

การบูรณาการองค์กรภาครัฐยุคใหม่ตามหลักไตรสิกขา*

INTEGRATION OF MODERN ORGANIZATIONS BASED ON TI-SIKKHA

วนิดา ตรงดี

Wanida Trongdee

บริษัท บีแอนด์บี อินเตอร์ กรุ๊ป 2004 จำกัด

B&B Inter Group 2004 Company Limited

Corresponding Author E-mail: Wanida.td@gmail.com

บทคัดย่อ

ศักยภาพในการนำหลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคใหม่ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการเชิงระบบระหว่างแนวคิดพุทธธรรมกับหลักการบริหารจัดการร่วมสมัย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความยั่งยืน และจริยธรรมของภาครัฐ ท่ามกลางบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชนที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยมีกรอบแนวคิดหลักคือ การบริหารเชิงคุณค่ากับการพัฒนาคุณภาพเชิงโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์พบว่า หลักศีลสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการวางระบบบรรณานุกรมและจริยธรรมในองค์กรเพื่อป้องกันการทุจริตและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส หลักสมาธิส่งเสริมการบริหารตนเองของบุคลากร การมีสติในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ส่วนหลักปัญญาช่วยผลักดันให้เกิดการคิดเชิงระบบ การตัดสินใจเชิงคุณค่า และการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารภาครัฐ เมื่อพิจารณาในภาพรวม การนำไตรสิกขามาเป็นฐานคิดของการบริหารองค์กรภาครัฐสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างประสิทธิภาพเชิงกลไกกับคุณธรรมเชิงนามธรรม และเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐกับประชาชน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายคือ รัฐควรส่งเสริมให้เกิด “องค์กรสำนึกธรรม” โดยการออกแบบระบบฝึกอบรมเชิงบูรณาการที่ผสมผสานหลักไตรสิกขาเข้ากับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐ ทั้งนี้ควรมีการวิจัยเชิงประจักษ์เพิ่มเติมเพื่อประเมินผลลัพธ์ของการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในระบบราชการอย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่การออกแบบนโยบายการบริหารยุคใหม่ที่ผสมผสานความเป็นมนุษย์กับประสิทธิภาพได้อย่างสมดุล

คำสำคัญ: การบูรณาการ; องค์กรยุคใหม่; ไตรสิกขา

*Received March 27, 2025; Revised May 16, 2025; Accepted May 27, 2025

Abstract

The potential of applying the Buddhist principle of Ti-Sikkha morality (Sila), concentration (Samadhi), and wisdom (Pañña) to the management of modern public sector organizations by focusing on the systemic integration between Buddhist ethics and contemporary public administration principles to enhance efficiency, sustainability, and ethical governance amid the increasing complexity of social change, technology, and public expectations. with a conceptual framework grounded in value-based administration and structural quality development. The findings indicated that Sila could be integrated into organizational governance to promote transparency, prevent corruption, and foster a culture of ethical conduct. Samadhi contributed to self-discipline among personnel, mindfulness in administrative processes, and improved quality of work life. Pañña supported systems thinking, value-based decision-making, and the cultivation of enlightened leadership within public agencies. Overall, the application of Ti-Sikkha as a foundational framework for public sector management bridges the gap between mechanical efficiency and ethical intention, while reinforcing public trust in state institutions. The proposed policy recommendation for the state to foster “organizations with moral consciousness” by implementing integrated training systems that combined Ti-Sikkha with human resource development in the bureaucracy. There should be further empirical research to assess the tangible outcomes of applying Buddhist principles in state administration, ultimately guiding the development of a new public administration paradigm that harmonizes human values with potentials in a holistic manner.

