

บทที่ ๓

การประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ บ้านโคกมนเพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ในบทนี้ ผู้วิจัย มุ่งศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ ความหมายของพุทธธรรม ประเภทของหลักพุทธธรรมที่กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์นำไปประยุกต์ใช้สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการประยุกต์หลักพุทธธรรม และบทสรุปวิเคราะห์ท้ายบท ดังนี้บ้านโคกมน

๓.๑ บริบททางสังคมของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์

ก่อนที่จะทราบถึงหลักพุทธธรรม ที่กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ นำไปปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ดำเนินงานของกลุ่มนี้ ผู้วิจัย ได้นำเสนอถึงปัญหาต่างๆ ที่ประชาชนในหมู่บ้านแห่งนี้ ได้ประสบกันมาก่อนที่กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์จะเข้าไปก่อตั้ง เมื่อวันที่ ๓ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๔๘ และมีสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ ๑๕๕ คน ปัจจุบันมีสมาชิก ๑๒๔๐ ราย มีเงินในกองทุนสะสมทรัพย์ของสมาชิกกว่า ๔ ล้านบาท ดังนั้น จึงควรทราบถึงปัญหาที่ทำให้เกิดกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ ซึ่งเป็นทางเลือก ดังนี้

ประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลโคกมน อำเภอน้ำหนาว จังหวัดเพชรบูรณ์ ประสบปัญหาในการดำเนินชีวิตเช่นเดียวกันกับประชาชนในพื้นที่อื่นๆ ของประเทศไทยดังนี้

๑) ปัญหาเกี่ยวกับการเล่นการพนันของชาวบ้าน อันเป็นผลมาจากการว่างงานและไม่สามารถจะประกอบอาชีพเกษตรกรรมอย่างอื่นได้จึงมุ่งที่จะแสวงหาทรัพย์ด้วยวิธีที่ง่ายและคิดว่าจะทำให้ตนร่ำรวย มีเงินทองใช้จ่ายคล่องมือยิ่งขึ้น แต่ตรงกันข้ามกลับทำให้เป็นหนี้สินและกู้เงินนอกระบบมากขึ้น จนบางคนถึงกับหมดเนื้อหมดตัว โฉนดที่ดิน เรือกสวนไร่นา ก็จำนองไว้ และเมื่อไม่ไปไถ่ถอน ก็หมดสิทธิ ที่ดินนั้นก็ตกเป็นของนายทุนต่อไป

๒) ปัญหาเกี่ยวกับชุมชนไม่มีกิจกรรมร่วมกัน คือ ไม่มีที่ทำงานร่วมกัน

๓) ปัญหาเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะสมุนไพรรักษาโรคต่าง ๆ ซึ่งก็มีการใช้ยาสมุนไพรรักษาโรคกันอยู่บ้าง แต่ทำไม่ถูกวิธี ชาวบ้านจึงหาที่พึ่งแบบผิดๆ ถูกๆ ไม่เข้าใจหลักสุขภาพอนามัย เข้าใจว่าเจ็บป่วย เกิดจากภูติผีปีศาจหรือถูกผู้มีวิชาอาคมกระทำไสยศาสตร์

๔) ปัญหาชาติที่ติดทำกิน ชาวบ้านบางกลุ่มมาจากถิ่นอื่น เมื่อนานๆ เข้าก็จับจองที่อยู่กันเอง แต่ไม่ได้ทำหลักฐานเป็นโฉนดหรือหนังสือสำคัญเอาไว้ จึงเป็นเหตุให้ไม่มีสิทธิที่จะครอบครองผืนดินแปลงนั้นๆ ได้

นอกจากนั้นแล้ว ประชาชนที่เข้าร่วมกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์นั้น มีความเชื่อที่แตกต่างกันและที่สำคัญกลุ่มนี้ เน้นคุณธรรม จริยธรรมของคนมากกว่าเรื่องเงินทอง แต่ก็ใช้เงินทองนั่นเองเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยให้งานบรรลุถึงเป้าหมายชีวิตด้วยปัจจัย ๔ ภายนอก เพื่อไม่ให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ดีมีสุข และภายใน ก็คือ หลักพุทธธรรมที่จะนำชีวิตให้เป็นแก่นสาร

๓.๒ ทูทางสังคมของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์

ในการจะนำหลักพุทธธรรมไปปรับประยุกต์ใช้แก่บุคคลกลุ่มใดก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ความเป็นมาของกลุ่มนั้นๆ เสียก่อนว่า มีการบริหารจัดการ โครงการกลุ่มอย่างไร และมุ่งเน้นสิ่งใดเป็นเป้าหมายหลัก คือ มุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม หรือ มุ่งเน้นธุรกิจเงินทองผลประโยชน์ ดังนั้น สิ่งที่กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ได้ร่วมตัวกันจัดตั้งกลุ่มในแต่ละพื้นที่ของประเทศ ไทย เพราะมีหลักเกณฑ์ที่เหมือนกันแต่ก็ปรับใช้ให้เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ และแต่ละจังหวัด ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม และความเชื่อทางพระพุทธศาสนาของสมาชิกนั้นๆ เป็นองค์ประกอบด้วย และที่สำคัญ ก็คือ จะต้องมียุทธศาสตร์เป็นเบื้องต้นก่อน ในการดำเนินการก่อตั้งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

คำว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึงสิ่งที่ดำรงอยู่ร่วมกับวิถีชีวิตของคนในสังคม ดังนั้นจึงรวมทั้งสิ่งที่ป็นวัตรธรรมเช่น ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรบุคคลและสิ่งที่ป็นนามธรรมเช่น วิถีชีวิตวัฒนธรรมภูมิปัญญาความสัมพันธ์ของชุมชนซึ่งช่วยให้เกิดการพึ่งพาเอื้ออาทรระหว่างกันอันนำไปสู่การพึ่งตนเองของชุมชนยุทธศาสตร์ของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาคุณธรรม จึงประกอบด้วยทุนที่เป็นวัตรธรรมและทุนที่เป็นนามธรรม^๑ ดังนี้

(ก) ทุนที่เป็นวัตรธรรมคือสมาชิกของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ที่มากกว่า ๔๐๐ คนและเงินเวียนในการบริหารจัดการในกลุ่มเป็นเงิน ๓,๕๒๐,๓๔๐ บาท

(ข) ทุนที่เป็นนามธรรมได้แก่วัฒนธรรมดั้งเดิมของชาวบ้านที่เคยปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่อง และกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์นี้ ก็ได้เข้าไปเสริมสร้างศักยภาพแก่ประชาชนในหมู่บ้านให้เป็นผู้มีรายได้เพิ่มขึ้น หนี้สินลดลง และไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุขต่างๆ ที่จะนำตนและครอบครัวไปสู่ความเสื่อมเสียเงินทองและชื่อเสียง

^๑สุวัฒน์ คงแป้น, วิถีแห่งทำกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาคุณธรรมครบวงจรชีวิตตามแนวทางของพระสุบิน ปณีโต, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิชุมชนไท, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๒-๑๒๓.

(ค) **ทุนทางศาสนา**คือความศรัทธาในพระพุทธศาสนา มีความมั่นคงในจิตใจของสมาชิกในกลุ่มมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นเสริมแรงด้วยการทำกิจกรรมร่วมกัน และด้วยบทบาทใหม่ของพระสงฆ์ที่คอยเป็นที่เลี้ยงกลุ่มแห่งนี้ด้วยดีมาโดยตลอด ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๘ ซึ่งก็ใช้ศาลาของวัดอันเป็นทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว เป็นที่รวมตัวทำกิจกรรมของสมาชิก แต่ในปัจจุบัน ได้ตั้งสำนักงานฝ่ายบัญชีและการเงินภายในหมู่บ้าน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกที่มาติดต่อประสานงาน ไม่ต้องออกไปยังวัดเหมือนเช่นเดิมแล้ว

(ง) **ทุนทางวัฒนธรรม**คือ วัฒนธรรมเครือญาติเป็นการรวมผู้คนทุกช่วงอายุตั้งแต่เด็กแรกเกิดจนถึงผู้เฒ่าผู้แก่ ซึ่งเป็นที่พึงทางใจนำอาหารมาเลี้ยงดูกันมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนสารทุกข์สุกดิบ เป็นอาหารทั้งทางใจและสายสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้น

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการเป็นเจ้าของร่วมกันเป็นการฟื้นฟูสำนึกสาธารณะหรือการเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นการรวมกลุ่มผู้คนหลากหลายมีผู้นำตามธรรมชาติทั้งที่เป็นพระสงฆ์ภิกษุและปราชญ์ชาวบ้านโดยประสานกับบุคคลภายนอกคือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆและผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชน^๒

๓.๓ ประเภทของหลักพุทธธรรมที่กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์นำไปประยุกต์ใช้

คำว่า **พุทธธรรม**คือ การประมวลคำสอนทั้งปวงในพระพุทธศาสนา มาวางเป็นข้อสรุปว่าพระองค์ทรงสอน และทรงมุ่งหมายแท้จริงเป็นอย่างไร ตลอดจนปฏิบัติของเหล่าพระอรหันต์ทั้งหลาย และปฏิบัติขององค์สมเด็จพระบรมศาสดา ผู้เป็นแหล่งหรือที่มาของคำสอน บุคลิกและสิ่งที่ผู้สอนได้กระทำ....ก็จัดอยู่ในหลักพุทธธรรมนี้ด้วย^๓

ในงานวิจัยนี้ มุ่งศึกษาพุทธธรรมที่เป็นการวางแนวทางการดำเนินชีวิตการดำเนินธุรกิจเป็นหลักธรรมที่กำหนดถึงการใช้ปัญญาความ پاکเพียรความดีและใส่ใจสังคมเป็นหลักธรรมที่สร้างให้มีสติปัญญาขันขันแข็งเป็นคนดีและเป็นที่รักของผู้อื่นเป็นพลังสำคัญ๔ประการในการบรรลุสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จคือ พละ ๔ พลังแห่งธรรมปัญญาพละ, วิริยพละ, อนวัชชพละและสังคหพละธรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ต่อการประยุกต์หลักพุทธธรรม โดยกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์นำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้เนื้อหาที่จะได้นำเสนอไปตามลำดับต่อไปนี้

หลักการบริหารเชิงพุทธจากหลักพระธรรมที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่พระองค์ทรงแสดงพระธรรมคำสอนว่าด้วยหลักพลังแห่งธรรมว่าด้วยพละ๔เป็นหลักธรรมที่สำคัญมากที่สุดแห่งการ

^๒ สัมภาษณ์ ประทวน แจ่มบ้าน, ประธานกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์บ้านโคกมน, ๒๕ กันยายน ๒๕๕๓.

