การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุธรรม
The Morale for Work Performance of Personnel According to Sangahavatthudhamma

สามารถ บุญรัตน์[1]
Samart Boonrat[1]

[1]อาจารย์ประจำวิทยาลัยสงฆ์ลำพูน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

บทความวิชาการมีเพื่อการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวพระพุทธศาสนาโดยมีหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทำให้พบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรย่อมมีความเครียด แรงกดดันทางจิตใจ ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ภาวะปัญหาภายในครอบครัว และความคาดหวังจากหัวหน้างานทำให้การปฏิบัติงานบ่อยครั้งที่เกิดภาวะขาดประสิทธิภาพ และคุณภาพของชิ้นงานเพราะขวัญและกำลังใจของบุคลากรขาดหายไป ทัศนะทางพระพุทธศาสนาได้พยายามอธิบายเพื่อการสงเคราะห์บุคลากร เรียกว่า หลักสังคหวัตถุธรรม ที่จะนำมาสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ประกอบด้วย การจัดการสวัสดิการ (ทาน) ให้กับบุคลากร การจัดการสื่อสาร (ปิยวาจา) กันในองค์กร การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัว (อัตถจริยา) และการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ (สมานัตตตา)
คำสำคัญ: ขวัญและกำลังใจ / บุคลากรในองค์กร / สังคหวัตถุธรรม

Abstract

This article is interested in analyzing way to make morale for work performance of personnel according to Buddhism by having Buddhist principle that appropriated and accorded with work performance of personnel were found that the work performance of personnel in taking to the stress, Psychological pressure, conflicts with colleagues, conditions within the family, expectations of the chief to work it was often caused the lack of efficacy and quality of work because the morale for personnel were missed. Buddhist views were attempted to explain for supporting personnel that was called Sangahavatthudhamma in making morale to personnel, including welfare for personnel (Dāna :donation), communication management to the organization (Piyavacā : kindly speech), family cultural management (Atthacariyā : useful conduct) and relationship management roles (Samanattatā : even and equal treatment).
Keywords: morale / personnel in the organization / Sangahavatthudhamma

The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference

บทนำ

การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีหัวใจสำคัญอยู่ที่ความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ เพราะทุกย่อมมีเสรีภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นคนเท่าเทียมกัน แม้ว่าจะอยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่คอยตอบสนองต่อคำสั่งของหัวหน้างาน ซึ่งบางครั้งจะมีแรงกดดัน ความเครียดเรื่องคุณภาพของงาน ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน และปัญหาส่วนอื่นๆ อีกมากมายทำให้องค์กรต่างๆ ได้ผุดแนวคิดที่จะให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขพร้อมกับสามารถลดความกังวลอื่นๆ ลงไปด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจซึ่งเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้กับองค์การ ถ้าสมาชิกในองค์การใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานนั้นก็มักจะล้มเหลว หรือไม่ประสบผลสำเร็จ (ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542, หน้า 183) อันเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น

(Yoder, 1959, p.445) ความรู้มั่นคงในสถานที่ทำงาน ปราศจากความเครียดเรื่องคุณภาพของงาน บุคลากรมีการร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างมีความสุข ความสามัคคีกันในองค์กร เป็นต้น ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่เป็นคุณต่อองค์กรนั้นๆ

การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวพระพุทธศาสนาโดยมีหลักสังคหวัตถุธรรมเป็นเครื่องมือ หรือเป็นกลไกในการขับเคลื่อนความรู้สึกที่ดีให้กับบุคลากรเพราะเป็นหลักธรรมที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังเป็นหลักธรรมที่กล่าวถึงหลักการสงเคราะห์ผู้อื่น เช่น การที่องค์กรมีนโยบายมอบสวัสดิการให้กับบุคลากรในรอบปี การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว การบริหารบุคคลแบบแนวราบมากกว่าแนวดิ่ง หรือแม้กระทั่งการทำงานด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นต้น ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นสิ่งที่จะต้องถูกวางเป็นกรอบเพื่อกำหนดแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่ผ่านการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งสร้างกิจกรรมที่สามารถสร้างความผูกพันทางความรู้สึกระหว่างบุคลากรกับองค์กรไว้ด้วยกันที่มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรลดแรงกดดันทางจิตใจให้มีความรู้สึกผ่อนคลาย ความรู้สึกเป็นมิตร ความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย ความรู้สึกไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้น การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวพระพุทธศาสนาจึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่สามารถตอบโจทย์ให้กับองค์กรต่างๆ ที่ต้องการสร้างผลิตงานกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปด้วยให้เกิดทั้งความสุขและผลสัมฤทธิ์ของชิ้นงานนั้นๆ ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นว่า สังคหวัตถุธรรมจะเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างมากต่อการสร้างขวัญและกำลังใจประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) การจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร(ทาน) 2) การจัดการเพื่อสื่อสาร (ปิยวาจา) 3) การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัว (อัตถจริยา) และ 4) การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ (สมานัตตตา) ทั้ง 4 ประการจึงทำให้มีความน่าสนใจอย่างมากต่อประเด็นเหล่านี้ว่าจะนำไปสู่ขวัญและกำลังให้กับบุคลากรอย่างไร

การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวคิดการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นเรื่องของความรู้สึก และความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากงานจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งเกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน (Beach, 1970, p.3) สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน (Flippo, p.1961) ซึ่งคำว่า ขวัญกับกำลังใจมักจะใช้ควบคู่กันกล่าวคือ หากมนุษย์มีขวัญจะก่อให้เกิดกำลังใจ หรือมีความหวังอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เมื่อพ่อไม่สบายแม้ว่ารักษาด้วยวิธีการอย่างไรก็ไม่หาย แต่เมื่อมีผู้อื่นมาบอกว่า ผู้นั้นผู้โน้นเป็นโรคเดียวกัน แล้วเขาก็ใช้สมุนไพรตัวนั้นๆ จึงหาย เป็นต้น เมื่อได้รับรู้อย่างนี้ ผู้นั้นก็มีขวัญ คือ ความชื่นใจขึ้นมาเพราะมีความหวังในการรักษาพ่อที่ป่วยอยู่ว่ามีโอกาสหายได้ เพราะฉะนั้น คำว่าขวัญและกำลังใจจึงเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องหรือเกี่ยวพันกัน แต่เมื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรจะมีสิ่งที่เป็นความหวัง และแรงกระตุ้นจากองค์กรมากจึงจะทำให้เกิดการปฏิบัติด้วยความทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

