

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุธรรม และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรสายสนับสนุน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์) ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการศึกษาคือ

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
 - ๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
 - ๒.๑.๒ ความหมายของการปฏิบัติงาน
 - ๒.๑.๓ หลักการบริหารปฏิบัติงาน
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสังคหวัตถุธรรม
 - ๒.๒.๑ ความหมายของหลักสังคหวัตถุธรรม
 - ๒.๒.๒ องค์ประกอบของสังคหวัตถุธรรม
 - ๒.๒.๓ ความสำคัญของสังคหวัตถุ ๔ ที่มีต่อการให้บริการ
- ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
 - ๒.๓.๑ ความหมายของมนุษยสัมพันธ์
 - ๒.๓.๒ ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์
- ๒.๔ สภาพทั่วไปของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์)
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีการปฏิบัติงาน

๒.๑.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ดับเบิลยู เอ็ดเวิร์ดส เดมมิ่ง (W. Edwards Deming) เป็นผู้นำแนวความคิดเชิงสถิติ (Statistical Thinking) และวิธีการปรับปรุงคุณภาพ (Methods for Quality Improvement) มาสู่ประเทศญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ ในช่วงเวลานั้นวงการอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกาเติบโตเป็นอย่างมาก เนื่องจากอเมริกาเป็นผู้ชนะสงคราม สินค้าทุกชนิดที่สามารถผลิตได้ ก็จะสามารถขายได้แน่นอน ต่างจากสถานการณ์ของญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้แพ้สงคราม ฐานสำคัญของอุตสาหกรรมซึ่งได้รับความเสียหายจากระเบิดปรมาณู กำลังถูกปรับปรุงขึ้นใหม่ ทรัพยากรธรรมชาติที่ได้รับความเสียหายก็มีน้อยลง และชื่อเสียงในการผลิตสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพก็แพร่กระจายไปทั่ว ผู้บริหารของญี่ปุ่นจึงได้หันมาสนใจในแนวความคิดของเดมมิ่ง และได้เชิญเขามายังญี่ปุ่น ซึ่งผู้บริหารของญี่ปุ่นได้ทำความเข้าใจกับปรัชญาคุณภาพของเดมมิ่ง และนำหลักการทางสถิติมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ เดมมิ่ง พบว่า บรรดาภาสของญี่ปุ่นเป็นไปในทางที่จะสนับสนุนแนวความคิดของเขานั้นคือ ชาวญี่ปุ่นมี

พื้นฐานทางสถิติและคณิตศาสตร์ที่ดี ผู้บริหารของญี่ปุ่นมีความกระตือรือร้น ที่จะฟังความคิดของเขา สิ่งแรกที่เขาบรรยายในการสัมมนา คือกฎข้อบังคับและหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในนามปรัชญาคุณภาพ ๑๔ ข้อของเดมมิง (Deming's 14 Points) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือและปฏิบัติเป็นอันดับแรก ปรัชญาคุณภาพ ๑๔ ข้อของเดมมิง (Deming's 14 Points)

- ๑) สร้างวัตถุประสงค์แน่วแน่ในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ
- ๒) นำเอาปรัชญาใหม่มาใช้ : การไม่ยอมรับความไม่มีคุณภาพ
- ๓) หยุดใช้หลักการตรวจสอบคุณภาพที่ตัวสินค้า : ปรับปรุงที่กระบวนการทำงาน
- ๔) หยุดเลือกผู้ส่งมอบสินค้าที่ราคาถูกแต่เลือกโดยเน้นที่คุณภาพ
- ๕) เป็นหน้าที่หลักของการจัดการที่จะปรับปรุง กระบวนการทำงานสินค้า และบริการอย่างต่อเนื่อง

- ๖) จัดให้มีการอบรม
- ๗) จัดให้มีการพัฒนาผู้นำ : ช่วยเหลือ ชี้แนะ
- ๘) กำจัดความเกลียดกลัว สอนให้กล้าถาม กล้าเสนอความเห็น กล้าคิดและกล้าทำ
- ๙) กำจัด อุปสรรคการทำงานระหว่างส่วนงาน : สอนให้ทำงานเป็นทีม โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กรมากกว่าวัตถุประสงค์ของสายงานหรือส่วนงาน

๑๐) เลิกใช้สโลแกนภาพรวมสำหรับพนักงาน : หากพนักงานทำงานเป็นทีมและต้องการมีสโลแกนของทีมองค์กรต้องยอมให้ทำได้

- ๑๑) เลิกเน้นที่จำนวนตัวเลข: เน้นที่คุณภาพ
- ๑๒) กำจัด อุปสรรคที่ไม่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย : ไร้ภาวะผู้นำ ขาดการการอบรมที่เพียงพอ ขาดเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ
- ๑๓) จัดให้มีการให้ความรู้และอบรมแก่พนักงานทุกระดับทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องมีการอบรมเรื่องตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือทางสถิติ และการทำงานเป็นทีมและ
- ๑๔) ลงมือทำ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กร: คุณภาพเป็นเรื่องของทุกคนทั้งผู้บริหารสูงสุด จนถึงพนักงานระดับล่างสุด ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นและสนับสนุนเรื่องคุณภาพ วงจร PDCA หรือวงจรเดมมิง ประกอบด้วย

๑) PLAN หมายถึง วางแผน ได้แก่ วางแผนการปฏิบัติงาน วางแผนการดำเนินงาน วางแผนการปรับปรุงงาน

๒) DO ปฏิบัติ หมายถึง ทำให้ถูกต้อง ตรวจสอบทุกขั้นตอน

๓) CHECK หมายถึง ตรวจสอบ ได้แก่ ตรวจสอบวิธีการ ระยะเวลา การประเมินผลการดำเนินงาน

๔) ACTION หมายถึง ปรับปรุง ได้แก่ ขอบกพร่องเพื่อนำไปสู่การประสบความสำเร็จ

ข้อดีของ PDCA คือ สามารถจัดการงานประจำวันได้ดีขึ้น แก้ไขปัญหาได้รวดเร็วตรงจุด ช่วยในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และช่วยปรับเปลี่ยนการทดลองกระบวนการใหม่^๔

^๔ อภิข กิจเชวงกุล, แนวคิดและทฤษฎี Edward Deming, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://vatchareeporndba.blogspot.com/2012/10/11-edward-damming.html>. [๒๔ เม.ย. ๒๕๕๖].

๒.๑.๒ ความหมายของการปฏิบัติงาน

พุทธทาสภิกขุ (เจื้อม อินทปญโญ) ให้ความหมาย การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอาชีพ การงานประเภทใด จำเป็นอย่างหนึ่งในการที่จะเข้าถึงธรรม การที่จะรู้จักโลกหรือสิ่งทั้งหลายทั้งปวงดีว่าอะไรเป็นอะไร จำต้องมีการทำสิ่งหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ เช่น อาชีพให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีเสียก่อน การที่คนหนึ่งทำหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มีมลทินต่างพร้อย ย่อมเป็นการเพียงพอที่จะทำให้อาชีพหรือหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มีมลทินต่างพร้อย ย่อมเป็นการเพียงพอที่จะทำให้อาชีพหรือหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มีมลทินต่างพร้อย ย่อมเป็นการเพียงพอที่จะทำให้อาชีพหรือหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มีมลทินต่างพร้อย ย่อมเป็นการเพียงพอที่จะทำให้อาชีพหรือหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มีมลทินต่างพร้อย

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ให้ความหมายว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนี้ ความจริงก็เป็นเรื่องที่มีชื่อแบบสมัยใหม่ ถ้าจะจับเข้ากับหลักธรรมะ ก็ยังนึกไม่ชัดว่า คำว่าประสิทธิภาพนี้จะแปลว่าอะไรดี คำว่าประสิทธิภาพ ก็หาตัวศัพท์ในภาษาบาลีได้อยู่ แต่ไม่ใช่เป็นคำแบบดั้งเดิมที่ใช้ คือเอารูปศัพท์มาประกอบกัน คำว่าสิทธิ ก็แปลว่าความสำเร็จ ถ้าเติม “ป” เข้าไปข้างหน้าก็เป็น “ปสิทธิ” แปลว่าความสำเร็จทั่วแล้วก็มีภาพหรือภาวะเข้าไป ภาวะแห่งความสำเร็จทั่ว หรือภาวะที่ทำให้สำเร็จผลอย่างดีอะไร ทำนองนี้ แต่นี่ก็เป็นการพูดเชื่อมโยงไปทางภาษาบาลีนิดหน่อยเท่านั้นเอง ความเป็นจริง ความหมายต่างๆ ไปก็เข้าใจกันอยู่แล้วอย่างที่ได้กล่าวมาแล้วว่าเรื่องที่จะพูดต่อไปนี้ คือ เรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน จึงอยากจะโยงเรื่องประสิทธิภาพนี้ไปถึงพระพุทธเจ้า พูดถึงประสิทธิภาพการทำงานของพระพุทธเจ้าเพราะตอนนี้จะพูดถึงธรรมะของพระองค์ที่ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ก็ต้องแสดงให้เห็นว่าพระพุทธเจ้านั้นทรงมีประสิทธิภาพในการทำงานมากชีวิตของพระองค์เป็นตัวอย่างของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพระองค์มีประสิทธิภาพในการทำงานแล้วคำสั่งสอนของพระองค์ที่ว่าจะช่วยให้มีประสิทธิภาพในการทำงานนั้น จึงจะน่าเชื่อถือจริงเพราะฉะนั้นจะเริ่มต้นด้วยข้อความที่แสดงว่าพระพุทธเจ้าทรงมีประสิทธิภาพในการทำงานในแง่ที่เป็นประวัติของพระองค์เองอย่างไรก่อนหรือว่าพระพุทธเจ้าตรัสไว้เกี่ยวกับผลสำเร็จแห่งงานของพระองค์อย่างไร^{๙๐}

Getzels ให้ความหมายว่า การดำเนินงานขององค์กรใดก็ตามถ้าจะให้งานดำเนินไปด้วยความเหมาะสมและได้ผล บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นทุกคนต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์กรนั้นๆ รับไปปฏิบัติหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การปฏิบัติหน้าที่ที่จะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดก็ตามมีความคิดเห็นขัดแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือนึกคิดหรือคาดคะเนให้ผู้ปฏิบัติทำอะไร อย่างไร^{๙๑}

^{๙๐} พุทธทาสภิกขุ, **คู่มือมนุษย์ (ฉบับคำสมบูรณ)**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕๓.

^{๙๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภาและสถาบันสันติธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

^{๙๒} Getzels J.W., **Creativity and Intelligence : Exploration with Gifted Students**, (NewYork : Wiley, 1957), p. 176.

Schermerhorn et al ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน (Individual performance equation) ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Individual attributes) ความพยายามในการทำงาน (Work effort) การสนับสนุนจากองค์กร (Organization support) รูปแบบแสดงได้ดังนี้

Performance = Individual attributes x Work effect x Organizational support
ส่วนประกอบแต่ละส่วนเขียนโดยละเอียดได้ ดังนี้^{๑๒}

๑. ลักษณะเฉพาะบุคคล (Individual attributes) ได้แก่

๑.๑ ลักษณะทางประชากร (Demographic characteristics) เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ

๑.๒ ศักยภาพของบุคคล (Competency characteristics) เช่น ความรู้ ความสามารถความถนัดและความชำนาญของบุคคล คุณลักษณะนี้ได้จากการศึกษาฝึกอบรมตลอดจน การสะสมประสบการณ์ต่างๆ และเป็นคุณลักษณะที่มีผลกระทบโดยตรงต่อระดับความสามารถในการ ปฏิบัติงาน

๑.๓ คุณลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological characteristics) ได้แก่ ทักษะ ค่านิยมการรับรู้ บุคลิกภาพของแต่ละคน

๒. ระดับแรงจูงใจระดับความพยายาม (Work effort) ถือเป็นเรื่องเดียวกันเพราะระดับ แรงจูงใจเป็นตัวกำหนดระดับความพยายามในการพัฒนางานและการที่บุคคลจะประสบความสำเร็จ ได้นั้นจะต้องใช้ความพยายามทั้งสิ้น ซึ่งแรงจูงใจที่กำหนดแรงพยายามนี้จะไปสัมพันธ์กับปัจจัย คุณลักษณะส่วนบุคคล แรงสนับสนุนจากองค์กรและทั้งหมดจะกำหนดระดับผลการปฏิบัติงาน

๓. แรงสนับสนุนจากองค์กร (Organization support) เป็นปัจจัยที่สำคัญตัวหนึ่ง เพราะถึงแม้บุคคลจะมีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการของงาน มีแรงจูงใจมากที่จะทำงาน เข้าก็ ไม่น่าจะทำงานได้ดี ถ้าขาดการสนับสนุนจากองค์กร แรงสนับสนุนจากองค์กรรวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มาจากองค์กร เช่น การประเมินค่าตอบแทน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ความยุติธรรม ความใจ กว้างของผู้บริหาร ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร วิธีการในการมอบหมายงาน เป็นต้น ล้วน แต่เป็นเรื่องที่สำคัญและมีผลต่อกำลังใจของผู้ทำงานทั้งสิ้น

ดาร์ณี จุนเจริญวงศา ให้ความหมายว่า การปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดจาก ความรู้สึก ความคิดเห็นที่มี ต่องานที่เข้าปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใดและถ้าพบว่าดี ก็จะทำให้เกิดความ พึงพอใจใน การปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากพบว่าไม่ดี ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน^{๑๓}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ให้ความหมายว่า การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับ มูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนแต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ต่อไปนี้^{๑๔}

^{๑๒} Schermerhorn, J.R. et al, *Managing organization behavior*, USA : John Willey & Sons, 1982), p. 69.

