

# องค์กรอัจฉริยะ ตามแนวปหาราทสูตร

พระมหาวิคิต ธีรวิไล ผศ., ป.ธ.๙  
อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ผู้อำนวยการสำนักวิชาการวิทยาเขตสุรินทร์

## บทคัดย่อ

คำสอนของพระพุทธเจ้าในปหาราทสูตร แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่าง “คน” กับ “งาน” คือ

๑. แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะพิเศษขององค์กรพระพุทธศาสนาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่ามีการศึกษา บำเพ็ญ และปฏิบัติไปตามลำดับจนบรรลุอรหัตตผล ซึ่งให้เห็นว่าการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยความเข้าใจและตระหนักร่วมกันของคนในองค์กรช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรหรือองค์การประสบความสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

๒. แสดงให้เห็นว่าพระพุทธศาสนาเจริญรุ่งเรืองประสบความสำเร็จดำรงอยู่อย่างมั่นคงได้ยาวนานเพราะสาวกได้รับการพัฒนาจนมีคุณลักษณะพิเศษคือมีการศึกษา เคารพในสิกขาบท มีศีลธรรม เป็นสมณศากยบุตร เข้าถึงนิพพานอันเป็นวิมุตติรสด้วยโพธิปักขิยธรรม สำเร็จเป็นพระอริยบุคคลคือพระโสดาบัน พระสกทาคามี พระอนาคามี และพระอรหันต์ ซึ่งให้เห็นว่าทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนาให้ดี มีการศึกษาเรียนรู้ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรมจริยธรรม มีความมั่นคงจงรักภักดี มีความเสมอภาค มีเอกภาพ มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ ช่วยให้การดำเนินกิจการขององค์กรหรือองค์การประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคงน่าอัศจรรย์ เป็น “องค์กรอัจฉริยะ”

คำสำคัญ : องค์กรอัจฉริยะ, องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

## Abstract

The Buddha's teaching in PaharadaSutta showed the important relationship between human and works as follows :

1. It clearly showed the special attributes of Buddhist organization in personal resource development that they have to study their conduct, and practice respectively until they would attain Arahant hood. It also pointed out that there was the goal and objective by which they should understand and co-realized of the organization management which led to success.

2. It showed that Buddhism has progressed, succeeded, and survived due to its followers who had improved themselves until they have had their special attributes, that is said, they were become Buddhist monks who were knowledgeable, moral, respectful to discipline and reached noble sages : Sotapanna, Sakadagami, Anagami, Arahanta and would attain Nibbana which would be the bliss of freedom. It also pointed out that personal resource that has been well developed, knowledgeable and in accordance to the doctrine : morality, loyalty, equality, unity, efficiency and quality could help in managing the organization in reaching its gold successfully, called "Smart Organization"

**Keywords :** Smart Organization, Excellent Organization

## ๑. ความนำ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงยั่งยืน คือ องค์กรที่พึงประสงค์ เป็นองค์กรในฝันที่ทุกคนปรารถนาจะได้รับได้ครอบครองเป็นเจ้าของ หรืออย่างน้อยที่สุดก็ให้มีโอกาสได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในฝันนั้น จึงพยายามดำเนินการไปเพื่อให้สมหวังดังความปรารถนาที่ตั้งไว้ กระนั้น การสร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามที่ฝันปรารถนาไว้นั้นนับเป็นสิ่งที่ยากลำบาก แต่สิ่งที่ยากลำบากยิ่งกว่านั้นก็คือการธำรงรักษาความสำเร็จนั้นให้ดำรงคงอยู่กับองค์กรได้ตลอดกาลยาวนาน ยิ่งในสภาพแวดล้อมของโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการเกิดเหตุการณ์วิกฤติต่าง ๆ อยู่เป็นประจำไม่ขาดสาย การที่จะรักษาความสำเร็จขององค์กรให้ยืนยงมั่นคงต่อไปด้วยดีนั้น องค์กรต้องสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ได้เหมาะสมที่สุด การปรับตัวขององค์กรนี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ระบบกระบวนการในการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน กระทั่งวัฒนธรรมและความเชื่อของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ด้วย ที่สำคัญยิ่งก็คือในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคนคิดคนจัดการ คนในองค์กรคือทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า<sup>๑</sup> องค์กรประกอบพื้นฐานสำคัญขององค์กรคือ “คน” กับ “งาน” การจะสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น คนในองค์กรจะต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่และพัฒนาเป็นพิเศษมากที่สุด เนื่องด้วยในการประกอบกิจการใด ๆ ก็ตามต้องอาศัยคนในการคิดและจัดการให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในองค์กรสงฆ์พุทธศาสนา พระพุทธเจ้าครั้งตรัสรู้แล้วพระองค์ทรงมีพระดำริจะสร้างองค์กรสงฆ์ขึ้น ทรงกำหนดองค์ประกอบขององค์กรไว้ ๒ ประการ คือ “งาน” กับ “คน” งานนั้นได้แก่การปฏิบัติธรรมที่พระองค์ได้ตรัสรู้แล้ว รวมถึงการเทศนาสั่งสอนประกาศพระธรรมนั้น และคนได้แก่ผู้ประพฤติปฏิบัติธรรมและผู้ประกาศธรรมนั้น ทรงจำแนกคนเป็น ๒ ประเภท คือ (๑) คนที่เป็นบัณฑิตหมดสิ้นกิเลส กับ (๒) ปุถุชนคนมีกิเลส ทรงเกิดความดำริขึ้นว่าธรรมที่พระองค์

<sup>๑</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร., องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๒.

ได้บรรลุแล้วนี้ลึกซึ้ง เห็นได้ยาก รู้ตามได้ยาก สงบ ประณีต ไม่เป็นวิสัยแห่งตรรกะ ละเอียด<sup>๒</sup> ทรงเห็นว่างานประพฤติปฏิบัติธรรมตามพระองค์นั้นเป็นงานที่หนักมากและยากยิ่งนักที่คนอื่นจะปฏิบัติได้ คนที่จะปฏิบัติงานของพระองค์ได้จะต้องเป็นบัณฑิตเท่านั้น คนอื่นนอกจากบัณฑิตไม่สามารถปฏิบัติได้แน่นอน ถ้าพระองค์จะพึงสร้างองค์กรรมด้วยการแสดงธรรมประกาศพระพุทธศาสนา และคนอื่นไม่มีใครสามารถเรียนรู้และเข้าใจธรรมของพระองค์ได้ จะทำให้ทรงเห็นเด็ดยลำบากพระวรกายเสียเปล่า แต่ในการสร้างองค์กรรมนั้น คนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรรมและสามารถช่วยให้องค์กรรมอ้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน<sup>๓</sup> ทรงใช้พุทธจักรุตรตรวจพิจารณาคุณสัตว์โลกแล้วได้ข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายของคนว่ามีอยู่หลายกลุ่มหลายระดับต่าง ๆ กัน เปรียบเทียบได้กับในกอบุบลก็มีทั้งดอกบัวที่เกิดในน้ำ เจริญในน้ำ ยังไม่พ้นน้ำ และจมอยู่ในน้ำ แสดงให้เห็นว่าดอกบัวที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมารับแสงอาทิตย์แล้วบานได้นั้นล้วนผ่านวิกฤติความเป็นบัวในระดับต่าง ๆ มาแล้วตามลำดับ การทำงานในองค์กรรมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยและให้โอกาสแก่ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในสังคมอย่างเท่าเทียมกันตามอัตภาพของแต่ละบุคคล<sup>๔</sup> จึงทรงจำแนกคนเพื่อพัฒนาตามระดับสติปัญญาออกเป็น ๔ ระดับ คือ (๑) อุกมฐิติญญู ผู้เข้าใจได้ฉับพลัน (๒) วิปจิตัญญู ผู้เข้าใจต่อเมื่อขยายความ (๓) เนยยะ ผู้ที่พอจะแนะนำได้ (๔) ปทปรมะ ผู้ที่สอนให้รู้ได้เพียงตัวบทคือพยัญชนะ<sup>๕</sup>