“ขวัญและกำลังใจ”มีองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น (Yoder, 1959, p.445) ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ระหว่างนโยบายองค์กรกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรดังนั้น ขวัญกำลังใจที่มีความสำคัญและมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรในปัจจุบันซึ่งความสำคัญของขวัญและกำลังใจ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2545, หน้า 235) คือ ช่วยทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ช่วยสร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ ช่วยเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี ช่วยสร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรค์ทั้งหลายขององค์การได้ ช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ช่วยสร้างแรงจูงใจให้

The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference

เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่และทำงานอยู่กับองค์การนานแสนนาน

องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ที่จะยึดเอาองค์ประกอบใดเป็นสิ่งสำคัญต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (เสนาะ ติเยาว์, 2539, หน้า 299-300) ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวคิดที่ว่า ขวัญในการทำงาน เปรียบไปก็คล้ายสุขภาพของร่างกายมนุษย์เป็นได้ทั้งอ่อนแอ และแข็งแรงจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพความต้องการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญของกลุ่มขวัญขององค์การว่ามีขวัญดีหรือไม่ดีควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547, หน้า 138-139) ดังนี้

1) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การ

2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์การและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

5) สภาพการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดี ได้มีองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกันช่วยโมงในการทำงานที่เหมาะสม การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ความสัมพันธ์กับทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน สภาพการทำงาน ความศรัทธาในหัวหน้างาน วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในการทำงาน

ลักษณะของขวัญและกำลังใจทั้ง 6 ประการสามารถตั้งข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญและกำลังใจดีมักลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญและกำลังใจดีนั้น สามารถแสดงออกได้ ดังนี้ ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันดี ซึ่งมิใช่เกิดจากแรงกดดันภายนอก สมาชิกมีความขัดแย้งกันน้อย และกลุ่มสามารถแก้ปัญหากันได้ กลุ่มจะมีการพัฒนา และเจริญเติบโตประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ สมาชิกได้รับความดึงดูดใจ และความเชื่อถือเพิ่มขึ้นในระหว่างหมู่สมาชิกของกลุ่มเดียวกัน สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมายและคุณค่าเดียวกัน สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ รูปแบบของผู้นำยินยอมให้ผู้ดำเนินการไปตามความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และกลุ่มมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่เห็นได้ง่ายที่สุดนั่นก็คือ พฤติกรรมของบุคลากรที่ผ่านการสังเกตเห็นได้แม้ว่าจะบังคับพฤติกรรมของตนเองอย่างไรแต่เมื่อถึงจุดๆ หนึ่งทุกคนจะอยู่ในสภาพจอมปลอมมิได้ กล่าว พฤติกรรมของมนุษย์แม้นว่าจะปกปิดอย่างไรก็จะถูกเปิดเผยเมื่อถึงเวลาอันสมควร และผู้ที่อยู่รอบตัวผู้นั้นจะรู้เห็นได้ในขณะนั้น (Milton, 1981, p.14) ดังนั้นลักษณะของขวัญและกำลังใจโดยมวลรวมแล้วจะแปลงผลเป็นความรู้สึกดีในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ไร้สภาวะกดดันจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชามีการช่วยเหลือกันอย่างมาก แม้นมีกิจกรรมใดๆ ขององค์กรทุกคนจะให้ความร่วมด้วยความเต็มใจมากว่าจะหาข้ออ้างเพื่อการหลีกเลี่ยงต่อการเข้าสังสรรค์ซึ่งมีวิธีตรวจสอบ สำหรับวิธีการที่จะใช้ตรวจสอบระดับขวัญและกำลังใจมี 4 วิธี (เสนาะ ติเยาว์, 2545, หน้า 218 - 219) ดังต่อไปนี้

1) การสังเกตการณ์ (observation) การสังเกตการณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการวัดระดับขวัญวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองควบคุมบังคับบัญชาอยู่แล้ว การสังเกตการณ์จะร่วมสนทนาด้วยหรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ วิธีการนี้ต้องกระทำอย่างระมัดระวังและมีระบบ ข้อที่ควรคำนึง ก็คือ การสังเกตการณ์เป็นวิธีการใช้สายตามองอย่างพินิจพิจารณามิใช่แต่เพียงดูเฉยๆ เท่านั้น

The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference

2) การสัมภาษณ์ (interviewing) เป็นวิธีการหนึ่งที่มีประโยชน์ในทางวัดระดับขวัญวิธีนี้เป็นวิธีแบบเผชิญหน้า ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนข่าวสารด้วยวาจาแลกเปลี่ยนความคิดและทัศนะต่างๆ แก่กันและกัน แต่การสัมภาษณ์จะไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจถ้าหากกระทำโดยไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอน และปราศจากการวางแผนรวมทั้งขาดความระมัดระวัง ข้อดีของการสัมภาษณ์ก็คือการสามารถใช้ความรู้สึกอันไวอีกทั้งยังกระทำได้อย่างครอบคลุม แต่มีข้อเสียคือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่

3) แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นวิธีการที่นิยมอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่งแบบสอบถามแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การสำรวจแบบปรนัย เป็นการสร้างคำถาม และคำตอบที่มีให้เลือก ผู้ตอบจึงเพียงแต่ทำเครื่องหมายในข้อที่ตนต้องการเท่านั้นสำหรับแบบหลังเป็นการตั้งคำถาม แล้วปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามด้วยถ้อยคำของเขาเองวิธีการวัดระดับขวัญโดยใช้แบบสอบถามมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ข้อดีก็คือ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินการน้อย เนื่องจากสามารถใช้ได้กับคนจำนวนมาก โดยใช้เวลาอันสั้น และสามารถใช้เครื่องจักรประมวลได้ ส่วนข้อเสียก็คือการใช้แบบสอบถาม ทำให้ไม่สามารถใช้ความรู้สึกอันไว ช่วยเก็บข้อมูลได้และขาดลักษณะครอบคลุมดังที่กล่าวมาแล้ว

4) การเก็บประวัติ (record -keeping) เป็นวิธีการที่จะอำนวยผลเป็นอันมาก หากได้กระทำอย่างเป็นระบบที่ดี ประวัติที่ควรเก็บรวบรวมไว้ควรจะมีเรื่องของการที่ขาดงานและการเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน โดยบันทึกไว้เป็นรายบุคคลอย่างย่อๆ ในบัตร และนำมาสรุปความลงในบัตรของหน่วยงานอีกครั้งหนึ่งในลักษณะเดียวกันประวัติควรให้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของขวัญด้วย เช่น การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น แต่ประวัติที่จะทำขึ้นต้องการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและเชื่อถือได้

กล่าวโดยสรุปว่า การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นเรื่องของความรู้สึก ความพึงพอใจ ความสบายใจ มีความหวังในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมั่นคง ไร้ภาวะความขัดแย้ง มีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมทั้งผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากลักษณะของท่าทางและบทบาทของผู้นำ บุคลากรมีความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก มีนโยบายการดำเนินงานขององค์การเพราะการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมีการส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน การปรับสภาพการทำงานถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ ซึ่งผู้บริหารงานบุคคลสามารถตรวจสอบขวัญและกำลังใจของบุคลากรได้ 4 แนวทาง คือ วิธีการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการเก็บประวัติ ดังนั้น ขวัญและกำลังใจของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับสูงสุดเพราะมนุษย์มีคุณค่า มีความรู้สึกรัก โกรธ เกลียด และสามารถให้โทษต่อองค์กรได้ จึงต้องการสร้างพลังในการปฏิบัติงานหรือสร้างขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติมีคุณภาพอันเป็นผลรวมของคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร

หลักพุทธธรรมสำหรับการสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจ

หลักพุทธธรรมสำหรับการสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแม้ว่าจะมีมากมาย แต่บทความนี้มีความมุ่งหมายในการนำมาปรับใช้ ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ 4 ประการ หมายถึง คุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน ผูกใจคนและประสานหมู่ชนมีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนทั่วไปเป็นการปลูกไมตรีเติมน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข (พระพรหมคุณาภรณ์, 2543, หน้า 167) ดังคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าซึ่งเป็นสัจธรรมที่ผู้ปฏิบัติตามทุกคนย่อมสามารถรู้แจ้งเห็นจริงได้ด้วยตนเองและทำให้ผู้ปฏิบัติพ้นทุกข์เข้าถึงความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริง ธรรมะของพระพุทธเจ้าเป็นความรู้อันบริสุทธิ์เป็น ธรรมโอสถขนานเอก ที่สามารถเยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติให้หลุดพ้นจากความโลภ ความโกรธ ความหลง เพราะเมื่อใจปราศจากสิ่งเหล่านี้ ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์มีอานุภาพและ เกิดเป็นความเมตตากรุณาปราณี มีแต่ความรักความปรารถนาดีต่อกัน ดังที่ได้กล่าวไว้ในพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย เล่มที่ 21 ข้อที่ 32 หน้าที่ 37 (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

หลักสังคหวัตถุซึ่งเป็นหลักแห่งการสังเคราะห์ระหว่างกันให้เกิดความผูกพันฉันมิตรในทุกๆที่ไม่ว่าจะในชุมชน ในองค์กรเอกชน องค์กรของรัฐ หรือแม้กระทั่งองค์กรระหว่างประเทศ หรือแม้กระทั่งการสังเคราะห์ของประเทศร่ำรวยที่มีต่อประเทศยากจนจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของมนุษย์ในโลกใบนี้ เพราะฉะนั้น การวิเคราะห์แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจด้วยหลักสังคหวัตถุธรรมจึงเปรียบเสมือเครื่องมือการบริหารจัดการขององค์กรที่ทรงคุณค่าที่ก่อให้เกิดความรัก ความผูกพัน และความสามัคคีกันในหมู่คณะซึ่งมาจาก

The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference

การนำหลักสังคหวัตถุมาผนวกไว้กับการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ 1) การจัดการเรื่องสวัสดิการ (ทาน) คือ การให้ 2) การจัดการสื่อสาร (ปิยวาจา) คือ การสร้างวิถีในการรู้จักพูดจาไพเราะอ่อนหวาน 3) การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัว (อัตถจริยา) คือ การเสริมสร้างการรู้จักเกื้อกูลระหว่างกัน และ 4) การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ (สมานัตตตา) คือ การรู้จักบทบาทของตนเองเพื่อการวางตนสม่ำเสมอและให้เข้ากับคนอื่น ทั้ง 4 ประการที่กล่าวย่อมแสดงให้เห็นถึงการสร้างขวัญและกำลังใจได้โดยผ่านพฤติกรรมตามธรรมชาติ อันได้แก่ ทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งด้านการงานและส่วนตัว ให้ความคุ้นเคยเป็นกันเองและสนใจในทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอื่น ชมเชย และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานดี ประพฤติดีและจัดให้มีการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาร่วมกันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความรู้และสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ (นิตรีญา สนั่นเมือง, 2546, หน้า 25) เพราะสิ่งที่เป็นเครื่องมือสำหรับการสงเคราะห์สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกันประกอบด้วย 4 ประการดังต่อไปนี้

1) ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาดเหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันมีการให้และรับ เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องความรู้ แบ่งปันประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนแล้ว การแบ่งปันเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้สึกที่มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งด้วย

2) ปิยวาจา คือ พูดอย่างรักกัน คือ การกล่าวคำสุภาพ มีความไพเราะ มีความน่าฟัง ชี้แจง แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูด ให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (พระพรหมคุณาภรณ์, 2550, หน้า 25) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้นั้นเป็นผู้ที่ได้รับฝึกฝนอบรมมารยาทต่อผู้อื่น ถึงแม้ว่าจะมีใครว่าดุด่าอย่างรุนแรงมากน้อยเพียงใดก็ตาม

3) อัตถจริยา คือ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น โดยเฉพาะการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ หากองค์กรใด สามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อัตถจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำประโยชน์ร่วมกันและต่อผู้อื่น รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ใน เรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้ แต่ขาดกำลังคนเพื่อนคนอื่นๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน ซึ่งก็คือ การทำประโยชน์ตนเองประโยชน์ผู้อื่นไปพร้อมๆ กัน

4) สมานัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนเหมาะสม) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสพ” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเอง ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตตาก็คือคนที่เป็น “เพื่อนตาย” (พระธรรมโกศาจารย์, 2549 หน้า 75) ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอต่อกัน ถือเป็นนิสัยความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหากงานที่ทำประสบผลสำเร็จก็จะไม่แย่งกันเอาความดีความชอบใส่ตัวว่าฉันเป็นคนทำงานนั้นเอง หรือหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น พนักงานก็จะไม่มีการกล่าวโทษกัน แต่จะช่วยกันแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น บรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้น พนักงานรู้สึกว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของตนเองและองค์กรดีขึ้น (อรศิริ เกตุศรีพงษ์, 2550, หน้า 46)

หลักพุทธธรรมสำหรับการสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานในองค์กรโดยเฉพาะการบริหารงานบุคลากรหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีแผนงาน มีโครงการต่างๆ เพื่อระบุเนื้อหาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารงานบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ซึ่งหากมองการบริหารคนนี้ยังมีสิ่งลึกลับอีก อย่างหนึ่ง คือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ เราไว้ใจเขา เรา รักเขา เราหวังดีต่อเขา อย่างนี้เป็นเครื่อง ยึดเหนี่ยวน้ำใจ คงได้ยินได้ฟัง

The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference

มาแล้วจากหนังสือธรรมะทั่วๆ ไป เรื่อง สังหควัตถุ - การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ - การพูดจาไพเราะ - การบำเพ็ญประโยชน์ การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือ เป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนายหรือเรียกว่าความงดงามในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องหน่วงเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้ (พระธรรมโกศาจารย์, 2532, หน้า 15) ทำให้เห็นว่า หลักสังคหวัตถุ จะเป็นหลักที่กล่าวถึง การให้ การพูดหรือการสื่อสารทางวาจา การทำตนเองให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและการประพฤติตนเองให้มีปทัฏฐานทางพฤติกรรม เช่น การไม่ถือตัวถือตนว่าเป็นผู้บังคับบัญชา การมีนิสัยเสมอต้นเสมอปลาย การไม่ถือยศศักดิ์ที่สูงกว่าผู้อื่น การเข้าสังคมกับผู้ด้อยโอกาสกว่า เป็นต้น ที่จะนำไปสู่การเปิดใจไว้เนื้อเชื่อใจไม่ระแวงต่อกันไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานตาม

การประยุกต์หลักสังคหวัตถุเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

หลักสังคหวัตถุธรรมเป็นหลักที่สามารถผสานใจไว้ในองค์กรอย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งเป็นสภาวะทางความรู้สึกเชื่อใจกัน ไว้ใจกัน ไม่ระแวงต่อกัน มีความปลอดภัยเพราะเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความเท่าเทียมกันในศักดิ์ศรีของความมนุษย์โดยยึดหลักความสัมพันธ์ฉันพี่น้องท้องเดียวกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมในลักษณะครอบครัวที่มีบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อให้เกิดความรักอย่างสูงสุด เพราะฉะนั้น การปฏิบัติงานหากมีขวัญและกำลังใจด้วยการหยิบยื่นความช่วยเหลือเกื้อกูลในยามที่บุคลากรเดือดร้อนจะทำให้ความรู้สึกรัก กตัญญูและกตเวทีต่อองค์กรมีมากขึ้นจนกลายเป็นการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อการสร้างงานให้มีคุณภาพ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้น แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงมีความสำคัญอยู่การแปลงความหมายในเชิงของหลักพุทธธรรมให้เป็นการบริหารบุคลากรอย่างเข้าใจง่ายๆ อาจจะต้องใช้ประสบการณ์มาเปรียบเทียบกับหลักพุทธธรรมแล้วนำมาสร้างเป็นแนวทางให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ที่พร้อมจะนำสาระสำคัญไปปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมต่อไป ดังต่อไปนี้

การจัดการสวัสดิการให้กับบุคลากร (ทาน)

การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในประเด็นเรื่องการให้ทาน จะต้องวิธีการขององค์กรส่วนมากมักนำไปใช้กันได้ดีอยู่แล้ว เช่น การจัดสวัสดิการเรื่องที่พักให้กับบุคลากร เรื่องการรักษาพยาบาลเมื่อป่วยไข้ หากเป็นข้าราชการจะสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้โดยกองทุนสำหรับข้าราชการ รวมทั้งทุนการศึกษาของบุตรหลานที่องค์กรรัฐจะสนับสนุนให้กับข้าราชการเหล่านั้น ซึ่งหากมองในรับราชการของบุคลากรไทยจะมีความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงานอยู่มาก นอกจากนี้ยังเรื่องการท่องเที่ยวประจำปี วันหยุดประจำปีและหยุดชดเชยให้กับบุคลากร การกู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น ในขณะที่การจัดสวัสดิการเหล่านี้ในองค์กรบางแห่งกลับจะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง เช่น กรณีพนักงานที่ปฏิบัติงานแบบสัญญาจ้างหรือชั่วคราวจะไม่ได้รับสวัสดิการเท่ากับผู้ที่ปฏิบัติงานแบบข้าราชการ หรือหัวหน้าส่วนต่างๆ ซึ่งจะกลายเป็นเรื่องของความขัดแย้งหรือความรู้สึกไม่เท่าเทียมซึ่งองค์กรต่างๆ จะต้องทบทวนบริบทความรู้สึกตรงนี้ให้มาก เพราะการปฏิบัติงานหากขวัญและกำลังใจตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรบางส่วนขาดหายไปย่อมทำให้คุณภาพของงานที่ออกมาด้อยค่าไปด้วย ดังนั้น องค์กรรัฐและเอกชน หรือองค์กรอื่นๆ ควรตระหนักและควรที่กำหนดเป็นนโยบายสำหรับการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรดังต่อไปนี้

1) การสร้างความเสมอภาคและความเท่าเทียมเรื่องสวัสดิการระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น การกำหนดภาระงานทุกส่วนให้มีคุณค่าเสมอเหมือนกันหมดมิใช่ตำแหน่งหนึ่งมีความสำคัญมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ การให้สิทธิ์จะต้องตกภายใต้มาตรฐานเดียวกันหากมีการให้โบนัสการท่องเที่ยวต่างประเทศควรที่จะมองถึงทุกบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นแม่บ้านภารโรงจนไปถึงผู้บริหารทุกระดับย่อมมีสิทธิ์ได้รับคัดเลือกในการรับโบนัสในรอบปี

2) การสร้างการช่วยเหลือในยามลำบาก หรือเดือดร้อน องค์กรอาจจะต้องกองทุนเลี้ยงชีพสำหรับบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนมากจะพบว่า บุคลากรประเภทชั่วคราวหรือประเภทสัญญาจ้างจะมีปัญหามากว่า บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่แบบประจำหรือข้าราชการประจำ เช่น การปล่อยกู้เพื่อให้ซื้อบ้านดอกเบี้ยในอัตราต่ำกว่าปกติ การกู้เงินเพื่อการศึกษาต่อของบุตรเป็นต้น

The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference

การจัดการสื่อสาร (ปิยวาจา)

การจัดการเรื่องการพูดที่ประกอบในลักษณะของวจีสุจริต การงดเว้นในการพูดโหก งดเว้นการพูดคำหยาบ งดเว้นการพูดส่อเสียด และงดเว้นการพูดเพ้อเจ้อที่มีความสัมพันธ์กับศีลธรรมข้อว่าด้วยมุสาวาท ซึ่งบุคลากรย่อมต้องรู้จักการใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์ให้มากขึ้น หากในการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมอาจจะมีความปกติมากกว่าการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเพราะความที่เป็นหัวหน้าจึงต้องระมัดระวังในคำพูดอย่างมากเพราะหากผู้บังคับบัญชาเกิดไม่พอใจในสิ่งที่ตนเองพูดจะกลายเป็นเรื่องผลเสียมากว่าผลดี แต่กระนั้น การสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมีส่วนที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปจากประเด็นอื่นๆ เพราะคำพูดจะเป็นที่มาของความขัดแย้งในองค์กรก็เป็นไปได้ คำพูดอาจจะสร้างแรงบันดานใจให้กับบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพก็เป็นไปได้ด้วยเช่นกัน เพราะการใช้คำพูดไม่ว่าจะเป็นต่อเพื่อนร่วมงานก็ตาม ต่อผู้บังคับบัญชาก็ตาม หรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องใช้ให้เหมาะสมกับกาลเทศะเหมาะสมต่อกาลเวลา เหมาะสมตัวต่อบุคคลที่พูดด้วย ดังนั้น องค์กรรัฐและเอกชน หรือองค์กรอื่นๆ ควรตระหนักและควรที่กำหนดเป็นกิจกรรมการฝึกอบรมทางวาจาหรือการพูดให้กับบุคลากรเพื่อใช้ในการสื่อสาร ดังต่อไปนี้

1) การตั้งวัฒนธรรมการสื่อสารร่วมกันในองค์กร เพราะการพูดจะต้องมีการตั้งสติไว้ก่อนเสมอเพราะการสื่อสารไปยังผู้อื่นแม้ว่าจะเป็นบุคลากรในองค์กรก็ตาม แต่หากไม่สนิทสนมกันอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่าย แต่หากเป็นเพื่อนร่วมงานที่สนิมกันอาจจะไม่เป็นปัญหามากนัก ซึ่งการสื่อสารในลักษณะดังกล่าวจะต้องสื่อในรูปแบบภาษาพูดแบบพี่น้องหรือตามวัฒนธรรมที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันเพียงแต่การสื่อสารจะต้องดูบุคคล และเวลาเป็นหลัก

2) การตั้งกติกาในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะไม่โกหกเพื่อหวังผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง จะไม่พูดคำหยาบอันเป็นที่มาของความไม่สบายใจของเพื่อนร่วมงาน จะไม่พูดส่อเสียดเพื่อทำลายระหว่างความเป็นเพื่อนร่วมงาน จะไม่พูดเพ้อเจ้อไร้สาระหาประโยชน์มิได้อันเป็นลดคุณค่าของตนเอง ซึ่งกติกาอย่างนี้อาจจะเป็นนโยบายของผู้บริหารองค์กรที่ใช้ในการสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

