



การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักสังคหัตถุธรรม The morale of the Personnel in the Performance by the Sangahavatthu Dhamma Principles

พระครูปลัดวัชรพงษ์ วชิรปัญญา¹

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีความสนใจในการวิเคราะห์แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวพระพุทธศาสนา โดยมีหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทำให้พบว่า การปฏิบัติงานของบุคลกรย่อมมีความเครียด แรงกดดันทางจิตใจ ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ภาวะปัญหาภายในครอบครัว และความคาดหวังจากหัวหน้างานทำให้การปฏิบัติงานบ่อยครั้งที่เกิดภาวะขาดประสิทธิภาพ และคุณภาพของชิ้นงาน เพราะขวัญและกำลังใจของบุคลากรขาดหายไป ทักษะทางพระพุทธศาสนาได้พยายามอธิบายหลักเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ที่เรียกว่า หลักสังคหัตถุธรรม เป็นหลักการสังเคราะห์ประกอบด้วย การจัดการสวัสดิการ (ทาน) การจัดการสื่อสาร (ปิยวาจา) การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัว (อตถจริยา) และการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ (สมานัตตตา)

คำสำคัญ : ขวัญและกำลังใจ, บุคลากรในองค์กร, สังคหัตถุธรรม.

Abstract

This article is interested on analyzing ways to build morale in the performance of personnel, along with Buddhism, Buddhist, reasonable and consistent with the practice of making personnel. It is found that the performance of the staff shall have the stress. Fatigue Psychological pressure conflicts with colleagues conditions within the family and expectations of the supervisor makes frequent occurrence of operational inefficiency. The efficiency and quality of work and morale because of the staff are missing. Attitude towards religion has tried to explain to the staff. Sangahavatthu is the synthesis of personnel or the relationship between people along religious base, Welfare Management (donation) management, communication (kindly speech), administrative, cultural, family (useful conduct) and relationship management roles (consistently) .

Keywords : morale, personnel in the organization, Sangahavatthu.

¹ อาจารย์ประจำวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน เฉลิมพระเกียรติฯ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



1. บทนำ

การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีหัวใจสำคัญอยู่ที่ความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ เพราะทุกย่อมมีเสรีภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นคนเท่าเทียมกัน แม้ว่าจะอยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่คอยตอบสนองต่อคำสั่งของหัวหน้างาน ซึ่งบางครั้งจะมีแรงกดดัน ความเครียดเรื่องคุณภาพของงาน ความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน และปัญหาส่วนอื่นๆ อีกมากมายทำให้องค์กรต่างๆ ได้ผุดแนวคิดที่จะให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขพร้อมกับสามารถลดความกังวลอื่นๆ ลงไปด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจซึ่งเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจ ของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจหรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้กับองค์กร ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานนั้นก็มักจะล้มเหลว หรือไม่ประสบความสำเร็จ (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542) อันเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น (Yoder, 1959) ความรู้มั่นคงในสถานที่ทำงาน ปราศจากความเครียดเรื่องคุณภาพของงาน บุคลากรมีการร่วมกิจกรรมขององค์กรอย่างมีความสุข ความสามัคคีกันใ้องค์กร เป็นต้น ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่เป็นคุณต่อองค์กรนั้นๆ

การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวพระพุทธศาสนาโดยมีหลักสังคหวัตถุธรรมเป็นเครื่องมือ หรือเป็นไกในการขับเคลื่อนความรู้สึกที่ดีให้กับบุคลากรเพราะเป็นหลักธรรมที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังเป็นหลักธรรมที่กล่าวถึงหลักการสงเคราะห์ผู้อื่น เช่น การที่องค์กรมีนโยบายมอบสวัสดิการให้กับบุคลากรในรอบปี การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว การบริหารบุคคล

แบบแนวราบมากกว่าแนวตั้ง หรือแม้กระทั่งการทำงานด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นต้น ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นสิ่งที่จะต้องถูกวางเป็นกรอบเพื่อกำหนดแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่ผ่านการปฏิบัติงานใ้องค์กรอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างกิจกรรมที่สามารถสร้างความผูกพันทางความรู้สึกระหว่างบุคลากรกับองค์กรไว้ด้วยกันที่มีเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรลดแรงกดดันทางจิตใจให้มีความรู้สึกผ่อนคลาย ความรู้สึกเป็นมิตร ความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย ความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวพระพุทธศาสนา จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ที่สามารถตอบโจทย์ให้กับองค์กรต่างๆ ที่ต้องการสร้างผลิดงานกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปด้วยให้เกิดทั้งความสุขและผลสัมฤทธิ์ของชิ้นงานนั้นๆ ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นว่า **สังคหวัตถุธรรม**จะเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างมากต่อการสร้างขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1. การจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร (ทาน) 2. การจัดการเพื่อสื่อสาร (ปิยวาจา) 3. การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัว (อัทธจริยา) และ 4.การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ (สมานัตตตา) ทั้ง 4 ประการจึงทำให้มีความน่าสนใจอย่างมากต่อประเด็นเหล่านี้ว่าจะนำไปสู่ขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรอย่างไร

2. การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวคิดการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นเรื่องของความรู้สึก และความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากงานจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน (Beach, Dale S, 1970) สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละ



บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน (Flippo, Edwin B. 1961) ซึ่งคำว่าขวัญกับกำลังใจมักจะใช้ควบคู่กันกล่าวคือ หากมนุษย์มีขวัญจะก่อให้เกิดกำลังใจ หรือมีความหวังอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่นเมื่อพ่อแม่ไม่สบายแม้ว่ารักษาด้วยวิธีการอย่างไรก็ไม่หายแต่เมื่อมีผู้อื่นมาบอกว่า ผู้นั้นผู้โน้นเป็นโรคเดียวกันแล้วเขาก็ใช้สมุนไพรตัวนั้นๆ จึงหาย เป็นต้นเมื่อได้รับรู้แบบนี้ ผู้นั้นก็มีความหวัง คือ ความชื่นใจขึ้นมาเพราะมีความหวังในการรักษาพ่อแม่ป่วยอยู่ว่ามีโอกาสหายได้เพราะฉะนั้น คำว่าขวัญและกำลังใจจึงเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องหรือเกี่ยวพันกัน แต่เมื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรจะมีสิ่งที่เป็นความหวัง และแรงกระตุ้นจากองค์กรมากจึงจะทำให้เกิดการปฏิบัติด้วยความทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

“ขวัญและกำลังใจ” มีองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น (Yoder, 1959) ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ระหว่างนโยบายองค์กรกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรดังนั้น ขวัญกำลังใจที่มีความสำคัญและมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรในปัจจุบันซึ่งมีความสำคัญของขวัญและกำลังใจ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2545) คือ ช่วยทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยสร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความเชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร ช่วยเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี ช่วยสร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมอันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ ช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและ

มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน

องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ที่จะยึดเอาองค์ประกอบใดเป็นสิ่งสำคัญต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (เสนาะ ดิยาว, 2539) ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวคิดที่ว่า ขวัญในการทำงานเปรียบไปก็คล้ายสภาพของร่างกายมนุษย์เป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรงจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญของกลุ่มขวัญขององค์กรว่ามีขวัญดีหรือไม่ดี ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547) ดังนี้

1) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร

2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงาน ที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์กร และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

5) สภาพการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถ

ทำงานให้เกิดผลดี ได้มีองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกันซึ่งมีผลในการทำงานที่เหมาะสมการแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเองความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานความสัมพันธ์กับทำงานจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานสภาพการทำงานความศรัทธาในหัวหน้างานวิธีการบริหารงานของหัวหน้างานความพึงพอใจในการทำงาน

ลักษณะของขวัญและกำลังใจทั้ง 6 ประการสามารถตั้งข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญและกำลังใจดีมักมีลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญและกำลังใจดีนั้นสามารถแสดงออกได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เห็นได้ง่ายที่สุดนั้นก็คือ พฤติกรรมของบุคลากรที่ผ่านการสังเกตเห็นได้แม้ว่าจะบังคับพฤติกรรมของตนเองอย่างไร แต่เมื่อถึงจุดๆ หนึ่งทุกคนจะอยู่ในสภาพจอมปลอมมิได้ พฤติกรรมของมนุษย์แม้ว่าจะปกปิดอย่างไรก็จะถูกเปิดเผยเมื่อถึงเวลาอันสมควร และผู้ที่อยู่รอบตัวผู้นั้นจะรู้เห็นได้ในขณะนั้น (Milton, Charles R., 1981) ดังนั้น ลักษณะของขวัญและกำลังใจโดยมวลรวมแล้วจะแปลงผลเป็นความรู้สึกดีในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ไร้สภาวะกดดันจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชามีการช่วยเหลือกันอย่างมาก แม่นมีกิจกรรมใดๆ ขององค์กรทุกคนจะให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจมากกว่าจะหาข้ออ้างเพื่อการหลีกเลี่ยงต่อการเข้าสังสรรค์ซึ่งมีวิธีตรวจสอบ สำหรับวิธีการที่จะใช้ตรวจสอบระดับขวัญและกำลังใจมี 4 วิธี (เสนาะ ตีเยาว์, 2545) ดังต่อไปนี้

