

การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จของการทำงานในยุคนิวนอร์มอล  
ตามหลักพุทธธรรม  
Transformation for Success of Working in the New Normal  
According to Buddhism

Received: June 25, 2021  
Revised: September 03, 2021  
Accepted: September 03, 2021

รัตนา ตฤณารังสี<sup>1</sup>  
Ratana Trissanarungsuee  
(wcs.ratana@gmail.com)

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวคิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานในยุค  
นิวนอร์มอลของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อความสำเร็จของการทำงาน ต้องมี  
องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การ  
กระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการบูรณาการหลักพุทธ  
ธรรมสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรควรนำมาเป็นแนวทางในปฏิบัติเพื่อ  
ความสำเร็จของการทำงานคือ อิทธิบาท 4 ได้แก่ 1) ฉันทะ หมายถึง ความพอใจ 2) วิริยะ  
หมายถึง ความเพียร 3) จิตตะ หมายถึง ความคิดมุ่งไป 4) วิมังสา หมายถึง ความไตร่ตรอง  
ซึ่งเป็นฐานหรือหนทางสู่ความสำเร็จ หรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมายใน  
ยุคนิวนอร์มอล ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องนำหลัก อิทธิบาท 4 มาใช้เป็นแนวทางการ  
เปลี่ยนแปลงการทำงานในยุคนิวนอร์มอล (New normal) โดยสรุปความสำคัญ ได้ดังนี้ 1)  
ความพอใจหรือความเต็มใจที่จะทำงาน 2) ความขยันหมั่นเพียรที่จะทำงาน 3) ความเอาใจใส่  
มุ่งมั่นที่จะทำงาน และ 4) การตรวจสอบ ติดตาม แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานที่ทำ ตาม  
รูปแบบวงจรการควบคุมคุณภาพ (PDCA Deming Cycle) ประกอบด้วย 1) P : Plan คือ  
ฉันทะ : มีใจรักที่จะทำ 2) D : Do คือ วิริยะ : ทำด้วยความเพียร 3) C : Check คือ จิตตะ :  
เอาใจใส่ไม่ทอดทิ้ง และ 4) A : Action คือ วิมังสา : แก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้เพื่อนำพาองค์กร  
ไปสู่ความสำเร็จและอย่างยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ:** การเปลี่ยนแปลง, การทำงาน, ความปกติในรูปแบบใหม่

<sup>1</sup> สภาองค์การนายจ้าง เอส.เอ็ม.อี แห่งประเทศไทย

## Abstract

This article aims to present the concept of working change in the new normal of corporate executives and practitioners for the success of their work must have four components: ideological influence; inspiration intellectual stimulation and taking into account the individuality by integrating buddhism principles for executives and practitioners in the organization, it should be used as a guideline for the success of work, i.e. power 4, namely 1) Chanda means satisfaction 2) Viriya means perseverance 3) Chitta means focused thinking 4) Vimangsa means contemplation, which is the foundation or path to success. The virtues that lead to the success of the intended results in this new normal era. Therefore, executives and practitioners must adopt the principle of power 4 as a guideline for working change in the new normal era. The importance can be summarized as follows: 1) satisfaction or willingness to work 2) diligence to work 3) attentiveness to work and 4) monitoring, monitoring, correcting, improving and improving the work done. According to the quality control cycle (PDCA deming cycle) model, it consists of 1) P: plan is Chanda : willing to do 2) D : do is persistence : Do it with perseverance 3) C : check is Chitta : No care abandoned and 4) A: act is Wimangsa: amendment this is to lead the organization towards success and sustainability.

**Keywords:** Transformation, Working, New Normal

## บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้เศรษฐกิจชะงักงันและทรุดตัวอย่างหนัก หลายคนถูกลดชั่วโมงทำงาน หรือถูกเลิกจ้าง เนื่องจากผู้ประกอบการหรือภาคอุตสาหกรรมสำคัญมีรายได้ลดลง และมีความสามารถในการจ้างงานลดลงตามไปด้วย ทั้งนี้มีสาเหตุหลักจากอุปสงค์ของตลาดที่ลดลงจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั้งภายในและภายนอกประเทศ (สำนักงานสหประชาชาติประจำประเทศไทย. 2563)

