

# การประยุกต์ใช้อิทธิบาทธรรม เพื่อประสิทธิภาพการบริหารงานในองค์กร

## The path of accomplishment (Iddhipada) application for the effective management of the organization

วชิษฐ์พล กุลพรม \*

Vasitpol Kunprom

### บทคัดย่อ

ความรู้ความสามารถของบุคลากรเพียงอย่างเดียวมิอาจทำให้องค์กรประสบผลสัมฤทธิ์ได้ หากบุคลากรในองค์กรนั้นปราศจากความตั้งใจและเต็มใจ ที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการที่บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด พระพุทธศาสนาได้แสดงหลักแห่งการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์กรอันสามารถทำให้งานนั้นบังเกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เรียกว่า อิทธิบาท 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมแห่งความสำเร็จ และมีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้อำนาจไปปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพในองค์กรนั้น อันประกอบด้วย 1) ฉันทะ: ความพอใจในสิ่งนั้น 2) วิริยะ: ความเพียรพยายามทำในสิ่งนั้น 3) จิตตะ: เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น 4) วิมังสา: หมั่นพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้นให้กระจ่างชัด จากอิทธิบาท 4 ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า คนเราต้องพอใจในงานที่ทำและมีความเพียรพยายามเอาใจใส่ในหน้าที่การงานนั้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพิจารณา อย่างรอบคอบรอบด้านงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จ

**คำสำคัญ :** อิทธิบาทธรรม, การปฏิบัติงานองค์กร, ประสิทธิภาพ

### Abstract

The only of personnel ability was not enough to make the organization achieved if the people in the organization have no intention and willingness to work with ones' ability. Therefore, the personnel performing is achieved the maximum performance achievement, Buddhism demonstrates the effective management principle. The organization practice can make an achievement happen according to the objectives set namely; the path of accomplishment (Iddhipada 4). This principle practice will lead to successful performance in the organization, and they are consisted with 1) Chanda (aspiration), 2) Viriya (perseverance), 3) Citta (dedication), and 4) Vimamsa (consideration). From the four path of accomplishment mentioned above, the people must be satisfied and attempted in caring of their work constantly with the careful consideration about their work, then they will be successful.

**Key words:** The path of accomplishment (Iddhipada), Operational organization, effective.

---

\* อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน

## 1. บทนำ

ในกระบวนการบริหารจัดการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์นั้น ต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญอันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) ในบรรดาทรัพยากรทั้ง 4 ประการดังกล่าว คนหรือบุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยพิเศษ ที่มีความสำคัญในการจัดการและดำเนินการเพื่อให้เกิดสภาพการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากหน่วยงานหรือองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง ย่อมส่งผลให้งานขององค์กรนั้นมีปริมาณและคุณภาพตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่เพียงอย่างเดียวมิอาจทำให้องค์กรประสบผลสัมฤทธิ์ได้ หากบุคลากรในองค์กรนั้นปราศจากความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น การที่บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

พระพุทธศาสนาได้แสดงหลักแห่งการบริหารจัดการ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมหาศาล อันสามารถที่จะให้งานนั้นบังเกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ที่เรียกว่า อิทธิบาท<sup>1</sup> ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น วิริยะ ความเพียรพยายามทำในสิ่งนั้น จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ วิมังสา หมั่นพิจารณาสอบสวนหาเหตุผลในสิ่งนั้นให้สิ่งนั้นให้กระจ่างชัด อิทธิบาททั้ง 4 ประการนี้ เป็นคุณเครื่องหรือเครื่องมือให้เกิดการบรรลุถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเชิงพุทธได้หรือไม่อย่างไร

**ประสิทธิภาพ** หมายถึง ภาวะที่ทำให้เกิดความสำเร็จ หรือ ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในงานเมื่อใช้กับการปฏิบัติงานในองค์กร นั้นหมายถึง ระบบการดำเนินงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างดี เช่น หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพมีระเบียบขั้นตอนในการทำงาน พนักงานมีความรู้ ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง ย่อมส่งผลให้งานขององค์กรนั้นมีปริมาณและคุณภาพตามไปด้วย

