

บทที่ ๓

การบริหารการประสานรหลวง ภาค ๑

ในบทที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของสังคหวัตถุ ๔ ในคัมภีร์พระพุทธศาสนาในบริบทต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานแบบกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ ในพระพุทธศาสนามีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและเกื้อหนุนต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์เชิงกลยาณมิตรขององค์กรนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพของงานและคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรด้วย ดังนั้น ในบทที่ ๓ นี้ จึงเป็นการศึกษาการบริหารการประสานรหลวง ภาค ๑ และการบริหารองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กรโดยมุ่งถึงความเป็นกลยาณมิตรในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเพื่อองค์กร

๓.๑ ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

มีนักคิดและนักทฤษฎีทั้งหลายให้คำจำกัดความของการบริหารในรูปแบบต่างๆ แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อศึกษาและการประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กรที่มีความหลากหลายด้านองค์ประกอบทางสังคม การเมือง การปกครอง กฎหมาย ประเพณี วัฒนธรรมต่างๆ ที่หลอมรวมเป็นรูปแบบการบริหารองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะและลักษณะทั่วไป

๓.๑.๑ นิยามความหมาย

เทเลอร์ (Frederick W.Taylor) บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ มีหลักพื้นฐานอยู่ในหลักการบริหารที่สำคัญ ๔ ประการคือ

๑) ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่าง คือต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่จะช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่า เป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒) ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย

และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓) ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีการใหม่ที่ได้กำหนดขึ้นเพราะโดยหลักเหตุผล คนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลิตผลสูงขึ้น

๔) การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานแต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น^๑

คุนส์และไวฮริช (Koontz & Weihrich) กล่าวว่า การบริหารคือ กระบวนการออกแบบและการดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของผู้ร่วมงาน กลุ่มบุคคลที่จะร่วมมือกันทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับข้อจำกัดพื้นฐานที่ต้องการกล่าวคือ

๑) ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้จัดการในการวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การควบคุมดูแล

๒) การจัดการทุกชนิดในองค์กร

๓) ผู้จัดการนั้นจะต้องบริหารทุกระดับชั้น

๔) ผู้จัดการทุกคนต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน พยายามสร้างสิ่งต่างๆ ให้สูงกว่ามาตรฐาน

๕) การจัดการทุกคนต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน พยายามสร้างสิ่งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^๒

ไซมอน (Herbert A. Simon) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จโดยที่ผู้บริหารมักไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก^๓

^๑ เทเลอร์ (Frederick W. Taylor), อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๖), หน้า ๔๗-๔๘.

^๒ Harold Koontz & Heinz Weihrich, **Management, Ninth Edition**, (New York: McGraw Hillbook, 1991), p.4.

^๓ ไซมอน (Herbert A. Simon), อ้างใน เต็มศักดิ์ ทองอิทร์, **ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

ยอร์ช (George) ให้คำจำกัดความของการบริหารไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การดำเนินงาน และการควบคุมเพื่อให้กิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยคนและทรัพยากร^๔

โมลแมน (Moehlman) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำหรือกระบวนการทุกอย่างที่องค์กรทำให้นโยบายและวิธีการมีประสิทธิภาพ^๕

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมานี้ เป็นเพียงตัวอย่างการนิยามความหมายของการบริหาร ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบแนวคิดตะวันตก ซึ่งบางแนวคิดก็สอดคล้องกับจุดยืนของพระพุทธศาสนาว่าด้วยการบริหารองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการและนักปราชญ์ทางพุทธศาสนานิยมไว้ เช่น

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ศ.ดร. ได้กล่าวถึง การบริหารว่า เป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จมี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้

๑) P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กรเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของผู้ที่เป็นสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและกระจายอำนาจ

๓) S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕) C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^๖

^๔ โมลแมน (Moehlman), อังโน ชาญชัย อาจิณสมจาร, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: การศาสนา, ๒๕๒๗), หน้า ๗

^๕ ยอร์ช (George) อังโน ประดิษฐ์ บอดิจิน, “กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดกลุ่มภาคเหนือ”, **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๓๘), หน้า ๑๗๑

^๖ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

แนวคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับทัศนะของ **วิโรจน์ สารัตนะ** ที่กล่าวถึงกระบวนการบริหารว่า
ควรประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบคือ

- ๑) การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุถึงจุดหมายนั้น
- ๒) การจัดองค์กร หมายถึง กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน
- ๓) การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ๔) การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่า สมาชิกในองค์กรได้ปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง^๗

เสนาะ ดิยาวี กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ

- ๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาเหตุสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้
- ๒) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญ ๓ ประการคือ เป้าหมายต้องสูง ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดี มีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้ายจะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น
- ๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่าประสิทธิผล หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึง

^๗ วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, หน้า ๑๑.

ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้กันโดยทั่วไปว่า เราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่างๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไป ไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม ต้องไม่เกิดการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์ เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์กรจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างสมดุล^๘

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภษญ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าหมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน^๙

แนวคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ **ปีเตอร์ เอฟ ดริคเกอร์ (Peter F. Drucker)** ที่กล่าวว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์กรซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม^{๑๐}

^๘ เสนาะ ดีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

^๙ สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภษญ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๑๐} ปีเตอร์ เอฟ ดริคเกอร์ (Peter F. Drucker), อ้างใน สมพงศ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๖.

กล่าวโดยสรุป การบริหารนับว่าเป็นศาสตร์ทางสังคม เป็นการจัดระเบียบภายในองค์กรอย่างเป็นระบบคือ มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น มีปัจจัยสำคัญอยู่หลายด้าน รวมทั้งทักษะของผู้บริหารว่ามีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงานมากน้อยเพียงพอที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้หรือไม่ สามารถประยุกต์ความรู้และหลักการทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมมากน้อยเพียงใด

๓.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารองค์กร

การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่าผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่ต้องการ จากความหมายดังกล่าวนี้มีผู้รู้ได้ให้คำจำกัดความและสอดแทรกความหมายและความสำคัญของการบริหารองค์กร ผู้วิจัยขอนำมากล่าวสรุปไว้ดังต่อไปนี้

การบริหารงาน เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้การบริหารงาน จึงเป็นศาสตร์ทางสังคมที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารงานในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารงานแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม^{๑๑}

การบริหารมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การบริหารจัดการเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปเพราะมีองค์ประกอบของความรู้ (Knowledge) มีหลักเกณฑ์ (Principle) และทฤษฎี (Theory) ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นศาสตร์ทางสังคมที่อยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ ส่วนในทางปฏิบัตินั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะนำความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นเรื่องศิลปะ ดังนั้น นักบริหารที่เก่งต้องมีศาสตร์และศิลป์ประกอบกัน^{๑๒}

^{๑๑} จันทราณี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, (กรุงเทพมหานคร: ม.ท.ป., ๒๕๓๖), หน้า ๔.

^{๑๒} เด่น ชะเนติยง, การบริหารงานบุคคล, (ชลบุรี: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, ๒๕๓๓), หน้า ๕๒.

การบริหารคือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่างร่วมกัน โดยประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

- ๑) บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป
- ๒) ต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- ๓) ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกระทำร่วมกันเด่นชัด
- ๔) วัตถุประสงค์นั้นๆ ต้องตรงกันในหมู่บุคคลผู้ร่วมกระทำ^{๑๓}

แนวคิดนี้สอดคล้องกับทัศนะของ **นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์** ที่มองว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่บุคคลร่วมกันกำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรชนิดต่างๆ อย่างเหมาะสม^{๑๔}

จากตัวอย่างแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยคิดว่า การให้คำนิยามความหมายของคำว่าการบริหารองค์กร ได้แฝงเอาทั้งความสำคัญไว้ด้วยกล่าวคือ การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ นอกจากจะอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลแล้วยังต้องได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรหรือสังคมนั้นๆ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงอาจเกิดคำถามว่า อะไรคือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร

๓.๒ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานองค์กร

สังคมของมนุษย์ เป็นสังคมที่มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม หมู่เหล่า เป็นชุมชนขนาดต่าง ๆ ตั้งแต่หมู่บ้าน ตำบล เมือง และประเทศ จึงต้องมีการจัดระบบระเบียบของสังคม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เพื่อความอยู่รอดสงบสุข และบังเกิดความก้าวหน้าในชุมชนเหล่านั้น จึงเป็นสาเหตุให้เกิด "สถาบันสังคม" และ "การบริหาร" ขึ้นมา สถาบันสังคมที่จัดตั้งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว วัด โรงเรียน และองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน จึงต้องอำนวยความสะดวกหรือบริการเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิก และความเจริญของสังคม โดยดำเนินการกิจตามที่สังคมมอบหมาย ด้วยการจัดตั้ง "องค์การบริหาร" ที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมนั้น ๆ ดังนั้น สังคมกับองค์การบริหาร จึงเป็นสิ่งที่

^{๑๓} บรรจบ เนียมมณี, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๓), หน้า ๒๖๑.

^{๑๔} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป**, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓), หน้า ๑๓.

ไม่อาจแยกจากกันได้ ดังเช่น ศาสตราจารย์วิลเลียม ซิฟฟิน (William S. Siffin) ได้กล่าวไว้ว่า "หากปราศจากองค์การบริหารแล้วสังคมก็จะมี หากปราศจากสังคมแล้วมนุษย์ก็ไม่อาจดำรงชีวิตอยู่ได้"^{๑๕}

คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหาร มีอยู่สองคำคือ "การบริหาร" (Administration) และ "การจัดการ" (management) การบริหาร มักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า การจัดการ ใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า "ผู้บริหาร" ในขณะที่บริษัท ห้างร้าน ใช้เรียกตำแหน่งเป็น "ผู้จัดการ" อย่างไรก็ตามมีผู้ให้คำจำกัดความหมายของ "การบริหาร" ในฐานะที่เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- Peter F. Drucker : การบริหาร คือ ศิลปในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น
- Harold koontz : การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน
- Herbert A. simon : การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

การบริหารจึงเป็นกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสมและคุ้มค่าที่สุด การบริหารในฐานะที่เป็นวิชาการสาขาหนึ่ง มีลักษณะเป็นศาสตร์โดยสมบูรณ์เช่นเดียวกับศาสตร์สาขาอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษา มีองค์แห่งความรู้ หลักการ และทฤษฎี ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้า เชิงวิทยาศาสตร์ การบริหารจึงเป็นสิ่งที่นำมาศึกษาเล่าเรียนกันได้โดยนำไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหารแต่ละคน^{๑๖}

จึงสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จึงพูดได้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

^{๑๕} วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ, **หลักและระบบบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๓.

^{๑๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕.

นอกเหนือจากแนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กรซึ่งกำหนดให้มียุทธศาสตร์สำคัญๆ เช่น มีการวางแผนที่ชัดเจน มีการออกแบบและพัฒนาองค์กร มีการควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานและแก้ไขผลการปฏิบัติงานในองค์กร รวมไปถึงการจัดสรรบุคคลให้เหมาะกับงาน (Put the right man in the right job) ตามทฤษฎีที่กล่าวไว้เป็นตัวอย่าง

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานองค์กรอย่างหนึ่ง ที่ผู้วิจัยคิดว่า มีความสำคัญไม่น้อยต่อทฤษฎีการบริหารคือ การให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางกายและทางใจของผู้บริหารและสมาชิกองค์กร การขับเคลื่อนนโยบายใดๆ ให้บรรลุเป้าหมายจึงสัมพันธ์กับความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรซึ่งหากความร่วมมือนั้นเกิดจากความเต็มใจที่จะกระทำตามเพราะความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้บริหารผสมผสานกันเกิดขึ้นได้ง่ายและเป็นวิธีการที่สามารถสร้างขึ้นด้วยกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมองค์กร แนวคิดนี้แม้จะเกี่ยวข้องกับการใช้จิตวิทยาในการบริหารจัดการโดยตรง แต่อีกมุมหนึ่งคือทำให้ความสำคัญด้านจิตใจและความรู้สึกรับผิดชอบร่วม

อย่างไรก็ตาม ในแนวคิดว่าด้วยการใช้หลักธรรมทางศาสนาเข้าไปเป็นเครื่องมือบริหารองค์กร เช่น หลักสังคหวัตถุ ๔ ในพระพุทธศาสนา ในฐานะเป็นหลักธรรมที่แสดงออกของพรหมวิหาร ๔ หากจะนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหาร ล้วนต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ร่วมกัน โดยต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ แยกแยะ ทำความกระจ่างชัดก่อนนำไปประยุกต์ใช้กับแต่ละหน่วยของสังคม ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างประกอบการอธิบายในประเด็นนี้ ดังนี้

ไพฑูรย์ ขุนอาสา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัตถุธรรม ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี” พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ยังมีความเข้าใจในหลักสังคหวัตถุธรรมไม่ชัดเจนดี จึงไม่สามารถนำหลักสังคหวัตถุธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้ครบถ้วนเต็มที่ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมข้อนี้ให้ถูกต้องก่อน จึงจะนำหลักสังคหวัตถุธรรมนี้ไปปฏิบัติได้^{๑๗}

ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับ ปิณณธร เจริญชัยพลกษณ์ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรฯ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับคะแนนการเห็นด้วยเรียงตามลำดับ

^{๑๗} ไพฑูรย์ ขุนอาสา, “ผู้บริหารกับการใช้สังคหวัตถุธรรม ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๒), หน้า บทคัดย่อ.

จากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านปิยวาจา ด้านสมานัตตตา ด้านทาน และด้านอัตถจริยาอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ^{๑๔}

จากตัวอย่างที่ยกมานี้ แสดงให้เห็นว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ หากได้รับการศึกษาทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้และลุ่มลึกแล้ว สามารถนำประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรทุกระดับทั้งในแง่การกำหนดนโยบายขององค์กร แผนปฏิบัติงานและเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดภารกิจขององค์กรนั้นๆ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้ประเด็นนี้มีความชัดเจนทั้งในแง่ความหมายของหลักธรรมและรูปแบบการอธิบายความและการประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคนในองค์กร จึงควรมีการศึกษาวិเคราะห์สังคหวัตถุ ๔ เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในแง่คุณภาพของงานและคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการนิยามความหมาย ความสำคัญและองค์ประกอบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารองค์กรที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ มีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารองค์กรของการประปาานครหลวงมากน้อยเพียงใด อะไรคือจุดเด่นของความสำเร็จในการบริหารองค์กรของการประปา นครหลวง ซึ่งเกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตและให้บริการน้ำประปาของประเทศ ซึ่งผู้วิจัยจะได้ศึกษาวิจัยต่อไป

๓.๓ รูปแบบการบริหารองค์กรของการประปานครหลวง

การประปานครหลวงเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นช่วยเหลือประชาชน เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น จึงมีการตราสัญลักษณ์การประปานครหลวงโฉมใหม่ โดยมีความหมายดังนี้

- ตราสัญลักษณ์ของการประปานครหลวง ประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ (๑) สัญลักษณ์พระแม่ธรณี (๒) ชื่อการประปานครหลวง และ (๓) เส้นน้ำ
- สัญลักษณ์พระแม่ธรณี มีความหมายสื่อถึงความเอื้ออารีของ กปน. และให้ความหมายถึงธุรกิจประปามาบำบัดให้สะอาดสู่ประชาชนในนครหลวงอันเป็นภารกิจหลักของ กปน. และต่อยอดความสะอาดของน้ำ (น้ำประปาดื่มได้) อีกทั้งสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ของแบรนด์ กปน. ในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้ประชาชนในนครหลวง
- ลักษณะเส้นน้ำที่เป็นเส้นโค้ง มีความหมายถึงการไม่หยุดนิ่ง และการพัฒนาไม่หยุดยั้งของ กปน.

^{๑๔} ปณณธร เอียรชัยพุกฤษ, “การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า บทคัดย่อ.

สัญลักษณ์ของการประปานครหลวงสื่อความหมาย ดังนี้

- ๑) ความเป็นมืออาชีพ (เชื้อสาย เปิดเผย เป็นผู้นำ)
- ๒) มีแนวคิดเชิงรุก (มองการณ์ไกลระดับกระฉวง รวดเร็ว)
- ๓) สร้างสรรค์ (มีพลังสร้างสรรค์ ช่างคิด/เป็นแหล่งความรู้)
- ๔) โอบอ้อมอารี (มีมิตรไมตรี ชอบช่วยเหลือผู้คน เข้าถึงง่าย) (มีจิตสำนึกในการบริการ)
- ๕) ทันสมัย (เท่/สวยงามเข้ากับยุคสมัย ดูสมารถ)
- ๖) น่าเชื่อถือ (วางใจได้ ฟังพาได้)^{๑๙}



(แผนภาพที่ ๑)

สัญลักษณ์ของการประปานครหลวง

พระแม่ธรณี สัญลักษณ์ของการประปานครหลวง เมื่อครั้งที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๖ เสด็จเปิดกิจการการประปากรุงเทพฯ เมื่อวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๔๕๗ โดยมีพระราชดำรัสกล่าวเปิดตอนหนึ่งความว่า

“อนึ่ง ท่านทั้งหลายที่ได้ช่วยเราทำการอันนี้ให้สำเร็จไปได้ ควรรู้สึกปลื้มใจว่าได้ทำการอันประโยชน์แลกุศลอย่างยิ่งเพราะน้ำซึ่งใสสะอาดบริสุทธิ์ใครๆย่อมรู้อยู่แล้วทั้งในโบราณแลบัดนี้ว่าเป็นของจำเป็นเพื่อประโยชน์แลเพื่อ

^{๑๙} การประปานครหลวง, แหล่งข้อมูล: http://www.mwa.co.th/ewt_news.phpMnid=1592&filename=about_us, (๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙).