Keywords: Integraton; Modern Organization; Threefold Training

บทนำ

การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลักภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวมในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์

และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

สังคมแห่งยุคสมัยใหม่เป็นสังคมของการสร้างสรรค์และการเรียนรู้ปัญหาต่าง ๆ มีความซับซ้อนและสร้างผลกระทบมากขึ้น ความสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป รวมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะการณ์นำองค์กรสมัยใหม่ก็ต้องมีความแตกต่างจากยุคสมัย เพิ่มศักยภาพของบุคลากรเพื่อการเรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน เน้นการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์อย่างรวดเร็ว มีแนวทางที่ทันสมัยเป็นพลวัตเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างเต็มที่

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ให้เป็นองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization) ในปัจจุบันจึงได้รับความสนใจอย่างยิ่งจากนักบริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อกล่าวถึงธุรกิจทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายนั้น ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตโดยอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างด้วยกันที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เริ่มที่ผู้บริหารขององค์การต้องมีองค์ความรู้ มีทักษะ และความสามารถ ในการบริหารธุรกิจในทุกหน้าที่ ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์การจึงต้องมีเรียนรู้และองค์การนั้นเป็นที่รวมของบุคลากรและงานซึ่งงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น

การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐควรมุ่งเน้นการจัดองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล และพร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยใช้หลักไตรสิกขาในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็วและสะดวก ควบคู่กับการปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์ ความมั่งคั่ง และจิตสำนึกสาธารณะในทุกภาคส่วน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและส่งเสริมความยุติธรรมอย่างเป็นธรรมตามหลักนิติธรรม บทความนี้จะนำเสนอ แนวคิดทฤษฎีองค์การ แนวความคิดทางบริหารยุคใหม่ และการบูรณาการองค์การภาครัฐยุคใหม่ตามหลักไตรสิกขา ดังความสังเขปต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีองค์การ

ความหมายของทฤษฎีองค์การ

องค์การ (Organization) หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ภายใต้โครงสร้างที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่ตั้งไว้ โดยองค์การมิได้เกิดขึ้นอย่างไร้ทิศทาง หากแต่เป็นผลจากการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ให้ทำงานสอดคล้องประสานกัน ภายใต้แผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ การจัดการในองค์การจึงหมายถึงกระบวนการติดตามตรวจสอบ และผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งบทบาทของผู้จัดการในบริบทนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะการบริหารคนให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ไม่ใช่ด้วยพรสวรรค์เพียงอย่างเดียว แต่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงบริหาร

Gareth R. Jones (2001) ให้ความหมายขององค์การว่าเป็นเครื่องมือที่มนุษย์ใช้เพื่อประสานงานระหว่างกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยการรวมกลุ่มของคนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สะท้อนคุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ที่มุ่งตอบสนองความต้องการผ่านความร่วมมืออย่างมีแบบแผน องค์การจึงมีองค์ประกอบสำคัญสามประการ ได้แก่ 1. ความมุ่งไปสู่เป้าหมาย (Purpose) 2. บุคลากร (People) และ 3. แผนหรือระบบที่กำหนดร่วมกัน (Plan) ทั้งนี้ คนในองค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์การให้สำเร็จ (Gerloff, 1985)

ในทำนองเดียวกัน Daft (2010) เห็นว่าองค์การเป็นระบบที่มนุษย์จัดตั้งขึ้นโดยออกแบบโครงสร้างที่ชัดเจน มีกิจกรรมที่ประสานงานกันอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงกับบริบทแวดล้อมภายนอก โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ผ่านแนวคิดการมอบอำนาจ (Empowerment) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน

องค์การสมัยใหม่จึงมีลักษณะที่เป็นระบบและมีโครงสร้างทางการอย่างชัดเจน ซึ่งมักแสดงออกในรูปของแผนภูมิองค์การ (Organizational Chart) โดยแสดงสายบังคับบัญชา ระดับอำนาจ และความสัมพันธ์เชิงหน้าที่อย่างเป็นระเบียบ (Eriksson-Zetterquist et al., 2011) โดยระบุว่าองค์การมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1. เป็นโครงสร้างที่ประกอบด้วยกฎเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา 2. เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายร่วม มีการประสานงาน และจัดการกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และ 3. เป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจและอุดมการณ์

ร่วมกัน ซึ่งลักษณะเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า องค์การไม่ได้เป็นเพียงหน่วยงานทางกายภาพ แต่เป็นพื้นที่ที่บุคลากรเชื่อมโยงกันด้วยเป้าหมาย ระบบ คุณค่า และปฏิสัมพันธ์ที่มีแบบแผน