1) การสังเกตการณ์ (Observation)

การสังเกตการณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการวัดระดับขวัญวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้กว้างขวางเนื่องจากผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองควบคุมบังคับบัญชาอยู่แล้ว

2) การสัมภาษณ์ (Interviewing)

หนึ่งที่มีประโยชน์ในทางวัดระดับขวัญวิธีนี้เป็นวิธีแบบเผชิญหน้า ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนข่าวสารด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดและ

ทัศนคติต่างๆ แก่กันและกัน

3) แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นวิธีการที่นิยมอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่งแบบสอบถามแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การสำรวจแบบปรนัย เป็นการสร้างคำถาม และคำตอบที่มีให้เลือก ผู้ตอบจึงเพียงแต่ทำเครื่องหมายในข้อที่ตนต้องการเท่านั้นสำหรับแบบหลังเป็นการตั้งคำถาม แล้วปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามด้วยถ้อยคำของเขาเองวิธีการวัดระดับขวัญโดยใช้แบบสอบถามมีทั้งข้อดี และข้อเสีย

4) การเก็บประวัติ (Record -Keeping) เป็นวิธีการที่จะอำนวยความสะดวกเป็นอันมาก หากได้กระทำอย่างเป็นระบบที่ดี ประวัติที่ควรเก็บรวบรวมไว้ควรจะมีเรื่องของการที่ขาดงานและการเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน โดยบันทึกไว้เป็นรายบุคคลอย่างย่อๆ ในบัตร และนำมาสรุปความลงในบัตรของหน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง

กล่าวโดยสรุปว่าการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นเรื่องของความรู้สึก ความพึงพอใจ ความสบายใจ มีความหวังในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมั่นคง ไร้ภาวะความขัดแย้ง มีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารงานบุคคลสามารถตรวจสอบขวัญและกำลังใจของบุคลากรได้ 4 แนวทาง คือ วิธีการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการเก็บประวัติ ดังนั้น ขวัญและกำลังใจของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรในระดับสูงสุดเพราะมนุษย์มีคุณค่า มีความรู้สึก รัก โกรธ เกลียด และสามารถให้โทษต่อองค์กรได้ จึงต้องการสร้างพลังในการปฏิบัติงานหรือสร้างขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติ มีคุณภาพอันเป็นผลรวมของคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรๆ

3. หลักพุทธธรรมสำหรับการสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจ

หลักพุทธธรรมสำหรับการสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแม้ว่าจะมี



มากมาย แต่บทความนี้มีความมุ่งหมายในการนำมา
ปรับใช้ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ 4 ประการ หมายถึง คุณธรรม
ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน ผูกใจคนและประสานหมู่ชน
มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่
ชอบใจของคนทั่วไปเป็นการปลูกไมตรีเต็มน้ำใจต่อกัน
ทำให้สังคมเป็นสุข (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต)
,2543) ดังคำสอนของพระสัมมา สัมพุทธเจ้าซึ่งเป็น
สังฆธรรมที่ผู้ปฏิบัติตามทุกคนย่อมสามารถรู้แจ้งเห็นจริง
ได้ด้วยตนเองและทำให้ผู้ปฏิบัติพ้นทุกข์เข้าถึงความสุข
และความบริสุทธิ์ภายในได้จริง ธรรมะของพระพุทธเจ้า
เป็นความรู้อันบริสุทธิ์เป็น ธรรมโอสถขนานเอก ที่สามารถ
เยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติให้หลุดพ้นจาก
ความโลภ ความโกรธ ความหลง เพราะเมื่อใจปราศจาก
สิ่งเหล่านี้ ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์มีอานภาพและ เกิดเป็น
ความเมตตากรุณาปราณี มีแต่ความรักความปรารถนาดี
ต่อกัน (พระไตรปิฎกฉบับภาษาบาลี เล่มที่ 21 ข้อที่ 32
หน้าที่ 37)

การนำหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา
อันได้แก่ สังคหวัตถุธรรม 4 คือ 1) ทาน คือ การให้
2) ปิยวาจา คือ การรู้จักพูดจาไพเราะอ่อนหวาน 3) อตถจริยา
คือ รู้จักเกื้อกูลกัน และ 4) สมานัตตตา คือ รู้จักการวาง
ตนสม่ำเสมอและให้เข้ากับคนอื่น โดยหลักธรรมนี้สามารถ
นำมาประยุกต์กับการทำงานในองค์กร กับบุคคลต่างๆ
ได้โดยผ่านพฤติกรรมตามธรรมชาติอันได้แก่ ทำตนให้เป็น
ตัวอย่างที่ดี ทั้งด้านการงานและส่วนตัว ให้ความคุ้นเคย
เป็นกันเองและสนใจในทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาและ
ผู้ร่วมงานอื่น ชมเชย และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
ที่ทำงานดีและประพฤติดีและจัดให้มีการฝึกอบรม ประชุม
สัมมนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความรู้และสำนึก
ในหน้าที่ความรับผิดชอบ (นิตริญา สนั่นเมือง, 2546)
เพราะสิ่งที่เป็นเครื่อง สงเคราะห์และยึดเหนี่ยวน้ำใจ
ซึ่งกันและกันประกอบด้วย 4 ประการดังต่อไปนี้

1) **ทาน** คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ จะช่วยสร้าง
นิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน
มีการให้และรับ เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่อง

ของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน
แล้ว การแบ่งปัน เอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานก็เป็น
ส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้มีการขับเคลื่อนโดย
เป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งด้วย

2) **ปิยวาจา** คือ การแบ่งปันคำพูดดีๆ คำพูดที่
ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะกับกาลเทศะ
พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา”
มีความสำคัญ มากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะ
การจะนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการ
ความรู้เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน”
เป็นหลัก

3) **อตถจริยา** คือ การแบ่งปันความรู้ การให้
ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปัน
ความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนเป็น
สิ่งที่ ทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดแจ้งดังนั้น หาก
องค์กรใด สามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี
“อตถจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้
คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4) **สมานัตตตา** คือ การมีความประพฤติเสมอ
ต้นเสมอปลาย การเป็นผู้มีความ สม่่าเสมอ จริงใจต่อกัน
ความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึก
ปลอดภัย ไม่ระแวงกัน และเป็นการสร้างความไว้วางใจ
กัน เชื่อใจกันเพราะถ้าคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกัน
หรือไม่เชื่อใจกัน พนักงานก็จะไม่ยกนำความรู้
ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่างๆ มาแบ่งปัน
แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตตา” เป็นแรง
กระตุ้นในระยะยาวที่จะ ผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเป็นผู้มี
ความสม่่าเสมอในการร่วมแบ่งปันความรู้ต่างๆ จะช่วยให้
การจัดการความรู้ “มีชีวิต” อยู่เสมอ การที่พนักงาน
ในองค์กรเป็นผู้ที่มีความสม่่าเสมอจริงใจต่อกัน ถือเป็นนิสัย
ความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหาก
งานที่ทำประสบผลสำเร็จก็จะไม่แย่งกันเอาความดีความชอบ
ใส่ตัวว่าฉันเป็นคนทำงานนั้นเอง หรือหากมีข้อผิดพลาด

เกิดขึ้น พนักงานก็จะไม่มีการกล่าวโทษกัน แต่จะช่วยกันแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น บรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้น พนักงานรู้สึกว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของตนเองและองค์กรดีขึ้น (อริศรี เกตุศรีพงษ์, 2550)

หลักพุทธธรรมสำหรับการสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานในองค์กรโดยเฉพาะการบริหารงานบุคลากรหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการวางแผนงาน มีโครงการต่างๆ เพื่อระบุเนื้อหาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารงานบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ซึ่งหากมองการบริหารคนนี่ยังมีสิ่งลึกลับอีกอย่างหนึ่ง คือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ เราไว้ใจเขา เรารักเขา เราหวังดีต่อเขา อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะต่างๆ ไป เรื่อง สังกศัตถุ-การเอื้อเพื่อเผื่อแผ่-การพูดจาไพเราะ-การบำเพ็ญประโยชน์การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือ เป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนายหรือเรียกว่าความงดงามในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้ (พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ), มปป.:15) ทำให้เห็นว่า **หลักสังคหัตถุ** จะเป็นหลักที่กล่าวถึงการให้ การพูดหรือการสื่อสารทางวาจา การทำตนเองให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและการประพฤติตนเองให้มีปัทมฐานทางพฤติกรรม เช่น การไม่ถือตัวถือตนว่าเป็นผู้บังคับบัญชา การมีนิสัยเสมอต้นเสมอปลาย การไม่ถือยศศักดิ์ที่สูงกว่าผู้อื่น การเข้าสังคมกับผู้ด้อยโอกาสกว่า เป็นต้นที่จะนำไปสู่การเปิดใจไว้เนื้อเชื่อใจ ไม่ระแวงต่อกันไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน

4. การประยุกต์หลักสังคหัตถุเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

หลักสังคหัตถุธรรมเป็นหลักที่สามารถผสมผสานใจไว้ในองค์กรอย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งเป็นสภาวะทางความรู้สึกเชื่อใจกัน ไว้ใจกัน ไม่ระแวงต่อกัน มีความปลอดภัยเพราะเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีความเท่าเทียมกันในศักดิ์ศรีของความมนุษย์โดยยึดหลัก

ความสัมพันธ์ฉันพี่น้องต่อกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมในลักษณะครอบครัวที่มีบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อให้เกิดความรับอย่างสูงสุด

การจัดการสวัสดิการให้กับบุคลากร (ทาน)

การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในประเด็นเรื่องการให้ทาน จะต้องวิธีการขององค์กรส่วนมากมักนำไปใช้กันได้ดีอยู่แล้ว เช่น การจัดสวัสดิการเรื่องที่พักให้กับบุคลากร เรื่องการรักษาพยาบาลเมื่อป่วย เพราะการปฏิบัติงานหากขวัญและกำลังใจตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรบางส่วนขาดหายไปย่อมทำให้คุณภาพของงานที่ออกมาด้อยค่าไปด้วย ดังนั้น องค์กรรัฐและเอกชน หรือองค์กรอื่นๆ ควรตระหนักและควรกำหนดเป็นนโยบายสำหรับการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร ดังต่อไปนี้

1) **การสร้างความเสมอภาคและความเท่าเทียมเรื่องสวัสดิการระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กร** เช่น การกำหนดภาระงานทุกส่วนให้มีคุณค่าเสมอเหมือนกัน มิใช่ตำแหน่งหนึ่งหรือตำแหน่งมีความสำคัญมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ การให้สิทธิ์จะต้องตกภายใต้มาตรฐานเดียวกันหากมีการให้โบนัสการท่องเที่ยวต่างประเทศควรที่จะมองถึงทุกบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นแม่บ้าน ภารโรง จนถึงผู้บริหารทุกระดับย่อมมีสิทธิ์ได้รับคัดเลือกในการรับโบนัสในรอบปี

2) **การสร้างการช่วยเหลือในยามลำบาก หรือเดือดร้อน** องค์กรอาจจะต้องกองทุนเลี้ยงชีพสำหรับบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนมากจะพบว่า บุคลากรประเภทชั่วคราวหรือประเภทสัญญาจ้างจะมีปัญหามากกว่า บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่แบบประจำหรือข้าราชการประจำ เช่น การปล่อยกู้เพื่อให้ซื้อบ้านดอกเบี้ยในอัตราต่ำกว่าปกติ การกู้เงินเพื่อการศึกษาต่อของบุตร เป็นต้น

การจัดการสื่อสาร (ปิยวาจา)

การจัดการเรื่องการพูดที่ประกอบในลักษณะของวจีสัจจริต การงดเว้นในการพูดโทก งดเว้นการพูดคำหยาบ งดเว้นการพูดส่อเสียด และงดเว้นการพูดเพ้อเจ้อที่มีความ



สัมพันธ์กับศีลธรรมเชื่อว่าด้วยมสวาท ซึ่งบุคลากรย่อมต้องรู้จักการใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์ให้มาก ดังนั้นองค์กรรัฐและเอกชน หรือองค์กรอื่นๆ ควรตระหนัก และควรที่กำหนดเป็นกิจกรรมการฝึกอบรมทางวาจาหรือการพูดให้กับบุคลากรเพื่อใช้ในการสื่อสาร ดังต่อไปนี้

1) การตั้งวัฒนธรรมการสื่อสารร่วมกันในองค์กร เพราะการพูดจะต้องมีการตั้งใจไว้ก่อนเสมอเพราะการสื่อสารไปยังผู้อื่นแม้ว่าจะเป็นบุคลากรในองค์กรๆ ก็ตาม แต่หากไม่สนิทสนมกันอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่าย แต่หากเป็นเพื่อนร่วมงานที่สนิทกันอาจจะไม่เป็นปัญหามากนัก ซึ่งการสื่อสารในลักษณะดังกล่าวจะต้องสื่อในรูปแบบภาษาพูดแบบพี่น้องหรือตามวัฒนธรรมที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันเพียงแต่การสื่อสารจะต้องดูบุคคล และเวลาเป็นหลัก