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) อาทิเช่น ลูกค้ำ คู่แข่งขันทางการตลาด ผู้แทนจำหน่าย เทคโนโลยี ภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย เงื่อนไขทางการค้า ต่างประเทศ การเมือง นโยบายสาธารณะ สภาพแวดล้อมทางสังคม ตลอดจนภัยธรรมชาติ หรือภัยคุกคามจากการก่อการร้าย ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะการอยู่รอดขององค์กร ที่เราไม่สามารถอาจคาดคะเนเหตุการณ์ได้ล่วงหน้าได้ (วาสนา รังสร้อย, 2564)

การทำงานยุคนิว نرمอล (New normal) มีปัญหาหลายประการ เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาใหม่ หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีทั้งโรคระบาดและภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เช่น ผู้บริหารต้องปรับปรุงระบบเทคโนโลยีให้สามารถรองรับการทำงานผ่านระบบออนไลน์ หรือปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานรูปแบบเดิมที่พนักงานทำงานตามเวลา เป็นให้พนักงานทำงานที่บ้าน (Work from Home) ส่วนผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดของทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ

ในทัศนะของผู้เขียน การทำงานในยุคนิว نرمอล (New normal) ควรนำหลักธรรมคือ หลักอิทธิบาท 4 (คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ) ประกอบด้วย ฉันทะ หมายถึง ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ 2) วิริยะ หมายถึง ความเพียร คือ การประกอบสิ่งนั้นด้วยความขยันหมั่นเพียร 3) จิตตะ หมายถึง ความคิดมุ่งไป คือ การทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป 4) วิมังสา หมายถึง ความไตร่ตรองหรือทดลอง คือ หมั่นพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบตรา ใช้ปัญญาหาเหตุผล หรือคิดหาวิธีแก้ไขปรับปรุง

ดังนั้น การทำงานยุคนิว نرمอล (New normal) นี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงการทำงาน เนื่องจากหลักธรรมสิ่งทีพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงสั่งสอนไว้ และมีผู้ยึดถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน เป็นสิ่งที่เอื้อกับวัฒนธรรมไทย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จของการทำงานในยุคนิว نرمอลได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและอย่างยั่งยืนต่อไป

## ผู้บริหารและปฏิบัติงาน: การสร้างความสำเร็จของการทำงานในยุคนิวนอร์มอล

“นิวนอร์มอล (New normal)” ในภาษาไทยแปลได้ว่า “ความปกติในรูปแบบใหม่” เป็นคำที่ Mr. Bill Gross ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pacific Investment Management (PIMCO) เป็นผู้กล่าวไว้ครั้งแรก เพื่อใช้อ้างอิงถึงวิกฤติเศรษฐกิจของโลกมีการเติบโตลดลงและการเติบโตในแต่ละปีเฉลี่ยแล้วต่ำกว่าเดิม มีภาวะอัตราการว่างงานที่สูงอย่างต่อเนื่องหลังเกิดวิกฤติการเงิน (ศศิมา สุขสว่าง, 2564) ส่วนในประเทศไทยคำว่า “นิวนอร์มอล (New normal)” เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายหลังจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคม ไม่ว่าจะรูปแบบของการใช้ชีวิตประจำวัน การอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งต้องเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) การเรียนการสอนและการประชุมทางระบบออนไลน์ การส่งสินค้าและอาหารที่เปลี่ยนไปสู่การสั่งแบบเดลิเวอรี่ รวมไปถึงการประกอบธุรกิจที่ต้องให้พนักงานทำงานที่บ้าน (Work from Home) หรือการจ้างคนทำงานน้อยลง

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จของการทำงานในยุค นิวนอร์มอล (New normal) ขององค์กร ที่มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย “ผู้บริหาร” และ “ผู้ปฏิบัติงาน” มีสาระสำคัญ ดังนี้

### ผู้บริหารกับการสร้างความสำเร็จของการทำงานในยุคนิวนอร์มอล

สำหรับผู้บริหาร มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จของการทำงานในยุคนิวนอร์มอล (New normal) ในมิติของผู้บริหารจะต้องเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อที่จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร พัฒนาขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน และทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา โดยชักนำผู้ร่วมงานให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น เพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์ (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งภายหลังจากได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) (Bass & Avolio, 1994) ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง ผู้นำต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น