^๓ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร) : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

ดำรงชีวิตเป็นหลักธรรมที่สามารถทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน อาชีพเราจะเห็นว่าชีวประวัติของผู้ที่ประสบความสำเร็จในโลกนี้จะเป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตตามหลักพลังแห่งธรรมพละ๔ ด้วยกันหมดทั้งสิ้น

แนวทางการบริหารเชิงพุทธเราจะเห็นโครงสร้างของหลักธรรมพละ๔ ที่กล่าวถึงปัญญา พละวิริยพละอนวัชชพละและสังคหพละคำว่าพละก็คำเดียวกับคำว่าพลังการสะสมบุญการสะสมความดีการประพฤติอยู่ในธรรมเป็นการสร้างพลังแห่งความดีเป็นการสร้างพลังธรรมให้เกิดขึ้นเป็นการสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จให้ชีวิตหน้าที่การงานเราสามารถจัดให้เห็นหมวดหมู่ของพระธรรมในแต่ละหมวดเพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติการปฏิบัติการเจริญปัญญาความอดสาหาเพียรไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคการทำความคิดด้วยความสุจริตและความเป็นที่รักใคร่เมตตาเยื่อเป็นพลังทั้ง๔ที่จะขับเคลื่อนให้เข้าสู่จุดหมายและความสำเร็จ

ในบทนี้จึงเป็นบทสรุปของการนำหลักธรรมของพระพุทธองค์มาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติขอต่อไป

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) พุทธวิธีบริหารที่นักบริหารทุกระดับ ทั้งไป นำไปเป็นแนวทางในการบริหาร มีเนื้อหาเพียงแค่ ๓ เรื่อง (คือ พุทธวิธีบริหาร, ผู้นำในหัวใจคน, คุณธรรมสำหรับนักบริหาร) ทุกเรื่องล้วนน่าสนใจ

๑) พุทธวิธีบริหาร

หน้าที่ของนักบริหารมีกรอบในการพิจารณาหน้าที่ ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ได้แก่ เรื่อง

- ๑.๑) พุทธวิธีในการวางแผน
- ๑.๒) พุทธวิธีในการจัดองค์กร
- ๑.๓) พุทธวิธีในการบริหารงานบุคลากร
- ๑.๔) พุทธวิธีในการอำนวยการ
- ๑.๕) พุทธวิธีในการควบคุม ติดตาม ประเมิน

๒) ผู้นำในหัวใจคน ผู้นำ ๒ ประเภท ได้แก่

- ๒.๑) ผู้นำที่นั่งอยู่บนหัวคน เป็นผู้นำที่สวมหัวโชนข่มผู้อื่นตลอดเวลา
- ๒.๒) ผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคนเป็นผู้นำที่หัดถอนหัวโชนออก ทำตัวเป็นกันเอง มีนิวาตะ คือ อ่อนน้อมถ่อมตนความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้นำไม่ใช่เป็นการแสดงถึงความอ่อนแอ ผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคน จะเป็นคนที่แข็งแกร่ง แต่ไม่แข็งแกร่งดั่ง อ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอผู้นำที่ดีต้องพยายามเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร แต่ผู้นำบางคนถนัดแต่เรื่องเปลี่ยนมิตรให้เป็นศัตรู ผู้นำที่ดีต้องสามารถนั่งอยู่ในหัวใจของมิตร และพิชิตหัวใจของศัตรู

๓) คุณธรรมสำหรับนักบริหาร มีหัวข้อย่อยๆ ได้แก่

- ๓.๑) หน้าที่ของนักบริหาร
- ๓.๒) ปัญหาเรื่องการทุจริต
- ๓.๓) คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ต้องมีธรรมานุธรรมะปฏิบัติ คือ ปฏิบัติธรรมน้อยให้กลายเป็นธรรมใหญ่ เลือกธรรมะย่อยๆ มาปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ การเลือกใช้ธรรมะให้ถูกต้องนี้แหละคือการบริหารเชิงพุทธหัวใจของการบริหารเชิงพุทธ มีลักษณะ ๓ ประการ(ดังที่พระพุทธเจ้าตรัส ไว้ในทศุติปปาปณิกสูตร)

(๑) จักขุมา ซึ่งแปลว่า สายตาที่ยาวไกล มีปัญญามองการณ์ไกลหรือภาษาฝรั่งเรียกว่า วิสัยทัศน์ เล็งการณ์ไกลได้ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร จึงจะสามารถซื้อของในฤดูกาลที่ถูกถูกแล้วนำไปขายในฤดูกาลที่ของแพงได้

(๒) วิฐุโร มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเช่น พ่อค้าเพชรก็ต้องดูเพชรออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม

(๓) นิสสยสัมปันโน แปลว่า พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ มีนิสัยดี คนอยากจะทำงานด้วย นั่นคือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งไม่ว่าจะเป็นนักบริหารระดับไหนก็ขาดคุณสมบัติข้อ ๓ เรื่องมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้เพราะไม่เช่นนั้นจะทำกิจการใดก็ไม่สำเร็จ แต่ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูง เรื่องของวิสัยทัศน์เป็นเรื่องสำคัญที่สุด หากเป็นผู้บริหารระดับต้น หรือโฟร์แมน คุณสมบัติข้อ ๒ และข้อ ๓ ในเรื่องความเชี่ยวชาญและมนุษยสัมพันธ์จะสำคัญมาก

๔) วิธีการบริหาร

วิธีการบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตย นักบริหารประเภทที่เดินสายกลางใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำดีต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ

๕) ธรรมเพื่อการบริหาร มี ๔ ประการคือ

- ๕.๑) ปัญญพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด (รู้ตน รู้คน รู้งาน)
- ๕.๒) วิริยพละ กำลังแห่งความเพียร
- ๕.๓) อนวัชชพละ กำลังการงานที่ไม่มีโทษ หรือความสุจริต
- ๕.๔) สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

๖) นักบริหารต้องพัฒนาปัญญา

- ๖.๑) สุตมยปัญญา การรับรู้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ
- ๖.๒) จินตมยปัญญา การรับรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เรารับมาจากการฟัง หรือจากการอ่าน

๖.๓) ภาวนามยปัญญา ความรอบรู้ที่เกิดโดยประสบการณ์ หรือการลงมือทำจริง ๆ

"พุทธวิธีบริหาร" หากนำไปใช้ในการบริหารการทำงาน ท่านก็มีโอกาสที่จะเป็น ผู้บริหารที่เก่ง เป็นผู้นำที่อยู่ในหัวใจคน มีคนรัก และเป็นนักบริหารที่ดี มีคุณธรรม ได้อย่างแน่นอน

ระบบการบริหารงานที่ดีที่สุด คือ ระบบ ธรรมาธิปไตย เอาธรรมะ ความถูกต้องความดี งาม เอาผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ถือกติ ถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้า ถ้าเป็น ประชานบริษัท แต่มี ผู้จัดการที่ดีเสนอแนะแนวคิดดีๆ แต่อาจจะไม่ถูกใจ ก็ทำไปเถอะ คนที่ยึดหลัก ธรรมาธิปไตยในการบริหารงาน จะเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจ กล้าบุกเบิก กล้าลงทุน กล้าทำในสิ่งที่ทุกคนบอกว่าทำไปทำไม แต่เป็นประโยชน์ทั้งกับตนเองและส่วนรวม และก่อให้เกิดสิ่งดีๆ กับองค์กร และสังคมโดยรวม^๔

กนก แสนประเสริฐ ได้เสนอหลักบริหารเชิงพุทธศาสตร์ว่า การบริหารงานสมัยใหม่ จำเป็นต้องอาศัยวิทยาการด้านการบริหารจัดการเข้ามาสนับสนุนองค์กร อีกทั้งหลักการบริหารที่นำ หลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ก็มีมานานแล้วดังเช่น หลักสัปปริสธรรมที่พระพุทธเจ้าทรง สอนไว้ ๗ ประการ คือ

๑) ฆัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ รู้ความจริงรู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรม ได้ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผลและรู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผล รวมความว่า การบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลรู้จักการวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ อันว่า "สิ่งทั้งหลาย เกิดขึ้นตั้งอยู่ดับไป เป็นธรรมดา" โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารองค์กร

๒) อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำตามหลัก หมายถึงการบริหารงาน องค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และรู้ถึงประโยชน์ขององค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มี ผลกระทบใดๆ ต่อองค์กรในทีนี้ก็หมายถึงการมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่วิเคราะห์ผลกระทบด้าน ต่าง ๆ

๓) อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักเราว่าเรานั้น โดยฐานะภาวะเพศ ความรู้ ความสามารถและคุณธรรมเป็นอย่างไรและเท่าใด แล้วประพฤติให้เหมาะสม รู้จักที่จะปรับปรุง ต่อไปในทีนี้หมายถึง รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่าจุดด้อยจุดแข็งอย่างไรมีขีดความสามารถ อย่างไร รู้จักปรับองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบรวมทั้งการบริหารความแตกต่างที่จะทำ ให้องค์กรเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพและมั่นคงถาวร

^๔ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕. หน้า ๔๔-๘๐.

๔) มัตถัญญตาความผู้รู้จักประมาณ คือ ความพอดีในการจ่ายโภคทรัพย์ ในที่นี้หมายถึง การบริหารการเงิน หรือการขยายกิจการต้องพิจารณาให้ผู้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กร จิตความสามารถขององค์กรจิตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรรวมทั้งการแข่งขันที่ รอบคอบและผู้รู้จักประมาณจิตความสามารถขององค์กร

๕) กาลัญญตาความเป็นผู้รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาในการ ประกอบกิจในที่นี้หมายถึง การบริหารจัดการ จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสมการ สร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้นๆว่าควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรคง อะไรควรกระทำเวลาใดควรขยายกิจการหรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์กรให้ประสบ ผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด

๖) ปริสัญญัตตาความเป็นผู้รู้จักชุมชน คือ รู้กิจวิยาที่จะประพฤติดต่อชุมชนนั้นว่าควร จะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่างๆทั้งที่เป็นพันธมิตรและ คู่แข่ง การสร้างสรรค์หรือการประสานงานกับชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร คือ เข้าถึง เข้าใจและพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตาความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อ ชุมชนชุมชนหรือสาธารณชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

๗) ปุคคลัญญตาความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลว่าโดยอรรถาัย ความสามารถและคุณธรรมตลอดถึงรู้ในความสามารถของบุคคลและใช้มอบงานที่เหมาะสมให้การ บริหารจัดการในการรู้บุคคลเปรียบเสมือนการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการ พัฒนาและบริหารบุคคลในองค์กรให้บุคลากรในองค์กรรวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะการ ติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน^๕

มิชิตา จำปาเทศได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงพุทธกับประสิทธิผลขององค์กรพบว่า^๖ การ บริหารที่สอดคล้องกับหลักพุทธศาสตร์ นั้น น่าจะมีผลดีต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยเล่า ผลงานวิจัยของบางชาติหรือกรณีศึกษาของบางชาติที่เกี่ยวข้องกับศาสนาพุทธซึ่งจากที่ได้มามากจะ เป็นศาสนาพุทธนิกายเซนงานวิชาการเหล่านี้ชี้มาทำนองที่ว่าน่าจะเป็นไปได้ว่ามีผลต่อประสิทธิผล ขององค์กรแต่ยังไม่มีการวิจัยขึ้นใดที่เชื่อมต่อกันนี้ชัดเจนผู้เขียนจึงเสนอโมเดลและสมมติฐานไว้เพื่อ ทำการวิจัยในเชิงละเอียดต่อไป

^๕ กนก แส่นประเสริฐ, *หลักบริหารเชิงพุทธศาสตร์*, คอลัมน์หน้าต่างศาสนา, ข่าวสด, ๑๒ เมษายน ๒๕๕๑ หน้า ๓๐.