## 1. อิทธิบาท 4 ว่าด้วยเรื่องอะไร

อิทธิบาท 4 หมายถึงคุณธรรมที่นำซึ่งความสำเร็จ เป็นหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้นำไปประพฤติปฏิบัติจนประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายในสิ่งที่ทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการทำงาน หากจะว่าไปแล้วอิทธิบาทนั้น เป็นหลักธรรมที่พระพุทธองค์ตรัสไว้เป็นเครื่องประกอบในการบำเพ็ญเพียรในทางพระพุทธศาสนาอันเป็นหนทางแห่งการแสวงหาความจริงแห่งชีวิต ซึ่งจัดลงในหลักของโพธิปักขิยกรรม 37 ประการ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ภิกษุทั้งหลาย คำว่า มรรคภาวนา ได้แก่ สติปัฏฐาน 4 สัมมัปปธาน 4 อิทธิบาท 4 อินทรีย์ 5 พละ 5 โขณงค์ 7 อริยมรรคมีองค์ 8”<sup>2</sup> และยังทรงย้ำความสำคัญลงอีกโดยเปรียบเทียบกับรัตนที่ทรงคุณค่าอย่างหาที่เปรียบมิได้ ว่า “ภิกษุทั้งหลาย ข้อที่ธรรมวินัยนี้มีรัตนะมากมีรัตนะหลายชนิด คือ สติปัฏฐาน 4 สัมมัปปธาน 4 อิทธิบาท 4 อินทรีย์ 5 พละ 5 โขณงค์ 7 อริยมรรคมีองค์ 8 นี้ เป็นความอัครรรย ไม่เคยปรากฏประการที่ 7 ในธรรมวินัยที่ภิกษุทั้งหลายพบเห็นแล้วต่างพากันยินดีในธรรมวินัยนี้”<sup>3</sup> จะเห็นได้ว่า อิทธิบาททั้ง 4 เป็นหลักการทำงานของพระพุทธเจ้าเป็นหลักธรรมที่นำพระองค์ให้บรรลุความสำเร็จได้แล้วอย่างงดงาม ทั้งในการศึกษาและปฏิบัติงานทางโลก ทั้งในการค้นคว้ามาโมกขธรรมอันละเอียดลึกซึ้ง ทั้งในการเผยแพร่ศาสนาแก่ชาวโลก จนมีผู้ยอมรับนับถืออย่างกว้างขวาง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “พระผู้มีพระภาคผู้ทรงรู้ทรงเห็น เป็นพระอรหันต์สัมมาสัมพุทธเจ้านั้นทรงบัญญัติอิทธิบาท 4 ประการนี้ และเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อให้ช้านานอยู่ในเรื่องความสำเร็จเพื่อพลิกแพลงให้เกิดความสำเร็จ”<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ที.ปา. (ไทย) 11/306/277.

<sup>2</sup>วิ.มหา. (ไทย) 1/199/185.

<sup>3</sup>วิ.จูง (ไทย) 7/385/284.

<sup>4</sup>ที.ม. (ไทย) 10/287/219.

**พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต)** ได้กล่าวถึงอิทธิบาท 4 นี้ เกือบหุนกันและมักมาด้วยกัน เช่น เกิดฉันทะ ก็มีใจรักแล้วก็ทำให้พากเพียร เมื่อพากเพียร ก็เอาใจจดจ่อใฝ่ใจอยู่เสมอและเปิดช่องให้ใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง โดยมีสรูปพอเข้าใจ ดังนี้

1. **ฉันทะ** ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจฝักใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้นอยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุถึงจุดหมาย หมายถึงรักงานและรักจุดหมายของงาน ถ้าสามารถปลุกใจฉันทะให้เกิดขึ้นอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงาม ความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตจิตใจให้แก่สิ่งนั้น เมื่อรักแท้ก็มอบใจให้อาจถึงขนาดยอมสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้

2. **วิริยะ** ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญ แกล้วกล้า บากบั่น ก้าวไปใฝ่สู้อย่างไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้วแม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะลู่ถึงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านี้ปีเท่านี้เดือนเขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งท้าทายที่เขาจะเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จ คนที่มีความเพียร เท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมารถก็เกิดขึ้นได้ เรียกว่าเป็นวิริยสมารถ พร้อมทั้งมีประธานสังฆาร คือความเพียรสร้างสรรค์เข้าประกอบคู่ไปด้วยกัน

3. **จิตตะ** ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อ ฝ่ฝักคิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจไม่รับเรื่องอื่นๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่นๆ ไม่ใส่ใจ แต่ถ้าพูดเรื่องนั้นงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที

4. **วิมังสา** ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลย บกพร่องหรือขัดข้องเป็นต้นในกิจที่ทำ รู้จักทดลองแลคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง การคิดหาเหตุผลและสอบสวนย่อมช่วยรวมจิตใจให้ค้อยกำหนด และติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างติดแจตตลอดเวลา เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่มั่นคงไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวก และมีกำลัง<sup>5</sup>

กล่าวโดยสรุปก็คือ การใช้คุณธรรมนำทางสู่ความสำเร็จที่ตนประสงค์ต้องมีความพอใจ มีความเพียร มีสมารถ จึงทำให้เกิดปัญญา<sup>6</sup> จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า “อิทธิบาท 4” คือหลักในการปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงานตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความเอาใจจดจ่อ) และวิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง)

## 2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงสังคมศาสตร์

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติในเชิงสังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายประสิทธิภาพของบุคคลว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับงาน เช่น ความพยายามที่ได้รับจากงานนั้น ประสิทธิภาพเป็นแนวความคิดหรือความมุ่งมาดปรารถนาในการบริหารงานในระบบประชาธิปไตย ในอันที่จะทำให้การบริหารราชการได้ผลสูงสุด คู่กับที่ได้ใช้จ่ายเงินภาษาอาการในการบริหารงานประเทศ และผลสุดท้าย ประชาชนได้รับความพึงพอใจ และยังหมายรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย (Human satisfaction and benefit produced) และยังคงพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคมด้วย โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย<sup>7</sup>

<sup>5</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ 10. (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสหธรรมมิกจำกัด, 2556), หน้า 842 – 846.