ต้นแบบสำหรับผู้ตาม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีศีลธรรมและจริยธรรม หลีกเลียงการใช้ อำนาจเพื่อนำมาสู่ผลประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ มีความตั้งใจ เชื่อมั่นในตนเอง ยึดมั่นในอุดมการณ์ สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำ สร้างแรงจูงใจภายใน โดยการกระตุ้นวิญญาณของทีม (Team spirit) แสดงออกถึงความ กระตือรือร้น อุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างเจตคติที่ดีและ การคิดในแง่บวก แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การ กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ทำให้ผู้ตามค้นหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม จูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ โดยผู้นำคิดและ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) ทำให้ ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำ จะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อพัฒนาผู้ตาม เอาใจใส่ในความต้องการของแต่ละบุคคล พัฒนาศักยภาพของผู้ ตามให้สูงขึ้นและให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลใน ด้านความจำเป็นและความต้องการ รวมไปถึงเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

อีกประการสำคัญผู้เขียนเล็งเห็นว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะการทำงาน สามารถ เชื่อมต่อคนทั้งหมดในองค์กร และยกระดับสมรรถนะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น เพื่อทำให้องค์กรพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน ที่สำคัญผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง (Role model) ของการเปลี่ยนแปลง และเป็นคนแรกที่จะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองให้พนักงานเห็น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2563) ดังนี้

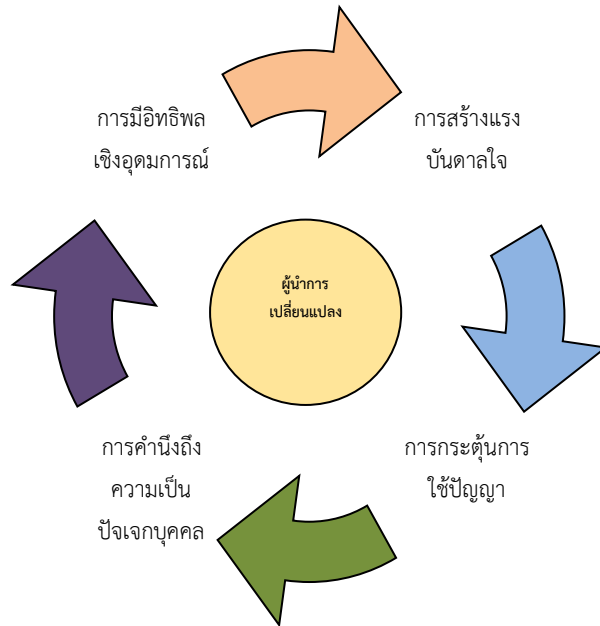
1) ด้านจิตใจ - ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่เห็นในสิ่งที่คนทั่วไปไม่เห็น มองได้ไกล มองได้ลึก มองเห็นความต้องการ โอกาส ทางออก และสามารถมองเห็นจุด เชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ มีความคิดเชิงเติบโต (Growth mindset) และเป็นนักเรียนรู้ตลอด ชีวิต ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้มาจากภูมิปัญญา ความรู้ประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมา

2) ด้านร่างกาย - ผู้บริหารจะต้องมีวินัยที่สูงมากกว่าคนทั่วไป คนที่มีวินัยสูงจะสามารถบริหารจัดการชีวิตและแบ่งเวลาให้มีความสมดุลลงตัว และสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารชั้นเลิศจะเป็นผู้ที่มีความมานะ อดทน ไม่ยอมแพ้อุปสรรคและความยากลำบาก นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจดูได้จากเรื่องส่วนตัว เช่น การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างสุขภาพให้ตัวเองมีความแข็งแรง การมีวินัยที่สูงจะสามารถบ่งบอกถึงแนวโน้มของการประสบความสำเร็จในชีวิต