จากนั้นพระองค์ก็ทรงเริ่มปฏิบัติงานศาสนกิจสร้าง “องค์กรรมพระพุทธศาสนา” ขึ้น กระทั่งสามารถสร้างพระอรหันต์บุคลาการสงฆ์ได้จำนวน ๖๐ รูปจึงได้มอบหมายให้พระอรหันต์เหล่านั้นมีส่วนร่วมช่วยทำงานพระพุทธศาสนาในการเผยแผ่ประกาศศาสนาและสร้างบุคลาการสงฆ์ต่อไปไม่หยุดยั้ง เพื่อความเป็นปึกแผ่นดำรงอยู่อย่างมีเสถียรภาพของงานพระพุทธศาสนา

<sup>๒</sup> นัย วิ.ม. (ไทย) ๔/๗-๙/๑๑-๑๔.

<sup>๓</sup> เฉษฐา นกน้อย, ๑๒ แนวคิดฝ่าวิกฤตองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๑๑.

<sup>๔</sup> เฉษฐา นกน้อย, ๑๒ แนวคิดฝ่าวิกฤตองค์กร, หน้า ๑๔๗.

<sup>๕</sup> อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๓๓/๒๐๒ (อุคฆฐิติญญูสูตร).

และเพื่อความมั่นคงของบุคลากรในองค์กรสงฆ์และมวลมนุษยชาติทั้งโลก ทรงกำหนดคุณลักษณะของ “คนกับงาน” ในองค์กรของพระองค์ไว้ชัดเจนว่า คน (บุคลากร) ในองค์กรพระพุทธศาสนาที่พึงประสงค์จะต้องเป็นผู้เฉียบแหลม ได้รับการแนะนำ แก่ล้าวกล้า เป็นพหูสูต ทรงธรรม ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ปฏิบัติชอบ ปฏิบัติตามธรรม เรียนกับอาจารย์ของตนแล้วบอก แสดงบัญญัติ กำหนด เปิดเผย จำแนก ทำให้ง่ายได้ แสดงธรรมมีปฏิหาริย์ปราบปรามปรีชาที่เกิเกิดขึ้นให้เรียบร้อยโดยชอบธรรมได้ และงานองค์กร (พระพุทธศาสนา) ของพระองค์จะต้องบริบูรณ์กว้างขวาง แพร่หลาย รู้จักกันโดยมาก มั่นคงดี กระทั่งเทพและมนุษย์ทั้งหลายประกาศได้ดี<sup>๖</sup> ทรงสร้างงานพระพุทธศาสนากับสร้างคน (องค์กร) ควบคู่กันมาตลอดระยะเวลายาวนานถึง ๔๕ ปี มีบุคลากรทางพระพุทธศาสนาสืบทอดงานมากระทั่งถึงปัจจุบันนี้ คำสอนของพระองค์มีมากมายหลายหมวดธรรม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เข้ากับศาสตร์และวิทยาการสมัยใหม่สาขาต่าง ๆ หลากหลายสาขาทั้งด้านการศึกษา สังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ตลอดทั้งการบริหารจัดการองค์กรและองค์การที่ได้ผลเป็นอย่างดี พระพุทธเจ้าตรัสถึงองค์กรในประเด็น “คนกับงาน” ว่าสังคมมนุษย์ในอดีตได้มีการแบ่งหน้าที่แบ่งงานกันทำไว้แล้ว ดังนี้คือ (๑) มหาชนสมมต หรือกษัตริย์ หรือราชา มีหน้าที่ในการดูแลปกครอง เป็นหัวหน้าปกครองประชาชน อาจเทียบได้กับ “ผู้นำ” หรือ “หัวหน้า” ขององค์กร (๒) พราหมณ์ กลุ่มคนหรือบางคนที่ชอบความสงัด อยู่ป่าบำเพ็ญเพียรทางจิต บางคนเขียนตำราต่าง ๆ เพื่อสอนให้ผู้อื่นสาธยาย (สวดมนต์) อาจเทียบได้กับ “นักวิชาการ” หรือ “ผู้เชี่ยวชาญ” ประจำองค์กร (๓) เวสสะหรือแพศย์ พวกพ่อค้านักธุรกิจ มีหน้าที่ประกอบกิจการการค้าขาย อาจเทียบได้กับ “ผู้อำนวยการ” หรือ “หัวหน้างาน” ระดับต่าง ๆ ขององค์กร (๔) ศูทร พวกคนทำงานเป็นคนรับใช้ รับจ้าง ทำงานเล็ก ๆ น้อย ๆ อาจเทียบได้กับ “พนักงาน” หรือ “บุคลากรระดับปฏิบัติการ” ขององค์กร (๕) สมณะ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ และศูทรเกิดความเบื่อหน่ายอาชีพการงานการครองเรือนแล้วออกบวชเป็นบรรพชิตบำเพ็ญธรรมอยู่ในป่า อาจเทียบได้กับ “ผู้ทรงคุณวุฒิ” หรือ “ที่ปรึกษา” ขององค์กร<sup>๗</sup> บุคลากรที่หลากหลายเหล่านี้ล้วนต้องได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ

<sup>๖</sup> นัย ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๖๘-๑๗๗/๑๑๓-๑๒๖.

<sup>๗</sup> ดู ที.ปา (ไทย) ๑๑/๑๓๑-๑๓๕/๙๖-๙๙ (อัครัญญสูตร).

และหน้าที่งานที่รับผิดชอบอย่างทั่วถึง อันจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อช่วยนำองค์กรสู่ความสำเร็จและบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ ในปหาราทสูตร<sup>๘</sup> มีคำสอนที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงคุณลักษณะของบุคลากรผู้เป็นสมาชิกขององค์กรไว้ว่าเป็นคุณลักษณะพิเศษน่าอัศจรรย์ ซึ่งสามารถนำมาอธิบายประยุกต์เข้ากับศาสตร์สมัยใหม่กำหนดเป็นรูปแบบการสร้างและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็น “องค์กรอัจฉริยะ” ที่มีลักษณะเป็นองค์กรมีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ มากถึง ๘ ประการ เป็นองค์กรนำอยู่และนำร่วมงานด้วย

บทความนี้จึงนำเสนอแนวการสร้างและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็น “องค์กรอัจฉริยะ ตามแนวปหาราทสูตร” โดยมุ่งเน้นการนำแนวคิดคำสอนในปหาราทสูตรมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนำยินดี นำอยู่ นำร่วมงาน อันจะอำนวยผลให้องค์กรดำเนินสู่ความเป็นเลิศและความเป็นอัจฉริยะในด้านต่าง ๆ สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง สันติสุขยั่งยืนในบริบทสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างน่าอัศจรรย์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## ๒. องค์กรที่ประสบความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์

### ๒.๑ ปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

มีนักวิชาการมากมายหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จไว้มากมายหลายประการแตกต่างกันไป แต่โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ด้วยปัจจัยอย่างน้อย ๔ ประการนี้คือ

(๑) **โครงสร้างองค์กร** ควรแบนราบและจัดการงานในลักษณะเครือข่าย<sup>๙</sup> วางโครงสร้างในการทำงานเป็นทีม ให้เล็ก กระชับ และใช้งานได้ง่าย แต่วางเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จให้มีความยิ่งใหญ่<sup>๑๐</sup>

<sup>๘</sup> ดู อจ.อภุจก. (ไทย) ๒๓/๑๙/๒๕๖-๒๕๑.