<sup>6</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). “ธรรมในใจของนักบริหารไอโซ”, **ไทยรัฐ**, (20 มิถุนายน 2551) : 24.

<sup>7</sup>อุทัย ทรัพย์โต. **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2531), หน้า 84

ประสิทธิภาพการบริหารงานจะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กรผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริการที่เหมาะสมกับองค์กรของตน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด<sup>8</sup>

1. ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement) ความสำเร็จในหน้าที่การงาน หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเองโดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความรู้สึกไม่พอใจและปลงปล้ำในความสำเร็จของงานนั้น ความสำเร็จของงานไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานแม้จะเป็นงานที่ได้รับเงินเดือนสูงสุด แต่อาจไม่พอใจในงาน เมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จ หรือเป็นคนไม่สำคัญคนหนึ่ง เขาไม่มีโอกาสทำอะไรและไม่รู้จุดมุ่งหมายที่แน่นอน ความต้องการที่รุนแรงของเขาคือความไม่รู้สัมฤทธิ์ผล เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้ทำอะไรให้สำเร็จและงานของเขาสำคัญมีความหมายต่อบุคคลอื่น ซึ่งความภูมิใจเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จและเชื่อถือตัวเองได้ คนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ โดยมากจะนิยมตั้งเป้าหมายของงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้เป็นสำคัญมากกว่าคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่ได้จากงานนั้น คนพวกนี้มีลักษณะเด่นสามประการ คือ ประการแรกจะตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย ประการที่สอง ต้องการทราบถึงความเป็นไปได้ของงานที่ก้าวหน้าไปแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้เพียงใด และจะไม่ชอบงานที่ยาวนานเรื่อยเปื่อยโดยไม่รู้จักจบสิ้น โดยไม่อาจเป็นชัดเจนถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่ทำ ประการที่สามคนกลุ่มนี้ต้องการที่จะควบคุมผลการการทำงานที่เกิดจากการที่ตนได้ทุ่มเทกำลังพยายาม และจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด รวมทั้งการไม่ทำงานที่ขึ้นกับโชคที่คาดการณ์ผลไม่ได้<sup>9</sup> สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด คือความต้องการสัมฤทธิ์ผล และยังพบว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ได้แก่ คนที่ผ่านความลำบากมาพอสมควรชอบทำงานที่เป็นปัญหาและชอบมีการเปลี่ยนแปลง

สรุปไว้ว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยการบริหารงานของหน่วยงาน จะประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดีต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย และจะต้องปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและเต็มความสามารถ รวมทั้งบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรระหว่างบุคลากรในหน่วยงานมีขวัญ และกำลังใจดี จึงจะถือได้ว่าการบริหารงานประสบผลสำเร็จ

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) การยอมรับนับถือ หมายถึง การยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือ ยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย ความยอมรับนับถือนั้นมีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เมื่อได้เข้าไปทำงานที่ใดและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรส่วนมากเราเป็นพวกพ้องเราก็มีกำลังใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้ว่าได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น<sup>10</sup> หรือนัยคือการแสดงความรับรู้ในความหมาย เมื่อบุคคลทำงานสำเร็จ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความใส่ใจกับพนักงาน และผลที่ได้รับคือ พนักงานนั้นได้ทุ่มเทหรือมีความเต็มใจที่จะทำงานและการมีน้ำใจในการทำงานสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการไว้วางใจความเชื่อถือยอมรับในความรู้ความสามารถและการให้กำลังใจโดยการยกย่องชมเชยจากผู้อื่น เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จซึ่งการยอมรับนับถือขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงานที่ทำด้วย

<sup>8</sup> อรรถวุฒิ ตัญญาวิทย์. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544), หน้า 52.

