

# การประยุกต์ใช้อธิบาท ๔ เพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร

พระครูธรรมธรรสุชาติ จิตวโร\*

## บทนำ

ในกระบวนการบริหารจัดการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์นั้น ต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญ อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) ในบรรดาทรัพยากรทั้ง ๔ ประการดังกล่าว คนหรือบุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยพิเศษ ที่มีความสำคัญในการจัดการและดำเนินการเพื่อให้เกิดสภาพการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากหน่วยงานหรือองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง ย่อมส่งผลให้งานขององค์กรนั้นมีปริมาณและคุณภาพตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่เพียงอย่างเดียวมิอาจทำให้องค์กรประสบผลสัมฤทธิ์ได้ หากบุคลากรในองค์กรนั้นปราศจากความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น การที่บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

พระพุทธศาสนาได้แสดงหลักแห่งการบริหารจัดการ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมหาศาล อันสามารถที่จะให้งานนั้นบังเกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ที่เรียกว่า อธิบาท<sup>1</sup> ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น วิริยะ ความเพียรพยายามทำในสิ่งนั้น จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ วิมังสา หมั่นพิจารณาสอบสวนหาเหตุผลในสิ่งนั้นให้กระจ่างชัด อธิบาททั้ง ๔ ประการนี้ เป็นคุณเครื่องหรือเครื่องมือให้เกิดการบรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเชิงพุทธได้หรือไม่อย่างไร ผู้เขียนจะได้นำเสนอต่อไปนี้

## อธิบาท ๔ ว่าด้วยเรื่องอะไร ?

อธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้อธิบาทไปประพฤติปฏิบัติจนประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายในสิ่งที่ทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการทำงาน หากจะว่าไปแล้วอธิบาทนั้น เป็นหลักธรรมที่พระพุทธองค์ตรัสไว้ เป็นเครื่องประกอบในการบำเพ็ญเพียรในทางพระพุทธศาสนาอันเป็นหนทางแห่งการแสวงหาความจริงแห่งชีวิต ซึ่งจัดลงในหลักของโพธิปักขิยธรรม ๓๗ ประการ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ภิกษุทั้งหลาย คำว่า มรรคภาวนา ได้แก่ สติปัฏฐาน ๔ สัมมัปปธาน ๔

\* สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>1</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๖/๒๗๗.

อธิบาท ๔ อินทรีย์ ๕ พละ ๕ โภชฌงค์ ๗ อริยมรรคมีองค์ ๘”<sup>2</sup> และยังทรงย้ำความสำคัญลงอีก โดยเปรียบเทียบกับรัตนชาติที่ทรงคุณค่าอย่างหาที่เปรียบมิได้ ว่า “ภิกษุทั้งหลาย ข้อที่ธรรมวินัยนี้มีรัตนชาติ มีรัตนชาติหลายชนิด คือ สติปัญญา ๔ สัมมปธาน ๔ อธิบาท ๔ อินทรีย์ ๕ พละ ๕ โภชฌงค์ ๗ อริยมรรคมีองค์ ๘ นี้ เป็นความอัศจรรย์ ไม่เคยปรากฏประการที่ ๗ ในธรรมวินัยที่ภิกษุทั้งหลาย พบเห็นแล้ว ต่างพากันยินดีในธรรมวินัยนี้”<sup>3</sup> จะเห็นได้ว่า อธิบาททั้ง ๔ เป็นหลักการทำงานของพระพุทธเจ้า เป็นหลักธรรมที่นำพระองค์ให้บรรลุความสำเร็จได้แล้วอย่างงดงาม ทั้งในการศึกษาและปฏิบัติงานทางโลก ทั้งในการค้นคว้าหาโมกขธรรมอันละเอียดลึกซึ้ง ทั้งในการเผยแพร่ศาสนาแก่ชาวโลก จนมีผู้ยอมรับนับถืออย่างกว้างขวาง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “พระผู้มีพระภาคผู้ทรงรู้ทรงเห็น เป็นพระอรหันต์สัมมาสัมพุทธเจ้านั้น ทรงบัญญัติอธิบาท ๔ ประการนี้ และเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อให้ชำนาญในเรื่องความสำเร็จ เพื่อพลิกแพลงให้เกิดความสำเร็จ”<sup>4</sup>

**พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต)** ได้กล่าวถึงอธิบาทไว้ว่า ความจริงอธิบาท ๔ นี้ เกื้อหนุนกัน และมักมาด้วยกัน เช่น เกิดฉันทะ ก็มีใจรักแล้วก็ทำให้พากเพียร เมื่อพากเพียร ก็เอาใจจดจ่อใฝ่ใจอยู่เสมอ และเปิดช่องให้ใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง โดยมีสรุปพอเข้าใจ ดังนี้