สรุปได้ว่า องค์การคือการรวมกลุ่มของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่มีการแบ่งหน้าที่และอำนาจอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยการจัดการหมายถึงกระบวนการควบคุม ติดตาม และดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้จัดการมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ

แนวความคิดทางบริหารสมัยใหม่

การบริหาร (Administration) หมายถึงกระบวนการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ โดยการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบรรลุผลสำเร็จของงาน ผ่านการทำให้บุคคลอื่นดำเนินการแทน (Follet, 1924) กล่าวคือ เป็นการผสมผสานระหว่างกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทขององค์การสมัยใหม่ การบริหารจำเป็นต้องสามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง องค์การที่ประสบความสำเร็จจึงต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญอย่างน้อยสามประการ ได้แก่ 1. ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ 2. เทคโนโลยีที่ทันสมัย และ 3. โครงสร้างและระบบงานที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (เสนห์ จัยโต, 2551)

ในส่วนของภาครัฐ แนวคิดการจัดการแบบใหม่หรือที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) ได้เข้ามามีบทบาทอย่างชัดเจน โดยเน้นการปรับเปลี่ยนระบบราชการจากรูปแบบเดิมที่เน้นระเบียบขั้นตอน มาเป็นระบบที่เน้นผลลัพธ์ ความคุ้มค่า และความรับผิดชอบต่อประชาชนมากยิ่งขึ้น การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีหลักสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1. การบริหารโดยนักวิชาชีพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2. การกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน 3. การควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ 4. การแยกหน่วยงานรัฐออกเป็นหน่วยย่อยที่สามารถบริหารจัดการได้อิสระ



มากขึ้น 5. การสร้างการแข่งขันภายในภาครัฐเพื่อกระตุ้นประสิทธิภาพ 6. การนำแนวทางการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ 7. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12, 2563)

จากกรอบแนวคิดข้างต้นสามารถสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารไม่ใช่เพียงการจัดการทรัพยากรเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงคน ระบบ และเป้าหมายเข้าด้วยกันอย่างมีกลยุทธ์ โดยเฉพาะในภาครัฐซึ่งมีความซับซ้อนในเชิงโครงสร้างและความคาดหวังจากประชาชนสูง การบริหารยุคใหม่จึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น ทันสมัย และมีความรับผิดชอบต่อในระดับที่สูงกว่าที่เคยเป็นมา

สรุปได้ว่า แนวคิดทางบริหารสมัยใหม่ เป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม เปลี่ยนผ่านสู่การบริหารและบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัล ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้ ปฏิรูปการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบเปิด เพื่อคัดเลือกและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพ ตามหลักคุณธรรม เสริมสร้างการบริหารราชการในระดับพื้นที่ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน แก้ไขอุปสรรคด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายเงินให้รวดเร็ว โปร่งใส คำนึงถึง และปราศจากการทุจริต

วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ

วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การนั้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้นเป็นแนวความคิดที่นักวิชาการเสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลองวิจัย ซึ่งทฤษฎีจะนำมาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แนวคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจะเน้นในเรื่องรูปแบบโครงสร้างและการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยจะมุ่งถึงผลงาน แต่ไม่สนใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมที่มีชื่อเสียงและในปัจจุบันยังมีการนำมาใช้อยู่ คือ ทฤษฎีการจัดองค์การแบบราชการของ Max Weber ต่อมาจะเป็นทฤษฎีองค์การด้านพฤติกรรมศาสตร์โดยมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์การ โดยมีความเชื่อว่าองค์การเหมือนสิ่งมีชีวิตต้องการมีการเจริญเติบโต มีสุขภาพไม่ดีเป็นบางครั้ง และที่สำคัญต้องมีการพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตและมั่นคงตลอดไป ส่วนทฤษฎีต่อมา