^๖ มิชิตา จำปาเทศ, *การบริหารเชิงพุทธกับประสิทธิผลขององค์กร*, คอลัมน์ การบริหารงานและการ จัดการองค์กร ประชาชาติธุรกิจ วันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๕๕ หน้า ๔๖.

ในเรื่องการบริหารที่สอดคล้องกับศาสนาพุทธนั้นมีตัวอย่างวิจัยที่พบเช่น ผลงานของ Dutton เขียนว่านักวิชาการอเมริกันหลายคนสนใจการประสบความสำเร็จของนักธุรกิจญี่ปุ่นสนใจในสไตล์

การบริหารแบบญี่ปุ่นและค่านิยมที่พวกเขายึดถือแต่เขาพบว่าการเข้าใจในสไตล์หรือปรัชญาการบริหารแบบญี่ปุ่นนั้นถ้าไม่เข้าใจหลักสำคัญในวัฒนธรรมที่ผู้บริหารเหล่านี้เกิดมาถือว่าไม่เพียงพอหลักการสำคัญหนึ่งของวัฒนธรรมที่นักบริหารญี่ปุ่นเกิดมาหรือวัฒนธรรมญี่ปุ่นนั้นคือศาสนาพุทธโดยเฉพาะศาสนาพุทธนิกายเซน ซึ่งกล่าวถึงอริยสัจ ๔ (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) ซึ่งจะบรรลุได้โดยดำเนินตามทางสายกลาง ผ่านอริยมรรคมีองค์ ๘ (ความเห็นชอบความดำริชอบ วาจาชอบ การกระทำชอบ การเลี้ยงชีพชอบ ความเพียรชอบ ความระลึกรู้ชอบความตั้งใจชอบ) การบริหารแบบญี่ปุ่นที่เห็นเป็นรูปธรรมจึงเน้นการฝึกฝนการแก้ปัญหาจากเหตุผลในการปฏิบัติจริงการทำงานหนัก การปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่องและการพึ่งพาตนเองเป็นหลักซึ่งเหล่านี้เป็นหลักการที่เรียนรู้มากจากศาสนาพุทธนิกายเซน (บางท่านอาจบอกว่าเซนไม่ใช่พุทธ ส่วนของบัญญัติวางกันไว้ก่อน)

บริษัททาโอ ยักษ์ใหญ่ของโลกทางเรื่องอุปโภค เชื้อชาติญี่ปุ่นได้รับการยกย่องเป็นบริษัทที่น่าชื่นชมที่สุดของโลก จัดโดยนิตยสารฟอร์จูน บริษัทนี้เป็นที่รู้จักดีในประชาคมโลกว่าปฏิบัติแนวพุทธความเชื่อหลักของบริษัทคือ ความยืดหยุ่นการสื่อสาร และความเท่าเทียมกันผู้จัดการของบริษัททาโอถูกคาดหวังให้เป็นโค้ชให้กับตัวเองและผู้อื่นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมากมายฝึกสมาธิแบบเซน คนที่โด่งดังคนหนึ่งคือโคโนสุเกะ มัสซึชิตะผู้ก่อตั้งบริษัทมัสซึชิตะยักษ์ใหญ่ของโลกทางเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆผู้บริหารท่านอื่นในบริษัทมัสซึชิตะก็นั่งสมาธิกันอยู่เรื่อยๆบริษัทญี่ปุ่นบางบริษัทส่งพนักงานเข้าใหม่ไปวัดนิกายเซนเลยให้ไปฝึกสมาธิพร้อมกับฝึกวินัยทางร่างกายชาติอื่นนอกจากญี่ปุ่นก็มีพบกรณีศึกษาต่างๆ เช่นกัน เช่น ปิงอันเจ้าของบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งที่สาธารณรัฐประชาชนจีนใช้หลักการผสมระหว่างลัทธิขงจื้อ ศาสนาพุทธ และการทำธุรกิจแบบตะวันตกเป็นบริษัทที่ผู้บริหารโกลด์แมนแซกส์ออกปากชมว่าเป็นที่ที่คุ้มการลงทุนมากที่สุดแห่งหนึ่งในโลกบริษัทนี้จึงเนื้อหอมมีบริษัทข้ามชาติหลายแห่งมาลงทุนร่วมด้วย โฮลเดอร์ (Houlder) เป็นที่ปรึกษาทางการเงินซึ่งเขาไม่เพียงแต่ให้คำปรึกษาในเรื่องเงินแก่ลูกค้าของเขา เขาให้ปัญญาให้ความสัมพันธ์ และความฝันแก่ลูกค้าของเขา โค้ชฟิล แจ็คสัน จากทีมซิดคาโกบูลนาทีมนักกีฬาของเขา สวดมนต์ และนำไปให้นักกีฬาของเขาพัฒนาศักยภาพมากขึ้นเขาบริหารองค์กรโดยมองทะลุปัญหาขององค์กรและเยียวยาบาดแผลการปรับโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับความหมายดีๆ เข้าในพันธกิจ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมในขณะที่สร้างความเชื่อศรัทธากับพนักงานและลูกค้ามิซิดากะ

ยามาโมโตะ จากอมรอนแต่บอกว่ากระบวนทำให้จิตใจโล่งจากสิ่งรบกวน การกำจัดความคิดไปเป็นหนทางเดียวที่ไปสู่ความคิดสร้างสรรค์

เฟรดเดอริกเฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวว่า "ทฤษฎีการบริหารอย่างมีส่วนร่วม สนับสนุนโดยหลักปรัชญาจากทางตะวันออก เช่น ลัทธิเต๋า ศาสนาฮินดู และศาสนาพุทธ โดยเน้นการลดความทุกข์โดยผ่านการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างกัน ทางตะวันออกมีแนวโน้มที่จะรับมาตรฐานขององค์กรเพราะจุดเน้นของการมีส่วนร่วมอยู่ที่ความปรองดองสามัคคีกันนักบริหารในหลายประเทศ เช่น ญี่ปุ่นสามารถมีกิจกรรมพวกพิธีกรรมและการนั่งสมาธิเพื่อลดระดับความเครียด" และนี่ก็เป็นจุดเด่นของทางตะวันออกที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมดั้งเดิมอยู่แล้ว

ในเรื่องการบริหารที่สอดคล้องกับศาสนาพุทธจะทำให้ประสิทธิผลขององค์กรดีขึ้นนั้น ยังไม่มีวิจัยตรงๆแต่มีผลการศึกษาและการสังเกตการณ์ที่ดีพิมพ์อยู่ในวารสารวิชาการต่างๆ เช่น กรณีศึกษาของทายาทบริษัทโซนี่ ฮิเดโอะ (โจ) โมริตะ นักธุรกิจชาวพุทธและชินโด ผู้สนใจธรรมชาติเขาดูแลรักษาธรรมชาติแวดล้อมไปพร้อมๆ กับการทำเงินธรรมชาติรอบข้างโรงแรมของเขาดีมากเท่าไรโรงแรมเขาก็ยิ่งขายดีขึ้นมากเท่านั้นเป็นการดำเนินการให้สอดคล้องไปกับธรรมชาติที่มีอยู่โรงแรมลอยน้ำห้าดาวคิงแปซิฟิคลอดจ์ ได้กำไรเกิน ๓๖๐,๐๐๐ เหรียญดอลลาร์สหรัฐ และยอดขาย ๒.๑ล้านเหรียญ ดอลลาร์สหรัฐ ภายในระยะเวลาห้าเดือน เขาบอกว่า "มันง่ายที่จะทำเงินเร็วและถูกบ่นถูกต่อว่าในอนาคตมันยากกว่าที่จะได้เงินในระยะยาวและเป็นที่ยอมรับในโลก ...ผมคิดถึงระยะเวลา ๑๕๐,๒๐๐ ปี ผมไม่ต้องการจะใช้เงินแค่รุ่นผมแต่ต้องการเก็บไว้ให้ลูกชายของผมด้วย"

ในเมืองไทยเองแม้ยังไม่พบวิจัยชิ้นใดตรงกับเนื้อเรื่องนี้ทีเดียวแต่โดยประสบการณ์ตรงของผู้วิจัยพบว่านักธุรกิจหรือนักบริหารที่เป็นคนดี หรือเป็นคนที่มักจะคิดดี คิดให้ผู้อื่นไม่ใช่คิดแต่จะเอาจะรับฝ่ายเดียว หรือเป็นคนอยู่ในศีลธรรม ทำแต่งานที่สุจริต ฯลฯพบว่าบุคคลเหล่านี้และองค์กรของเขาเจริญเติบโตมากขึ้นๆ ในแง่มุมที่เขาต้องการที่ใช้คำนี้เพราะว่า บางคนวัดการเติบโตด้วยเม็ดเงินแต่อย่างเดียวแต่แง่มุมที่เขาต้องการนี้อาจไม่เหมือนกันบางท่านก็ขายขนาดขององค์กรเป็นหลักกำไรระยะสั้นเอาไว้ก่อนบางท่านก็เน้นความสุขอบอุ่นในองค์กรควบคู่ไปด้วยบางท่านก็เน้นการกระจายธุรกิจของเขาออกไปช่วยเหลือชุมชนตรงเลย ฯลฯ ซึ่งมีรูปแบบที่แตกต่างกัน

การบริหารที่สอดคล้องกับแนวพุทธไม่ได้หมายถึงเพียงว่าผู้บริหารองค์กรนั้นๆ ต้องเป็นชาวพุทธที่เข้าวัดประจำเท่านั้นผู้บริหารบางท่าน ไม่เว้นแม้แต่คนต่างชาติต่างศาสนามีคติยึดประจำใจที่สอดคล้องกับหลักธรรมะของพุทธศาสนา เช่นผู้บริหารบางคนเป็นคนเมตตา ใจดีกับลูกน้องและทุกคนเป็นธรรมชาติของเขาโดยที่ไม่ได้ตั้งใจจะใช้หลักการอะไรพิเศษแต่นั่นก็เป็นลักษณะหนึ่งของคนที่ปฏิบัติสอดคล้องกับแนวพุทธบางท่านก็ทำงานด้วยความขยันอดทน