๑. **ฉันทะ** ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากรู้อยากเห็น อยากรู้ ทำสำเร็จ อยากรู้ทำงานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุถึงจุดหมาย หมายถึงรักงานและรักจุดหมายของงาน ถ้าสามารถปลุกเร้าฉันทะให้เกิดขึ้นอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงาม ความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้น เมื่อรักแท้ก็มอบใจให้อาจถึงขนาดยอมสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้

๒. **วิริยะ** ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญ แก่กล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัว ต่ออุปสรรคและยากลำบาก เมื่อคนรู้อะไรสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้ว แม้ได้ยิวว่าจุดหมายนั้นจะลุล่วงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านี้ปีเท่านี้เดือน เขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งท้าทายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จ คนที่มีความเพียร เท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่ มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมาธิก็เกิดขึ้นได้ เรียกว่าเป็นวิริยสมาธิ พร้อมทั้งมีประธานสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์เข้าประกอบคู่ไปด้วยกัน

๓. **จิตตะ** ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อ ใฝ่คิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจไม่รับเรื่องอื่น ๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่น ๆ ไม่ใส่ใจ แต่ถ้าพูดเรื่องนั้นงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที

<sup>2</sup> วิ.มหา. (ไทย) ๑/๑๘๙/๑๘๕.

<sup>3</sup> วิ.จ. (ไทย) ๗/๓๘๕/๒๘๔.

<sup>4</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๘๗/๒๑๙.

๔. **วิมังสา** ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลย บกพร่องหรือขัดข้องเป็นต้นในกิจที่ทำ รู้จักทดลองแลคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง การคิดหาเหตุผลและสอบสวนย่อมช่วยรวมจิตใจให้คอยกำหนด และติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างติดใจตลอดเวลา เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่แล่นดังไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวก และมีกำลัง<sup>5</sup>

กล่าวโดยสรุปก็คือ การใช้คุณธรรมนำทางสู่ความสำเร็จที่ตนประสงค์ ต้องมีความพอใจ มีความเพียร มีสมาธิ จึงทำให้เกิดปัญญา<sup>6</sup> จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า “อิทธิบาท ๔” คือหลักในการปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงาน ตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความเอาใจจดจ่อ) และวิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง)

### ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงสังคมศาสตร์

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติในเชิงสังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายประสิทธิภาพของบุคคลว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน เช่น ความพยายามที่ได้รับจากงานนั้น ประสิทธิภาพเป็นแนวความคิดหรือความมุ่งมาดปรารถนาในการบริหารงาน ในระบอบประชาธิปไตย ในอันที่จะทำให้การบริหารราชการได้ผลสูงสุด คู่กับที่ได้ใช้จ่ายเงินภาษีอากรในการบริหารงานประเทศ และผลสุดท้าย ประชาชนได้รับความพึงพอใจ และยังหมายรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย์ (**Human satisfaction and benefit produced**) และยังต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคมด้วย โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย<sup>7</sup> ประสิทธิภาพการบริหารงาน จะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารที่เชี่ยวชาญ จะเลือกการบริการที่เหมาะสมกับองค์กรของตน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด<sup>8</sup>

๑. **ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement)** ความสำเร็จในหน้าที่การงาน หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาลดและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความ

<sup>5</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมมิกจำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๘๔๒ - ๘๔๖.

<sup>6</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). “ธรรมในใจของนักบริหารไฮโซ”, **ไทยรัฐ**, (๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๑) : ๒๔.

<sup>7</sup> อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๘๔.

<sup>8</sup> อรรถวุฒิ ตัญญาวิทย์. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๕๒.