เป็นทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เน้นทางด้านจิตวิทยา คำนึงถึงบุคคลและกลุ่มงานเพิ่มเข้าไป ทฤษฎีองค์การมีวิวัฒนาการดังนี้ (Morgan, 1989)

1. ยุคการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) องค์กรถูกมองเป็นเครื่องจักร (Machine Model) เน้นการออกคำสั่ง วางแผน และควบคุม ใช้หลักความชำนาญเฉพาะด้านและกำหนดขอบเขตการควบคุม (Span of Control) ประมาณ 6 คน มีข้อจำกัดในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ช่วงปลายทศวรรษ 1930 มีการปรับแนวคิดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2. ยุคมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) Barnard (1938) มองว่าองค์กรเป็นระบบความร่วมมือ การสื่อสารมีความสำคัญ โดยเน้นการสื่อสารจากล่างขึ้นบน มีการกระจายอำนาจ และโครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น เน้นแนวคิด อิสระ การเปลี่ยนแปลง ความเป็นมนุษย์ ความคิดสร้างสรรค์ และประชาธิปไตย

3. ยุคระบบราชการ (Bureaucracy) Max Weber เน้นประสิทธิภาพของระบบราชการ องค์กรมีลักษณะ การสื่อสารที่ชัดเจน อำนาจหน้าที่แน่นอน และการใช้กฎระเบียบข้อบังคับ

4. อำนาจ ความขัดแย้ง และการตัดสินใจ (Power, Conflict and Decisions) นักรัฐศาสตร์สนใจศึกษาอำนาจและความขัดแย้งในองค์กร Herbert Simon และ James March ศึกษาการตัดสินใจที่มีข้อจำกัด เช่น ข้อมูลไม่เพียงพอ ข้อจำกัดด้านเวลา และการให้เหตุผลไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดการเลือกทางเลือกที่พอใจมากกว่าทางเลือกที่ดีที่สุด (Simon, Herbert A., 1987)

5. คุณสมบัติของเทคโนโลยี (Technological Qualification) Tavistock Group Group ศึกษาาระบบสังคมเทคนิค (Sociotechnical Systems) พิจารณาทั้งด้านสังคมและเทคนิคในองค์กร

6. ทฤษฎีองค์การให้ความสำคัญกับเป้าหมายองค์การและสภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การ เป็นหลักการศึกษาถึงโครงสร้าง และการออกแบบองค์การ โดยมีเป้าหมายเป็นจุดมุ่งหมายร่วมของสมาชิกในองค์การ มีบุคลากรซึ่งต้องทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีองค์ประกอบด้านวัฒนธรรม กฎเกณฑ์ และพฤติกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ โดยเน้นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

การบูรณาการองค์การยุคใหม่ตามหลักไตรสิกขา

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคดิจิทัลมิได้เพียงส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล แต่ยังสั่นสะเทือนโครงสร้างการทำงานขององค์กรภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ องค์การยุคใหม่ จึงมิใช่เพียงหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารราชการแผ่นดิน แต่เป็นระบบคุณค่าร่วมที่ต้องตอบสนองต่อสาธารณะในเชิงคุณธรรมไม่แพ้เชิงประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ การบูรณาการ หลักธรรมเข้ากับโครงสร้างองค์การจึงไม่ใช่เรื่องเชิงอุดมการณ์เท่านั้น หากเป็นภารกิจเชิงระบบที่ต้องออกแบบอย่างเป็นรูปธรรม หลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา (อง.ตัก. 29/521/294, ที.ปา. 11/228/231) ซึ่งถือเป็นแนวทางการฝึกตนขั้นพื้นฐานใน พระพุทธศาสนา จึงสามารถเป็นกรอบคิดสำคัญที่ช่วยยกระดับการบริหารองค์การไปสู่การ มีคุณภาพทั้งในมิติภายนอกและภายใน