3) ด้านหัวใจ - หัวใจ คือ สิ่งที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากหุ่นยนต์ ผู้บริหารต้องใส่ใจคนรอบข้างและคนอื่น ๆ มีความรักในอาชีพ รักในบทบาทหน้าที่ และมีแรงขับในฐานะผู้นำ โดยไม่ต้องมีใครมาคอยบอกหรือสั่งว่าต้องทำอะไรในแต่ละวัน นอกจากนี้ ผู้บริหารที่ใส่ใจกับทีมงานและคนรอบข้าง จะได้รับความเชื่อมั่นและศรัทธา ทำให้มีแต้มต่อในการขับเคลื่อนองค์กรให้รอดหน้าและสามารถฝ่าวิกฤตไปได้

4) ด้านจิตวิญญาณ - ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณรู้สึกผิดชอบชั่วดี และรู้ว่าอะไรควรทำ หรือไม่ควรทำ สิ่งไหนทำให้เราภูมิใจในความเป็นมนุษย์ หรือรู้ว่าสิ่งไหนทำให้เรามีความสงบในจิตใจ

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จของการทำงานในยุค นิว นอร์มอล (New normal) ต้องเป็นที่มีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ตามแนวคิดโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กล่าวคือ ผู้นำจะประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการส่งเสริมให้ผู้ตามค้นหาหรือสร้างสรรค์รูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ๆ ภายใต้ข้อจำกัดและศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยสามารถสรุปเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ประยุกต์จากโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ของ Bass & Avolio (1994)

### ผู้ปฏิบัติงานกับการสร้างความสำเร็จของการทำงานในยุคนิวนอร์มอล

ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานก็มีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จของงานในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จของการทำงานในยุค นิวนอร์มอล (New normal) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้ปฏิบัติงานควรมีคุณลักษณะ (พจน์ พจนพานิชย์กุล, 2559) ดังนี้

1) เป็นมนุษยธรรมตา ที่ไม่ใช่ดาราหรือซูเปอร์สตาร์ : ผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้เช่นบุคคลทั่วไป ไม่มีสิทธิพิเศษเหนือเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ และควรให้ความสำคัญกับงานที่ต้องปฏิบัติมากกว่าการทำงานแบบนักแสดง ผู้บริหารจะชื่นชอบพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจจริงมากกว่าผู้ที่ต้องการปฏิบัติงานเพื่อแสดงผลงานเท่านั้น

2) ก้าวทันเทคโนโลยี แต่ไม่ลุ่มหลงเทคโนโลยี : เทคโนโลยีนำมาซึ่งความสะดวกในการปฏิบัติงานและความทันสมัย การก้าวทันเทคโนโลยีเป็นเรื่องที่ดีและถือเป็นคุณสมบัติที่ดี ผู้ปฏิบัติงานจะเฝ้าหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา โดยเฉพาะการนำความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปรับปรุงงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การให้

ความสนใจต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จะต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาตนและพัฒนางาน แต่ไม่ใช่ความหลงใหลเทคโนโลยีจนละทิ้งหน้าที่การทำงาน ทำให้เสียงานและกลายเป็นอุปสรรคในการทำงาน มากกว่าเกิดประโยชน์จากการใช้งานเทคโนโลยี

3) มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร : ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับความสำเร็จขององค์กรและต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเททั้งพลังกายและพลังใจในการทำงาน เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง และต้องมีความตั้งใจในการทำงาน แม้งานนั้นจะมีความยากยิ่งอย่างไรก็ตาม

4) รู้หน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ : ผู้ปฏิบัติงานเมื่อได้รับมอบหน้าที่มาแล้วก็ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบไปพร้อม ๆ กัน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความตั้งใจและมีความสุขกับงานที่ตนเองทำ ก็จะทำให้ผลของงานในความรับผิดชอบก็จะออกมาดี ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ต้องมีใจรักที่จะทำงานและทำงานด้วยความรับผิดชอบสูงสุดที่พึงมี

5) เคารพกฎระเบียบ : ผู้ปฏิบัติงานย่อมไม่ทำในสิ่งที่ผิด ไม่คดโกง และไม่ทุจริตต่อหน้าที่ เคารพกฎระเบียบ เนื่องจากกฎระเบียบ คือ บรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน หรือคือแบบแผนที่กำหนดไว้สำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อควบคุมมิให้ผู้ปฏิบัติงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานที่เคารพกฎระเบียบ ย่อมเป็นที่รักใคร่ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