รู้สึกไม่พอใจและพลาดปลื้มในความสำเร็จของงานนั้น ความสำเร็จของงานไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานแม้จะเป็นงานที่ได้รับเงินเดือนสูงสุด แต่อาจไม่พอใจในงาน เมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จ หรือเป็นคนไม่สำคัญ คนหนึ่ง เขาไม่มีโอกาสทำอะไรและไม่รู้จุดมุ่งหมายที่แน่นอน ความต้องการที่รุนแรงของคนคือความไม่รู้สัมฤทธิ์ผล เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้ทำอะไรให้สำเร็จและงานของเขาสำคัญมีความหมายต่อบุคคลอื่น ซึ่งความภูมิใจเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จและเชื่อถือตัวเองได้ คนที่มีความต้องการประสบผลสำเร็จ โดยมากจะนิยมตั้งเป้าหมายของงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้เป็นสำคัญมากกว่าคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่ได้จากงานนั้น คนพวกนี้มีลักษณะเด่นสามประการ คือ ประการแรกจะตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย ประการที่สอง ต้องการทราบถึงความเป็นไปได้ของงานที่ก้าวหน้าไปแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้เพียงใด และจะไม่ชอบงานที่ยาวนานเรื่อยเปื่อยโดยไม่รู้จักจบสิ้น โดยไม่อาจเป็นชัดเจนถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่ทำ ประการที่สาม คนกลุ่มนี้ต้องการที่จะควบคุมผลการทำงานที่เกิดจากการที่ตนได้ทุ่มเทกำลังพยายาม และจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด รวมทั้งการไม่ทำงานที่ขึ้นกับโชคที่คาดการณ์ผลไม่ได้? สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด คือความต้องการสัมฤทธิ์ผล และยังพบว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ได้แก่ คนที่ผ่านความลำบากมาพอสมควรชอบทำงานที่เป็นปัญหาและชอบมีการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยการบริหารงานของหน่วยงาน จะประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดีต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย และจะต้องปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและเต็มความสามารถ รวมทั้งบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน มีขวัญ และกำลังใจ จึงจะถือได้ว่าการบริหารงานประสบผลสำเร็จ

**๒. การยอมรับนับถือ (Recognition)** การยอมรับนับถือ หมายถึง การยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือ ยอมรับในความ สามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย ความยอมรับนับถือนั้นมีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เมื่อได้เข้าไปทำงานที่ใดและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การส่วนมากเราเป็นพวกพ้องเราก็มีกำลังใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้ว่าได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น<sup>10</sup> หรือนัย

<sup>9</sup> ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๓๐), หน้า ๙๔.

<sup>10</sup> สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๔๘.

คือการแสดงความรับรู้ในความสามารถ เมื่อบุคคลทำงานสำเร็จ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความใส่ใจกับพนักงาน และผลที่ได้รับคือ พนักงานนั้นได้ทุ่มเทหรือมีความเต็มใจที่จะทำงาน และการมีน้ำใจในการทำงานสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการไว้วางใจความเชื่อถ้อยยอมรับในความรู้ความสามารถและการให้กำลังใจโดยการยกย่องชมเชยจากผู้อื่น เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ ซึ่งการยอมรับนับถือขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงานที่ทำด้วย

**๓. ลักษณะของงาน (Work Itself)** ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างความท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังแต่ผู้เดียว ลักษณะของงานยังหมายถึง ความยากง่ายกว้างขวางหรือท้าทายให้อยากทำงานของผู้บริหาร มีลักษณะท้าทายและต้องการความคิดริเริ่ม การกล้าตัดสินใจในการวางแผนและประเมินผล หรือปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการจะทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพได้ดั่งนั้น ลักษณะของงานถือว่ามีส่วนสำคัญ ซึ่งต้องประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมและสภาพของงาน ได้ลำดับความต้องการของบุคคลที่หวังจะได้จากองค์การว่า สภาพการทำงานที่ตีปลดภัยสะเทือนหรือหตุหตุ เป็นลักษณะของงานที่บุคคลพอใจ<sup>11</sup> และประการสำคัญคือควรสร้างสภาพภูมิใจในศักดิ์ศรีของอาชีพ โดยการสร้างให้มีความสำนึกในภาระที่รับผิดชอบให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลและการได้รับการความเชื่อถือ จะก่อให้เกิดความศรัทธาและภูมิใจในอาชีพ เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติตรงความรู้ความสามารถ ความถนัด แน่วแน่ว่าปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จสูง โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำอะไรลงไปแล้วต้องการเห็นผลสำเร็จในงานแต่ละอย่าง ซึ่งเป็นความภูมิใจว่าเขาเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีส่วนร่วมในการทำงานให้ก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ลักษณะของงานต้องเป็นงานที่ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าเป็นงานที่น่าทำ มีความท้าทาย มีความพอใจ รู้สึกเป็นที่ยอมรับ คุ่มค่าเวลา รู้สึกว่าเมื่อทำแล้ว รู้สึกมีศักดิ์ศรีให้ความสนุกเพลิดเพลินแก่ผู้ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ลักษณะของงาน ก็คือ ความยากง่าย กว้างขวางหรือท้าทายให้อยากทำงาน ซึ่งมีลักษณะท้าทายและต้องการความคิดริเริ่ม การกล้าตัดสินใจ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ และต้องอาศัยความเสียสละทั้งร่างกายและจิตใจ เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย ให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**๔. ความรับผิดชอบ (Responsibility)** ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่จะเกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุม

<sup>11</sup> เรียงเดียวกัน, หน้า ๔๗.