<sup>๙</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร., **องค์การและการจัดการ**, หน้า ๓๓๑.

<sup>๑๐</sup> วิกิพีเดีย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <[www.bloggang.com/viewdia...php?id=an...](http://www.bloggang.com/viewdia...php?id=an...)>, (๑๕ กันยายน ๒๕๕๗).

## (๒) บุคลากร

๑. ผู้บริหารทุกระดับ มีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร มีประสบการณ์และทักษะทางการบริหาร และมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน การมองไปในระยะยาวถึงการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานที่ดีขององค์กร

๒. พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ มีความเข้าใจในเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงวิสัยทัศน์การทำงานที่แทรกซึมเข้าไปเป็นวัฒนธรรมองค์กรและพนักงานใช้ในการทำงานร่วมกัน เข้าใจถึงวิธีการทำงานเป็นทีมและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี เข้าใจว่าวิธีที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ นั้นจะต้องนำพลังความสามารถของตัวเองออกมามากที่สุด และต้องปฏิบัติตามข้อตกลงขององค์กร มีความใฝ่รู้ในเทคโนโลยีและเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ กระจือหรือร่นพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัย

(๓) การบริหารจัดการองค์กร กลไกการบริหารจัดการต้องทำให้เสมือนมีชีวิต ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง มีการบริหารอย่างใกล้ชิด และมีความไว้วางใจ<sup>๑๑</sup> เน้นผลผลิตที่เป็นมากกว่าผลของการทำงาน แต่เป็นผลผลิตที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม มีความซื่อสัตย์โปร่งใสในการติดต่อการสื่อสารไปยังผู้รับบริการเพื่อสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือให้เกิดตามมา การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการให้เกิดขึ้นในระยะยาว องค์กรปรับปรุงกลยุทธ์ไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งความสนใจไปที่การพัฒนาความสามารถและเพิ่มประสบการณ์ให้กับบุคลากร

(๔) ระบบฐานข้อมูลองค์กร ต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลด้านผลิตภาพ ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถและความชำนาญ และข้อมูลการจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนเทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารที่ทันสมัย

### ๒.๒ องค์กรยุคโลกาภิวัตน์

โลกาภิวัตน์เป็นการหลอมรวมโลกหรือเชื่อมโยงโลก ทำให้โลกเป็นใบเดียวหรือระบบเดียวกัน ซึ่งการหลอมรวมหรือเชื่อมโยงมีขนาดและความเร็วในอัตราเร่งกว่าที่เคยเป็นในสมัยก่อนมาก ทางด้านกระบวนการหลอมรวมหรือเชื่อมโยงนั้น โลกาภิวัตน์เป็นกระบวนการที่โลก ระบบ

<sup>๑๑</sup> วิทิพย์เตีย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <[www.wiseknow.com/blog/๒๐๐๙/๑๑/๐๖/๓๘](http://www.wiseknow.com/blog/๒๐๐๙/๑๑/๐๖/๓๘)>, ๑๕ (กันยายน ๒๕๕๗).

เศรษฐกิจ และสังคมเป็นรูปแบบเดียวกัน บูรณาการและพึ่งพิงกัน ปัจจัยที่ทำให้โลกเล็กลงคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสาร และการขนส่ง การรวมพลังทางภูมิศาสตร์การเมือง และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ผลที่เกิดขึ้นคือระบบสังคมและการเมืองที่เคยเป็นระบบปิด ได้เปิดออก และอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลง<sup>๑๒</sup>

องค์กรยุคโลกาภิวัตน์ ต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ให้มีความสามารถปรับตัวจัดการกับเหตุการณ์วิกฤติต่าง ๆ ไม่ให้ขัดแย้งกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (dynamic organization) เพราะเมื่อวันเวลาผ่านไป สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แนวคิดและเทคนิคการบริหารที่เคยใช้ได้ดีมาก่อนอาจถูกทดแทนด้วยแนวคิดและเทคนิคการบริหารที่พัฒนาขึ้นมาใหม่และทันสมัยกว่า โดยเฉพาะในสังคมโลกปัจจุบันที่เป็นโลกยุคข้อมูลข่าวสารมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology ; IT) ในการบริหารจัดการอย่างแพร่หลาย สิ่งสำคัญยิ่งคือบุคลากรองค์กรทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องรู้ทันกระแสโลกาภิวัตน์อย่างเกาะติดสถานการณ์<sup>๑๓</sup>

อาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์นั้นจะต้องมีความพร้อมทันสมัยและคล่องตัวทั้งในด้านมิติของงาน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และมิติของคนได้แก่บุคลากรขององค์กรทุกส่วนทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมทุก ๆ ด้านในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถปรับตัวได้เท่าทันกับวิกฤติการณ์ และการเปลี่ยนแปลงในกระแสสังคมยุคโลกาภิวัตน์และทำงานได้ดี มีสวัสดิการดำรงตนอยู่อย่างมีความสุขทั้งในองค์กรและในสังคม

<sup>๑๒</sup> เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, รศ. ดร., **โลกาภิวัตน์กับท้องถิ่น**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๕.

<sup>๑๓</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร., **องค์กรและการจัดการ**, หน้า ๓, ๓๓๑-๓๓๒.



### ๓. ปหาราทสูตร : แนวคิดองค์การอัจฉริยะ

#### ๓.๑ สารสำคัญของปหาราทสูตร<sup>๑๔</sup>

พระพุทธเจ้าประทับอยู่ ณ ควางตันสะเดาอันเป็นที่อยู่ของนเพรุษย์กษัตริย์ เขตเมืองเวรัญชา ครั้งนั้น ท้าวปหาราทะจอมอสูร เข้าไปเฝ้าพระพุทธเจ้าถึงที่ประทับ ถวายอภิเษกแล้ว ยืนอยู่ ณ ที่สมควร พระพุทธเจ้าตรัสถามว่า “ปหาราทะ พวกอสูรต่างพากันยินดีในมหาสมุทรบ้าง ไหม”

ท้าวปหาราทะจอมอสูรกราบทูลว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ พวกอสูรต่างพากันยินดีในมหาสมุทร” พระพุทธเจ้าตรัสถามว่า “ปหาราทะ ในมหาสมุทร มีสิ่งน่าอัศจรรย์ ไม่เคยปรากฏเท่าไร ที่พวกอสูรเห็นแล้วต่างพากันยินดีในมหาสมุทร” ท้าวปหาราทะจอมอสูรกราบทูลว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ในมหาสมุทร มีสิ่งที่น่าอัศจรรย์ ไม่เคยปรากฏ ๘ ประการ ที่พวกอสูรพบเห็นแล้วต่างพากันยินดี คือ