ความสุขสำหรับป้องกันโรคอันตรายของมนุษย์ น้ำใสสะอาดย่อมเป็นเครื่องบำบัดโรคได้ดีกว่าโอสหรือเภสัชทั้งหลาย เพราะฉะนั้นสิ่งไรที่นับว่าเป็นมลทินโทษ ท่านโบราณจารย์จึงต้องสอนให้ใช้น้ำเป็นเครื่องชำระล้าง ในที่สุดถึงแม้จะกล่าวเปรียบเทียบกับสิ่งที่เป็นของชั่วร้าย เพื่อจะบารบสิ่งชั่วร้ายอันนั้นก็จะต้องบารบให้พ่ายแพ้ได้โดยอาศัยอำนาจน้ำเป็นต้นว่าเมื่อครั้งสมเด็จพระมุนิทรชินสีห์ประทับอยู่ที่ภายใต้โพธิบัลลังก์พระยามาร ซึ่งสมมุติว่าเป็นผู้คิดร้ายต่อพระองค์ได้หวังผจญต่อพระบรมศาสดา โดยเดชะอำนาจพระบารมีของพระองค์บันดาลให้นางพระธรณีมาสยายผมเปียบารบมารได้ด้วยอิทธิฤทธิ์แห่งน้ำ อันไหลมาจากผมของนางด้วยอำนาจสัจจะวาจาภาษิตนี้ ขอการประปาจึงเป็นผลสำเร็จสมตามพระราชประสงค์ของสมเด็จพระชนกนารถของเรา และสมความประสงค์ของเราแลสมความประสงค์ของท่านทั้งหลายบรรดาที่ได้ช่วยทำการอันนี้สำเร็จ ขอให้น้ำใสอันจะหล่อไหลจากประปานี้ จึงเป็นเครื่องประหารสรรพโรคร้ายที่จะเบียดเบียนให้ร้ายแก่ประชาชนผู้เป็นพสกนิกรของเรา ขอให้น้ำอันนี้ได้รับพรแล้ว โดยพระสงฆ์ได้สวดมนต์แล้วโดยเราได้ตั้งใจให้พรจงบันดาลให้เป็นน้ำมนต์ทำให้ประชาชนมีความสุขสวัสดิ์ผ่องแผ้วเจริญถ้วนทั่วทุกคนตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป”^{๒๐}

พระราชดำรัสดังกล่าวนี้ เป็นที่มาของตราสัญลักษณ์ของการประปา^{๒๑}

๓.๓.๑ ประวัติความเป็นมาของการประปานครหลวง

ประวัติความเป็นมาของการประปานครหลวง นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ที่ทรงห่วงใยพสกนิกรของพระองค์ที่ต้องใช้น้ำจากธรรมชาติที่ไม่สะอาดเพียงพอ ไม่เหมาะกับการบริโภคและอาจสกปรกจนเป็นบ่อเกิดของโรคระบาดได้ ประกอบกับพระองค์ได้ทรงพบเห็นความเจริญก้าวหน้าในด้านวิทยาการต่างๆ ของการผลิตน้ำจากต่างประเทศ เมื่อครั้งเสด็จประพาศยุโรปจึงทรงมีพระราชดำรัสจัดหาน้ำสะอาดให้พสกนิกรในเขตกรุงเทพมหานครได้ใช้ในการอุปโภคบริโภคเมื่อวันที่ ๑๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๕๐ จึงทรงโปรดเกล้าฯ ให้กรมสุขาภิบาลจัดการนำ

^{๒๐} การประปานครหลวง, แหล่งข้อมูล: http://www.mwa.co.th/ewt_news.phpMnid=1592&filename=about_us, (๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙).

^{๒๑} พระราชดำรัสนี้เป็นภาษาที่ใช้เขียนในสมัยนั้น จึงมีบางคำที่ผิดจากที่ใช้ในปัจจุบัน

นำมาใช้ในพระนครตามแบบอย่างที่เหมาะสมแก่ภูมิประเทศด้วยวิธีการทำให้น้ำสะอาดบริสุทธิ์ปราศจากเชื้อโรคและให้เรียกตามภาษาสันสกฤตว่า “การปาปา”^{๒๒}

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ประกาศพระบรมราชโองการทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้กรมสุขาภิบาลจัดการที่จะนำน้ำมาใช้ในพระนครตามแบบอย่างที่เหมาะสมแก่ภูมิประเทศ การที่จะต้องจัดทำนั้นคือ ๑) ให้ตั้งทำที่น้ำขังที่คลองเชียงราก แขวงเมืองปทุมธานี อันเป็นที่พื้นเขตนํ้าเค็มขึ้นถึงทุกฤดู ๒) ให้ขุดคลองแยกจากที่ยังน้ำนั้นเป็นทางน้ำลงมาถึงคลองสามเสนฝั่งเหนือ ตามแนวทางรถไฟ ๓) ตั้งโรงสูบน้ำขึ้น ณ ที่ตำบลนั้น สูบน้ำขึ้นยังที่เกราะกรองตามวิธีให้น้ำสะอาดบริสุทธิ์ปราศจากสิ่งซึ่งจะเป็นเชื้อโรคแล้วจำหน่ายน้ำไปในที่ต่างๆ ตามควรแก่ท้องที่ของเขตพระนคร^{๒๓} กิจกรรมอย่างนี้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เรียกตามภาษาสันสกฤต เพื่อจะให้เป็นคำสั้นว่า "การประปา" ตอนหนึ่งของพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ในการเปิดกิจการประปากรุงเทพฯ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๔๕๗

"ขอประปาจะเป็นผลสำเร็จสมความพระราชประสงค์ของสมเด็จพระชนกนาถของเรา และความประสงค์ของเราแลความประสงค์ของท่านทั้งหลาย บรรดาที่ได้ช่วยทำการอันนี้สำเร็จ ขอให้น้ำใสอันจะหลังจากประปานี้ จงเป็นเครื่องประหารสรรพโรคภัยที่จะเบียดเบียนให้ร้ายแก่ประชาชนผู้เป็นพลสกนิกรของเรา ขอให้น้ำอันนี้ที่ได้รับพรแล้วโดยพระสงฆ์ได้สวดมนต์ และโดยเราได้ตั้งใจให้พร จงบันดาลให้เป็นน้ำมนต์ทำให้ประชาชนมีความสุขสวัสดิ์ผ่องแผ้ว เจริญทั่วทุกตัวคนตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป"^{๒๔} เมื่อ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๔๕๗ โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวเสด็จมาทรงเปิดกิจการโดยมีชื่อเรียกในครั้งนั้นว่า การประปากรุงเทพฯ มีกรมสุขาภิบาล กระทรวงนครบาลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงาน กิจการประปาได้ก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ จากที่เคยจำหน่ายเฉพาะในเขตพระนคร ได้ขยายการจำหน่ายไปยังฝั่งธนบุรี โดยวางท่อตามแนวสะพานพุทธยอดฟ้าไปยังถนนประชาธิปไตยและสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา โดยวางท่อตามแนวสะพานพุทธยอดฟ้าไปยังถนนประชาธิปไตยและสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา สงครามโลกครั้งที่ ๒ สะพานพุทธยอดฟ้าถูกระเบิดทำลาย เป็นเหตุให้ท่อประปาที่วางไว้เกิดชำรุดเสียหายไปด้วย ทำให้การจ่ายน้ำย่านฝั่งธนต้องหยุดชะงัก เทศบาลนครธนบุรีจึงได้เริ่มกิจการประปาของตนเอง โดยขุดเจาะบ่อบาดาลให้บริการน้ำ

^{๒๒} การประปานครหลวง, รายงานประจำปี ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร: การประปานครหลวง, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^{๒๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๗.

^{๒๔} http://www.mwa.co.th/ewtadmin/ewt/mwa_internet/ewt_w3c/ewt_news.php?nid=162 (วันที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙)

หลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ สิ้นสุดลงเมื่อปี ๒๔๘๙ โรงงานผลิตน้ำสามเสนเป็นโรงกรองน้ำแห่งเดียวในขณะนั้น ผลิตน้ำได้น้อย ไม่เพียงพอต่อการบริการน้ำประปาที่เกิดสภาพน้ำไหลอ่อน และไม่ไหลเป็นบริเวณกว้าง ไฟฟ้าก็เช่นกันมีสภาพดับๆ เปิดๆ รัฐบาลจึงตั้งคณะกรรมการพัฒนาปรับปรุงกิจการไฟฟ้าและประปาขึ้น โดยมีหลวงบุรกรรมโกวิท อธิบดีกรมโยธาสมัยนั้นเป็นประธาน และเพื่อแก้ปัญหาไฟไม่พอใช้ จึงได้มีนโยบายให้ระงับการขุดติดตั้งไฟฟ้าและประปาเป็นการชั่วคราว จนกว่าจะมีการปรับปรุงกิจการทั้ง ๒ ชนิดนี้ให้เพียงพอ

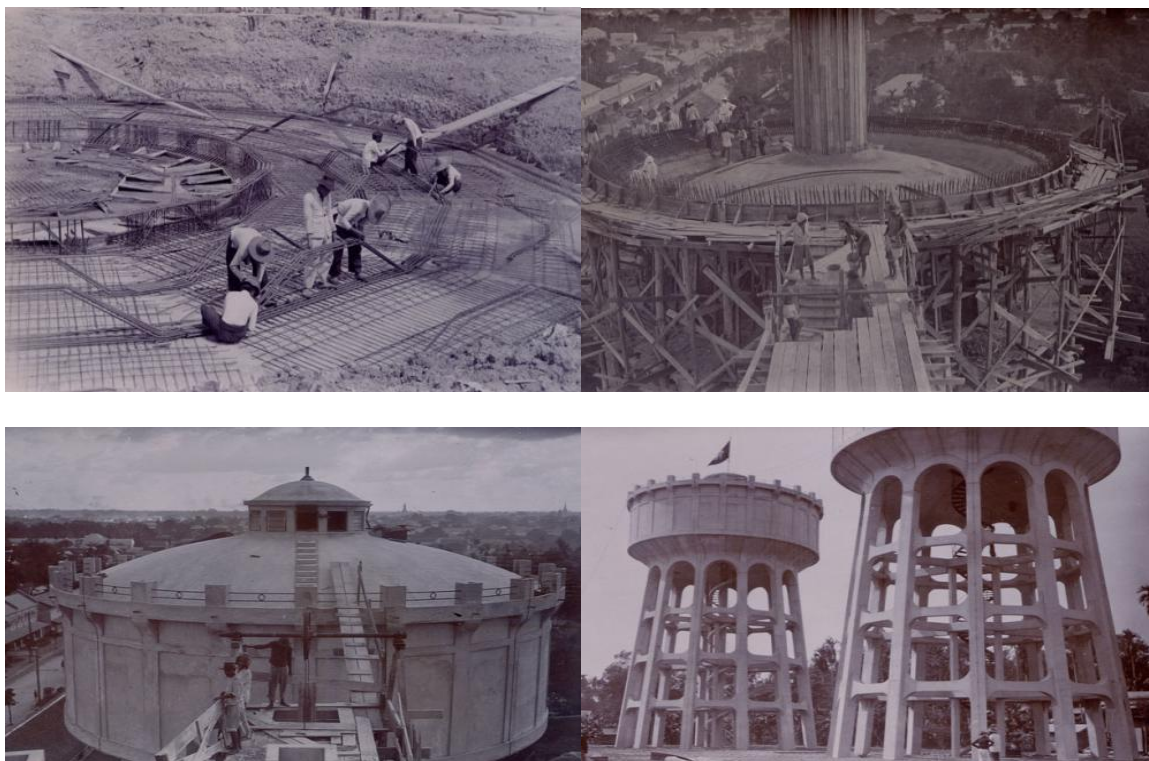
ต่อมาได้มีการรวมและโอนกิจการประปาไฟฟ้าให้เป็นรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติการประปานครหลวง ให้โอนกิจการประปากรุงเทพ กรมโยธาเทศบาล การประปานครบุรี การประปาเทศบาลนครธนบุรี และประปาเทศบาลสมุทรปราการ รวมเป็นกิจการเดียวกัน เรียกว่า การประปานครหลวง เมื่อวันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๑๐ ประธานกรรมการการประปานครหลวง ท่านแรก คือ พล.อ.ประภาส จารุเสถียร และแต่งตั้ง อธิบดีกรมโยธาเทศบาล นายดำรงค์ ชลวิจารณ์ เป็นผู้ว่าการการประปานครหลวง มีอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ.การประปานครหลวง พ.ศ.๒๕๑๐ ดังนี้ คือ(๑) สำรวจ จัดหา แหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา (๒) ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่ กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว (๓) ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องกันหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และคำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและประชาชน^{๒๕}

๑) ยุคสร้างตัว

ในปี ๒๕๓๑ การประปานครหลวงได้ว่าจ้างบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษา แคมป์เดรสเซอร์ แอนด์ แมคกี จากสหรัฐอเมริกา จัดทำโครงการปรับปรุงกิจการประปาแผนหลักระยะยาว ๓๐ ปีขึ้น เป็นครั้งแรก โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นช่วงๆ ช่วงละ ๕ ปี(๒๕๓๓-๒๕๓๗) เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตและขยายระบบส่งน้ำให้ไปถึงประชาชนให้มากขึ้น อาทิ ปรับปรุงคลองส่งน้ำ ก่อสร้างโรงสูบน้ำดิบใหม่ที่ ตำบลสำแล จังหวัดปทุมธานี ก่อสร้างโรงกรองน้ำบางเขน ก่อสร้างโรงสูบน้ำและถังเก็บน้ำ ๔ มุมเมืองคือ โรงสูบน้ำท่าพระ สวนลุมพินี คลองเตย และพลโยธิน และวางท่อประธานส่งน้ำควบคู่กันไป และในระหว่างที่รอการ

^{๒๕} การประปานครหลวง, รายงานประจำปี ๒๕๔๙, หน้า ๒๖.

ก่อสร้างตามโครงการนี้ การประปานครหลวงได้แก้ปัญหการขาดแคลนน้ำด้วยการขุดเจาะบ่อบาดาลจำนวนมากในพื้นที่ที่ขาดแคลนน้ำ^{๒๖}



(แผนภาพที่ ๒)

ตัวอย่างภาพ การก่อสร้างการประปานครหลวงในอดีต

๒) ยุคพัฒนา

หลังจากปี ๒๕๒๙ เป็นต้นมา กิจการประปานครหลวงสามารถพัฒนาและดำเนินงานก้าวหน้าไปตามโครงการแผนหลักอย่างต่อเนื่อง กิจการได้ผ่านพ้นกับภาวะการขาดทุนมาเป็นมีกำไรติดต่อกันทุกปี การขยายกำลังการผลิตและจ่ายน้ำที่เป็นไปตามแผน สามารถเพิ่มผู้ใช้น้ำถึงปีละ ๘-๙ % ทุกปี ในช่วงเวลานี้ การประปานครหลวงจึงได้ทำการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่และย้ายจากสำนักงานแมนศรีมาอยู่สำนักงานใหญ่บางเขนเมื่อปี ๒๕๓๓

ในขณะเดียวกัน การประปานครหลวงได้เริ่มจัดทำโครงการประปาฝั่งตะวันตกเมื่อ พ.ศ. ๒๕๓๐ เพื่อรองรับการใช้น้ำที่เพิ่มขึ้นของชุมชนทางด้านฝั่งธนบุรีและนนทบุรี และประการสำคัญเพื่อจัดหาแหล่งน้ำดิบแห่งใหม่สำรองจากแม่น้ำเจ้าพระยาที่มีอยู่เพียงแห่งเดียวและปริมาณน้ำเริ่มไม่เพียงพอ

^{๒๖} การประปานครหลวง, รายงานประจำปี ๒๕๔๙, หน้า ๒๖.

ต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้น จึงได้ก่อสร้างโรงกรองน้ำมหาสวัสดิ์ และชุดคลองประปาสายใหม่ขึ้นเพื่อรับน้ำจากแม่น้ำแม่กลองในจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีปริมาณน้ำมากและมีคุณภาพดีในระยะแรกได้ชุดคลองประปาสายใหม่ไปถึงแม่น้ำท่าจีนและชุดต่อไปยังจังหวัดกาญจนบุรีรวมความยาว ๑๐๖ ก.ม. แล้วเสร็จเมื่อปี เมษายน ๒๕๔๒ (ข้อมูล: หนังสือ ๔๐ ปี กปน. หน้า ๖๒) ซึ่งทำให้ กปน.มีความมั่นคงในการผลิตน้ำประปาเพื่อรองรับความต้องการใช้น้ำประปาในอนาคต



(แผนภาพที่ ๓)

ภาพกระบวนการผลิตน้ำประปา โรงงานผลิตน้ำบางเขน

ตั้งแต่ปี ๒๕๓๙ ประเทศไทยได้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบแพร่กระจายไปเกือบทุกกลุ่มธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ การโจมตีค่าเงินบาทส่งผลกระทบโดยตรงต่อการประมาณครหลวง ทำให้การประมาณครหลวงต้องปรับแผนและชะลอการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปในการบริหารภายในได้มีการรณรงค์ให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในทุก ๆ ด้าน ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การให้บริการประชาชนในเชิงรุกให้มากขึ้น สร้างภาพลักษณ์ของการให้บริการที่ประชาชนพึงพอใจในเรื่องความสะดว รวดเร็ว ถูกต้อง ตรวจสอบได้ รวมทั้งสร้างความมั่นใจในคุณภาพน้ำประปาวามีคุณภาพได้มาตรฐานสามารถดื่มได้ทุกพื้นที่ นอกจากนี้ยังได้เพิ่มศักยภาพของการทำงานในองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสากล จนได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต ISO 9002 ในโรงงานผลิตน้ำบางเขน และนโยบายจะจัดทำมาตรฐาน ISO 9002 ในงานบริการประชาชนที่สำนักงานประปาสาขา

ต่างๆ ต่อไปอีกด้วย โดยมี เป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กร "เป็นองค์กรชั้นนำที่ให้บริการงานประปา ที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของสังคม"^{๒๗}

๓.๓.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และยุทธศาสตร์การบริหาร^{๒๘}

๑) วิสัยทัศน์

"เป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการที่ดีสู่ความเป็นเลิศ ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในระดับแนวหน้าของกลุ่มประเทศอาเซียน ที่ให้บริการงานประปา" "To be the leading ASEAN water supply provider toward excellence in corporate governance and social responsibilities"

๒) พันธกิจ

"ให้บริการงานประปาที่มีมาตรฐานคุณภาพ อย่างมั่นคง ทัวถึง เพียงพอ ด้วยเทคโนโลยีทันสมัยและบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการ" "To provide securing quality water supply and service coverage by latest technology and professional workforce for customer satisfaction and confidence"

๓) ค่านิยม

"มุ่งมั่น พัฒนาตน พัฒนางาน บริการสังคม ด้วยความโปร่งใส" "Commitment in self and performance improvement along transparent public service"

๔) ยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ 3 (2555 - 2559)

ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก 6 ด้าน จำแนกเป็นมุมมองตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) และแนวทางบริหารจัดการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) ดังนี้

๑) ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Strategic)

^{๒๗} การประปานครหลวง, รายงานประจำปี ๒๕๕๙, หน้า ๒๙.

^{๒๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕.

ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ Stakeholder ซึ่งคำว่า "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" ในที่นี้ จะหมายถึงถึงทุกภาคส่วนทั้งที่เป็นบุคคล หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรธุรกิจ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

๒) ยุทธศาสตร์ด้านการเงิน (Financial Strategic)

สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP : Economic Profit) โดยสร้างรายได้ให้เติบโตอย่างยั่งยืน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

๓) ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า (Customer Strategic)

ให้บริการน้ำประปาที่สะอาด อย่างทั่วถึง เพียงพอ สร้างความน่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับในระดับสากล

๔) ยุทธศาสตร์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Strategic)

ผลิตและส่งน้ำด้วยมาตรฐานสูงอย่างมั่นคง เพียงพอ และยั่งยืน โดยมุ่งเน้นลูกค้า การตลาด และการบริการที่เป็นเลิศ ด้วยการบริหารจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๕) ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Strategic)

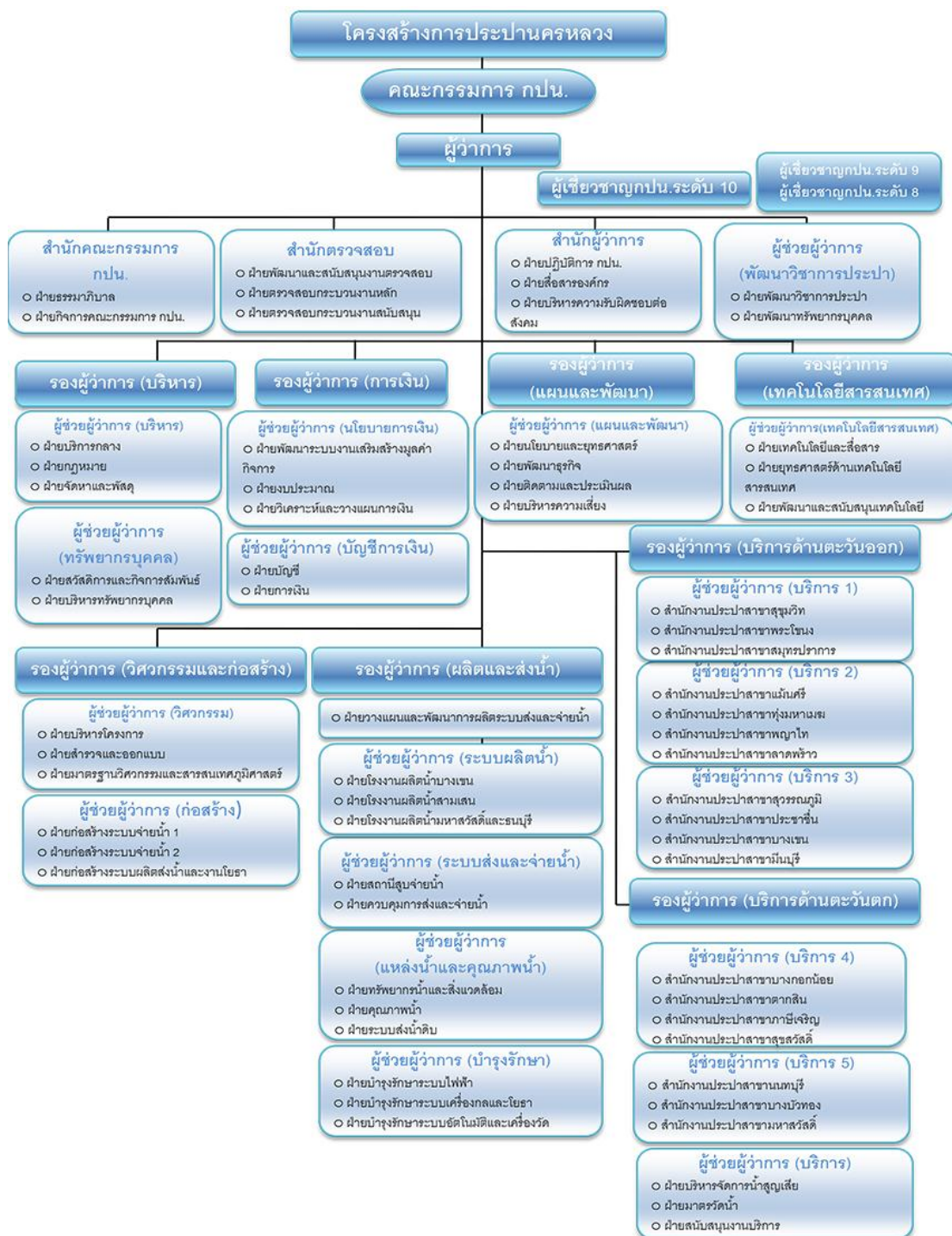
ยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างขีดความสามารถองค์กร

๖) ยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล (Corporate Governance Strategic)

ยกระดับการบริหารจัดการที่ดี ด้วยหลักธรรมาภิบาล ๖ ประการ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม (Participation) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน (Accountability)ต่อต้านการคอร์รัปชัน (Anti – Corruption) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) เป็นฐานบริหารจัดการทั้งองค์กร สอดแทรกสู่ทุกกระบวนการ

๓.๓.๓ โครงสร้างการบริหารการประปานครหลวง

การประปานครหลวง มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารองค์กรไว้อย่างชัดเจนและมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งต่างๆ ตามโครงสร้างที่กำหนดดังนี้



(แผนภาพที่ ๔) แสดงโครงสร้างการบริหารการประปานครหลวง^{๒๙}

^{๒๙} การประปานครหลวง, รายงานประจำปี ๒๕๕๗, (กรุงเทพมหานคร: การประปานครหลวง, ๒๕๕๗), หน้า ๑๔-๑๕.

๓.๓.๔ การบริหารงานของการประปานครหลวง

การประปานครหลวงมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมา โดยในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ยังคงมีรายได้สูงแม้จะต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงจากภายนอกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และอุบัติภัยต่างๆ ความสำเร็จดังกล่าวนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรในด้านต่างๆ กล่าวคือ^{๓๐}

การผลิตและส่งน้ำด้วยมาตรฐานสูงอย่างมั่นคง เพียงพอ และยั่งยืน

การพัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องกับมาตรฐานระบบความต่อเนื่องทางธุรกิจ (มอก.22301-2555) ประกอบไปด้วย การจัดทำนโยบาย ทบทวน ฝึกซ้อม และบูรณาการแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ อย่างรอบด้าน

การสร้างความมั่นคง เพียงพอ และยั่งยืนในระบบผลิตและส่งน้ำ เช่น การศึกษาศักยภาพและแนวทางแก้ไขวิกฤตการณ์ด้านแหล่งน้ำดิบในฝั่งตะวันออก การฟื้นฟูท่อส่งน้ำดิบ และการปิดซ่อมอุโมงค์ส่งน้ำเพื่อเสถียรภาพของระบบผลิตและระบบสูบส่งสูบน้ำ

การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการลดน้ำสูญเสีย ด้วยการปรับปรุงเทคนิควิธีการในการซ่อมท่อและการหาจุดรั่วไหลของท่อจ่ายน้ำ / ท่อประธาน โดยใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมของการประปานครหลวง รวมถึงเทคโนโลยีทันสมัยอื่นๆ^{๓๑}

การบริหารคุณภาพน้ำประปาด้วยมาตรฐานระดับสูง

การดำเนินแผนงานจัดการคุณภาพน้ำอย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม ตามโครงการจัดทำแผนงานจัดการคุณภาพน้ำอย่างยั่งยืนของการประปานครหลวง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการขององค์การอนามัยโลก โดยแผนนี้จะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั่วถึงทั้งระบบน้ำประปาตั้งแต่แหล่งน้ำดิบจนถึงผู้บริโภค เพื่อเป้าหมายน้ำประปาที่เพียงพอ สะอาด และปลอดภัย เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้น้ำ รวมทั้งยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางด้านการประปาให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยกำหนดให้เป็นโครงการระยะยาวที่การประปานครหลวงจะดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป^{๓๒}

^{๓๐} http://www.mwa.co.th/ewt_news.php?nid=16970&filename= (วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๕๙)

^{๓๑} การประปานครหลวง, รายงานประจำปี ๒๕๕๗, (กรุงเทพมหานคร: การประปานครหลวง, ๒๕๕๗), หน้า ๗๓.

^{๓๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๑.

การบริหารโอกาสเพื่อสร้างรายได้ให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ในการสร้างศักยภาพการพัฒนาธุรกิจเสริม มีการศึกษากฎระเบียบและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจเสริมเชิงรุกและการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน การศึกษาแนวทางแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ รวมทั้งยกระดับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน^{๓๓}

การบริหารความเสี่ยงเงินกู้สกุลต่างประเทศ

การประปานครหลวงใช้โอกาสจากค่าเงินเยนที่อ่อนตัวลงดำเนินการทยอยซื้อเงินเยนล่วงหน้าเพื่อชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยเงินกู้ก่อนครบกำหนดทั้งจำนวนให้กับ Japan International Cooperation Agency (JICA) ทำให้ลดภาระดอกเบี้ยจ่าย และความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินเยนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต^{๓๔}

การควบคุมภายใน

การประปานครหลวงตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายในที่เหมาะสม พัฒนาต่อเนื่อง และบูรณาการทั่วทั้งองค์กร โดยมุ่งเน้นให้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่เป็นภารกิจหลัก เพื่อให้การประปานครหลวงเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โปร่งใส สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งนำเอาหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมากำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงาน เพื่อมิให้เกิดการทุจริต หรือการไม่ปฏิบัติตามที่ตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ การควบคุมภายในของการประปานครหลวงภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการประปานครหลวง ได้กำหนดนโยบายการควบคุมภายในและแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งแผนการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในประจำปี เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับมาตรฐานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๔ รวมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน โดยให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงเป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อประสานงานและให้คำแนะนำแก่หน่วยงานต่างๆ ตลอดจนประเมินความเพียงพอเหมาะสมของการควบคุมภายในในภาพรวม องค์กร เสนอแนวทางการปรับปรุงการควบคุม ติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และสรุปรายงานเสนอคณะกรรมการตรวจสอบของการประปานครหลวงเป็นรายไตรมาส เพื่อกลั่นกรองก่อนเสนอคณะกรรมการการประปานครหลวงต่อไป เพื่อเป็นการธำรงไว้ซึ่งระบบการควบคุมภายในที่เข้มแข็ง การประปานครหลวงได้นำหลักการการประเมินการควบคุมด้วยตนเองมาใช้ เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมการควบคุมขึ้นภายในองค์กร มีการปรับปรุงการควบคุม

^{๓๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๑.

^{๓๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๒.

อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการบริหารงานและลดความเสี่ยงให้แก่องค์กร รวมทั้งปรับปรุงระบบการควบคุมให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยกำหนดให้จัดอบรมหัวข้อ "การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง" ให้แก่พนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่องปีละครั้งเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการประเมินความเสี่ยง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และการประเมินความเพียงพอ เหมาะสมของการควบคุมที่มีอยู่ ตลอดจนสามารถพัฒนา/ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานและการควบคุม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระโดยสำนักตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จากการติดตามการดำเนินงานและประเมินผล ทั้งระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลรายครั้ง สรุปได้ว่าผลการควบคุมภายในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ไม่พบจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ การประปานครหลวงจะมีการดำเนินการตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายในต่อเนื่องจากปีงบประมาณ ๒๕๕๖ อย่างเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป^{๓๕}

การตรวจสอบภายใน

กฎบัตรหน่วยตรวจสอบภายในของการประปานครหลวง กำหนดขึ้นเพื่อให้การตรวจสอบเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยสามารถดำเนินการสนับสนุนภารกิจองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีสำนักตรวจสอบรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่การให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร^{๓๖}

นโยบายการตรวจสอบ

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่ดี สำนักตรวจสอบจึงได้มุ่งเน้นความสำคัญกับการดำเนินงาน 2 ด้านหลัก คือ

^{๓๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๒.

^{๓๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๓.

๑. ด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบ เน้นการตรวจสอบด้วยความเป็นอิสระ เที่ยงธรรม ตามมาตรฐานปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน ปฏิบัติงานในเชิงรุก โดยเข้าไปมีส่วนร่วม ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ในงานที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กร มีการสอบทานคุณภาพงาน ตั้งแต่เริ่มวางแผนการดำเนินงาน จนถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานที่มีความละเอียด ถูกต้อง รวดเร็ว และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

๒. ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายใน สนับสนุนการพัฒนาความรู้และทักษะให้กับผู้ตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง ทั้งหลักสูตรภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในได้รับวุฒิบัตรทางวิชาชีพ^{๓๓๗}

การดำเนินงานตรวจสอบ

แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ ปี ๒๕๕๕-๒๕๕๙ และแผนการตรวจสอบประจำปี ๒๕๕๖ ได้กำหนดกิจกรรมตรวจสอบ ครอบคลุมภารกิจยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๕-๒๕๕๙) และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยได้นำความเห็นของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปมาประกอบการพิจารณา ทั้งนี้ การตรวจสอบแต่ละกิจกรรมจะวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยมีการสัมภาษณ์ความคิดเห็น ความประสงค์ของผู้บริหารหน่วยรับตรวจนำมาประกอบการจัดทำแนวทางการตรวจสอบ^{๓๓๘}

ผลการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายใน ทั้งในส่วนการให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษา อาทิ เช่น เป็นที่ปรึกษาในการกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการแจ้งรายละเอียดการคำนวณราคากลางต่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และการเปิดเผยรายละเอียดการคำนวณราคากลางในระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) การบรรยายให้ความรู้หัวข้อ "ความขัดแย้งทางผลประโยชน์" แก่หน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร การให้ข้อเสนอแนะหน่วยรับตรวจเกี่ยวกับรายงานทางการเงิน การบริหาร การผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ วิศวกรรม แนวทางในการปรับปรุงคุณภาพงานก่อสร้างวางท่อประปาของสำนักงานประปาสาขา การปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง และหลักเกณฑ์ การประเมินผลงานก่อสร้างของผู้รับจ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของการประปานครหลวงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้ดำรงไว้ซึ่งการบริหารจัดการที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

^{๓๓๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๓.

^{๓๓๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔.

๓.๓.๕ ปัญหาและอุปสรรคการบริหารของการประปานครหลวงภาค ๑

ปัญหาและอุปสรรคการบริหารของการประปานครหลวง ภาค ๑ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องให้บริการต่อสังคม และประชาชนโดยทั่วไป ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการบริหารงบประมาณของการประปานครหลวง ภาค ๑ จะทราบถึงปัญหาและอุปสรรคดังนี้

๑) หากขาดความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาถือเป็นจุดเริ่มต้นของหลักการจัดการที่ดีกล่าวคือ นักบริหารขององค์กรจ ว่าเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา อย่างเป็นระบบภายใต้เงื่อนไขของการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ หากไม่เข้าใจปัญหาทางการจัดการอย่างชัดเจน ย่อมเป็นการยากต่อการแก้ไขปัญหา

๒) ขาดการวางแผนที่ดี การวางแผนถือเป็นหัวใจที่สำคัญต่อระบบการจัดการที่ดี การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ภายใต้ความเข้าใจที่ตรงกัน อย่างมีเอกภาพของบุคลากรในองค์กร อีกทั้งยังก่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วย่างมีประสิทธิภาพและในการวางแผนที่ดี นักบริหารต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรให้ครบถ้วน

๓) ขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ระดับการจัดการที่ดีขององค์กรจะต้องตั้งอยู่ บนพื้นฐานของการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และต้องมุ่งเน้นถึงความคล่องตัวและความราบรื่นเป็นสำคัญ โดยทำให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกพึงพอใจต่อรูปแบบของการประสานงาน จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด ของประชาชนเป็นสำคัญ ถือว่าเป็นผลลัพธ์ที่ดี จากการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

๔) ขาดการสั่งการที่ดี ระบบการจัดการที่ดีจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของการสั่งการที่ดีโดยกรอบแนวคิดของการสั่งการที่ดีประกอบด้วย จำนวนผู้สั่งการที่เหมาะสมลำดับขั้นตอนของการสั่งการที่ชัดเจน การทำความเข้าใจถึงสภาพข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติก่อนการสั่งการ ความชัดเจนของแนวความคิด และเนื้อหาสาระของเรื่องที่สั่งการถือเป็นหัวใจสำคัญของการสั่งการที่ดี

๕) ขาดการสื่อสารที่ชัดเจน ประสิทธิภาพของระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรจัดเป็นเรื่องที่สำคัญของระบบการบริหารจัดการที่ดี การสื่อสารจะครอบคลุมถึงรูปแบบของการสื่อสาร ทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ระดับความชัดเจนของเนื้อหาสาระที่ทา การสื่อสาร ความถี่ที่ใช้ใน การสื่อสาร การสื่อสารแบบทางเดียวหรือสองทาง ความเหมาะสมของช่วงเวลาที่ใช้ในการสื่อสาร จำนวนหน่วยงานที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการสื่อสาร องค์กรที่ดีจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อเรื่อง การสื่อสารเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุน และทำให้องค์กรได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง

๖) ขาดการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม การจัดการสมัยใหม่มักจะมุ่งเน้นการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ หลักการกระจายอำนาจที่ดีจำเป็นต้องครอบคลุมถึงนัยสำคัญของเรื่องที่จะกระจายอำนาจ ขอบเขตอันเหมาะสม ระดับความชัดเจนของแนวทางที่ใช้กระจายอำนาจ ความรู้ ความสามารถ ความพร้อมของผู้รับการกระจายอำนาจ ความสามารถในการตรวจสอบได้ และช่วงเวลาอันเหมาะสมของการกระจายอำนาจ

๗) ขาดการติดตามและประเมินผลที่ดี จะทำให้มีศักยภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญต่อเรื่องของการติดตามและประเมินผลเพิ่มขึ้น หลักของการติดตาม และ ประเมินผลที่ดี นักบริหารจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญรูปแบบที่ใช้ในการติดตาม สารสำคัญของหัวข้อ ต่างๆ ที่ใช้ในการติดตาม ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของผู้ติดตาม ระยะเวลาที่เหมาะสมที่ใช้ในการติดตาม ปริมาณเวลาที่เพียงพอต่อการติดตามความรู้ความสามารถของผู้ติดตามและประเมินผล ระดับความเข้าใจ ใน ความสำเร็จของการติดตามและประเมินผลของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความพร้อมของเครื่องมือ และ อุปกรณ์ที่ใช้ใน การติดตาม วิธีการในการน าเสนอรายงานการติดตามและประเมินผล คุณภาพของ รายงาน การประเมินผลที่มีต่อการบริหาร

๘) ขาดการมีส่วนร่วม เป็นกรอบแนวความคิดที่สำคัญในเชิงของหลักการจัดการสมัยใหม่ ของ องค์กร ที่จำเป็นต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งส าคัญซึ่งจะ เป็นพลังในการขับเคลื่อนและผลักดันให้บรรลุเป้าหมายในความสำเร็จด้านการจัดการ

๙) ขาดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้อง พึ่งพา การทำงานเป็นทีม เพื่อผลักดันให้ภารกิจต่างๆ บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของ บุคลากร ในองค์กร

๑๐) ขาดโครงสร้างการจัดการที่เหมาะสม การออกแบบโครงสร้างของการจัดองค์กรถือ ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรที่ดีต้องคอย หมั่นตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่าในแต่ละช่วงเวลานั้นโครงสร้างองค์กรสามารถตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใดจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โครงสร้างของ องค์กร มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โครงสร้างของการจัดองค์กรที่ดี สามารถสะท้อนให้เห็นถึงระบบการจัดการ ที่ดี ซึ่งจะ เอื้ออำนวยและส่งเสริมทำให้กลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรจะนำไปสู่การปฏิบัติมีโอกาสที่จะประสบ ความสำเร็จ

๑๑) ขาดภาวะผู้นำที่ดี เป็นหัวใจอันสำคัญของการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการผลักดันและ ขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความส ำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด^{๓๙}

สภาพโดยรวมของการประปานครหลวง ภาค ๑ นั้นเป็นพื้นที่ที่อยู่ในเขตขยายมีทั้งผู้ใช้น้ำที่ เป็นประชาชนธรรมดาโดยทั่วไปแล้วยังอยู่ในเขตของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และสถานศึกษาใน ระดับอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงอีกเป็นจำนวนมากสภาพปัญหาโดยองค์รวมแล้วมีมากพอสมควรดังต่อไปนี้คือ

- ๑) ด้านบริหารบุคลากร
- ๒) ด้านการบริหารงบประมาณ
- ๓) ด้านบริหารวัสดุอุปกรณ์
- ๔) ด้านให้บริการประชาชน
- ๕) ด้านจริยธรรม

^{๓๙} การประปานครหลวง, รายงานประจำปี ๒๕๕๗, (กรุงเทพมหานคร: การประปาฯ, ๒๕๕๗), หน้า ๙๐.