<sup>9</sup> ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2530), หน้า 94

<sup>10</sup> สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 8, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 48

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างความท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังแต่ผู้เดียว ลักษณะของงานยังหมายถึงความยากง่ายกว้างขวางหรือท้าทายให้อยากทำงานของผู้บริหาร มีลักษณะท้าทายและต้องการความคิดริเริ่ม การกล้าตัดสินใจในการวางแผนและประเมินผล หรือปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการจะทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพได้นั้น ลักษณะของงานถือว่ามีส่วนสำคัญ ซึ่งต้องประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมและสภาพของงาน ได้ลำดับความต้องการของบุคคลที่หวังจะได้จากองค์การว่า สภาพการทำงานที่ปลอดภัยสะดวกหรือเป็นลักษณะของงานที่บุคคลพอใจ<sup>11</sup> และประการสำคัญคือควรสร้างความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของอาชีพ โดยการสร้างให้มีความสำนึกในการะที่รับผิดชอบให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลและการได้รับความเชื่อถือ จะก่อให้เกิดความศรัทธาและภูมิใจในอาชีพ เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติตรงความรู้ความสามารถ ความถนัด แนวโน้มว่าปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จสูง โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำอะไรลงไปแล้วต้องการเห็นผลสำเร็จในงานแต่ละอย่าง ซึ่งเป็นความภูมิใจว่าเขาเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีส่วนร่วมในการทำงานให้ก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ลักษณะของงานต้องเป็นงานที่ปฏิบัติรู้สึกว่าเป็นงานที่นำพาให้มีความท้าทาย มีความพอใจ รู้สึกเป็นที่ยอมรับ คุ่มค่าเวลา รู้สึกว่าเมื่อทำแล้ว รู้สึกมีศักดิ์ศรีให้มีความสุขเพลิดเพลินแก่ผู้ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ลักษณะของงานก็คือ ความยากง่าย กว้างขวางหรือท้าทายให้อยากทำงาน ซึ่งมีลักษณะท้าทายและต้องการความคิดริเริ่ม การกล้าตัดสินใจ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ และต้องอาศัยความเสียสละทั้งร่างกายและจิตใจ เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและนำเอาวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย ให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่จะเกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการได้รับอำนาจหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคำจำกัดความดังกล่าว จะเห็นว่าจุดสำคัญของความรับผิดชอบ ข้อผูกพัน (Obligation) นั้นเอง ความรับผิดชอบ จะเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Superior and Subordinate Relationship) ในความสัมพันธ์ดังกล่าว จะเห็นว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชามีอำนาจสิทธิที่จะสั่งให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งให้ทำตามคำสั่งได้ และในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ยอมจะปฏิบัติตาม หรือบริการในด้านกำลังความคิดตามคำสั่ง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์การ และผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากการปฏิบัติงานของตน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าอำนาจหน้าที่จะมีลักษณะเริ่มต้นจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบนลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ พร้อมกับคำสั่งในการมอบหมายงานให้ทำ และในเวลาเดียวกันจากคำสั่งดังกล่าว ก็จะทำให้เกิดความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นขึ้นไปนี้เองคือความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น<sup>12</sup> โดยเฉพาะหัวหน้างานควรมีความรับผิดชอบ 2 ประการด้วยกัน คือ 1. ความรับผิดชอบต่อการพัฒนาและการบำรุงรักษา สัมพันธภาพของการทำงานที่กับบุคคลในปกครองไว้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และ 2. ต้องรับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาระดับความมีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลในปกครองไว้ให้อยู่ในระดับที่สูงที่สุด เมื่อบุคคลได้รับการมอบหมายงานให้ปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคลซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมตามความถนัดชัดเจนไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขาด้วย แต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจถูกกับความถนัด

<sup>11</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 47

<sup>12</sup> รังชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร, หน้า 94.

ถูกกับนิสัยใจคอเขาขอมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็จะเกิดขึ้นมา<sup>13</sup> โดยความเป็นจริงแล้ว บุคคลที่มีความสามารถ มีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดีเยี่ยมยากที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเอง และจะไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

กล่าวโดยสรุป ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคลากรได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาแล้วมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ โดยไม่ต้องมีการควบคุม ตรวจสอบ ตลอดจนแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อให้ทำงานในหน้าที่ประสบความสำเร็จในเวลาที่กำหนด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน ความก้าวหน้าของคนทำงานที่มีรายได้สูงขึ้น ก็ย่อมที่จะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีทักษะเพิ่มขึ้น ฐานะและเกียรติภูมิสูงขึ้น ถ้าการย้ายไปในตำแหน่งใหม่ที่ชั่วโมงการทำงานและสภาพการทำงานที่ดีขึ้น แต่เงินไม่เพิ่มขึ้นและความรับผิดชอบไม่เพิ่มขึ้น ทักษะที่ใช้ในการทำงานไม่สูงขึ้นไปก็เรียกว่า ไม่ใช่การเลื่อนขั้นที่แท้จริง ซึ่งนั่นจะเห็นได้ว่าการมีตำแหน่งงานที่สำคัญขึ้น ทำให้มีอำนาจมากขึ้น มีอิสระในการทำงานถูกควบคุมน้อยลงและมีสถานที่ทำงานที่ดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งที่ต้องการของทุกคน สังคมถือเอาการเลื่อนตำแหน่งแสดงถึงฐานะของบุคคล แต่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการไทย มีระเบียบและระบบที่ใช้ทั้งสองระบบ คือระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ ซึ่งทำให้การเลื่อนตำแหน่งอาจเป็นได้ทั้งสิ่งจูงใจและสิ่งไม่จูงใจในการทำงาน<sup>14</sup>