6) เก็บรักษาความลับขององค์กร : ทุกองค์กรย่อมมีความลับที่ไม่ต้องการให้บุคคลภายนอกรับรู้ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องรู้ว่าอะไรควรพูด อะไรไม่ควรพูด โดยเฉพาะความลับที่เป็นความลับต่อความมั่นคงและอยู่รอดขององค์กร

7) รักทรัพย์สินขององค์กรเหมือนเป็นของตน แต่ไม่หวงทรัพย์สินขององค์กรเหมือนเป็นของตน : การบริหารทรัพย์สินขององค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการกำไรหรือขาดทุน ดังนั้นทุกคนในองค์กรควรมีความรักในทรัพย์สินขององค์กรเหมือนเป็นของตน เพราะการบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ย่อมนำมาซึ่งการประหยัดและช่วยเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องไม่หวงทรัพย์สินขององค์กรเพราะความหวงจะทำให้การใช้ทรัพย์สินเกิดประโยชน์ไม่เต็มประสิทธิภาพ จนเป็นเหตุให้เกิดความด้อยค่าของทรัพย์สินนั้น อันเนื่องมาจากการไม่มีการใช้งาน



8) ทำงานคุ้มค่าแรง แต่ให้ตีต้องทำงานเกินค่าแรง : การที่นายจ้างได้จ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ความต้องการสูงสุด คือ ความคุ้มค่าของผลงานที่ได้รับ เมื่อเทียบกับเงินค่าแรงที่ได้จ่ายไป แต่หากมีผู้ปฏิบัติงานคนใดทำงานเกินค่าแรง ย่อมเป็นที่พึงพอใจของนายจ้าง หากมีการประเมินผลงานเพื่อการพิจารณาค่าตอบแทนหรือการขึ้นเงินเดือน ก็จะต้องวัดจากปริมาณงานหรือผลงานที่องค์กรได้รับจากผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

9) รู้ใจเจ้านาย : ผู้ปฏิบัติงาน หากรู้ใจผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง ย่อมเป็นสิ่งที่ยิ่งขึ้น เนื่องจาก 8 ข้อที่กล่าวมา คือ สิ่งผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างต้องการ ถ้าผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้ ก็จะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และเป็นที่ต้องการของทุกองค์กรหรือไม่ว่าหน่วยงานใดก็ตาม

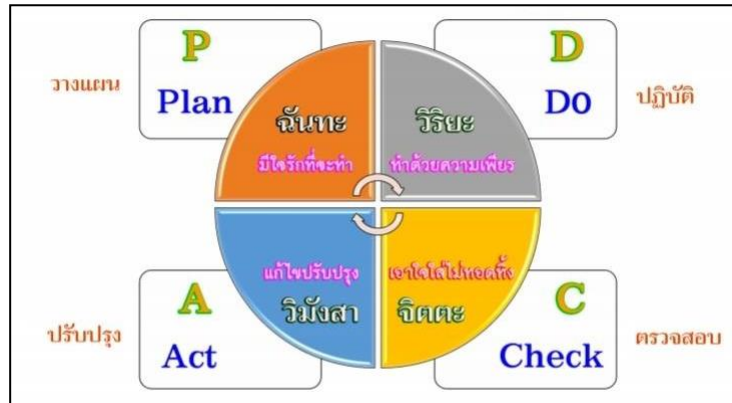
ผู้เขียนเห็นว่าเกณฑ์ 9 ประการนี้ เป็นตัวชี้วัดการสร้างความสำเร็จของการทำงานในยุคนิวอร์มอล ภายใต้ข้อจำกัดและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติงานโดยไม่มีอภิสิทธิ์เหนือคนอื่น ๆ ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน มีความมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความเคารพกฎระเบียบ รักษาความลับขององค์กร ใช้ทรัพย์สินขององค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานคุ้มค่าแรง และรู้ใจผู้บริหาร ทั้งนี้เกณฑ์ชี้วัดนี้จะเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานในยุคนิวอร์มอล (New normal) อย่างแน่นอน