ศีล หมายถึง การควบคุมกาย วาจา ใจให้สงบ ไม่เบียดเบียน ซึ่งสามารถเทียบได้กับการวางระบบธรรมาภิบาลภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดจรรยาบรรณ การมี วัฒนธรรมองค์กรโปร่งใส หรือระบบควบคุมภายในที่ลดแรงจูงใจต่อการทุจริต ขณะที่ สมาธิ คือ ความตั้งมั่นของจิต ซึ่งสอดคล้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะภายในบุคลากร เช่น การมีสมาธิในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายส่วนรวม และการควบคุมตนเอง ในภาวะกดดัน หรือระบบส่งเสริมสุขภาวะในที่ทำงาน ส่วน ปัญญา หมายถึง ความรู้แจ้งใน สภาวะของโลกและชีวิต ซึ่งสะท้อนถึงภาวะผู้นำที่ตัดสินใจบนฐานข้อมูล ความยุติธรรม และมองผลกระทบเชิงโครงสร้างได้อย่างลึกซึ้ง เช่น ผู้นำที่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อวางแผน เชิงนโยบาย แทนที่จะบริหารโดยอคติหรือการตอบสนองเฉพาะหน้า (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ.ปยุตฺโต) (2546)

การบูรณาการทั้งสามมิติให้ทำงานร่วมกันในระดับองค์กร ย่อมต้องอาศัยทั้ง โครงสร้าง และวัฒนธรรม คือ ไม่เพียงสร้างระบบที่ตรวจสอบได้เท่านั้น แต่ต้องออกแบบ กระบวนการเรียนรู้ภายในให้บุคลากรสามารถฝึกฝนตนเองแบบองค์รวม กล่าวคือ ไม่ใช่ เพียงการอบรมคุณธรรมเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจ แต่เป็นการจัดระบบที่ฝังหลักธรรมไว้ในวิธี คิด นโยบาย และการจัดสรรทรัพยากร เช่น การพัฒนาโมเดลองค์กรที่มีเป้าหมายร่วม ทั้ง ด้านผลสัมฤทธิ์และความยั่งยืนทางจริยธรรม (ศิริพงษ์ ฐานมั่น, 2562) การปรับหลักสูตร ฝึกอบรมให้มีการสะท้อนตน (Self-Reflection) ควบคู่กับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางงาน ตลอดจนการสร้างระบบ Mentoring เพื่อเชื่อมโยงผู้มีประสบการณ์กับรุ่นใหม่ในการ แลกเปลี่ยนคุณค่าร่วมกันอย่างเป็นระบบ กล่าวได้ว่า การนำไตรสิกขามาใช้ในการบริหาร องค์การยุคใหม่มิใช่การสร้างกรอบศีลธรรมภายนอก แต่เป็นการปลูกภาวะภายในของ

ระบบราชการให้ทันรู้ สบ และชาญฉลาดได้ในเวลาเดียวกัน เพื่อให้รัฐสามารถเป็นทั้งกลไกบริการสาธารณะ และแหล่งปลูกฝังคุณธรรมของสังคมได้ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ.ปยุตฺโต) (2555) ทั้งนี้ การบูรณาการไตรสิกขาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบในองค์กรสามารถดำเนินการได้ผ่านกลไกสำคัญ เช่น

1. การกำหนดให้ไตรสิกขาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสร้างความสอดคล้องระหว่างค่านิยมหลักกับเป้าหมายของภารกิจ
2. การปรับปรุงแบบการพัฒนาบุคลากรในลักษณะฝึกทั้งงาน ฝึกทั้งใจ โดยฝังหลักธรรมในการจัดอบรม การประเมินผล และการพัฒนาเส้นทางอาชีพอย่างต่อเนื่อง
3. การออกแบบระบบการบริหารองค์กรที่เอื้อต่อการไตร่ตรองร่วม เช่น การประชุมที่มีช่วงสะท้อนตน การใช้พื้นที่ปลอดภัยทางความคิด และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดโดยไม่ลงโทษ
4. การจัดการสภาพแวดล้อมในองค์กรทั้งเชิงกายภาพและจิตวิทยาให้เอื้อต่อการมีสมาธิและสมดุล เช่น มุมพักสงบ ห้องสวนมนต์ หรือกิจกรรมฟื้นฟูจิตใจประจำสัปดาห์
5. การเชื่อมโยงไตรสิกขากับระบบประเมินผลและการให้รางวัล เช่น การให้คะแนนพฤติกรรมตามหลักคุณธรรมร่วมกับผลสัมฤทธิ์งาน เพื่อสร้างแรงจูงใจอย่างสมดุลทั้งหมดนี้จะช่วยให้องค์กรภาครัฐไม่เพียงทำงานได้ผล แต่ยังดีต่อคน และดีต่อสังคม ในระยะยาว