^{๑๓} ดาร์ณี จุนเจริญวงศา, *การจัดการความรู้*, (ชลบุรี: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๓ จังหวัดชลบุรี กลุ่มส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ, ๒๕๔๘), (เอกสารอัดสำเนา), หน้า ๑๖.

๑. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง ระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

๒. เศรษฐกิจเป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน โบนัส ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัวมีผลต่อการทำงาน

๓. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคม ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น

๔. เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่า เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม บุคคลนั้นย่อมจะรักงาน

๕. ความอิสระในการทำงาน สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่ โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา มีอิสระในการทำงานเป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์ ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติว่า เป็นปฏิกิริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งมีชีวิต จะสังเกตได้ หรือสังเกตไม่ได้ก็ตาม รวมทั้งที่มีอยู่ภายใน และแสดงออกมาภายนอก^{๑๔}

ชม ภูมิภาค กล่าวว่า “บุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งสติปัญญาสมรรถภาพทางร่างกายที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากยีนโครโมโซม และด้านสิ่งแวดล้อมจากการอบรมเลี้ยงดูที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น พฤติกรรมการทำงานจึงแตกต่างกันไป และทำให้ประสบผลสำเร็จแตกต่างกัน”^{๑๖}

ประภาเพ็ญ สุวรรณ ได้ให้ข้อคิดว่า “พฤติกรรมด้านการปฏิบัติ” เป็นการใช้ความสามารถที่แสดงออกทางร่างกาย รวมทั้งการปฏิบัติ และพฤติกรรมที่แสดงออก และสังเกตได้ในสถานการณ์หนึ่งๆ หรืออาจเป็นพฤติกรรมที่ล่าช้า คือบุคคลที่ไม่ได้ปฏิบัติทันที แต่คาดคะเนว่าอาจจะปฏิบัติในโอกาสต่อไปเป็นพฤติกรรมสุดท้ายที่เป็นเป้าหมายของการศึกษาต้องอาศัยพฤติกรรมระดับต่างๆ เป็นส่วนประกอบทั้งทางความรู้และทัศนคติ สามารถประเมินผลได้ง่าย แต่กระบวนการในการที่จะก่อเป็นพฤติกรรมนี้ต้องอาศัยเวลาและการตัดสินใจหลายขั้นตอน”^{๑๗}

นพพงษ์ บุญจิตราดุล ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลปะ ศาสตร์ คือการศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทำงานต่าง ๆ ศิลป์ คือการที่จะนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคน สถานการณ์ และ

^{๑๔} ปรียาพร วงศ์อนุการโรจน์, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๒ – ๑๒๓.

^{๑๕} สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, เอกสารการสอนชุดวิชาสุขศึกษา, หน่วยที่ ๑-๗ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (กรุงเทพมหานคร: ป.สัมพันธ์พานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๙๗.

^{๑๖} ชม ภูมิภาค, การศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๖), หน้า ๑๐.

^{๑๗} ประภาเพ็ญ สุวรรณ, การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๐), หน้า ๑๐-๑๑.

สิ่งแวดล้อมตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน^{๑๘}

เบนจามิน บี วูลแมน (Benjamin B. Wolman) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงาน คือ สภาพความรู้สึกรักของบุคคลที่มีความสุขมีความพอใจ เมื่อความต้องการหรือแรงจูงใจของตนได้รับการตอบสนอง^{๑๙}

เกทเซลส์ (Getzels) กล่าวว่า การดำเนินงานขององค์กรใดก็ตาม ถ้าจะให้งานดำเนินไปด้วยความเหมาะสมและได้ผล บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้น ทุกคนต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์กรนั้นๆ รับผิดชอบปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ การปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดก็ตาม มีความคิดเห็นขัดแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือนึกคิดหรือคาดคะเนให้ผู้ปฏิบัติทำอะไร^{๒๐}

๒.๑.๓ หลักการบริหารปฏิบัติงาน

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้สำหรับข้าราชการพลเรือน จึงประกอบด้วย ๔ กระบวนการ ดังต่อไปนี้

๑) การวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่เราให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่นำไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการนี้มีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นอย่างชัดเจนว่า เราอยู่ตรงไหนในองค์กร ทำอะไร และสิ่งที่เราทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร ต่อไปนี้ทุกคนในองค์กรจะต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าเราก็เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรของเราก้าวไปข้างหน้า มิใช่ทำงานหนักกันทุกวันแต่ไม่รู้จะทำไปเพื่ออะไร

๒) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือ ข้าราชการไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่มีการกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้นเราจึง

^{๑๘} นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๑๕-๑๑๖.

^{๑๙} Benjamin B. Wolman, **Motivation and Personality**, (New York : McGraw-Hill, 1976), P. 231.

^{๒๐} J.W. Getzels, **Creativity and Intelligence : Exploration with Gifted Students**, (New York : Wiley, 1957), P. 176.

แก้ปัญหาโดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้กันให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาด้วยอย่างชัดเจน การพัฒนานี้นอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงกับพวกเราแล้ว ข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

๓) การติดตามผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมิน เป็นโอกาสในการติดตาม ดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้เราจะมีบันทึกการติดตาม ดูแลเอาใจการติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง เหมาะสมการสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้ง ๒ ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้โอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง ๒ ฝ่าย

๔) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใดเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น ผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง มีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้ว จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่น และจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป^{๒๑}

จากความคิดเป็นข้างต้น กล่าวโดยสรุป คือ การปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมที่บุคคลๆ หนึ่งแสดงออกหรือกระทำทางร่างกายและความรู้สึกที่แสดงออกมาทางสีหน้า ท่าทาง เพื่อสื่อถึงความรู้ ความสามารถ แนวคิด ทักษะคติของตนเองที่กระทำออกมามุ่งเน้นให้การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ดำเนินอยู่สำเร็จ เสร็จสิ้นลง โดยแนวทางที่กระทำนั้นจะแตกต่างกันไปตามแนวคิดและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล กระบวนการที่ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยผ่านการวางแผน, การลงมือทำ, การ

^{๒๑} สำนักงาน ก.พ., หลักการระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา <http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com>. [๙ ธันวาคม ๒๕๕๖].

ตรวจสอบ, และการปรับปรุงแก้ไข โดยกระบวนการดังกล่าวต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานการใช้สติ ปัญญา เข้ามาดำเนินการ เพื่อให้กระบวนการดังกล่าวนี้สำเร็จลงอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับหลักสังคหัตถุธรรม

๒.๒.๑ ความหมายของสังคหัตถุธรรม

สังคหัตถุ หมายถึง เรื่องที่จะสงเคราะห์กัน, คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้, หลักการสงเคราะห์ คือช่วยเหลือกันยึดเหนี่ยวใจกันไว้ และเป็นเครื่องเกาะกุมประสานโลกคือ สังคมแห่งหมู่สัตว์ไว้ดุจสลักยึดรถที่กำลังแล่นไปให้คงเป็นรถและวิ่งแล่นไปได้ มี ๔ อย่าง คือ ทาน การแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ปิยวาจา พูดจาน่ารัก นานิยมนับถือ อตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์ สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตัวให้เข้ากันได้ เช่น ไม่ถือตัว ร่วมสุขร่วมทุกข์กัน^{๒๒}

สังคหัตถุธรรมเหล่านี้ช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิ่มสลักที่ยึดคปรถซึ่งแล่นไปมาได้ ฉะนั้นในการอยู่ร่วมกันในสังคมนั้น มนุษย์ทุกคนล้วนปรารถนาเป็นที่รักของคนรอบข้าง เป็นที่ยอมรับนับถือของทุกๆ คน และปรารถนาที่จะไฉนไฉนพึงค่ายกย่องสรรเสริญ มากกว่าเสียงนินทาว่าร้ายพระพุทธรองค์ใดทรงสอนวิธีที่จะทำตนให้เป็นที่รักของสังคมว่า ขึ้นแรกให้ปรับที่ตัวของเราเองก่อน คือ ต้องทำตัวเราให้เป็นคนน่ารักเสียก่อน โดยการปฏิบัติตามหลักสังคหัตถุธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้เป็นที่รัก เป็นที่ขอบใจของคนทั่วไป เป็นการปลูกไมตรี เต็มน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข ซึ่งจากหลักธรรมข้างต้นนี้สรุปได้ว่า

๑. ทาน หมายถึงการให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่าทุกๆ คนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันและกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุ เช่น ทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคบริโภคต่างๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำการกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พูดจา ช่วยเหลือกันในเรื่องที่ต้องพูดจา ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ ให้การแนะนำ ในข้อที่ควรจะแนะนำต่างๆ การให้การเฉลี่ยเผื่อแผ่เจือจานทุกคนทั้งผู้ใหญ่ ทั้งผู้น้อย ต่างก็ควรจะมีทาน คือให้การช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยมีจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกัน อันเป็นถ้อยคำที่สุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียดแทงหัวใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเสียใจ เจ็บใจ ไม่สบายใจ เพราะฉะนั้นจึงสมควรที่ทุกคนจะต้องมีสติควบคุมใจ ควบคุมวาจา ที่จะพูดออกไปให้เป็นวาจาที่สุภาพ ที่เหมาะสม แม้ว่าในบางคราวต้องทำงานหนักเหนื่อยก็ตาม สิ่งที่จะเป็นเครื่องในการควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ ต่อกันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่งใด

^{๒๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๔๑๒.

ที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพุดิตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้ง กาย วาจา ใจ ในทุกเวลาทุกโอกาส

๔. สมานัตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอดันเสมอปลาย ซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษากฎระเบียบของสถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือพระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง^{๒๓}

สังคหัตถุ แปลว่า ธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กัน, ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน หมายถึง หลักการครองใจคน, หลักยึดเหนี่ยวใจกันไว้, วิธีทำให้คนรัก, หลักสังคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจและเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่กันด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อกัน เหมือนลิ่มสลักที่ตรึงตัวรถไว้มิให้ชิ้นส่วนกระจัดไป ทำให้รถแล่นไปได้ตามที่ต้องการ **สังคหัตถุมีสี่ประการ** คือ

๑. ทาน การให้ การเสียสละ การแบ่งปันเพื่อประโยชน์แก่คนอื่น ช่วยปลูกฝังให้เป็นคนที่ไม่เห็นแก่ตัว แบ่งปันกัน (แบ่งปันไปมา)

๒. ปิยะวาจา การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน จริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ เหมาะกับกาลเทศะ พูดดีต่อกัน (พูดจาจับใจ)

๓. อัตถจริยา ช่วยเหลือกัน (ช่วยกิจกันไป)

๔. สมานัตตา การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ โดยประพุดิตัวให้มีความเสมอดันเสมอปลาย วางตัวดีต่อกัน (นิสัยเป็นกันเอง)^{๒๔}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสังคหัตถุมีสี่ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จัก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาการให้ทานจะช่วยให้ผู้อื่นอื่นใด ไ้ นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง

๒. ปิยะวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน

^{๒๓} บุญศิริ ขวลิตรำรง, **ธรรมโอสธ**, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๒๓-๓๑.

^{๒๔} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ป.ธ. ๙ ราชบัณฑิต, **พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์**

ชุด คำวัด, วัดราชโอรสาราม (กรุงเทพมหานคร: พ.ศ. ๒๕๔๘).

๓. อุตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แกผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูตาย บั้นวัวปั้นควายให้ลูกท่านเล่น” นักบริหารทำอุตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ได้บังคับบัญชา

๔. สมานัตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์มีสุขร่วมสุข” นักบริหารต้องกลารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเอง ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง^{๒๕}

๒.๒.๒ องค์ประกอบของสังคหวัตถุธรรม

จากการทบทวนเอกสารที่มาและความหมายของสังคหวัตถุ ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบที่มาและความหมายของสังคหวัตถุ ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ สังคหวัตถุตามเอกสารและทัศนะของนักวิชาการ ดังนี้

หลักธรรมของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ที่เรียกว่า สังคหวัตถุ คือหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้ร่วมงาน เป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มี ๔ ประการได้แก่

ทาน การให้ เสียสละ เอื้อเพื่อแบ่งปันสิ่งใดของตน เพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นไม่เห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว

ปิยวาจา พูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว มีประโยชน์ เหมาะกับกาลเทศะ

อิตถจริยา สงเคราะห์หรือการประพัตในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

สมานัตตตา มีความสม่ำเสมอ ความประพัตเสมอดันเสมอปลาย^{๒๖}

อุดม เขยกิจวงศ์ และ กนิษฐาณ แปนสุวรรณ ไดกลาวถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคหวัตถุธรรม ไววา ทาน คือ การแบ่งปันกันอยู่ แบ่งปันกันกิน แบ่งปันกันใช้ ปิยวาจา คือ พูดจាកันอย่างไพเราะ อ่อนหวาน ด้วยความปรารถนาดีทำให้เกิดการรักใคร่ สามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อิตถจริยา คือ ทำตนเป็นคนที่มีประโยชน์ต่อครอบครัว ต่อสังคมและประเทศชาติ สมานัตตา คือ การวางตนให้เหมาะสม เสมอดันเสมอปลาย ไม่ทำให้เกิดชนชั้นขึ้น จากการค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า สังคหวัตถุธรรม ประกอบไปด้วย ทาน คือ การช่วยเหลือแบ่งปัน สิ่งของเครื่องใช้ปัจจัยที่เรามียู่แก่ผู้อื่น การมีน้ำใจ เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน รวมทั้งการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และถูกต้อง ปิยวาจา คือ การพูดจาอ่อนหวาน สุภาพ ให้ความเป็นกันเอง ไม่พูดจาทำร้าย ส่อเสียดหรือทำให้ผู้อื่นเสียใจไม่บิดเบือนความเป็นจริง รู้จักใช้คำพูดอย่างเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ อิตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์แก่สาธารณะด้วยแรงกายที่มีอยู่ ทำตนให้เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม ช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ไม่นิ่งดูตายหรือเลื่องงาน สมานัตตา คือ การเอาตัวเข้าไปสมาน การวางตัว

^{๒๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๗๐-๗๕.