อย่างใกล้ชิด เป็นข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการได้รับอำนาจหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจำกัดความดังกล่าว จะเห็นว่าจุดสำคัญของความรับผิดชอบ ข้อผูกพัน (Obligation) นั้นเอง ความรับผิดชอบ จะเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Superior and Subordinate Relationship) ในความสัมพันธ์ดังกล่าว จะเห็นว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชามีอำนาจสิทธิที่จะสั่งให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งให้ทำการตามคำสั่งได้ และในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะยอมปฏิบัติตาม หรือบริการในด้านกำลังความคิดตามคำสั่ง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากการปฏิบัติงานของตน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าอำนาจหน้าที่จะมีลักษณะเริ่มต้นจากผู้บังคับบัญชาเบี่ยงเบนลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ พร้อมกับคำสั่งในการมอบหมายงานให้ทำ และในเวลาเดียวกันจากคำสั่งดังกล่าว ก็จะทำให้เกิดความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นขึ้นไปเองคือความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น<sup>12</sup> โดยเฉพาะหัวหน้างานสมควรมีความรับผิดชอบ ๒ ประการด้วยกัน คือ ๑. ความรับผิดชอบต่อการพัฒนาและการบำรุงรักษา สัมพันธภาพของการทำงานที่กับบุคคลในปกครองให้คงไว้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และ ๒. ต้องรับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาระดับความมีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลในปกครองไว้ให้อยู่ในระดับที่สูงที่สุด เมื่อบุคคลได้รับการมอบหมายงานให้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคลซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมตามความถนัดชัดเจน ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขาด้วย แต่ถ้ามอบหมายงานเป็นที่ถูกใจถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็จะเกิดขึ้นตามมา<sup>13</sup> โดยความเป็นจริงแล้ว บุคคลที่มีความสามารถ มีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดี ย่อมยากที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเองและไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

กล่าวโดยสรุป ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคคลากรได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาแล้วมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ โดยไม่ต้องมีการควบคุม ตรวจสอบ ตลอดจนแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จในเวลาที่กำหนด

**๕. ความก้าวหน้า (Advancement)** ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน ความก้าวหน้าของคนทำงานที่มีรายได้สูงขึ้น ก็ย่อมที่จะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีทักษะเพิ่มขึ้น ฐานะและเกียรติภูมิสูงขึ้น ถ้าการย้ายไปในตำแหน่งใหม่ที่ชั่วโมงการทำงานและสภาพการทำงานที่ดีขึ้น แต่เงินไม่เพิ่มขึ้นและความรับผิดชอบไม่เพิ่มขึ้น ทักษะที่ใช้ในการทำงานไม่สูงขึ้นก็เรียกว่า ไม่ใช่การเลื่อนขั้นที่แท้จริง ซึ่งนั่น

<sup>12</sup> ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรและการบริหาร, หน้า ๙๔.

<sup>13</sup> อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๘๔.

จะเห็นได้ว่าการมีตำแหน่งงานที่สำคัญขึ้น ทำให้มีอำนาจมากขึ้น มีอิสระในการทำงานถูกควบคุมน้อยลง และมีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการของทุกคน สังคมถือเอาการเลื่อนตำแหน่งแสดงถึงฐานะของบุคคล แต่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการไทย มีระเบียบและระบบที่ใช้ทั้งสองระบบ คือระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ ซึ่งทำให้การเลื่อนตำแหน่งอาจเป็นได้ทั้งสิ่งจูงใจและสิ่งไม่จูงใจในการทำงาน<sup>14</sup>

กล่าวโดยสรุป ความก้าวหน้า ก็คือ การที่บุคคลมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้วยความเป็นธรรม รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

**๖. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)** นโยบายและการบริหารงานนั้นมีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์การ การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นดัชนีบ่งชี้ถึงความตั้งใจของผู้บริหารว่าจะทำหรือไม่ควรทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในอนาคตหรือในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และเป็นแนวคิดอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกัน มีมาตรฐานเดียวกัน มีความต่อเนื่องกัน นโยบายที่ดีย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจถูกต้อง เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ทำให้เกิดการประสานในการปฏิบัติที่ดี และช่วยลดเวลาที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจ แม้มีความเชื่อและยอมรับกันโดยทั่วไปว่านโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น แต่เป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มบริหารว่า นโยบายเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ ถ้านโยบายผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะและขาดความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง เมื่อใดก็ตามที่นโยบายมีความชัดเจน ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเข้าใจตรงกันย่อมทำงานด้วยความสุข มีขวัญและความพึงพอใจและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม ซึ่งนโยบายที่ดีนั้น ควรที่จะมีลักษณะอยู่ ๖ ประการด้วยกัน คือ

