมรรถนะที่สูงในโลกยุคใหม่อย่างมีคุณภาพ

3. **ด้านนิสสัยสัมพันธ์** (การมีทักษะการสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ดี) ผู้บริหารองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีทักษะการสื่อสาร มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการสร้างองค์กรเครือข่าย ให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการร่วมกันทำงานทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เนื่องจากในองค์กรนั้นต้องมีการสนทนาผู้บริหารต้องเชื่อมความสัมพันธ์ของหน่วยงานและบุคลากร ก่อให้เกิดการมีวัฒนธรรมองค์กร และสอดรับสอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานความมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีและถูกต้อง และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ สามารถบริหารลูกทีมเพื่อพาองค์กรสมรรถนะสูงรับมือกับเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมใหม่ ๆ หรือความเปลี่ยนแปลงหลายอย่างที่เกิดขึ้นกับโลกการทำงานในปัจจุบันนี้ได้

5. บทสรุป

ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไร้พรมแดน เทคโนโลยีและความรู้ทางวิทยาการใหม่ ๆ เกิดขึ้นและถูกส่งต่อไปทั่วโลกอย่างไร้ขีดจำกัดผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยี และการรับรู้อย่างรวดเร็วส่งผลให้แนวทางการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงที่สามารถพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนาโครงสร้างองค์กร พัฒนา

วัฒนธรรมองค์กร พัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลที่ดีในองค์กรและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรด้วยจิตวิญญาณเชิงบวก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสมรรถนะสูงต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ การสร้างองค์กรเครือข่าย การมีวัฒนธรรมองค์กร การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และมีหลักการบริหารที่ดีและถูกต้อง ผู้นำในยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ ตามให้ทันและปรับตัวโดยนำมาบูรณาการกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาให้สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ คือ หลักปาปนิกรรม คือ 1) จักขมา มีวิสัยทัศน์ กว้างยาวไกล 2) วิฐุโร จัดเจนในการทำงานที่ดีของผู้นำ 3) นิสสยสัมปันโน การมีทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ดี ย่อมสามารถนำพาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ก่อเกิดความเจริญรุ่งเรือง และเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่อย่างมีคุณภาพ

รายการอ้างอิง

- ธงชัย สมบูรณ์. โลกหลังยุคใหม่ อนาคตทางการศึกษามละบัญญัติของชาติ. ออนไลน์.
https://www.matichon.co.th/columnists/news_783896. [31 ธันวาคม 2566].
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). ทิศทางการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2547
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2552.
- พระมหาณรงค์ศักดิ์ ฐิตญาณเมธี (บัวอ่อน). “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานกิจการนิสิตสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”. *ปริญญาพุทธศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2561.
- มหามกุฏราชวิทยาลัย. *พระไตรปิฎกฉบับสยามรัฐ* (แปล). นครปฐม: มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2552.
- โลกนี้มีคนอื่น. *โลกยุคใหม่ที่ล้ำเทคโนโลยีและวัฒนธรรมเสวนาวงกาแฟ*. ออนไลน์.
<https://mgronline.com/columnist/detail/9590000044851>. [4 พฤษภาคม 2559].
- วารุณี ภูมิศรีแก้ว. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลนครอุดรธานี”. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2564). 25-36.
- ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล. “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา”. *ครุศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- สรรเพชญ โทวิชา. “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา”. *ปริญญาครุศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2560.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ* ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553.

A. A. D. Waal. “The Characteristics of a High-Performance Organization”. *Business Strategy Series*. Vol. 8 No. 3 (March 2007). 179–185.

Frank Buytendik. “Five Key to Building High Performance Organization”. *Business Performance Management Magazine*. (February 2006). 1–23.

J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, and R. N. Osborn. *Organizational behavior*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.

L. Holbeche. *The High-Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.

Prosoft HCM. *การบริหารความเปลี่ยนแปลงจากยุคเก่า สู่ยุคใหม่*. ออนไลน์. <https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/15619/%>. [4 มกราคม 2567].

Roffey Parks Institute. *High Performance Workplaces*. Online. <http://www.roffeypark.com/hpo.html>. [1 January 2024].