

พุทธวิธีการสร้างแรงจูงใจในองค์กร

Buddhistic Technique to Create Motivation in Organizationh

พระครูสุกิจจานุรักษ์ อคฺควณโณ

Phrakrusukijjanurak Aukkawanno

วัดไก่เตี้ย อำเภอสรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี

WAT KAI TIA Amphoe Si Prachan Suphanburi

Email sukijjan@gmail.com

บทคัดย่อ

ในปัจจุบัน การบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และ มีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร พระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงการจูงใจในการบริหารองค์กรว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการคือ 1) จักขุมา เป็นผู้ที่มีปัญญามองการณ์ไกล เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและฉลาดในการใช้คน ที่เรียกว่าเป็นผู้ที่มีความชำนาญในการใช้ความคิด 2) วิธูโร คือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่เรียกว่าความชำนาญด้านเทคนิค 3) นิสสยสัมปันโน เป็นผู้ที่สามารถพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ที่เรียกว่าความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง ซึ่งคุณลักษณะทั้งสามนี้เป็นตัวชีวิตของผู้บริหารตามแนวพุทธในการสร้างจูงใจในการบริหารองค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องมีเทคนิควิธีการมีวิสัยทัศน์มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการจูงใจกระตุ้นหรือเร่งเร้าสร้างพลังร่วมกันคิดของบุคลากรเพื่อผลักดันยกย่องสรรเสริญให้พนักงานบุคลากรคนงานเกิดความยินดีสมัครใจเต็มใจในการทำงาน และที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ของพระพุทธเจ้าท่านพระพุทธร่องค์ทรงสอนหลักการในการสร้างแรงจูงใจ คือหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่เรียกว่าสังคหวัตถุ 4 ประการ คือ 1. ทาน 2. ปิยวาจา 3. อตถจริยา 4. สมานัตตา

คำสำคัญ : พุทธวิธีการสร้างแรงจูงใจ, องค์กร

Abstract

Presently, organizational administration or management requires the science of administration inescapably, because the world in modern times is capitalism, or consuming, profitable, and competitive to outrank competitors both in management and organizational development to achieve the goals of the organization. Buddhism has discussed about motivation in managing the organization that executives must have a technique, a vision, a good human relationship

to motivate or urge the collective thinking of the personnel in order to promote praising the personnel and employees with willing to work. The Buddha taught the principles of human relationships called as Sangahavattu (bases of sympathy) consisting of 4 categories: Dāna (charity), Piyavācā (kindly speech), Atthacariyā (useful conduct), and Samānattatā (even and equal treatment)

Keyword : Buddhistic Technique to create motivation, organization

บทนำ

จากสงครามโลกครั้งที่ 2 โครงสร้างของเศรษฐกิจโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยยะสำคัญ กลางทศวรรษ 1970 โลกหลังสงครามพยายามสร้างระเบียบโลกที่ทำให้พฤติกรรมทางเศรษฐกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายในด้านการมีงานทำเต็มที่ และเน้นความมั่นคงทางสังคม (Social Security) เหนือสิ่งอื่นใด อีกทั้ง การพยายามลดช่องว่างระหว่างประเทศร่ำรวยและประเทศยากจน การที่ประเทศต่าง ๆ ในสังคมโลกไม่สามารถที่จะดำเนินนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบสนองผลประโยชน์และความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมได้อย่างประสานสอดคล้อง จึงทำให้เกิดความขัดแย้งทางสังคมจากความสับสนภายในสังคมและระหว่างสังคม ระหว่างคนรวมกับคนจน

ห่วงโซ่ที่เชื่อมสังคมมนุษย์ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขท่ามกลางความแตกต่างทางพหุวัฒนธรรม (Multi-Culture) คือ ระบบการเมือง (Political System) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะการเมืองเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Public Policy) เพื่อให้กลุ่มคนต่าง ๆ ที่อยู่ร่วมกันในสังคมสามารถเข้าถึงโอกาสต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลประโยชน์และความต้องการด้านปัจจัย 4 แต่การที่จะดำเนินการจัดการผลประโยชน์ด้านทรัพยากรได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยตัวแปรด้านอำนาจทางการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง (พระมหาทรรษา ธรรมหาโส, 2554 : 178)

การรับมือกับการแข่งขันที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะคำนึงถึงมักเป็นวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative) กล่าวคือการตัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มกำลังการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การลดของเสียในกระบวนการ วิธีที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์และปรับใช้กับพนักงานของตน โดยเริ่มต้นจากบุคลากรในองค์กรของตน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative) ซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าวิธีเชิงปริมาณ นั่นคือการจูงใจบุคลากร ที่ตนเองมีอยู่ เนื่องจากการจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสภาวะการณ์ขององค์กรจะทำให้พนักงานในองค์กรมีความสมัครใจที่จะทุ่มเทพลังงาน ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การจูงใจให้พนักงานประสานพลังเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีพลังที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ถือเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดในสภาวะที่มีการแข่งขันรุนแรงในปัจจุบัน ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นหน้าที่หลักหน้าที่หนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่นี้อย่างมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีคุณธรรม (กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2556 : 211)

แนวคิดความหมายของการสร้างแรงจูงใจ

แนวคิดของผู้บริหารเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้เปลี่ยนไปเล็กน้อยนับจากที่มีการใช้แนวคิดการบริหารแบบวิทยาศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ในปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่ก็จะพูดในเชิงเห็นด้วยกับการมองว่าพนักงานเป็นมนุษย์ที่มีความต้องการและความปรารถนาของตนเอง ซึ่งคุณจะต้องตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้จึงจะสามารถดึงเอาศักยภาพสูงสุดจากพนักงานออกมาได้ (ณัฐยา สันตระการผล, 2554 : 356)

แรงจูงใจ (จอมพงศ์ มงคลวนิช , 2556 : 216) (Motivation) มาจากรากศัพท์ภาษาลาติน Movere แปลว่า เคลื่อนที่ เมื่อมีคำว่าเคลื่อนที่ จะมีสิ่งที่สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการคือ

1. อะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนที่ หรือกล่าวให้รัดกุมในแง่ของพฤติกรรมมนุษย์ก็คือ มีแรงผลักดันอะไรที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้น

2. อะไรเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมนั้น

3. พฤติกรรมเกิดขึ้นนั้นจะคงสภาพอยู่ได้ด้วยวิธีใด

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังนี้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายแนวทางด้วยกันคือ

จันทรานี สงวนนาม (จันทรานี สงวนนาม, 2551 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจากการจูงใจภายนอก

ศิริพงษ์ เสาภายน (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2553 : 18) ให้ความหมายว่า คำว่า แรงจูงใจ (Motivation) มาจากภาษาละติน “Mover” แปลว่า เคลื่อน ดังนั้นความหมายจากรากศัพท์ที่แคบกว่าที่นำมาใช้จริงตามการรับรู้ในองค์การ จึงมีความว่า “กระบวนการภายในของบุคคลแต่ละคนที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และช่องทางที่จะทำให้องค์การได้รับผลตอบแทน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 : 50) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้ภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้น หรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้นให้ปฏิบัติ ได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังงานภายในของคนที่ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

สุชา จันทน์เอม ได้ให้ความหมายการจูงใจ (Motivation) ไว้ว่า หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุสู่จุดหมายปลายทาง (Goal) ที่ตั้งไว้ พฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมายปลายทางพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับ (Drive) ของแต่ละบุคคล มีแนวโน้มไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปลอดภัยอันเกิดจากแรงขับนั้นๆได้ (สุชา จันทน์เอม, 2540 : 101)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ (พระมนัส ธรรมโรต (มีมณี), 2554 : 10-10) การที่บุคคลจะเกิดแรงจูงใจจนแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาได้ นั้นยังมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลในการทำให้เกิดแรงจูงใจดังต่อไปนี้

1) ความต้องการ (Need) หมายถึงสภาวะที่ที่ร่างกายหรือจิตใจขาดความสมดุลบางอย่าง เช่น ต้องการน้ำ-กระหาย ต้องการนอน-เพลีย ต้องการอาหาร-หิว

2) แรงขับ (Drive) หมายถึงสภาวะที่ร่างกายถูกกระตุ้น ทำให้เกิดสภาพความเครียดอันเนื่องมาจากความต้องการและพยายามหาสิ่งนั้นๆ มาตอบสนอง เช่น ความหิวความต้องการทางเพศ แรงขับเป็นกลไกสำคัญของกระบวนการจูงใจ ซึ่งเกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในที่เพิ่มพลังแก่พฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีทั้งแรงขับที่เป็นปัจจัยในทางบวกและทางลบ

3) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Inter-Individual Differences) และความแตกต่างภายในบุคคล (Intra-Individual Differences) มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เช่น ความแตกต่างระหว่างเขาวรรณปัญญา ความแตกต่างทางความคิดสร้างสรรค์ ความแตกต่างทางความรู้คิด ความแตกต่างทางการเรียนรู้ ความแตกต่างระหว่างเพศ ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

4) สิ่งแวดล้อมและพันธุกรรม (Environment and Heredity) เป็นปัจจัยต่อแรงจูงใจ เพราะ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และการพัฒนาของบุคคล ทั้งสองอย่างทำหน้าที่สัมพันธ์กันตลอดตั้งแต่บุคคลเกิดขึ้นมาและเพิ่มพูนทบต้นขึ้นเรื่อยๆ ไม่สามารถแยกออกได้ว่าอย่างไรไม่มีอิทธิพลมากกว่ากัน

5) โครงสร้างทางสังคม (Social Structure) ก็มีบทบาทเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ประสพการณ์ การศึกษา การอบรมฯ เป็นการสั่งสมการเรียนรู้และการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ของแต่ละบุคคลที่สะสมรวบรวมมาตั้งแต่สมัยเด็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ เพราะจะเกิดค่านิยมในตนเอง มีการสร้างเป้าหมาย หรือแบบแผนของพฤติกรรม (Pattern of Behavior) เกิดวิธีคิดเฉพาะของตนเอง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในอย่างลึกซึ้งของแต่ละบุคคล (Internalization) เป็นผลทำให้เกิดแบบแผนของวิธีคิดและพฤติกรรมซึ่งจะกลายเป็นพื้นฐานการจูงใจสำหรับพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตต่อไป

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในองค์กร

1) ความต้องการของ Maslow

พิภพ วชังเงิน ได้อธิบายลักษณะทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ดังต่อไปนี้ (พิภพ วชังเงิน, 2543 : 115)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham H. Maslow กล่าวว่าในกระบวนการจูงใจจุดเริ่มต้นที่ “ความต้องการ” ความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีข้อสังเกตว่า

1. มนุษย์มีความต้องการไม่มีวันสิ้นสุดเมื่อได้รับตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ก็เกิดความต้องการสิ่งอื่นๆ ไปอีกไม่รู้จบ

2. มนุษย์เรามีความต้องการสูงขึ้นตามลำดับขั้นโดยเริ่มจากสิ่งที่จำเป็นอันเป็นพื้นฐานของชีวิตไปสู่ความต้องการระดับที่สูงขึ้น ๆ

3. ความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้นไปมนุษย์จึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น

4. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรม ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไปแนวคิดเรื่องความต้องการของมนุษย์ที่ยอมรับกันนิยมใช้เป็นบรรทัดฐานคือทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham H. Maslow จัดลำดับไว้ 5 ประการดังนี้คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต เป็นความต้องการเพื่อบำบัดความหิวความกระหายเช่นอาหารที่อยู่อาศัยยารักษาโรคอากาศน้ำการขับถ่ายความต้องการทางเพศมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเมื่อความต้องการทั้งหมดยังไม่สนใจความปลอดภัยการเข้าสังคมคนต้องได้รับการตอบสนองความต้องการของร่างกายอย่างเพียงพอก่อนจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป

2. ความต้องการด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) หลังจากความต้องการทางกายได้รับตอบสนองแล้วจะสนใจความปลอดภัยในชีวิตร่างกายทรัพย์สินหน้าที่การงานการคุกคามเสี่ยงภัยอันตรายต้องมีหลักประกันมีการป้องกันอันตรายสิ่งเลวร้ายและความขาดแคลนเป็นหน้าที่ผู้บริหารต้องให้หลักประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานการเงินค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์ต่างๆผู้บริหารสร้างการจูงใจได้โดยการสร้างความสุขสบายใจรู้สึกมั่นคงไม่หวาดระแวงเกรงกลัว

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนที่มีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอจะภูมิใจทุกคนต้องการเพื่อนไม่ว่าเพื่อนร่วมงานเพื่อนบ้านต้องการความรักและมิตรภาพจากผู้อื่นจึงแสดงออกในรูปของการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีชอบช่วยเหลือคิดคำนึงถึงความอบอุ่นพยายามรักษาความสัมพันธ์ระหว่างตนกับคนอื่นเอาใจใส่ต่อความรู้สึกของคนอื่นพยายามโอบอ้อมผ่อนตามเมื่อมีปัญหาที่ยินยอมไม่กล้าทำอะไรรุนแรงบุคคลประเภทนี้หากต้องสนใจก็จะรวนเร ขาดหลักการเพราะเขาต้องการให้คนส่วนใหญ่ชอบเขา ถ้าการตัดสินใจของเขาต้องทำให้คนอื่นผิดหวังเขาก็จะลังเลถ้าบุคคลประเภทนี้เป็นนักบริหารก็จะเป็นผู้ที่ไม่ตัดสินใจเด็ดขาดซึ่งจะทำให้เขาอาจไม่มีอำนาจที่จะควบคุมคนอื่นลูกน้องคิดว่าถ้าทำผิดอาจถูกลงโทษหรือรับการยกเว้นก็ได้ฉะนั้นจะหย่อนความเกรงกลัวลงไปบ้างความต้องการระดับที่ 3 นี้เป็นความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance Needs) หรือความต้องการความรัก (Love and be Loved) พัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้างต้องการเป็นที่รักเป็นที่ยอมรับได้รับการเอาใจใส่เป็นที่สนใจของเพื่อนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มฉะนั้นการที่บุคคลารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทหรือองค์การได้รับการดูแลช่วยเหลือห่วงใยเอื้ออาทรความรักความอบอุ่นจากเพื่อนจากผู้บังคับบัญชาจากลูกน้องแสดงว่าเขาให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าวผู้บริหารต้องเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์การจัดกิจกรรมให้พนักงานมีโอกาสนอกกีฬาฟุตบอลพบปะสังสรรค์และเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันละ

กัน ความต้องการขั้นนี้คือต้องการให้ได้รับความรักแสดวงหามิตรจากสังคมต้องการสัมพันธ์ภาพการสนับสนุนจากคนอื่น ๆ การสมาคมการเข้าร่วมกลุ่ม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับการยกย่องให้เกียรติ (Self Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถต้องการให้คนอื่นยกย่องสรรเสริญต้องการทางสถานภาพ (Status) ต้องการได้รับความยอมรับนับถือความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นเพื่อความเชื่อมั่นและความรู้สึกภูมิใจในตนเองการจูงใจบุคคลที่มีความต้องการระดับนี้จึงไม่ใช่เงินเดือนเสื้อผ้าอาหารสวัสดิการความมั่นคงแต่เป็นการยอมรับความสามารถให้โอกาสแสดงความคิดเห็นร่วมประชุมรับฟังและพิจารณาข้อเสนอให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมอบหมายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มอบหมายให้เป็นตัวแทนไปร่วมประชุมพฤติกรรมเหล่านี้ทำให้รู้สึกได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถและแสดงว่าผู้บริหารไว้ใจเป็นความต้องการเกียจติยศชื่อเสียงการเคารพนับถือจากคนอื่นต้องการมีทุกอย่างให้พร้อมและเพียงพอต้องการเป็นตัวของตัวเองไม่ขึ้นกับใครต้องการรอดความโก้หรูของตนเอง.

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตหรือความต้องการที่จะตระหนักถึงความเป็นจริงในตนเอง (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดต้องการพัฒนาตนเองให้สูงสุดต้องการให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองต้องการเป็นอะไรจะเป็นให้ได้มีความต้องการชัยชนะนักประพันธ์ต้องการให้หนังสือของตนได้รางวัลนักร้องต้องการแผ่นเสียงทองคำดาราต้องการตุ๊กตาทองต้องการให้ทำในสิ่งที่บุคคลสามารถต้องการเป็นเจ้าของกิจการผู้บริหารจูงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตนเช่นจัดโครงการพนักงานดีเด่นประกาศเกียจติคุณต่อความสำเร็จของพนักงาน (พัชรี คงดี, 2556 : 19- 20)

2) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

Douglas McGregor ชาวเมือง Detroit ในสหรัฐอเมริกาได้พัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในหนังสือ The Human Side of Enterprise ว่ามีสองวิธีคือวิธีดั้งเดิม (Traditional) คือแบบที่เสนอโดย Taylor เรียกว่าทฤษฎี X (Theory X) และทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์หรือทฤษฎี Y (Theory Y) แต่ละทฤษฎีจะเป็นที่ศนะของผู้บริหารแต่ละแบบ ซึ่งที่ศนะดังกล่าวจะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารด้วย ธีรวุฒิ ไศภิชฐิกุล, 2547 : 27)

เมื่อ McGregor ได้มองเห็นความต้องการของมนุษย์ในลักษณะเช่นนี้แล้ว McGregor จึงได้จัดงานของการบริหารตามที่ศนะของประเพณีนิยม (Conventional View) หรือตามธรรมเนียมดั้งที่ได้เคยปฏิบัติมา หรือตามระเบียบแบบแผน ความคิดในลักษณะงานแบบนี้เป็นสิ่งที่ได้กำหนดขึ้นในองค์การ สามารถจะกล่าวได้อย่างกว้าง ๆ เป็น 3 ลักษณะ ซึ่ง McGregor เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ ทฤษฎี X ” หรือทฤษฎีประเพณีนิยม หรือ ธรรมเนียมนิยม (Conventional Theory) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

1. การบริหารหรือการจัดการคือ กระบวนการในการรับผิดชอบในการจัดระบบงานของผลิตผลในกิจการงาน ซึ่งได้แก่การจัดระบบของการเงิน การใช้และการจัดหาวัสดุ การใช้และการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้และการใช้งานและการจัดหาคน เพื่อให้ได้ผลสุดท้ายคือ ผลกำไร โดยหัก

นอกจากการลงทุนทุกอย่าง

2. การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการในการที่จะแสดงออกซึ่งความเคารพ นับถือบุคคลที่กระทำกิจกรรมร่วมกันในหมู่คณะ หรือองค์การเดียวกันเป็นกระบวนการที่จัดตั้ง ขึ้นเพื่อการแนะแนวทางหรือทิศทางของการปฏิบัติงาน กระบวนการของการกระตุ้นหรือช่วยผู้ให้ บุคคลทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ กระบวนการของการควบคุมการกระทำของผู้ร่วม งาน และกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับ ความต้องการขององค์การ

3. การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการที่จำเป็นที่จะต้องไม่มีการกระทำ ที่แทรกแซงโดยการจัดระบบงาน บุคคลทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การโดยปกติแล้วจะมี พฤติกรรมที่ไม่ชอบกระทำอะไรอยู่แล้ว ดังนั้น การที่ไม่มีการกระทำที่แทรกแซงโดยการ จัดระบบงานจึงหมายถึงการกระทำทุกอย่างที่จะทำให้ระบบงานในองค์การได้ดำเนินงานอย่างมี ประสิทธิภาพ แต่การที่จะคำนึงเฉพาะในเรื่องของการได้ผลผลิตแต่เพียงอย่างเดียวนั้นย่อมทำให้ ขัดกับพฤติกรรมของบุคคลดังกล่าวแล้ว จึงต้องมีการให้กำลังใจ การให้รางวัล การควบคุม การ ลงโทษ แนะนำกิจกรรมที่ถูกต้องให้กับผู้ร่วมงาน นี่เป็นลักษณะงานของการจัดระบบหรือการ บริหาร ดังนั้น อาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า “การบริหารงานประกอบด้วยการนำเอาสิ่งต่าง ๆ หรือวิธีการต่าง ๆ มาใช้โดยผ่านบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการ ทำงาน”