๑. เป็นนโยบายที่จะชี้แนวทางในการปฏิบัติขององค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ เป็นนโยบายที่จะอธิบายให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นแนวทางโดยส่วนรวมขององค์การ

๒. จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เข้าใจง่ายและควรเป็นลายลักษณ์อักษร

๓. จะต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำกัดและช่องทางในการปฏิบัติงานในอนาคต

๔. สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ้างตามความจำเป็นอย่างมีเหตุผล

๕. จะต้องเป็นเหตุผลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

๖. จะต้องได้รับการทบทวนและตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

<sup>14</sup> เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๔), หน้า ๔๙.

กล่าวโดยสรุปแล้ว นโยบายและการบริหารงาน เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีหลักการปฏิบัติที่จะนำองค์กรสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน โดยการร่วมมือกันวางแผนและประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรทราบล่วงหน้า เพื่อถือปฏิบัติ อันนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ

**๗. ปกครองบังคับบัญชา (Supervision)** การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการหรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เช่น การแนะนำให้ปรึกษาหารือ คอยช่วยเหลือและแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง ๆ มิใช่คอยจับผิด เป็นต้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เริ่มต้นจากผู้บริหารสูงสุดในชั้นยอดขององค์กร เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่สามารถแยกออกได้ เป็นลักษณะของอำนาจหน้าที่ ลักษณะของความรับผิดชอบและลักษณะของการติดต่อสื่อสาร<sup>15</sup> โดยที่ผู้บังคับบัญชาควรทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม รู้จักผ่อนหนักเบา มีความเป็นกันเอง ส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่แน่ชัด ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือและเต็มใจในการทำงาน ซึ่งควรมีเกณฑ์ ต่อไปนี้ คือ

๑. ให้บุคลากรประจักษ์ในความเป็นเหตุเป็นผล มิใช่เพื่อการปกครองอย่างเดียว
๒. นโยบายที่กำหนดขึ้นให้เป็นไปทางบวก มิใช่มุ่งที่จะลงโทษบุคลากร
๓. ต้องเป็นรูปการเสนอแนะมากกว่าการเป็นสิ่งผูกมัดให้ต้องทำ
๔. ให้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรแก่บุคลากรตามความเป็นจริง
๕. ให้โอกาสที่จะสนทนาและสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย
๖. จัดวางรากฐาน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง และการให้ความดีความชอบอย่างกระจ่างชัด
๗. จัดให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือวางนโยบายการดำเนินงาน<sup>16</sup>

กล่าวโดยสรุป การปกครองบังคับบัญชา ก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำ คอยช่วยเหลือ และแก้ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความยุติธรรม มีความเป็นกันเอง และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถชี้แจงและปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้

**๘. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary)** เงินเดือนถือว่าเป็นปัจจัยอย่างหนึ่ง ที่มีส่วนส่งเสริมให้คนเกิดความพึงพอใจ และยังเป็นเกราะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคคลจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อได้รับค่าจ้างและสิ่งตอบแทนที่สมเหตุสมผล ดังนั้น เครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง คือ เงิน ที่ให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นค่าตอบแทน

<sup>15</sup> ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรการบริหาร, หน้า ๙๔.

<sup>16</sup> เมธี ปิสนันธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๑๒.

การบริหารงานในองค์กร ไม่อาจดำเนินไปด้วยความราบรื่นได้ ถ้าการกำหนดอัตราเงินเดือนต่ำเกินไป ไม่สมดุลกับค่าครองชีพ ไม่เป็นธรรม ไม่เหมาะสมกับลักษณะของงาน นอกจากนี้ หลักการจัดประโยชน์เกื้อกูล ควรจัดให้ตรงต่อความต้องการของคนงาน ต้องเท่าเทียมกัน และทั่วถึงทั้งหน่วยงานและคนงาน ไม่เป็นภาระแก่คนงานอันเนื่องมาจากประโยชน์เกื้อกูลนั้น<sup>17</sup> เพราะการมีค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับปริมาณความรับผิดชอบและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ตลอดจนมีสวัสดิการที่อยู่ในระดับที่สนับสนุนเกื้อกูลการทำงานได้คล่องตัว สะดวกสบาย ปลอดภัยและมีสุขภาพดี จะมีผลให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจในงาน เหตุผลหนึ่งที่คนทำงานให้องค์กรไม่ได้ หากไม่มีการตอบแทนด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยเฉพาะการกำหนดรายได้ รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างเต็มที่ ปราศจากความกังวลใจ ซึ่งจะเห็นได้จากกรณีพนักงานห้างโลตัสเกือบทั่วประเทศ ที่หยุดงานประท้วงผู้บริหาร เพราะสาเหตุที่ถูกผู้บริหารลดโบนัส อันเป็นส่วนที่เขาเหล่านั้นจะพึงได้ตามสิทธิ์<sup>18</sup>