^{๒๖} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๔๐/๑๖๗

เป็นกลาง ร่วมทุกข์ร่วมสุขร่วมกัน การวางตัวเหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่ เสมอต้นเสมอปลาย ประพฤติแต่ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ไม่กระทำในสิ่งที่ชั่วหรือทำลายผู้อื่น^{๒๗}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า สังคหัตถ์ หมายถึง เรื่องที่จะสงเคราะห์กัน, คุณเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้, หลักการสงเคราะห์ คือช่วยเหลือกันยึดเหนี่ยวใจกันไว้ และเป็นเครื่องเกาะกุมประสานโลกคือสังคมแห่งหมู่สัตว์ไว้ดุจสลักยึดรถที่กำลังแล่นไปให้คงเป็นรถและวิ่งแล่นไปได้ มี ๔ อย่าง คือ ทาน การแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ปิยวาจา พูดจาน่ารัก นานิยมนับถือ อตถจริยา บำเพ็ญประโยชน์ สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตัวให้เข้ากันได้ เช่น ไม่ถือตัว ร่วมสุขร่วมทุกข์กัน^{๒๘}

บุญสิริ ขวลิตรำรง ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสังคหัตถุธรรม ไว้ว่า เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน มี ๔ ประการ ได้แก่

๑. ทาน หมายถึงการให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็น ขอ สำคัญเพราะว่า ทุกๆ คนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันและกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุ เช่น ทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคบริโภคต่างๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยการทำกิจการของกันและกันทางกาย ในด้าน วาจา พูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ต้องพูดจา ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ ให้การแนะนำ ในข้อที่ควรจะแนะนำต่างๆ การให้การเฉลี่ยเผื่อแผ่เจือจานทุกคนทั้งผู้ใหญ่ ทั้งผู้น้อย ต่างก็ควรจะมีทาน คือให้การช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยมีจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุลงถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำ ซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกัน อันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียตบะ น้ำใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเสียใจ เจ็บใจ ไม่สบายใจ เพราะฉะนั้นจึงสมควรที่ทุกคนจะต้องมีสติควบคุมใจ ควบคุมวาจา ที่จะพูดออกไปให้เป็นวาจาที่สุภาพ ที่เหมาะสม แม้ว่าในบางคราวต้องทำงานเหน็ดเหนื่อยก็ตาม สิ่งที่จะเป็นเครื่องในการควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติดนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้ง กาย วาจา ใจ ในทุกเวลาทุกโอกาส

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของ

^{๒๗} อุดม เขยกิจวงค์ และ กนิษฐาน แปนสุวรรณ, พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงดาว, ๒๕๔๘, หน้า ๑๑๕

^{๒๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๔๑๒.

สถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือพระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง^{๒๙}

มณีนุช ไพโรจน์ ได้กล่าวว่า สังคหัตถุธรรม คือ หลักธรรมอันเป็นเครื่องจรรโลงสังคม เป็นหลักธรรมที่สร้างความสงบสุขสมานสามัคคี สร้างความเกื้อกูลกัน สร้างความผูกมิตรรักใคร่กลมเกลียว และเชื่อมสัมพันธ์กันของคนในสังคม ซึ่งประกอบด้วย ทาน, ปยวาจา, อตถจริยา และสมานัตตา ทาน คือ การให้การแบ่งปัน การให้ในนี้เป็นการให้ใน ๒ ลักษณะ คือ ให้เพื่อ การสงเคราะห์ และการให้เพื่อตอบแทน หรือ แลกเปลี่ยนการให้เพื่อการสงเคราะห์เป็นการช่วยเหลือที่ไม่หวังผลตอบแทน ใดๆ จากผู้รับโดยมีเจตนาให้เขาเหล่านั้นได้รับสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ ส่วนการให้เพื่อตอบแทน หรือ แลกเปลี่ยน เป็นการให้โดยมีเงื่อนไขหรือเหตุปัจจัยต่างกันไป เช่น องค์กรให้ค่าตอบแทนหรือค่าตอบแทนพิเศษแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม นี่ถือว่าเป็นการตอบแทนการทำงานที่บุคลากรตั้งใจทำงานจนงานนั้นประสบความสำเร็จ องค์กรได้รับผลสำเร็จของงานไป บุคลากรได้รับค่าตอบแทน ทั้งองค์กรและบุคลากรต่างก็ได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสมตามฐานะของตน การที่องค์กรให้การพัฒนาด้านความรู้ แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวอย่างของ การให้เพื่อแลกเปลี่ยน ปยวาจา คือ การสื่อสารกันด้วยถ้อยคำที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น การสื่อสาร ในเชิงสร้างสรรค์ ปยวาจาในที่นี้มิได้หมายถึงถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานเท่านั้น แต่หมายรวมถึง การติเพื่อก่อ การวาทกล่าวเมื่อกระทำผิดเพื่อให้ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาดไป อตถจริยา คือ การสร้างสรรค์สิ่งที่ดี มีคุณประโยชน์แก่ส่วนรวม สัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน การร่วมกันทำงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด รวมถึงการสงเคราะห์ การดูแลเอาใจใส่ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การส่งเสริมกันให้เกิดผลสำเร็จของงาน อตถจริยาจึงเปรียบเสมือนการผสาน การเชื่อมต่อกัน ของระบบย่อยในสังคมเพื่อเกิดผลสำเร็จของงานในภาพรวม สมานัตตา คือ การประพฤติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย การไม่เลือกปฏิบัติ การรู้จักวางตนให้เหมาะสมตามเวลา สถานที่ และ ตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง การร่วมทุกข์ร่วมสุขระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร^{๓๐}

พุทธทาสภิกขุ ได้กล่าวถึงหลักการบริหารคนว่า การบริหารคนนี้ยังมีสิ่งลึกลับ อีกอย่างหนึ่ง คือ เครื่องยึดเหนี่ยว น้ำใจ เราไวใจเขา เรารักเขา เราหวังดีต่อเขา อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว น้ำใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะต่างๆ ไป เรื่อง สังคหัตถุ

- การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- การพูดจาไพเราะ
- การบำเพ็ญประโยชน์
- การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือ เป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย หรือเรียกว่าความงดงาม

ในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องเหนี่ยวให้เกิดความรวมมือกันได้^{๓๑}

^{๒๙} บุญศิริ ขวลิตรำรง, **ธรรมโอสธ**, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๙).

^{๓๐} มณีนุช ไพโรจน์, “การนำหลักสังคหัตถุ ๔ ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พรอพเพอร์ตี้ แคร เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด (P.C.S.)”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๓๙.

^{๓๑} พุทธทาสภิกขุ, **บริหารธุรกิจแบบพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร: อตมมโย, มปป.), หน้า ๑๕

สมเด็จพระมหาธีรราช ได้ให้ความหมายตามหลักจริยศาสตร์ สังคมของพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ หรือ หลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพ นับถือแกผู้อื่น หรือสังคมของชุมชนต่างๆ คือ

๑) ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของตนเองแกผู้อื่นที่ควรปัน เพราะ ทาน หมายถึง

๑.๑ ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ

๑.๒ อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ

๒) ปยวาจา หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้น เคารพนับถือ ปยวาจา นี้ ไซ้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจา สุภาพอ่อนโยน กับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปยวาจา นั้น ผู้ใช้จำต้องมีสติ ควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ (mind's control or self control)

๓) อัตถจริยา หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้น มีหน้าที่ทางมนุษยสัมพันธ์ทุกระดับชั้นมีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๔) สมานัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้ เขากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น^{๓๒}

พระเทพดิลก (ระแบบ ธิธยาโณ) กล่าวว่า สังคหวัตถุ ๔ นี้ พระพุทธเจ้าทรงอุปมาเหมือนกับพาหนะที่จะนำคนไปสู่ความสุขความเจริญในโลก เพราะสังคมของมนุษย์เราจำเป็นต้องอิงอาศัยธรรมะทั้งสี่ประการนี้ ทรงชื่อกลุ่มที่ตรงกันขามว่า ถาพาทาสังคมปราศจากเสีย ซึ่งธรรมทั้งสี่ประการแล้ว แม่มารดา บิดา ก็จะไม่ได้รับการนับถือบูชาจากบุตรธิดา โลกจะอยู่ไม่ได้เลย จึงเรียกว่า ธรรมเป็นเครื่องสงเคราะห์ การสงเคราะห์ก็มีอยู่ ๒ ฝ่าย คือ อามิสสังคหะ คือ สงเคราะห์ด้วยวัตถุสิ่งของ ธัมมสังคหะ คือ สงเคราะห์โดยธรรม ถาพามองในแง่ของคนที่ไม่แสวงหาที่พึ่ง สิ่งนี้ก็เป็นการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของคน เช่น ต้องการความรักและได้รับความรัก ความอบอุ่น ความปลอดภัย ต้องการที่พึ่งพำนักอาศัย ต้องการพักผ่อนหย่อนใจ หรือความต้องการรวมกิจกรรมต่าง ๆ กัน เป็นต้น ก็ต้องมีธรรมะ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว หลักที่จะให้เกิดการยึดเหนี่ยวทางใจกันขึ้น มาสรุปรวมอยู่ที่สังคหวัตถุ แม่แต่แนวคิด การแสวงหาเครื่องรางของขลังที่ชาวบ้านเขาแสวงหากัน แนวของพระเครื่องนั้น คือ เมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี แคล้วคลาด ธรรมะทั้งสี่ประการมีลักษณะก่อให้เกิดเป็นเมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี และแคล้วคลาดจากภัยอันตรายทั้งหลายได้ องค์ธรรมทั้งสี่ประการนี้ คือ

๑) ทาน การให้ เป็นลักษณะการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจของแต่ตนแก่คนอื่นที่ควรแก่การให้การให้มียอยู่ ๒ แนวใหญ่ คือ

๑.๑) การให้ด้วยจิตคิดอนุเคราะห์ หมายถึงว่าการอนุเคราะห์ การสงเคราะห์

^{๓๒} สมเด็จพระมหาธีรราช, ธรรมะสร้างเยาวชน, อ่างใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การสร้างชุดการสอนหลักสูตร “สังคหวัตถุ ๔ โดยใช้กิจกรรมกลุ่มสำหรับสามเณร ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ แผนกสามัญศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดสุวรรณ์รังสรรค์ จังหวัดระยอง” สังกัดกรมศาสนา, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕-๒๖.

ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ด้วยอัยยาศัยไมตรีโอบอ้อมอารีต่อบุคคลเหล่านั้น เขาประสบความสำเร็จ ความขาดแคลน ก็สงเคราะห์เขาเท่าที่จะสงเคราะห์กันได้ และบางครั้งเป็นเรื่องของ อัยยาศัยไมตรี ในทำนองที่แบ่งกันกินแบ่งกันใช้ เพื่อนบ้านใกล้เคียงกัน มีของอะไรก็แบ่งกันกิน แบ่งกันใช้ เป็นการสร้างอัยยาศัยไมตรีอย่างที่คุณไทยเราถือว่า “รู้คนดีกว่ารู้สังกะสี รู้เหล็ก กำแพง” อย่างบ้านในชนบทเห็นได้ชัดมาก ถ้าไม่มีหนอนบอนไล่ ไม่มีใครสามารถขโมยได้ เพราะถึง ขโมยก็ออกไปนอกหมู่บ้านไม่ได้ ประเดี๋ยวก็จับได้ นี่คือ ลักษณะโครงสร้างสังคมไทยที่เรานิยมเอา ธรรมะไปสั่งสอนกันมา ก่อให้เกิดเป็นความปรารถนาดี ความหวังดีต่อกันว่า “เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อม อารี” การอนุเคราะห์ คือ แสดงความมีน้ำใจ และการสงเคราะห์ให้ในกรณีที่เขาขาดแคลน เราก็สงเคราะห์เขา