### หลักพุทธธรรมเพื่อความสำเร็จของการทำงานในยุคนิวอร์มอล (New normal)

พุทธศาสนามีหลักธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตให้พุทธศาสนิกชน ยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องมานานกว่า 2,500 ปี แนวคำสอนในพระพุทธานุชาที่พระพุทธเจ้าทรงวางหลักปฏิบัติไว้ เช่น การปฏิบัติตน การอยู่ร่วมในสังคม การอยู่ร่วมกับผู้อื่น รวมไปถึงการประกอบอาชีพการงาน เป็นต้น (พัชรราชย์ สังข์ศรี. 2561) หากพิจารณาบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร จะพบว่าประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จของการทำงาน ดังพุทธภาษิตแสดงไว้ว่า “สกมมุนา โหติ ผลุปปตติ” แปลได้ว่า การงานจะประสบผลสำเร็จ เพราะลงมือทำ”

ผู้เขียนได้นำหลักอิทธิบาท 4 มาบูรณาการสำหรับการทำงานในยุค นิว นอร์มอล (New normal) ซึ่งเป็นแนวทางในปฏิบัติเพื่อความสำเร็จ โดยได้นำแนวคิดของ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) มาบูรณาการในบทความนี้ คือ หลักอิทธิบาท 4 หมายถึง ฐานหรือหนทางสู่ความสำเร็จ หรือคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). 2559) มี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) ฉันทะ หมายถึง ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ ความ ใฝ่ใจรัก และปรารถนาจะทำให้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป 2) วิริยะ หมายถึง ความเพียร คือ การประกอบสิ่งนั้นด้วยความขยันหมั่น ความพยายาม เข้มแข็ง อุตุนหาญ ไม่ท้อถอย 3) จิตตะ หมายถึง ความคิดมุ่งไป คือ การทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาจิต ผักใฝ่ไม่ปล่อยให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่งสิ่งที่ทำ 4) วิมังสา หมายถึง ความไตร่ตรอง หรือทลอง คือ หมั่นพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบตรา ใช้ปัญญาหาเหตุผล และตรวจสอบข้อที่ยังหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล หรือคิดหาวิธีแก้ไขปรับปรุง

อนึ่ง ด้วยการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และอาจเกิดสิ่งที่คาดเดาไม่ได้อีกมากมาย ช่วงเวลานี้ จึงนับเป็นจังหวะที่ดีสำหรับภาคธุรกิจที่จะต้องปรับตัว เริ่มต้นที่การยอมรับ ปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ มองหาวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ที่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงการมีเครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสม ทั้งนี้ ก็เพื่อสร้างความเข้มแข็ง เพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร เป็นองค์กรยุคใหม่ที่พร้อมเผชิญหน้ากับทุกสถานการณ์ที่จะเข้ามากระทบในอนาคต ซึ่งการบูรณาการอิทธิบาท 4 นี้เป็นผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีรูปแบบการทำงานแนวใหม่ โดย เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง (2563) กล่าวว่า อิทธิบาท 4 เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Path of accomplishment; bass for success) กำหนดตามรูปแบบวงจรการควบคุมคุณภาพ (PDCA Deming Cycle) ประกอบด้วย 1) P : Plan (วางแผน) คือ ฉันทะ : มีใจรักที่จะทำ 2) D : Do (ปฏิบัติ) คือ วิริยะ : ทำด้วยความเพียร 3) C : Check (ตรวจสอบ) คือ จิตตะ : เอาใจใส่ไม่ทอดทิ้ง 4) A : Action (ปรับปรุง) คือ วิมังสา : แก้ไขปรับปรุง โดยสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 แผนภาพอิทธิบาท 4 คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ตามรูปแบบวงจรการควบคุมคุณภาพ (PDCA Deming Cycle)

สรุปได้ว่า หลักพุทธธรรมเพื่อความสำเร็จของการทำงานในยุค นิวโนมอร์มอล (New normal) คือ อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย 1) ความพอใจหรือความเต็มใจที่จะทำงาน 2) ความขยันหมั่นเพียรที่จะทำงาน 3) ความเอาใจใส่มุ่งมั่นที่จะทำงาน และ 4) การตรวจสอบ ติดตาม แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานที่ทำ ซึ่งกำหนดตามรูปแบบวงจรการควบคุมคุณภาพ (PDCA Deming Cycle) ประกอบด้วย 1) P : Plan คือ ฉันทะ : มีใจรักที่จะทำ 2) D : Do คือ วิริยะ : ทำด้วยความเพียร 3) C : Check คือ จิตตะ : เอาใจใส่ไม่ทอดทิ้ง และ 4) A : Action คือ วิมังสา : แก้ไขปรับปรุง

## บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จของการทำงานในยุคนิวโนมอร์มอลตามหลักพุทธธรรม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้ปฏิบัติตามเป็นผู้เสนอและสนองงานภายในองค์กร โดยการปรับตัวและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับยุคนิวโนมอร์มอลนี้ โดยอาศัยหลักพฤติกรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ แรงจูงใจให้ผู้ที่มาร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ ส่งเสริมให้ผู้ตามค้นหาหรือสร้างสรรค์รูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ๆ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ เข้าใจข้อจำกัดและศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อเป็น

แบบอย่างให้แก่ผู้ปฏิบัติ ทั้งทางด้านจิตใจ ร่างกาย หัวใจ และจิตวิญญาณ และควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าหาญ เด็ดขาด มนุษย์สัมพันธ์ดี ยุติธรรมและซื่อสัตย์ สุจริต อดทน ตื่นตัว มีความรักดี และมีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน ส่วนผู้ปฏิบัติงานจะต้อง 1) เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป (ไม่มีอภิสิทธิ์เหนือคนอื่น ๆ) 2) ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน 3) มุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร 4) รู้หน้าที่ที่มีความรับผิดชอบ 5) เคารพกฎระเบียบ 6) รักษาความลับขององค์กร 7) ใช้ทรัพย์สินขององค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ 8) ทำงานคุ้มค่าแรง และ 9) รู้ใจผู้บริหาร

นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานควรนำหลักพุทธธรรม คือ อิทธิบาท 4 มาใช้เป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จของการทำงานในยุค นิวนอร์มอล (New normal (New normal ประกอบด้วย 1) ความพอใจหรือความเต็มใจที่จะทำงาน 2) ความขยันหมั่นเพียรที่จะทำงาน 3) ความเอาใจใส่มุ่งมั่นที่จะทำงาน และ 4) การตรวจสอบ ติดตาม แก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานที่ทำ ตามรูปแบบวงจรการควบคุมคุณภาพ (PDCA Deming Cycle) ประกอบด้วย 1) P : Plan คือ ฉันทะ : มีใจรักที่จะทำ 2) D : Do คือ วิริยะ : ทำด้วยความเพียร 3) C : Check คือ จิตตะ : เอาใจใส่ไม่ทอดทิ้ง และ 4) A : Action คือ วิมังสา : แก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและอย่างยั่งยืนต่อไป

## รายการอ้างอิง

- เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง. (2563). อิทธิบาท 4 เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ. *เอกสารประกอบการสอนรายวิชารัฐประศาสนศาสตร์เชิงพุทธบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พจน์ พจนพานิชย์กุล. (2559). *ลูกน้องแบบไหนที่เจ้านายต้องการ*. สืบค้น 1 มิถุนายน 2564, จาก <https://sites.google.com/site/potarticle/Goodemployee>
- พรทิพย์ อัยยิมานันท์. (2563). *บทบาทผู้นำยุคโควิด ต้องสร้างทุกคนให้เป็นผู้บริหาร*. สืบค้น 1 มิถุนายน 2564. จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-523827>
- พัชรราวลัย สังข์ศรี. (2561). พุทธวิธีกับการบริหารการศึกษา. วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย, สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ, 11(1), 1260-1270.

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2559). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 39). กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต).
- วาสนา รังสร้อย. (2564). *ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน*. สืบค้น 1 มิถุนายน 2564, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/521172>
- สำนักงานสหประชาชาติประจำประเทศไทย. (2563). *การประเมินผลกระทบรวมด้านเศรษฐกิจและสังคมจากการแพร่ระบาดของ โควิด-19 ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสหประชาชาติประจำประเทศไทย.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2564). *The นิวนอร์มอล (New normal) กับการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Transformation*. สืบค้น 1 มิถุนายน 2564. จาก <https://www.sasimasuk.com/17203943/the-new-normal>.
- Bass, Bernard M, and Bruce J Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Flippo, E.B., (1968). *Management : A Behavioral Approach*. Boston : Allyn & Bacon, Inc.