กล่าวโดยสรุป ความก้าวหน้าก็คือ การที่บุคคลมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้วยความเป็นธรรม รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

6. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) นโยบายและการบริหารงานนั้นมีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและซึ่งส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้นซึ่งถึงถึงความตั้งใจของผู้บริหารว่าควรจะทำหรือไม่ควรทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในอนาคตหรือในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และเป็นแนวคิดอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกัน มีมาตรฐานเดียวกัน มีความต่อเนื่องกันนโยบายที่ดีย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจถูกต้องเป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ทำให้เกิดการประสานในการปฏิบัติที่ดี และช่วยลดเวลาที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจ แม้มีความเชื่อและยอมรับกันโดยทั่วไปว่านโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น แต่เป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มบริหารว่า นโยบายเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ ถ้าผู้บริหารผู้บังคับบัญชามีได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะและขาดความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเมื่อใดก็ตามที่นโยบายมีความชัดเจน ทั้งผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันย่อมทำงานด้วยความสุข มีขวัญและความพึงพอใจและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ซึ่งนโยบายที่ดีนั้น ควรที่จะมีลักษณะอยู่ 6 ประการด้วยกัน คือ

1. เป็นนโยบายที่จะชี้แนวทางในการปฏิบัติขององค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ เป็นนโยบายที่จะอธิบายให้ทุกคนในหน่วยงานได้ทราบถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นแนวทางโดยส่วนรวมขององค์กร

2. จะต้องมึลักษณะข้อความที่เข้าใจง่ายและควรเป็นลายลักษณ์อักษร

3. จะต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำกัดและช่องทางในการปฏิบัติงานในอนาคต

4. สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ้างตามความจำเป็นอย่างมีเหตุผล

5. จะต้องเป็นเหตุผลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

6. จะต้องได้รับการทบทวนและตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

<sup>13</sup> อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 84.

<sup>14</sup> เสนาะ ดิยาวารี. การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2534), หน้า 49.

กล่าวโดยสรุปแล้ว นโยบายและการบริหารงาน เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีหลักการปฏิบัติที่จะนำองค์กรสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน โดยการร่วมมือกันวางแผนและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบล่วงหน้า เพื่อถือปฏิบัติอันนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ

7. ปกครองบังคับบัญชา (Supervision) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการหรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เช่น การแนะนำให้ปรึกษาหารือ คอยช่วยเหลือและแก้ปัญหาด้วยวิธีต่างๆ มีใจคอยจับผิด เป็นต้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เริ่มต้นจากผู้บริหารสูงสุดในชั้นยอดขององค์กร เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่สามารถแยกออกได้ เป็นลักษณะของอำนาจหน้าที่ ลักษณะของความรับผิดชอบและลักษณะของการสื่อสาร<sup>15</sup> โดยที่ผู้บังคับบัญชาควรทรวางไว้ซึ่งความยุติธรรม รู้จักผ่อนหนักเบา มีความเป็นกันเองส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่แน่ชัดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือและเต็มใจในการทำงานซึ่งควรจะมีเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ

1. ให้บุคลากรประจักษ์ในความเป็นเหตุเป็นผล มีใจเพื่อการปกครองอย่างเดียว
2. นโยบายที่กำหนดขึ้นให้เป็นไปทางบวก มีใจมุ่งที่จะลงโทษบุคลากร
3. ต้องเป็นรูปการเสนอแนะมากกว่าการเป็นสิ่งผูกมัดให้ต้องทำ
4. ให้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรแก่บุคลากรตามความเป็นจริง
5. ให้โอกาสที่จะสนทนาและสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย
6. จัดวางรากฐาน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง และการให้ความดีความชอบอย่างกระจ่างชัด
7. จัดให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือวางนโยบายการดำเนินงาน<sup>16</sup>

กล่าวโดยสรุป การปกครองบังคับบัญชา ก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำ คอยช่วยเหลือและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความยุติธรรม มีความเป็นกันเอง และให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถชี้แจงและปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้

8. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary) เงินเดือนถือว่าเป็นปัจจัยอย่างหนึ่ง ที่มีส่วนส่งเสริมให้คนเกิดความพึงพอใจ และยังเป็นเกราะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยเพราะบุคคลจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อได้รับค่าจ้างและสิ่งตอบแทนที่สมเหตุสมผล ดังนั้นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง คือ เงินที่ให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นค่าตอบแทน