2) การตั้งกติกาในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะไม่โกหกเพื่อหวังผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง จะไม่พูดคำหยาบอันเป็นที่มาของความไม่สบายใจของเพื่อนร่วมงาน จะไม่พูดส่อเสียดเพื่อทำลายระหวางความเป็นเพื่อนร่วมงาน จะไม่พูดเพื่อเจ้าไร้สาระหาประโยชน์มิได้อันเป็นลดคุณค่าของตนเอง ซึ่งกติกาอย่างนี้อาจจะเป็นนโยบายของผู้บริหารองค์กรที่ใช้ในการสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

3) การสื่อสารในองค์กร จะต้องเป็นไปเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่กันอยู่เสมอเพราะการพูดที่มีวาจาไพเราะ เหมาะสมกับกาลเทศะ ผู้พูดย่อมได้รับชื่นชมคำยกย่องจากผู้บริหาร และที่สำคัญจะต้องใช้คำพูดของตนเองไม่เบียดเบียนผู้อื่นอย่างเด็ดขาดโดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัว (อัตถจริยา)

สังคมไทยเป็นสังคมที่ครอบครัวมีความสำคัญในฐานะผู้ผลิตสมาชิกให้กับสังคมก่อนส่งต่อไปยังสถาบันทางการศึกษา การทำงานในองค์กรต่างๆ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความเป็นครอบครัวจึงมีความหมายและนัยยะของความรัก ความเคารพ และสายใยแห่งความผูกพันระหว่างพ่อแม่ พี่น้องเดียวกันที่ไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้

ซึ่งเป็นสื่อที่ส่งมอบการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างกันอย่างไม่หวังผลตอบแทน เพราะฉะนั้น การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัวจะมีส่วนในการอธิบายปรากฏการณ์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรมในปัจจุบันและอนาคต ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน จะเป็นโอกาสทองให้กับบุคลากรที่จะเรียนรู้ความสำเร็จในองค์กรร่วมกัน แม้ว่าจะมีปัญหา อุปสรรคมากเพียงใดก็ตาม บุคลากรจะต้องมีใจที่จะเข้าไปช่วยในแก้ไขปัญหาที่เกิด เพราะหากปัญหาถูกละเลยจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรอื่นๆ อีกมากมาย

2) การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมซึ่งในโลกยุคใหม่การทำงานเป็นทีมถือว่าได้รับความนิยมอย่างมากโดยเฉพาะในองค์กรเอกชน จะสามารถอธิบายและประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมมากกว่าระบบราชการ เพราะการบังคับบัญชาที่มีความยืดหยุ่นสูงมากกว่าทำให้ลดขั้นตอนในการสั่งการลงได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังมองถึงประเด็นการช่วยเหลือสมาชิกในทีมงานที่ประสบปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาครอบครัวก็ตาม หากสมาชิกยังมีปัญหาและไม่ได้รับการแก้ไขจะเป็นจุดอ่อนสำหรับการปฏิบัติงานที่ไม่นำไปสู่ความสำเร็จในเชิงพันธกิจขององค์กร

3) การถ่ายทอดความรู้หรือใช้ระบบพี่เลี้ยงในการอบรมฝึกฝนบทบาทหน้าที่ซึ่งบางครั้งก็ต้องอาศัยเวลา แต่ก็ด้วยความรักความเอ็นดูในรุ่นน้องที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ที่ไร้ประสบการณ์หากไม่ได้เน้นการถ่ายทอดความรู้ย่อมจะมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อยๆ หากเป็นภารกิจที่สำคัญก็ส่งผลต่อความสำเร็จอีก จึงต้องอาศัยความเป็นพี่เป็นน้องคอยถ่ายทอดอย่างอดทนเพื่อจะได้เห็นต้นกล้าเติบโตอย่างแข็งแรงภายใต้ความรักเหมือนเป็นพี่น้องเดียวกัน

4) การพัฒนาคุณลักษณะของกัลยาณมิตรในทางพระพุทธศาสนามีพระพุทธเจ้าเป็นยอดของกัลยาณมิตรที่สูงที่สุด เพราะเป็นคติ พุทธิ และทำดีกับผู้ที่อยู่รอบข้างเสมอ กล่าวคือ ความเป็นกัลยาณมิตรจะไม่คิดร้าย ไม่