เช่นเดียวกับตัวอย่างชาวญี่ปุ่นข้างต้นซึ่งก็ตรงกับเรื่องความเพียร ซึ่งเป็นหนึ่งในอริยมรรคมีองค์ ๘ บางคนก็นั่งชวนกันไปทำบุญ ไปวัด ไน้่นวัดนี้ บางคนก็นั่งไปทำงานเพื่อสังคมชวนคนในองค์กรไปช่วยชุมชนบ้าง เป็นอาสาสมัครชนิดต่างๆ บ้างบางองค์กรที่พบก็ชวนกันปฏิบัติธรรม วิปัสสนากรรมฐานกันทั้งบริษัท ผลัดกันไปบ้างปฏิบัติพร้อมกันบ้าง ก็เป็นส่วนช่วยให้คนในองค์กรจิตใจเบาขึ้นทำงานร่วมกันด้วยจิตใจที่เมตตากันมากขึ้น เข้าใจผู้อื่นมากขึ้น รักกันมากขึ้นยังผลให้การทำงานราบรื่นขึ้น ผลงานก็ออกมางดงามมากขึ้น ฯลฯ น่าสนใจที่ว่าภายในการบริหารของท่านเหล่านั้นท่านทำให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างไร เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรได้อย่างไรทำให้ชีวิตสมดุได้ด้อย่างไร และผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไรทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นเรื่องให้ผู้วิจัยยังศึกษาต่อไปเรื่อยๆ

๓.๔ หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มสัจจะธรรมะสหพันธ์บ้านโลกมน

คำว่า **พุทธธรรม** หมายถึง คำสอนเดิมแท้ของพระพุทธเจ้า อีกนัยหนึ่ง ก็คือ การประมวลคำสอนทั้งปวงในพระพุทธศาสนา มาวางเป็นข้อสรุปว่าพระองค์ทรงสอน และทรงมุ่งหมายแท้จริงเป็นอย่างไร ตลอดจนปฏิบัติทาของเหล่าพระอรหันต์ทั้งหลาย และปฏิบัติทาความเป็นไป ในพระชนชีพ และปฏิบัติทาขององค์สมเด็จพระบรมศาสดา ผู้เป็นแหล่งหรือที่มาของคำสอน บุคลิก และสิ่งที่ผู้สอนได้กระทำ....ก็จัดอยู่ในหลักพุทธธรรมนี้ด้วย

๓.๔.๑ หลักสัปปริสธรรม การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗

ผู้นำคือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิทาและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ ดังนั้น ผู้นำจึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ได้ พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มากดังที่ปรากฏอยู่ในทศียปาปณิกสูตรว่าผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ จักขุมา คือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้ด้อย่างไร วิรุโรร คือ เป็นผู้ชำนาญในงานรู้จักวิธีการในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ นิสสยสัมปโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น เข้าใจบุคคลหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

คุณสมบัติของผู้นำในทางพระพุทธศาสนาตามหลักสัปปริสธรรม ๗^๖ ที่เรียกว่าธรรมของสัตบุรุษ เป็นผู้ประกอบด้วยหลักธรรม ๗ ประการ ว่าเป็นคนดี (สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบหรือ

^๖ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓.

อมนุษย์โดยสมบูรณ์ถือว่าเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณค่าที่แท้จริงของมนุษยชาติ ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้แล้วย่อมประสบแต่ความสุขความเจริญ ซึ่งสัปปริสธรรม ๗ คือ ธรรมของสัตบุรุษ, ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ, คุณสมบัติของคนดี, ธรรมของผู้ดีมีรายละเอียดดังนี้คือ^๔

๑) ธัมมัญญตา ความรู้จักธรรม รู้หลักหรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมารู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล สมบัติของผู้นำในข้อนี้ ต้องเป็นผู้รู้หลักการทำงานเข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นอย่างดีและสามารถแสดงตนเป็นผู้นำในด้านนี้ได้อย่างชัดเจนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

๒) อัตถัญญตา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือรู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลักคุณสมบัติของผู้นำในข้อนี้ ต้องเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจนโยบาย มีความมุ่งหมายในการกระทำตามจุดประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ และรู้ผลหรือประโยชน์ที่เกิดจากการกระทำนั้นๆ ด้วย

๓) อิตถัญญตา ความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ความสามารถความถนัด และคุณธรรมคุณสมบัติของผู้นำในข้อนี้ ต้องรู้จักตนเองให้มองเห็นตนเอง ว่ามีความพร้อมทั้งกายและใจ การประพฤติตนที่เหมาะสมและรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

๔) มัตถัญญตา ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี คุณสมบัติของผู้นำในข้อนี้ ต้องเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ รู้กำลัง ความสามารถงบประมาณ บุคลากรและเทคโนโลยีในการดำเนินงาน และการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ

๕) กาลัญญตา ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน คุณสมบัติของผู้นำในข้อนี้ต้องเป็นผู้กระทำการใดๆ ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมเวลาซึ่งเวลาเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการทำงานให้สำเร็จ

๖) ปริสัณญตา ความรู้จักบริษัฏ คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุมคุณสมบัติของผู้นำในข้อนี้ต้องเป็นผู้รู้กิจที่ประพฤติดต่อชุมชนนั้นๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ ซึ่งมีผลให้องค์กรได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากชุมชน

^๔ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

๑) บุคคลัญญา หรือ บุคคลปโรปัญญา (ความรู้จักบุคคล) คือ รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลคุณสมบัติของผู้ในข้อนี้ ต้องรู้ธรรมาศัย ความสามารถและคุณธรรมของบุคคลว่าเป็นอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆว่าจะสามารถมอบหมายให้ปฏิบัติงานใดๆขององค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้

การประยุกต์ใช้แนวคิดคุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ในการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ ๓ ด้านคือ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และ ด้านการปกครอง ดังนี้

๑) การนำแนวคิดคุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในกลุ่มสัจจะด้านสังคมนั้น โดยผู้นำต้องรอบรู้หลักการดำรงชีวิตของสมาชิกในชุมชนให้มีความสุขสอดคล้องกับหลักสัปปริสธรรม ๗ สามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของคนในชุมชนมีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน อนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีงาม การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด พิจารณาวิธีการแก้ไขที่ถูกต้องเหมาะสม และตัดสินใจเพื่อให้สังคมมีความเจริญเหมาะสมกับกาลเทศะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในสังคม

๒) การนำแนวคิดคุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ด้านเศรษฐกิจ โดยผู้นำต้องเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องของเศรษฐกิจ มีความสอดคล้องกับหลักสัปปริสธรรม ๗ ความเพียรพยายาม มั่นอด้าน โดยและเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและสมาชิกกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ให้บรรลุถึงความสุขแห่งชีวิต มีความรอบรู้รอบคอบไม่ประมาทในการดำเนินชีวิตท่ามกลางสภาพของสังคมที่ตกอยู่ในกระแสแห่งบริโภคนิยม มีวินัยในตนเอง สามารถนำพาผู้อื่นให้สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขได้อยู่ในทำนองคลองธรรมที่ดี

๓) การนำแนวคิดคุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์บ้านโลกมนในปัจจุบัน ด้านการปกครองโดยผู้นำต้องเป็นผู้รู้หลักการของการปกครองที่ดีมีความสอดคล้องกับหลักสัปปริสธรรม ๗ บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนทางการเมือง แก้ปัญหาคอร์รัปชันและสามารถตัดสินใจทางการเมืองโดยคำนึงถึงความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อลดความขัดแย้งและการแตกแยกทางความคิดของคนในชุมชน

ดังนั้น ผู้นำของกลุ่มสัจจะ จึงมีความสำคัญจุดเข้มทิศออกกำหนดทิศทางของคนเดินทางเป็นเสาเข็มที่มีความจำเป็นต่อโครงสร้างของบ้าน อีกทั้งเป็นผู้ที่สร้างหลักจริยธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร บริหารกิจการของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่คณะทำงานและสมาชิกขององค์กร ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการบริหารองค์กร

๓.๔.๒ หลักสัจจะและปัญญา กระบวนการบริหารกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์

แนวทางการบริหารกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ตำบลโคกมนเน้นหลักพุทธธรรมนำทางในการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน และใช้ยุทธศาสตร์เงินผสมธรรมะ เป็นหลักสำคัญ คือ การใช้เงินเป็นเครื่องมือให้คนทำดีเกิดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของชุมชน

การบริหารจัดการกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ และกระบวนการสื่อสารถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชน มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเริ่มจากการบรรยายให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการออม ออมเพื่อเอาบุญการออมเปรียบเสมือนทำนบกั้นน้ำให้ชุมชน ชุมชนมีน้ำไว้ใช้สอย ไม่ต้องไปพึ่งพิงภายนอกการถ่ายทอดองค์ความรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ด้วยการมีส่วนร่วมโดยให้ชุมชนร่วมกันทำงานอย่างเป็นรูปธรรม นำความรู้ไปบริหารจัดการและบูรณาการนำหลักพุทธธรรมเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนเพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง

หลักธรรมที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์บ้านโคกมน อำเภอโนนหนาว จังหวัดเพชรบูรณ์ หลักสัจจะและปัญญา เน้นการรักษาสัจจะ การรู้จักข่มใจตนเอง การอดทนอดกลั้น และการรู้จักละวางความชั่วความทุจริต รู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมรวมทั้งมีการส่งผ่านการเรียนรู้จากบุคคลเดิมสู่บุคคลใหม่ในการบริหารจัดการ

๓.๔.๓ หลักทฤษฎีธัมมิกัตถะประโยชน์ หลักการและแนวคิดแก้ปัญหา

ท่ามกลางภาวะวิกฤตของเศรษฐกิจทั่วโลกในปัจจุบัน การขาดความพอดีของมนุษย์อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อปรากฏการณ์ทั่วโลกดังที่เห็นอยู่ปัจจุบัน ดังนั้น คำสอนในพระพุทธศาสนา จึงอาจเป็นทางเลือกหนึ่งที่มวลมนุษยชาติควรหันมาศึกษาและสนใจนำไปประยุกต์ใช้ คำสอนอันเป็นหลักการดำเนินชีวิตเพื่อสร้างชีวิตพอเพียงอันจะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่มวลมนุษยชาติ สำหรับผู้ซึ่งปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมหรือที่เรียกว่า ชัมมานุสम्मปฏิบัติ โดยมุ่งให้มนุษย์ได้รับประโยชน์ ๓ อย่าง กล่าวคือ

- ๑) ทฤษฎีธัมมิกัตถะประโยชน์หรือความสุขความเจริญที่จะพึงได้รับในปัจจุบัน
- ๒) สัมปรายิกัตถะประโยชน์หรือความสุขความเจริญในกาลภายข้างหน้า
- ๓) ปรมัตถะประโยชน์หรือความสุขความเจริญอย่างยิ่ง คือ สามารถดับความทุกข์ความเดือดร้อนได้ แม้ในปัจจุบันถ้าผู้นั้นปฏิบัติถูกต้อง

^๕ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๕๕๔-๕๕๕.