3) การสื่อสารในองค์กรจะต้องเป็นไปเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่กันแล้วกันอย่างเสมอเพราะการพูดที่มีวาจาไพเราะ เหมาะสมกับกาลเทศะ ผู้พูดย่อมได้รับชื่นชม คำยกย่องจากผู้บริหาร และที่สำคัญจะต้องใช้คำพูดของตนเองไม่เบียดเบียนผู้อื่นอย่างเด็ดขาดโดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัว (อัตถจริยา)

สังคมไทยเป็นสังคมที่ครอบครัวมีความสำคัญในฐานะผู้ผลิตสมาชิกให้กับสังคมก่อนส่งต่อไปยังสถาบันทางการศึกษา การทำงานในองค์กรต่างๆ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความเป็นครอบครัวจึงมีความหมายและนัยยะของความรัก ความเคารพ และสายใยแห่งความผูกพันระหว่างพ่อแม่ พี่น้องเดียวกันที่ไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้ ซึ่งเป็นสื่อที่ส่งมอบการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างกันอย่างไม่หวังผลตอบแทน มีอะไรก็สามารถแบ่งปันกันโดยไม่ต้องอาศัยการค้าขายหรือกำไรมาเป็นผลประโยชน์ในการบริหารแบบวัฒนธรรมในองค์กรก็เฉกเช่นกัน มักจะมีคำถามอยู่เสมอว่า การบริหารวัฒนธรรมองค์กรทำกันอย่างไร เพราะที่ผ่านมากแม้ว่าหลายองค์จะมีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้แต่ก็ยังไม่สามารถขึ้นมาได้เพราะบุคลากรทั้งหมดในองค์กรนั้นๆ ยังไม่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะยังไม่ทราบชะตากรรมของตนเองเกี่ยวกับการต่อสัญญาหรือการจ้างออก หรือไล่ออก จึงเป็นไปไม่ได้ที่บุคลากรจะมีความรู้รักและผูกพันกับองค์กรเหมือนกับสายใยแห่งความเป็นพี่น้องท้องเดียวกัน เพราะฉะนั้น การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัวจะมีส่วนในการอธิบายปรากฏการณ์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังให้กับบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรมในปัจจุบันและอนาคต ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน จะเป็นโอกาสทองให้กับบุคลากรที่จะเรียนรู้ความสำเร็จในองค์กรร่วมกัน แม้ว่าจะมีปัญหา อุปสรรคมากขนาดไหนก็ตามบุคลากรจะต้องมีใจที่จะเข้าไปช่วยในแก้ไขปัญหาที่เกิด เพราะหากปัญหาลุกลามใหญ่ก็จะส่งผลประทบไปยังบุคลากรอื่นๆ อีกมากมาย

2) การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งในโลกยุคใหม่การทำงานเป็นทีมถือว่าได้รับความนิยมอย่างมากโดยเฉพาะในองค์กรเอกชนจะสามารถอธิบายและประสบผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีมมากว่าระบบราชการเพราะการบังคับบัญชามีความยืดหยุ่นสูงมากกว่าทำให้ลดขั้นตอนในการสั่งการลงได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังมองถึงประเด็นการช่วยเหลือสมาชิกในทีมงานที่ประสบปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาครอบครัวก็ตาม

The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference

หากสมาชิกยังมีปัญหาและไม่ได้รับการแก้ไขจะเป็นจุดอ่อนสำหรับการปฏิบัติงานที่ไม่นำไปสู่ความสำเร็จในเชิงพันธกิจขององค์กร

3) การถ่ายทอดความรู้หรือใช้ระบบพี่เลี้ยงในการอบรมฝึกฝนบทบาทหน้าที่ ซึ่งบางครั้งก็ต้องอาศัยเวลา แต่ก็ด้วยความรักความเอ็นดูในรุ่นน้องที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ที่ไร้ประสบการณ์หากไม่ได้นับการถ่ายทอดความรู้ย่อมจะมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อยๆ หากเป็นภารกิจที่สำคัญก็ส่งผลต่อความสำเร็จอีก จึงต้องอาศัยความเป็นพี่เป็นน้องคอยถ่ายทอดอย่างอดทนเพื่อจะได้เห็นต้นกล้าเติบโตอย่างแข็งแรงภายใต้ความรักเหมือนเป็นพี่น้องเดียวกัน

4) การพัฒนาคุณลักษณะของกัลยาณมิตร ในทางพระพุทธศาสนามีพระพุทธเจ้าเป็นยอดของกัลยาณมิตรที่สูงที่สุด เพราะเป็นคิดดี พูดดี และทำดีกับผู้ที่อยู่รอบข้างเสมอ กล่าวคือ ความเป็นกัลยาณมิตรจะไม่คิดร้าย ไม่ทำร้าย ไม่พูดต่อกัลยาณมิตรด้วยกันเฉกเช่นเดียวกันในองค์กรการปฏิวัติบุคลากรในประเด็นนี้ควรให้ความสำคัญอย่างมากเพราะหากไม่ได้รับความตระหนักหรือสนใจจากผู้บริหารจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันระหว่างบุคลากรกับบุคลากร หรือผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นจะส่งผลต่อไปยังความอ่อนด้อยในการปฏิบัติงานของบุคลากรจนทำลายขวัญและกำลังในการปฏิบัติ

การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ (สมานัตตตา)