การบริหารงานในองค์กร ไม่อาจดำเนินไปด้วยความราบรื่นได้ ถ้าการกำหนดอัตราเงินเดือนต่ำเกินไป ไม่สมดุลกับค่าครองชีพ ไม่เป็นธรรม ไม่เหมาะสมกับลักษณะของงาน นอกจากนี้ หลักการจัดประโยชน์เกื้อกูลควรจัดให้ตรงต่อความต้องการของคนงาน ต้องเท่าเทียมกัน และทั่วถึงทั้งหน่วยงานและคนงาน ไม่เป็นภาระแก่คนงานอันเนื่องมาจากประโยชน์เกื้อกูลนั้น<sup>17</sup> เพราะการมีค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับปริมาณความรับผิดชอบและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ตลอดจนมีสวัสดิการที่อยู่ในระดับที่สนับสนุนเกื้อกูลการทำงานได้คล่องตัว สะดวกสบายปลอดภัยและมีสุขภาพดี จะมีผลให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจในงาน เหตุผลหนึ่งที่คนทำงานให้องค์การไม่ได้ หากไม่มีการตอบแทนด้วยวิธีการต่างๆ โดยเฉพาะการกำหนดตราได้ รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้

<sup>15</sup> รงชัย สันติวงษ์. องค์กรบริหาร, หน้า 94.

<sup>16</sup> เมธี ปิสนันธนาถ. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529), หน้า

<sup>17</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 39.

อย่างเต็มที่ ปราศจากความกังวลใจ ซึ่งจะเห็นได้จากกรณีพนักงานห้างโลตัสเกือบทั้งประเทศที่หยุดงานประท้วงผู้บริหาร เพราะสาเหตุที่ถูกผู้บริหารลดโบนัสอันเป็นส่วนที่เขาเหล่านั้นจะพึงได้ตามสิทธิ์<sup>18</sup>

กล่าวโดยสรุป ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ตลอดจนการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยจำเป็นที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะเงินเดือนในอัตราที่เหมาะสมในการดำรงชีพ อาชีพครูก็มีความต้องการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้มีมากยิ่งขึ้นอันจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพของการทำงานทั่วไปที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงานทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน เช่น ด้านการคมนาคม หรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติเป็นต้น ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานอันเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง ซึ่งในการจัดการบริหาร สิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือสุขภาพจิตของผู้ทำงาน โดยผู้บริหารพึงใส่ใจ โดยเฉพาะการจัดการสภาพการทำงานต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการออกแบบและการจัดการอาคารสำนักงาน การติดตั้งเครื่องมือใช้ในการทำงานตลอดถึงการติดต่อสื่อสาร<sup>19</sup> ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ดังกล่าวนั้น อาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน<sup>20</sup> และยังก่อให้เกิดความสุขทางใจตามมา เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้พนักงานรักในสถานที่ทำงานอีกด้วย จะเห็นได้จากกรณีปัจจัยที่เอื้ออำนวยความสะดวกสบาย ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จัดห้องสมุดวิชาการ จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ถ้าโครงการที่จัดได้ตามที่ตั้งไว้ ย่อมเกิดผลดีแก่หน่วยงาน แต่ในหน่วยราชการโดยเฉพาะในวงการศึกษามักจัดให้ได้สมบูรณ์ เนื่องจากขาดงบประมาณ แม้แต่ในหน่วยงานอื่นๆ ทั่วไป ที่ภาวะเศรษฐกิจจำกัดเรื่องสภาพการทำงานมักเป็นปัจจัยไม่พอใจเป็นส่วนมาก สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ควรถูกต้องตามสุขลักษณะมีอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานครบถ้วน ตลอดจนมีแสงสว่างเพียงพอ มีอุณหภูมิที่เหมาะสม มีอากาศถ่ายเทสะดวก บรรยากาศสดใส ไม่รู้สึกอึดอัดคับแคบ จะมีส่วนช่วยสร้างน้ำใจในการทำงานได้ไม่น้อย

กล่าวโดยสรุป สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในองค์กร ซึ่งอยู่รอบๆ ตัวบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานและบุคลากรในองค์กร จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากน้อยนั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในองค์กร และหากผู้บริหารสามารถที่จะบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นพิษที่สุขภาพกาย และอำนวยความสะดวกสบายในการทำงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นอีกด้วยเพราะสุขภาพกายที่ดี ย่อมส่งผลต่อสุขภาพจิตด้วย

10. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relationships) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นองค์ประกอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเรียกว่าเป็นองค์ประกอบจำเป็นที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าบุคคลใด มีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูงมีความเป็นมิตรพอที่จะช่วยเหลือคนอื่น บุคคลนั้นอาจมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนอื่น<sup>21</sup> หากความสัมพันธ์อันมิตรเป็นไปได้อย่างดีจะเกิดความผูกพันและ

<sup>18</sup> หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ. "พนักงานโลตัสประท้วงโบนัสปีใหม่", 3 ธันวาคม 2552 : 1.