ทำร้าย ไม่พูดต่อกัลยาณมิตรด้วยกันเฉกเช่นเดียวกันในองค์กรการปฏิบัติบุคลากรในประเด็นนี้ควรให้ความสำคัญอย่างมากเพราะหากไม่ได้รับความตระหนักหรือสนใจจากผู้บริหารจะนำไปสู่ความขัดแย้งกันระหว่างบุคลากรกับบุคลากร หรือผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นจะส่งผลต่อไปยังความอ่อนด้อยในการปฏิบัติงานของบุคลากรจนทำลายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ

การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ (สมานัตตา)

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรไม่ได้แตกต่างกันไปจากบทบาทหน้าที่ในครอบครัวแต่ละบทบาทหน้าที่ย่อมมีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติต่อกันในฐานะอาศัยอยู่ร่วมกันซึ่งบทบาทหน้าที่ของตนจะสะท้อนความรู้ความสามารถและศักยภาพออกมาอย่างเป็นรูปธรรมที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลงาน หรือการประเมินผลงานในรอบปี แนวทางการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) **การสร้างควมไว้วางใจกันซึ่งกัน** เป็นอีกสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อขวัญและกำลังใจโดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความไว้วางใจต่อบุคลากรในการตัดสินใจหรือการมอบหมายภาระงานที่สำคัญๆ ให้บุคลากร ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จักที่วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของตนเองตามความรู้ความสามารถของผู้นั้น ฝ่ายบุคลากรจะต้องไม่คิดถึงตัวเองมากเกินไปเมื่อผิดพลาดก็ต้องยอมรับและพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้น

2) **ผู้บริหารไม่ถือตัวถือตนมากเกินไป** เพราะการอยู่ร่วมกันมิใช่เฉพาะบุคลากรด้วยกันเพียงเท่านั้น แต่ยังไม่เรื่องของบทบาทหน้าที่หรือตำแหน่งเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้เกิดความเกรงใจเมื่อจะทำอะไร ซึ่งจะต้องเป็นเรื่องของผู้บริหารหรือผู้นำน้องๆ ที่จะต้องเข้าหาผ่านกิจกรรมการปฏิบัติงาน

3) **มีความสม่ำเสมอทางด้านพฤติกรรมของตนเอง** ไม่ว่าจะเป็นผู้นำการบริหารหรือบุคลากรก็ตาม การปรับเปลี่ยนอุปนิสัยจะต้องดีขึ้นมากกว่าแย่ลงเพราะการทำงานร่วมกันเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่รอบตัวเราย่อม

มองเห็น อັตลักษณ์หรืออุปนิสัยเฉพาะ เช่น การเดิน การทักทาย การไหว้ การพูด การทานอาหาร และการปฏิบัติงานอื่น ๆ ทุกคนย่อมมีพฤติกรรมเป็นแบบฉบับของตนเอง แต่เมื่อหนึ่งเมื่อใด พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมย่อมสะท้อนสิ่งบางอย่างที่ไม่เหมือนเดิม

4) **บรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจ** ก็จะเกิดขึ้น เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของบุคลากร

5) **การเยี่ยมเยียนกันบ่อยหรือพบปะกันบ่อยๆ** ซึ่งจะเกี่ยวกับผู้นำน้องหรือผู้บริหารแม้ว่าจะไม่ค่อยมีเวลาว่างมากนักแต่การเอาใจใส่ในการเยี่ยมเยียนบุคลากรถึงแผนกนั้นๆ หรือไปเยี่ยมเยียนถึงส่วนงานในองค์กรนั้นๆ ช่วยให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้นโดยวิธีการไปนั่งพูดคุยเพื่อรับรู้รับทราบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งหมดจะช่วยให้สัมพันธ์ภาพดีขึ้นระหว่างผู้นำการบริหารกับบุคลากร