๑.๒) การให้เพื่อบูชาคุณความดี เช่น การทำบุญตักบาตร การให้อาหารให้เสื้อผ้าแก่ พอแมปูยา ตายาย ในวันตรุษสงกรานต์ การเสียภาษีให้แก่รัฐ เหล่านี้เป็นกรให้ด้วยสำนึกถึงคุณความ ดี การให้ก็เป็นกรปฏิบัติธรรมะเหมือนกัน อย่าลืมนะ ขอบข่ายของการให้พอถึงจุดหนึ่งเมื่อเราเป็น พวกรเดียวกับเขาแล้ว หนักนิตเบาหนอยก็ทนกันไปกลายเป็น “อภัยทาน” คือ การให้อภัย เมื่ออภัย กันได้ ก็เขาอกเขาใจกัน ตอมาก็กลายเป็น “ธรรมทาน” คือ จะพัฒนาไปจากจุดที่วัตถุนาน แตมาถึง จุดหนึ่ง สามารถวางวางตักเตือนกันได้ อย่างคนเฒ่าคนแก่ในท้องถิ่นชนบท ทานสามารถจะ ดุด่าเด็ก ที่เหมือนกับลูกหลานของทานได้ เวลามีปัญหากรณีพิพาทอะไร ทานผู้นี้ไปพูด บางทีก็เลิกแล้ว ตอ กันได้ นี่เพราะอะไร เพราะทานผู้นี้ได้สร้างสมบารมีด้วยการสงเคราะห์ในเชิงวัตถุธรรมมากอน มีการให้อภัยในความผิดพลาด บกพรอง อยู่ในฐานะที่วางตักเตือนกันได้ คนเรากว่าจะปรับตัวขึ้นมาอยู่ในจุดนี้ ได้ก็ต้องใช้เวลาสร้างบารมีพอสมควร หลวงพอบางองค์ในต่างจังหวัด มีการมีงานภายในวัด ตำรวจไม่ ต้องมาตรวจการณ ไม่ตอมาทำอะไร หลวงพอบุญองค์เดียวใครไม่กลาทำอะไรหรอก จะไป ก่อเรื่อง กอรวารขึ้นไม่ได้ อย่างนี้หลวงพอบุญต้องมีบารมีอยู่มากจนเดี๋ยวกๆ เรียกหลวงปู่หมดแล้ว ฉะนั้น สมการใน ตางจังหวัดจึงจำเป้นจะต้องเป็นพระแก่ๆ เพราะเป็นเรื่องของบารมี ถ้าไม่มีบารมี เราทำงานไม่ได้ อยู่เป นหลวงปู่แล้วสามารถที่จะควบคุมอะไรใครก็ได้

๒) ปยวจา เจริญที่อ่อนหวาน ตรงกันข้ามกับคำหยาบแต่ในเชิงปฏิบัติแล้ว ปยวจา คือ เจริญถ้อยคำอันเป็นที่รัก วาจาเป็นที่รักผูกพันด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งบางครั้ง อาจเป้นคำดู คำตักเตือนก็ได้ แต่ถาหากวาพูดด้วยความรัก หวังดี ปรารถนาดี ถือวาเป้นธรรมเครื่อง สงเคราะห์กัน ถาหากอัยยาศัยเริ่มมีความรัก ความปรารถนาดี ตอไปจะกระจายตัวไปเอง คือ จะพูด คำสัตย์ คำจริงเอง จะไม่ยุยงให้คนเหล่านั้นเขาแตกกัน เพราะรัก หวังดีตอเขาจะพูดเฉพาะเรื่องที่มี ประโยชน มันก็จะกระจายตัวเอง เป้นวจีสัจจิตครบทั้งสี่ แต่เริ่มที่ปยวจา คือ วาจาอันเกิดจากใจที่มี ความรักและหวังดี ปยวจาบางครั้งถ้อยคำอาจไม่ไพเราะ ไม่อ่อนหวาน หากพูดด้วยความปรารถนาดี หวังดี ยังอยู่ในขอบข่ายของปยวจา

๓) อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป้นประโยชน์แก่บุคคลอื่น จะเห็นว่ามีทั้งกายกรรม วชิกรรม มโนกรรม ทางกายกรรม ก็ช่วยเหลือชวนช่วยในกิจการงาน อย่างในบานในเมืองเรา เราก็ช่วยเหลือ กัน ไถนาก็ช่วยเหลือกันไถนาก็กิจการอะไรก็ตาม เช่น ปลุกบานตางจังหวัด บานหลังหนึ่งขนาด ๒ - ๓ หอง ปลุกไม่กี่วันก็เสร็จ เพราะเขาช่วยเหลือกัน นี้เรียกว่า ประพฤติสิ่งที่เป้นประโยชน์ด้วยกัน ในทางกาย ช่วยเหลือกันชวนช่วยกันในกิจการงานที่ขอบประพฤตีสั่งที่เป้นประโยชน์กันด้วยวาจา

คือ พุดในทางที่เสริมสร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แนะนำชี้แจงแสดงเหตุผล การกระทำบางอย่างต้องคิดใจเขาใจเรา เช่น อยู่ไกลเคียงเพื่อนคนหนึ่งต้องการจะอ่านหนังสือเราเขย่าวินยเสีย ลั่น ไม่เป็นอรรถจริยา เพราะทำลายประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งที่เขาจะพึงได้ ขอนี้ชั้นของวินัย มีวินัยบางขอเสริมอรรถจริยา เช่น ภิกษุรูป หนึ่งกำลังทองปาฏิโมกข์อยู่ เราไปชวนคุย เป็นการทำความลายประโยชน์ ทานก็ปรับเป็นอาบัติ ปาจิตตีย์ นั่นคือ สอนให้ประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน เกื้อกูลกันในบางครั้งบางคราว เราไม่สามารถจะทำได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์เขา เช่น เราช่วยเหลือเขาไม่ได้ แต่อย่าถึงกับไปทำลายประโยชน์ของเขา อย่างนี้พออยู่กันภายในสังคมได้ อย่าลืมนะ ตัวประโยชน์ที่มักจะพุดเพื่อประโยชน์ เพื่อเกื้อกูล เพื่อความสุข แก่ข้าพเจ้าทั้งหลาย การกระทำอะไรต้องมุ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับการกระทำเหล่านั้น เมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่คนอื่นก็กระทำ เช่น ช่วยสร้างสะพานบาง ขนกันชุดถนนบาง ชุดลอกคูคลองบาง ล้วนเป็นคุณความดีที่เป็นจุดยึดเหนี่ยวทางใจให้คนอื่นเขาเกิดความนิยมนับถือ นี่เป็นอรรถจริยา คือ ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งประพฤติเพียงฝ่ายเดียว แต่ทุกคนก็ต้องประพฤติให้เป็นประโยชน์ต่อกัน

๔) สมานัตตตา ความมีตนสม่ำเสมอ ไม่ถือตัว ไตแก่การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะที่ควรจะเป็นและที่ตนเป็น ไม่แสดงอาการขึ้นๆ ลงๆ ๓ วันดี ๔ วันร้าย กำหนดทิศทางลมไม่ค่อยถูก วาจะเอาอย่างไรงั้นแน่ อีกอย่างหนึ่ง คือ ไม่ลืมนั่น เช่น เคยเป็นเพื่อนกันมา พอได้ดีหน่อยก็ลืมเพื่อน ต้องแสดงอริยาธยไมตรีให้ปกติ แมคนไม่ชอบพุดชอบคุยอะไรก็ต้องทักทายปราศรัย เรื่องที่ออกจะปฏิบัติยาก ดุณิทานเปรียบเทียบออกจะฟังง่าย บางเรื่องเป็นการยอมรับนับถือฐานะกัน อย่างสหาย ๓ คน เป็นขอทาน คนหนึ่งราชรถมาเกย ไตเป็นพระราชา อีกคนหนึ่งคิดว่าเพื่อนเราเป็นพระราชา ก็เบงแต่งตัวขอทานเขาไป อันนี้เป็นการไม่ไหวเถียรดี ไม่ยกย่องเพื่อนในฐานะที่ชอบที่ควร เพื่อนก็ให้เงินหน่อยหนึ่งแล้วไล่ออกจากเมืองไปเลย อีกคนหนึ่งแกถือว่าเพื่อนก็คือเพื่อน แต่ในที่ต่อสาธารณชน ก็ต้องวางตัวให้ความเคารพนับถือตามสมควรแก่ฐานะของเพื่อน นี่คือ เป็นหลักของสมานัตตตา วางตนเหมาะสมแก่ฐานะที่ตนเป็น ไม่ใช่วาพามีสมานัตตตาแล้วสมภารจะลงเล่นกับลูกวัด คือ ต้องวางตนเหมาะสมกับฐานะ อีกประการหนึ่งก็คือ ไม่ถือตัวเกินไป เวลาได้ดีไม่หลงตัว ลืมนั่น คางคกขึ้นวอมะพร้าวต้นตง ยากต้นมี ชี้อาไต่ดี ที่โบราณพุดว่า คางคกขึ้นวอ คือ ถ้าทำอะไรๆ มันเกินๆ ไป ก็เสียหลักของสมานัตตตา แทนที่คนจะเกิดความนับถือ กลับไม่พอใจชิงชังเอาไต่

หลักทั้งสี่ประการนี้เป็นการปฏิบัติตัวของคน แต่ไม่ได้หมายความว่า กะเกณฑ์ให้คนใดคนหนึ่งเป็น ทุกฝ่ายต้องแสดงออกซึ่งอริยาธยไมตรีเหล่านั้น เช่น เพื่อนกันก็ต้องเสมอดนเสมอปลาย แสดงความเพนถักถายมิตร แมในยามวิบัติก็ไมทอดทิ้งกัน หลักของสมานัตตตา คือ มีตนเสมอ แต่ต้องไม่วางตัวต่ำเกินไป เพื่อต้องการให้คนอื่นเขาเห็นว่าเราไม่ถือเนื้อถือตัว เล่นหัวจนไม่เป็นเวลา วางตัวสูงเกินไปก็เสียคุณธรรมทั้งสี่ประการนี้ มีในบุคคลใดก็ตาม จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้ ก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกันและกัน เป็นเหมือนพาหนะที่จะนำพาคนไปสู่ความสุข ความเจริญที่ต้องการได้ เป็นจุดยึดเหนี่ยวทางใจ ภายในจากครอบครัวเป็นตนไปจนถึงสังคมคนกลาง

เป็นพระเครื่อง ๔ องค์ ที่ก่อให้เกิดผลทางเมตตามหานิยม คงกระพันชาตรี และแคล้วคลาดทั่วๆ ทั้ง เป็นพุทธวิธีครองใจคน เป็นจุดที่ยึดเหนี่ยวน้ำใจคนไว้ได้^{๓๓}

อริศรี เกตุศรีพงษ์ ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน ๔ ประการ

๑) ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาด-เหลืออุปกรณ์สิ่งของ ก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอก จะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) แล้ว การแบ่งปันเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยไหลเวียนของความรู้มีการขับเคลื่อนโดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็น ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ด้วย

๒) ปยวจา คือ การแบ่งปันคำพูดดีๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็ประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปยวจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะการจะนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้น ต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

๓) อุตถจริยา คือ การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็ประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อุตถจริยา” แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้ แต่ขาดกำลังใจคน เพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเขาไปช่วยในงานสำเร็จ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้พนักงานในองค์กร เป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

๔) สมานัตตา คือ การมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ จริ่งใจต่อกันความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกลดอดภัย ไม่ระแวงกันและเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน (Trust) เพราะถาคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกัน หรือไม่เชื่อใจกัน พนักงานก็จะไม่อยาให้นำความรู้ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่างๆ มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอในการร่วมแบ่งปันความรู้ต่างๆ จะช่วยให้การจัดการความรู้ “มีชีวิต” อยู่เสมอ การที่พนักงานในองค์กรเป็นผู้ที่มีความสม่ำเสมอ จริ่งใจต่อกัน ถือเป็นิสัยความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหากงานที่ทำประสบผลสำเร็จ ก็จะไม่แย่งกันเอาความดีความชอบใส่ตัวว่าฉันเป็นคนทำงานนั้นเอง หรือหากมี

^{๓๓} พระเทพดิลก (ระแบบ จิตภาโณ), **ธรรมปริทรรศน์**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๖๒.

ขอผิดพลาดเกิดขึ้น พนักงานก็จะไม่มีการกล่าวโทษกัน แต่จะช่วยกันแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น บรรยากาศของความรวมแรงรวมใจก็จะเกิดขึ้น พนักงานรู้สึกว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของตนเองและองค์กรดีขึ้น^{๓๔}

๒.๒.๓ ความสำคัญของสังคหวัตถุ ๔ ที่มีต่อการให้บริการ

การที่นำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้กับการให้บริการนั้น ก็เนื่องมาจากการองค์ประกอบของหลักธรรมนี้ ซึ่งประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตา เป็นหัวใจสำคัญในการให้บริการเพื่อให้เกิดความพอใจของผู้มารับบริการ ซึ่งปัจจัยสำคัญก็คือพนักงานที่ต้องมีคุณธรรม ๔ ประการ คือ

๑. ทาน (Giving; Generosity; Charity) การให้การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกัน หรือให้ความรู้ แนะนำ ด้วยน้ำใจไมตรี จะช่วยผูกใจคนไว้ได้ การทำทานไม่สูญเปล่า ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน ดังพุทธพจน์ที่ว่า “มนาปทายี ลภเต มนาป”^{๓๕}

อามิสทาน ให้สิ่งของแก่เพื่อนหรือผู้อื่นที่ดีกว่าในวันและเวลาอันสมควร ธรรมทาน หรือวิทยาทาน การให้ธรรม การให้ความรู้และแนะนำสั่งสอนให้รู้ตัวชั่วหรือการแนะนำให้รู้ศิลปวิทยาในการประกอบสัมมาชีพ^{๓๖}

ธรรมทานนั้นเป็นเลิศกว่าทานทั้งหลาย อามิสทานช่วยค่า จุนชีวิตทำให้เขามีที่พึ่งอาศัย แต่ธรรมทานช่วยให้เขารู้จักพึ่งตนเองได้ต่อไป^{๓๗}

๒. ปิยวาจาหรือเปยวัชชะ (Kindy Speech; Convincing Speech) ความเป็นผู้นำรัก พูดอย่างรักกัน วาจาที่รัก คือ วาจาไพเราะอ่อนหวาน มีหางเสียง สมานสามัคคี ซาบซึ้งใจ ทำให้เกิดไมตรีรักใคร่นับถือ๗๗จะเห็นได้ว่า การให้แต่เพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถที่จะทำให้เป็นที่รัก เป็นที่ขอบใจของคนทั่วไปได้ จึงต้องรู้จักปราศรัยให้ไพเราะนุ่มนวลน่าฟัง เมื่อฟังแล้วเกิดกำลังใจที่จะทำความดียิ่งขึ้นไป เปรียบเสมือนน้ำทิพย์ชโลมใจ ประสานใจทุกๆ ดวงให้เป็นดวงเดียวกัน^{๓๘}

๓. อุตถจริยา (Useful Conduct; Rendering Services; Life of Services; Doing Good) การประพฤติประโยชน์ ทำประโยชน์แก่เขา หลักธรรมข้อนี้มุ่งสอนตน ๒ ด้าน คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์และการทำในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริมในด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้เป็นประโยชน์แก่สังคม เป็นต้น การทำตนให้เป็นประโยชน์คือ ทำตนให้มีคุณค่าในสังคมที่ตนอาศัยอยู่ ด้วยการตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ฝึกฝนอบรมตนให้เป็นคนเจริญด้วยความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม การทำในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ คือ เมื่อทำตนให้เป็นประโยชน์แล้วก็ต้องสร้างตนให้เป็นประโยชน์กับผู้อื่นด้วยการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ไม่นิ่งดูดาย มีน้ำใจไมตรีต่อกัน บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตามสติกำลังความสามารถ

^{๓๔} อรุณศิริ เกตุศรีพงษ์, “สังคหวัตถุ ๔ : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”, วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘ (พฤษภาคม - มิถุนายน ๒๕๕๐), หน้า ๔๓ - ๔๖.

^{๓๕} อัง.ปญจก. (บาลี) ๒๒/๔๔/๔๕.

^{๓๖} อัง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๔๔/๗๒.

^{๓๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๑.

^{๓๘} พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๖๗.๖๘

๔. สมานัตตตา (Even and Equal Treatment; Equality Consisting in impartiality, Participation and Behaving Oneself Properly In All Circumstances) เอาตัวเข้าสมาน คือการทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมในเวลานั้น การวางตนให้สมกับฐานะที่ตนมีอยู่ในสังคมและทำอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ให้ความเสมอภาค ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น เสมอในสุขและทุกข์ ร่วมรับรู้ปัญหา และร่วมแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของสังคมและประเทศชาติ^{๓๙}

กล่าวโดยสรุป หลักสัททัตถุธรรม หมายถึง หลักการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขไม่ว่าจะเป็นสังคมการทำงาน สังคมชุมชนที่เราอาศัยอยู่ โดยเป็นหลักที่จะทำให้สังคมไม่เกิดการขัดแย้ง ไม่เกิดปัญหา ซึ่งจะทำให้เกิดความชุ่มชื้นของหัวใจกัน โดยมีหลักการที่ต้องปฏิบัติดังนี้คือ

๑. การให้ ได้แก่ การให้ทั้งสิ่งของและการให้อภัยซึ่งกันและกัน
๒. การใช้คำพูดที่ไพเราะ นุ่มนวล เหมาะสมกับสถานการณ์ แสดงความเห็นอกเห็นใจกัน เพื่อลดการกระทบกระทั่งกันและเพื่อแสดงมิตรไมตรีต่อกัน
๓. การปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมที่เราอยู่ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม
๔. การกระทำตนให้เป็นผู้ที่เป็นกลาง และสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในสังคมที่เราอยู่ร่วมด้วย โดยหลักการคือไม่เป็นผู้ที่ยุแหย่ให้เกิดความริษยาฉันทาเกิดขึ้นในสังคม และเมื่อรับฟังสิ่งใดมาต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนจะตัดสินใจเชื่อหรือปฏิบัติตาม หาเหตุและผลให้รอบด้านเพื่อลดการกระทบกระทั่งแก่ผู้ที่อยู่ร่วมกันในสังคม

๒.๓ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

๒.๓.๑ ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไว้อย่างกว้างขวาง และได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายทัศนะ ดังนี้ การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสิ่งที่ดีงาม และทำให้ชีวิตประสบความสำเร็จ เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากชีวิตของเราจะต้องแวดล้อมไปด้วยผู้คน เราไม่อาจจะหลีกเลี่ยงหนีจากผู้คนไปได้ เหมือนกับที่ อริสโตเติล นักปราชญ์ชาวกรีก ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นเหล่า เป็นกลุ่มเป็นก้อน มีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบในกลุ่มหรือทางสังคมซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความปลอดภัยและอยู่รอดของชีวิตร่วมกัน ซึ่งเป็นการตอบสนองสัญชาตญาณของมนุษย์ หรือ รุสโซ ปราชญ์อีกคนกล่าวว่า มนุษย์จะต้องตกอยู่ภายใต้เครื่องพันธนาการของสังคม^{๔๐}

^{๓๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *ธรรมานุชีวิต*, พิมพ์ครั้งที่ ๘๐, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์สวย จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๙.

^{๔๐} สุเมธ แสงนิมิต, *พัฒนาความสัมพันธ์อย่างไร ให้ผู้คนสนุกสนาน*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สามัคคีสาร (ดอกหญ้า), ๒๕๓๗), หน้า ๒๑.

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน^{๔๑}

ในปี พ.ศ. ๒๕๓๘ ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

มนุษยสัมพันธ์ (Human Relationships) เป็นการอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นคณะ หรือกลุ่มโดยมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ทราบความต้องการของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม รวมไปถึงวิธีการจูงใจและประสานความต้องการของบุคคล และกลุ่มให้ผสมผสานกลมกลืนกันตามระบบที่สังคมต้องการ

อำนาจ แสงสว่าง มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การแสวงหาเพื่อทำความเข้าใจโดยการใช้ ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นผลก่อให้เกิดความเชื่อมโยงเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การของแต่ละบุคคลที่ได้กำหนดไว้^{๔๒}

David, Keith. มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพโดยมีความพอใจในทางเศรษฐกิจและสังคมมนุษย์สัมพันธ์ จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคลตลอดจนองค์กรต่อองค์กร^{๔๓}

ฟูลเมอร์ (Fulmer) อธิบายความหมายของ มนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นความสัมพันธ์อันดีของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของทุกฝ่าย^{๔๔}

เอส. จี. ฮิวเนอริยาเกอร์ (S.G.Huneryager) ได้ให้คำนิยามของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ มวลแห่งความรู้ที่มีระเบียบที่มุ่งอธิบายพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์การ และเป็นการนำหลักวิชาของพฤติกรรมศาสตร์ทุกสาขามาใช้ในการบริหารงานบุคคล^{๔๕}

คาร์เตอร์ วี. กู๊ด (Carter V. Good) ได้อธิบายความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็น ปฏิกริยาทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล อิทธิพลที่บุคคลมีต่อกัน และเป็นการศึกษาถึงอิทธิพลหรือ ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเหล่านั้น^{๔๖}

ดักลาส เบนตัน (Douglas Benton) ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นการศึกษา ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลทั้งในองค์การหรือส่วนบุคคล ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน^{๔๗}

^{๔๑} พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๘), หน้า ๒๕.

^{๔๒} อำนาจ แสงสว่าง, จิตวิทยาอุตสาหกรรม Industrial Psychology, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๔), หน้า ๙๙.

^{๔๓} David, Keith. Human Behavior at Work., New York : Graw-Hill,Co.,1977.

^{๔๔} เรียม ศรีทอง, พฤติกรรมกับการพัฒนาตน : Human Behavior and Self Development, (กรุงเทพมหานคร: เจริญเวช เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๒), หน้า ๒๑๒.

^{๔๕} สมร ทองดี, หน่วยที่ ๒ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา มนุษย์กับสังคม Man and Society สาขาวิชาศิลปศาสตร์, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๙), หน้า ๗๖.

^{๔๖} วิภาพร มาพบสุข, มนุษยสัมพันธ์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒.

^{๔๗} มนุษยสัมพันธ์, หน้า ๑๔.

วิลเลียม จี. สก็อต (William G. Scott) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างได้ผล และทำให้วัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานและขององค์กรได้คู่กัน ทั้งเพิ่มความพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและช่วยเป้าหมายขององค์กรสำเร็จผล^{๔๘}

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เพื่อจูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือหมายถึง ศิลปะในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี^{๔๙}

ชัยยา ทองอาบ มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการทางสังคมหรือปฏิกิริยาทางสังคมที่มนุษย์ได้ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินชีวิตและอยู่ร่วมกันในสังคม โดยปราศจากความขัดแย้ง ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ อันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด^{๕๐}

ธีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์ กล่าวว่า ผู้บริหารที่มนุษยสัมพันธ์ดีจะทำให้เกิดการยอมรับนับถือ เกียรติภูมิ คุณค่า และความผาสุกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือหน่วยงานผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นคนที่พูดจาดี ถูกทุกคน ให้กำลังใจกับทุกคน แสดงความยินดีแก่ทุกคนแสดงความยินดีเมื่อมีใครได้ดีทุกคน มีความมั่นใจในความคิดของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจ พยายามสร้างภาพการทำงานในโรงเรียนให้ดีที่สุด น่าอยู่ที่สุด และมีความสุขที่สุดสำหรับทุกคน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน จัดความขัดแย้ง และความตึงเครียดในองค์กรหรือหน่วยงานได้เสมอ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ใจกว้าง หน้าที่รับแขก และความรู้สึกควบคุมอารมณ์ของตนเอง ไม่ให้มีใจอ่อนไหวต่อเหตุการณ์^{๕๑}

วิภาพร มาพบสุข กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อบุคคลโดยตรงทั้งในเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม โดยเรื่องส่วนตัวคือ การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดในครอบครัว เพราะครอบครัวเป็นสถาบันแรกที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคคลมีความอบอุ่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข คือการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกบ้าน ได้แก่ เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน นายจ้าง ลูกจ้าง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง^{๕๒}

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้กล่าวถึง หลักมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่ามนุษยสัมพันธ์ของบุคลากร หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่เกิดขึ้นเองโดยไม่มีใครบังคับ ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็น

^{๔๘} สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๔๗๗.

^{๔๙} บุญเลิศ กลิ่นรัตน์, มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร, (เพชรบุรี: สถาบันราชภัฏเพชรบุรี, ๒๕๓๖), หน้า ๑๒๐.

^{๕๐} ชัยยา ทองอาบ, “การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๕๑} ธีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์, เอกสารคำสอนการบริหารการศึกษา, (เพชรบูรณ์: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๓๘), หน้า ๒๔๗.

^{๕๒} มนุษยสัมพันธ์, หน้า ๑๕.

พฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรช่วยสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้อย่างดี มีอยู่ ๕ ด้าน ได้แก่

๑. การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง มีความเอื้อเฟื้อเสียสละและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เช่น ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่มีปัญหา ช่วยแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับการทำงานและการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒. การคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึง การตระหนักและเคารพสิทธิของผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาการกระทบกระทั่งที่อาจเกิดขึ้นตามมา โดยไม่ประพฤติดนินทาผู้อื่นได้รับความเดือดร้อน

๓. ความอดทนอดกลั้น หมายถึง การแสดงถึงความอดทน อดกลั้นต่อปัญหา หรืออุปสรรคในการทำงาน ความไม่สะดวก ความเครียด การถูกรบกวน ความกดดันต่างๆ จากการทำงานที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ด้วยด้วยความเต็มใจ

๔. การให้ความร่วมมือ หมายถึง ความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร มีส่วนร่วมและสนใจเข้าร่วมประชุมเก็บรักษาความลับ มีความรู้สึกต้องการพัฒนาองค์กรเสนอแนะความคิดเห็นที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๕. ความสำนึกในหน้าที่ หมายถึง การปฏิบัติตามกฎระเบียบและสนองตามนโยบายขององค์กร ไม่ใช่ใช้เวลาการปฏิบัติงานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว มีความตรงต่อเวลา ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ซึ่งคนที่มีความสำนึกในหน้าที่ จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ และตามนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี^{๕๓}

๒.๓.๒ ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับมนุษย์ทุกคนในสังคม ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหรือสถานภาพใดก็ตาม เพราะผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ย่อมเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น มีความคล่องตัวในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นที่จะทำให้ได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าผู้ที่ไม่มนุษยสัมพันธ์ก็จะอยู่ในสภาวะที่เข้ากับคนอื่นได้ยาก ขาดการยอมรับนับถือจะทำให้ขาดความมั่นใจในตนเองอันจะเป็นผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายต่อหน้าที่การงานอันจะเป็นผลต่อการปฏิบัติตามมาด้วย ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

พรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ กล่าวว่า มนุษย์ในปัจจุบันต้องอยู่ในสังคมที่เต็มไปด้วยความขัดแย้ง และมุ่งเอาชนะซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งเกิดจากการแย่งชิงผลประโยชน์ ไม่สามารถแบ่งปันทรัพยากรที่มีจำนวนน้อย วิธีที่จะบำบัดความขัดแย้งในเบื้องต้นได้ คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมนุษย์กับโลก ได้แก่ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกันหลายสาขาวิชา เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ในทางจิตวิทยา มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกต่อกันในระบบสังคม นักจิตวิทยาจึงให้ความหมายของมนุษย์ในสภาวะการอยู่ร่วมกันในระบบสังคมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกันตามลักษณะของเอกัตบุคคล นอกจากนี้ มนุษยสัมพันธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดี

^{๕๓} ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คู่มือระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน: บุคลากรสายสนับสนุน, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น ๒๕๕๐), หน้า ๔๘.

ระหว่างบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือความจงรักภักดี และความร่วมมือกัน โดยความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของสิทธิมนุษยชนที่ว่า “มนุษย์ทั้งหลายเกิดมามีอิสระและเสมอภาคกัน ใน เกียรติ ศักดิ์ และสิทธิ ต่างมี เหตุผลและมโนธรรม และควรปฏิบัติต่อกัน ด้วยเจตนารมณ์แห่งภราดรภาพ” ศาสตร์มนุษยสัมพันธ์มีองค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบ คือ

๑. ตน
๒. ผู้อื่น
๓. สภาพแวดล้อม

ตนและการพัฒนาตน

การพัฒนาตน คือการพัฒนาบุคลิกภาพไปพร้อมกันทั้ง ๒ ลักษณะ ได้แก่ เชิงรูปธรรม และเชิงนามธรรม หรือพัฒนาไปที่ละขั้นตอนก็ได้ การพัฒนาตนเชิงรูปธรรม คือ การพัฒนาลักษณะที่แสดงออกภายนอก การพัฒนาตนเชิงนามธรรม คือ การพัฒนาจิตใจ อุปนิสัยของบุคคลนั้นเอง มนุษย์คนหนึ่ง จะประกอบไปด้วยปัจจัยทั้ง ๓ ประการ คือ

๑. สิ่งที่อยู่ทอดโดยพันธุกรรม ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ เป็นลักษณะของสิ่งมีชีวิตที่ถ่ายทอดมาสู่รุ่นต่อๆ ไปทางสายเลือดได้แก่ จีโนไทป์ ฟีนไทป์

๒. สิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยา ได้แก่ สิ่งต่างๆ และสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา มนุษย์เป็นสภาพแวดล้อมที่มนุษย์รับผ่านทวารประสาทสัมผัสหนึ่งประสาทสัมผัสใน ๕ ประการ

๓. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคคลมี ๖ ลักษณะ คือ การควบคุมจากกฎเกณฑ์ของสังคม (external Social Control) หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมภายนอก บุคคลให้เป็นไปตามค่านิยมและสัญญาในสังคมโดยวิธีให้รางวัลและลงโทษ การควบคุมจากภายในจิต (internal social control) พฤติกรรมสังคมของมนุษย์จะอยู่ภายใต้อิทธิพลของ ความปรารถนาของสังคม การนึกถึงคุณค่าของตนเอง (Conscience) ความภาคภูมิใจในตนเอง (Pride) ความรู้สึกผิดชอบของตน (Guilt) องค์ประกอบที่สำคัญอีกสองประการของการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ คือการเข้าใจผู้อื่น การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

ในปัจจุบัน โลกเป็นสังคมที่มีการแข่งขันสูง มีทรัพยากรน้อย ความขัดแย้งเกิดขึ้นสูง ในสังคมไทยพฤติกรรมของมนุษย์แต่ละบุคคลนั้นมาจากสังคมที่อาศัยอยู่เท่าๆ กับส่งผลต่อสังคมที่เขาอาศัยอยู่ความสำคัญของศาสตร์มนุษยสัมพันธ์

๑. มนุษย์สัมพันธ์มีบทบาทในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์การ ตลอดจนการอยู่ร่วมกันในสังคม มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของคนทุกๆ คน ดังสุภาษิตที่ว่า “วิสาสาปรมาญาติ” คือ ความเป็นกันเองก่อให้เกิดความรู้สึกละเมือนญาติในเรือนตน ฉะนั้น มนุษย์สัมพันธ์ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน

๒. มนุษย์สัมพันธ์ยังเป็นศาสตร์ที่มีประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์ ตั้งแต่ชุมชนไปจนถึงครอบครัว

๓. คนเก่งที่มีความสามารถสูงถ้าขาดมนุษยสัมพันธ์ก็กลายเป็นบุคคลที่เปล่าประโยชน์ เพราะไม่มีโอกาสที่จะปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคน และแสดงความสามารถให้ปรากฏในกลุ่มคน และความเก่งนั้นก็จะไร้ค่าและหมดความหมายไปในที่สุด สังคมไทยมีพื้นฐานวัฒนธรรมเป็นสังคมสัมพันธ์ไมตรี

มาแต่ยุคต้นของประวัติศาสตร์ ความมี น้ำใจของคนไทยเป็นที่ปรากฏในสังคมโลกที่เห็นได้ชัดเจน พ.ศ. ๒๕๔๗ เมื่อเกิดสึนามิบุคคลทั่วโลกประจักษ์ในน้ำใจของคนไทย ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ น้ำใจไมตรี นำไปสู่ความร่วมมือ และความร่วมมือนำไปสู่การรับ และการรับจะทำให้คนเกิดน้ำใจไมตรี ซึ่งเป็นวิธีทางนำไปสู่ความสำเร็จทำให้เกิดสันติสุข และความร่วมมือซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยบรรเทาความขัดแย้งในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์จะทำได้ต้องเริ่มที่การพัฒนาตนเอง^{๕๔}

พิมพ์ใจ โอภาณุรักษธรรม กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของมนุษย์ให้ดีขึ้น โดยพยายามรวบรวมกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นมาเป็นหลักวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ด้วยกัน เปรียบประดุจสายใยเชื่อมโยงสังคมให้เป็นปึกแผ่นร่วมมือประสานงานจัดข้อขัดแย้ง และช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะนักบริหารจำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลโดยทั่วไป จำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มากเป็นพิเศษในการที่จะกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถและตั้งใจในการทำงาน อันจะเป็นแนวทางที่จะชนะใจคนครองใจคนให้นิยมนับถืออันจะสามารถแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เพราะปัญหาส่วนใหญ่อยู่ที่ตัวบุคคล^{๕๕}

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ กล่าวว่า ผู้บริหารที่มนุษยสัมพันธ์ดีจะทำให้เกิดการยอมรับนับถือ เกียรติภูมิ คุณค่า และความผาสุกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือหน่วยงานผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นคนที่ พูดจาดี ถูกหูคน ให้กำลังใจกับทุกคน แสดงความยินดีแก่ทุกคนแสดงความยินดีเมื่อมีใครได้ดีทุกคน มีความมั่นใจในความคิดของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจ พยายามสร้างภาพการทำงานในโรงเรียนให้ดีที่สุด น่าอยู่ที่สุด และมีความสุขที่สุดสำหรับทุกคน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน จัดความขัดแย้ง และความตึงเครียดในองค์กรหรือหน่วยงานได้เสมอ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ใจกว้าง หน้าที่รับแขก และความรู้สึกควบคุมอารมณ์ของตนเอง ไม่ให้มีใจอ่อนไหวต่อเหตุการณ์^{๕๖}

กล่าวโดยสรุป ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อพบปะระหว่างมนุษย์ที่มีความเกี่ยวข้องกันในสังคมที่อยู่ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นในด้านการทำงาน หรือการดำรงชีวิตส่วนตัว โดยมีเป้าหมายคือการสื่อสารเพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจซึ่งกันและกัน และได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ โดยการสื่อสารนั้นจะเกิดการความพึงพอใจและไม่พึงพอใจต่อทั้งสองฝ่ายหรือไม่จะขึ้นอยู่กับคำพูด กริยาท่าทางของผู้ที่สื่อสาร เมื่อการสื่อสารนั้นมีคำพูดหรือกริยาท่าทางที่แสดงออกทางด้านลบจะทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาเช่น การทำงานที่ไม่ราบรื่น การติดต่อนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น คำพูด และกริยาท่าทางที่ดี จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำการศึกษาเรียนรู้เพื่อเราจะได้นำมาใช้และปฏิบัติต่อผู้ที่เราสื่อสารด้วยในสังคม เพื่อลดการขัดแย้ง ความรุนแรง ความไม่เข้าใจ ที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งประกอบด้วย

^{๕๔} พรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, “การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในโลกยุคโลกาภิวัตน์”, บทความทางวิชาการในการประชุมคณะกรรมการการศึกษาและพัฒนาความรู้ทางจิตวิทยาและสังคม, ครั้งที่ ๙/๒๕๕๕, วันพุธที่ ๕ กันยายน ๒๕๕๕.

^{๕๕} พิมพ์ใจ โอภาณุรักษธรรม, มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๒), หน้า ๙๕.

^{๕๖} ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนการบริหารการศึกษา, (เพชรบูรณ์: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๓๘), หน้า ๒๔๗.

๑. การให้ความช่วยเหลือ คือ ความเอื้อเฟื้อ เสียสละ และช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่เพื่อนร่วมงาน,ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวด้วยความเต็มใจ

๒. การคำนึงถึงผู้อื่น คือ การเคารพสิทธิของผู้อื่นโดยไม่ก้าวร้าวทำงานหรือชีวิตส่วนตัวของผู้อื่น เพื่อหลีกเลี่ยงการบาดหมางแก่เพื่อนร่วมงานและคนอื่นๆ ในหน่วยงาน

๓. ความอดทนอดกลั้น คือ ไม่โกรธ ไม่อารมณ์เสียดายเมื่อมีการถูกกล่าวหา หรือต่อว่าหรือกระทบกระทั่งต่อจิตใจทั้งในด้านงานและสภาวะความเครียดอื่น รวมถึงการถูกกดดันจากสภาวะแวดล้อมรอบด้าน

๔. การให้ความร่วมมือ คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และงานต่างๆ ภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน โดยไม่หาข้อหลีกเลี่ยง เอาตัวรอดจากงานนั้นๆ และช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

๕. ความสำนึกในหน้าที่ คือ การทำตามกฎระเบียบของหน่วยงาน มีความตรงต่อเวลารวมถึงการไม่นำเอาเวลาไปทำกิจกรรมส่วนตัว และดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้และรักในวัสดุต่างๆ นั้นที่เป็นของหน่วยงาน เสมือนว่าเป็นของตนเอง พร้อมทั้งปฏิบัติตามแนวนโยบายของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด

๒.๔ สภาพทั่วไปของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์)

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น เดิมชื่อ โรงเรียนสาธิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๑๓ โดย ดร.สายสุรี จุติกุล คณบดีคนแรกของคณะศึกษาศาสตร์ เปิดสอนด้วยกัน ๓ ระดับ คือ ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา โดยโรงเรียนสาธิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นแหล่งค้นคว้า วิจัย ทดลอง และสาธิตวิทยาการทางการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับความแตกต่างกันระหว่างบุคคล มีคณาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์เป็นผู้ดำเนินการสอน โรงเรียนได้มีการรับนักเรียนโดยการทดสอบวัดความสามารถทางสติปัญญา ทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ไม่มีนโยบายรับสวัสดิการ ภายหลังมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้ขยายหน่วยงานก่อตั้งคณะวิชาและสำนักงานต่างๆ เพิ่มมากขึ้น บุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ก็เพิ่มมากขึ้นตาม ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีปัญหาเรื่องที่อยู่ของบุตร โรงเรียนสาธิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ไม่สามารถสนองความต้องการนี้ได้ทั้งหมด เพราะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์และหลักการเดิมของการก่อตั้งโรงเรียนไว้ ในปี พ.ศ. ๒๕๒๔ รศ.นพ.กวี ทัตสุบุตร อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่นในขณะนั้น จึงมีดำริให้ก่อตั้งโรงเรียนสวัสดิการขึ้น ใช้ชื่อว่า โรงเรียนสาธิตมอดินแดง มีสถานะเป็นโรงเรียนราษฎร์ สังกัดสำนักงานอธิการบดี เปิดสอน ๓ ระดับเช่นเดียวกับโรงเรียนสาธิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อดำเนินการได้ระยะหนึ่งโรงเรียนสาธิตมอดินแดงได้เกิดปัญหาขึ้นมากมาย โดยเฉพาะด้านการเงินและงบประมาณที่ไม่เพียงพอ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ลาออกเพื่อหางานที่มีความมั่นคงกว่าทางผู้บริหารระดับคณะและมหาวิทยาลัยจึงได้ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการใหม่

พ.ศ. ๒๕๒๗ ได้มีการโอนโรงเรียนสาธิตมอดินแดงมาสังกัดคณะศึกษาศาสตร์ และได้รวมโรงเรียนสาธิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นและโรงเรียนสาธิตมอดินแดงเข้าด้วยกัน และยังคงให้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งเดิม ภายใต้ชื่อ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประกอบด้วย โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์) เป็นโรงเรียนทดลองเพื่อศึกษาวิจัย และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง) เป็นโรงเรียนเพื่อสวัสดิการเพื่อบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น นอกจากนี้ ยังให้ปรับเปลี่ยนเครื่องแต่งกายของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง) จากเดิมสีน้ำตาลแก่ มาเป็น สีเทาแก่ ให้เหมือนเครื่องแบบนักเรียนโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์)

พ.ศ. ๒๕๓๒ รศ.นพ.นพดล ทองโสภิต อธิการบดี และ รศ.ดร.แก้วตา คณะวรรณคมบดีคณะศึกษาศาสตร์ ขณะนั้น มีนโยบายให้ย้ายนักเรียนโรงเรียนสาธิตฯ (มอดินแดง) มารวมกันที่โรงเรียนสาธิตฯ (ศึกษาศาสตร์) ทั้งหมด เพื่อความเป็นเอกภาพ แต่ทำได้เพียงรับนักเรียนระดับอนุบาล ๑ ของโรงเรียนสาธิตฯ (มอดินแดง) มาเรียนรวมกันที่โรงเรียนสาธิตฯ (ศึกษาศาสตร์) เป็นปีแรกเท่านั้น ทำให้โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์) ระดับอนุบาล เปลี่ยนมาเป็นโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น ระดับอนุบาล

พ.ศ. ๒๕๔๒ สภามหาวิทยาลัย ได้มอบหมายให้คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปรับแก้โครงสร้างเชิงบริหารของโรงเรียนสาธิตทั้ง ๒ แห่ง ให้เป็นเอกภาพโดยให้มีผู้อำนวยการคนเดียวกัน รวมทั้งใช้นโยบายการจัดการเป็นอันเดียวกัน เพื่อลดช่องว่างระหว่างความรู้สึกเปรียบเทียบของผู้ปกครองที่ต้องการความทัดเทียม จึงการยกเลิกข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วยโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.๒๕๓๔ โดยใช้ข้อบังคับว่าด้วยโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. ๒๕๔๔ และระเบียบว่าด้วยโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. ๒๕๔๖ แทน

พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้มีการจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนากิจการศึกษาศึกษาพิเศษแบบเรียมรวมสำหรับเด็กออทิสติก โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อพัฒนาหารูปแบบการพัฒนาเด็กออทิสติกให้เรียนรวมกับเด็กปกติได้

ปัจจุบันโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นหน่วยงานเทียบเท่าภาควิชา สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตั้งอยู่ ๒ แห่งภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์) (Demonstration School of Khon Kaen University) อยู่บริเวณริมบึงสีฐานประทุมมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ ๒ ถนนมะลิวัลย์ มีเนื้อที่ ๖๐ ไร่ จัดการศึกษา ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง) (Modindaeng Demonstration School Khon Kaen University) อยู่ใกล้บริเวณศาลเจ้าพ่อมอดินแดงประทุมมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ ๑ ถนนมิตรภาพ จัดการศึกษา ๒ ระดับ ได้แก่ ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา นอกจากนี้ ยังเป็นที่ตั้งของ “ศูนย์วิจัยและพัฒนากิจการศึกษาศึกษาพิเศษแบบเรียมรวมสำหรับเด็กออทิสติกโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น” อีกด้วย

ตราประจำโรงเรียน : ได้แก่ ตราสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นพระธาตุพนม ซึ่งเป็นปูชนียสถาน อันสำคัญและศักดิ์สิทธิ์แห่งภาคอีสาน ประดิษฐานอยู่เหนือขอนแก่น ส่องข้ามมีเทวดาอัญเชิญมิ่งขวัญสิริมงคลจากองค์พระธาตุพนมประทานสู่สถาบันแห่งนี้ พื้นหลังแบ่งเป็น ๓ ช่อง

หมายถึง คุณธรรมของนักเรียน ได้แก่ **วิทยา** คือ ความรู้ดี จริยา คือ ความประพฤติดี ปัญญา คือ ความฉลาดเกิดแต่เรียนและคิด **สีประจำโรงเรียน** : โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์) ใช้สีเทา มาจากสีเครื่องแบบนักเรียน หมายถึง มั่นคง และเป็นการรวมกันของสีต่างๆที่มีในโลกอย่างลงตัว โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง) ใช้สีอิฐ ซึ่งเป็นสีของมหาวิทยาลัยขอนแก่น **ต้นไม้ประจำโรงเรียน** : ได้แก่ กาลพฤกษ์ (กัลปพฤกษ์) เป็นต้นไม้ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ทรงปลูกพระราชทานเมื่อครั้งเสด็จพระราชดำเนิน ประกอบพิธีเปิดมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อวันที่ ๒๐ ธันวาคม พุทธศักราช ๒๕๑๐ ต้นกัลปพฤกษ์เป็นต้นไม้ที่มีชื่อทางวิทยาศาสตร์ ว่า *Cassia bakeriana* Craib ลักษณะเป็นต้นไม้ขนาดย่อม พุ่มใบแบนกว้าง ดอกสีชมพู เมื่อโรยจะกลายเป็นสีขาว ออกดอกเป็นช่อช่วงฤดูหนาวอย่างเข้าฤดูร้อน เป็นสัญญาณเข้าสู่ฤดูกาลแห่งการสอบไล่ **คำขวัญประจำโรงเรียน** : คำขวัญโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์) = คุณธรรมนำปัญญา พลานามัยเข้มแข็ง วินัยมั่นคง ดำรงสังคมประชาธิปไตย ใฝ่หาความรู้ มุ่งสู่สากล และ คำขวัญโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง) = ประพฤติดี มีพลานามัย ใฝ่หาความรู้ เชิดชูคุณธรรม

แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น



แผนภาพที่ ๑ แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น

วิสัยทัศน์ Vision

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นโรงเรียนสาธิตชั้นนำในระดับอาเซียน มุ่งสร้างพัฒนานวัตกรรมการศึกษา และการวิจัยตลอดจนร่วมผลิตบัณฑิตกับคณะศึกษาศาสตร์

พันธกิจ Missions

การจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพศักยภาพของผู้เรียน ด้านวิชาการ ทักษะชีวิต และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ร่วมผลิตบัณฑิต บริหารวิชาการ เผยแพร่ นวัตกรรมการศึกษา และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากล

อัตลักษณ์ วิชาการเด่น กล้าแสดงออก

เอกลักษณ์ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

บุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น(ศึกษาศาสตร์) แบ่งออกเป็น

๑. สายผู้สอน
๒. สายสนับสนุน^{๕๗}

บุคลากรสายสนับสนุน

บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย มี ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มงานด้านธุรการ และสนับสนุนวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนด้านธุรการ คือ ผู้อำนวยการความสะอาดในด้าน กฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงาน ที่แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มที่ ๑ เป็นงานเฉพาะ เช่น นักวิชาการการเงิน นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์ เจ้าหน้าที่บุคคล กลุ่มนี้ต้องแม่นยำและชำนาญกฎระเบียบ แนวปฏิบัติในด้านของตำแหน่งของตนเอง ที่ต้องวิเคราะห์เสนองานให้เป็นไปตามระเบียบ แนวปฏิบัติ กลุ่มที่ ๒ เป็นด้านบริหารงานทั่วไป ในการรับเรื่อง ส่งเรื่อง ประสานงาน กลุ่มนี้ต้องเน้นที่ความรวดเร็ว ถูกที่ ถูกทาง วิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนด้านธุรการยังช่วยวิเคราะห์เรื่องต่างๆ วิเคราะห์ทางเลือก ข้อดี ข้อเสีย เพื่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการต้องมีความชำนาญในเรื่องตามหน้าที่ตน เรื่องการเตรียมตัวอย่าง สารเคมี ดูแลเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ การที่มีบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อให้สายวิชาการได้ปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาการ การบริหารได้เต็มที่ ทั้งถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งคือความสำคัญของบุคลากรสายสนับสนุน เพราะหากบุคลากรสายสนับสนุนไม่แม่นยำระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ก็ทำให้เสี่ยงต่อความผิดพลาด บุคลากรสายสนับสนุนไม่วิเคราะห์ทางเลือก และแนวปฏิบัติให้ดี ทำให้ตัดสินใจได้ยาก ตัดสินใจได้ช้า ตัดสินใจผิดพลาด ถ้าบุคลากรสายสนับสนุนไม่เร่งดำเนินเรื่อง ก็ทำให้เรื่องเกิดความล่าช้า ไม่ทันกาล ทันเวลา บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการไม่ชำนาญในการเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือให้ดี ให้พร้อมใช้ ย่อมมีปัญหาต่อการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ

สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ประกอบด้วย

^{๕๗} โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น, รายงานประจำปี ๒๕๕๔, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔), หน้า ๑-๖.

๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรสายสนับสนุนทุกคนต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ๕ รายการสมรรถนะ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) พิจารณาจาก ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติ ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

จิตในการให้บริการ (Service Mind) พิจารณาจาก ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรสายสนับสนุนในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรของมหาวิทยาลัย ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐ / เอกชนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) พิจารณาจาก ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

จริยธรรม (Integrity) พิจารณาจาก การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) พิจารณาจาก ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

๒. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับ ๗ – ๘ ได้แก่

ความเป็นผู้นำ (Leadership) พิจารณาจาก ความสามารถในการวางแผน และเป็นตัวอย่างที่ดี การมีศิลปะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจและความเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ความสนใจและความสามารถในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของทีมงานด้วยวิธีต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) พิจารณาจาก ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง การแปรวิกฤติเป็นโอกาส การคิดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในทุกสถานการณ์

การตัดสินใจแก้ไขปัญหา (Decision making) พิจารณาจาก ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยมีหลายทางเลือก การเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

วิสัยทัศน์ (Vision) พิจารณาจาก ความสามารถในการคาดการณ์หรือพยากรณ์

สถานการณ์ อย่างมีหลักการและมีเหตุผล การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนดำเนินการเพื่อรองรับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งด้านที่เป็นผลโดยตรงและผลกระทบ^{๕๘}

กล่าวโดยสรุป บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง ผู้ที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแต่ละองค์กร แต่ไม่ใช่เป็นผู้นำที่หลักขององค์กรนั้นๆ เช่น โรงเรียน ผู้ที่ทำหน้าที่หลักคือครูผู้สอน เพื่อผลิตนักเรียนออกสู่ตลาดแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่สายสนับสนุน คือ ผู้ที่เป็นผู้ช่วยขับเคลื่อนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานไปได้ โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่การสอนโดยตรง เช่น ช่วยดูแลเรื่องเงินหรือดูแลเรื่องเครื่องมือการสอน หรือดูแลด้านอาคารสถานที่ต่างๆ เพื่อแบ่งเบาภาระของผู้สอนไม่ให้มีภาระในเรื่องอื่นๆ นอกจากการสอนเพียงอย่างเดียว โดยสายสนับสนุนต้องมีทักษะการเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องของตนเองในแต่ละหน้าที่ เช่น บุคลากรด้านการเงินก็จะต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษเรื่องบัญชีและการเงินเพื่อสามารถช่วยเหลือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระมหาวิฑูรย์ ธมมวฑฺฒโน (บุญมาพิลา) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยางสีสุราชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต ๒ ผลปรากฏว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยางสีสุราชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต ๒ โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาารายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการธำรงรักษาบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ ๔, ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุ๔, ด้านการสรรหาบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ๔ และด้านการวางแผนบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ตามลำดับ

การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยางสีสุราชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต ๒ จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวม และรายด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอยางสีสุราชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต ๒ จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยางสีสุราช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ควร ส่งเสริมสนับสนุนการให้โอกาสการมอบหมายงาน การตัดสินใจ การสั่งการและการดำเนินการในการจัด

^{๕๘} คู่มือประเมินสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. [ออนไลน์] [www.cheqa.mua.go.th/FileStore/๒๕๕๐/๑๕๒๐๐/๐/๗.๔-๒\(๘\).doc](http://www.cheqa.mua.go.th/FileStore/๒๕๕๐/๑๕๒๐๐/๐/๗.๔-๒(๘).doc), [๒๓ กันยายน ๒๕๕๖].

การศึกษา โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ในขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านการวางแผนบุคลากร ๒) ด้านการสรรหาบุคลากร ๓) ด้านการปฏิบัติงานบุคลากร ๔) ด้านการดำรงรักษาบุคลากร โดยนำคุณธรรมเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน วาจาเป็นที่รัก คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงการนำไปปฏิบัติต่อกันประกอบด้วยเหตุผล ปฏิบัติสม่ำเสมอ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรม ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเสียสละ ความแบ่งปัน การมีน้ำใจเป็นเครื่องเสริมสร้างไมตรีให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในสังคมได้^{๕๙}

พระสมุห์สัมฤทธิ์ ติสฺสานุตฺโต (ติสฺสา) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง ๔ ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้หลักทาน ด้านการใช้หลักปิยวาจา ด้านการใช้หลักอิตถจริยา และ ด้านการใช้หลักสมานัตตตา

ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการงาน และประสบการณ์การสอน พบว่า หัวหน้าฝ่ายทางการศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันในการบริหารงานบุคคลด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอิตถจริยาและด้านสมานัตตตา แนวการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา

ด้านทาน ผู้บริหารขาดการสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ควรจัดสรรงบประมาณและสวัสดิการอย่างเพียงพอ และให้การสนับสนุนงานกิจกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน

ด้านปิยวาจา ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยและพูดจาในที่ประชุมไม่สุภาพ ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

ด้านอิตถจริยา การสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติเข้าและไม่ยุติธรรม ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นกลางมีการสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาและญาติอย่างจริงใจเท่าเทียมกัน

^{๕๙} พระมหาวชิรยุทธ ฐมฺมวฑฺฒโน (บุญมาพิลา), “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยางสีสุราชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อยและยังวางตนไม่เป็นกลางพอ และมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยยังไม่เคร่งคัดพอ ผู้บริหารต้องบริหารงานบุคคลทุกระดับอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกันและผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำอย่างสมอต้นเสมอปลายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา^{๖๐}

น้ำทิพย์ พรพัฒนานิคม ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาหลักสารณียธรรมเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของนักเรียนโรงเรียนราชวินิต มัธยม เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า หลักสารณียธรรมในพระพุทธศาสนาเถรวาท หมายถึง ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน เป็นธรรมที่มีอุปการะมาก ทำให้เป็นที่รัก ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความสามัคคีกัน เพื่อความเป็นอันเดียวกัน โดยมีองค์ธรรม ๖ ประการได้แก่ ๑) เมตตากายกรรม ๒) เมตตาวจีกรรม ๓) เมตตาโมหกรรม ๔) สาธารณโภคิตา ๕) สีสสามัญญตา ๖) ทิฏฐิสามัญญตา สารณียธรรมมีความสอดคล้องกับการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ทั้งในระดับเดียวกัน และต่างระดับกัน ทั้งในด้านส่วนตัว และในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความรัก ความชอบพอ ความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจการงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกการใช้หลักสารณียธรรมเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของนักเรียนโรงเรียนราชวินิต มัธยม พบว่านักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจความหมายและความสำคัญของหลักสารณียธรรมดีพอสมควร ในด้านที่เกี่ยวกับตนเองนักเรียนมีเมตตาวจีกรรม เมตตาโมหกรรม สาธารณโภคิตา และทิฏฐิสามัญญตาดี แต่ควรปรับปรุงเมตตากายกรรม และสีสสามัญญตา ในด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนนักเรียนมีเมตตากายกรรม เมตตาวจีกรรม สาธารณโภคิตา ทิฏฐิสามัญญตาดี แต่ควรปรับปรุงเมตตาโมหกรรม และสีสสามัญญตา ในด้านความสัมพันธ์ต่อบิดา มารดานักเรียนมีเมตตากายกรรม เมตตาโมหกรรม เมตตาวจีกรรม สาธารณโภคิตา สีสสามัญญตา และทิฏฐิสามัญญตาดี ในด้านความสัมพันธ์ต่อคุณครูนักเรียนมีเมตตากายกรรม เมตตาโมหกรรม สาธารณโภคิตาดี แต่ควรปรับปรุงเมตตาวจีกรรม สีสสามัญญตา และทิฏฐิสามัญญตา ในด้านความสัมพันธ์ต่อสังคมนักเรียนมีเมตตาวจีกรรม เมตตาโมหกรรม สาธารณโภคิตา สีสสามัญญตา ทิฏฐิสามัญญตาดี แต่ควรปรับปรุงเมตตากายกรรม

ปัญหาในเรื่องมนุษยสัมพันธ์พบว่า นักเรียนควรปรับปรุงเมตตากายกรรม และสีสสามัญญตาต่อตนเอง เมตตาโมหกรรม และสีสสามัญญตาต่อเพื่อน เมตตาวจีกรรม สีสสามัญญตา และทิฏฐิสามัญญตาต่อคุณครู สาเหตุหลักของปัญหามนุษยสัมพันธ์เกิดมาจาก ๒ ลักษณะ คือ ก) เกิดจากปัจจัยภายในตัวนักเรียนเอง และ ข) เกิดจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

กระบวนการใช้หลักสารณียธรรมเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของนักเรียนโรงเรียนราชวินิต มัธยม มีอยู่ ๒ รูปแบบประกอบด้วย ๑) กระบวนการใช้หลักสารณียธรรมแบบไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) และ ๒) กระบวนการใช้หลักสารณียธรรมแบบย้อนไตรสิกขา (ปัญญา สมาธิ ศีล) ผลลัพธ์ของการใช้หลักสารณียธรรมเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของนักเรียน โรงเรียนราชวินิต มัธยม

^{๖๐} พระสมุห์สัมฤทธิ์ ดิสสานุตโร (ดิสสา), “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

มี ๖ ประการได้แก่ ๑) ทำให้เป็นที่รัก ๒) ทำให้เป็นที่เคารพ ๓) ทำให้เกิดความสงเคราะห์กัน ๔) ทำให้ไม่วาทกัน ๕) ทำให้เกิดความสามัคคีกัน ๖) ทำให้เกิดความเป็นอันเดียวกัน^{๖๑}

ประคอง สุขพุ่ม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับเจตคติของผู้ปกครองต่อ โรงเรียนอานวยพิทยา เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร” พบว่า ๑. พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอานวยพิทยาอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย ๓.๗๓ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๕) และพบว่าผู้ปกครองที่มีสถานภาพด้านอายุต่างกันมีความคิดเห็นด้านมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้บริหารโรงเรียนอานวยพิทยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๕๕ ส่วนสถานภาพด้านเพศ การศึกษา อาชีพ รายได้ต่างกัน ความคิดเห็นด้านมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ๒. ผู้ปกครองมีเจตคติต่อโรงเรียนอานวยพิทยาอยู่ในระดับดี (ค่าเฉลี่ย ๓.๖๔ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ๐.๕๓) และพบว่า ผู้ปกครองที่มีรายได้ต่างกันมีเจตคติต่อโรงเรียนอานวยพิทยาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนสถานภาพด้านเพศ อายุ การศึกษา อาชีพต่างกัน เจตคติของผู้ปกครองต่อโรงเรียนอานวยพิทยาไม่แตกต่างกัน ๓. ความคิดเห็น ด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอานวยพิทยา มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อโรงเรียนอานวยพิทยาในทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ๐.๗๑๒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑^{๖๒}

พระไพโรจน์ ธรรมวโร (วงศ์ภักดี) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยภาพรวมพบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ๖ ด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ ๑) ด้านบุคคลปโรปริยัญตา รู้จักบุคคล ๒) ด้านปริสัญญุตตา รู้จักชุมชน ๓) ด้านมัญญัตถัญญตา รู้จักตน ๔) ด้านมัญญัตถัญญตา รู้จักประมาณ ๕) ด้านอัตถัญญตา รู้จักผล และ ๖) ด้านกาลัญญตา รู้จักกาล ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านธัมมัญญตา รู้จักเหตุ

๒. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานครเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ไม่แตกต่างกัน

^{๖๑} น้ำทิพย์ พรพัฒนานิคม, “การศึกษาหลักสารนิยธรรมเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของนักเรียนโรงเรียนราชวินิต มัธยม เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า (ก).

^{๖๒} ประคอง สุขพุ่ม, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับเจตคติของผู้ปกครองต่อ โรงเรียนอานวยพิทยา เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต* (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๕), หน้า (ก).

ส่วนด้านอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ครูสังกัดสำนักงานเขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานครที่มีอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ไม่แตกต่างกัน^{๖๓}

ชนิดา เล็บครุฑ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” พบว่า ๑. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนา บริหารศาสตร์ โดยรวมบุคลากรเห็นด้วยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และพิจารณาในด้าน พบว่า ด้านความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เห็นด้วยอยู่ในระดับที่ดีที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และบุคลากรเห็นด้วย ระดับต่ำที่สุดคือ ด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ๒. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับที่ดีที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและความต้องการขององค์กร และบุคลากรเห็นด้วยระดับที่ต่ำที่สุดคือ ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ๓. ผลกระทบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕^{๖๔}

สายันท์ ลอเอี่ยม ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มงานวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี” พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา เป็นบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่หลักส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิผล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา จากแนวคิดของบุคลากรในมหาวิทยาลัยบูรพาทั้ง ๓ วิทยาเขต และแนวคิดที่สำคัญในประเทศและต่างประเทศ โดยทำการวิจัย ๗ ขั้นตอน คือ ๑) วิเคราะห์เอกสาร ๒) การ

^{๖๓} พระไพโรจน์ ฐมวโร (วงศ์ภักดี) “ศึกษาพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตบางคอแหลม กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (การบริหารจัดการสงฆ์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).**

^{๖๔} ชนิดา เล็บครุฑ, “ผลกระทบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์”, **รายงานการวิจัย, (คณะสถิติประยุกต์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ๒๕๕๔).**

วิเคราะห์หารูปแบบการพัฒนาบุคลากร โดยใช้แบบสอบถาม ๓) สร้างรูปแบบจำลอง ๔) การพัฒนาสำคัญในประเทศและต่างประเทศ โดยทำการวิจัย ๗ ขั้นตอน คือ ๑) วิเคราะห์เอกสาร ๒) การวิเคราะห์หารูปแบบการพัฒนาบุคลากร โดยใช้แบบสอบถาม ๓) สร้างรูปแบบจำลอง ๔) การพัฒนาให้เหมาะสมโดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ ๕) การตรวจสอบยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ๖) การสัมมนากลุ่มย่อยและ ๗) การประเมินรูปแบบ

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา มีส่วนประกอบ ๓ ส่วน คือ ๑) โครงการและกิจกรรมจะต้องประกอบด้วยปรัชญา ความมุ่งหมาย เนื้อหา และกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ๒) ด้านการพัฒนาหน่วยงานและระบบสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรจะต้องประกอบด้วย นโยบาย หน่วยงาน แหล่ง ข้อมูล ประสิทธิภาพของการสื่อสาร การบริหาร ระบบเสริมกำลังใจ การพิจารณาความดีความชอบ อาคารสถานที่และการบริการ ๓) ด้านการดำเนินงานของหน่วยงานจะต้องประกอบด้วย การบริหารแนวทางในการดำเนินงาน ภารกิจหลัก และคณะกรรมการบริหาร ผลการพัฒนารูปแบบไปทดลองใช้กับบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการ และบุคลากรได้ประเมินรูปแบบหลังการทดลองใช้ปรากฏผลดังนี้ ๑. โครงการและกิจกรรม บุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการ มีความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ๒. การพัฒนาหน่วยงานและระบบสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานวิชาการ บุคลากรมีความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ๓. การดำเนินงานของหน่วยงานพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการ บุคลากรมีความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก

โดยสรุปผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพาถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง และจำเป็นอย่างยิ่งในด้านการพัฒนานวัตกรรมทางด้านการบริการและพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยบูรพา ยิ่งในสภาวะปัจจุบันทุกที่มหาวิทยาลัยทุกแห่งต่างปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของกระแสเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะยิ่งการเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนกับผู้รับบริการ ผู้บริหารควรนำความต้องการของบุคลากร โดยพิจารณาพร้อมกับเป้าหมายผู้บริหารได้กำหนดไว้ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่สนองความต้องการทั้งสองฝ่าย รูปแบบที่ผู้วิจัยได้ทำศึกษานี้ เป็นรูปแบบที่เป็นภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัยบูรพาไม่ได้แยกตามวิทยาเขต ดังนั้นการนำผลการวิจัยไปใช้ควรวิเคราะห์นำส่วนที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการต่อ จะช่วยให้ได้ประโยชน์ที่แท้จริง ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเป็นระยะๆ เนื่องจากสังคมมีความเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมจะต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวตลอดเวลา ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นความคิดเห็นที่มีรายละเอียดหลายประการ ผู้นำไปปฏิบัติอาจเลือกดำเนินการตามที่เห็นควร และอาจแบ่งดำเนินการไปที่ละประเด็นแล้วแต่ความเหมาะสม และเป็นเรื่องเร่งด่วนที่มหาวิทยาลัยบูรพา ควรดำเนินการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนกลุ่มงานวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพาพร้อมกันทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งทางวิชาการ

เพื่อรองรับการเข้าสู่มหาวิทยาลัยวิจัยอันเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติต่อไป^{๖๕}

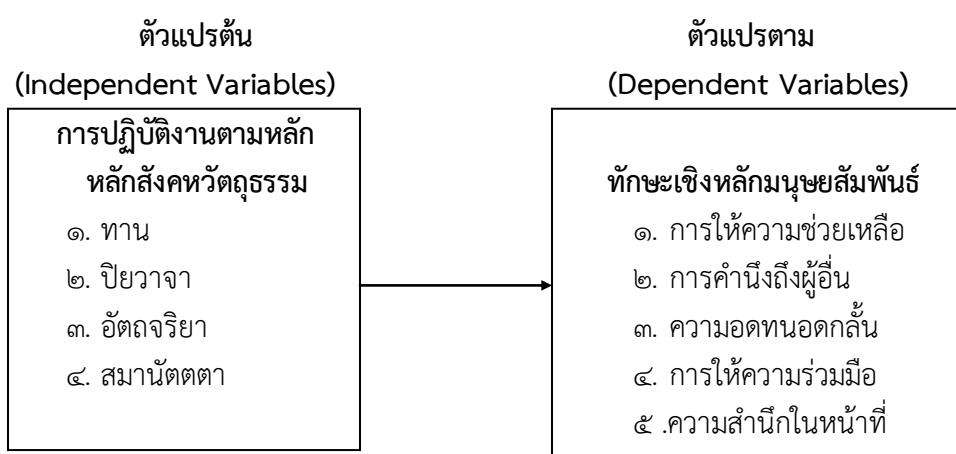
กล่าวโดยสรุป จากการนำผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่นำมาเสนอนี้ พบว่าปัญหาในองค์กรที่พบส่วนใหญ่ ปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นปัญหาที่พบอยู่ในทุกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานด้านการติดต่อประสานงาน ซึ่งจากการสังเกตปัญหานี้ดูเหมือนว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงในองค์กร แต่จะทำให้บุคลากรขาดความสุขในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดปัญหามากขึ้นผลกระทบคือทำให้บุคลากรขาดความรักในองค์กร ไม่อยากทำงานในองค์กรนั้นๆ เมื่อมีการลาออกเป็นประจำของบุคลากร ผลสืบเนื่องต่อมาคือ จะทำให้องค์กรต้องทำการรับบุคลากรเข้ามาใหม่เรื่อยๆ องค์กรต้องทำการอบรม และให้เวลากับบุคลากรใหม่เพื่อเรียนรู้งาน ส่งผลให้องค์กรขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน งานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหายและไม่เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ที่มาติดต่องาน

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ในการทำงานตามหลักสังคหวัตถุ ๔ และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรสายสนับสนุน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์) จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วย

ตัวแปรต้น ได้แก่ การปฏิบัติงานตามหลักสังคหวัตถุธรรม ประกอบด้วย ๑. ทาน ๒. ปยวาจา ๓. อัตถจริยา ๔. สมานัตตตา

ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ประกอบด้วย ๑. การให้ความช่วยเหลือ ๒. การคำนึงถึงผู้อื่น ๓. ความอดทนอดกลั้น ๔. การให้ความร่วมมือ ๕ .ความสำนึกในหน้าที่



แผนภาพที่ ๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

^{๖๕} สายันท์ ละออเอี่ยม, Laoricm S, “การศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มงานวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี”, *รายงานการวิจัย*, (ภาควิชาวินัยกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๔).