๑) ด้านบริหารบุคลากร

การบริหารงานองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มากขึ้น เนื่องจากปัจจัยที่ ส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก เช่น ความรู้ เทคโนโลยีการตลาด เศรษฐกิจ วัฒนธรรม การเมืองสังคม และความต้องการของลูกค้า เป็นต้นทุนมนุษย์ ได้แก่ เทคโนโลยีความรู้ ทักษะ สมรรถนะซึ่งติดตัวพนักงานในองค์กรและ มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานที่จะเป็นปัจจัยในการสร้างสมรรถนะ เชิงกลยุทธ์และขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ส่วนการบริหารจัดการความรู้เป็นระบบในการสร้าง ค้นหา รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอดแบ่งปัน และใช้ความรู้เพื่อสร้างสินค้าและ บริการแบบใหม่หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารจัดการ ความรู้จะเป็นกระบวนการแปลงทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นสินทรัพย์ ขององค์กร รวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุนขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องหาแนวทางในการสร้างคุณค่า (Value) และสนับสนุน ในกระบวนการดังกล่าวให้พนักงานได้รับรู้และตื่นตัวที่จะเรียนรู้ ปัจจัยต่างๆทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ตนเองและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจนเกิดเป็นลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างต่อเนื่อง การประปรานครหหลวง ได้ตระหนักถึงทิศทางและความสำคัญ ในการบริหารจัดการที่เปลี่ยนไปดังกล่าว ประกอบกับ แนวโน้มในระยะ ๕ ปีนับจากปัจจุบัน จะมีพนักงานเกษียณอายุจำนวนมาก ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยให้เกิดช่องว่างของการถ่ายทอดความรู้ ของพนักงานอันจะเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ในระยะต่อไปได้จึงได้เร่งส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดทำระบบ การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management & Learning Organization : KM/LO) โดยได้กำหนด เป็นโครงการ “ระบบการบริหารองค์ความรู้และการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้” บรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารการประปรานครหหลวง ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๑-๒๕๕๔) มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรที่จะให้มี ระบบในการสร้าง รวบรวม พัฒนาแลกเปลี่ยนและจัดเก็บความรู้ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของการประปรานครหหลวง อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ ๒๕๕๐ ได้เริ่มดำเนินการวางพื้นฐาน สำหรับจัดทำระบบดังกล่าวโดยแต่งตั้งคณะกรรมการและ คณะทำงานย่อย เพื่อบริหารระบบการบริหารองค์ความรู้และ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งได้มีการศึกษาทำความเข้าใจในวิธีการและกระบวนการจัดทำตลอดจนผลกระทบทั้งข้อดี ข้อเสียในการดำเนินการต่างๆ และได้กำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการจัดการ ความรู้ตั้งแต่ ปีงบประมาณ ๒๕๕๑ เป็นต้นไป โดยในทางปฏิบัติจะกำหนดให้มี การสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ต่อการเรียนรู้ ร่วมกัน (Building Shared Vision) เพื่อกำหนดหัวข้อความรู้ ที่สอดคล้องกับภารกิจ การจูงใจให้พนักงานใฝ่เรียนใฝ่รู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำงาน (Personal Mastery) การร่วมทำงานเป็นทีม (Team Learning) เพื่อให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการปรับแนวคิดที่เป็นระบบ (Systems Thinking) และพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ต่อการทำงาน (Mental Model) รวมไปถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อ การเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การ

จัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในระยะต่อไป ซึ่งผู้บริหารขององค์กร สามารถใช้ระบบนี้ในการบริหารโอกาสและความเปลี่ยนแปลง (Opportunity & Change Management) ช่วยส่งเสริมแนวทางให้เกิดภาวะผู้นำ (Leadership) แก่พนักงานในระดับต่างๆ ได้ซึ่งจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระยะต่อไปได้^{๔๐}

นอกจากการดำเนินการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวแล้ว ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารการประปานครหลวง ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๑-๒๕๕๔) ยังได้กำหนดโครงการอื่นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้มีการสร้าง ความรู้ซึ่งจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มด้านบุคลากรรองรับการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพแก่องค์กรอีกหลายโครงการ ประกอบด้วย

- โครงการส่งผ่านความรู้
- โครงการจัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- โครงการพัฒนาระบบการบริหารผลงาน
- โครงการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุน Learning Organization เป็นต้น^{๔๑}

อย่างไรก็ตามในระยะที่ผ่านมา การประปานครหลวงได้มี การพัฒนาระบบงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาพนักงาน มาโดยตลอด อาทิการจัดทำระบบการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่น (Talent Pool) เพื่อสรรหาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานสูงในแต่ละภารกิจ และวางแผนพัฒนารองรับการปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความมั่นใจในการมีผู้ปฏิบัติงาน รอง รับในแต่ละ ะ ระบบได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ระบบดังกล่าวจะสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายและวางแผนการพัฒนา ได้ในเชิงปริมาณ ๒๕๕๑ เป็นต้นไป นอกจากระบบดังกล่าว การประปานครหลวงได้มีการจัดทำระบบบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ ความสามารถเป็นฐาน (Competency Based Management : CBM) โดยได้พัฒนาเนื้อหาจากที่มีอยู่เดิมให้มีความสอดคล้องเหมาะสม กับลักษณะของงานในแต่ละกลุ่มมากขึ้น ระบบ CBM ที่ได้จากการ พัฒนาดังกล่าวจะนำไปเชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของหน่วยงานได้ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๑ เช่นกัน รวมไปถึง การจัดทำระบบประเมินค่างาน (Job Evaluation) เพื่อวัดคุณค่าของ ตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งเปรียบเทียบกับภายในองค์กรซึ่งนำไปสู่ การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับลักษณะงานได้ จะเห็นได้ว่า การประปานครหลวงได้พยายามและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังให้องค์กรมีระบบการปฏิบัติงานที่ดีในส่วนของพนักงานก็จะ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมสร้างคุณค่าในการบริการ ที่ดีสู่สังคมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปสู่การ “เป็นองค์กรชั้นนำ ที่ให้บริการงานประปาที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการ ของสังคม”

^{๔๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๗.

^{๔๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๐.

ด้านบุคลากร ต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงานให้สามารถเข้าใช้ถึงและใช้งานระบบได้อย่างถูกต้องตามเหมาะสมตามระดับที่ได้รับอนุญาตรวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาการใช้งานด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผ่านช่องทางการศึกษา การอบรมระยะสั้น การสัมมนากับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้อย่างสม่ำเสมอ และเข้าใจถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลา เพื่อการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการบริหารด้านบุคลากรผู้บริหารควรดูแลและให้รางวัลและสวัสดิการ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนี้ ๑) ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่พนักงาน มีกฎระเบียบให้พนักงานถือปฏิบัติอย่างชัดเจน ๒) ดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของพนักงานอยู่เสมอ ๓) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ๔) บริหารงานโดยหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ของพนักงาน ๕) ให้พนักงานถือปฏิบัติในเรื่องจรรยาบรรณของพนักงานโดยเคร่งครัด^{๔๒}

๒) ด้านการบริหารงบประมาณ

ด้านการบริหารงบประมาณรายได้และรายจ่ายของการประปานครหลวง ภาค ๑ งบประมาณของการประปาเป็นการวางแผนการรับจ่ายเงินของกิจการประปาว่าในงบประมาณจะมีรายได้อะไรบ้าง และมีรายจ่ายอะไรบ้าง เป็นสิ่งที่ ปอท. จะต้องจัดเตรียมเพื่อตั้งงบประมาณเฉพาะสำหรับการประปาโดยเฉพาะไม่รวมกับงบประมาณทั่วไป ขั้นตอนการตั้งงบประมาณมีดังนี้

งบประมาณบุคลากร หมายถึง รายจ่ายที่กหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และ ค่าตอบแทนพนักงาน รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่าย อื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

งบดำเนินการ หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่าย ที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่าย ดังกล่าว

งบลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่าย จากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่าย ดังกล่าว^{๔๓} สามารถแยกออกได้ดังนี้

งบประมาณรายได้

๑) การจำหน่ายน้ำประปา

๒) ค่าแรง

^{๔๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๓.

^{๔๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๑.

- ๓) ค่าสำรวจ
 - ๔) ค่าตรวจ
 - ๕) ค่าจำหน่ายสิ่งของคงคลัง
 - ๖) เบ็ดเตล็ด
 - ๗) รายได้จากเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ
- งบประมาณรายจ่าย
- ๑) หมวดเงินเดือน
 - ๒) หมวดค่าตอบแทน
 - ๓) หมวดค่าสาธารณูปโภค
 - ๔) หมวดค่าใช้สอย
 - ๕) หมวดค่าวัสดุ
 - ๖) หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

๓) ด้านบริหารวัสดุอุปกรณ์

วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้กันทั่วไปในการประปา มักถูกกล่าวในลักษณะที่มีความหมายรวมไปถึง วัสดุต่างๆ ที่นำไปใช้ในการผลิต ชิ้นส่วน ส่วนประกอบย่อย ซึ่งบางครั้งอาจจะถูกเก็บรวมไว้ในคลังสินค้า โดยในคลังสินค้าอาจจะมีทั้งสินค้าระหว่างผลิต หรืองานระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูปรวมอยู่ด้วย อย่างไรก็ตามในบางองค์กรอาจจะเก็บวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตไว้ในห้องเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือวัสดุสิ้นเปลืองอะไหล่ในการซ่อมบำรุง วัสดุโรงงานต่าง ๆ ก็เป็นไปได้

การจัดการวัสดุ (Material Management) หรือการจัดการวัตถุดิบ (Raw Material Management) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดปริมาณและระยะเวลาในการส่งวัสดุหรือวัตถุดิบ และการเตรียมการเพื่อให้การดำเนินงานราบรื่นตามแผนที่กำหนด

วัสดุหรือวัตถุดิบคงคลัง (Inventory) เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจถึงแม้ว่าการต่างๆ จะมีความเข้าใจในความหมายของวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังแต่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรกลับมีมุมมองและความรู้สึกที่แตกต่างกันเกี่ยวกับวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังและความสำคัญของมัน ตัวอย่างเช่น พนักงานขายต้องการให้มีสินค้าคงคลังมากเพียงพอที่จะขาย หรือให้บริการแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็ว ขณะที่นักบัญชีและนักการเงินกลับมองว่า วัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังเป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องน้อยกว่าเงินสด ดังนั้นถ้าปริมาณวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังมากแสดงว่าอาจมีเงินทุนที่ไม่ถูกใช้ประโยชน์หรือดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสามารถตัดสินใจ โดยถ่วงดุลระหว่างประโยชน์และต้นทุนของวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลัง ประกอบกับความสอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่ายและเป้าหมายของธุรกิจ

๑) หน้าที่ของวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลัง (Functions of Inventories)

การประปานครหลวง จะมีวัตถุประสงค์ในการเก็บรักษาวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังที่หลากหลายแตกต่างกัน สามารถจำแนกวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังออกตามหน้าที่ได้เป็น ๕ ลักษณะคือ

(๑) วัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังแบบส่งผ่าน (Transit Inventories) หรือวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังในท่อ (Pipeline Inventory) เป็นวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังที่กำลังอยู่ในระหว่างการเคลื่อนย้ายจากพื้นที่หนึ่งไปยังพื้นที่อื่นๆ

(๒) วัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังแบบป้องกัน (Buffer Inventories) หรือปริมาณวัตถุดิบที่ปลอดภัย (Safety Stock) เป็นวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังที่ธุรกิจเก็บไว้เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนของปริมาณสินค้าและความต้องการ โดยวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังจะเป็นกันชน (Cushion) เพื่อให้การดำเนินงานมีความราบรื่นและต่อเนื่อง โดยป้องกันปัญหาสินค้าขาดมือ (Stock out) และการสั่งซื้อกลับ (Backorder)

(๓) วัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังแบบล่วงหน้า (Anticipation Inventories) เป็นวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังที่จัดเก็บเพื่อป้องกันความเสี่ยงของสถานการณ์ เช่น การขึ้นราคา การนัดหยุดงาน การเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ หรือความผันผวนของสภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานมีความคงที่ไม่ขาดตอน หรือต้องเร่งกำลังการผลิต ตัวอย่างเช่น ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และห้างสรรพสินค้าจะเก็บวัสดุหรือวัตถุดิบล่วงหน้าในช่วงเทศกาลปีใหม่ เป็นต้น

(๔) วัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังแบบคู่ควบ (Decoupling Inventories) เป็นระบบวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังที่ช่วยให้การหมุนเวียนของวัสดุหรือวัตถุดิบ และกระบวนการผลิตดำเนินไปอย่างราบรื่นในอัตราคงที่

(๕) วัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังแบบวงจร (Cycle Inventories) หรือวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังที่สั่งซื้อ (Lot-size Inventory) เป็นปริมาณวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังที่สั่งซื้อในรอบระยะเวลา เพื่อให้ต้นทุนการสั่งซื้อและการจัดเก็บวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังต่ำที่สุด โดยวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังแบบวงจรเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารระบบวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังธุรกิจ

ในทางปฏิบัติธุรกิจต่างๆ คงมิได้แยกเก็บวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังตามหน้าที่อย่างชัดเจนตามที่กล่าวมา และหลายธุรกิจก็ไม่จำเป็นที่จะต้องมิวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังในทุกหน้าที่ แต่เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจถึงความแตกต่างของวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังเพื่อใช้ในระบบการวางแผนจัดการวัสดุหรือวัตถุดิบในเชิงรุก

๒) รูปแบบของวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลัง (Forms of Inventories)

การประปานครหลวง จำแนกวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังออกเป็น ๔ รูปแบบดังต่อไปนี้

(๑) วัตถุดิบ (Raw Materials) เป็นวัตถุดิบ (Raw Materials) เป็นวัตถุดิบ (Commodity) วัสดุหรือวัตถุดิบและชิ้นส่วนต่างๆ (Element) ที่นำเข้าจากภายนอกองค์การโดยการสั่งซื้อโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการสำหรับลูกค้า

(๒) พัสดุสำหรับธำรงรักษา ซ่อมบำรุงและดำเนินงาน (Maintenance, Repair and Operating Supplies) หรือ MRO เป็นวัสดุหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการสนับสนุนและธำรงรักษาการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ อะไหล่ พัสดุ และอุปกรณ์ในสโตร์

(๓) งานระหว่างทำ (Work in process) หรือ WIP เป็นวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังสำเร็จรูปเพื่อจัดเก็บและส่งมอบต่อลูกค้าต่อไป โดยวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังแบบควบคู่จะเป็นตัวอย่างที่ดีของ WIP

(๔) สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) เป็นผลลัพธ์ที่ผ่านกระบวนการผลิตและจัดเก็บไว้ เพื่อรอการจัดจำหน่ายหรือส่งต่อไปยังบุคคลอื่น เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก หรือลูกค้าเป็นต้น

การประสานครหลวงมีระบบการดำเนินงานและระบบสินค้าคงคลังจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน โดยการบริหารวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังจะมีผลกระทบต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ กำลังการผลิตและแรงงาน ดังนั้นความสามารถในการบริหารวัสดุหรือวัตถุดิบคงคลังย่อมจะทำให้ธุรกิจสามารถจัดการต้นทุน และสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) ด้านให้บริการประชาชน

การให้บริการประชาชนเป็นนโยบายที่การประปาให้ความสำคัญ และพยายามผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการประชาชนให้ดีขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เนื่องจากในสังคมประชาธิปไตยนั้น การตอบสนองความต้องการของ ประชาชนเป็นพันธกิจสำคัญอันดับแรกที่พึงกระทำ ยิ่งในช่วงปัจจุบันเป็นกระแสการเรียกร้องให้ปรับเปลี่ยนสภาพสังคม ให้เข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ที่เกิดขึ้นในทุกภูมิภาคของโลกล้วนมุ่งเป้าไปสู่จุดหมายเดียวกันคือ การยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered)

ในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างการประปาและประชาชนได้เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งประชาชนมีการเรียกร้องการบริการที่ดีขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปหรือองค์กรประชาชนเปิดเผยความต้องการของตนให้ สังคมได้รับรู้อย่างขึ้น ประชาชนมีระดับการศึกษาและค่านิยมประชาธิปไตยที่สูงขึ้นทำให้ต้องการความโปร่งใสและรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น รวมถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับเงินของประชาชน และการที่การประปาเองก็ตระหนักดีว่าหากไม่ได้รับความร่วมมือที่ดีจากประชาชนแล้วนโยบายของการประปาก็จะไม่เกิดผลและจะกระทบถึง เสถียรภาพในระยะยาวอีกด้วย ด้วยแรงกดดันดังกล่าวจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ซึ่งความ ต้องการและความคาดหวังดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของ

โลก จึงจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพให้ สอดคล้องความต้องการดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการเป็นสิ่ง ที่ทำได้ไม่มากนัก เนื่องจากความต้องการของประชาชน มีหลากหลายและซับซ้อน ยิ่งไปกว่านั้นการ ดำเนินการดังกล่าวต้องได้รับความร่วมมือจากสวนราชการต่างๆ ใน การปรับปรุงการบริการให้มี ประสิทธิภาพ

ปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการประชาชน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นนำเสนอ ดังนี้ ๑) ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ในราคาเป็นธรรม โดยไม่หวังผลกำไรทางการเงินเป็นสำคัญ ๒) ปฏิบัติ ต่อลูกค้าทุกรายเท่าเทียมกัน เป็นธรรม โปร่งใส ด้วยใจให้บริการ มีมารยาท และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ๓) ให้ ความสะดวกลูกค้าในทุกขั้นตอน ได้แก่ ช่องทางขอติดตั้งประปาใหม่ เพิ่มช่องทางรับชำระค่าน้ำประปา ๔) วางท่อประปายาวบริการให้ประชาชนมีน้ำประปาใช้อย่างทั่วถึง^{๔๔}

ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า และหรือ เจ้าหนี้

การประปานครหลวงต้องมีความรับผิดชอบต่อคู่ค้า และหรือเจ้าหนี้ ดังนี้ ๑) ปฏิบัติตาม เงื่อนไขต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดตามที่ได้ให้ข้อตกลงไว้กับเจ้าหนี้ ๒) ในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไข ข้อตกลงได้ ต้องรีบแจ้งคู่ค้า/เจ้าหนี้ให้ทราบล่วงหน้าเพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขโดยด่วน ๓) ให้ความเป็น ธรรมและเท่าเทียมกันกับคู่ค้า/เจ้าหนี้ทุกราย ๔) ไม่เรียก ไม่รับ ไม่จ่ายผลประโยชน์ที่ไม่สุจริตต่อคู่ค้า/ เจ้าหนี้ ๕) ช่วยเหลือคู่ค้าในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อบรรลุข้อตกลงที่มีต่อกัน^{๔๕}

ความรับผิดชอบต่อรัฐบาล

การประปานครหลวงต้องมีความรับผิดชอบต่อรัฐบาล ดังนี้ ๑. ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล หรือผู้กำกับดูแล โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานและสถานการณ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ครบถ้วน และตามความเป็นจริง ๒) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และมีจิตสำนึกที่ดีในการ ปฏิบัติงาน ๓) บริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพัฒนาองค์กรให้มีความ เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น^{๔๖}

ความรับผิดชอบต่อสังคม

การประปานครหลวงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้ ๑) คำนึงผลกำไรส่วนหนึ่งขององค์กร ให้แก่กิจกรรมที่จะมีส่วนสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ ๒) ไม่กระทำการใดที่จะมีผลกระทบต่อทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ๓) ชักชวน เยาวชนมาดูงานโรงงานผลิตน้ำประปา และสนับสนุนกิจกรรมงานวันเด็กแห่งชาติ เพื่อปลูกฝังจิตสำนึก

^{๔๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๓.