สรุปได้ว่า การบูรณาการองค์การยุคใหม่ตามหลักไตรสิกขา เป็นแนวทางสำคัญในการเชื่อมโยงหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับการพัฒนาองค์กรภาครัฐและระบบการบริหารสมัยใหม่อย่างสมดุล โดยไตรสิกขาซึ่งประกอบด้วยศีล สมาธิ และปัญญา มิได้เป็นเพียงข้อปฏิบัติในระดับปัจเจก แต่สามารถปรับใช้เป็นกรอบคิดในการยกระดับคุณภาพขององค์กรในทุกมิติ ศีลคือการวางระบบคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัยภายในองค์กร เพื่อสร้างจุดหมายร่วมและลดพฤติกรรมเบี่ยงเบน สมาธิคือการวางโครงสร้างที่ชัดเจนและส่งเสริมการตั้งมั่นของบุคลากรในหน้าที่ ขณะที่ปัญญามีหมายถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ การคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรให้มีความโปร่งใส มีส่วนร่วม และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในสังคมร่วมสมัย นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าวยังสนับสนุนให้เกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ผ่านระบบคุณธรรม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืน ไตรสิกขาจึงไม่ได้เป็นเพียงหลักแห่งการศึกษาเพื่อความหลุดพ้นตามแนวทางดั้งเดิม แต่ยังสามารถเป็นเครื่องมือในการออกแบบองค์กรแห่งอนาคต ที่ไม่เพียงขับเคลื่อนด้วย

เป้าหมายเชิงผลลัพธ์ แต่ยังคงอยู่บนรากฐานของความดีงามและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษา พบว่า ไตรสิกขา ไม่ใช่เพียงหลักธรรมเพื่อความสงบของปัจเจก แต่สามารถเป็นเครื่องมือในการยกระดับองค์กรภาครัฐให้มีทั้งประสิทธิภาพและคุณธรรมในคราวเดียวกัน ดังนั้น การบูรณาการไตรสิกขาเข้ากับการบริหารองค์กรยุคใหม่จึงเป็นการรวมพลังระหว่างกลไกการบริหารกับจิตสำนึกของมนุษย์ เพื่อสร้างองค์กรที่ไม่เพียงทำงานดี แต่ยังคิดดี และเป็นที่ยั่งยืนได้อย่างยั่งยืน โดยผู้เขียนได้ทำเป็นภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า การบูรณาการหลักไตรสิกขาเข้ากับการบริหารองค์กรภาครัฐในยุคใหม่มิได้เป็นเพียงการแทรกหลักธรรมไว้ในกระบวนการทำงาน แต่คือการสร้างโครงสร้างที่เปิดพื้นที่ให้ระบบ และจิตสำนึก ทำงานร่วมกันอย่างมีพลวัต แผนภาพนี้แสดง

ให้เห็นว่าองค์ประกอบของไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา สามารถเทียบได้กับสามแกนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ระบบองค์กร บุคลากร และผู้นำ โดยศีลเปรียบเสมือนระบบที่มีคุณธรรม ซึ่งหมายถึงการออกแบบองค์กรให้มีธรรมาภิบาลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดหลักจริยธรรมอย่างชัดเจน องค์กรที่มีศีลจะไม่เพียงสร้างกฎระเบียบ แต่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับทั้งบุคลากรและประชาชนว่าโครงสร้างนั้นยืนอยู่บนฐานแห่งความถูกต้อง ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ สมาธิ เปรียบได้กับบุคลากรที่มีสติ คือ การเสริมสร้างความมั่นคงภายในของบุคคลให้สามารถตั้งมั่นอยู่กับภารกิจโดยไม่ถูกรบกวนจากความเร่งรีบหรือความกดดัน เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสมดุลจิตใจ และนำไปสู่ประสิทธิภาพในระยะยาว ไม่ใช่ความเร่งรีบที่แลกมาด้วยความเหนื่อยล้าหรือหมดไฟ และปัญญา คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ไม่เพียงบริหารจากตัวเลข แต่ใช้ความรู้ ความเข้าใจ และเหตุผลในการตัดสินใจ เห็นผลกระทบระยะยาว และกล้ารับฟังเสียงรอบข้างด้วยใจเปิดกว้าง ผู้นำเช่นนี้จะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนผ่านองค์กรจากระบบที่มุ่งผลลัพธ์เชิงกลไกไปสู่ระบบที่สร้างคุณค่าในเชิงสังคม