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรไม่ได้แตกต่างไปจากบทบาทหน้าที่ในครอบครัวแต่ละบทบาทหน้าที่ย่อมมีสิ่งที่ต้องปฏิบัติต่อกันในฐานะอาศัยอยู่ร่วมกัน ซึ่งบทบาทหน้าที่ของตนจะสะท้อนความรู้ความสามารถ และศักยภาพออกมาอย่างเป็นรูปธรรมที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลงาน หรือการประเมินผลงานในรอบปี หากบุคลากรใดไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินอาจจะถูกปลดออกจากงาน หรือย้ายออกจากส่วนงานนั้นไปอยู่ในส่วนงานอื่น หรืออาจจะถูกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งหนักบ้างเบาบ้างตามศักยภาพที่มี ซึ่งทำให้เห็นว่าการประเมินดังกล่าวจะเป็นปัญหาด้านขวัญและกำลังใจโดยตรงเพราะเมื่อบุคลากรที่ทำงานมากกับบุคลากรที่ทำงานน้อยมีผลการประเมินเท่ากันนั่นก็แสดงว่า ความเท่าเทียมเริ่มที่ไม่ปรากฏที่มีความผิดพลาดขั้นตอนใดขั้นหนึ่ง อีกทั้งในองค์กรทั้งเอกชนและราชการจะมีส่วนที่คล้ายๆ กล่าวคือ มักจะมีบุคลากรที่ชอบรับใช้เจ้านายอย่างใกล้ชิดและเจ้านายจะรู้สึกถึงความรักภักดีในการทำงานในลักษณะดังกล่าวจะเห็นได้บ่อยๆ ดังนั้น การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ ซึ่งผู้ที่เป็นหัวหน้างาน ผู้บริหารองค์กรจะต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า การปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นอะไรเป็นหลัก หากมีคนประสบสอพลอควรจะทำอย่างไร เพราะบทบาทหน้าที่ในการประจบสอพลอในองค์กรมิได้มีในส่วนงานใดๆ แต่การจัดการบทบาทหน้าที่ที่เป็นการแบ่งแยกภาระงานให้ชัดเจน และมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับส่วนงานนั้นๆ ที่มีแนวทางการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) การสร้างความไว้วางใจกันซึ่งกัน เป็นอีกสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อขวัญและกำลังโดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความไว้ใจต่อบุคลากรในการตัดสินใจหรือการมอบหมายภารงานที่สำคัญๆ ให้บุคลากร นอกจากนี้การปฏิบัติงานของบุคลากรบางครั้งก็ไม่จำเป็นจะต้องเรียกดูผลงานให้เกิดความอึดอัดขัดใจ ซึ่งหากมีการเรียกดูหลักฐานหรือผลงานใดๆ จะกลายเป็นเรื่องของการตรวจสอบในลักษณะการจับผิดที่ทำให้บุคลากรรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กรและผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักที่วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของตนเองตามความรู้ความสามารถของผู้นั้น ฝ่ายบุคลากรจะต้องไม่คิดถึงตัวเองมากเกินไปเมื่อผิดพลาดก็ต้องยอมรับและพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้น

2) ผู้บริหารไม่ถือตัวถือตนมากจนเกินไป เพราะการอยู่ร่วมกันมิใช่เฉพาะบุคลากรด้วยกันเพียงเท่านั้นแต่ยังไม่เรื่องของบทบาทหน้าที่หรือตำแหน่งเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้เกิดความเกรงใจเมื่อจะทำอะไร ซึ่งจะต้องเป็นเรื่องของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรนั้นๆ ที่จะต้องเข้าหาผ่านกิจกรรมการปฏิบัติงาน เช่น การทานอาหารกลางวันร่วมกันบ่อยๆ การเล่นกีฬาในองค์กร หรือกิจกรรมอื่นๆ เมื่อผู้นำหรือผู้บริหารสามารถลดตัวลงมาเพื่อกระทำกิจกรรมจะสามารถช่วยให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น

3) มีความสม่ำเสมอทางด้านพฤติกรรมของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นผู้นำการบริหารหรือบุคลากรก็ตามการปรับเปลี่ยนอุปนิสัยจะต้องดีขึ้นมากกว่าแย่ลง เพราะการทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่รอบตัวเราย่อมมองเห็นอัตลักษณ์หรืออุปนิสัยเฉพาะ เช่น การเดิน การทักทาย การไหว้ การพูด การทานอาหาร และการปฏิบัติงานอื่นๆ ทุกคนย่อมมีพฤติกรรมเป็นแบบฉบับของตนเอง แต่เมื่อหนึ่งเมื่อใด พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมย่อมสะท้อนสิ่งบางอย่างที่ไม่เหมือนเดิม เช่น จากที่เคยทานอาหารร่วมกัน แต่มาวันหนึ่งกลับไม่มาทานอาหาร

The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference

ร่วมกันย่อมเป็นสิ่งที่แปลกทำให้กลุ่มผู้ที่เคยทำกิจกรรมร่วมกันจะเปลี่ยนทัศนคติในการมองผู้อื่น และเรื่องไม่ไว้วางใจได้

4) บรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้น เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การปฏิบัติงานในแต่ละวันอาจจะมีการหยอกล้อกันบ้างเพื่อความสนุกสนาน การไม่เห็นแก่ตัวมากจนเกินไปที่ผู้อื่นมองว่าเอาเปรียบผู้อื่น การสร้างคำพูดเพื่อให้กำลังซึ่งกันและกัน การมอบขวัญเมื่อปฏิบัติงานนั้นสำเร็จลงไป เป็นต้น ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน

5) การเยี่ยมเยือนกันบ่อยหรือพบปะกันบ่อยๆ ซึ่งจะเกี่ยวกับผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารแม้ว่าจะไม่ค่อยมีเวลาว่างมากนักแต่การเอาใจใส่ในการเยี่ยมเยือนบุคลากรถึงแผนกนั้นๆ หรือไปเยี่ยมเยือนถึงส่วนงานในองค์กรนั้นๆ ช่วยให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้นโดยวิธีการไปนั่งพูดคุยเพื่อรับรู้รับทราบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งหมดจะช่วยให้สัมพันธภาพดีขึ้นระหว่างผู้นำการบริหารกับบุคลากร