^{๔๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๓.

^{๔๖} การประปานครหลวง, รายงานประจำปี ๒๕๕๗, (กรุงเทพมหานคร: การประปานครหลวง, ๒๕๕๗), หน้า ๗๓.

อนุรักษทรัพยากรน้ำของประเทศ ๔) ปลุกจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง^{๔๗}

๕) ด้านจริยธรรมการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจุบันนี้การประปานครควรให้ความสำคัญต่อคุณธรรมและจริยธรรม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใดๆ ของการประปา การบริหารงานของการประปาที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับกรอบพื้นฐานของศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมของสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพราะเป็นหน่วยงานที่ให้บริการประชาชน เนื่องจากอยู่บนพื้นฐานสภาพความเป็นจริงด้านความสัมพันธ์ของมนุษย์ รวมถึงค่านิยมที่มนุษย์ใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการอ้างอิงสิทธิ ความถูกต้อง และความชอบธรรมในการสร้างแบบแผน วิธีการ ปฏิบัติของการปกครองรวมถึงการใช้อำนาจอิทธิพลของคนกลุ่มหนึ่ง เหนือคนกลุ่มอื่นๆ ในสังคมมนุษย์จริยธรรมจึงเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งองค์กรจะขาดไม่ได้เพราะคุณธรรม จริยธรรมจะช่วยพัฒนา ให้บุคลากรในหน่วยงานมีศักยภาพและคุณภาพในการทำงาน และการดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข สำหรับการถกเถียง ในหน่วยงานภาคต่างๆ เกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม จริยธรรมและผลการปฏิบัติงานขององค์กร จริยธรรมด้านกฎหมายและหน่วยงานการจัด เสริมสร้างจริยธรรมทำอะไร กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ระเบียบสังคม จริยธรรมเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และการพัฒนา ด้านคุณธรรม จะเห็นได้ว่า คุณธรรม จริยธรรมในองค์กรมีส่วนช่วย แก้ไขปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานได้หากองค์กรใดไร้ซึ่งบุคลากรที่ มีความเข้าใจและมีจิตสำนึกมุ่งมั่นในการให้บริการ ให้ความเป็นธรรม แก่ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น อาจนำไปสู่การแปรเป้าหมายขององค์กร ทำให้ไม่เกิดรูปธรรมและความเชื่อมั่น องค์กรก็ย่อมจะไม่ได้ได้รับความเชื่อมั่นจากสังคม อาจนำไปสู่ความล้มเหลว ขององค์กรได้ในอนาคต คุณสมบัติของผู้มีจริยธรรมอันเป็นที่ต้องการขององค์กร และสังคมทุกระดับ ซึ่งประกอบไปด้วยการเพียรพยายามประกอบ ความดีละอายต่อการปฏิบัติชั่ว การมีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม และมีความเมตตากรุณา การมีสติปัญญา รู้สึกตัวเสมอ ไม่ประมาท มีความใฝ่รู้ประกอบอาชีพด้วยความมั่นคง ทั้งหมดแสดงถึงความ เป็นคนมีคุณภาพ มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมและจริยธรรมอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

วิถีทางพัฒนาจริยธรรม ประกอบไปด้วย การศึกษา เรียนรู้ซึ่งกระทำได้หลายวิธีเช่น การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองด้วย การหาความรู้จากการอ่านหนังสือเกี่ยวกับปรัชญาศาสนา หนังสือเกี่ยวกับจริยธรรมทั่วไปและจริยธรรมวิชาชีพ การเข้าร่วมประชุม สัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมและการคบหาบัณฑิตผู้ใส่ใจด้านจริยธรรม และการเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิตและจากประสบการณ์จริง ในสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสอันดีในการเรียนรู้จริยธรรม แห่งชีวิต ที่ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างลึกซึ้งทั้งด้านเจตคติและทักษะ การแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม การวิเคราะห์ตนเองยังเป็นอีกวิถีทาง หนึ่งในการพัฒนาจริยธรรม บุคคลผู้มีความพร้อมจะ

^{๔๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๓.

พัฒนาจะต้องมี ความตั้งใจและเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ตนเองเพื่อทำ ความรู้จักในตัวตนเอง ด้วยการพิจารณาเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมการแสดงออกของตนเอง ซึ่งจะช่วยทำให้บุคคลตระหนัก รู้คุณลักษณะของตนเอง รู้จุดดีจุดด้อยของตน รับฟังความคิดเห็น จากบุคคลรอบข้าง วิเคราะห์ตนเองเกี่ยวกับความคิด ค้นหาความรู้ จากแหล่งความรู้ต่างๆ รวมถึงการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาจิตใจ ให้ได้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดปัญญารับรู้ตนเองอย่างลึกซึ้ง และแท้จริง และนอกจากนี้วิถีทางพัฒนาจริยธรรมที่สำคัญ อีกข้อหนึ่ง คือ การฝึกตน เป็นวิธีการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้วยตนเอง ขั้นสูงสุด เพราะเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคคล ในการควบคุมการประพฤติปฏิบัติของตน ให้อยู่ ในกรอบของ พฤติกรรมที่พึงปรารถนาของสังคม ทั้งในสภาพการณ์ปกติและเมื่อ เผชิญปัญหา ดังนั้นการพัฒนาจริยธรรมด้วยวิธีพัฒนาตนเองดังกล่าว สามารถปฏิบัติได้ควบคู่กับการดำเนินชีวิตประจำวัน โดยต้องกระทำ อย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัยเพราะจิตใจของมนุษย์เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การประปานครหลวงมีจริยธรรมที่ใช้ในการดำเนินงานของการประปาดังนี้ จริยธรรมการดำเนินงานของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และที่ปรึกษา คือ ๑) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ๒) บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยไม่ฝักใฝ่การเอง และวางตัวเป็นกลางเป็นเคร่งครัด รวมทั้งมีความเป็นอิสระทั้งในการตัดสินใจและการกระทำ ๓) บริหารงานเพื่อประโยชน์ของรัฐ กปน. และพนักงาน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ตลอดจนรักษาภาพลักษณ์ของ กปน. ๔) บริหารงานด้วยความระมัดระวัง และไม่สร้างข้อผูกมัดที่อาจขัดแย้งกับหน้าที่ของตนในภายหลัง ๕) ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่เกี่ยวข้องกับ กปน. หรือในกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับกปน. ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม ๖) หลีกเลี่ยงความขัดแย้งผลประโยชน์ส่วนตนต่อผลประโยชน์ของ กปน. เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวจากการเป็นกรรมการ ไม่ใช้ความลับขององค์กรในทางที่ผิด ไม่เป็นกรรมการในองค์กรที่เป็นคู่แข่งชั้นของ กปน. และไม่มีผลประโยชน์ในการทำสัญญาของ กปน. ๗) ไม่แสวงหาประโยชน์อันมิชอบจากการทำงาน ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ๘) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ กปน. ๙) ไม่กระทำการใด ๆ ในลักษณะเป็นการเข้าไปบริหารจัดการใด ๆ ใน กปน. ที่มีผลบั่นทอนผลประโยชน์ของ กปน. หรือ เอื้อประโยชน์ให้บุคคลหรือนิติบุคคลใด ๆ ไม่ว่าจะทำเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือของผู้อื่น ๑๐) อุทิศเวลา และทุ่มเทความสนใจที่เป็นประโยชน์และจำเป็นให้กับ กปน. อย่างเต็มที่ ๑๑) มุ่งมั่นที่จะป้องกันและขจัดการกระทำที่ส่อไปในทางทุจริต โดยถือเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างค่านิยม และภาพลักษณ์ที่ดีของ กปน.^{๔๘}

^{๔๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๔.

จริยธรรมการดำเนินงานของผู้บริหาร

การประปานครหลวงมีจริยธรรมการดำเนินงานของผู้บริหารดังนี้ ๑) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบข้อบังคับของ กปน. ตลอดจนมติที่ประชุมของคณะกรรมการ กปน. ๒) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อรัฐ และ กปน. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ๓) ไม่ฝักใฝ่ในกลุ่มการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ใด และต้องวางตัวเป็นกลางอย่างเคร่งครัด ๔) ไม่ใช้ข้อมูลของ กปน. ไปแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองหรือผู้อื่น ๕) ไม่เป็นกรรมการ หรือผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในนิติบุคคล ซึ่งเป็นผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือ มีผลประโยชน์ได้เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของ กปน. เว้นแต่เป็นประธานกรรมการหรือกรรมการในนิติบุคคลดังกล่าว โดยการมอบหมายของ กปน. ๖) ไม่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญา กับ กปน. หรือในกิจการที่กระทำให้แก่ กปน. หรือดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับกิจการของ กปน. ไม่ว่าทั้งทางตรงหรือทางอ้อม เว้นแต่ เป็นเพียงผู้ถือหุ้นเพื่อประโยชน์ในการลงทุนโดยสุจริตในบริษัทจำกัดที่กระทำการอันมีส่วนได้ส่วนเสียเช่นว่านั้น หรือเป็นผู้ซึ่งคณะกรรมการ กปน. มอบหมายให้เป็นประธานกรรมการหรือกรรมการในบริษัทจำกัด หรือ บริษัทมหาชนจำกัด ที่ กปน. เป็นผู้ถือหุ้น ๗) ต้องไม่เข้าไปเสนอราคา หรือทำสัญญาเป็นผู้ขาย หรือผู้รับจ้างในการซื้อ หรือจ้าง ของ กปน. รวมทั้งรับช่วงงานจากผู้ขายหรือผู้รับจ้างดังกล่าว ไม่ว่าจะกระทำในนามของตนเอง หรือในนามบริษัทห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลอื่นใด ซึ่งตนเอง รวมทั้งคู่สมรส เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน^{๔๔}

จริยธรรมการดำเนินงานของพนักงานและลูกจ้าง

การประปานครหลวงมีจริยธรรมการดำเนินงานสำหรับพนักงานและลูกจ้างดังนี้ ๑) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบข้อบังคับของ กปน. ตลอดจนมติที่ประชุมของคณะกรรมการ กปน. ๒) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อรัฐ และ กปน. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ๓) ไม่ฝักใฝ่ในกลุ่มการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ใด และต้องวางตัวเป็นกลางอย่างเคร่งครัด ๔) ไม่แสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบจากหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม และไม่นำความลับขององค์กรไปใช้ในทางที่ผิด ๕) มีมนุษย

^{๔๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๔.

สัมพันธ์ที่ดี มีกิจกรรมการยาที่สุภาพ เรียบร้อย ต่อผู้ร่วมงาน ลูกค้า และผู้มาติดต่อทุกคน ๖) ประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นพนักงานองค์กรของรัฐ และต้องรักษา เผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดีของ กปน. ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ๗. ต้องไม่เข้าไปเสนอราคา หรือทำสัญญาเป็นผู้ขาย หรือผู้รับจ้างในการซื้อ หรือจ้างของกปน. รวมทั้งรับช่วงงานจากผู้ขายหรือผู้รับจ้างดังกล่าว ไม่ว่าจะกระทำในนามของพนักงานและลูกจ้างนั่นเอง หรือในนามบริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลอื่นใด ซึ่งพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งคู่สมรส เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน^{๕๐}

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ แสดงให้เห็นว่า ประวัติศาสตร์การบริหารองค์กรของการประปานครหลวงมีรูปแบบที่เป็นอัตลักษณ์และได้รับการบริหารแบบมืออาชีพโดยภูมิปัญญาของผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ มีการประยุกต์หลักการบริหารให้เข้ากับนโยบายชาติในแต่ละยุคของแผนการพัฒนาประเทศชาติ จึงนับว่ามีการบริหารที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทต่างๆ ทั้งด้านเทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ และรูปแบบการบริหารที่เป็นสากล เหตุที่สนับสนุนคำกล่าวนี้ จึงอาจสังเกตได้จากโครงสร้างการบริหารองค์กรในแต่ละยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมอันเกี่ยวเนื่องด้วย เป้าหมาย นโยบาย แผนการดำเนินงาน การบริหารที่มีคุณภาพ ระบบสวัสดิการ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่ขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้ามาสู่การประปานครหลวงในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ นั้น สามารถแก้ไขได้โดยระบบ ส่วนการแก้ปัญหาด้านบุคลากรขององค์กรนั้น การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรการประปานครหลวงอันมีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานนั้นว่ามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า แนวคิดทฤษฎีการบริหารที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร การศึกษาวิเคราะห์และแนวทางการประยุกต์หลักหลักมนุษยสัมพันธ์ผ่านวิธีปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในพระพุทธศาสนาจึงนับว่าเป็นเรื่องสำคัญไม่น้อยที่จะทำให้ทราบว่า แนวคิดการบริหารองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ มีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติในรูปแบบใด ซึ่งผู้วิจัยจะได้ศึกษาในรายละเอียดต่อไป

๓.๔ แนวคิดการบริหารองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ ๔

๓.๔.๑ การบริหารองค์กร ตามหลักทาน (Charities)

ทานหรือทานะ มาจากรากศัพท์ภาษาบาลีว่า ทา ธาตุ มีความหมายหลายนัย เป็นความดีที่เป็นสัมมาทิฐิเบื้องต้น (ความเห็นถูกหรือเข้าใจถูก) ของมนุษย์ทุกคน เพราะทั้งการให้ การแบ่งปัน หรือการสงเคราะห์ ล้วนเป็นคุณธรรมที่เกื้อกูลกันระหว่างชีวิตต่อชีวิต มีความรักต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นพื้นฐาน

^{๕๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๔.

ของทานหรือการให้^{๕๑} ในอรรถกถาัมขณินิกายปรากฎบาลีว่า “ทานํ นาม สุขานํ นิทานํ, สมปตฺติํ มূলํ, โภคานํ ปติฏฐา” แปลความว่า ขึ้นชื่อว่าทานนี้ เป็นเหตุแห่งความสุขทั้งหลาย เป็นมูลรากของสมบัติทั้งหลาย เป็นที่ตั้งแห่งโภคสมบัติทั้งหลาย^{๕๒}

กล่าวโดยสรุป ทานหรือทานมัย^{๕๓} หมายถึง การให้ การสละหรือการเผื่อแผ่แบ่งปัน ไม่ว่าจะเป็นเงินทองข้าวของเครื่องใช้หรือสิ่งอื่นใด และไม่จำเป็นต้องให้แกใครก็ถือว่าเป็นบุญทั้งสิ้น เพราะการให้ทานเป็นการลดความเห็นแก่ตัว ความตระหนี่ถี่เหนียว และความคับแคบในจิตใจให้ลดน้อยลง ทำให้เราไม่ยึดติดในวัตถุสิ่งของ อีกทั้งสิ่งที่เราบริจาคหรือให้ทางแก่ผู้อื่นก็จะช่วยบรรเทาความเดือดร้อน และเป็นประโยชน์ต่อผู้รับและสังคมโดยรวม การให้ทานนี้อยู่ที่ไหนๆ ก็ทำได้และไม่จำเป็นต้องใช้เงินเสมอไป เช่น การแบ่งของกินให้กับแม่บ้านที่ทำงานหรือยามเป็นต้น ข้อสำคัญสิ่งที่บริจาคหรือให้ทานแก่ผู้อื่นควรเป็นสิ่งยังใช้ประโยชน์ได้ มิใช่เป็นการกำจัดของเหลือใช้ที่หมดอายุ หมดคุณภาพให้ผู้อื่น ผลการให้ทานดังกล่าวจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความปีติอิ่มเอิบใจ

พุทธทาสภิกขุ ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องทานว่า การทำทานเป็นของที่โลกต้องการอย่างจำเป็นอย่างยิ่ง โลกได้เคยอาศัยการบำเพ็ญทานมานานแล้ว แม้พระพุทธศาสนาที่มีอายุยืนมาได้ถึงบัดนี้ก็อาศัยการบำเพ็ญทางเป็นส่วนใหญ่ และบัดนี้มนุษย์ก็เริ่มขยายรูปของการบำเพ็ญทานให้โตขึ้น มีสมาคม สภา กษัตริย์ สันนิบาตชาติเป็นพยานข้อนี้ ยิ่งในสมัยต่อไป อันเป็นสมัยที่วิทยาศาสตร์เจริญยิ่งขึ้น จนถึงกับแบ่งฐานะของคนให้สูงต่ำกว่ากันมาก รวากะว่านรกและสวรรค์ การบำเพ็ญทานคือการที่มนุษย์ทั่วหน้ามีใจเผื่อแผ่แก่กันและกัน ยิ่งเป็นของที่โลกต้องการมากขึ้น มิฉะนั้นจะกลายเป็นโลกอันน่าทุเรศอย่างที่สุด พระพุทธเจ้าท่านมองเห็นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องฝึกหัดให้ทุกคนในโลกมีใจเผื่อแผ่ จึงทรงบัญญัติทานขึ้นสำหรับเป็นบทเรียนให้โลกฝึกฝนไปโดยไม่จำกัดเวลาและฐานะ เป็นของที่พวกเราควรฝึกไว้ให้ชำนาญ เพราะนอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและชาติศาสนาแล้วยังเป็นประโยชน์แก่ตัวผู้ทำเองด้วย^{๕๔}

จากความหมายและการอธิบายความเรื่องทานหรือการให้ที่ยกมาเป็นตัวอย่างดังกล่าวมานี้ แสดงให้เห็นว่า เรื่องทานหรือการเผื่อแผ่แบ่งปันวัตถุสิ่งของและการแบ่งปันน้ำใจในสังคมมนุษย์มีมานาน และยังคงมีความจำเป็นตราบเท่าที่มีสังคมมนุษย์ ในการบริหารองค์กรก็เช่นกัน หากผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรยึดหลักการนี้ประพฤติดร่วมกันย่อมเป็นการส่งเสริมให้องค์กรนั้นมีความมั่นคงอยู่ได้ด้วย

^{๕๑} เสรี พงศ์พิศ, ศาสนาคริสต์, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๗.

^{๕๒} ม.ม.อ.(บาลี) ๒/๖๙/๖๘.

^{๕๓} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๖๙.

^{๕๔} พุทธทาสภิกขุ, การทำทาน, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ. สปีด จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑-๒.

เสียสละของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร ส่วนรูปแบบการให้อาจมีความหลากหลายเป็นไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปแต่หลักการสำคัญคือ นโยบายขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และค่านิยมต่างๆ ขององค์กรต้องเอื้อให้เกิดการแบ่งปันได้แท้จริง ผู้บริหารที่ยอมสละรายได้บางส่วนของตนเพื่อพัฒนาบริษัทหรือประคับประคองบริษัทหรือองค์กรในยามวิกฤตอาจเป็นตัวอย่างหนึ่งของการใช้หลักทานเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและการได้ใจจากสมาชิกในองค์กรเป็นต้น

๓.๔.๒ การบริหารองค์กร ตามหลักปิยวาจา (Kindly Speech)

คำพูดไพเราะ หรือการใช้วาจาสุภาพอ่อนโยนกับเพื่อนร่วมงานกับคนในครอบครัว จะทำให้ผู้ฟังรู้สึกประทับใจและมีกำลังใจในการทำงาน การใช้คำพูดมีประโยชน์ต่อการบริหารงานหรือต่อการดำเนินชีวิตเป็นอย่างยิ่ง สุนทรภู่ นักกวีเอกของโลกได้ประพันธ์บทกลอนเกี่ยวกับการใช้วาจาไว้หลายสำนวน เช่น

อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นซาก
แต่ลมปากหวานหูไม่รู้หาย
แม่นเจ็บอื่นหมิ่นแสนจะแคลนคลาย
เจ็บจนตายเพราะเหน็บให้เจ็บใจ

อีกบทหนึ่งว่า

ถึงบางพูด พูดดีเป็นศรีศักดิ์
มีคนรักสรรสอเยอร้อยจิต
แม่นพูดชั่วตัวตายทำลายมิตร
จะชอบผิดในมนุษย์เพราะพูดจา^{๕๕}

แม้ในชาดกเรื่องโคณันทวิสาธน์ ก็มีตัวอย่างเรื่อง โคณันทวิสาธน์ ซึ่งเป็นสัตว์กตัญญูต่อเจ้าของเป็นวัวมีกำลังพิเศษสามารถลากเกวียนร้อยเล่มได้ อยู่มาวันหนึ่งโคณันทวิสาธน์คิดสงสารเจ้าของที่ลำบากทำงานหนักเพราะฐานะยากจน จึงบอกพราหมณ์ผู้เป็นเจ้าของว่าให้ไปทำพนันแข่งขันลากเกวียนที่บรรทุกของเต็มทุกเล่มจำนวนหนึ่งร้อยเล่มกับเศรษฐีว่า วัวของเขาสามารถลากเกวียนให้เคลื่อนที่จากเกวียนเล่มสุดท้ายไปถึงที่ที่เกวียนเล่มแรกจอดอยู่ได้ เจ้าของก็ไปทำพนันแต่พอถึงวันแข่งขันเจ้าของกลับใช้วาจาไม่สุภาพกับโคตัวเอง ทั้งๆ ที่โคไม่เคยเป็นอย่างนั้นมาก่อน คือใช้คำว่า เจ้าโคโง่งงลากเกวียนไป โคได้ฟังแล้วก็หมดกำลังใจจึงยืนอยู่กับที่ไมยอมลากเกวียนไป ทำให้เจ้าของแพ้การพนัน พอกลับมาถึงบ้านเจ้าของเสียใจมากนั่งซึมเศร้าอยู่ โคณันทวิสาธน์เห็นเจ้าของนั่งคอดกด้วยความเสียใจ จึงเข้าไปปลอบว่า พ่อไม่ต้องเสียใจให้ไปทำพนันใหม่ แต่

^{๕๕} กลอนสุนทรภู่ รวมกลอนสุนทรภู่ อ้างใน <http://www.zoneza.com> (๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๕).

คราวนี้พ่อต้องใช้คำพูดดีๆ ไม่ให้พูดว่า โคอ้ง เพราะเขาไม่ชอบ เจ้าของฟังแล้วจึงไปทำพินันใหม่ คราวนี้ เจ้าของพูดกับโคด้วยคำไพเราะ ทำให้โคมีกำลังใจ ลากเกวียนไปได้รับชัยชนะ^{๕๖} การใช้วาจาสุภาพอ่อนโยน จึงนับว่าทำให้ผู้ฟังเกิดสบายใจมีกำลังใจพร้อมที่จะทำงานทุกอย่างแม้จะยากลำบากก็ไม่ยอมย่อท้อ ไม่ว่า แต่การใช้คำสุภาพอ่อนโยนกับมนุษย์เท่านั้นแม้แต่สัตว์เดรัจฉานยังต้องการคำพูดไพเราะ สุภาพอ่อนโยน

อนึ่ง ของยกตัวอย่างตอนที่สมเด็จพระนารายณ์มหาราชตอบปฏิเสธ เมื่อพระเจ้าหลุยส์ที่ ๑๔ ของฝรั่งเศสส่งศาสนาทูตมาเชิญให้เข้ารีตคือเข้านบถศาสนาคริสต์ พระองค์ทรงใช้วาจาที่ไพเราะว่า ถ้าเป็นพระประสงค์ของพระเจ้า พระองค์คงจะดลใจให้เข้านบถเอง การที่พระเจ้าไม่ทรงดลใจอย่างนั้นคงเป็นเพราะพระประสงค์ของพระเจ้าที่ไม่ต้องการให้เข้ารีตด้วย การตอบปฏิเสธของสมเด็จพระนารายณ์มหาราชในครั้งนั้นไม่ทำให้ฝรั่งเศสเสียใจอะไร ไม่ได้ทำให้ความสัมพันธ์ต่อกันลดน้อยลง ลักษณะอย่างนี้ ถือว่าเป็นการใช้ปิยวาจาในการบริหารที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง^{๕๗}

ปิยวาจา ไม่ได้หมายความว่า วาจาอ่อนหวานเป็นที่รักแก่ผู้ฟังอย่างเดียว วาจาที่เปล่งออกไปแล้วทำให้ผู้ฟังได้สติ ได้ข้อคิดสะกิดใจสามารถเปลี่ยนมุมมอง เปลี่ยนความคิดผิดเป็นความคิดถูกก็ถือว่า ปิยวาจา เช่นเดียวกัน ยกตัวอย่างที่พระองค์ทรงใช้วาจาโต้ตอบข้อกล่าวหาของเวรัญชพราหมณ์ที่ไปกล่าวหาพระองค์ต่างๆ เช่น ว่าพระองค์เป็นคนชอบกำจัด คือทำลายประเพณีเดิมๆ ของพวกพราหมณ์ พระองค์ทรงยอมรับว่าพระองค์ชอบกำจัด แต่ทรงกำจัดในความหมายของพระองค์คือชอบกำจัดกิเลส กำจัดความแข็งกระด้าง ความก้าวร้าว ด้วยการวางหลักพระวินัยให้พระสาวกได้ใช้เป็นเครื่องฝึกหัด ปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้นน่าเลื่อมใส ลีลาการใช้วาจาตอบโต้ในลักษณะอย่างนี้ของพระองค์ทำให้เวรัญชพราหมณ์ยอมรับนับถือและยอมมอบตัวเป็นสาวก รับเอาพระรัตนตรัยเป็นที่พึ่งตลอดไป^{๕๘}

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพโดยการประยุกต์ใช้หลักปิยวาจา จะช่วยให้บรรยากาศการทำงานและเกิดมิตรจิตต่อกันและกันของคนในองค์กร นโยบายขององค์กรที่คำนึงถึงหลักการสื่อสารกันด้วยปิยวาจาผ่านคำพูดคนหรือผ่านตัวอักษรที่เป็นปิยวาจา ย่อมส่งผลดีต่อความรู้สึกของคนในองค์กรที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถต่อการทำงานในองค์กร ในขณะเดียวกัน คำพูดที่เป็นปิยวาจาย่อมเป็นช่องทางผูกมิตรภาพให้ยั่งยืนทั้งภายในองค์กรและบุคคลภายนอก เป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ดีด้านการใช้คำพูดที่เป็นปิยวาจา

^{๕๖} พุ.ชา.อ. (ไทย) ๑/๕๐-๕๒.

^{๕๗} <http://th.wikipedia.org/wiki> (๒๒ สิงหาคม ๒๕๕๕)

^{๕๘} วิ.ม.อ. (ไทย) ๑/๑๐๐.

๓.๔.๓ การบริหารองค์กร ตามหลักอัตถจริยา (Useful Conduct)

ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองหรือสร้างฐานะของตนให้มั่นคงเสียก่อน และในขณะเดียวกันก็ไม่ละเลยประโยชน์ของเพื่อนร่วมงานหรือของคนรอบข้างหรือประโยชน์ที่เป็นสาธารณชนทั่วไป การประยุกต์ใช้หลักอัตถจริยาเพื่อการบริหารองค์กร จึงเป็นการประพาดประโยชน์ทั้งฝ่ายตนเองและคนอื่น หมายความว่า ต้องไม่ให้เสียประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เช่น เข้าร่วมกิจกรรมส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ ตามโอกาส อันควร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนฝ่ายเดียว การทำอย่างนี้จะทำให้เพื่อนร่วมงานและคนรอบข้างเกิดความประทับใจ แสดงถึงความมีน้ำใจของผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กร ผู้นำครอบครัว เมื่อถึงคราวต้องทำประโยชน์ตนบ้างที่ต้องใช้คนช่วยเป็นจำนวนมาก ก็สามารถที่จะขอกำลังความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและคนรอบข้างได้ และคนเหล่านั้นก็พร้อมที่จะช่วยเหลืออย่างภูมิใจอย่างเต็มที่ หรือถึงแม้ว่าการทำเพื่อประโยชน์ของคนอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ก็เป็นการประพาดประโยชน์ในความหมายนี้เหมือนกัน ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ทรงทำเป็นตัวอย่างมาแล้วตอนที่พระองค์ทรงบำรงภิกษุอาพาธรูปหนึ่ง พระองค์เห็นภิกษุอาพาธถูกพวกภิกษุทอดทิ้งให้อยู่ตามลำพังจึงเสด็จไปช่วยทำชำระร่างกายแล้วแสดงพระธรรมเทศนาให้ฟัง หลังจากนั้นพระองค์จึงตรัสพระดำรัสว่า ใครต้องการหรือปรารถนาจะอุปฐาก พระองค์ขอให้อุปฐากภิกษุอาพาธ แล้วรับสั่งให้ภิกษุดูแลกันและกันเพราะว่าพวกเราได้สละครอบครัวญาติพี่น้องมาแล้ว ถ้าเราไม่ดูแลกันใครจะมาดูแล^{๕๙}

เมื่อมองในแง่การประยุกต์ใช้หลักอัตถจริยาเพื่อการบริหารองค์กร อาจสรุปได้ว่า เป็นรูปแบบการบริหารองค์กรที่เน้นการสร้างประโยชน์ตนและประโยชน์ส่วนรวม หมายความว่า สร้างประโยชน์แก่องค์กรโดยไม่สูญเสียประโยชน์ตนเอง การปลูกฝังให้คนในองค์กรมีความเสียสละตั้งใจปฏิบัติอย่างเต็มความรู้ความสามารถนอกจากจะเป็นการสร้างความสำเร็จแก่องค์กรแล้วตนเองก็ได้รับประโยชน์และชื่อเสียงไปด้วย ผู้บริหารที่พึงประสงค์จึงต้องคำนึงถึงหลักการนี้และกำหนดนโยบายที่เป็นการสนับสนุนส่งเสริมคนทำประโยชน์แก่องค์กรด้วยการให้กำลังใจในทุกด้านที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเป็นสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในด้านการประพาดประโยชน์ที่เกื้อกูลตนเองและผู้อื่น

๓.๔.๔ การบริหารองค์กร ตามหลักสมานัตตตา (Even and Equal Treatment)

ก่อนที่จะทำความเข้าใจเรื่องการบริหารองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ข้อ สมานัตตตา คือ การนำตนเข้าไปเชื้อสมานกับคนอื่น หรือการวางตนให้เสมอดันเสมอปลายกับคนอื่นไม่ว่าจะเป็นคนในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ร่วมสถาบันต่างๆ ควรที่จะทราบถึงบริบทการใช้หลักธรรมข้อนี้ที่ปรากฏเป็นตัว

^{๕๙} พุ.ธ.อ. (ไทย) ๒/๑๓๗-๑๘๐.

มาในสมัยพุทธกาล เช่น ในอาฬวกสูตร ตอนที่พระองค์ไปทรมานอาฬวกยักษ์ดุร้าย พระองค์ทรงทำตามที่ยักษ์สั่ง คือ ยักษ์สั่งให้ทำอะไรพระองค์ก็ทำตาม คือ ตอนแรกพระองค์ประทับอยู่ในที่พักของยักษ์ ยักษ์จึงสั่งให้พระองค์ออกมาจากที่พัก พระองค์ก็เสด็จออกมา ยักษ์สั่งให้พระองค์เข้าไป พระองค์ก็เสด็จเข้าไป ทำอย่างนี้ถึงสามครั้ง ครั้งที่สี่ยักษ์สั่งพระองค์เหมือนเดิมแต่พระองค์ไม่ยอมทำตามแล้วบอกกับยักษ์ว่า เธอจะทำอะไรก็ตามฉันจะไม่ออกไปอีกแล้ว ยักษ์พูดว่า เขาจะจับพระองค์ที่เท้าแล้วขว้างไปปากผึ่งมหาสมุทรด้านโน้น พระองค์ตรัสว่า ในโลกนี้พร้อมทั้งเทวโลก มารโลก พรหมโลก พระองค์ยังไม่เห็นใครที่จะทำกับพระองค์ได้อย่างนั้น ว่าแล้วจึงสั่งให้ยักษ์ทำในสิ่งที่อยากทำ ยักษ์เห็นว่าคงทำอะไรพระพุทเจ้าไม่ได้จึงถามปัญหากับพระองค์ พระองค์แก้ปัญหาได้จนทำให้อาฬวกยักษ์พอใจและยอมเป็นสาวก^{๖๐} จากตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า การลดความต้องการในส่วนของตนแล้วไปเพิ่มให้คนรอบข้างสามารถทำให้คนไม่ดีกลายเป็นคนดีได้ ถึงแม้ว่าผู้ที่เราจะเพิ่มให้นั้นมีเจตนาไม่ดีก็ตาม การทำอย่างนั้นประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ดังอาฬวกยักษ์นี้

การประยุกต์ใช้หลักสมานัตตาเพื่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร จึงครอบคลุมความหมายของการยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้องเป็นธรรม ไม่เอนเอียงเสียหลัก มีใจเที่ยงตรงต่อความถูกต้องดีงาม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้คนรอบข้างประพฤติดำเนิน ซึ่งจะนำไปสู่ความมีอุดมการณ์ที่สอดคล้องกันของคนในองค์กรเดียวกันและเป็นตัวอย่างให้องค์กรอื่นๆ ยึดเป็นแบบอย่างได้ ทั้งนี้ การประพฤติดำเนินสมานัตตายังเกื้อหนุนต่อข้อปฏิบัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อตกลงในองค์กรต่างๆ ที่กำหนดประพฤติดำเนินร่วมกัน อันจะนำซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กรนั่นเอง

๓.๕ แนวคิดของหลักกัลยาณมิตรในการบริหารองค์กร

๓.๕.๑ ความหมายของกัลยาณมิตร

(ความหมายที่ ๑) กัลยาณมิตร หมายถึง ผู้เป็นมิตรดี สหายดี เพื่อนดี เพราะประกอบด้วยคุณ มีศีล เป็นต้น ดังข้อความที่ว่า “ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้ เป็นผู้ที่มีมิตรดี มีสหายดี มีเพื่อนดี แม้การที่ภิกษุเป็นผู้ที่มีมิตรดี มีสหายดี มีเพื่อนดี ก็เป็นนาถกรรมธรรม (ธรรมเครื่องกระทำที่พึง)”^{๖๑} ซึ่งสอดคล้องกับพระพุทธพจน์ว่า ภิกษุทั้งหลายผู้เป็นเถระก็ดี ผู้เป็นมัชฌิมะก็ดี ผู้เป็นนวกะก็ดีย่อม (ให้) ความสำคัญแก่ภิกษุผู้

^{๖๐} ชุ.อิตติ. (ไทย) ๒๕/๑๙๑/๕๔๕.

^{๖๑} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๔๕/๓๕๙, อภ.ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๗/๓๒.

มีมิตรดี มีสหายดี มีเพื่อนดีว่า เป็นผู้ควรว่ากล่าวสั่งสอนได้ และภิกษุเหล่านั้น ผู้อันภิกษุผู้เป็นเถระ มัชฌิมะ นวกะอนุเคราะห์แล้ว พึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างดีในกุศลธรรมทั้งหลายไม่มีความเสื่อมเลย^{๖๒}

(ความหมายที่ ๒) กัลยาณมิตร หมายถึง บุคคลผู้เสมอตบในด้านศีล สมาธิ ปัญญา ดังพระพุทธพจน์ว่า “บุคคลบางคนในโลกนี้ เสมอตบในด้านศีล สมาธิ ปัญญา ควรเสพ ควรคบ ควรเข้าไปนั่งใกล้ เพราะการสนทนาเกี่ยวกับศีล สมาธิ ปัญญาจักมีแก่เราทั้งหลาย จักดำเนินไปได้ จักเป็นความสำเร็จ”^{๖๓}

(ความหมายที่ ๓) กัลยาณมิตร หมายถึง บุคคลผู้มีศีล มีธรรมงาม ที่พุทธบริษัท ๔ ควรเข้าไปคบหา เข้าไปนั่งใกล้ ดังพระพุทธพจน์ว่า “บุคคลบางคนในโลกนี้ มีศีล มีธรรมงาม บุคคลเช่นนี้ ควรเสพ ควรคบ ควรเข้าไปนั่งใกล้ ข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร เพราะว่าคนทั่วไป แม้จะไม่ได้ตามอย่างบุคคลเช่นนี้ แต่กิตติศัพท์อันงามของเขาก็จรไปว่า เป็นคนคบมิตรดี คบสหายดี คบเพื่อนดี”^{๖๔}

(ความหมายที่ ๔) กัลยาณมิตร หมายถึง บุคคลผู้มีคุณธรรมทั้งหลาย มีศรัทธาเป็นต้น ดังที่พระพุทธองค์ตรัสว่า “ศรัทธาเป็นเพื่อนของบุรุษ”^{๖๕} และ “บุคคลผู้มีศรัทธา มีศีล เป็นพหูสูต มีจาคะ มีปัญญา การเสพการส้องเสพด้วยดี การคบ การคบหา ความรักดี ความจงรักภักดีต่อบุคคลเหล่านั้น ความเป็นผู้มีกายโน้มน้าวไปตามบุคคลเหล่านั้น นี้เรียกว่าความเป็นผู้มีมิตรดี”^{๖๖}

(ความหมายที่ ๕) กัลยาณมิตร หมายถึง บุคคลผู้เหนือกว่าตนในด้านศีล สมาธิ ปัญญา ที่บุคคลควรสักการะ เคารพ แล้วจึงคบหา เข้าไปนั่งใกล้ ดังพระพุทธพจน์ว่า บุคคลผู้เหนือกว่าตนในด้านศีล สมาธิ ปัญญา...บุคคลเช่นนี้ ควรสักการะ เคารพแล้วจึงเสพ คบ เข้าไปนั่งใกล้...เพราะบุคคลเช่นนี้...จักบำเพ็ญศีลชั้น (กองศีล) สมาธิชั้น (กองสมาธิ) ปัญญาชั้น (กองปัญญา) ที่ยังไม่บริบูรณ์ ให้บริบูรณ์ หรือจักอนุเคราะห์ ศีลชั้น สมาธิชั้นปัญญาชั้น ที่บริบูรณ์แล้ว ให้บริบูรณ์ด้วยปัญญาในที่นั้น ๆ^{๖๗}

นอกจากนี้แล้ว กัลยาณมิตรยังหมายถึง “บุคคลผู้มีความดีทั้งหลาย มีศรัทธา เป็นต้น ชื่อว่ากัลยาณมิตร”^{๖๘} เพราะกัลยาณมิตร เป็นมิตรผู้มีใจบริสุทธิ์ เป็นผู้บริสุทธิ์สะอาด^{๖๙} คือ มีใจบริสุทธิ์จากความโลภ ความโกรธ ความหลง เป็นผู้บริสุทธิ์สะอาดจากอกุศลธรรมทั้งหลาย มีกายทุจริต วจีทุจริต มโนทุจริต มายา สาถะยยะ ซึ่งจะเป็เหตุให้มีการหลอกลวงมิตร หรือ ผู้อื่นผู้ซึ่งไม่ใช่มิตร ดังที่พระภิกษา

^{๖๒} อก.ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๘/๓๕.

^{๖๓} อก.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๖/๑๗๕, อกิ.ป. (ไทย) ๓๖/๑๒๒/๑๗๙.

^{๖๔} อก.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๗/๑๗๗.

^{๖๕} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๕๙/๗๑.

^{๖๖} อกิ.สง. (ไทย) ๓๔/๑๓๓๕/๓๓๓, อกิ.ป. (ไทย) ๓๖/๗๖/๑๖๔.

^{๖๗} อก.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๖/๑๗๕, อกิ.ป. (ไทย) ๓๖/๑๒๓/๑๗๙.

^{๖๘} ที.ปา.ฎีกา. (บาลี) ๓/๓๐๔/๒๑๗.

^{๖๙} อก.ติก.อ. (บาลี) ๒/๒๗/๑๐๖.

จารย์อธิบายไว้ว่า “มิตรผู้มีใจบริสุทธิ์ ความที่มิตรเป็นผู้บริสุทธิ์สะอาด เพราะบริสุทธิ์สะอาดด้วยศีลและอาจารย์(สีลาจารย์)”^{๗๐}

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กัลยาณมิตรหมายถึงมิตรทั้งหลายผู้มีความงามความดี เพียบพร้อมไปด้วยคุณความดีทั้งหลาย มีศีล เป็นต้น^{๗๑} กัลยาณมิตรสูงสุด หมายถึง พระพุทธเจ้าทั้งหลาย หรือมิตรผู้มีความดี เช่น พระอริยบุคคลทั้งหลาย หรือแม้กระทั่งมนุษย์ทั้งหลาย ผู้มีความเป็นมิตรที่ดีของพระอริยบุคคลทั้งหลายเหล่านั้น ก็ได้ชื่อว่ากัลยาณมิตร^{๗๒} และยังหมายถึง คนที่ได้ชื่อว่ามีมิตรดี หรือมีกัลยาณมิตร เพราะมีมิตรที่ดีคือเพียบพร้อมด้วยคุณมีศีล เป็นต้น อนึ่ง มิตรของบุคคลนั้น ชื่อว่าสหาย หรือกัลยาณสหาย เพราะไปร่วมกันในอิริยาบถทั้งหลายมีการยืนและการนั่ง เป็นต้น การเข้าไปเป็นพวกในกัลยาณมิตร คือน้อมกายและจิตไป ก็ชื่อว่า ผู้มีกัลยาณสัมปวังกะ คือผู้มีพวกดี^{๗๓}

กล่าวได้ว่าคำว่า กัลยาณมิตรในพระพุทธศาสนาเถรวาท มีความหมายหลากหลายและลุ่มลึกเกินความถึงเรื่องกัลยาณมิตรที่เป็นธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น พระพุทธพจน์ที่มีใจความว่า “ไม่พึงเป็นผู้ประทุษร้ายมิตร คือ บุคคลนั้นนอนที่ร่มของตนไม่ได ไม่ควรห้กรานกิ่งของตนไม้นั้น เพราะผู้ประทุษร้ายมิตร เป็นคนเลวทราม”^{๗๔} ดังนั้น พระพุทธองค์จึงตรัสห้ามการใช้สอยปัจจัย ๔ อย่างฟุ่มเฟือย อันเป็นการเบียดเบียนทำลายธรรมชาติ เช่น พระบัญญัติที่มีใจความว่า “ภิกษุสร้างกุฎิที่ไม่มีเจ้าของถวายสร้างใหญ่เกินขนาด ไม่มีภิกษุสงฆ์ไปแสดงพื้นที่ให้ ต้องอาบัติสังฆาทิเสส”^{๗๕} นอกจากกัลยาณมิตรจะหมายถึงบุคคล สิ่งแวดล้อมแล้ว ยังเกินความถึงในแง่นามธรรมหรือองค์ธรรมอันเป็นเครื่องขัดเกลา ดังพระพุทธพจน์ว่า “ความเป็นผู้มีมิตรดี เป็นทางเพื่อความดับสนิทสำหรับบุคคลผู้มีมิตรชั่ว”^{๗๖} ซึ่งหมายถึงบุคคลทั้งหลายเมื่อมีมิตรดี และยึดถือแนวปฏิบัติ และการดำเนินชีวิตของมิตรที่ดี ตลอดถึงการเสวนา การคบหาคลุกคลีนั่งใกล้ เคาะพัสการะ มิตรดีแล้ว จะเป็นอุบายที่ฉลาดประเสริฐ สำหรับปิดทางเสื่อม ทางชั่ว มิตรชั่ว ไม่ให้เข้ามาเสวนา คบหา เข้าใกล้บุคคลผู้มีมิตรดีได้

คนทั่วไปจะต้องอาศัยกัลยาณมิตรเป็นจุดเริ่มต้น ที่จะชักนำเข้าสู่ทางชีวิต ก่อนที่เราจะเข้าเดินในมรรค คือเข้าสู่ข้อปฏิบัติที่ถูกต้องที่จะนำไปสู่จุดหมายของพระพุทธศาสนาได้นั้น ตามปกติก็จะต้องมีสื่อ

^{๗๐} อก.ทุก.ฎีกา. (บาลี) ๒/๘๗/๑๑๙.

^{๗๑} ที.ปา.อ. (บาลี) ๓/๓๔๕/๒๔๖.

^{๗๒} ม.มู.อ. (บาลี) ๑/๘๓/๒๐๒.

^{๗๓} ที.ปา.อ. (บาลี) ๓/๓๔๕/๒๔๖.

^{๗๔} พุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๑๕๖๖-๑๕๖๙/๔๓๐.

^{๗๕} วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๔๘/๓๘๓.

^{๗๖} ม.มู. (ไทย) ๑๒/๘๗/๘๐.

ที่ชักนำเข้ามา ความมีกัลยาณมิตรนี้แหละเป็นตัวนำที่สำคัญ เพราะว่า เมื่อมีกัลยาณมิตร มีผู้ที่ชี้แนะทางที่ถูกต้องแล้วก็จะทำให้บุคคลเริ่มรู้จักมีความเข้าใจหรือเห็นทางที่ถูกต้อง คือ สัมมาทิฐิ ซึ่งจะทำให้เดินไปสู่เป้าหมายได้สะดวก ถ้าไม่มีกัลยาณมิตรก็มองไม่เห็นไม่รู้แม้กระทั่งว่าทางเดินอยู่ที่ไหน ก็เลยดำเนินชีวิตผิดพลาด เหมือนนวนเวียนอยู่ในป่า หลงไปหลงมา บางทีตลอดชีวิตก็ไม่ได้เข้าสู่ทางที่ถูกต้อง กัลยาณมิตรนั้นเหมือนกับเป็นผู้ที่รู้ทาง เพราะเคยเดินทางนั้นมาแล้ว หรืออย่างน้อยก็เคยผ่านรู้ว่าทางอยู่ตรงไหนและจะไปอย่างไร ทำให้สามารถชี้แนะและชักนำเข้าสู่ทางได้^{๗๗}

คำว่า เพื่อน ในภาษาไทยตรงกับคำในภาษาบาลีว่า มิตรและสหาย ทั้งสองคำมีความหมายไม่เหมือนกัน บางคนเป็นมิตรแต่ไม่ได้เป็นสหาย บางคนเป็นสหายแต่ไม่ได้เป็นมิตร ดังนั้น มิตร หมายถึง คนที่คบกันด้วยความชอบพอรักใคร่ มาจากศัพท์ว่า เมตตา ส่วนคำว่า สหาย หมายถึง มาด้วยกันไปด้วยกัน สหายเป็นลักษณะของคนร่วมทำกิจกรรม เพื่อนร่วมงานก็เรียกว่า สหาย บางคนเป็นเพื่อนร่วมงานกันเช่นเป็นเจ้านายเป็นลูกน้องแต่ไม่ได้เป็นมิตรกัน พวกเขาเป็นสหายโดยความจำใจ คอยแต่คิดว่าเมื่อไรอีกฝ่ายหนึ่งจะไปเสียที ไม่มีความเป็นมิตรเพราะขาดน้ำใจที่ดีต่อกัน ฉะนั้น สหายจึงอาจจะไม่ใช่มิตร บางคนเป็นมิตรชอบพอกันแต่ต้องอยู่ไกลไม่อาจจะทำกิจกรรมร่วมกันจึงไม่ได้เป็นสหาย^{๗๘}

คำว่า “มิตร” มีรากศัพท์คำเดียวกับคำว่า เมตตา ซึ่งมีความหมายว่า ความรักใคร่ความห่วงใยปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข เพราะฉะนั้น คำว่ามิตรจึงหมายถึง ผู้ที่รักใคร่ชอบพอกัน ปรารถนาดีต่อกัน กล่าวคือมีความเมตตาทั้งทางกาย วาจา ใจ ต่อกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คำว่ามิตรนั้น มักมีคำที่ใช้แทนกันหลายคำ เช่น “สหาย” แปลว่า ผู้ไปด้วยกันมีความคิดเห็นเหมือนกัน “สขา” แปลว่า เพื่อน คือผู้คบกันคุ้นเคยสนิทสนม^{๗๙} จึงกล่าวได้ว่าคำว่า “มิตร” มีหลากหลายความหมายและมีอิทธิพลในฐานะเป็นแรงจูงใจ ผู้แนะนำ ที่พึงพาหรือความหมายอื่นๆ ที่กินความถึงเรื่องการสร้างความเจริญให้แก่ผู้มีมิตรที่ดีหรือกัลยาณมิตร^{๘๐}

^{๗๗} พระเทพเวที (ป.อ.ปยุตฺโต), **ชวนคิด พินิจธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔).

^{๗๘} พระราชวรมนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **เพื่อน, พินิจครั้งที่ ๒**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๒-๓.

^{๗๙} คำนวณ ไทยอัฐวิถิ, “ศึกษาความเป็นกัลยาณมิตรของอาจารย์ตามความคิดเห็นของนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๓๔.

^{๘๐} มาศโมฬี จิตวิริยธรรม, “คุณธรรมที่ส่งเสริมความเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”, **ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

องค์กรจะมีความเสื่อมหรือความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืนปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งคือ ในองค์กรนั้นๆ มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันมากน้อยเพียงใด เพราะกัลยาณมิตรจะช่วยขับเคลื่อนศักยภาพการทำงานในตัวมนุษย์ออกมาซึ่งเป็นผลดีต่องานในองค์กร ในทางพระพุทธศาสนาได้มีหลักคำสอนที่บ่งบอกถึงความสำคัญของมิตรและการคบมิตรที่ส่งผลต่อความเจริญและความเสื่อม และสอนให้หลีกเลี่ยงมิตรชั่วและคบกับกัลยาณมิตร เพื่อทำความกระจ่างชัดในประเด็นนี้ จึงควรศึกษาสืบค้นความหมายและความสำคัญของกัลยาณมิตรและบริบทที่เกี่ยวข้อง

๓.๕.๒ ความสำคัญของกัลยาณมิตร

ข้อความดังต่อไปนี้ เป็นการแสดงให้เห็นว่า การคบกับมิตรประเภทใดย่อมได้รับอิทธิพลจากการคบมิตรนั้น การคบมิตรจึงควรเลือกคบกับบุคคลผู้เป็นกัลยาณมิตร หลีกเลี่ยงการคบมิตรชั่ว ดังตัวอย่างหลักคำสอนในคัมภีร์อรรถกถา ขุททกนิกาย ชาดก ที่ปรากฏข้อความว่า

บุคคลทำคนเช่นไรให้เป็นมิตร และคบหาจนสนิทกับคนเช่นไร เขาก็เป็นคนเช่นนั้น เพราะการอยู่ร่วมกันเป็นเช่นนั้น คนชั่วใครคบเข้าย่อมเปื้อนคนคบ ซึ่งมีได้เปื้อนมาแต่เดิม ดุจลูกศรที่กำลังชกด้วยยาพิษ ยาพิษก็พลอยแปดเปื้อนแล่งไปด้วย เพราะกลัวแต่การแปดเปื้อน

นักปราชญ์จึงไม่ควรมีคนชั่วเป็นเพื่อน คนใดห่อปลาเน่าด้วยใบหญ้าคา แม้ใบหญ้าคาก็พลอยมีกลิ่นเหม็นเน่าฟุ้งไปด้วย การคบหาคนพาลก็เป็นฉนั้น ส่วนคนใดห่อกุชฌาด้วยใบไม้ แม้ใบไม้ก็พลอยมีกลิ่นหอมฟุ้งไปด้วย การคบหากับนักปราชญ์ก็เป็นฉนั้น เพราะเหตุนี้บัณฑิตรู้การคบของตน เหมือนกับใบไม้ ห่อสิ่งของแล้ว ไม่พึงเข้าไปคบหาอัสตบุรุษ พึงคบหาแต่สัตบุรุษ เพราะอัสตบุรุษ ย่อมนำไปสู่สุคติ^{๘๑}

ภัยที่เกิดขึ้นทั้งสิ้น ล้วนเกิดจากคนพาล มิใช่เกิดจากบัณฑิต อุปัทวະที่เกิดขึ้นทั้งสิ้นล้วนเกิดจากคนพาล มิใช่เกิดจากบัณฑิต อุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งสิ้น ล้วนเกิดจากคนพาล มิใช่เกิดจากบัณฑิต เปรียบเหมือนไฟที่ถูกกลามจากเรือนไม้แอ หรือเรือนหญ้า ไหมแม้เรือนยอดที่เขาโบกทั้งภายในและภายนอก ลมพัดเข้าไม่ได้ มีบานประตูปิดมิดชิด หน้าต่างปิดสนิท ฉะนั้น คนพาลมีภัย บัณฑิตไม่มีภัย คนพาลมีอุปัทวະ บัณฑิตไม่มีอุปัทวະ คนพาลมีอุปสรรค

^{๘๑} พุ.ชา.อ. (บาลี) ๒/๑๘๑-๑๘๕/๕๐๑.

บัณฑิตไม่มีอุปสรรค ภัยไม่มีจากบัณฑิต อุปัทพชะไม่มีจากบัณฑิต อุปสรรคไม่มีจากบัณฑิต^{๘๒}

การสนิทสนมกับบุคคลเลวทราม จึงเป็นความชั่วช้า เพราะคนชั่วเป็นผู้ที่ยากจะรู้ถึงอุปนิสัย หรือสิ่งที่บ่งบอกว่าเป็นคนชั่ว ฉะนั้น ความชั่วร้ายที่ยิ่งกว่าความสนิทสนมกับคนชั่วเป็นไม่มี ดังคำสอนในสันถวชาดก ในความว่า “สิ่งอื่นที่จะชั่วช้ายิ่งขึ้นไปกว่าความสนิทสนมเป็นไม่มี ความสนิทสนมกับบุรุษเลวทรามเป็นความชั่วช้า...”^{๘๓}

จึงเห็นได้ว่า โทษและความเสื่อมต่าง ๆ เกิดขึ้นจากการคบมิตรชั่ว ทั้ง ๔ ประเภ่นั้น จึงควรหลีกเลี่ยงเสีย ดังพระพุทธพจน์ว่า “...บัณฑิตรู้ (มิตร ๔ จำพวก) อย่างนี้แล้ว พึงเว้นเสียให้ห่างไกล เหมือนคนเดินทางเส้นทางที่มีภัยฉะนั้น”^{๘๔} ดังนั้น การคบมิตรจึงต้องรู้จักเลือกให้ดี ดังเช่นคำสอนของบิดาต่อบุตรที่ปรากฏในคัมภีร์ขุททกนิกาย จุลนารถกัสนิปาตกว่า “ลูกเอ๋ย คนที่มีจิตเหมือนน้ำย้อมขมิ้น มีจิตกลับกลอก รักง่ายหน่ายเร็ว ถึงหากว่าพินชมพวยพิบจะไม่มีมนุษย์ก็ตาม เจ้าก็อย่าคบหาคน (เลว) เช่นนี้”^{๘๕} ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโทษภัยของการคบมิตรชั่วหรือมิตรที่ไม่ใช่กัลยาณมิตรในความหมายทางพระพุทธศาสนา นอกจากนี้ ยังมีพระพุทธพจน์ที่เป็นคติสอนใจว่า เมื่อคนเราเข้าไปเกี่ยวข้องกับมิตรเทียม ย่อมทำให้ตนเองเดือดร้อน เช่น ในโคธราชชาดก ท่านกล่าวว่า บุคคลผู้สอเสพกับคนชั่ว ย่อมไม่บรรลุไม่ประสบความสุขที่ยั่งยืน มีแต่จะพาดนคนที่อยู่ร่วมกัน ให้ถึงความพินาศไปอย่างเดียว ดังพระพุทธพจน์ว่า “ผู้คบคนชั่ว ย่อมไม่ได้ความสุขโดยส่วนเดียว เขาย่อมทำตนให้ถึงความพินาศ”^{๘๖} เป็นต้น

ในทางกลับกันทรงสอนให้คบมิตรแท้หรือสุหมิตร คำว่า มิตรแท้หรือสุหมิตร หมายถึง “มิตรที่ทำงานกิจการร่วมกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีอิทธิพลชักจูงกันในด้านความคิดเห็น ทศนคติ ค่านิยม ความรู้ความเข้าใจต่าง ๆ ชักนำไปให้เกิดสัมมาทิฐิ เป็นมิตรดี มิตรแท้เรียกว่า กัลยาณมิตร”^{๘๗} อีกความหมายหนึ่งแสดงให้เห็นว่า “มิตรแท้ คือกัลยาณมิตรที่บุคคลควรคบหา ลักษณะของกัลยาณมิตรอาจสังเกตได้ ๔

^{๘๒} อก.ติก. (ไทย) ๒๐/๑/๑๔๐, ขุ.ขุ.อ. (บาลี) ๓/๑๑๐.

^{๘๓} ขุ.ชา.อ. (บาลี) ๓/๒๑/๔๐.

^{๘๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๕๙/๒๐๙.

^{๘๕} ขุ.ชา.อ. (บาลี) ๔/๑๙๒/๓๖๑.

^{๘๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๕๙/๒๐๙.