ทฤษฎีประเพณีนิยม (Conventional Theory) หรือทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่บ่งถึง พฤติกรรมของมนุษย์โดยมีความเชื่อว่าจะสรุปนอกเหนือไปจากลักษณะ 3 ประการ ดังกล่าว แล้วคือ

1. ในรายละเอียดของคนทุกคน ธรรมชาติได้สร้างให้จิตใจและทัศนคติของมนุษย์เป็นผู้ที่ไม่ ต้องการที่จะทำงาน เฉื่อยชาต่อการทำงาน และไม่ปรารถนาที่จะทำงาน จะขอทำงานแต่เพียงเล็กน้อยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ต้องการได้เงินจากการทำงานให้มาก ๆ และมีตำแหน่งหน้าที่ การงานที่ดี

2. โดยปกติแล้วมนุษย์จะไม่มีความทะเยอทะยานในสิ่งใด นอกจากสิ่งอื่นที่มากกว่ากระตุ้น หรือช่วยทำให้เกิดความทะเยอทะยาน และจะปราศจากความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ความปรารถนา ของมนุษย์คือ ความต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างได้เกิดขึ้นมาแล้วก็ผ่านไปเท่านั้น

3. มนุษย์โดยปกติแล้วจะยึดถือว่าตนเองเป็นศูนย์กลาง (Self - Centered) ก่อนสิ่ง อื่นและจะไม่แยแสต่อความต้องการของระบบงานหรือองค์การแต่อย่างหนึ่งอย่างใด ฉะนั้นทุก คนจะถือเอาความต้องการของตนเองก่อนอื่น

4. โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วจะเป็นผู้ต่อต้านความเปลี่ยนแปลงในทุกกรณี (Resistant to Change) ก่อนที่จะคล้อยตามหรือยอมรับ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิด ความขัดแย้งกับทัศนคติหรือความคิดของตนเองที่มีอยู่เดิม

5. โดยธรรมชาติของมนุษย์อีกเช่นกัน มนุษย์เป็นผู้ซึ่งถูกล่อลวงได้ง่าย (Easy to gul-

lible) เป็นผู้ที่ไม่ฉลาดมากนัก พร้อมทั้งจะถูกปลุกปั่นให้เป็นเจ้าถ้อย ร้อยหอมความ และเป็นฝ่ายค้านมากกว่าฝ่ายสนับสนุนตั้งนั้น การทำงานใดในองค์กรจึงต้องมีบุคคลที่จะเป็นฝ่ายค้านอยู่เป็นประจำ ถึงแม้ว่าบุคคลที่ถือตนเองว่าเป็นฝ่ายสนับสนุน แต่ส่วนหนึ่งภายในใจหรือในการกระทำจะเป็นฝ่ายค้าน

ทฤษฎี Y มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. การจัดการหรือการบริหารงานเป็นกระบวนการการรับผิดชอบสำหรับการจัดส่วนหรือลักษณะสำคัญของการลงทุนเพื่อให้เกิดผลผลิต การลงทุนนั้นประกอบด้วย เงิน วัสดุเครื่องมือ เครื่องใช้ และบุคคลากรเพื่อการได้มาซึ่งกำไรในผลสุดท้ายของการลงทุน

2. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ได้เป็นคนเฉื่อยชา หรือต่อต้านความต้องการขององค์กรแต่อย่างหนึ่งอย่างใด ความต้องการที่จะได้ประสบการณ์ในการทำงานเป็นบำเหน็จรางวัลในองค์กรนั้น ๆ การควบคุมที่มาจากภายนอกและการให้การลงโทษกับบุคคลในองค์กรมิใช่เป็นการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ เพราะมนุษย์สามารถที่จะกำหนดทิศทางของตนเองได้ และสามารถควบคุมตนเองได้ด้วยในทุกกรณี เพื่อให้การบริการให้ถึงจุดประสงค์ขององค์กร ซึ่งมนุษย์ได้มีข้อตกลงร่วมกันไว้แล้วกับผู้บริการหรือสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ

3. การช่วยุที่ทำให้เกิดแรง ความสามารถในการพัฒนา สมรรถภาพในความรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะหันเหพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของสถาบันเป็นสิ่งที่มีมนุษย์ทุกคนในปัจจุบันต้องการ การบริหารเป็นแต่เพียงเครื่องช่วยให้ทุกคนได้พัฒนาตัวเองให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อองค์กรและต่อสังคม การบริหารไม่ใช่วิธีการบังคับให้ทุกคนต้องเป็นไปตามแนวทางที่ได้วางเอาไว้ ข้อตกลงตามวัตถุประสงค์เป็นผลลัพธ์ที่ทำให้ได้มาซึ่งรางวัลพร้อมด้วยความสำเร็จในองค์กร นั่นคือ ข้อตกลงที่สมาชิกร่วมกับผู้บริหารได้ตกลงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จะทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งผลที่จะได้ติดตามมากก็คือผลผลิตที่ดีและมีคุณภาพคุ้มค่ากับการลงทุน

4. งานที่จำเป็นของการบริหารคือการจัดเงื่อนไขในการจัดระบบงาน และวิธีการดำเนินงานให้สมาชิกในองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายด้วยตนเอง และค้นหาแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ภายใต้เงื่อนไขที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้แล้วธรรมชาติของมนุษย์โดยรวมนั้นจะเรียนรู้ภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ใช่ตามที่สังคมหรือกลุ่มยอมรับแต่เพียงอย่างเดียว แต่ภายใต้เงื่อนไขแห่งความรับผิดชอบ

5. ความสามารถในการจัดการบริหารจะมีความสัมพันธ์เป็นอย่างสูงกับการนึกคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นมาอยู่เรื่อย ๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางไม่ใช่เกิดขึ้นมาอย่างแคบ ๆ มนุษย์โดยเฉลี่ยจึงต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ซึ่งเกิดขึ้นกับองค์กรหนึ่ง ๆ ไม่เหมือนกัน