เมื่อทั้งสามส่วนนี้ทำงานร่วมกัน องค์กรภาครัฐจะไม่ใช่นิยามหน่วยงานที่ให้บริการเท่านั้น แต่คือ พื้นที่ฝึกฝนของสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยหลักธรรม สติ และปัญญาอย่างเป็นระบบ สะท้อนความเป็นไปได้ของราชการที่ไม่เพียงบริหารเก่ง แต่ยังบริหารอย่างดีงามและเป็นธรรม

สรุป

การบูรณาการองค์การภาครัฐยุคใหม่ตามหลักไตรสิกขา เป็นการศึกษาที่เสนอแนวทางใหม่ในการยกระดับคุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐ โดยผสมผสานหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา เข้ากับระบบการบริหารสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงกลไกกับคุณธรรมเชิงคุณค่า ท่ามกลางบริบทของความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล บทความได้วิเคราะห์แนวคิดขององค์กรสมัยใหม่ แนวทางการบริหารภาครัฐตามกรอบ New Public Management และวิวัฒนาการทฤษฎีองค์การ เพื่อปูพื้นฐานในการออกแบบระบบการบริหารที่ทันสมัยแต่ไม่ขาดจริยธรรม จากนั้นจึงเสนอว่าการนำไตรสิกขามาบูรณาการในระดับองค์กรสามารถดำเนินการได้ผ่านหลายมิติ เช่น การฝังหลักธรรมในยุทธศาสตร์องค์กร การพัฒนาบุคลากรเชิงคุณธรรม การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสมาธิ และการออกแบบระบบประเมินผลที่คำนึงถึงทั้งผลสัมฤทธิ์และคุณค่าในตัวคน โดยทั้งหมดนี้จะนำไปสู่องค์กรภาครัฐที่ไม่เพียง



เป็นเครื่องมือให้บริการ แต่ยังเป็นพื้นที่ปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะและคุณธรรมร่วมของสังคมอย่างยั่งยืน ไตรสิกขาจึงมิใช่เพียงหลักธรรมเพื่อความหลุดพ้นทางจิตวิญญาณ หากแต่สามารถเป็นแนวทางการบริหารองค์การที่ทั้งทันสมัย ลุ่มลึก และตอบโจทย์สังคมร่วมสมัยได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12. (2563). *แนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New Normal*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน(สพข.).
- พระโกศล มณีรัตน์. (2560). การประยุกต์ใช้หลักไตรสิกขาในการพัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรม. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(1), 383-397.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2555). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย* (พิมพ์ครั้งที่ 35). กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์ผลิธัมม.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ ฐานมั่น. (2562). การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับองค์การแห่งยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 9(1), 146-163.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.
- เสน่ห์ จัยโต. (2551). *องค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Daft, R. L. (2010). *Understanding The Theory and Design of Organization* (10th ed.) China: South-Western, Cengage Learning.
- Eriksson, Z. et al. (2011). *Organization Theory: A Practice Based Approach*. Italy: Oxford University Press.
- Follet, P.M. (1924). *Creative Experience*. London: Longman and Green.

- Gerloff, E.A. (1985). *Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management*. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory: Text and Cases* (3rd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Simon Herbert A. (1987). *Classic of Public Administration* (2nd ed.). California: The Dorsey Press.