นอกจากนี้ แนวคิดพื้นฐานการสร้างเสริมธุรกิจอย่างพอเพียง ตามแนวพุทธธรรมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีดังนี้

๑) หลักของมัชฌิมาปฏิปทา จัดเป็นวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างพอเหมาะพอควร ที่จะนำพาตนเองไปสู่จุดหมายปลายทาง อย่างปราศจากปัญหา

จากพุทธธรรมข้อนี้ จึงเข้ากับองค์ประกอบที่ ๑ ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังคมสิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป และต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

๒) โยนิโสมนสิการ จัดเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเองที่มีประสิทธิภาพ ด้วยกระบวนการคิดอย่างแยบคาย เชื้อโยง รอบคอบ และสมเหตุสมผล ด้วยจิตที่แน่วแน่และมั่นคง

จากพุทธธรรมข้อนี้ จึงเข้ากับองค์ประกอบที่ ๒ ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผล มีหลักการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมอันดีงาม คิดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างถ้วนถี่ คำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

๓) อัปมาทธรรม จัดเป็นองค์ประกอบที่คอยกำกับในการพัฒนาตนภายใต้สติที่คอยกำกับก่อนที่จะทำ พูด คิด ตัดสินใจทุกสิ่ง ด้วยการระลึกถึงคุณ โทษ ประโยชน์ มิใช่ประโยชน์ของสิ่งนั้น แล้วจึงทำ พูด คิด ในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เท่านั้น จึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้ดำรงอยู่อย่างมีปัญญา จากพุทธธรรมข้อนี้ จึงเข้ากับองค์ประกอบที่ ๓ ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ ภูมิคุ้มกันที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่ทันทั้งที่

การสร้างชีวิตที่พอเพียงท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจ เมื่อสังคมและโลกปัจจุบันกำลังเข้าสู่วิกฤตเศรษฐกิจ การที่มนุษย์จะดำรงชีวิตให้เกิดความสุขความเจริญในสังคมปัจจุบันได้นั้น จำเป็นอาศัยหลักของทฤษฎีสมมิตถะ หรือหลักกรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขขั้นต้นในปัจจุบัน เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ซึ่งประกอบ^{๑๑}ด้วย

๑) อุฏฐานสัมปทา เป็นผู้ขานิชานาญ ไม่เกียจคร้านในงานนั้นประกอบด้วยปัญญาเครื่องตรวจสอบสวนตรวจตรา รู้จักวิธีปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

^{๑๑}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๗๘๕.

๒) อารักขสัมปทา จัดการรักษาคุ้มครองทรัพย์ หน้าที่การงานและผลงานที่ตนได้มา หรือได้ทำไว้ด้วยความขยันหมั่นเพียรนั้น ไม่ให้เป็นอันตรายหรือเสื่อมเสียโดยเฉพาะถ้าเป็นทรัพย์ ก็ต้องยิ่งรู้จักเก็บออม ซึ่งตรงกับหลักเศรษฐกิจที่ว่า เก็บออม

๓) กัลยาณมิตตตา เลือกคบคนดีเป็นมิตรหรือมิตรแท้ คือ เพื่อนจริง ที่มีอุปการคุณ สมานทุกข์ บำรุงสุข แนะนำประโยชน์ให้และมีความรักใคร่จริงใจ ถ้าดำเนินธุรกิจจำเป็นต้อง เลือกสมาชิกที่ดี ซึ่งตรงกับหลักสหกรณ์

๔) สมชีวิตา เลี้ยงชีวิตพอเหมาะ กล่าวคือ รู้จักกำหนดรายได้ให้เหนือรายจ่าย เลี้ยงชีวิตแต่พอดี ไม่มีให้ฟืดเคืองหรือฟุ่มเฟือย ข้อนี้ตรงกับหลัก การวางแผนการใช้จ่ายประจำ ครอบครัวหรืองบประมาณประจำบ้าน

จะเห็นได้ว่าข้อสุดท้ายนี้ ตรงกับชีวิตพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ตรัส เป็นปรัชญาความพอเพียง เพื่อการดำเนินที่ชีวิตพอเพียง หรือการบริหารจัดการแบบเศรษฐกิจ พอเพียง

หลักการดำเนินชีวิตตามหลักพระพุทธศาสนาทั้ง ๔ ประการนี้ ล้วนแต่ส่งเสริมการทำดี อยู่ดี กินดี ถ้ามุขยคนใครประพฤติตามก็จะดำเนินชีวิตได้อย่างสงบสุข หรือที่คนโบราณกล่าว แฝงไว้เป็นคำสอน เรียกว่า คาถาหัวใจเศรษฐี คือ อุ (อุฏฐานสัมปทา หมายถึงความขยันหมั่นเพียร) อา (อารักขสัมปทา หมายถึงการรักษาทรัพย์) กะ (กัลยาณมิตตตา หมายถึงการคบคนดี หรือมี กัลยาณมิตร) สะ (สมชีวิตา หมายถึงการเลี้ยงชีวิตที่พอสมควรแก่กำลังทรัพย์ที่มีอยู่และที่หามาได้ โดยนัยแห่งความหมาย)

หลักการปฏิบัติตามที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้นี้ มีความสำคัญทุกข้อจะขาดข้อใดข้อหนึ่ง ไม่ได้ เพราะเป็นหลักปฏิบัติที่จะต้องปฏิบัติให้ครบวงจร จึงจะเห็นผลเต็มที่ เช่น มีความขยัน แต่ถ้าขาดการรักษา ก็ไม่มีเหลือ หรือมีความขยัน มีการรักษา แต่ถ้าคบมิตรไม่ดี ก็จะพาชีวิตและทรัพย์สิน ล่มจมได้ หรือมีความขยัน มีการรักษา คบเพื่อนที่ดี แต่ถ้าขาดสมชีวิตาหรือการใช้ชีวิตที่พอเพียง ก็ยากที่จะหาความสุขในชีวิตได้เพราะไม่รู้จักรู้จักการใช้จ่ายที่เหมาะสม ด้วยเหตุเพราะมีความโลภอยากได้ เกินขอบเขต แม้จะร่ำรวยก็หาความสุขใจไม่ได้เพราะขาดชีวิตพอเพียงหรือที่เรียกว่า มัชฌิมาปฏิปทา หรือทางสายกลาง กล่าวคือ การดำเนินชีวิตที่พอเหมาะพอควร

๓.๔.๔ หลักอิทธิบาท หลักเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

อิทธิบาท ๔ คือ ธรรมะของความสำเร็จเป็นทางแห่งความก้าวหน้า ซึ่งสามารถมาใช้ใน ธุรกิจได้มีหลักอยู่ ๔ ประการ ดังนี้

๑) ฉันทะ คือ ความพอใจรักในสิ่งที่เราทำและสิ่งที่ถูกต้อง ตามทำนองคลองธรรม

๒) วิริยะ คือ ต้องมีความพยายาม ขยัน หมั่นเพียร เข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

๓) จิตตะคือ เอาใจมุ่งมั่นต่อสิ่งที่ทำ มีสติ ไม่เหม่อลอยฟุ้งซ่าน ต้องมีสมาธิและตั้งอกตั้งใจ

๔) วิมังสา คือ การรู้จักพิจารณาหาเหตุผลใช้ปัญญาในการทำงานประกอบไปด้วยการวางแผนงาน วัดผลงานเมื่อมีข้อบกพร่องต้องรู้จักแก้ไขปรับปรุง

วิธีการผสมผสานระหว่างบริหารจัดการกับคำสอนทางพระพุทธศาสนาแล้วเกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เห็นชัดคือองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะตัวบุคคลผู้นำองค์กรประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องอยู่ในศีลธรรมพนักงานในองค์กรก็จะถือเป็นแบบอย่างที่ดี ถ้าหากผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีหลักธรรมเป็นเครื่องชี้นำแนวทางการทำงานก็จะสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นต่าง ๆ ความขัดแย้งก็ลดน้อยลงเพราะทุกคนได้เรียนรู้และนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาไปใช้ ดังนั้นการทำงานต่าง ๆ จะสามารถสนองนโยบายบริษัทได้เป็นอย่างดี และความเปลี่ยนแปลงอีกอย่างหนึ่งที่เห็นคือบรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความสนุกสนาน ร่าเริงแจ่มใส คนทำงานมีความสามัคคีและมีความสุข สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรของให้ก้าวหน้าไปอย่างราบรื่น

ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ความไม่ซื่อสัตย์สุจริตปัญหาทางเศรษฐกิจส่วนตัวซึ่งมีผลกระทบถึงเรื่องการทำงาน ความไม่ซื่อสัตย์สุจริตเช่นการขยอกหรือการไม่ซื่อตรง ในฐานะผู้ปกครองคนต้องถือว่าคนเรามีสิทธิ์ที่จะทำผิดพลาดได้ในชีวิต บางครั้งควรให้โอกาสเขาได้แก้ตัวโดยการใช้หลักการให้อภัย

การจะให้อภัยต้องมีหลักเกณฑ์หลายอย่าง เช่น การดักเตือน การอบรมและการให้โอกาสแก้ตัวโดยกำหนดระยะเวลา อาจจะ ๑เดือนดูความประพฤติหรือการให้แก้ไขตัวเองหลังจากนี้แล้วก็ให้อภัยและให้กลับมาเป็นเหมือนพนักงานทั่ว ๆ ไปโดยการให้โอกาสคนในการที่จะแก้ไขตน

๓.๔.๕ หลักสัมมาอาชีวะ

สัมมาอาชีวะเป็นหนึ่งในมรรคมีองค์ ๘ เลี้ยงชีพชอบ หมายถึงการทำมาหากินด้วยอาชีพที่สุจริต

ฉรวาส สัมมาอาชีวะ หมายถึง การเว้นมิฉฉาอาชีวะ อันได้แก่ การเลี้ยงชีพไม่ชอบ คือ การแสวงหาปัจจัยมาบริโภคที่มีชอบ คือการโกงหรือหลอกลวง เว้นการประจบสอพลอ การบีบบังคับขู่เข็ญ และการต่อลาด้วยลาภ หรือก็คือการแสวงหาลาภโดยไม่ประกอบด้วยความเพียร (สัมมาวายามะ) คือขี้เกียจ อยากได้มาง่ายๆโดยไม่อาศัยกำลังแห่งสติปัญญาและแรงกาย ขำโลกจนไม่ชอบธรรม เช่น เบียดเบียนลูกจ้าง และทำลายสิ่งแวดล้อม สังคม เพื่ออย่างไ้ได้มาก เสียให้น้อย รวมถึงอาชีพอีก ๕ ประเภท ดังนี้

๑) สัตตวณิชชา คือ การขายอาวุธ ได้แก่ อาวุธปืน อาวุธเคมี ระเบิด นิวเคลียร์ อาวุธอื่น ๆ เป็นต้น อาวุธเหล่านี้หากมีเจตนาเพื่อทำร้ายกัน จะก่อให้เกิดการทำลายล้างซึ่งกันและกัน โลกจะไม่เกิดสันติสุข

๒) สัตตวณิชชา หมายถึง การค้าขายมนุษย์ ได้แก่ การค้าขายเด็ก การค้าทาส ตลอดจนการใช้แรงงานเด็กและสตรีอย่างทารุณ

๓) มังสวณิชชา หมายถึง การค้าขายสัตว์เป็น สำหรับฆ่าเพื่อเป็นอาหารเป็นการส่งเสริมให้ทำผิดศีลข้อที่ ๑ คือการฆ่าสัตว์ตัดชีวิต