6. ภายใต้เงื่อนไขของการจัดการอุตสาหกรรมสมัยใหม่ พลังแห่งความฉลาดของสมาชิกโดยส่วนรวมแล้วจะแฝงอยู่ในตัวคนของทุกคน แต่จะมีเพียงส่วนหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อการเข้าใจในลักษณะของทฤษฎี x และทฤษฎี y มากยิ่งขึ้น จึงขอสรุปเปรียบเทียบให้เป็น

คุณลักษณะทั้งสองทฤษฎีโดยการใช้ตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. บ่งถึงธรรมชาติและพฤติกรรมมนุษย์	1. บ่งถึงธรรมชาติของงาน
2. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบทำงาน	2. เห็นว่าธรรมชาติของมนุษย์เป็นผู้ชอบทำงาน
3. มนุษย์จะเป็นผู้คอยหลีกเลี่ยงในการทำงาน ดังนั้นองค์การจึงต้องดำเนินการโดยวิธีการดังนี้ ก. ควบคุมการทำงาน ข. ชี้แจงแนวทางให้ทำงาน ค. ชูเชิญโดยการใช้วิธีการลงโทษ	3. โดยธรรมชาติของมนุษย์จะทำงานเป็นแบบเล่น ๆ และชอบการพักผ่อนในขณะที่ทำงาน ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีการดังนี้ ก. ให้มีการควบคุมตัวเอง ข. ให้มีการแนะนำแนวทางตนเอง ค. ให้รางวัล
4. มีความรู้สึกเพียงเล็กน้อยในการรับผิดชอบหน้าที่การงาน และมีความทะเยอทะยานน้อย	4. เป็นผู้ที่คอยหาความรับผิดชอบในหน้าที่การงานภายใต้เงื่อนไขของตนเอง
5. คำนึงถึงผลผลิตขององค์การเป็นสำคัญ แต่ต้องมีการกระตุ้น และควบคุมจากองค์การ	5. บ่งถึงพฤติกรรมของการทำงานและธรรมชาติของงาน

เมื่อนำเอาทฤษฎีทั้งสองมาเปรียบเทียบดังตารางข้างบนนี้แล้ว เราก็สามารถมองเห็นความหมายหรือการเกี่ยวพันขององค์การกับทฤษฎี Y แล้ว จะมองเห็นว่าทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่มองดูแบบหรือระบบของพฤติกรรมมนุษย์ที่ปรากฏอยู่ในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถที่จะเรียนรู้ได้ ทฤษฎี Y จึงเป็นทฤษฎีที่ผู้บริหารเป็นจำนวนมากควรจะได้จัดสมมติฐานขององค์การของตนเองขึ้นมาใหม่ และหาวิธีการที่จะทำให้องค์การและบุคคลภายในองค์การ ได้มีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน การจัดการบริหารงานจึงควรได้เปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงนโยบาย ซึ่งจะสามารถสนับสนุนความต้องการที่จะเกิดผลสำเร็จในขณะที่ยังสมาชิกขององค์การทำงานในองค์การหรือการพัฒนาบุคคลภายในองค์การ หรือการแสดงออกของบุคคลในองค์การ

ดังนั้น ทฤษฎี Y จึงไม่เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงในปรัชญาของการบริหารใหม่ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ทำงาน แต่ยั้งวิจารณ์นโยบายและการกระทำของการบริหารแบบประเพณีนิยมอีกด้วย

บางคนอาจคิดว่า ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่สร้างขึ้นตามแนวความคิด ไม่มีเหตุผลพอเพียงที่จะสนับสนุนทฤษฎีนี้ ก็ขอให้มองลักษณะของทฤษฎีนี้ว่า สิ่งที่ประกอบขึ้นด้วยหลักการตั้งที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด เรายังสามารถมองเห็นได้อีกว่า ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่สร้างขึ้นโดยอาศัยรากฐานของวิชาการได้เน้นหนักถึงเรื่องของความมีอิสระเสรี เน้นถึงการสร้างทิศทางของตนเอง เสรีภาพของบุคคลและส่วนประกอบอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดในทฤษฎี Y นี้ ผู้บริหารบางคนอาจไม่สามารถปฏิบัติตามได้เพราะยังอยู่ในความรู้สึกของประเพณีนิยมอยู่ แต่

อย่าลืมว่า ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ได้เปิดโอกาสอยู่เสมอที่จะให้ผู้บริหารได้ใช้การตัดสินใจของตนเอง มาใช้หาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อได้นำทฤษฎี Y ไปปรับปรุงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและลักษณะของ สังคม ในประเทศที่เกิดขึ้นใหม่บ้างประเทศที่เพิ่งสลัดออกจากความเป็นประเทศภายใต้อาณานิคมของ ประเทศหนึ่งประเทศใด และต้องมาปกครองตัวเองโดยขาดผู้แนะนำประชาชนเกิดความรู้สึกรู้ว่า ตนเองมีเสรีภาพ แต่ความที่ไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเสรีภาพมาก่อน และไม่ได้เตรียมพร้อมที่จะ ได้รับเสรีภาพที่ได้รับมาก็ไม่สามารถทำให้เสรีภาพที่เกิดขึ้นนั้นดำเนินไปตามลักษณะของ เสรีภาพเช่นเดียวกันในการบริหารงานเมื่อองค์การใดที่ได้ดำเนินการบริหารหรือการจัดองค์การ โดยใช้ระบบประเพณีนิยมมาก่อน เมื่อจะมาเปลี่ยนแปลงเป็นระบบการบริหารแบบใหม่ก็ย่อม ที่จะต้องมีข้อที่จะต้องศึกษาและฝึกฝนจนกว่าจะสามารถที่จะใช้ทฤษฎี Y ได้อย่างถูกต้อง และฝังอยู่ใน ความรู้สึกของสมาชิกอย่างแท้จริง