กล่าวโดยสรุป ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ตลอดจนการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยจำเป็นที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเงินเดือนในอัตราที่เหมาะสมในการดำรงชีพ อาชีพครูก็มีความต้องการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

**๙. สภาพการทำงาน (Working Conditions)** สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพของการทำงานทั่วไปที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน เช่น ด้านการคมนาคม หรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง ซึ่งในการจัดการบริหาร สิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือสุขภาพจิตของผู้ทำงาน โดยผู้บริหารพึงใส่ใจ โดยเฉพาะการจัดการสภาพการทำงานต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการออกแบบและการจัดการอาคารสำนักงาน การติดตั้งเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานตลอดถึงการติดต่อสื่อสาร<sup>19</sup> ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น อาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน<sup>20</sup> และยังก่อให้เกิดความสุขทางใจตามมา เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้พนักงานรักในสถานที่ทำงานอีกด้วย จะเห็นได้จากกรณีปัจจัยที่เอื้ออำนวยความสะดวกสบาย ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน

<sup>17</sup> สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร, หน้า ๓๙.

<sup>18</sup> หนังสือพิมพ์ ไทยรัฐ. "พนักงานห้างโลตัสประท้วงโบนัสปีใหม่", ๓ ธันวาคม ๒๕๕๒ : ๑.

<sup>19</sup> สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร, หน้า ๔๒.

<sup>20</sup> กิตติมา ปรีดีดีล. ทฤษฎีการบริหารองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๒๘) หน้า ๙๓.

ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จัดห้องสมุดวิชาการ จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ถ้าโครงการที่จัดได้ตามที่ตั้งไว้ ย่อมเกิดผลดีแก่หน่วยงาน แต่ในหน่วยราชการโดยเฉพาะในวงการศึกษามักจัดให้ได้สมบูรณ์ เนื่องจากขาดงบประมาณ แม้แต่ในหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วไป ที่ภาวะเศรษฐกิจจำกัดเรื่องสภาพการทำงานมักเป็นปัจจัยไม่พอใจเป็นส่วนมาก สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ควรถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานครบถ้วน ตลอดจนมีแสงสว่างเพียงพอ มีอุณหภูมิที่เหมาะสม มีอากาศถ่ายเทสะดวก บรรยากาศสดใส ไม่รู้สึกอึดอัดคับแคบ จะมีส่วนช่วยสร้างน้ำใจในการทำงานได้ไม่น้อย

กล่าวโดยสรุป สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ซึ่งอยู่รอบ ๆ ตัวบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานและบุคลากรในองค์กร จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยนั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในองค์กร และหากผู้บริหารสามารถที่จะบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นพิษที่สุขภาพกาย และอำนวยความสะดวกสบายในการทำงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย เพราะสุขภาพกายที่ดี ย่อมส่งผลต่อสุขภาพจิตด้วย

**๑๐. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relationships)** ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเรียกว่าเป็นองค์ประกอบค้ำจุนให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าบุคคลใด มีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง มีความเป็นมิตรพอที่จะช่วยเหลือคนอื่น บุคคลนั้นอาจมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนอื่น<sup>21</sup> หากความสัมพันธ์อันมิตรเป็นไปได้อย่างดีจะเกิดความผูกพันและพอใจที่จะร่วมงานกับองค์กร<sup>22</sup> เพราะการทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานสัมพันธ์กันจะเป็นพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน<sup>23</sup>

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกันและกัน หากทุกคนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

การปฏิบัติงานอาจสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ ถ้ามีความสำเร็จก็จะหยุดเพียงเท่านั้น แต่ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จจะท้อและเลิกทำกรนั้น ความเพียรพยายามในการทำงานนั้น คือเมื่อตนมีฉันทะที่จะทำงานใดแล้วก็ลงมือทำ

<sup>21</sup> Locke, Edwin A., "job Satisfaction" In Social Psychology and Organizational Behavior, Edited by Michael Grunebergand Toby Walk, (New York : John wiley Sons, 1984), p. 4.