๑. มหาสมุทรมิต่ำ ลาด ลึกลงไปโดยลำดับ ไม่ลึกชันดิ่งลงไปทันที
๒. มหาสมุทรมีปกติคงที่ ไม่ล้นฝั่ง
๓. มหาสมุทรมีอยู่ร่วมกับซากศพ ย่อมชั้ตซากศพขึ้นฝั่งจนถึงบนบกทันที
๔. มหานทีทุกสาย คือ คงคา ยมุนา อจิรวดี สรรภู มหิ ไหลลงสู่มหาสมุทรแล้วไม่เรียกชื่อเดิมอีก คงเรียกว่ามหาสมุทรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น
๕. แม่น้ำทุกสาย ฝนทุกहांที่ไหลมารวมกันที่มหาสมุทรก็ไม่ทำให้มหาสมุทรพร่องหรือเต็มได้
๖. มหาสมุทรมีรสเดียว คือรสเค็ม
๗. มหาสมุทรมีรัตนะมากมายหลายชนิด คือ แก้วมุกดา แก้วมณี แก้วไพฑูรย์ ลังข์ ศิลา แก้วประพาฬ เงิน ทอง ทับทิม แก้วตาแมว
๘. มหาสมุทรเป็นที่อาศัยของสัตว์ขนาดใหญ่มากมาย คือ ปลาตมิ มิติมิงคละ ปลาตมิริมิงคละ อสูร นาค คนธรรพ์”

<sup>๑๔</sup> ดู อง.อภุจก. (ไทย) ๒๓/๑๙/๒๔๖-๒๕๑ (ปหาราทสูตร).

จากนั้น ท้าวปหาราทะจอมอสูรได้ทูลถามพระพุทธเจ้าว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ภิกษุทั้งหลายต่างพากันยินดีในพระธรรมวินัยบ้างไหม” พระพุทธเจ้าตรัสตอบว่า “ปหาราทะ ภิกษุทั้งหลายต่างพากันยินดีในพระธรรมวินัยนี้” ท้าวปหาราทะจอมอสูรทูลถามว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ในธรรมวินัยนี้มีธรรมน่าอัศจรรย์ ไม่เคยปรากฏเท่าไร ที่ภิกษุทั้งหลายพบเห็นแล้วต่างพากันยินดีในธรรมวินัย” พระพุทธเจ้าตรัสตอบ “ปหาราทะ ในธรรมวินัยนี้มีธรรมที่น่าอัศจรรย์ ไม่เคยปรากฏ ๘ ประการ ที่ภิกษุทั้งหลายพบเห็นแล้วต่างพากันยินดีในธรรมวินัย คือ

๑. ธรรมวินัยนี้มีการศึกษาไปตามลำดับ มีการบำเพ็ญไปตามลำดับ มีการปฏิบัติไปตามลำดับ (จนบรรลุถึงอรหัตตผล) ไม่ใช่มีการบรรลุอรหัตตผลโดยทันที
๒. สาวกทั้งหลายไม่ละเมิดสิกขาบทที่พระองค์ทรงบัญญัติไว้ แม้เพราะเหตุแห่งชีวิต
๓. บุคคลใดทาศิล มีธรรมเลวทราม ไม่สะอาด ไม่ประพฤติตามพระธรรมวินัย ไม่ชื่อว่า เป็นสมณะ สงฆ์ยอมไม่อยู่ร่วมกับบุคคลนั้น ย่อมประชุมกันนำเธอออกไปทันที
๔. วรรณะ ๔ คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยนี้ ย่อมละชื่อและโคตรเดิมของตน รวมเรียกว่า “สมณคากยบุตร” ทั้งสิ้น
๕. ภิกษุจำนวนมากปรินิพพานด้วยอนุปาติเสสนิพพานธาตุก็ไม่ทำให้นิพพานพร่องหรือเต็มได้
๖. พระธรรมวินัยมีรสเดียว คือ วิมุตติรส
๗. พระธรรมวินัยมีรัตนะมากมาย คือ สติปัฏฐาน ๔ ลัมมัมปธาน ๔ อิทธิบาท ๔ อินทริย ๕ พละ ๕ โพชฌงค์ ๗ และมรรคมืองค์ ๘
๘. พระธรรมวินัยนี้เป็นที่อยู่ของผู้ใหญ่ คือ พระโสดาบัน บุคคลผู้ปฏิบัติเพื่อทำให้แจ้งโสดาปัตติผล พระสกทาคามี บุคคลผู้ปฏิบัติเพื่อทำให้แจ้งสกทาคามีผล พระอนาคามี บุคคลผู้ปฏิบัติเพื่อทำให้แจ้งอนาคามีผล พระอรหันต์ บุคคลผู้ปฏิบัติเพื่อทำให้แจ้งอรหัตตผล

### ๓.๒ แนวคิดการพัฒนาองค์กร

คำสอนในปหาราทสูตรนี้ สามารถนำมากำหนดเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้เป็นอย่างองค์กรนำยินดี องค์กรนำอยู่ จนสามารถเรียกว่าเป็น “องค์กรอัจฉริยะ” ได้ เพราะมีสิ่งน่าอัศจรรย์หรือสิ่งที่ดีเลิศอยู่ในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

๑. องค์กรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่ชัดเจน (อรรถัตผล) และมีระบบและกระบวนการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและเชื่อถือได้ (การศึกษา บำเพ็ญ และปฏิบัติ) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. บุคลากรมีความเคารพกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัดยิ่งกว่าชีวิต เป็นองค์กรแห่งระเบียบวินัย

๓. บุคลากรมีศีลธรรม ประพฤติปฏิบัติชอบ นิยมความถูกต้องดีงาม เป็นองค์กรแห่งคุณธรรม

๔. บุคลากรเข้ามาหรือออกไปจำนวนมากเท่าไร องค์กรก็ดำรงอยู่ได้ตลอดไป ไม่ถึงจุดอิ่มตัวหรือล่มสลาย เป็นองค์กรแห่งความมั่นคงยั่งยืน

๕. บุคลากรมีศักดิ์ สิทธิ เสรีภาพ และเท่าเทียมกันทุกระดับชั้น เป็นองค์กรแห่งความเสมอภาค

๖. บุคลากรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว มีความรักสมัครสมานสามัคคีปรองดองกัน เป็นองค์กรแห่งเอกภาพ

๗. มีกระบวนการหรือเครื่องมือที่ทรงคุณค่า หลากหลาย และใช้ได้ผลดียิ่ง สำหรับใช้พัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งประสิทธิภาพ

๘. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว มีคุณภาพและสมรรถนะ เหมาะสมกับฐานะตำแหน่งที่สูงยิ่ง ๆ ขึ้นไปตามลำดับ เป็นองค์กรแห่งคนคุณภาพ

สรุปว่า จะเรียกว่าเป็น “องค์กรอัจฉริยะ” ตามแนวปหาราทสูตรได้ ต้องเป็นองค์กรที่ (๑) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน มีกระบวนการดำเนินไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างเป็นระบบ และ (๒) ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญอย่างน้อย ๘ ประการ คือ (๑) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีการเรียนรู้ (๒) เป็นองค์กรแห่งระเบียบวินัย บุคลากรมีระเบียบวินัย (๓) เป็นองค์กรแห่งคุณธรรม บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม (๔) เป็นองค์กรแห่งความมั่นคงยั่งยืน บุคลากรมีความมั่นคง (๕) เป็นองค์กรแห่งความเสมอภาค บุคลากรมีความเสมอภาค (๖) เป็นองค์กรแห่งเอกภาพ บุคลากรมีความเป็นเอกภาพ (๗) เป็นองค์กรแห่งประสิทธิภาพ บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน และ (๘) เป็นองค์กรแห่งคนคุณภาพ บุคลากรมีคุณภาพมีสมรรถนะสูง