ทฤษฎี J การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ทฤษฎี J ซึ่งเป็นระบบบริหารงานของญี่ปุ่น ในปัจจุบันนี้การบริหารงานของญี่ปุ่นโดย เฉพาะของบริษัทต่าง ๆ ในญี่ปุ่นมีแนวโน้มไปในทิศทางที่ให้สิทธิ ให้โอกาสและให้เสียงสนับสนุน แก่คนงานที่จะเข้ามาร่วมในการบริหารงานในองค์การนั้น ๆ ระบบของญี่ปุ่นนี้จะมีลักษณะการ บริหารแบบพ่อ แม่ ปกครองลูกกล่าว คือ นายงานให้ความสนใจและให้สวัสดิการแก่คนงาน เป็นอันมาก เช่น การว่าจ้างการทำงานมีแนวโน้มที่จะให้มีการจ้างในลักษณะการจ้างตลอดชีพ หรือจ้างตลอดชีวิต ของคนงานหรือจนกว่าจะปลดเกษียณอายุการทำงาน และในการเลื่อนขั้น ตำแหน่งงานนั้น การบริหารงานของชาวญี่ปุ่นยึดถือการเลื่อนลำดับจากคนงานในระดับล่างขึ้นไป สู่อำนาจที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ (Bottom – up) หลักการสำคัญของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (ทฤษฎี J) มีลักษณะการบริหารงานของญี่ปุ่นอาจจะสรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivity Orientation) หมายถึงการจัดองค์การที่ไม่ระบุ ตำแหน่งใดลงไปยกเว้นหัวหน้าหรือประธานขององค์การนั้น การทำงานจึงเป็นการทำงานแบบ เป็นทีม และมีความรับผิดชอบเท่ากันหมด
2. ไม่ระบุความรับผิดชอบงาน ซึ่งทำให้อาจเกิดการสร้างงานร่วมกันเกิดความช่วยเหลือ กันซึ่งกันและกัน และเมื่อใดมีผู้หนึ่งผู้ใดที่ไม่สามารถทำงานได้ก็สามารถหาคนอื่นมาทดแทนคน ที่ไม่สามารถทำงานได้
3. เน้นหนักสายงานในแนวตั้ง (Vertical Society) และระบบอาวุโสการบริหารงานตาม ลำดับชั้น (Hierarchy)
4. ลักษณะและความหมายของหัวหน้างานจะเป็นลักษณะขบวนการไฟ ไม่ได้เป็นหัวหน้าจรร รกไฟ ซึ่งหมายความว่า หัวหน้าไม่ได้เป็นพระเอกแต่เป็นครู เป็นผู้สอน (Coach) เป็นผู้กำกับ (Superintendent)
5. การกระจายตำแหน่งของผู้บริหารออกเป็นหลายหน่วยงานย่อย ทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบ ไม่มากนัก เป็นการกระจายผู้บริหารออกเป็นฝ่ายและออกเป็นแผนก การแบ่งงานออกเป็น งานย่อย ๆ จึงเป็นการกระจายอำนาจบริหารได้มากทำให้งานดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว

เนื่องจากญี่ปุ่นเป็นชาติในเอเชีย ดังนั้นวัฒนธรรมต่าง ๆ ในการทำงานจึงมีความใกล้เคียงกับคนเอเชียด้วยกัน จึงน่าจะเป็นทฤษฎีหนึ่งที่คนเอเชียควรนำมาพิจารณาเอามาใช้ เพื่อความเหมาะสมของการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามหากจะพิจารณาความแตกต่างของ ทฤษฎี J กับการบริหารงานของซีกโลกตะวันตก จะมีลักษณะดังนี้

1. การจัดตั้งองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวกับธุรกิจ จะมาจากความเชื่อมั่นในการจัดหาทุนเพื่อการลงทุนที่มาจากความไว้วางใจจากผู้ร่วมทุนด้วยกัน โดยไม่ต้องอาศัยธนาคารซึ่งเป็นการลงทุนตามลักษณะการลงทุนของตะวันตก

2. สมาคมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของญี่ปุ่นจะขึ้นบนพื้นฐานของบริษัท ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสินค้าที่ผลิตในแต่ละประเภท หรือ แต่ละอาชีพเหมือนกับของตะวันตก ธุรกิจของญี่ปุ่นขึ้นอยู่กับบริษัทของแต่ละบริษัท และคนงานในแต่ละบริษัทก็สามารถเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทได้

3. นโยบายการบริหารงานบุคคลของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความศรัทธาและความซื่อสัตย์ต่อบริษัท ไม่ได้บริหารงานบุคคลที่ขึ้นอยู่กับพื้นฐานเฉพาะความรู้ ความสามารถของบุคคลซึ่งหากการบริหารงานบุคคลแบบนี้ บุคคลจะขาดความซื่อสัตย์ต่อองค์กร บุคคลก็จะหาความรู้ความชำนาญจากองค์กรนั้น แล้วจะหันเหไปหางานใหม่ในลักษณะเดียวกันแต่ได้ผลประโยชน์สูงกว่าที่เคยได้รับจากองค์กรเดิม หรือออกไปเพื่อสร้างงานของตนเอง

4. โครงสร้างของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น จะเป็นโครงสร้างตามลำดับชั้น (Hierarchy) ใช้สายอำนาจการบริหาร หรือสายบังคับบัญชาที่เป็นระบบกว่าระบบมติชน (Croup Consensual) และความรู้ความสามารถชำนาญของปัจเจกบุคคล กระบวนการวินิจฉัยสั่งการที่มีจุดเน้นอยู่บนคำถามที่ได้กำหนดไว้แล้ว มากกว่าการหาผลสรุป (เจริยพล สุวรรณโชติ, 2551 : 81-93)

พุทธวิธีการสร้างแรงจูงใจในองค์กร

การทำงานในองค์กรแน่นอนจะมีบุคลากรจำนวนมากต่างคนต่างมีความคิดเห็นมีทัศนคติความรู้ความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกันไปการที่จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นร่วมแรงรวมใจกันมีความสามัคคีพร้อมเพรียงกันทำงานเพื่อองค์กรส่วนร่วมนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการบริหารจัดการโดยยึดหลักความเป็นธรรมโดยมีหลักธรรมในการบริหารหรือสร้างแรงจูงใจบุคลากรในองค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่ร่วมกันแล้วเกิดความผาสุกเจริญรุ่งเรืองงดงาม

พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาปิณีสสูตร (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549 : 38) นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ 3 ประการดังนี้

1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น พ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือความชำนาญในการใช้ความคิด

2) วิถีโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือความชำนาญด้านเทคนิค

3) นิสยสัมพันธ์ หมายถึง พี่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ 1 และข้อที่ 3 สำคัญมาก ส่วนข้อที่ 2 มีความสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2549 : 38 - 39)

ในแต่ละวันนั้นส่วนใหญ่คนเราจะใช้ชีวิตอยู่กับเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนมาก หากการอยู่ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเป็นความสุข สถานที่ทำงานก็จะเหมือนสวรรค์บนดินของเราเลยก็ว่าได้ พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสสอนหลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือกับคนอื่น ๆ ที่เราเกี่ยวข้องทั้งหมด ท่านเรียกหมวดธรรมนี้ว่า สังคหวัตถุ หมายถึง วิธีผูกใจคน ซึ่งใครหากนำไปปฏิบัติก็ย่อมจะทำให้เป็นที่รักของผู้อื่น ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหารผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้ พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่าสังคหวัตถุ หมายถึงวิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้เพราะมีลิมสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของรถม้าเข้าด้วยกันฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้น คือทำหน้าที่เป็นหัวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิมสลักดังกล่าวนี้คือ สังคหวัตถุ นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ 4 ประการ