<sup>22</sup> Barnard, Chester I., The Functions If the Executive, 24<sup>th</sup> ed., (Cam bridge, Massachusetts : Harvard University, 1974), p. 45.

<sup>23</sup> เกศณี หงส์นันท์, การบริหารงานบุคคลในวงราชการไทย, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๑๘), หน้า ๕๗.

และตามธรรมดา การทำงานนั้นเราจะต้องประสบกับสิ่งที่ไม่พอใจหลายอย่างเช่น ความเหน็ดเหนื่อย ความร้อน ความหนาว ความหิวกระหาย ความง่วง และบางอย่างก็ขาดความเพิลิตเพลินเจริญใจ อดตาหลับขับตานอน วิธีทางของการทำงาน เป็นอย่างนี้ จะต่างกันบ้างก็แต่จะมากหรือน้อยเท่านั้น เพราะฉะนั้น คนทำงานที่ดีจึงต้องมีความกล้าหาญ คือ กล้าที่จะเผชิญกับอุปสรรค ในอิทธิบาท ๔ ก็ถือว่า ฉันทะเป็นส่วนเบื้องต้นที่สำคัญอย่างยิ่ง ถ้าฉันทะไม่เกิด อิทธิบาทตัวอื่นก็เกิดขึ้นได้ยาก แต่เมื่อฉันทะเกิด วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ก็จะเกิดตามมาด้วย

### “อิทธิบาท ๔” เพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร

๑. **ฉันทะ** ความพอใจในการทำงาน คือ ความรักงาน จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราเล็งเห็นผลของงานว่า ถ้าทำงานนี้แล้วจะได้อะไร จะต้องปลูกความพอใจให้แก่ผู้ทำงาน และปัญหาอุปสรรคกับความพอใจในการทำงานก็คือ การทำงานไม่ถูกกาล ทำงานไม่ถูกวิธี และการชอบผลัดวันประกันพรุ่ง

๒. **วิริยะ** คือ เป็นทางมุ่งไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งสามารถนำให้เราฝ่าวิกฤติสังคมได้ โดยทิ้งปัญหาและอุปสรรคที่ขัดกับความเพียรเสีย คือ ความเป็นผู้มีจิตใจอ่อนแอ เพราะความพากเพียรในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จที่ตนกระทำอยู่ จะทำให้ตนเองมีความเจริญก้าวหน้าและเจริญรุ่งเรืองต่อไปข้างหน้า

๓. **จิตตะ** คือ ในการทำงานแต่ละระดับ ต้องใช้จิตใจให้เข้มแข็งในการที่จะทำหน้าที่การงานทางจิตใจ ก็ทำจิตใจให้มันสงบ ทำจิตใจให้เป็นไปปกติ ให้เข้าใจและรู้จักสิ่งทั้งหลายทั้งปวงอย่างถูกต้องตามที่เป็นจริง นี่คือการงานที่เป็นกุศล ผลที่สำเร็จที่เอาจิตฝึกฝนในการทำงานที่ดี

๔. **วิมังสา** ผลที่เกิดขึ้นในการใช้ปัญญาในการทำงาน คือการงานทุกอย่างต้องมีใจรักในหน้าที่ ไม่ว่าจะป็นงานข้าราชการ งานอาชีพพ่อค้า งานเกษตร งานอุตสาหกรรม ตามที่ตนเองถนัดเพราะจะทำให้งานนั้นออกมาดีมีคุณภาพ ถูกตาถูกใจแก่ผู้บริโภคที่จะเอาไปใช้หรือบริโภค เมื่อผู้ผลิตสินค้าดี ผู้ซื้อก็อยากซื้อและแนะนำอีกต่อ ๆ ไป<sup>24</sup>

ในที่นี้ผู้เขียนใคร่ขอเสนอแนวทางที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในโลกของการบริหารอย่างแท้จริง จากการรู้จักจัดการกับ ๓ สิ่งคือ

๑. **การจัดการกับตนเอง (Managing Yourself)** โดยเริ่มต้นที่การรู้จักวิเคราะห์ตนเอง เปิดใจยอมรับจุดอ่อน จุดแข็ง ของตน เพื่อหาทางแก้ไขนิสัยที่ไม่ดี โดยค่อย ๆ ลด ละหรือเลิกนิสัยเดิมทีละน้อย ๆ จนเลิกได้ในที่สุด เช่น รู้จักศักยภาพทางความรู้ ความสามารถ ทักษะของตน รู้ฐานะทางการเงินของตนว่า

<sup>24</sup> ดูรายละเอียดใน พระสุนันท์ กิตติสทโท (สายพิมพ์พงษ์), “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการทำงาน ศึกษากรณีผู้ทำเครื่องปั้นดินเผาด่านเกวียน จังหวัดนครราชสีมา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๓๓-๖๓.

มีหนี้สินหรือไม่เพียงใด หลังจากวิเคราะห์ตนเองแล้ว ต้องยอมรับจุดอ่อนของตน และสร้างเสริมนิสัยใหม่ เพื่อจะได้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่

๑.๑ การทำงานเชิงรุก (**Proactive**) คือการทำงานที่มุ่งไปข้างหน้า โดยใช้วิจารณญาณของตน ทำงานเชิงป้องกันไว้ก่อนที่จะเกิดปัญหา

๑.๒ เริ่มต้นการทำงานทุกอย่าง ด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เสมอ เพราะจะทำให้เห็นทิศทางในการทำงาน และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

๑.๓ จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน เพื่อไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมาย

๑.๔ คิดแบบ ชนะ - ชนะ (**Think Win - Win**) คือการสร้างทัศนคติให้ทุกฝ่ายในองค์กร เป็นผู้ชนะด้วยกัน ไม่ใช่ "ชนะ - แพ้" จะยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

๑.๕ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยเฉพาะต้องเข้าใจพฤติกรรม และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เพราะผู้บริหารต้องอาศัยบุคคลเหล่านั้นทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

๑.๖ การประสานความคิดและความแตกต่างกันในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อสร้างพลังในองค์กรให้ร่วมกันพัฒนาและฝ่าฟันอุปสรรค

๑.๗ ความสามารถควบคุมตนเอง (**Self - Regulation**) โดยเฉพาะการคุมอารมณ์ (**Emotional Intelligence**) ผู้บริหารที่ดีจะต้องควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานได้ และคำนึงถึงผลกระทบของภาวะอารมณ์ตนเองที่อาจจะเกิดกับผู้อื่นอยู่เสมอ

๒. การจัดการกับคนในองค์กร (**Management People**) ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงคนในองค์กร โดยเริ่มต้นจากการเข้าใจธรรมชาติของคน นิสัยใจคอพื้นฐาน และความต้องการเสียก่อน เมื่อเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรแล้ว ผู้บริหารต้องรู้จักใช้แรงจูงใจ (**Motivation**) เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (**Participation**) การกระจายงาน (**Decentralization**) การมอบหมายงาน (**Empowerment**) การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ตลอดจนการกำกับติดตามควบคุมงาน (**Monitoring**) อยู่ห่าง ๆ

๓. การจัดการกับงาน (**Managing Work**) ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์องค์การบริหารองค์การ โดยเน้นคุณภาพเป็นหลัก หรือการนำเอกหลักการบริหารคุณภาพ (**Quality Management**) มาใช้ปรับปรุงระบบการทำงานแบบใหม่ จัดคนให้เหมาะกับงาน วางแผนการจัดสรรและควบคุมงบประมาณ การจัดระบบอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องปรับองค์การไปสู่ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (**Learning Organization**)

## สรุป

จากความสำคัญของอิทธิบาท ๔ ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ฉันทะและวิริยะ เป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยให้บุคคลมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยมีจิตตะและวิมังสา เป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยให้การเอาชนะปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในที่สุดแล้วก็จะช่วยเสริมให้บุคคลมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคมากขึ้นนั่นเอง ดังนั้น อิทธิบาท ๔ จึงเป็นหลักธรรมสำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยเอื้อประโยชน์ในการทำงาน อันจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งองค์กร และประชาชนที่เข้าไปรับบริการ

## บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๒๙.
- เกศินี หงส์นันท์. การบริหารงานบุคคลในวงราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๑๘.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๓๐.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). พุทธธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๖.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). "ธรรมในใจของนักบริหารไฮโซ", ไทยรัฐ, ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๑.
- เมธี ปิสนันธานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๔.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.
- อรรถวุฒิ ตัญจนวิทย์. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔.
- Barnard, Chester I. The Functions If the Executive. 24<sup>th</sup> ed., Cam bridge, Massachusetts : Harvard University, 1974.
- Locke, Edwin A., "job Satisfaction" In Social Psychology and Organizational Behavior. Edited by Michael Grunebergand Toby Walk, New York : John wiley Sons, 1984.