<sup>19</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 42.

<sup>20</sup> กิตติมา ปรีดีติติก. ทฤษฎีการบริหารองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2528) หน้า 93.

<sup>21</sup> Locke, Edwin A., "Job Satisfaction" In *Social Psychology and Organizational Behavior*, Edited by Michel Gruneberg and Toby Walk, (New York: John Wiley Sons, 1984), p.4



พอใจที่จะร่วมงานกับองค์กร<sup>22</sup> เพราะการทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานสัมพันธ์กันจะเป็นพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน<sup>23</sup>

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกันและกัน หากทุกคนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

การปฏิบัติงานอาจสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ ถ้ามีความสำเร็จก็จะหยุดเพียงเท่านั้น แต่ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จจะท้อและเลิกทำการนั้น ความเพียรพยายามในการทำงานนั้น คือเมื่อตนมีฉันทะที่จะทำงานใดแล้วก็ลงมือทำและตามบทบาท การทำงานนั้นเราจะต้องประสบกับสิ่งที่ไม่พอใจหลายอย่างเช่น ความเหน็ดเหนื่อย ความร้อน ความหนาว ความหิวกระหาย ความง่วง และบางอย่างก็ขาดความเพลิดเพลินเจริญใจอดตาหลักขับตานอน วิธีทางของการทำงานเป็นอย่างไร จะต่างกันบ้างก็แต่จะมากหรือน้อยเท่านั้น เพราะฉะนั้น คนทำงานที่ดีจึงต้องมีความกล้าหาญ คือ กล้าที่จะเผชิญกับอุปสรรค ในอิทธิบาท 4 ก็ถือว่าฉันทะเป็นส่วนเบื้องต้นที่สำคัญอย่างยิ่ง ถ้าฉันทะไม่เกิด อิทธิบาทตัวอื่นก็เกิดขึ้นได้ยาก แต่เมื่อฉันทะเกิด วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ก็จะเกิดตามมาด้วย

#### 4. “อิทธิบาท 4” เพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร

1. ฉันทะ ความพอใจในการทำงาน คือ ความรักงาน จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราเห็นผลของงานว่าถ้าทำงานนี้แล้วจะได้อะไร จะต้องปลุกความพอใจให้แก่ผู้ทำงาน และปัญหาอุปสรรคกับความพอใจในการทำงานก็คือ การทำงานไม่ถูกกาล ทำงานไม่ถูกวิธี และการชอบผัดวันประกันพรุ่ง

2. วิริยะ คือ เป็นทางมุ่งไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งสามารถนำให้เราฝ่าวิกฤติสังคมได้ โดยทั้งปัญหาและอุปสรรคที่ขัดกับความเพียรเสีย คือ ความเป็นผู้มีจิตใจอ่อนแอ เพราะความพากเพียรในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จที่ตนกระทำอยู่ จะทำให้ตนเองมีความเจริญก้าวหน้าและเจริญรุ่งเรืองต่อไปข้างหน้า

3. จิตตะ คือ ในการทำงานแต่ละระดับ ต้องใช้จิตใจให้เข้มแข็งในการที่จะทำหน้าที่การงานทางจิตใจ ก็ทำจิตใจให้มันสงบ ทำจิตใจให้เป็นปกติ ให้เข้าใจและรู้จักสิ่งทั้งหลายทั้งปวงอย่างถูกต้องตามที่เป็นจริง นี่คือการงานที่เป็นกุศล ผลที่สำเร็จที่เอาจิตฝึกฝนในการทำงานที่ดี

4. วิมังสา ผลที่เกิดขึ้นในการใช้ปัญหาในการทำงาน คือการงานทุกอย่างต้องมีใจรักในหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็งานข้าราชการ งานอาชีพพ่อค้า งานเกษตร งานอุตสาหกรรม ตามที่ตนเองถนัดเพราะจะทำให้งานนั้นออกมาดีมีคุณภาพ ถูกตาถูกใจแก่ผู้บริโภคที่จะเอาไปใช้หรือบริโภค เมื่อผู้ผลิตสินค้าดี ผู้ซื้อก็อยากซื้อและแนะนำต่อไป<sup>24</sup>

ในที่นี้ผู้เขียนใคร่ขอเสนอแนวทางที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในโลกของการบริหารอย่างแท้จริงจากการรู้จักจัดการกับ 3 สิ่งคือ

1. การจัดการกับตนเอง (Managing Yourself) โดยเริ่มต้นที่การรู้จักวิเคราะห์ตนเอง เปิดใจยอมรับจุดอ่อนจุดแข็ง ของตน เพื่อหาทางแก้ไขนิสัยที่ไม่ดี โดยค่อยๆ ลด ละ หรือเลิกนิสัยเดิมทีละน้อยๆ จนเลิกได้ในที่สุด เช่น รู้จักศักยภาพทางความรู้ ความสามารถทักษะของตน รู้ฐานะทางการเงินของตนว่ามีหนี้สินหรือไม่เพียงใด หลังจาก

<sup>22</sup> Barnard, Chester L., *The Functions of the Executive*, 24<sup>th</sup> ed., (Cambridge, Massachusetts: Harvard University, 1974), p.45.