1. ทาน หมายถึง การให้ การแบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูล นักบริหารที่ดีจะต้องมีน้ำใจ รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้หรือการแบ่งปันจะสามารถช่วยให้ครองใจผู้อื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้” การทำทานจะไม่สูญเปล่าผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน การให้นั้นไม่ใช่ความหมายเพียงเพราะให้วัตถุสิ่งของเท่านั้น ในทางพุทธศาสนามีความหมายถึง 3 ประการด้วยกันคือ

1.1 อามิสทาน หมายถึง การให้วัตถุสิ่งของแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจ ให้ด้วยความจริงใจ ไม่หวังผลประโยชน์ที่จะได้รับให้เพื่อต้องการที่จะช่วยเหลือ เช่น ในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน เราก็หาทางช่วยเหลือเพื่อให้เขารอดพ้นจากวิกฤตการณ์นั้น การให้นี้ก็ต้องพิจารณาให้แต่พอเหมาะพอดีและเหมาะสมแก่กาลเทศะด้วย

1.2 วิทยาทาน หรือธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำในทางที่ดี หรือสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ชักจูงมาในทางที่ดี การที่องค์กรมีการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากร หรือ ส่งไปศึกษาดูงานกันน่าจะรวมเข้าอยู่ในข้อนี้ด้วย นอกจากนั้นแล้วก็ควรที่จะหาโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสฟังธรรม และปฏิบัติธรรมตามโอกาสอันควรด้วย ก็จะช่วยให้พวกเขาได้พบกับความสุขอัน

แท้จริง องค์กรก็จะได้ประโยชน์ด้วย

1.3 อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ตัวเราต้องสูญเสียอะไร เป็นการสละความโกรธความเกลียดที่มีอยู่ในตัวเราออกไป และเอาความรักความเมตตาเข้ามาแทนที่ ในแง่นี้การให้อภัยแก่กันจึงให้ผลตอบแทนที่สูงคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนยินดีทำงานให้เราเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารไม่ควรไปสร้างศัตรูกับใคร แต่ควรผูกมิตรไว้ให้มาก จะได้ไม่มีอุปสรรคในการทำงาน มีภาษิตจีนบทหนึ่งกล่าวไว้ว่า “มีมิตร 500 คน นับว่ายังน้อยเกินไปมีศัตรู 1 คน นับว่ามีมากเกินไป” เราจึงไม่ควรมีศัตรูเลยจะดีกว่า การให้อภัยและการมีความรักความเมตตาต่อกันนี้จะทำให้เรามีแต่คนรัก อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวไว้ว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุดคือ เปลี่ยนศัตรูให้กลายเป็นมิตร” การที่จะทำได้เช่นนั้น สิ่งที่สำคัญเราจะต้องรู้จักให้อภัยแก่กันและกันจึงจะเปลี่ยนศัตรูให้กลายเป็นมิตรของเราได้

2. ปิยวาจา หมายถึง การพูดไพเราะอ่อนหวาน สุภาพ นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักครองใจคน ด้วยคำพูดด้วยคำที่อ่อนหวาน สุภาพ ไพเราะ คำพูดที่หยาบกระด้างนั้นไม่สามารถที่จะครองใจใครได้ เพราะปกติเรามักจะชอบความไพเราะ อ่อนหวาน สุภาพ การมัดใจคนก็เหมือนกับการมัดสิ่งอื่นๆ ที่ต้องใช้ของที่อ่อนมัด เช่น การใช้เชือกมัดถุงก็ต้องใช้ของอ่อนมัดไว้ ของแข็งมัดไม่ได้ ในทำนองเดียวกันการจะมัดใจคนก็ต้องใช้ถ้อยคำที่อ่อนหวานเช่นเดียวกันจึงจะมัดไว้ได้

3. อัตถจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หากเราพิจารณาเห็นว่าสิ่งใดที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ใดบ้างค้ำบัญชาที่ควรที่จะตัดสินใจทำ ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือในยามที่เขาตกทุกข์ได้ยาก การส่งเสริมให้เขาได้ทำความดี เป็นต้น การทำประโยชน์แก่ผู้อื่นนั้นอาจจะไม่ใช่เป็นการกระทำประโยชน์แก่ผู้ใดบ้างค้ำบัญชาโดยตรงก็ได้ แต่เป็นการทำประโยชน์แก่สังคมทั่วไปก็ได้ หากเขาเห็นเราทำความดีอย่างจริงจัง เขาก็ย่อมที่จะมีใจยินดีช่วยเหลือเรา เห็นดีเห็นงามกับเรา ดังนั้น การทำประโยชน์แก่สังคมแก่กลุ่มชนนั้นบ้าง หากเห็นว่าการกระทำใดจะเป็นประโยชน์ ไม่ก่อโทษแก่ใคร ก็ควรที่จะทำซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะครองใจผู้ใดบ้างค้ำบัญชาได้

4. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้มีตนเสมอหรือการทำตัวให้เข้ากันได้ ด้วยการร่วมสุขร่วมทุกข์ ไม่ถือตัวมีความเสมอภาค และวางตัวเหมาะสม นักบริหารจะต้องร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่เรามีความทุกข์แล้วหนีหายหน้า นักบริหารจะต้องไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลายและวางตัวสม่ำเสมอ หากทำได้เช่นนี้ก็จะทำให้มีทีมงานที่เข้มแข็งครองใจผู้ร่วมงานได้ นักบริหารต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญในการรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเอง ถ้าคำสั่งของตัวเองทำให้เกิดการเสียหาย และผลเสียนั้นตกมาถึงผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารก็ต้องออกมาปกป้องคนคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดเพียงลำพังคนเดียว (พระมหาบุญมี มาลาวชิโร, 2553 : 91-96)

ผู้บริหารคือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารด้วยธรรมาธิโดย โดยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ จึงเป็นผู้นำที่น้อมอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน เขามีความสามารถในการผูกใจครองใจคนงานได้ ทั้งนี้เพราะเขามีธรรมที่เรียกว่า สังคหวัตถุ 4 เป็นธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วิจิไพเราะ สงเคราะห์

ประชาชน และวางตนพอดีนักบริหารผู้มีธรรมอยู่ในหัวใจ ย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี หลักธรรมทั้ง 4 ประการนี้ มีผู้ประพันธ์เป็นบทกลอนเพื่อให้จำได้ง่ายว่า โอบอ้อมอารี วชิโรเพราะ สงเคราะห์ประชาชนวางตนเสมอ ทารนักบริหารนำหลักธรรม ทั้ง 4 ประการนี้ไปปฏิบัติ เชื่อแน่ว่า เขาจะย่อมสามารถครองใจเพื่อนร่วมงานได้และทำให้พนักงานทำงานให้กับเขาอย่างเต็มที่ มากกว่าค่าจ้างที่เขามอบให้อย่างแน่นอน

สังคหวัตถุเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวหัวใจของผู้อื่นผู้ไม่ตรี เอื้อเพื่อ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน หากนักบริหารท่านใดนำหลักธรรมนี้มาปฏิบัติ เชื่อแน่ว่าจะสามารถครองใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแน่นอน การนำหลักสังคหวัตถุ ในทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้กับการสร้างแรงจูงใจในองค์กรนั้นจะทำให้เกิดผลดีหลายประการ ทั้งแก่ผู้บริหารเอง และเพื่อนร่วมงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคน ในแง่ของผู้บริหารหากมีธรรมประจำใจก็ย่อมจะทำให้เกิดความสุขความสบายใจ ไม่มีความเดือดร้อนทั้งในปัจจุบัน ในอนาคตและในภพต่อไป ในแง่เพื่อนร่วมงานก็จะมีใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขรู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน องค์กรใดที่นำธรรมมาประยุกต์ใช้ จึงนับว่าผลของงานก็มีประสิทธิภาพ คนก็มีความสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน สังคมโดยรวมก็ได้รับประโยชน์จากการที่เขาเป็นคนดีนั้นด้วย จึงนับว่าการนำธรรมมาใช้ในองค์กร มีแต่ได้กับได้ ไม่มีผลเสียเลยแม้แต่น้อย (พระมหาบุญมี มาลาวชิโร, 2553 : 97)

บทสรุป

ในปัจจุบัน การบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และ มีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร การทำงานในองค์กรนั้นจะจะมีบุคลากรจำนวนมากต่างคนต่างมีความคิดเห็นมีทัศนคติความรู้ความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกันไป การที่จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นร่วมแรงร่วมใจกันมีความสามัคคีพร้อมเพรียงกันทำงานเพื่อองค์กรส่วนร่วมนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการบริหารจัดการโดยยึดหลักความเป็นธรรมโดยมีหลักธรรมในการบริหารหรือสร้างแรงจูงใจบุคลากรในองค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่ร่วมกันแล้วเกิดความผาสุกเจริญรุ่งเรืองงดงาม อนึ่งบุคลากรที่ทำงานในองค์กรต่างคนต่างมีความรู้ความสามารถความเก่งความต้องการแตกต่างกัน ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการจัดการเป็นสิ่งสำคัญมากเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กรมีกำลังใจในการทำงานนักบริหารต้องรู้จักคนตามที่เขาเป็น ไม่ใช่ว่าชอบใคร หลงใคร ก็ปกป้องคนนั้น ทั้ง ๆ ที่เขาทำผิดมหันต์ หรือเกลียดใคร ก็กำหนดคนนั้น ทั้ง ๆ ที่เขาไม่ได้ทำผิดอะไรเลย นักบริหารต้องมองคนที่เป็จริง ในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรในองค์กรสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญมากคือ คุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้บริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการคือ 1) จักขุมา เป็นผู้วิริยทัศน์มีปัญญามองการณ์ไกล ในการวางแผนและฉลาดในการใช้คน 2) วิรุโร หมายถึงจัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค 3) นิสสยสัมปโน สามารถพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เขา

มีความสามารถผูกใจคน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้คือเป็นผู้ที่มีความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์
อย่างดี

อีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารคือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารด้วยธรรมาธิ
ไตย โดยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ จึงเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วม
งาน เขามีความสามารถในการผูกใจครองใจคนงานได้ พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสสอนหลักธรรมใน
การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือกับคนอื่นๆ ที่เราเกี่ยวข้องทั้งหมด ท่านเรียกหมวด
ธรรมนี้ว่า สังคหัตถุ หมายถึง วิธีผูกใจคน มี 4 ประการ คือ 1. ทาน 2. ปิยวาจา 3. อุตถจริยา
4. สมานตตา ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่นผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล
ซึ่งกันและกัน หากนักบริหารท่านใดนำหลักธรรมนี้มาปฏิบัติ เชื่อแน่ว่าจะสามารถครองใจเพื่อน
ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแน่นอน การนำหลักสังคหัตถุ มาประยุกต์ใช้กับการสร้าง
แรงจูงใจในองค์กรนั้นจะทำให้เกิดผลดีหลายประการ ทั้งแก่ผู้บริหารเอง และเพื่อนร่วมงาน
หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคน ในแง่ของผู้บริหารหากมีธรรมประจำใจก็ย่อมจะทำให้เกิดความ
สุขความสบายใจ ไม่มีความเดือดร้อนทั้งในปัจจุบัน ในอนาคต ดังนั้นเมื่อผู้บริหารผู้มีธรรมอยู่ใน
หัวใจ ย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี

บรรณานุกรม

- กฤษดา เขียววัฒนสุข.(2556). **หลักการจัดการและองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป
จันทรานี สงวนนาม.(2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอย.
เจริญพล สุวรรณโชติ. (2551). **ทฤษฎีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : เอกพิมพ์ไทย
ณัฐยา สินตระการผล. (ผู้แปล) (2554). **MBA 50 หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร :
ธรรมมลการพิมพ์.
ธีรวิทย์ ไศภิชญกุล.(2547). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์**. จังหวัดฉะเชิงเทรา :
สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์.
นางสาวพัชรี คงดี.(2556). **“ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด
นครสวรรค์”**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต).(2549). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร :
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
พระมนัส ธมฺมโรโต (มีมณ). (2554). **“ศึกษาวิธีสร้างแรงจูงใจจากพุทธวิธีการสอน”**, **ปริญญา
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย.
พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส.(2554). **พุทธธรรมกับการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ**.
กรุงเทพมหานคร : 21 เซ็นจูรี

- พระมหาบุญมี มาลาวชิโร.(2553). **พุทธบริหาร** ผู้สุดท้ายอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลูกน้องรักและ
เทิดทูนอย่างจริงใจ. กรุงเทพมหานคร : ซิงค์ บียอนด์บุ๊กส์
- พิภพ วังเงิน.(2543). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทยา.
- ศิริพงษ์ เศาภายน.(2553). **หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ.**
พิมพ์ครั้งที่ 2 . นนทบุรี: บุกพอย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.(2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีรฟิล์ม
และไซเท็กซ์.
- สุชา จันทน์เอม. (2540). **จิตวิทยาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่10 กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.