๔) มัชชวณิชชา หมายถึง การค้าขายน้ำเมา ตลอดจนการค้าสารเสพติดทุกชนิด

๕) วิสวณิชชา หมายถึง การค้าขายยาพิษ ซึ่งเป็นอันตรายต่อผู้ใช้ รวมทั้งเป็นอันตรายต่อสัตว์^{๑๑}

บรรพชิต (นักบวช) สัมมาอาชีวะ หมายถึง การใช้ชีวิตด้วยการบริโภคปัจจัยสี่ อย่างมีน้อย จำเป็น ถ้าเป็นนักบวชที่อยู่ด้วยการขอ ต้องรักษาปัจจัยสี่ของทายกอย่างดี เพื่อให้คุ้มค่าต่อผู้ให้ ไม่เบียดเบียน และไม่แสวงสิ่งที่ไม่นอกเหนือจากปัจจัยสี่โดยไม่จำเป็นเช่นกามคุณ ๕ เพราะแม้ไม่แสวงกามคุณ มนุษย์ก็สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ สัมมาอาชีวะของผู้บวชคือไม่แสวงบริโภคเกินจำเป็น เช่น การละเล่น แต่งตัว เป็นต้นตลอดจนยาเสพติด เพราะไม่ได้มนุษย์เติบโตมาได้เพราะบริโภคยาเสพติด แต่เพราะบริโภคข้าวและอาหาร

๓.๕ การประยุกต์หลักธรรมในการบริหารจัดการองค์กร

๓.๕.๑ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน^{๑๒}

การทำงานหากขาดพลังหรือแรงจูงใจในการทำงานแล้วอาจมีผลทำให้การทำงานขาดชีวิตชีวาและน่าเบื่อ ดังนั้นเราจะทำอย่างไรที่จะให้ชีวิตการทำงานในแต่ละวันของเรามีความสดชื่นและตื่นตัวอยู่เสมอเหมือนที่เราควรทราบถึงสาเหตุหรือที่มาของแรงจูงใจเป็นลำดับแรกเพื่อที่จะได้หาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นต่อไป เช่นอาจจะเนื่องมาจากความต้องการหรือแรงขับหรือสิ่งเร้าใจหรือภาวะการตื่นตัวในบุคคลหรืออาจจะเนื่องมาจากการคาดหวัง หรือบางครั้งบางครั้งอาจเป็นแรงจูงใจไร้สำนึก คือเกิดจากการเก็บกด ซึ่งบางทีเจ้าตัวก็ไม่ได้รู้ตัวจะเห็นได้ว่าการจูง

^{๑๑}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๗๘๕.

^{๑๒}มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๓, จิตวิทยาองค์กร.กรุงเทพฯ(ออนไลน์)แหล่งที่มา : <http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap5.htm.๑๒> มกราคม ๒๕๕๓.

ใจให้เกิดพฤติกรรมในคนเรานั้นไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนเพราะพฤติกรรมของมนุษย์มีความซับซ้อน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมต่างกันแรงจูงใจต่างกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมเหมือนกันพฤติกรรมอย่างหนึ่งอาจเกิดจากแรงจูงใจหลายอย่างและในบุคคลต่างสังคมก็มักมีแรงจูงใจ

ความต้องการ (need)

ความต้องการ เป็นสภาพที่บุคคลขาดสมดุลเกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง เช่นคนที่รู้สึกหิวแล้วจะแสดงพฤติกรรมด้วยการนอน หรือนั่งพักหรือเปลี่ยนบรรยากาศเปลี่ยนอิริยาบถ ดูหนังฟังเพลง ฯลฯ คนที่ถูกทิ้งให้อยู่คนเดียวจะมีความต้องการความรักความสนใจจากผู้อื่น เป็นแรงผลักดันให้คน ๆ นั้นกระทำการบางอย่างเพื่อให้ได้รับความรักความสนใจ เช่น ส่งเสียงดังร้องไห้ ฯลฯ ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมกล่าวได้ว่าสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้นส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากความต้องการของบุคคล ความต้องการในคนเรามีหลายประเภทนักจิตวิทยาได้อธิบายเรื่องความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และได้จำแนกเป็น ๒ ประเภทดังนี้

- **ความต้องการทางกาย (physical needs)**เป็นความต้องการที่เกิดจากธรรมชาติของร่างกาย เช่น ต้องการกินอาหาร หายใจขับถ่ายของเสีย การเคลื่อนไหว พักผ่อน และต้องการทางเพศ ความต้องการทางกายทำให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลกระทำการเพื่อสนองความต้องการดังกล่าวเรียกแรงจูงใจที่เกิดจากนี้ว่าแรงจูงใจทางชีวภาพ หรือทางสรีระ (biological motives)

- **ความต้องการทางสังคมหรือความต้องการทางจิตใจ (social or psychological needs)**เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมั่นคงความปลอดภัย การเป็นที่ยอมรับในสังคม ต้องการอิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิตและตำแหน่งทางสังคม ความต้องการทางสังคมหรือทางจิตใจดังกล่าวนี้เป็นเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าวคือ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่เรียกว่าแรงจูงใจทางสังคม

สิ่งล่อใจ (incentives)

สิ่งล่อใจ เป็นสิ่งชักนำบุคคลให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ จัดเป็นแรงจูงใจภายนอก เช่นการชักจูงให้คนงานมาทำงานอย่างสม่ำเสมอโดยยกย่องพนักงานที่ไม่ขาดงานให้เป็นที่น่าภาคภูมิใจ การประกาศเกียรติคุณหรือการจัดสรรรางวัลในการคัดเลือกพนักงานหรือบุคคลดีเด่นประจำปี การจัดทำเนียบ "Top Ten" หรือสิบสาขาดีเด่นขององค์กรการมอบโล่รางวัลแก่ฝ่ายงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมในรอบปี ฯลฯ ตัวอย่างที่ยกมาเหล่านี้จัดเป็นการใช้สิ่งล่อใจมาสร้าง

แรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่นักงานขององค์กรทั้งสิ้นซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งล่อใจนั้น อาจเป็นวัตถุ เป็นสัญลักษณ์หรือเป็นคำพูดที่ทำให้บุคคลพึงพอใจ

การตื่นตัว (arousal)

การตื่นตัว เป็นภาวะที่บุคคลพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม สมองพร้อมที่จะคิดกล้ำเนื้อ พร้อมที่จะเคลื่อนไหว นักกีฬาที่อุ่นเครื่องเสร็จพร้อมที่จะแข่งขันหรือเล่นกีฬาพนักงานต้อนรับที่ พร้อมให้บริการแก่ลูกค้า ฯลฯ ลักษณะดังกล่าวนี้เปรียบเหมือนเครื่องยนต์ที่คิดเครื่องพร้อมจะทำงาน บุคลากรในองค์กรถ้ามีการตื่นตัวในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้นแต่อย่างไรก็ตาม จาก การศึกษาธรรมชาติ พฤติกรรมของมนุษย์พบว่า การตื่นตัวมี ๓ ระดับคือ การตื่นตัวระดับสูง การตื่นตัว ระดับกลาง และการตื่นตัวระดับต่ำระดับที่นักจิตวิทยาค้นพบว่าดีที่สุด ได้แก่ การตื่นตัวระดับกลางถ้า เป็นการตื่นตัวระดับสูงจะตื่นตัวมากไปจนกลายเป็นตื่นตกใจ หรือตื่นตื่นขาดสมาธิในการทำงาน ถ้า ตื่นตัวระดับต่ำก็มักทำงานเฉื่อยชา ผลงานเสร็จช้าและจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคคลตื่นตัวมี ทั้งสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในตัว ได้แก่ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีต่าง ๆ กัน ทั้งใน ส่วนที่เป็นบุคลิกภาพลักษณะนิสัยและระบบสรีระภายในของผู้นั้น

การคาดหวัง (expectancy)

การคาดหวังเป็นการตั้งความปรารถนาหรือการพยากรณ์ล่วงหน้าของบุคคลในสิ่งที่จะ เกิดขึ้นต่อไปตัวอย่างเช่นการที่คนงานคาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับโบนัสประจำปีสัก ๔ - ๕ เท่าของ เงินเดือนการคาดหวังดังกล่าวนี้ ส่งผลให้พนักงานดังกล่าวกระปรีกระเปร่ามีชีวิตชีวา ซึ่งบางคน อาจจะสมหวังและมีอีกหลายคนที่ผิดหวังในชีวิตจริงของคนเราโดยทั่วไป สิ่ง que คาดหวังกับสิ่งที่ เกิดขึ้นมักไม่ตรงกันเสมอไปช่วงห่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงถ้าห่างกันมากก็อาจ ทำให้คนงานคับข้องใจ และเกิดปัญหาขัดแย้งอื่น ๆ ตามมาเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารงานจึงควร ระมัดระวังในเรื่องดังกล่าวที่จะต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในกันและกันการสร้าง ความหวังหรือการปล่อยให้พนักงานคาดหวังลม ๆ แล้ง ๆ โดยที่สภาพความเป็นจริงทำไม่ได้ อาจจะ ก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากที่คาดไม่ถึงในเวลาต่อไปดังตัวอย่างที่เห็นได้จากการที่กลุ่มคนงานของ บริษัทใหญ่บางแห่งรวมตัวกันต่อต้านผู้บริหารและเผาโรงงานเนื่องมาจากไม่พอใจที่ไม่ได้โบนัส ประจำปีตามที่คาดหวังไว้ว่าจะจะได้

๓.๕.๒ การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน^{๓๓}

ธรรมชาติมนุษย์เรามีความคาดหวังและหากความคาดหวังไม่ได้เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ก็จะรู้สึกว่าการพยายามที่ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานเป็นการสูญเปล่าซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของตนเอง Vroom จึงได้เสนอว่าถ้าบุคคลเชื่อในคุณค่าของเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่ง Vroom บอกว่าการมุ่งใจเป็นสิ่งมีค่าที่แต่ละบุคคลจะกำหนดเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทฤษฎีนี้พิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรในระดับ คือ

๑) ความสัมพันธ์ของความพยายามและผลการปฏิบัติงาน หากทุ่มเทหรือใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ผู้บังคับบัญชาจะเห็นผลงานหรือไม่ จะประเมินผลการทำงานอย่างไรบ้าง

๒) ความสัมพันธ์ของผลงานและสิ่งตอบแทนที่ได้รับเมื่อได้รับผลการประเมินการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี องค์กรจะให้สิ่งตอบแทนหรือไม่อย่างไร

๓) ความสัมพันธ์ของสิ่งตอบแทนและเป้าหมายส่วนบุคคลเมื่อสิ่งตอบแทนจากความพยายามที่ใส่ลงไปในการทำงานนั้นเป็นสิ่งตอบแทนที่ต้องการหรือไม่

ตัวอย่างตามทฤษฎีนี้ที่เห็นได้ชัด ก็คือเรื่องของความคาดหวังของพนักงานในบริษัทเอกชนต่อโบนัสประจำปี หากพนักงานสร้างความคาดหวังตลอดการทำงานทั้งปีว่าจะได้โบนัสตามที่ตกลงไว้กับหัวหน้างานแต่เมื่อสิ้นปีกลับไม่เป็นไปตามที่ตกลงกันไว้ทำให้เกิดความผิดหวังก็อาจทำให้พนักงานคนนั้นเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนเองในทางที่แย่ลงและในที่สุดก็อาจใช้วิธีลาออกและเปลี่ยนองค์กรไปเลยก็ได้

อีกกรณีหนึ่งเมื่อพนักงานได้รับสิ่งตอบแทนตามความคาดหวังมาแล้ว แต่บังเอิญได้ทราบว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับมานั้นมีมูลค่าเป็นตัวเงินน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดความรู้สึกเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานความรู้สึกดีใจของตนเองที่ได้รับสิ่งตอบแทนนั้นมลายหายไปและแปรเปลี่ยนเป็นความไม่พึงพอใจ ในเรื่องนี้ทฤษฎี Equity Theory ของ J.Stacy Adams อธิบายไว้ว่ามนุษย์เรามักจะชอบเปรียบเทียบซึ่งเป็นการเปรียบเทียบว่าความพยายามที่ตนเองทุ่มเทให้กับงานกับผลลัพธ์ที่ได้มีความสมดุลกันหรือไม่นอกจากนั้นก็ยังเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเองได้รับกับคนอื่นอีกด้วยว่ามีความคล้ายคลึงกันหรือไม่ หากพบว่าตนเองได้รับน้อยกว่าคนอื่นก็จะเกิดความคับข้องใจและจะเรียกร้องหาความเป็นธรรมหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทางลบ เช่น ลดคุณภาพงานที่ทำ โหม่งน้ำวให้หัวหน้าขึ้นเงินเดือน หรือลาออก เป็นต้นจะเห็นได้ว่ามนุษย์เราไม่เพียงคำนึงถึง

^{๓๓}มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๓, จิตวิทยาองค์กร.กรุงเทพมหานคร(ออนไลน์)แหล่งที่มา :

<http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap5.htm.๑๒> มกราคม ๒๕๕๓.

สิ่งที่ตนเองได้รับว่าเหมาะสมกับความพยายามที่ลงไปเท่านั้นยังมักจะเปรียบเทียบกับสิ่งที่คนอื่นได้รับอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นคนภายในหรือภายนอก

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงงูใจในองค์กรจึงมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนตามงานที่ทำ ซึ่งอาจเป็นในรูปของ คำนวณตามสูตรตามสัดส่วนของกำไร หรือ gain sharing (พิจารณาจากผลงานของกลุ่ม) การจ่ายค่าตอบแทนในระบบยืดหยุ่น (Flexible benefits) ซึ่งเป็นวิธีการจ่ายค่าตอบแทนโดยพนักงานเลือกที่จะได้รับค่าตอบแทนตามวิธีการต่างกันไปซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนเหล่านี้ก็จะเกี่ยวข้องกับทฤษฎีความคาดหวังที่ได้กล่าวในข้างต้นแต่หากองค์กรเลือกที่จะจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะงานโดยพิจารณาประเด็นความเท่าเทียมกันโดยไม่ได้นำถึงระดับความยากง่ายแต่เป็นการพิจารณาเพียงประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับอรรถประโยชน์ที่จะได้รับและคุณค่าหรือประโยชน์ที่เทียบเคียงกันได้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนแบบ Special Contribution ของ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติที่มีพนักงานหลายคนเกิดความขัดข้องใจกับการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าว ซึ่งก็ตรงกับทฤษฎี Equity Theoryองค์กรจึงควรจะต้องเพิ่มช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างความโปร่งใสและมีความเป็นธรรมในระบบการจัดสรรสิ่งตอบแทนโดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินการทำงานให้ชัดเจนหากคนในองค์กรเห็นว่ามีความชัดเจนและความรู้สึกไม่พึงพอใจของคนในองค์กรก็จะลดน้อยลง

ดังนั้นการสร้างแรงงูใจจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหลายองค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะเป็นสิ่ง que ให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และใช้ศักยภาพของตนไปสร้างผลงานที่มีคุณภาพแก่องค์กรซึ่งกลยุทธ์ในการสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงงูใจนั้นนอกจากเรื่องของการจัดสรรค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมแล้วการทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจและมั่นใจในความสามารถของตนเองยิ่งพนักงานมั่นใจความสามารถของตนเองมากเท่าไรก็จะยิ่งทำงานดียิ่งขึ้นหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับทีมงานจึงมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะผลักดันและสนับสนุนให้พนักงานมีความภูมิใจด้วยวิธีการต่างๆ หากพนักงานทำงานได้ผลออกมาอยู่ในเกณฑ์ดี อาทิเช่น การให้คำชมเชยยกย่องและประกาศเกียรติคุณให้แก่ทีมงานรับรู้การเสนอผลงานของพนักงานให้ผู้บริหารระดับสูงรับรู้การได้ถามสารทุกข์ของพนักงานและครอบครัว ยอมรับความคิดเห็นการเป็นผู้ฟังที่ดีและเอาใจใส่ต่อการคำพูดของทีมงานก็จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันมอบหมายงานพิเศษให้ทำ และการเลื่อนตำแหน่งซึ่งวิธีการเสริมแรงงูใจเหล่านี้ก็เป็นจิตวิทยาที่จะตอบสนองความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ซึ่งขั้นที่พวกเราทุกคนต่างก็ได้เรียนกันมาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีนั้นแหละค่ะแต่การจะให้สิ่งเสริมแรงหรือแรงงูใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมทางบวกซ้ำๆกันก็จะนำไปสู่การลดอัตราการขาดลามายา อัตรการลาออกหรือลดการเกิดพฤติกรรมต่อต้านได้

จึงอาจกล่าวได้ว่าการที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กรและคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีคุณภาพกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจดูเหมือนจะเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจแต่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสร้างความพึงพอใจนั้นนอกจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะให้คำปรึกษาและสร้างกลไกของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานและองค์กรแล้วหัวหน้างานก็มีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งและมากที่สุดที่จะช่วยให้นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรประสบความสำเร็จถึงแม้ว่าหัวหน้างานจะมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการหรือเทคนิคเฉพาะทางมากแค่ไหนแต่ก็ควรที่จะเสริมความเข้าใจและความสามารถในการบริหารคนด้วยเช่นกันจึงจะได้ชื่อว่า เก่งงาน เก่งคนเหมือนกับที่หลายองค์กรยักษ์ใหญ่ประสบความสำเร็จด้านทรัพยากรบุคคลเพราะหัวหน้างานหรือผู้จัดการซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุดเป็นฟันเฟืองที่นำไปสู่ความสำเร็จและเป็นองค์กร Best Practice ในด้านทรัพยากรบุคคล

๓.๕.๓ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

สร้างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การสนองความต้องการของบุคคลโดยไปปรับองค์ประกอบหรือระบบเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่ไม่พึงกระทำจะต้องดำเนินการให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ทำแทนการไปปรับเป้าหมายองค์กรโดยวิธีการที่นิยมใช้คือวิธีการของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) ด้วยการปรับปรุงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล คือ

ปัจจัยต่ำจูน (Hygiene Factor) ต้องออกแบบสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้บุคคลมีความพึงพอใจที่จะทำงานซึ่งประกอบไปด้วย

- ๑) อัตราเงินเดือน
- ๒) การปกครองบังคับบัญชา
- ๓) นโยบายการบริหารงาน
- ๔) สภาพการปฏิบัติงาน
- ๕) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- ๖) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ๗) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๘) ความมั่นคงในงาน
- ๙) คุณภาพชีวิตในการทำงาน
- ๑๐) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต และ

๑๑) สถานะของอาชีพหรือการได้รับการยกย่องในการประกอบหน้าที่การงานนั้นๆ ทั้งในรูปแบบของวัตถุและจิตใจ

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ต้องออกแบบหรือส่งเสริมให้คนทำงานรู้สึกดีต่องานที่ทำงานที่สนับสนุนให้บุคคลรู้สึกดีต่องานที่ทำประกอบด้วย

- ๑) กิจกรรมที่สนับสนุนหรือส่งเสริมให้งานมีความสำเร็จตามเป้าหมาย
- ๒) การได้รับความยอมรับนับถือ
- ๓) ความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะงานที่ทำ
- ๔) ความรู้สึกที่ดีต่อการได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายอย่างเหมาะสมกับ

ความสามารถ

- ๕) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

สร้างขวัญในการทำงาน (Morale in Work) ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมขวัญที่มีกำลังมากหรือขวัญที่มีกำลังน้อยจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลแตกต่างกันตามไปด้วยผู้ที่มีขวัญในการทำงานดีจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน คีธ เดวิส (Keith Davis) ได้เสนอวิธีการที่จะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจใน ๖ วิธีหลัก คือ

๑) สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือในระหว่างเพื่อนร่วมงาน

๒) กำหนดหรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดหรือความชอบของบุคคลโดยไม่ให้เกิดความเสียหายต่อระบบเป้าหมายขององค์กร

- ๓) สร้างค่านิยมร่วมในเป้าหมายขององค์กรให้กับสมาชิกในองค์กร
- ๔) การให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสมตามผลงานและคุณธรรม
- ๕) สร้างสภาพการทำงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน
- ๖) ส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานจึงมีลักษณะอย่างเดียวกันถ้าหากมีขวัญไม่ดีหรือระดับขวัญต่ำ จะเกิดผลที่สำคัญคือ

- ๑) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตต่ำ
- ๒) ลูกจ้างมีความพึงพอใจต่ำต่อบริการ
- ๓) มีการเปลี่ยนงานสูง ออกจากงานสูง
- ๔) มาทำงานสาย และ
- ๕) ขาดงานเป็นประจำ

การสร้างค่านิยมร่วม (Shared / Common Value) ค่านิยมร่วมตามความหมายของนักวิชาการหลายคน เช่น ปีเตอร์ เจ. โรมีส, โรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน และริชาร์ด ปาสคาลได้ใช้เป็นเป้าหมายของการปฏิบัติงานเป็นประจำจนกลายเป็นธรรมเนียมหรือเอกลักษณ์ของกลุ่ม

ค่านิยมร่วมที่สำคัญประกอบด้วย

- ๑) ค่านิยมทางอุดมการณ์หรือความคิด
- ๒) ค่านิยมทางด้านประเพณีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ
- ๓) ค่านิยมทางด้านระบบหรือความต่อเนื่องขององค์ประกอบย่อย
- ๔) ค่านิยมทางด้านเครื่องมือหรือวัตถุที่ใช้

ค่านิยมที่จะจูงใจให้คนทำงานและมีพลังขับเคลื่อนให้สมาชิกทุกคนในการทำงานต้องเสริมสร้างให้ได้ครบทั้ง ๔ องค์ประกอบ เช่น

อุดมการณ์ : คนทำงานคือคนที่มีคุณค่าต่อสังคม

ธรรมเนียม : คนในองค์กรมีการทำงานเป็นประจำจนเป็นพฤติกรรมปกติของคนในองค์กรผู้ใดไม่ทำงานถือว่าเป็นพฤติกรรมไม่ปกติและไม่มีคุณค่า