<sup>23</sup> เกศณี หงส์นันท์, *การบริหารงานบุคคลในวงราชการไทย*, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2518), หน้า 57.

<sup>24</sup> ดูรายละเอียดใน พระสุนันท์ กิตติสโท (สายพิมพ์พงษ์), “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 ในการทำงานศึกษารณณ์ผู้ทำเครื่องปั้นดินเผาต้นเกวียน จังหวัดนครราชสีมา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551), หน้า 33-63.

วิเคราะห์ตนเองแล้ว ต้องยอมรับจุดอ่อนของตน และสร้างเสริมนิสัยใหม่เพื่อจะได้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่

1.1 การทำงานเชิงรุก (Proactive) คือการทำงานที่มุ่งไปข้างหน้า โดยใช้วิจารณญาณของตนทำงานเชิงป้องกันไว้ก่อนที่จะเกิดปัญหา

1.2 เริ่มต้นการทำงานทุกอย่าง ด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เสมอ เพราะจะทำให้เห็นทิศทางในการทำงาน และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

1.3 จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน เพื่อไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมาย

1.4 คิดแบบ ชนะ – ชนะ (Think Win - Win) คือการสร้างทัศนคติให้ทุกฝ่ายในองค์กรเป็นผู้ชนะด้วยกัน ไม่ใช่ “ชนะ – แพ้” จะยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

1.5 รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยเฉพาะต้องเข้าใจพฤติกรรม และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เพราะผู้บริหารต้องอาศัยบุคคลเหล่านั้นทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

1.6 การประสานความคิดและความแตกต่างกันในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อสร้างพลังในองค์กรให้ร่วมกันพัฒนาและฝ่าฟันอุปสรรค

1.7 ความสามารถควบคุมตนเอง (Self-Regulation) โดยเฉพาะการคุมอารมณ์ (Emotional Intelligence) ผู้บริหารที่ดีจะต้องควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานได้ และคำนึงถึงผลกระทบของภาวะอารมณ์ตนเองที่อาจจะเกิดกับผู้อื่นอยู่เสมอ

2. การจัดการกับคนในองค์กร (Management People) ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงคนในองค์กรโดยเริ่มต้นจากการเข้าใจธรรมชาติของคน นิสัยใจคอพื้นฐาน และความต้องการเสียก่อน เมื่อเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรแล้ว ผู้บริหารต้องรู้จักใช้แรงจูงใจ (Motivation) เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) การกระจายงาน (Decentralization) การมอบหมายงาน (Empowerment) การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ตลอดจนการ การกำกับติดตามควบคุมงาน (Monitoring) อยู่ห่าง ๆ

3. การจัดการกับงาน (Managing Work) ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์องค์การบริหารองค์การ โดยเน้นคุณภาพเป็นหลัก หรือการนำเอาหลักการบริหารคุณภาพ (Quality Management) มาใช้ปรับปรุงการทำงานแบบใหม่ จัดคนให้เหมาะกับงาน วางแผนการจัดสรรและควบคุมงบประมาณการจัดระบบอำนาจความสะดวกต่างๆ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการทำงานนอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องปรับองค์การไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

## 5. สรุป

จากความสำคัญของอิทธิบาท 4 ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ฉันทะ และวิริยะ เป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยให้บุคคลมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยมีจิตตะและวิมังสาเป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยให้การเอาชนะปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในที่สุดแล้วก็จะช่วยเสริมให้บุคคลมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคมากขึ้นนั่นเอง ดังนั้นอิทธิบาท 4 จึงเป็นหลักธรรมสำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยเอื้อประโยชน์ในการทำงาน อันจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งองค์กรและประชาชนที่เข้าไปรับบริการ

## เอกสารอ้างอิง

กิตติมา ปรีดีดีลก. **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. 2529.  
เกศณี หงส์นันท์. **การบริหารบุคคลในวงราชการไทย**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2518.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2530.  
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **พุทธธรรม**. จัดพิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร: บริษัทสหธรรมิก จำกัด, 2546.  
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). "ธรรมในใจของนักบริหารไฮโซ", **ไทยรัฐ**, 20 มิถุนายน 2551.  
เมธี ปิสนันธนานท์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.  
สมพงศ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.  
เสนาะ ดิยาวี. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2534.  
อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2531.  
อรรถวุฒิ ตัญญาวิทย์. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง. 2544.

Barnrd, Chester L. **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.