5. บทสรุป

การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวพระพุทธศาสนามีเป้าหมายที่ชัดเจนในฐานะมนุษย์ที่มีความรู้สึกนึกคิด รวมทั้งความโลภ ความโกรธ และความหลงที่ไม่แตกต่างจากมนุษย์ในองค์กรเอกชนและองค์กรรัฐก็เพื่อที่จะลดทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีความสุข มีความหวัง ปราศจากแรงกดดันในการปฏิบัติงาน มีความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลดความเครียด ลดความขัดแย้งในองค์กร ในส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ทุกหน่วยงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สามารถทำได้โดยมองปัญหาว่าเกิดจากอะไร ถ้าเกิดจาก **“ตัณหา”** ในทางธรรมะมักจะมีเหตุมาจาก **“ผัสสะ”** เมื่อเกิดขึ้นไม่นานจะดับไปเอง อย่ายึดมั่นถือมั่นโดยเมื่อมีความขัดแย้ง อย่าโทษผู้อื่นให้ดูตนเองให้เป็นเหตุปัจจัยที่จิต แล้วหาข้อยุติที่จิตตนเอง (บุรุษชัย จงกลณี, 2558) อย่างไรก็ตามการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากรจะเห็นได้ง่ายๆ กล่าวคือ บุคลากรลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อ



ผู้ได้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน มีความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ มีสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพจิตใจ องค์กรมีการให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจ องค์กรสามารถจัดสภาพการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสวัสดิกษณะ มีอากาศถ่ายเท และความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์กร

ทัศนะทางพระพุทธศาสนาได้พยายามอธิบายเพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ที่เรียกว่า **หลักสังคหัตถธรรม** เป็นหลักที่สามารถผสมผสานใจไว้ในองค์กร อย่างเป็นหนึ่งเดียวกันเป็นความรู้สึกเชื่อใจกัน ไว้วางใจกัน ไม่ระแวงต่อกัน มีความปลอดภัยโดยยึดหลักความสัมพันธ์ฉันพี่น้องต้องเดียวกัน ประกอบด้วย **การจัดการสวัสดิการให้กับบุคลากร (ทาน)** ประกอบด้วย 2 แนวทาง ได้แก่ 1) **การสร้างความเสมอภาคและความเท่าเทียมเรื่องสวัสดิการระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กร** และ 2) **การสร้างการช่วยเหลือในยามลำบาก หรือเดือดร้อน** องค์กรอาจจะต้องลงทุนเลี้ยงชีพสำหรับบุคลากรเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน**การจัดการสื่อสาร (ปิยาวาจา)** ประกอบด้วย 2 แนวทาง ได้แก่ 1) **การตั้งวัฒนธรรมการสื่อสารร่วมกันในองค์กร** และ 2) **การตั้งกติกในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ได้บังคับบัญชา** **การบริหารแบบวัฒนธรรมครอบครัว (อัตถจริยา)** ประกอบด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ 1) **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน** 2) **การพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม** 3) **การถ่ายทอดความรู้หรือใช้ระบบพี่เลี้ยงในการอบรมฝึกฝนบทบาทหน้าที่และ** 4) **การพัฒนาคุณลักษณะของกัลยาณมิตรและการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ (สมานัตตตา)** ประกอบด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ 1) **การสร้างความไว้วางใจกันซึ่งกัน** 2) **ผู้บริหารไม่ถือตัวถือตนมากจนเกินไป** 3) **มีความสม่ำเสมอทางด้านพฤติกรรมของตนเองและ** 4) **บรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้นซึ่งทั้ง 4 แนวทางสามารถนำไปสร้างขวัญและกำลังใจการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรได้อย่างมั่นคงสืบไป**

เอกสารอ้างอิง

1. นิธิรัฐา สนั่นเมือง. (2546). **คู่มือรวบรวมกรณีตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการประพตติผิตวินัยตามบทบัญญัติพรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535.** กรุงเทพมหานคร : ชุมชนุสสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
2. บุญชัย จงกลณี. (2558). **หลักศีล ข้อธรรมที่สำคัญในการทำงาน.** วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน). หน้า 17-18.
3. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี.
4. พรนพ พุกกะพันธ์. (2545). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.
5. พระพรหมคุณภาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2543). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
6. พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). **บริหารธุรกิจแบบพุทธ.** กรุงเทพมหานคร: อตัมมโย, มปป.
7. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทย. ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
8. ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542) **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร.** กรุงเทพมหานคร : พิทักษ์อักษร.
9. เสนาะ ดิยาว. (2539). **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
10. อรศิริ เกตุศรีพงษ์. (2550). **“สังคหัตถ 4 : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”**, วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต. ปีที่ 12. ฉบับที่ 68.
11. Beach, Dale S. (1970). **Personnel: The Management of People Work.** New York: The Macmillan Company.



12. Flippo, Edwin B. (1961). **Principle of Personnel Administration.** NewYork : Mc Graw-Hill.
13. Herzberg F. (1959). **Bernarol and Synderman, Barbara Bloch.** The Motivation to work. York : John Wiley and son s, Inc.