ระบบ : คนทุกคนที่เป็นสมาชิกของกลุ่มจะสะสมทรัพย์สินต่างทำงานตามบทบาทหน้าที่กันทุกคนปรากฏการณ์ (วัตถุ / เครื่องมือ) : พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรต่างทำงานตามบทบาทหน้าที่กันทุกคน

การสร้างค่านิยมร่วมจึงถือเป็นวิธีการที่สำคัญในการเสริมแรงหรือเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลซึ่งตามปกติการเปลี่ยนแปลงเจตคติในทิศทางเดียวกันจะเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงเจตคติในทิศทางที่สวนทางกันเช่นถ้ายอมรับค่านิยมร่วมว่าการทำงานเป็นสิ่งมีค่ายิ่งเห็นสมาชิกในองค์กรยึดมั่นในค่านิยมและมุ่งมั่นทำงานเป็นประจำก็จะยิ่งเพิ่มเจตคติในเชิงบวกต่อค่านิยมการทำงานมากขึ้นการเพิ่มค่านิยมให้มีปริมาณมาก ๆ จะทำให้คนเกิดความทะยานอยากที่จะมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมร่วมมากขึ้นตามไปด้วยบางครั้งจะเรียกผลของการมีค่านิยมแบบนี้ว่า "ปิγμαเลียนเอฟเฟ็ค" (Pygmalion Effect)

การสนองความต้องการทางด้านสรีระ (Reply to Physiological Needs) การดำเนินการให้บุคลากรได้รับสวัสดิการ ค่าตอบแทน การประกันสังคมและคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน โดยเฉพาะความปลอดภัยในการทำงานอย่างน้อยที่สุดให้มีมาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนดจะมีส่วนสำคัญในการสนองความต้องการทางด้านสรีระแก่บุคคลทุกคนในองค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การที่บุคคลจะมีพลังอำนาจในตนเองได้นั้นจะต้องใช้วิธีการที่สำคัญ ๓ ด้านคือ ๑) การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านข้อมูลข่าวสาร (Information) เพื่อให้บุคคล

ได้มีความรอบรู้และรับรู้สิ่งเปลี่ยนแปลงรอบข้างที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น จัดทำจดหมายข่าวขององค์กร ฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ หรือศึกษาต่อ เป็นต้น

๒) การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยการเปิดโอกาส (Opportunity) ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เช่น รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะร่วมกันพัฒนาคุณภาพบริการหรือผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

๓) การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยการให้อำนาจที่เป็นทางการ (Authority) เช่น แต่งตั้งให้เป็นประธานคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพงาน ประธานการจัดงานสังสรรค์ในองค์กรปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น^๔

สรุป

ความต้องการของบุคคลเป็นบ่อเกิดของแรงจูงใจจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางบวกหรือลบก็ได้ตามปกติแรงจูงใจจะมีอยู่ ๓ ประเภท คือ ทางสรีระ ทางสังคม ทางจิตวิทยา (รวมจิตใต้สำนึกด้วย) การวัดแรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นอันดับแรกเพื่อทราบว่า มีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับใดและสามารถเชื่อมโยงไปถึงความต้องการของบุคคล ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจของบุคคลจึงมีขั้นตอนที่สำคัญ ๖ ขั้นตอน คือ ๑) รู้ความต้องการของบุคคล ๒) สร้างความพึงพอใจในงาน ๓) สร้างขวัญในการทำงาน ๔) การสร้างค่านิยมร่วม ๕) การสนองความต้องการทางด้านสรีระ ๖) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลในองค์กร

๓.๕.๔ การติดต่อสื่อสารในการทำงานร่วมกันของบุคคลของกลุ่มจะสะสมทรัพย์บ้านโลกมน

๑) กระบวนการสื่อสารการสื่อสารให้เป็นระบบแล้วคงจะช่วยให้เข้าใจการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้นด้วยเหตุนี้กระบวนการสื่อสารประกอบด้วย

- แหล่งข้อมูล คือ แหล่งที่มาของข้อมูลข่าวสาร หรือเป็นต้นตอของแหล่งข้อมูลข่าวสารนั่นเอง

- ข่าวสาร คือ เนื้อหาสาระที่ต้องส่งไป

- ผู้ส่ง คือ บุคคลที่จะเป็นผู้ดำเนินการส่งข่าวสาร

- ผู้รับ คือ ผู้เป็นเป้าหมายในการรับข่าวสารซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสุดท้ายของ

การสื่อสาร

^๔มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๓, จิตวิทยาองค์กร. กรุงเทพฯ (ออนไลน์) แหล่งที่มา :

๒) ประเภทของสื่อที่ใช้ในการสื่อสารในองค์กร

สื่อหรือช่องทาง ใช้เพื่อให้ข่าวสารนั้นไหลหรือถูกพาไปยังผู้รับสาร พอจะแบ่งออกได้ ๓ ประเภท ดังนี้

- ประเภทการใช้ภาษา ได้แก่ การพูด คำพูดซึ่งภาษานับว่าเป็นการสื่อสารที่ใช้กันมาก
- ประเภทไม่ใช้ภาษา ได้แก่ สัญลักษณ์ การเขียนข้อความ ภาพ หรือเครื่องหมายต่างๆ เป็นต้น
- ประเภทอาศัยการแสดง/พฤติกรรม

๓) รูปแบบของการสื่อสารการสื่อสารโดยทั่ว ๆ ไป สามารถแยกรูปแบบออกได้ดังนี้

- การสื่อสารภายในตัวบุคคล
- การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
- การสื่อสารภายในองค์กร
- การสื่อสารมวลชน

๔) ลักษณะการสื่อสารในองค์กรของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์บ้านโคกมน

ลักษณะการสื่อสารในองค์กร โดยทั่ว ๆ ไปจะมีรูปแบบอยู่ ๒ ลักษณะ คือ

- การสื่อสารระหว่างบุคคล หมายถึง การสื่อสารกันระหว่างสมาชิกกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์หรือระหว่างผู้บริหารกับคณะทำงาน เป็นต้น
- การสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร หมายถึงการสื่อสารกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์
- การสื่อสารระหว่างองค์กรหมายถึง การติดต่อที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์บ้านโคกมนต่อองค์กรอื่นๆ

๕) มนุษย์สัมพันธ์กับการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารให้เกิดความรวดเร็วและเที่ยงตรงในยุคปัจจุบันในบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ กำลังพัฒนาเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารมีความก้าวหน้ารวดเร็วทันสมัยทั้งนี้ก็เพื่อให้สิ่งนี้มาช่วยพัฒนางานหากระบวนการสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีให้เกิดในหมู่คณะพนักงานและผู้บริหารด้วยดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถสรุปได้ ดังนี้

- (๑) รู้กระบวนการและขั้นตอนการสื่อสารบุคคลในสถานที่ประกอบการต้องรู้กระบวนการและขั้นตอนเพื่อการสื่อสาร ดังนี้

- ความตั้งใจที่จะสื่อสาร
- มีความเข้าใจในสาระการสื่อสาร
- มีการยอมรับในข่าวสาร
- ปฏิบัติตามข่าวสาร

(๒) ใช้สื่อและภาษาธรรมดา

- (๓) ต้องพยายามเข้าใจธรรมชาติของผู้ส่งและผู้รับการสื่อสาร
- (๔) ต้องพยายามเข้าใจกิริยาท่าทาง
- (๕) การพัฒนาประสิทธิภาพการฟังที่ดี
- (๖) สื่อและเครื่องมือในการสื่อสารต้องดีและเอื้ออำนวย
- (๗) ควรมีการวางแผนและเตรียมตัวที่ดี

๖) ลักษณะของการสั่งการที่ดี

การสั่งการที่ดีต้องเป็นคำสั่งที่สามารถปฏิบัติได้ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจ เวลาและอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ดังนั้นการสั่งการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- (๑) เป็นเรื่อง que ผู้รับคำสั่งสนใจ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรง
- (๒) คำสั่งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- (๓) คำสั่งต้องเหมาะสม ชัดเจนเข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้
- (๔) คำสั่งต้องแน่นอนควรเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันความผิดพลาด

๗) ความหมายของการควบคุมงาน

การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่แล้วแนะนำการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้

๘) ความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน^๕

- (๑) เพื่อตรวจสอบดูว่างานที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติดำเนินไปตามแผนงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
- (๒) เพื่อตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานว่าดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงใด
- (๓) เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่าดีเพียงใด

^๕ สัมภาษณ์ พระครูพัชรคณาภิรักษ์ (ปัญญธร จารุวน โณ), ประธานผู้ก่อตั้งกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์บ้านโกลมน, ๓ พฤษภาคม ๒๕๔๘.

(๔) เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่ามีอุปสรรคหรือปัญหาประการใด เมื่อใด
เพียงใด

(๕) เพื่อแนะนำปรับปรุงแก้ไข เมื่อเกิดอุปสรรคและปัญหา

๓.๖ บทสรุป

ในบทนี้ หากจะสรุปเนื้อหาให้กระชับสั้นเข้ามา เพื่อการศึกษาวิเคราะห์ให้เด่นชัดขึ้นมา พอสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ ๑) ปัญหาทางสังคมของประชาชนส่วนใหญ่ในตำบลโคกมน อำเภอ น้ำหนาว จังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ได้ประสบมาเป็นเวลาหลายปี ก็คือ ปัญหาด้านการทำกิน ปัญหาการ ประกอบอาชีพทางการเกษตร ปัญหาการเล่นการพนัน ปัญหาการว่างงานของประชาชน ปัญหา ความไม่สามัคคีของคนในหมู่บ้าน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ เกิดจากทั้งภายในก็มี ภายนอกก็มี ๒) ทูตทาง สังคม ที่กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ก็มีทั้งทุนที่เป็นวัฒนธรรม ทุนที่เป็นนามธรรม ทุนทางศาสนา และ ทุนทางวัฒนธรรม ๓) ประเภทของหลักพุทธธรรมที่กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์บ้านโคกมนนำไป ประยุกต์ใช้การบริหารจัดการก็คือหลักพละ ๔ หลักสัปปริสธรรม หลักสัจจะและปัญญา หลักทฤษฎี ัมมิกัตถะประโยชน์ หลักอิทธิบาท และหลักสัมมาอาชีวะ ก่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานการสร้างความพึงพอใจในการทำงานการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานการ ติดต่อดสื่อสารในการทำงานร่วมกันของบุคคล ๔) สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการประยุกต์หลักพุทธธรรม ก็คือ การติดต่อดสื่อสารในการทำงานร่วมกันของบุคคล นอกจากนั้นก็ยังมีการขาดสัจจะและการ เห็นแก่ประโยชน์ของตนและพวกพ้อง ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ต้อง ประสบกับความล้มเหลวทั้งในระดับบุคคลที่เป็นสมาชิกและต่อกลุ่มทั้งหมดอีกด้วย