## ๔. การประยุกต์ใช้คำสอนในปหาราทสูตรเพื่อการสร้างและพัฒนาองค์กร อัจฉริยะ

มีผลการวิจัยพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยเฉพาะเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารคนเก่ง การบริหารผลงาน และการบริหารค่าตอบแทน<sup>๑๕</sup> สอดคล้องกับคำสอนใน ปหาราทสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติดีเลิศมุ่งสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะสามารถนำมาประยุกต์อธิบายเป็นหลักการในการนำไปใช้บริหารจัดการองค์กรได้ ดังนี้

### ๔.๑ องค์กรอัจฉริยะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำที่สุตแห่งทุกข์ โดยมีเป้าหมายชัดเจนคืออรหัตตผลและพระนิพพาน องค์กรอัจฉริยะ จึงต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

(๑) **วัตถุประสงค์ขององค์กร** เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน มีทิศทางการทำงานที่แน่นอน ทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนและกระตุ้นเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง

(๒) **เป้าหมายขององค์กร** การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ เป้าหมายที่ดีต้องชัดเจนจับต้องได้ ทุกคนเข้าใจง่ายและมองเห็นเป็นรูปธรรม เป้าหมายและนโยบายขององค์กรจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพของงานที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน<sup>๑๖</sup> เป้าหมายขององค์กรควรมี ๑ หรือ ๒ เป้าหมายสำคัญที่ใช้ในการสื่อสารในองค์กรอย่างทั่วถึง ส่วนงานย่อยในองค์กรจะต้องนำเป้าหมายหลักมาพิจารณากำหนดเป้าหมายส่วนงานของตนให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อเป้าหมายหลักนั้น

<sup>๑๕</sup> ประคัลภ์ ปัทมพาลังกูร, องค์กรที่ประสบความสำเร็จเขาบริหารคนกันอย่างไร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <prakai.wordpress.com/๒๐๑๒/๐๙/๒๔/๑...>, (๑๕ กันยายน ๒๕๕๗).

<sup>๑๖</sup> โพนรินทร์ โพธิธรรมโชติวัฒน์, คนเก่ง องค์กรแกร่ง, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๖๗.

เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะเป็น SMART คือ (๑) มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ไม่ควรระบุให้กว้างจนเกินไป และไม่ใช้คำที่ต้องตีความ (S=Specific) (๒) ควรวัดได้เป็นตัวเลข ประเมินค่าเปรียบเทียบได้ และใช้ติดตามผลได้ (M=Measurable) (๓) ต้องระบุถึงสิ่งที่จะกระทำ และนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมรองรับได้ชัดเจน (A=Action Oriented) (๔) ต้องเป็นจริงได้ แต่ไม่ง่ายจนเกินไป และต้องมีความท้าทาย (Challenge) เพื่อนำไปสู่การคิดค้นริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ (R=Realistic) (๕) ต้องมีกรอบของระยะเวลาที่ชัดเจนแน่นอนกำหนดไว้ อาจเป็นรายวัน สัปดาห์ เดือน ไตรมาส ครึ่งปี หรือ ๑ ปี ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ยาวนานเกินกว่า ๑ ปี สำหรับเป้าหมายที่บรรลุในปีนั้นก็จะทำการตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นและท้าทายยิ่งขึ้นในปีถัดไปได้ (T=Timely)

#### ๔.๒ องค์กรอัจฉริยะต้องมีระบบและกระบวนการที่ดีมีประสิทธิภาพ

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มีกระบวนการดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นระบบคือการศึกษาไปตามลำดับ ได้แก่ การศึกษาสิกขา ๓ คือ ศีล สมาธิ และปัญญา การบำเพ็ญไปตามลำดับได้แก่ การบำเพ็ญอตุตถะ ๑๓ และการปฏิบัติไปตามลำดับ ได้แก่ ก่ออนุสสนา ๙ มหาวิปัสสนา ๑๘ อารัมมณวิภังคิ ๓๘ และโพธิปักขิยธรรม ๓๗<sup>๑๗</sup> องค์กรอัจฉริยะจึงต้องมีระบบและกระบวนการดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

(๑) ระบบ องค์กรต้องมีระบบคือมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้ผลออกมาตามที่ต้องการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานจะต้องปรากฏให้ทราบโดยทั่วกัน ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือโดยวิธีการอื่น ๆ องค์ประกอบของระบบประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน มีผู้กล่าวว่า “องค์กรที่มีระบบดีคือมีตะแกรงที่มีคุณภาพ ร่อนเอาแต่เพชรพลอยเข้ามาในองค์กร โดยระบบที่ดีจะช่วยส่งเสริมคนเก่งคนดีให้เจริญก้าวหน้าในองค์กร”<sup>๑๘</sup>

<sup>๑๗</sup> อ.อ.อ.อ. อ. ๓/๑๙/๒๕๕.

<sup>๑๘</sup> ไพนรินทร์ โพธิธรรมโชติวัฒน์, คนเก่ง องค์กรแกร่ง, หน้า ๙๕.

(๒) **กระบวนการ** องค์กรต้องมีกระบวนการต่าง ๆ ที่มีศักยภาพในการปรับตัวในทิศทางที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ (Adaptive) และองค์กรจะต้องบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively Managed) เพื่อกระบวนการสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการวางแผนและติดตามสมรรถนะของกระบวนการพร้อมความรับผิดชอบต่อกิจกรรมในกระบวนการ

### ๔.๓ องค์กรอัจฉริยะต้องมีคุณลักษณะองค์กรที่ดีเลิศ ๘ ประการ

พระพุทธศาสนา (ปหาราพุทธ) เป็นศาสนาที่มีธรรมนำอัครรรย ๘ ประการ องค์กรอัจฉริยะจึงต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดีเลิศพิเศษ ๘ ประการ กล่าวคือต้องสร้างหรือพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นองค์กรมีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### (๑) องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งการเรียนรู้ พระพุทธเจ้าตรัสเป็นนัยว่าองค์กรมีความเสี่ยงเป็นอย่างมากหากบุคลากรไร้ศักยภาพไม่มีการเรียนรู้ พระองค์ทรงเปรียบเทียบคนไม่มีการเรียนรู้กับกระบือบอดว่า “หากชนจำนวนมากไม่มีความรู้เป็นของตน ก็จะมีพียงเที่ยวไปเหมือนกระบือบอดเที่ยวไปในป่า”<sup>๑๙</sup> องค์กรอัจฉริยะจึงต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาค้นคว้าวิชาความรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นกลไกในการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นการสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรที่จะตอบสนองต่อการพัฒนาการทางวิทยาการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างเท่าทัน รวมทั้งรู้เท่าทันกระแสของการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกไร้พรมแดน เมื่อบุคลากรมีความรู้ความสามารถที่ทันต่อสถานการณ์แล้ว ก็จะมีพลังที่จะต่อสู้กับคู่แข่งได้ทุกเวลาและสถานที่<sup>๒๐</sup> องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องสามารถสร้างความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง กระจายความรู้ดังกล่าวไปทั่วองค์กร และนำความรู้นั้นมาใช้กับเทคโนโลยีและผลิตผลใหม่ขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับเปลี่ยนที่ตัวบุคคลและองค์กรที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

<sup>๑๙</sup> ชู.ชา. (ไทย) ๒๗/๘๑/๒๗๐ (คันธารชาดก).

<sup>๒๐</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร., **องค์การและการจัดการ**, หน้า ๓๒๙-๓๓๐.

เนื่อง เพื่อให้เกิดองค์กรและบุคลากรแบบใหม่ขึ้นอยู่เสมอ<sup>๒๑</sup> องค์กรอัจฉริยะจึงควรมีการกำหนดมาตรฐานด้านการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจน

## (๒) องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งระเบียบวินัย

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่เน้นการจัระเบียบและสร้างความสำเร็จอย่างราบรื่นในสังคม มีศรัทธามีความเคารพนับถือ พระพุทธเจ้าตรัสถึงความไม่มีระเบียบวินัยว่าเป็นความเสียหายอย่างมากขององค์กร พระองค์ทรงเปรียบเทียบคนไม่มีระเบียบวินัยกับกระเบื้องบอดเช่นกันว่า “หากชนจำนวนมากไม่ได้ศึกษาวินัยอย่างดี ก็จะมีสิ่งที่ยาวไปเหมือนกระเบื้องบอดที่ยาวไปนี่”<sup>๒๒</sup> และตรัสถึงวินัยการร่วมงานในองค์กรว่า (๑) มีศรัทธาเคารพยำเกรงผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา (๒) มีศรัทธาเคารพระบบการบริหาร (วัฒนธรรมองค์กร) (๓) มีศรัทธาเคารพกฎระเบียบขององค์กร (๔) มีศรัทธาเคารพยำเกรงเพื่อนร่วมงาน<sup>๒๓</sup> ตรัสรับรองว่าผู้มีวินัยการร่วมงานในองค์กรเช่นนี้ไม่มีทางตกต่ำ<sup>๒๔</sup> ทรงสรุปว่า ระเบียบวินัยในองค์กรเป็นอุดมมงคลคือเป็นเหตุสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ<sup>๒๕</sup> องค์กรอัจฉริยะจึงต้องออกแบบบุคลากรให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยเคารพกฎกติกาขององค์กร และกฎหมาย มีวินัยในการทำงาน เช่น ตรงต่อเวลา ยึดหลักการ ๕ ส. มีวินัยในการร่วมงาน เคารพสิทธิของผู้อื่นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และมีวินัยในการดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข องค์กรอัจฉริยะจึงควรมีการกำหนดมาตรฐานด้านระเบียบวินัยของบุคลากรอย่างชัดเจน เพราะระเบียบวินัยเป็นระบบที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อใช้ฝึกคนให้มีศรัทธาในงานและในองค์กร โดยเฉพาะคนเก่งที่มีประโยชน์แต่ยังเป็นคนไม่ดี<sup>๒๖</sup>

<sup>๒๑</sup> ณัฐยา ลินตระกูลผล และวีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์, *การจัดการความรู้*, แปลและเรียบเรียงจาก Harvard Business Review On Knowledge Management โดย Peter F. Drucker, (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๖), หน้า ๓๕-๓๙.

<sup>๒๒</sup> ชุ.ช.า. (ไทย) ๒๓/๘๑/๒๓๗๐ (คั่นธารชาตค).

<sup>๒๓</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๑๔๐/๑๓๔ (จุฬาลิษาทสูตร).

<sup>๒๔</sup> อง.จตุก. (ไทย) ๒๑/๓๖/๑๒๑-๑๒๒ (กุลินารสูตร).

<sup>๒๕</sup> ชุ.ช. (ไทย) ๒๕/๕/๓, ชุ.ส. (ไทย) ๒๕/๒๖๔/๕๖๒ ; วินัยที่ศึกษามาดี นี้เป็นมงคลอันสูงสุด : มงคลสูตร.

<sup>๒๖</sup> ไพรินทร์ ไพธรรมโชติวัฒน์, *คนเก่ง องค์กรแกร่ง*, หน้า ๙๐.

### (๓) องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งคุณธรรม

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งความรักความเมตตากรุณาถูกต้องยุติธรรม พระพุทธเจ้าตรัสยืนยันว่าคุณธรรมเป็นเครื่องค้ำจุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า “สังคหธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลี้มสลักที่ยึดกุมรถซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้มารดาหรือบิดาก็ไม่พึงได้การนับถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุ แต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความยิ่งใหญ่และเป็นผู้นำสรรเสริญ”<sup>๒๗</sup>

องค์กรอัจฉริยะต้องส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรม ยึดหลักความรักความเมตตาในการทำงาน ร่วมงานด้วยความโอปอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปันน้ำใจและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน มีความปรารถนาดี คำนึงประโยชน์ตน ประโยชน์เพื่อนร่วมงาน และประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ และต้องยึดหลักการบริหารผลงาน มีระบบการให้รางวัลความดีความชอบตามผลงานที่เป็นธรรม ซึ่งจะสามารถดึงดูดและจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดีขึ้นในปีต่อ ๆ ไป องค์กรอัจฉริยะจึงควรมีการกำหนดมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมและการสร้างผลงานของบุคลากรอย่างชัดเจน

### (๔) องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งความมั่นคงยั่งยืน

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่คำนึงถึงความมั่นคงของมนุษย์ พระพุทธเจ้าทรงรับรองความมั่นคงในองค์กรสงฆ์ไว้ว่า การบวชในองค์กรสงฆ์พระพุทธศาสนามีความมั่นคงตามลำดับ ๓ ระดับคือ (๑) สามารถเปลี่ยนสถานภาพของผู้บวชซึ่งเดิมอาจเป็นทาส กรรมกรและชาวนา ซึ่งเป็นสามัญชน ให้มีสถานภาพสูงขึ้นคือเป็นภิกษุ แม้แต่พระเจ้าแผ่นดินก็เคารพนับถือ (๒) สามารถยกระดับจิตของผู้บวชให้สูงขึ้นถึงขั้นได้ฌาน ๔ (๓) สามารถพัฒนาจิตให้ได้วิชา ๘ และความมั่นคงอย่างยิ่งคือเข้าถึงพระนิพพาน<sup>๒๘</sup> องค์กรอัจฉริยะจึงต้องมีหลักประกันความมั่นคงเพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรหรือบุคคลภายนอกผู้ว่า ถ้าเข้ามาทำงานในองค์กรนี้แล้ว เขาจะเป็นอย่างไร มีการเติบโตอย่างไร และสามารถที่จะประสบความสำเร็จ

<sup>๒๗</sup> อ.จ.ตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๑ (สังคหสูตร).

<sup>๒๘</sup> ดู ที.สี. (ไทย) ๙/๑๘๒-๒๔๙/๖๐-๘๔ (สามัญญผลสูตร).



ในการทำงานได้อย่างไร ตลอดทั้งมีการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวครบถ้วนตลอดทั้งสังคมของบุคลากร องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงประโยชน์ในตัวบุคลากรออกมาใช้ให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็น “คนเก่งและดีแต่ยังไม่มีประโยชน์”<sup>๒๙</sup> องค์กรอัจฉริยะจึงควรมีการกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิการความมั่นคงในอาชีพและชีวิตของบุคลากรอย่างชัดเจน

#### (๕) องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งความเสมอภาค

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่ให้ความเสมอภาคทางสังคม ความมีสิทธิเสรีภาพเสมอเหมือนกัน เคารพความแตกต่าง พระมหากษัตริย์จะได้กล่าวถึงความเสมอภาคเท่าเทียมในองค์กรสงฆ์ไว้ว่า “วรรณะใดออกบวช ตั้งอยู่ในศีลธรรม วรรณะนั้นย่อมได้รับความนับถือ ได้รับการบำรุงและได้รับการคุ้มครองรักษาเสมอกันหมด ไม่มีเว้น”<sup>๓๐</sup> องค์กรอัจฉริยะต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความเสมอภาคด้านศักดิ์ศรี เสรีภาพ สิทธิและโอกาสในการได้รับการพัฒนา สิทธิและโอกาสในการได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการ สิทธิและโอกาสที่จะเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ตลอดทั้งความเสมอภาคด้านอื่น ๆ ของบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียมในทุกมิติ ไม่เลือกปฏิบัติ องค์กรต้องคำนึงถึงและให้โอกาสแก่ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม ไม่ว่าจะเป็นชาย หญิง คนผิวสี คนพิการ คนสูงอายุ และผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ<sup>๓๑</sup> และต้องแสดงให้เห็นว่าทุกคนในองค์กรจะได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกันในสิทธิและโอกาสที่จะได้รับจากองค์กรอย่างชัดเจนตั้งแต่แรกเข้า องค์กรอัจฉริยะจึงควรมีการกำหนดมาตรฐานด้านความเสมอภาคและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในทุก ๆ ด้านอย่างชัดเจน

#### (๖) องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งเอกภาพ

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งเอกภาพเพื่อสันติภาพ พระพุทธเจ้าตรัสถึงวัฒนธรรมการดำรงชีวิตความเป็นภิกษุที่ถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันในองค์กรสงฆ์ไว้เรียกว่านิสสัย

<sup>๒๙</sup> ไพนรินทร์ ไพธรรมโชติวัฒน์, คนเก่ง องค์กรแกร่ง, หน้า ๙๐.

<sup>๓๐</sup> ดู ม.ม. (ไทย) ๑๓/๓๑๗-๓๒๓/๓๘๒-๓๙๑ (มธุรสสูตร).

<sup>๓๑</sup> เฉษฐา นกน้อย, ๑๒ แนวคิดฝ่าวิกฤตองค์กร, หน้า ๑๘๗.

คือเครื่องอาศัยของบรรพชิต ซึ่งพระภิกษุสงฆ์จะต้องยึดถือปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรนี้จนตลอดชีวิต มี ๔ อย่าง คือ (๑) เทียบวิณฑบาต (บรรพชาอาศัยโภชนะคือคำข้าวที่พึงได้ด้วยปัสถ์แข่ง) (๒) นุ่งห่มผ้าบังสุกุลจีวร (บรรพชาอาศัยผ้าบังสุกุล) (๓) อยู่โคนไม้ (บรรพชาอาศัยเสนาสนะคือโคนไม้) (๔) ฉ้นยาดองด้วยน้ำมูตรเนา (บรรพชาอาศัยยาคือน้ำมูตรเนา)<sup>๓๒</sup> และตรัสความสามัคคีพร้อมเพรียงในองค์กรว่าเป็นเหตุนำความสุขความสำเร็จมาให้<sup>๓๓</sup> มีผู้กล่าวว่า “องค์กรที่ดีจะมีระบบที่ดูแลบุคคลในทิศ (ระดับ) ต่าง ๆ ไว้เป็นอย่างดี อีกทั้งแต่ละบุคคลก็มีส่วนร่วมสนับสนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือต่างก็รู้หน้าที่ของตนเองต่อบุคคลอื่น และหน้าที่ของตนต่อองค์กรเป็นอย่างดีเช่นกัน”<sup>๓๔</sup> องค์กรอัจฉริยะจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงถึงความสามัคคีปรองดองมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันในองค์กร สร้างระบบบริหารจัดการที่ให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมคือร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมิน ร่วมปรับปรุงพัฒนา และควรมีการกำหนด “วัฒนธรรมองค์กร” ที่แสดงถึงความเป็นอัตลักษณ์ เอกลักษณ์องค์กรสำหรับเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างเป็นเอกภาพชัดเจน เพราะตัวชี้วัดตัวสุดท้ายขององค์กรคือ “ความแข็งแกร่งทางวัฒนธรรม” ตัวชี้วัดนี้เป็นสิ่งที่รู้จักและเข้าใจกันดีในนามของแบรนด์ (Brand) ตราสัญลักษณ์ขององค์กร<sup>๓๕</sup>

### (๓) องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งประสิทธิภาพ

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งความหลากหลาย เป็นวิภังษาที่มีการวิเคราะห์จำแนกแยกแยะด้วยเหตุผล ให้ความสำคัญถึงความแตกต่างด้านจิตอัธยาศัยและระดับสติปัญญาของมนุษย์ กำหนดหลักธรรมสำหรับพัฒนาไว้หลากหลายหมวดธรรมให้เหมาะสมเป็นที่สบายตามจิตอัธยาศัยและระดับสติปัญญาของปัจเจกบุคคล พระพุทธเจ้าตรัสถึงการทำงานตามหน้าที่ของคนไว้ว่า “คนไหนย่อมน้ำ ช่างศรย่อมนัดลูกศร ช่างไม้ย่อมนถากไม้ ผู้มีวัตรดี (บัณฑิต) ย่อมฝึกตน”<sup>๓๖</sup> องค์กรอัจฉริยะต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลาย โดยเฉพาะด้านเครื่องมือ

<sup>๓๒</sup> ดู วิ.ม. (ไทย) ๔/๗๓, ๑๒๘/๑๐๑-๑๐๒, ๑๙๗.

<sup>๓๓</sup> นัย ขุ.อิติ. (ไทย) ๒๕/๑๙/๓๖๒-๓๖๓ (สังฆสามัคคีสูตร).

<sup>๓๔</sup> อ่างแล้ว, คนเก่ง องค์กรแกร่ง, หน้า ๑๐๓.

<sup>๓๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๖.

<sup>๓๖</sup> ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๔๕/๓๖ (สุขสามเณรวัตร), ขุ.เถร. (ไทย) ๒๖/๑๙/๓๑๐, และดูเทียบ ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๘๐/

สำหรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่ใหม่ และทันสมัย สามารถนำมาใช้ได้ทันทีอย่างเหมาะสมกับบุคลากรที่แตกต่างและหลากหลายในองค์กรทั้งมิติด้านทักษะสมรรถนะในการทำงาน และมิติของภาระงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะกลุ่ม “คนดีและเป็นประโยชน์แต่ยังไม่เก่ง” มีการสร้างระบบบริหารคนเก่งไว้ โดยสร้างแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร มีผู้กล่าวว่า “การหมุนเวียนงานเป็นการฝึกบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์และมองเห็นในมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน รวมถึงยังเป็นวิธีการพัฒนามุมมองเชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี”<sup>๓๓๗</sup> องค์กรอัจฉริยะจึงควรมีการกำหนดมาตรฐานด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน

#### (๘) องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งคนคุณภาพ

พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งพระอริยบุคคลซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญที่มีความสามารถสูง (Talent) มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่สำคัญคือเป็นทั้ง “คนเก่งดีและมีประโยชน์” ควรแก่การรับผิดชอบงานพระพุทธศาสนาในด้านต่าง ๆ พระพุทธเจ้าทรงบริหารจัดการคนเก่งในพระพุทธศาสนา เรียกว่าการตั้งเอตทัคคะยกย่องคนเก่งด้านต่าง ๆ ไว้จำนวนมาก จากพุทธบริษัท ๔ ผู้เป็นพระอริยบุคคลทั้งหมด เช่น พระสารีบุตรผู้มีปัญญามาก มีตำแหน่งหน้าที่เป็นอัครสาวกเบื้องขวา พระมหาโมคคัลลานะผู้มีฤทธิ์มากมีตำแหน่งหน้าที่เป็นอัครสาวกเบื้องซ้าย<sup>๓๓๘</sup> องค์กรอัจฉริยะจึงต้องผลิตและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูงที่เรียกว่า “การบริหารจัดการคนเก่ง” ในองค์กร ด้วยระบบการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสมรรถนะสูงไว้ทำงานกับองค์กร มีระบบบริหารค่าตอบแทนที่ดี ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ตลอดจนมีการสร้างระบบพัฒนาผู้นำของตนเอง ทำให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเติบโตขึ้นมาเป็นผู้นำของหน่วยงาน และผู้นำขององค์กรตามลำดับ พยายามส่งเสริมให้หัวหน้างานทุกระดับจะต้องสร้างและพัฒนาผู้นำของหน่วยงานของตนเอง เพื่อเตรียมพร้อมรองรับการเติบโตขององค์กรในอนาคต องค์กรอัจฉริยะจึงควรมีการกำหนดมาตรฐานผู้นำองค์กรทั้งระดับส่วนงานและระดับองค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะควรเน้นคุณสมบัติว่าต้องเป็น “คนเก่งดีและมีประโยชน์”<sup>๓๓๙</sup>

<sup>๓๓๗</sup> โพนรินทร์ ไพบรรณโชติวัฒน์, คนเก่ง องค์กรแกร่ง, หน้า ๑๑๕.

<sup>๓๓๘</sup> ดู อก.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๘๘-๒๖๓/๒๕-๓๓ (เอตทัคคะวรรค).

<sup>๓๓๙</sup> อ่างแล้ว, คนเก่ง องค์กรแกร่ง, หน้า ๙๐.

## ๕. บทสรุป

ความสำเร็จขององค์กรคือสิ่งที่ทุกคนในองค์กรปรารถนา และสิ่งที่องค์กรปรารถนาคงยิ่งกว่านั้นก็คือความสามารถในการธำรงรักษาความสำเร็จนั้นให้คงอยู่กับองค์กรได้ตลอดไป ทฤษฎีการทางการบริหารที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและการรักษาความสำเร็จขององค์กรไว้ได้นั้นคือ “มนุษย์” หรือ “คน” นั่นเอง คนในองค์กรคือทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า คนเป็นผู้คิดและจัดการองค์กรให้ขับเคลื่อนไปอย่างสอดคล้องกับสภาพบริบททางสังคมที่มีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คนทุกระดับในองค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ดีมีคุณภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและดำเนินไปด้วยความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้านอย่างมั่นคง จนสามารถก้าวสู่ความเป็น “องค์กรอัจฉริยะ” เป็นที่รู้จักและยอมรับอย่างแพร่หลายได้ในที่สุด

องค์กรอัจฉริยะคือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีความมั่นคง มีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านมิติของงาน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านมิติของคน ได้แก่ บุคลากรขององค์กรทุกระดับที่มีความหลากหลาย ตลอดทั้งด้านมิติของชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ความสำเร็จขององค์กรต้องไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชนสังคม และสิ่งแวดล้อม แต่ต้องเกื้อกูลสนับสนุนความมีสุขภาวะที่ดีให้เกิดแก่ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศชาติ และในระดับสังคมโลกอย่างเป็นกัลยาณมิตร

ในปหาราพุทธ พระพุทธเจ้าตรัสคำสอนที่สามารถนำมากำหนดเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศให้เป็น “องค์กรอัจฉริยะ” ที่รวมความสำเร็จ นำ อัจฉริยะ นำ ยินดี นำ อยู่ นำ ร่วมงานด้วย เพราะมีสิ่งนำ อัจฉริยะหรือสิ่งที่ดีเลิศอย่างหลากหลายภายในองค์กร กล่าวคือองค์กรอัจฉริยะนอกจากจะต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพแล้ว สิ่งที่สำคัญยิ่งคือคนในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีศรัทธา มีระเบียบวินัย มีศีลธรรม เคารพสิทธิของผู้อื่น มีความจงรักภักดี มีความรักความสามัคคีปรองดอง มีความสุข ยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะได้รับการพัฒนาในระดับที่สูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป และมีความเป็นผู้นำ

การบริหารจัดการองค์กรให้ได้ชื่อว่าเป็น “องค์กรอัจฉริยะ” ตามแนวคิดในปหาราทสูตรนี้จึงจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. องค์กรอัจฉริยะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
๒. องค์กรอัจฉริยะต้องมีระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ
๓. องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
๔. องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งระเบียบวินัย
๕. องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งคุณธรรม
๖. องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งความมั่นคงยั่งยืน
๗. องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งความเสมอภาค
๘. องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งเอกภาพ
๙. องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งประสิทธิภาพ
๑๐. องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรแห่งคนคุณภาพ

## เอกสารอ้างอิง

- เจษฎา นกน้อย. ๑๒ แนวคิดฝ่าวิกฤตองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- ณัฐยา ลินตระกูลผล. การบริหารจัดการนวัตกรรม. แปลและเรียบเรียงจาก Managing Creativity and Innovation. กรุงเทพมหานคร : เอ็กชเปอร์เน็ท, ๒๕๕๙.
- ณัฐยา ลินตระกูลผล, วีรวิธ มาฆะศิริานนท์. การจัดการความรู้. แปลและเรียบเรียงจาก Harvard Business Review On Knowledge Management โดย Peter F. Drucker. กรุงเทพมหานคร : เอ็กชเปอร์เน็ท, ๒๕๕๖.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร, พัชชา กวางทอง. สรรพวิธีจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร : แสงดาว, ๒๕๕๒.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชนดิสทริบิวเตอร์, ๒๕๕๔.
- ไพโรจน์ ไพธรรมโชติวัฒน์. คนเก่ง องค์กรแกร่ง. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- . การบริหารจัดการคนเก่ง. แปลและเรียบเรียงจาก Harvard Business Review On Knowledge Management โดย Peter F. Drucker. กรุงเทพมหานคร : เอ็กชเปอร์เน็ท, ๒๕๕๕.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- . อรรถกถาภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, รศ. ดร. โลกาวัดน์กับทองถิ่น. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๕๕.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

วิกิพีเดีย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <[www.bloggang.com/viewdia...php?id=an...](http://www.bloggang.com/viewdia...php?id=an...)>, (๑๕ กันยายน ๒๕๕๗).

วิกิพีเดีย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <[www.wiseknow.com/blog/๒๐๐๙/๑๑/๐๖/๓๘](http://www.wiseknow.com/blog/๒๐๐๙/๑๑/๐๖/๓๘)>, (๑๕ กันยายน ๒๕๕๗).

วิกิพีเดีย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <[prakal.wordpress.com/๒๐๑๒/๐๙/๒๔/๑...](http://prakal.wordpress.com/๒๐๑๒/๐๙/๒๔/๑...)>, (๑๕ กันยายน ๒๕๕๗).



ปฏิบัติศาสนกิจ