^{๘๗} พระราชวรมุนี (ประยูร ปยุตโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๐),

อย่างคือ มีความอุปการะ ๑ ได้ความอบอุ่นใจในยามเดือดร้อน ๑ ช่วยเหลือได้ในยามมีความจำเป็นด้วย ทรัพย์ ๑ และ ได้ความรักใคร่ ๑”^{๘๘} สุธมมิตรหรือมิตรแท้ จึงหมายถึงกัลยาณมิตรที่มีความเป็นมิตร นำคบหา เพราะเป็นผู้ชักชวนให้ตั้งตนอยู่ในสัมมาทิฐิ และเป็นที่พึ่งพาได้ในยามทุกข์ร้อน

หลักคำสอนในสังคาสสูตรชี้ให้เห็นว่า พระพุทธองค์ตรัสแสดงถึงลักษณะของมิตรแท้ หรือสุธมมิตรไว้ว่า “คหบดี มิตร ๔ จำพวกเหล่านี้คือ มิตรมีอุปการะ มิตรร่วมสุขร่วมทุกข์ มิตรแนะนำประโยชน์ มิตรมีความรักใคร่ ท่านพึงทราบว่าเป็นมิตรมีใจดี”^{๘๙}

๑) มิตรมีอุปการะ แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่

(๑) ป้องกันเพื่อนผู้ประมาท คือเมื่อมิตรมีอุปการะเห็นเพื่อนตั้งอยู่ในความประมาท ก็ช่วยชี้แนะประโยชน์และโทษของความประมาท ให้เพื่อนเกิดสัมมาทิฐิ^{๙๐}

(๒) ป้องกันทรัพย์สมบัติของเพื่อนผู้ประมาท คือ มิตรแท้ย่อมป้องกันรักษาทรัพย์สมบัติของเพื่อน มิตรประเภทนี้ ชื่อว่ารักษาศีล ๕ ข้อที่ ๒ ที่ว่า การไม่ถือเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้ ในขณะที่เดียวกันก็ชื่อว่าได้ประพฤติดุจกรรมข้อกุศลมูล คือความไม่คิดละโมภ ไม่คิดถือเอาของคนอื่น เมื่อจิตประกอบด้วยคุณธรรมนี้ เมื่อเพื่อนฝากทรัพย์ไว้ หรือ เห็นทรัพย์ของเพื่อน ย่อมรักษาทรัพย์ไว้ให้เพื่อน^{๙๑}

(๓) เมื่อมีภัยเกิดขึ้นเป็นที่พึ่งได้ คือ กล่าวโดยทั่วไป ภัยที่เกิดขึ้นมี ๒ อย่าง คือ ภัยจากธรรมชาติ และ ภัยจากมนุษย์ ภัยธรรมชาติบางอย่าง มนุษย์ไม่สามารถจะป้องกันได้ เมื่อเกิดขึ้น ย่อมนำความสูญเสียมาสู่มนุษย์ ความเห็นใจย่อมเกิดขึ้นกับมิตร ผู้เห็นความวิบัติของเพื่อน ย่อมเป็นที่พึ่งพาอาศัยให้กับเพื่อนได้ และภัยอันเกิดจากมนุษย์ การทะเลาะกันอาจเกิดขึ้นได้กับมนุษย์ปุถุชน มิตรผู้มีอุปการะก็สามารถปกป้องให้เพื่อนได้ ดังปรากฏในอรรถกถาว่า “เพื่อบรรลुถึงความสุข บุคคลควรคบมิตรสหายผู้มีใจดี และบุคคลผู้เป็นเจ้านาย เราทั้งหลายเป็นผู้พร้อมเพรียงกับลูก ๆ บันเทิงใจอยู่ เหมือนคนสวมเกราะ ป้องกันลูกศร”^{๙๒} และ “เมื่อภัยอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้น มิตรมีอุปการะกล่าวว่า อย่างกลัว เมื่อสหายเช่นเรายังอยู่ ท่านจะกลัวอะไร แล้วขจัดภัยนั้นออกไป เป็น(มิตร)ที่พึ่งอาศัยได้”^{๙๓}

(๔) เมื่อมีกิจที่จำต้องทำเกิดขึ้น ก็ให้ความช่วยเหลือเต็มที่ หมายความว่า เมื่อ

^{๘๘} อ่อน บุญญพันธ์, *ที่พึ่งของตน*, (กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครการพิมพ์, ๒๕๑๑), ๕๗.

^{๘๙} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๖๔/๒๑๑.

^{๙๐} ที.ปา.อ. (บาลี) ๓/๒๖๑/๑๔๒.

^{๙๑} ที.ปา.อ. (บาลี) ๓/๒๖๑/๑๔๒.

^{๙๒} ชุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๕๖/๔๓๑.

^{๙๓} ที.ปา.อ. (บาลี) ๓/๒๖๑/๑๔๒.

กิจที่ควรทำเกิดขึ้น มิตรมีอุปการะเห็นสหายมาหา เพื่อขอความช่วยเหลือจากตน ก็แสดงความมีน้ำใจอย่างจริงใจ ที่จะช่วยเหลือเพื่อนด้วยความเต็มใจ อย่างเต็มที่ ทั้งด้านกำลังใจ และกำลังทรัพย์

๒) มิตรร่วมสุขร่วมทุกข์ แบ่งเป็น ๔ ประเภท

(๑) บอกความลับแก่เพื่อน หมายถึง บอกเรื่องอันควรปกปิดของตนแก่เพื่อนได้ ซึ่งปกติแล้ว คนที่ไว้วางใจกันเท่านั้น จึงจะบอกความลับได้

(๒) ปิดความลับแก่เพื่อน หมายถึง มิตรมีอุปการะยอมรักษาความลับที่เพื่อนกล่าว โดยที่คนอื่นไม่ล่วงรู้ ความไว้วางใจกันทั้งสองฝ่าย แสดงถึงความจริงใจต่อกัน

(๓) ไม่ละทิ้งในยามอันตราย หมายถึง เมื่อมีภัยเกิดขึ้นก็ไม่ทอดทิ้งเพื่อน

(๔) แม้ชีวิตก็สละเพื่อประโยชน์แก่เพื่อนได้ หมายถึง มิตรผู้ร่วมสุขร่วมทุกข์ จะไม่คำนึงถึงชีวิตของตน ยอมสละให้เพื่อนได้โดยมุ่งทำประโยชน์แก่เพื่อน

๓) มิตรแนะประโยชน์ แบ่งเป็น ๔ ประเภท

(๑) ห้ามจากความชั่ว หมายถึง มิตรผู้แนะประโยชน์ยอมห้ามเพื่อนมิให้ตกไปในทางชั่ว เช่น ห้ามเพื่อนไม่ให้ก่อเวร ๕ และอกุศลกรรมบถ ๑๐

ข. ให้ตั้งอยู่ในความดี หมายถึง มิตรแนะประโยชน์ยอมแนะนำเพื่อนในความดีอย่างนี้ว่า “ท่านจงเป็นไปในกรรมดีในสภะ ๓ ระลึกถึงคุณของพระพุทธเจ้า พระธรรม พระอริยสงฆ์ ในศีล ๕ กุศลกรรมบถ ๑๐ จงบำเพ็ญเพียร จงฟังธรรมเถิด”

ค. ให้ฟังสิ่งที่ยังไม่เคยฟัง หมายถึง มิตรแนะให้ฟังเรื่องที่ละเอียด ลึกซึ้ง ประกอบด้วยประโยชน์ และเป็นมงคลแก่ชีวิต

ง. บอกทางสวรรค์ให้ หมายถึง มิตรยอมแนะนำว่า “ชนทั้งหลายกระทำความดีอย่าให้เกิดในสวรรค์” การกล่าวเช่นนี้ เป็นการบอกผลแห่งการประพฤติกรรมดี

อนึ่ง มีหลักการที่จะตัดสินเกี่ยวกับมิตรแท้ ซึ่งมิตรแท้จะปรากฏด้วยอาการ ๑๖ คือ^{๙๔}

๑. เพื่อนจากไปก็คิดถึง
๒. เพื่อนกลับมาว่ายินดี
๓. หยอกล้อยิ้มเยาะต่อเพื่อน
๔. ยินดีตอบสนองด้วยวาจาที่ไพเราะ

^{๙๔} พ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๒๘-๑๓๑/๓๙๔.

๕. คบเพื่อนของเพื่อน
๖. ไม่คบศัตรูของเพื่อน
๗. ห้ามปรามคนที่ด่าเพื่อน
๘. สรรเสริญคนที่ยกย่องเพื่อน
๙. บอกความลับแก่เพื่อน
๑๐. ช่วยปกปิดความลับของเพื่อน
๑๑. ยกย่องการกระทำของเพื่อน
๑๒. สรรเสริญปัญญาของเพื่อน
๑๓. เมื่อเพื่อนเจริญก็ยินดี
๑๔. เมื่อเพื่อนฉิบหายก็ไม่ยินดี
๑๕. ได้อาหารแปลก(รสอร่อย)มาก็นึกถึงเพื่อน
๑๖. อนุเคราะห์เพื่อนว่า อย่างไรหนอเพื่อนจะได้ลาภจากที่นี้บ้าง

จึงกล่าวได้ว่า เราจะได้รับประโยชน์จากการคบมิตรแต่อย่างน้อย ๕ ด้านคือ (๑) เมื่อเราประมาท ได้รับการรักษาป้องกันจากเพื่อน (๒) เมื่อเราประมาท ได้รับการรักษาทรัพย์สมบัติจากเพื่อน (๓) ในคราวมีภัย มิตรที่ดีเป็นที่พึ่งพำนักได้ (๔) เมื่อคราวมีทุกข์ เพื่อที่ดีไม่ละทิ้ง (๕) วงศ์ญาติมิตร ย่อมได้รับการสนับสนุนจากเพื่อน

คำว่า “กัลยาณมิตร” (กัลยาณ+มิตร) แปลตามรากศัพท์ว่า มิตรที่ดี มิตรมีใจดี มิตรที่จริงใจ^{๙๕} คำว่า กัลยาณมิตร มีความสัมพันธ์กับคำว่า “กัลยาณมิตรตตา” (กัลยาณ+มิตรตตา) ซึ่งแปลว่า ความมีกัลยาณมิตร ซึ่งหมายถึง มีผู้แนะนำสั่งสอน ที่ปรึกษา เพื่อนที่คบหา และบุคคลผู้แวดล้อมที่ดี ความรู้จักเลือกเสวนาบุคคล หรือเข้าร่วมหมู่กับท่านผู้ทรงคุณทรงปัญญา มีความสามารถ ซึ่งจะช่วยเหลือ สนับสนุน ชักจูง ชี้ช่องทาง เป็นแบบอย่าง ตลอดจนอุดหนุนเกื้อกูลให้ดำเนินก้าวหน้าไปด้วยดี ในการศึกษาอบรม การครองชีวิต การประกอบกิจการและการปฏิบัติธรรม^{๙๖}

กัลยาณมิตร หมายถึง ผู้เป็นมิตรดี สหายดี เพื่อนดี เพราะประกอบด้วยคุณ มีศีล เป็นต้น ดังข้อความที่ว่า “ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้ เป็นผู้ที่มีมิตรดี มีสหายดี มีเพื่อนดี แม้การที่ภิกษุเป็นผู้ที่มีมิตรดี มีสหายดี มีเพื่อนดี ก็เป็นนาถกรรมธรรม (ธรรมเครื่องกระทำที่พึง)”^{๙๗} ซึ่งสอดคล้องกับพระพุทธพจน์ว่า

^{๙๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๕๖.

^{๙๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๕.

^{๙๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๔๕/๓๕๙, อภ.ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๗/๓๒.

ภิกษุทั้งหลายผู้เป็นเถระก็ดี ผู้เป็นมัชฌิมะก็ดี ผู้เป็นนวกะก็ดีย่อม (ให้) ความสำคัญแก่ภิกษุผู้มีมิตรดี มีสหายดี มีเพื่อนดีว่า เป็นผู้ควรว่ากล่าวสั่งสอนได้ และภิกษุเหล่านั้น ผู้อันภิกษุผู้เป็นเถระ มัชฌิมะ นวกะอนุเคราะห์แล้ว พึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างดีในกุศลธรรมทั้งหลายไม่มีความเสื่อมเลย^{๙๘}

๓.๕.๓ ความสำคัญของกัลยาณมิตรต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร

จากการศึกษาความหมายและความสำคัญของกัลยาณมิตรตามหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาเถรวาท แสดงให้เห็นชัดเจนว่า กัลยาณมิตรมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ซึ่งมีความซับซ้อนและสัมพันธ์กันเป็นสังคมและเรียกในภาษาศาสตร์ใหม่ว่า “องค์กร” (Organization) การบริหารองค์กรในระดับต่างๆ จึงเกี่ยวข้องกับการบริหารคนให้สามารถขับเคลื่อนอุดมการณ์ขององค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า การบริหารองค์กรจึงเป็นกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับคนและคุณภาพงานในองค์กร องค์กรใดก็ตามที่มีบรรยากาศการทำงานแบบมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน องค์กรนั้นย่อมเจริญก้าวหน้าและถูกขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์

สถานะและบทบาทของกัลยาณมิตร ได้แทรกซึมอยู่ในทุกความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นในด้านการบริหารประเทศ การบริหารองค์กร บริษัท ห้างร้าน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง หรือแม้แต่การบริหารครอบครัวซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์และพัฒนาสังคมองค์รวมให้เป็นปกติสุข ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมรู้จักวิธีการบริหารองค์กรที่จะสร้างความเจริญแก่องค์กร ภายใต้การบริหารแบบมีธรรมาภิบาลและคำนึงถึงสิทธิในด้านคุณภาพชีวิตที่ดีของเพื่อนร่วมองค์กรเป็นสำคัญโดยไม่มองเพียงความก้าวหน้าขององค์กรแบบมุ่งเน้นกำไรหรือให้ความสำคัญด้านวัตถุธรรมมากเกินไป

การบริหารองค์กรตามแนวคิดดังกล่าวมานี้ จึงต้องอาศัยเครื่องมือด้านนามธรรมคือหลักพรหมวิหาร ๔ ที่แสดงออกมาผ่านการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ กล่าวโดยสั้นๆ คือ มีการแบ่งปันวัตถุสิ่งของเกื้อกูลกัน มีแบ่งปันนามธรรมคือการให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมองค์กรเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับการงานและปัญหาอื่นๆ ที่เพื่อนร่วมองค์กรประสบ ประการต่อมาคือการมีปิยวาจา ได้แก่ มีวัฒนธรรมองค์กรด้านการใช้วาจาที่ไม่ไปทำลายผู้อื่น ใช้คำพูดไพเราะเหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่ทำร้ายกันด้วยอาวุธคือวาจาให้ผู้ร่วมองค์กรเกิดความเสียหาย มีอัตถจริยา คือสร้างองค์กรให้มีวัฒนธรรมแบบเกื้อกูลกันด้วยการทำประโยชน์ บ่มเพาะสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมองค์กรทั้งในด้านประโยชน์ตนเองและประโยชน์ผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบจิตอาสาเพิ่มมากขึ้น รวมความว่า ทำงานเพื่อประโยชน์ตนเอง ประโยชน์ของเพื่อนร่วมองค์กรและเพื่อประโยชน์ขององค์กรนั่นเอง ประการสุดท้ายคือ

^{๙๘} อก.ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๘/๓๕.

สมานัตตตา มีความเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อนร่วมองค์กร หากเป็นผู้บริหารก็ต้องเป็นผู้มีใจเที่ยงตรง ไม่เอนเอียงด้วยอำนาจอคติ ๔ เมื่อทำได้เช่นนี้องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้าไม่เสื่อมถอย จึงอาจกล่าวได้ว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ นี้เกื้อหนุนต่อการบริหารองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หลักธรรมนี้ใช้ได้ทั่วไปทั้งแก่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพราะเป็นหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อสร้างความรักความผูกพันในองค์กร เป็นวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของคนในองค์กร และเกื้อหนุนต่อความเจริญขององค์กรอย่างยั่งยืน

เมื่อทราบตัวอย่างแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์กร และแนวคิดการใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ เพื่อประสิทธิภาพการทำงานในบรรยากาศแบบกัลยาณมิตร ตามมุมมองพระพุทธศาสนาดังที่ผู้วิจัยกล่าวมาแล้ว ในบทต่อไปจะกล่าวถึงรูปแบบการบูรณาการหลักสังคหวัตถุในการบริหารเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ต่อไป

สรุปการบริหารนับว่าเป็นศาสตร์ทางสังคม เป็นการจัดระเบียบภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ คือ มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น มีปัจจัยสำคัญอยู่หลายด้าน รวมทั้งทักษะของผู้บริหารว่ามีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงานมากน้อยเพียงพอที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้หรือไม่ สามารถประยุกต์ความรู้และหลักการทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมมากน้อยเพียงใด ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานองค์กรมีความสำคัญไม่น้อยต่อทฤษฎีการบริหารคือ การให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางกายและทางใจของผู้บริหารและสมาชิกองค์กร การขับเคลื่อนนโยบายใดๆ ให้บรรลุเป้าหมายจึงสัมพันธ์กับความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรซึ่งหากความร่วมมือนั้นเกิดจากความเต็มใจที่จะกระทำตามเพราะความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้บริหาร ผลสัมฤทธิ์ย่อมเกิดขึ้นได้ง่ายและเป็นวิธีการที่สามารถสร้างขึ้นด้วยกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมองค์กร แนวคิดนี้แม้จะเกี่ยวข้องข้องกับการใช้จิตวิทยาในการบริหารจัดการโดยตรง แต่อีกมุมหนึ่งคือทำให้ความสำคัญด้านจิตใจและความรู้สึกรับผิดชอบร่วม

ในแนวคิดว่าด้วยการใช้หลักธรรมทางศาสนาเข้าไปเป็นเครื่องมือบริหารองค์กร เช่น หลักสังคหวัตถุ ๔ ในพระพุทธศาสนา ในฐานะเป็นหลักธรรมที่แสดงออกของพรหมวิหาร ๔ หากจะนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหาร ล้วนต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ร่วมกัน โดยต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ แยกแยะทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้และลุ่มลึกแล้ว สามารถนำประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรทุกระดับทั้งในแง่การกำหนดนโยบายขององค์กร แผนปฏิบัติงานและเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดภารกิจขององค์กร

นั้นๆ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้ประเด็นนี้มีความชัดเจนทั้งในแง่ความหมายของหลักการและรูปแบบการอธิบายความและการประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคนในองค์กร จึงควรมีการศึกษาวเคราะห์สังคหวัตถุ ๔ เพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในแง่คุณภาพของงานและคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ความสำคัญและองค์ประกอบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารองค์กรที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ มีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารองค์กรของการประปานครหลวงมากน้อยเพียงใด อะไรคือจุดเด่นของความสำเร็จในการบริหารองค์กรของการประปานครหลวงซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการผลิตและให้บริการน้ำประปาของประเทศ

องค์กรจะมีความเสื่อมหรือความเจริญรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืนปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งคือ ในองค์กรนั้นๆ มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันมากน้อยเพียงใด เพราะกัลยาณมิตรจะช่วยขับเคลื่อนศักยภาพการทำงานในด้วนุษย์ออกมาซึ่งเป็นผลดีต่องานในองค์กร ในทางพระพุทธศาสนาได้มีหลักคำสอนที่บ่งบอกถึงความสำคัญของมิตรและการคบมิตรที่ส่งผลต่อความเจริญและความเสื่อม และสอนให้หลีกเลี่ยงมิตรชั่วและคบกับกัลยาณมิตร