บทสรุปวิเคราะห์

การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวพระพุทธศาสนามีเป้าหมายที่ชัดเจนในฐานะมนุษย์ที่มีความรู้สึกนึกคิด รวมทั้งความโลภ ความโกรธ และความหลงที่ไม่แตกต่างจากมนุษย์ในองค์กรเอกชนและองค์กรรัฐก็เพื่อที่จะลดทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีความสุข มีความหวัง ปราศจากแรงกัดดันในการปฏิบัติงาน มีความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลดความเครียด ลดความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น เพราะการสร้างขวัญและกำลังในการปฏิบัติงานบุคลากรจะเห็นได้ง่ายๆ กล่าวคือ บุคลิกลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสัมพันธภาพระหว่างกัน มีความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ มีสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพจิตใจ องค์กรมีการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีย่อมเป็นแรงจูงใจ องค์กรสามารถจัดสภาพการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท และความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์การ

ทัศนะทางพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญต่อมนุษย์ผู้อยู่ร่วมกัน ย่อมมีความขัดแย้งต่อกัน แรงกดดันทางจิตใจ ความเครียดจากการปฏิบัติงาน ภาวะปัญหาภายในครอบครัว เป็นต้น ทำให้หลักพุทธธรรมมีบทบาทในการนำเสนอโดยเฉพาะ หลักสังคหวัตถุธรรมได้พยายามอธิบายเรื่องของการสร้างมิตรภาพที่มุ่งสร้างการช่วยเหลือเกื้อกูล แบ่งปันกันกิน แบ่งปันการอยู่ แบ่งปันการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในโลกใบนี้ในฐานะมนุษย์คือเพื่อนร่วมเกิด แก่ เจ็บ และตายเฉกเช่นเดียวกัน เมื่อหลักสังคหวัตถุธรรมได้ถูกนำมาใช้ผนวกกับการบริหารจัดการในองค์กรจึงมีความเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นหลักที่สามารถผสานใจไว้ในองค์กรอย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน บุคลากรจะมีความรู้สึกเชื่อใจกัน ไว้ใจกัน ไม่ระแวงต่อกัน มีความปลอดภัย โดยยึดหลักความสัมพันธ์ฉันพี่น้องท้องเดียวกัน เพราะฉะนั้น ขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยการบริหารจัดการอย่างมีศาสตร์และศิลป์ของนักบริหารจัดการในองค์กรประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1) ทาน การให้วัตถุสิ่งของแก่บุคลากรเพื่อการเพิ่มขวัญและกำลังใจ เพราะการปฏิบัติในองค์กรบุคลากรย่อมมีความต้องการปัจจัยต่างๆ จึงยอมที่จะมาอยู่ร่วมกันในองค์กรแห่งนี้จะทำให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กรเพราะองค์กรเห็นความสำคัญในฐานะผู้สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรจึงต้องมีการจัดการสวัสดิการให้กับบุคลากร 2) การจัดการสื่อสารภายในองค์กร เพราะการใช้วาจาเพื่อการสื่อสารไปยังเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น เป็นการใช้วาจาที่ให้ทั้งคุณและเป็นทั้งโทษ หากองค์กรมองเห็นพลังในการใช้วาจาอันยิ่งใหญ่นี่แล้วย่อมสามารถจัดการสื่อสารด้วยวาจาเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรได้ 3) การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัวซึ่งเป็นมองคุณค่าของการอยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้อง มีความรักต่อกัน มีความเข้าใจ มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขก็แบ่งสุขให้แก่กัน เพื่อนร่วมงานก็เฉกเช่นเดียวกันจะต้องรู้จักเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือในยามที่ผู้อื่นได้รับความลำบาก และมีส่วนร่วมในการปลดเปลื้องความทุกข์ที่เกิดขึ้นได้ด้วยการมองผู้อื่นเป็นเสมือนพี่น้องของตนเอง และ 4) การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ เพราะการอยู่ร่วมกันในองค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะโครงสร้างองค์กรทุกแห่งมีความสำคัญตามลักษณะบทบาทที่แตกต่างกัน ตำแหน่งสูงบ้างตำแหน่งต่ำบ้าง แต่กระนั้นบางองค์กรใหญ่ๆ ในส่วนของบุคลากรอาจจะไม่สนิทสนมกันทั้งหมดหรือมีความมักคุ้นกันมากนัก ทำให้องค์กรจะต้องคิดและสร้างระบบเพื่อคิดกิจกรรมที่นำไปสู่การลดภาระทางบทบาทหน้าที่นั้นๆ ออกไป

The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference

หรือที่เรียกว่า การถอดหมวกของตนเองออกไปบ้างจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่เข้าใกล้และยอมรับในตัวของผู้นำองค์กร

เอกสารอ้างอิง

นิตรีญา สนั่นเมือง. (2546). **คู่มือรวบรวมกรณีตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการประพฤติผิดวินัยตามบทบัญญัติ พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535.** กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

พรนพ พุกกะพันธุ์. (2545). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

พระพรหมคุณภารณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2543). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณภารณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2550). **ธรรมนูญชีวิต** (พิมพ์ครั้งที่ 82). กรุงเทพฯ: พิมพ์สวย.

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). (2532) **บริหารธุรกิจแบบพุทธ.** กรุงเทพฯ: อัมมโย.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). **พุทธวิธีการบริหาร.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทย** (ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). **มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ.** กรุงเทพฯ: พิทักษ์อักษร.

เสนาะ ติเยาว์. (2539). **การบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนาะ ติเยาว์. (2545). **การบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรศิริ เกตุศรีพงษ์. (2550, พฤษภาคม – มิถุนายน). สังคหวัตถุ 4: วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้. **Productivity World, 12**(68), 46.

Beach, D. S. (1970). **Personnel: The management of people work.** New York: Macmillan.

Flippo, E. B. (1961). **Principle of personnel administration**. New York: Mc Graw-Hill.

Milton, Charles R. (1981). **Human Behavior in Organization : Three Level of Behavior.** New Jersey: Prentice – Hall.Inc.

Yoder, D. (1959). **Personnel principle and policies.** Tokyo: Meruzen.

The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference