

การพัฒนาบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร

เจษ อนุกุลโกคาร์ตน์¹

บทนำ

เมื่อกล่าวถึงหลักพุทธธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ร่วมกันในสังคม ตลอดถึงการปฏิบัติงาน พระพุทธเจ้านั้นพระองค์ได้ทรงวางแผนหรือวางหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอาไว้ โดยทรงมุ่งเน้นการพัฒนาที่จิตใจเป็นสำคัญ เพราะเมื่อมนุษย์ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องทางด้านร่างกายและจิตใจแล้วก็ได้เชื่อว่ามนุษย์ผู้นั้นได้รับการพัฒนาทุกอย่าง เป็นคนที่มีจิตใจสูงและย่อมจะนำความสุขมาให้แก่ตนเองแก่ผู้อื่นและแก่สังคม อันจะก่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุข ตลอดทั้งสร้างความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงานให้แก่ตนเองได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เพราะการปฏิบัติงานในวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์นั้นจะเป็นสิ่งที่ยกเว้นหรือไม่ปฏิบัติไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนมองว่าหน้าที่ความรับผิดชอบหรือการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่ประเสริฐและเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตมนุษย์ ถ้าหากละเลยก็ย่อมจะสูญเสียความเป็นมนุษย์ที่ถูกต้องไป

ความหมายของการพัฒนา

การเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ ที่อยากเห็นสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นในสังคมของตนเอง การเปลี่ยนแปลงของสังคมไปในทางที่ดีขึ้นที่เราเรียกกันว่า “การพัฒนา” (Development) หรืออาจให้คำจำกัดความของการพัฒนาได้ว่า คือ กระบวนการเพื่อเพิ่มความสามารถของคนส่วนใหญ่ที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนอย่างต่อเนื่อง ภายใต้คำจำกัดความดังกล่าว เนื้อหาสาระสำคัญของการพัฒนาจึงอยู่ที่ความสามารถของคนส่วนใหญ่ ส่วนกลไกหรือกระบวนการนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การดำเนินงานควรจะต้องให้ผลได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย กระบวนการพัฒนาจึงจำเป็นที่จะต้องเป็นกระบวนการระยะยาว สนธิยา พลศรี กล่าวไว้ว่าเมื่อการพัฒนาถูกกำหนดความหมายจากหลายแหล่งและหลายสาขาวิชาทำให้ลักษณะของการพัฒนามีหลายประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ² มีดังต่อไปนี้

๑. เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสุขภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น หรือให้มีความเหมาะสมอันเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงในด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวเท่านั้น หรืออาจจะเรียกได้ว่าต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ

¹ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

² สนธิยา พลศรี, กระบวนการพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพฯ: มานชน, ๒๕๔๕), หน้า ๘-๙.

๒. **มีลักษณะเป็นกระบวนการ** คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอนและอย่างต่อเนื่องกัน โดยแต่ละขั้นตอนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นลำดับ ไม่สามารถข้ามขั้นตอนหนึ่งได้

๓. **มีลักษณะเป็นพลวัต** คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบรวดเร็วหรือช้า ๆ ปริมาณมากหรือน้อยก็ได้

๔. **เป็นแผนและโครงการ** คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลง ใคร ด้านใด ด้วยวิธีการใด เมื่อไร ใช้งบประมาณเท่าใด ใครรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่มีเตรียมการไว้ล่วงหน้า

๕. **เป็นวิธีการ** การพัฒนาเป็นมรรควิธีหรือกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาสังคม การพัฒนาชนบท การพัฒนาการเมือง การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาชุมชน ต่างก็เป็นวิธีการพัฒนาแบบหนึ่ง ที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง

๖. **เป็นปฏิบัติการ** คือ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ไม่เป็นเพียงแนวความคิด หรือเป็นเพียงแนวคิด หรือเป็นเพียงรายละเอียดของแผนและโครงการเท่านั้น เพราะการพัฒนาเป็นวิธีการที่ต้องนำมาใช้ปฏิบัติจริงจึงจะเกิดผลตามที่ต้องการ

๗. **เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์** เพื่อประโยชน์ของมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์โลกประเภทเดียวที่สามารถจัดทำแผนโครงการและคิดค้นวิธีการพัฒนาตนเองและสิ่งต่าง ๆ ได้ การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามถ้าไม่ได้เกิดจากการกระทำของมนุษย์แล้ว จะไม่ใช่การพัฒนา แม้ว่าจะมีลักษณะอื่น ๆ เหมือนกับการพัฒนาก็ตาม

๘. **ผลที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมหรือพึงพอใจ** ทำให้มนุษย์และสังคมมีความสุขเพราะการพัฒนาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ และการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์นั่นเอง

๙. **มีเกณฑ์หรือเครื่องชี้วัด** คือ สามารถบอกได้ว่าลักษณะที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการพัฒนาหรือไม่ ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น เปรียบเทียบกับสภาพเดิมก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการชี้วัดในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านคุณภาพสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากมนุษย์และสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลของการพัฒนา จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาใหม่ๆ จึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ

โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาที่น่าจะส่งผลต่อคนส่วนใหญ่ใน ๓ ลักษณะด้วยกัน คือ³

๑. **การพัฒนา** หมายถึง ความก้าวหน้า ซึ่งถ้าเป็นเรื่องเศรษฐกิจก็เรียกว่า ความเจริญทางเศรษฐกิจ ถ้าเป็นด้านสังคมก็เป็นเรื่องของความมีเหตุผล ตลอดจนระบบ และกลไกซึ่งเอื้ออำนวยให้สามารถใช้เหตุผลเป็นหลักในการตัดสินใจ และลดความขัดแย้งโดยสันติวิธี เรื่องความก้าวหน้านี้ได้กลายเป็นเรื่องที่ได้รับ ความเอาใจใส่กันมาก และมีคนส่วนหนึ่งเห็นว่า การพัฒนานั้น หมายถึง เรื่องของความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างเดียว ซึ่งตามทัศนะของการพัฒนาโดยทั่วไปนั้น ควรหมายถึง เรื่องความก้าวหน้าทางสังคมด้วย ไม่เฉพาะแต่ความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจเท่านั้น

๒. **การพัฒนา** หมายถึง ความมั่นคง ถ้าในทางเศรษฐกิจเราต้องการให้ระบบเศรษฐกิจเป็นระบบที่มั่นคงมีเสถียรภาพ ไม่มีปัญหาเงินเฟ้อ เงินฝืด ในทางสังคมก็เช่นกันเราต้องการเห็นความมั่นคงทางสังคม เป็นสังคมที่สงบสุข สังคมที่สามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยปราศจากความรุนแรง ความมั่นคงจึงเป็นเรื่องใหญ่ และในการพัฒนายังต้องคิดถึงเรื่องนี้ด้วย

๓. **การพัฒนา** หมายถึง ความก้าวหน้าและความมั่นคง การพัฒนายังควรหมายถึงความเป็นธรรมอีกด้วย โดยเฉพาะความเป็นธรรมในลักษณะที่ว่าประชาชนทุกคนที่เป็นสมาชิกของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และได้รับผลตอบแทนจากการที่มีส่วนในการพัฒนาตามควร ดังนั้น การพัฒนาที่เราต้องการจึงควรเป็นการพัฒนาในรูปแบบที่ช่วยสร้างความเป็นธรรมด้วย จากความหมายทั้งหมดนี้ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนา คือ การสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าจนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ของสังคมจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่งที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้น และต้องการมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

การพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรนั้นควรมุ่งเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยและกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่ม หรือขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การเอง จะเป็นหนทางสู่ความล้มเหลวขององค์การโดยส่วนรวมได้หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์การเพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เคยให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน เช่น

³ โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์, **การพัฒนาประเทศไทย**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๓๒), หน้า ๒๕.

การพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามอย่างมีแผน ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่การมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่เกิดขึ้น เป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการปรับปรุงองค์กรให้กลับสู่สถานะใหม่ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม โดยมุ่งที่ความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เน้นให้องค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำเอาความใหม่และแปลกทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์กร

การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงแก้ปัญหา ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

๑. การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์กร
๒. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร
๓. การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์กร
๔. สำรวจปัญหาขององค์กรจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด
๕. วางแผนปฏิบัติการ
๖. ลงมือปฏิบัติการ

จากความหมายข้างต้น การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม คิลลี่ได้แนะนำกลยุทธ์ ๙ ประการที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ได้แก่

๑. การเป็นผู้ริเริ่ม (**Initiative**) โดยการที่ริเริ่มในสิ่งทีนอกเหนือจากงานประจำที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับเป้าหมายหลักของบริษัท โดยต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและยังคงมีความเสี่ยงอยู่บ้าง

๒. เครือข่าย (**Networking**) คือ การใช้เครือข่ายในการเพิ่มผลผลิต เพื่อช่วยให้งานประจำที่ทำอยู่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉลี่ยแล้วผู้ปฏิบัติงานจะต้องคอยจนกว่าจะได้รับข้อมูลที่แน่นอนแล้วจึงสั่งให้ดำเนินการ ซึ่งการปฏิบัติงานแบบนี้จะไม่ประสบผลเลยถ้าไม่มีระบบเครือข่าย

๓. การจัดการตนเอง (**Self-management**) ต้องคาดการณ์ล่วงหน้าและเป็นผู้ลงมือปฏิบัติการทำงานมากกว่าที่จะรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้น เนื่องจากต้องการมองภาพรวมเพื่อวางแผนการชีวิตในการทำงาน ดังนั้นพวกเขาต้องรู้จักตนเองเป็นอย่างดี และต้องรู้ว่าจะทำงานให้ดีที่สุดได้อย่างไร

๔. ทักษะ (**Perspective**) โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเชื่อในทักษะและมุมมองของตนเอง แต่ผู้ที่เป็มืออาชีพจะคำนึงถึงแนวคิดของผู้อื่นด้วย เช่น หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าและคู่แข่งซึ่งจะช่วยให้มีมุมมองที่หลากหลายในการหาทางแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

๕. การเป็นผู้ตาม (**Follower**) ไม่เพียงแต่รู้จักการทำตัวให้เด่น แต่ยังรู้จักวิธีการช่วยเหลือคนอื่นด้วย คือสามารถเป็นผู้นำได้ดีเท่ากับการเป็นผู้ตาม

๖. การเป็นผู้นำ (**Leadership**) ซึ่งในที่นี้หมายถึง การเข้าใจถึงความสนใจของผู้อื่น และการนำส่วนที่ดีที่สุดออกมา ในทางกลับกันทุกคนต้องการผู้นำที่มีความรู้ มีความมุ่งมั่นในการทำงานต่าง ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่น รวมทั้งให้ความสำคัญกับความต้องการของทีมงาน

๗. การทำงานเป็นทีม (**Teamwork**) พวกดาวเด่นมักจะร่วมกับทีมงานที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ และกลายมาเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ดังนั้น พวกเขาต้องมั่นใจว่าทีมงานนี้จะร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ

๘. ความเข้าใจในองค์กร (**Organization Savvy**) โดยเฉลี่ยทุกคนมักคิดว่าการเมืองในที่ทำงานเป็นเรื่องสกปรก จึงหลีกเลี่ยงที่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวส่วนตัวในที่ทำงาน แต่จะเรียนรู้การจัดการเพื่อที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตน

๙. การนำเสนอ (**Show and Tell**) การประชุมมีทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ดังนั้นจึงต้องเรียนรู้ว่าเมื่อใดเป็นเวลาที่เหมาะสมในการนำเสนอข้อมูลแบบใด และต้องมีความใส่ใจในการเลือกการใช้ภาษาสื่อสารให้ตรงกับผู้ที่รับข่าวสารก่อนที่จะเริ่มส่งข่าวสาร⁴

ฉะนั้น การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อม พยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา

⁴ Robert E.Kelly อ้างใน เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, องค์กรและการจัดการ ๓. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, ม.ป.ป), หน้า ๒๒๕-๒๒๖.

รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพและมาตรฐาน จึงสรุปได้ว่าบุคคลจะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียรมีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ และภาคีต้ององค์กรงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้หรือดียิ่งขึ้น

ความจำเป็นที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

ผู้เขียนมองว่าองค์กรนั้นเกิดจากการที่มนุษย์มารวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการแบบใดแบบหนึ่ง สมัยก่อนคึกคักบรรพบุรุษก็มีการรวมตัวกันเพื่อไปล่าสัตว์มาเป็นอาหาร การสร้างที่อยู่อาศัย การรวมตัวลักษณะนี้เป็นทำให้เกิดความสัมพันธ์ในกลุ่มของบุคคลและมีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ กลายเป็นองค์กรใหญ่โตขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านธุรกิจ ด้านศาสนา ด้านการศึกษา ปัจจุบันมีการขยายตัวขององค์กรเนื่องจากสาเหตุ ๔ ประการ

๑. จากสิ่งแวดล้อมเดิมจะเป็นแบบสังคมชนบทแต่ปัจจุบันมาเป็นสังคมเมือง

๒. เนื่องจากมนุษย์มีการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินชีวิตการอยู่ร่วมกันมีการกำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขึ้น

๓. เมื่อมีองค์กรขึ้นระยะหนึ่ง ก็มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ต้องมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรของตัวเองให้อยู่ได้

๔. วิวัฒนาการของเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะทางด้านคอมพิวเตอร์และการเพิ่มขึ้นของประชากร ก็ต้องมีการขยายตัว และระดับความต้องการขององค์กรเพิ่มขึ้น

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนี้ ความจริงก็เป็นเรื่องที่มีชื่อแบบสมัยใหม่ ถ้าจะจับเข้ากับหลักธรรมะ ก็ยังนึกไม่ชัด ว่าคำว่า “ประสิทธิภาพ” นี้จะแปลว่าอะไรดี คำว่า ประสิทธิภาพ ก็หาตัวศัพท์ในภาษาบาลีได้อยู่ แต่ก็ไม่ใช่เป็นคำแบบดั้งเดิมที่ใช้ คือเอารูปศัพท์มาประกอบกัน คำว่า สิทธิ ก็แปลว่า ความสำเร็จ ถ้าเติม ‘ป’ เข้าไปข้างหน้า ก็เป็น ‘ปสิทธิ’ แปลว่าความสำเร็จทั่ว แล้วก็มีภาพ หรือภาวะเข้าไป ภาวะแห่งความสำเร็จทั่วหรือภาวะที่ทำให้สำเร็จผลอย่างใดอะไรทำนองนี้ แต่ก็เป็นการพูดเชื่อมโยงไปทางภาษาบาลีนิดหน่อยเท่านั้นเอง ความเป็นจริงความหมายทั่ว ๆ ไปก็เข้าใจกันอยู่แล้วอย่างที่ได้อธิบายมาแล้วว่าเรื่องที่จะพูดต่อไปนี้ คือ เรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน จึงอยากจะโยงเรื่องประสิทธิภาพนี้ไปถึงพระพุทธเจ้า พูดถึงประสิทธิภาพการทำงานของพระพุทธเจ้า เพราะตอนนี้จะพูดถึงธรรมะของพระองค์ที่ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ก็ต้องแสดงให้เห็นว่าพระพุทธเจ้านั้น ทรงมีประสิทธิภาพในการทำงานมาก ชีวิตของพระองค์เป็นตัวอย่างของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพระองค์มีประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว คำสั่งสอนของพระองค์ที่ว่า จะช่วยให้มีประสิทธิภาพในการทำงานนั้น จึงจะน่าเชื่อถือจริง เพราะฉะนั้นจะเริ่มต้นด้วยข้อความที่แสดงว่าพระพุทธเจ้าทรงมี

ประสิทธิภาพในการทำงานในแง่ที่เป็นประวัติของพระองค์เองอย่างไรก่อน หรือว่าพระพุทธเจ้าตรัสไว้เกี่ยวกับผลสำเร็จแห่งงานของพระองค์อย่างไร⁵

จากประเด็นดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพ เริ่มจากการพัฒนาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการผลิต ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะประกอบด้วย ๙ ประการ วงจรชีวิตของเรา มี เกิดแก่ เจ็บ ตาย องค์กรก็เหมือนกัน ดังนั้นทำอย่างไรองค์กรจึงจะมีชีวิตที่ยืนยาวและเป็นองค์กรที่ดี

๑. มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน คนทุกคนที่อยู่ในองค์กรต้องรู้เป้าหมายขององค์กรตนเองว่าทำอะไรเพื่ออะไร โปร่งใส ไม่มีวาระซ่อนเร้น

๒. สายการบังคับบัญชา พร้อมงานบังคับบัญชาที่หลากหลาย และสายการบังคับบัญชาสั้น

๓. มีฐานข้อมูลที่มาสนับสนุนการบริหารงาน **data base** องค์กรจะต้องมีฐานข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร มีประวัติต่าง ๆ การทำงานมีอุปกรณ์ที่ทันสมัย

๔. ระบบการจัดการด้วยคนที่ไม่มาก โดยนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วย ใช้คอมพิวเตอร์ ใช้ฐานข้อมูลมาดำเนินการและไม่ใช้กรรมการตัดสินใจ เพราะถ้ามีกรรมการหลายชุดงานจะยิ่งช้า

๕. เน้นการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ องค์กรจะต้องดำเนินการว่าจะต้องทำให้น่าเชื่อถือ ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาสามารถจะพูดให้คนอื่นเข้าใจง่าย พูดแล้วต้องเกิดประโยชน์กับองค์กร และให้ข้อคิดในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

๖. ต้องมีการตลาดและการประชาสัมพันธ์

๗. ความร่วมมือและทำงานเป็นทีม และมีการแข่งขันตลอดเวลา ต้องร่วมมือร่วมใจและทำงานเป็นทีมประหยัดพลังงานเพื่อค่าใช้จ่ายและต้องปรับปรุง มุ่งมั่นในการทำงานเพื่อองค์กรของตัวเอง

๘. ต้องเน้นมูลค่าในการทำงานของแต่ละตำแหน่ง และดำเนินการตามนโยบายอย่างแน่วแน่ ที่สำคัญคือการแบ่งงานที่ชัดเจน ก็จะบรรลุผลของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๙. ต้องทำงานเพื่อองค์กร และรักองค์กรของตนเอง ไม่ทุบหม้อข้าวตนเอง

⁵ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

การทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ต่อองค์กร มีการจัดองค์กรที่เหมาะสมบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีการเจริญก้าวหน้าทำงานไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีแผนงานมากเกินไป เพื่อจะได้ลดต้นทุนและองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

ประโยชน์ต่อผู้บริหาร เช่น บริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร แก้ไขปัญหา งานซ้ำซ้อนได้ ทำให้งานไม่ค้าง ณ จุดใด จุดหนึ่งประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน รู้หน้าที่ของตนเองว่าจะทำอะไร มีการแบ่งงานที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าจะแบ่งปันกันทำงานไม่ถูกเอาเปรียบ และพนักงานก็เข้าใจความสัมพันธ์ของตนกับบุคคลฝ่ายอื่นและสามารถประสานงานกันได้

การสร้างผู้นำที่เก่ง และมีความสามารถ การที่จะบริหารให้คนเก่งเหล่านั้นอยู่ในองค์กรได้ต้องรู้ว่าใครที่มีแววจะอยู่กับองค์กรมีความจงรักภักดี ต้องมีการสนับสนุน ตัวอย่างเช่น การให้โบนัส โบนัสก็เป็นสิ่งตอบแทนการทำงานถ้าเขาทำงานที่จะสามารถพัฒนาและมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของเขาได้หรือว่าสร้างความเจริญให้กับองค์กรได้ก็ต้องมีการพัฒนาเป็นพิเศษ มีการให้สิ่งจูงใจต่าง ๆ และเป็นตัวตายตัวแทนของผู้บริหาร

การพัฒนาคนในหน่วยงาน โดยการส่งไปอบรมให้ตรงกับสาขาที่เขาถนัด ถ้าอบรมมาแล้วหรือไม่ประสบความสำเร็จให้เขาเลือกว่าชอบงานไหน ไปทดลองทำดู บางคนลงไปในงานที่ตัวเองไม่ชอบ พอไม่ชอบไม่มีความตั้งใจทำงาน ผลงานก็ออกมาไม่ดี บางคนถูกกับงานก็จะมีการใช้ศักยภาพทั้งหมดออกมาได้ ฉายแววของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นมา สามารถพัฒนาให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กรได้ การบริหารงาน บางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมองว่าเป็นหน้าที่ของผู้นำว่าจะนำองค์กรก้าวหน้าหรือควรจะไปทางใด แต่ผู้บริหารสั่งการอย่างเดียวคงไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมของทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรจึงประสบผลสำเร็จได้

บูรณาการอิทธิบาท ๔ เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน

จากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในอังคุตตรนิกาย ทุกนิบาต ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ในอิทธิบาทสูตร ดังนี้

อิทธิบาท (คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ) ๔ ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้

๑. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์)
๒. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์)
๓. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์)

๔. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิประธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์)⁶

จากอิทธิบาทสูตร ดังกล่าวผู้เขียนได้บูรณาการอิทธิบาท ๔ เพื่อประสิทธิภาพการทำงานไว้ดังนี้

๑. **ฉันทะ** คือ ความพอใจในงานที่ทำ หมายถึงงานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ตนชอบ เป็นความชอบหรือความพอใจที่มีอยู่แล้วเกี่ยวกับงาน แต่คนเราไม่ได้มีโอกาสทำงานที่ตนชอบเสมอไป งานในหน้าที่และงานที่จำเป็น ต้องทำก็มีอยู่มาก งานเช่นนี้ ถ้าไม่มีความชอบมาแต่เดิมก็ต้องสร้างความชอบ ความพอใจหรือแรงจูงใจในการทำงานขึ้น ความพอใจหรือแรงจูงใจนี้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ ถ้าได้ศึกษาให้รู้งานนั้นอย่างละเอียด รู้วิธีทำงาน และจุดหมายของงานนั้นเป็นอย่างดีแล้ว เมื่อสร้างความพอใจในงานได้ และลงมือทำงานก็เท่ากับงานนั้นสำเร็จไปแล้วครั้งหนึ่ง

๒. **วิริยะ** คือ ความเพียรหรือความขยันทำงาน วิริยะจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับฉันทะ ดังนั้น การจะขยันหมั่นเพียรทำงานให้สำเร็จได้ต้องสร้างฉันทะให้มาก นอกจากฉันทะแล้วสิ่งเสริมแรงก็เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวิริยะ สิ่งเสริมแรง ได้แก่ รางวัล ของตอบแทน คำชม เป็นต้น การมีเพื่อนคอยให้กำลังใจ และการมองเห็นความสำเร็จเป็นขั้น ๆ สิ่งเสริมแรงเหล่านี้จะช่วยให้มีความขยันหมั่นเพียรมากขึ้น

๓. **จิตตะ** คือ ความเอาใจใส่ หรือฝึกฝนในการนั้นเสมอ ตรวจสอบแล้วงานได้ทำไปแล้วเท่าไร ยังเหลือเท่าไรจึงจะสำเร็จ ในการทำงานมีอุปสรรคหรือข้อบกพร่องอย่างไร หรืองานนั้นทำไปได้อย่างไร จิตตะจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับฉันทะและวิริยะ ถ้ามีความพอใจมาก ความขยันมาก ความเอาใจใส่ก็มากตามเป็นการมุ่งตรงต่อความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

๔. **วิมังสา** คือ การใช้ปัญญาพิจารณาเหตุผลและกระบวนการทำงาน วิมังสาเป็นผลของจิตตะ คือเมื่อตรวจตราดูแล้วเห็นว่าการทำงานบกพร่อง หรือผิดวัตถุประสงค์ก็จัดการแก้ไข ความบกพร่องและทำงานให้ตรงวัตถุประสงค์ อีกอย่างหนึ่งก็พิจารณาเหตุผลในการทำงานตามขั้นตอนงานที่ลงมือทำแล้วนั้น ได้ผลเป็นขั้น ๆ อย่างไม่เป็นผลที่พึงปรารถนาหรือไม่ ถ้าได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจหรือได้ผลไม่พึงปรารถนา ก็จัดการแก้ไข⁷

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ๔ : ทางแห่งความสำเร็จนอกจากการที่จะมีความไม่สันโดษ และสันโดษที่ถูกต้องแล้ว เพราะฉันทะทำให้ใจมาอยู่กับงาน สิ่งที่ทำ สิ่งที่เป็นเป้าหมายทำให้เกิดจิตใจฝึกฝนอย่างที่ว่ามาเมื่อกี้ เมื่อใจฝึกฝนก็ทำงานด้วยความแน่วแน่จริงจัง สภาพที่จิตแน่วแน่วอยู่กับสิ่งที่

⁶ ที.ป.(ไทย). ๑๑/๓๐๖/๒๗๗.

⁷ ออมร โสภณวิเศษฐ์วงศ์ และกวี อิศริวรรณ, หนังสือเรียนสังคมศึกษา รายวิชา ส๐๑๘- ส๐๑๙ พระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๓๓. (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๑๐๒-๑๐๓.

กระทำนั้น เราเรียกว่าเป็น “สมาธิ” เพราะฉะนั้น ฉันทะก็นำไปสู่สมาธิ สมาธิในการทำงานเกิดได้ด้วยการมีฉันทะ เมื่อมีสมาธิและใจก็รักงานนั้น ทำงานด้วยใจรัก ใจก็เป็นสุข เพราะฉะนั้น คนที่ทำงานด้วยฉันทะก็มีจิตใจเป็นสุข ใจเป็นสมาธิ สมาธิก็ทำให้เป็นสุขเพราะจิตใจสงบแน่นอน เมื่อทำจิตใจให้เป็นสมาธิแน่นอน ตั้งใจจริงจัง ใจรักงานนั้น ตั้งใจทำเต็มที่ มีความเพียรพยายาม ผลสำเร็จของงานก็เป็นผลสำเร็จที่ดีเรียกว่านำไปสู่ “ความเป็นเลิศ” ของงานนั้น หมายความว่า งานนั้นจะสำเร็จผลอย่างดีเลิศ อันนี้ก็เลยพินกันไปหมด เพราะฉะนั้นพระพุทธเจ้า จึงตรัสว่า ฉันทะเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งในอิทธิบาท ๔ คือ ธรรมที่เป็นเครื่องให้ถึงความสำเร็จ หรือเรียกง่าย ๆ ว่า “ทางแห่งความสำเร็จ” เมื่อพูดมาถึงอิทธิบาทแล้ว ก็จะต้องโยงไปถึงคุณธรรมข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพราะอิทธิบาทมี ๔ ข้อ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ฉันทะคือ ข้อที่พูดมาแล้ว ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น รักงาน รักเป้าหมาย รักจุดหมายที่ตั้งมา รักวัตถุประสงค์ของงานนั้น ข้อต่อไปนี้เป็น วิริยะ ความเพียร ความพยายาม จิตตะ ความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น วิมังสา ความไตร่ตรองสอบสวนพิจารณาหรือถ้าจะพูดให้สั้น ง่าย ๆ ก็บอกว่า “มีใจรัก พวกเพียรทำ เอาจิตฝึกฝนใช้ปัญญาสอบสวน”นี้เป็นอิทธิบาท ๔ ฉันทะเป็นข้อที่ ๑ ตามปกติถ้ามีฉันทะ แล้วมันก็จะช่วยให้เกิดคุณธรรมข้ออื่นในอิทธิบาท ๔ ตามมา มันสัมพันธ์กัน ช่วยเหลือเกื้อหนุนกัน พอมีฉันทะ ใจรักแล้ว มันก็เกิดความเพียรพยายาม เมื่อมีความเพียรพยายามใจก็ฝึกฝนจดจ่ออยู่กับสิ่งนั้น มีใจจดจ่อเอาใจใส่ แล้วก็ยังสามารถจะใช้ปัญญาพิจารณาสอบสวนเรื่องราวนั้น ไตร่ตรองถึงข้อบกพร่อง ข้อที่ควรแก้ไข หาทางทดลองปรับปรุงอะไรต่าง ๆ เหล่านี้ มันก็ตามกันมา ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสาเป็นชุดกันทีเดียว⁸

ว.วชิรเมธี ได้กล่าวถึง การทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแนวพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงแนะนำให้ปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ อิทธิบาท แปลว่า หลักพื้นฐานแห่งความสำเร็จ หรือทางสู่ความสำเร็จ มีองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ

๑. **ฉันทะ** คือมีใจรักทำงานด้วยใจรักงาน

๒. **วิริยะ** คือพวกเพียรทำ รักแล้วต้องขยัน ความขยันคือ ภาคปฏิบัติกิจการของความรัก ความรักในงานจะทำให้เรารู้ว่าควรทำงานอะไร ส่วนความขยันจะทำให้งานนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จ การทำงานถ้าขาดความขยัน ความชำนาญก็จะไม่เกิด

๓. **จิตตะ** คือจดจ่อจ่อจิต หมายความว่า ทำอะไรก็ตามให้เจาะลงไป ปักใจลงไปในสิ่งนั้นอย่าง ลึกซึ้ง อย่างมุ่งมั่น อย่างจริงจัง และอย่างทุ่มเท ใครก็ตามที่ทำงานด้วยการเอาใจจดจ่ออยู่กับงานนั้น คนนั้นจะประสบความสำเร็จ

๔. **วิมังสา** คือวินิจฉัยวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ พัฒนานั่นเอง เมื่อเราทำงาน อะไรก็ตาม ให้พินิจพิเคราะห์ สร้างสรรค์พัฒนา พระพุทธเจ้าทรงเป็นตัวอย่างของนักวิจัยชั้นยอดของโลก พระองค์ทรงสามารถสร้างปัญญาขึ้นมาใหม่จากเหตุการณ์ที่คนทั้งหลายมองไม่เห็นว่าเป็นทางมาของปัญญา

⁸ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙.

ได้อย่างไร หากเราจำพุทธประวัติได้ก็จะพบว่า สาเหตุที่ทำให้พระพุทธเจ้าแต่เมื่อยังเป็นเจ้าชายสิทธัตถะเสด็จออกผนวช ก็เป็นเพราะว่าพระองค์ทรงรู้จักใช้ปัญญาในเชิงสร้างสรรค์อันได้แก่การรู้จักคิดเชิงวิเคราะห์⁹

สรุปได้ว่าการทำงานคือการใช้หลักอิทธิบาท ๔ อันมี ๑) ใจรักงาน ๒) มีความพากเพียรในงาน ๓) ใจจดจ่ออยู่กับงาน ๔) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ พัฒนานั่นเอง อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์การเกิดความสุขและเจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไป

สรุป

การพัฒนาบุคลากร ประสิทธิภาพขององค์การ เป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์การเกิดความสุขในที่สุด ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การหรือการพัฒนาสังคม นอกจากนั้นการพัฒนาด้านตนเองกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานยังมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดอีกด้วย กล่าวคือ **ประการแรก** ก่อนที่คนจะเข้าสู่การทำงานในองค์การหนึ่ง ๆ นั้น บุคคลนั้นต้องมีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติตรงตามท้องคการนั้น ต้องการ ซึ่งบุคคลจะมีคุณสมบัติตามท้องคการกำหนดนั้นก็จะต้องมีการพัฒนาตนเอง หรือได้รับการพัฒนาจากสถาบันต่าง ๆ จนมีความสามารถเพียงพอที่จะเข้าสู่งาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ **ประการที่สอง** เมื่อบุคคลเข้าสู่งานแล้ว ก็เป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (ความสามารถ) ในการทำงานให้ดีที่สุด เพื่อประสิทธิผลขององค์การ จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การในที่สุดนั่นเอง

⁹ ว. วชิรเมธี, **คนสำราญ งานสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์ ๒๕๕๑), หน้า ๙๒.

บรรณานุกรม

- โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์. **การพัฒนาประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๓๒.
- เบญจมาภรณ์ อิศรเดช. **องค์การและการจัดการ ๓**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, ม.ป.ป.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๓.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- ว. วชิรเมธี. **คนสำเร็จ งานสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๔. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๕๑.
- สนธยา พลศรี. **กระบวนการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕.
- อมร โสภณวิเชษฐวงศ์ และกวี อิศริวรรณ. **หนังสือเรียนสังคมศึกษา รายวิชา ส๐๑๘- ส๐๑๙ พระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๓๓**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕.