

คนรักเท่าผืนหนัง คนชังเท่าผืนเสื่อ:
 บริหารคนในองค์กรอย่างไรให้มีคนรักมากกว่าคนชัง*
 MORE HATRED PEOPLE THAN LOVED ONE:
 HOW TO MANAGE PEOPLE IN AN ORGANIZATION TO HAVE
 MORE LOVED ONES THAN THE HATRED ONES

นพดล ดีไทยสงค์

Noppadol Deethaisong

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkomrajavidyalaya University

E-mail: brother_dol@hotmail.com

บทคัดย่อ

การบริหารคนองค์กรเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้นำองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมี โดยเริ่มจากการเข้าใจและปราศจากอคติ 4 คือ การบริหารที่เต็มไปด้วยความลำเอียง ได้แก่ ลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะชัง ลำเอียงเพราะหลง และลำเอียงเพราะกลัว ควรบริหารคนในองค์กรฐานคติที่ว่าทำอะไรให้มีแต่คนรักมากกว่าคนชัง โดยยึดหลักหลักสำคัญในการบริหารคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น มีหลักการและวิธีการ ประกอบด้วย 1) สื่อสารให้บุคลากรและทีมงานเห็นภาพรวมขององค์กร 2) มอบหมายงานและความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญและพัฒนาบุคลากร ช่วยบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายส่วนตัว 4) การสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้รางวัลบุคลากร 5) เป็นพี่เลี้ยง 6) ให้ข้อมูลป้อนกลับ และยึดหลักตามแนวพระพุทธศาสนาโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 อันได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา

คำสำคัญ: บริหารองค์กร; อคติ 4; สังคหวัตถุ 4

Abstract

Organizational management is an art and science that every organization leader needs. Beginning with understanding and without prejudice 4 is management that is full of bias, which is biased because of love. Biased because of despise Biased because of being lost and biased because of fear. Should manage people in the organization based on the motto, "How to make more lovers than hatred ones" Adhere to the

* Received May 26, 2020; Revised June 5, 2020; Accepted September 22, 2020

international principles of Richard Brandon, applied to the organization and very successful in Western society. Or adherence to the Buddhist principles by using the Four Sangha objects, which are the Four Sangahavathu Principles including giving, kindly speech, useful conduct and even and equal treatment. Management of the organization is both science and art. Every organization leader needs to have Beginning with understanding and without prejudice 4 is management that is full of bias, which is biased because of love. Biased because of despise Biased because of being lost And biased because of fear. The management of people in an organization based on the motto of "How to make more people love people than to hate people." By adhering to key principles for managing people in the organization to be effective Principles and methods include 1) Communicate the big picture 2) Delegate work and responsibilities 3) Priority and personnel development Helping employees set their own goals (Help employees set goals) 4. Motivation For example Reward employees 5) Be a mentor 6) Give feedback and adhere to the Buddhist principles by using 4 Sangahavathu principles such as giving, kindly speech, useful conduct, even and equal treatment.

Keywords: Corporate management; Prejudice 4; The 4 Sangahavathu

บทนำ

การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตกระทำได้ยากมากขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากขึ้น การบริหารจัดการจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ (เสนห์ จุ้ยโต, 2545) ด้วยเหตุที่การบริหารในองค์การในปัจจุบันนั้นประกอบด้วยคนหมู่มากเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ถูกใจคนทุกคนได้ทั้งหมด หากแต่เป็นองค์การเอกชนที่มุ่งหวังผลกำไรเป็นหลักการ ออกแบบการบริหารคนในองค์การจึงสามารถกระทำได้ง่าย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การเอกชนมีการให้คุณให้โทษได้ง่ายกว่าองค์การภาครัฐ เมื่อกำหนดแนวปฏิบัติแล้วไม่ทำตามก็ต้องถูกให้ออกจากงานออกจากองค์การ แต่ขณะเดียวกันในองค์การภาครัฐที่เป็นส่วนงานราชการนั้น การบริหารคนในองค์การเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเนื่องจากวงจรการทำงานจากเริ่มต้นเข้าทำงานจน

สิ้นสุดเมื่อเกษียณอายุราชการเป็นวงจรการทำงานที่ยาวนาน และการอยู่ในองค์กรนานทำให้เกิดอึดตายสูง (อีโก้) และการแบ่งพรรคแบ่งพวกเป็นฝักฝ่ายที่ผันแปรไปตามอำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งการบริหารคนในองค์กรจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดให้ได้ เพื่อให้เกิดความเคารพนับถือจากคนในองค์กรถึงแม้จะไม่ทั้งหมดก็ตามด้วยเหตุที่ในองค์กรนั้นย่อมมีทั้ง “คนรัก” และ “คนชัง”

บริหารองค์กรบนพื้นฐานของอคติ 4 ย่อมมีแต่คนชัง

ความลำเอียงตามหลักทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า อคติ (อง.จตุกก. (ไทย) 21/18/29) ซึ่งในทางสากลเรียกว่าความเอนเอียง (Bias) (Wikipedia, 2563) หมายถึง การมีภาวะจิตใจที่โน้มเอียงหรือมีทัศนคติที่โน้มเอียงที่ไม่สมบูรณ์ มีการปฏิเสธผู้ที่มีความคิดเห็นต่าง ไม่ว่าจะเห็นต่างในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ผู้คนสังคมหรือแม้แต่พรรคการเมือง ไม่เปิดใจยอมรับ เมื่อเทียบความหมายตามหลักพระพุทธศาสนาแล้วระหว่างความลำเอียงกับความเอนเอียงมีความหมายอยู่ในบริบทเดียวกัน หมายถึง ความไม่ยุติธรรม มี 4 ประเภท ดังนี้

1. ลำเอียงเพราะชอบ (ฉันทาคติ) หมายถึง ลำเอียงเพราะรักใคร่กันหรือเพราะชอบพอกัน หากเมื่อมองตามคำศัพท์ของคำว่า “ฉันทะ” นั้น พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ ได้ให้คำนิยามไว้ว่า กามฉันท, กามฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในอารมณ์ที่ชอบใจมีรูปเป็นต้น, ความพอใจในกามคุณทั้ง 5 คือ รูป เสียง กลิ่น รส โผฏฐัพพะ หรือความหมายอีกนัยหนึ่ง ได้แก่ ฉันทะ 1) ความพอใจ, ความชอบใจ, ความยินดี, ความต้องการ, ความรักใคร่สิ่งนั้นๆ, ความรักงาน (เป็นกลางๆ เป็นอกุศลก็มี เป็นกุศลก็มี) 2) ฉันทะ ที่ใช้เป็นคำเฉพาะ มาเดี่ยวๆ โดยทั่วไปหมายถึงกุศลฉันทะ หรือธรรมฉันทะ ได้แก่ กัตตุกัมยตาฉันทะ คือ ความต้องการที่จะทำหรือความอยากทำ (ให้ดี) ตรงข้ามกับ ตัณหาฉันทะ คือ ความอยากเสพ อยากได้ อยากเอาเพื่อตัว ที่เป็นฝ่ายอกุศล

เมื่อพิจารณาความหมายในบริบทนี้คำว่า “ฉันทาคติ” จึงมุ่งความหมายไปที่คำว่า “ตัณหาฉันทะ” เป็นหลัก จึงนิยามความหมายได้ว่าลำเอียงเพราะอยากได้ อยากมี อยากเป็น เช่น การตัดสินคดีข้อพิพาทต่างๆ ก็ดี การแบ่งปันสิ่งของก็ดี การพิจารณาให้ยศหรือรางวัลก็ดี ด้วยอำนาจความพอใจรักใคร่กัน โดยตัดสินให้ผู้ที่ชอบพอกันเป็นผู้ชนะทั้งๆ ที่ไม่ควรชนะ, ให้สิ่งของที่ดี ให้ยศหรือรางวัลแก่คนที่ชอบพอกันทั้งๆ ที่ไม่ควรจะได้ ซึ่งเป็นการไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร เกิดขึ้นกับองค์กรไหนองค์กรนั้นล้วนแล้วแต่บอบวนไปด้วยความเกลียดชัง

2. ลำเอียงเพราะเกลียดชัง (โทสาคติ) หมายถึง การลำเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งเพราะความเกลียดชังอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการได้รับข้อมูลที่บิดเบือนจึงทำให้เกิดความคิดอัตโนมัติด้านลบ จึงทำให้เกิดมีทัศนคติบิดเบือน ความคิดบิดเบือน (เปรมจิตร ไชยลังคะ, 2560) ซึ่งความคิดดังกล่าวเกิดจาก 8 สาเหตุ ได้แก่ การขาดทักษะการจัดการปัญหาและความรู้สึกไม่พอใจ (Low tolerance of frustration), ความอดทน ต่อความไม่พอใจ, การตื่นตัวในการแสวงหาความตื่นเต้น (Excipient seeking and low tolerance for boredom), การลดลงของการมองอนาคตและ การอดทนต่อความเบื่อหน่ายได้น้อย (Diminished future time perspective) ความคิดเกี่ยวกับหายนะ (Catastrophizing) การตำหนิและการลงโทษ (Blame and punishment), การยึดถือตนเองเป็นหลัก (Personalization self-reference) และการมอง เพียงด้านใดด้านหนึ่งหรือความคิดสุดโต่ง (All-or none thinking) ซึ่งชนิดของความคิดเหล่านี้บอก ถึงคุณลักษณะการมีหรือไม่มีและความรุนแรงของความบิดเบือน (Cognitive distortions) เป็นความคิดที่นักจิตวิทยาเชื่อว่าทำให้เกิดการคิดที่ไม่ถูกต้องทำให้เกิดความคิดและอารมณ์ที่ลบจากการบิดเบือนความจริงจากเหตุการณ์ภายนอก (เปรมจิตร ไชยลังคะ, 2560) ที่ส่งผลต่อการคิดที่ทำให้เกิดภาพจำต่อบุคคลนั้นในทางลบ เช่น พ่อกับแม่อยู่ในครอบครัวพรรคการเมืองหนึ่งที่ถูกกล่าวหาว่าทุจริตคอร์รัปชันทางการเมือง เมื่อลูกเกิดมาคนในสังคมมักจะมองว่าเมื่อพ่อแม่โกงลูกเกิดมากก็ต้องโกงไปด้วย จึงเป็นลักษณะของการมีทัศนคติที่บิดเบือนเป็นบ่อเกิดของความเกลียดชัง ซึ่งมักจะทำงานในองค์กรเดียวกันไม่ได้

3. ลำเอียงเพราะหลง (โมหาคติ) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ได้ให้คำนิยามของคำว่าโมหะไว้ว่า โมหะ คือ ความหลง, ความไม่รู้ตามเป็นจริง, อวิชชา และคำว่า อวิชชา นั้นหมายถึง ความไม่รู้แจ้ง คือ ความไม่รู้ความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ โดยถูกต้องแจ่มแจ้ง (Wikipedia, 2563) และความหลงอันเป็นเหตุไม่รู้จริง มี 4 คือความไม่รู้หรือริยสัง 4 แต่ละอย่าง (ไม่รู้ทุกข์ ไม่รู้เหตุเกิดแห่งทุกข์ ไม่รู้ความดับทุกข์ ไม่รู้ทางให้ถึงความดับทุกข์) ดังนั้นคำว่า “โมหาคติ” จึงนิยามได้ว่า “ลำเอียงเพราะความโง่” ซึ่งในภาษาไทย คำว่า ‘โง่’ มีความหมายรวมๆ ว่า ‘โง่’ โดยไม่ได้แยกแยะความโง่ออกเป็นแบบต่างๆ แต่ถ้าเราดูคำว่า ‘โง่’ ในภาษาอังกฤษ พบว่ามีการแบ่งความโง่ออกได้เป็นสองแบบใหญ่ๆ ความโง่อย่างแรกเรียกว่า Ignorance (อวิชชา) ซึ่งก็ตรงกับภาษาอังกฤษที่บอกว่า Ignorance ก็คือ The state of being ignorant หรือ being uninformed หรือ lack of knowledge คือ ‘ขาด’ ความรู้ เรียกง่าย ๆ ว่า “โง่เพราะไม่มีความรู้” ความโง่อย่างที่สองเรียกว่า Stupidity ในภาษาอังกฤษ หมายถึง Lack of Intelligence, understanding, reason,

wit or sense เรียกอีกอย่างหนึ่ง Stupidity คือความโง่เนื่องจาก ‘ขาดความสามารถที่จะรู้’

เมื่อพิจารณาในบริบทนี้จึงหมายถึงการบริหารองค์กรแบบไม่มีข้อมูลสารสนเทศอยู่ในมือ บริหารอยู่บนฐานของการไม่มีความรู้ ไม่รู้ว่าสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงอยู่ตรงไหน ไม่รู้จะเริ่มตรงไหนก่อนเมื่อมีผู้ให้ข้อมูลผิด ๆ ก็บริหารองค์กรด้วยข้อมูลผิด ๆ นั้นนำมาซึ่งความเสียหายและความเกลียดชัง เพราะความโง่เขลาหรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของตน นับเป็นความลำเอียงที่มีโทษมากที่สุด ความลำเอียงเพราะโง่เขลานั้นนำมาซึ่งความลำเอียงทั้งหลายทั้งปวง

4. ลำเอียงเพราะกลัว (ภยากติ) ที่มาและสาเหตุของความกลัวนั้นนักจิตวิทยาหลายคน เช่น จอห์น บี. วัตสัน โรเบิร์ต พลุตซิก และพอล เอ็กแมน อธิบายว่ามีอารมณ์พื้นฐานหรืออารมณ์ที่มีตั้งแต่เกิดอยู่จำนวนหนึ่ง หนึ่งในนั้นคือ “ความกลัว” ซึ่งความกลัวเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในมนุษย์แทบทุกคน เป็นสันชาตญาณที่ทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตรอดอยู่ได้ เพราะความกลัวในสิ่งที่น่ากลัวและกลัวอย่างพอดีจึงจำเป็นและมีประโยชน์ แต่ความกลัวสิ่งของหรือสถานการณ์บางอย่างที่มากเกินไปทั้งที่ไม่น่ากลัวและคนทั่วไปก็ไม่กลัวกัน แต่ก็เกิดความกลัวจนทำให้เป็นทุกข์มาก ทำให้เสียงานเสียการ และทำให้เกิดพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมา ในกรณีนี้ถือว่าเป็นโรคกลัว (Phobia) ซึ่งจัดเป็นความผิดปกติทางจิตเวชอย่างหนึ่ง (Bumrungrad International Hospital, 2020) ตัวอย่างเช่น “โรคกลัวเจ้านาย” (Bossophobia) “โรคกลัวการลงโทษ” (Poinophobia) “โรคกลัวที่ทำงาน” (Workplace Phobia) “โรคกลัวความล้มเหลว” (Atychiphobia) “โรคกลัวการเดินทางไปข้างหน้าของเวลา” (Chronophobia) “โรคกลัวการตัดสินใจ” (Decidophobia) “โรคกลัวประสบการณ์ใหม่ๆ” (Neophobia) “โรคกลัวความคิดใหม่ๆ” (Cenophobia) คือ ตัวอย่างบางส่วน of โรคทางจิตเวช ซึ่งในปัจจุบันแพทย์ยังไม่ทราบสาเหตุที่แน่ชัดของการเกิดโรคกลัว แต่มีหลายทฤษฎีที่พยายามอธิบายถึงสาเหตุ เช่น อาจมีที่มาจากปมขัดแย้งที่ติดค้างในจิตใต้สำนึก มีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับสิ่งนั้นๆ มาก่อน เกิดจากความไม่สมดุลของสารเคมีบางอย่างในสมอง และส่วนหนึ่งเกิดจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรม เป็นต้น

เมื่อพิจารณาในบริบทนี้จะเห็นว่าการบริหารองค์กรอยู่บนพื้นฐานทางความคิดที่เป็นภยากติหรือลำเอียงเพราะความกลัวนั้นย่อมให้เกิดการ “ลั้งเล” และ “โลเล” ความยุติธรรมและความเสมอภาคในการบริหารคน บริหารงานจึงไม่บังเกิด ด้วยมาจากสาเหตุของความกลัว ซึ่งความกลัวที่ว่านี้คือความกลัวที่เกิดจากตนเองทั้งสิ้นมิได้เกิดจากผู้อื่น

บริหารคนในองค์กรอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและมีคนรัก

การบริหารคนเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จทำให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลผลิตที่ติงามซึ่งหลักสำคัญในการบริหารคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น มีหลักการและวิธีการ ดังนี้ (ไกรศักดิ์ รัตนตระกูล, 2555)

1. สื่อสารให้บุคลากรและทีมงานเห็นภาพรวมขององค์กร (Communicate the big picture) ถ้าผู้บริหารต้องการให้บุคลากรในองค์กรของตนทุ่มเทในการทำงานอย่างหนักและมีพลัง สัญญาที่จะร่วมหัวจมท้ายกับองค์กรในทุกสถานการณ์ผู้บริหารต้องพยายามทำให้บุคลากรเห็นภาพ ที่ชัดเจนขององค์กรให้ได้ภาพที่ชัดเจนคือภาพในมุมกว้างขององค์กรที่เห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานและ แผนกต่างๆ ว่ามีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมกันอย่างไรทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ไปทาง ไหนและงานของเขามีส่วนสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร นอกจากนี้ผู้บริหารอาจเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารและ บุคลากรในการประชุมแบบไม่เป็นทางการเพื่อเสนอแนะแนวทางในการทำงานแจ้งให้ทราบถึง แผนการพัฒนาทางธุรกิจ และตอบข้อสงสัยของบุคลากรเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรเป็นต้น

2. มอบหมายงานและความรับผิดชอบ (Delegate work and responsibilities) เมื่อผู้บริหารจ้างบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรก็ต้องมอบหมายงานให้เขาได้ทำตามกำลังหน้าที่และความสามารถของเขาซึ่งการมอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่บุคลากรระดับรองลงไปต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากรเหล่านั้น โดยผู้บริหารอาจเรียกบุคลากรที่ต้องการมอบหมายงานให้ทำเข้ามาถามถึงความต้องการและความพร้อมต่อการรับผิดชอบในงานที่ จะได้รับมอบหมาย

3. การให้ความสำคัญและพัฒนาบุคลากร ช่วยบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายส่วนตัว (Help employees set goals) การกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการทำงานที่แน่นอนช่วยให้ บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถและมีความมุ่งมั่นต่องานที่ทำผู้บริหารต้องไม่ลืมที่จะเน้นย้ำบุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร และช่วยบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายส่วนตัว บุคคล ที่เชื่อมโยงกับภารกิจขององค์กร

สิ่งสำคัญอีกประการที่ผู้บริหารต้องสร้างความชัดเจนให้แก่บุคลากร คือ การสร้างความแน่ใจว่าบุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับการเติบโตในอาชีพและตำแหน่งงานของตน (Professional Growth Path) และเห็นภาพที่เชื่อมโยงของการทำงานที่มุ่งเน้นไปสู่จุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับตนเองด้วย อีกทั้งจะต้องตระหนักถึงปัญหาในองค์กร (Recognize problems) ผู้บริหารต้องมีความตื่นตัวและพร้อมอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา

ในองค์กรต้องใช้ทักษะการสื่อสารในเรื่องการสังเกตและการฟังเป็นหลักเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวในองค์กรว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานอันสืบเนื่องมาจากปัญหาที่มีในทีมงานหรือ ระหว่างทีมงานหรือไม่อย่างไร

ถ้าผู้บริหารสังเกตเห็น ต้องรีบเข้าไปจัดการที่ต้นตอของปัญหาทันทีก่อนที่ปัญหาจะ ลุกกลามหรือบานปลายไปสู่สมาชิกคนอื่นๆหรือทีมงานอื่นๆ ในองค์กรต่อไปซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลงจนไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

4. การสร้างแรงจูงใจ เช่นให้รางวัลบุคลากร (Reward employees) แม้ว่าบุคคลส่วนมาก ชอบที่จะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้นหรือได้โบนัส แต่การให้รางวัลในรูปตัวเงินอาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด ผู้บริหารต้องไม่ลืมวิธีการที่ง่ายที่สุดและไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ อีกวิธีหนึ่งคือการชมเชย ซึ่งมีส่วน สนับสนุนให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

การชมเชยควรทำต่อหน้าและลับหลังผู้บริหารสามารถนำหลากหลายวิธีในการให้รางวัล ทั้งรูปตัวเงินและคำชมเชย มาใช้เพื่อแสดงให้บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารและองค์กรเห็นถึง ความพยายามและการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

ในทัศนะของผู้เขียนการให้รางวัลบุคลากรควรทำทั้งสองทางคือการให้เงินเดือนเพิ่ม ให้โบนัส สวัสดิการต่างๆและการให้คำชมเชย ทำประกาศนียบัตร ฯลฯ ควบคู่กันไป

5. เป็นพี่เลี้ยง (Be a mentor) เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ บุคลากรที่เข้ามาใหม่ ตามระดับและสายงานบังคับบัญชา ซึ่งการเป็นพี่เลี้ยงแก่บุคลากรใหม่เป็นการแสดงให้บุคลากรเห็นศักยภาพของผู้บริหารและ เห็นตัวอย่างการทำงานที่เหมาะสมจากบุคคลที่มีประสบการณ์และอยู่ในสายงานมาอย่างยาวนาน และไม่ทำให้บุคลากรบั่นล้าหลังว่าผู้บริหารดีแต่พูดหรือสั่งแต่ไม่ได้แสดงให้ดูว่าของจริงต้องทำอย่างไร เช่น ผู้บริหารอาจแสดงให้เห็นถึงวิธีการปิดการขายหรือการเจรจาต่อรองกับลูกค้าให้ บุคลากรระดับรองที่ต้องทำหน้าที่ในส่วนนี้ดูเป็นตัวอย่างการเป็นพี่เลี้ยงไม่ได้หมายความว่าบุคลากรที่ผู้บริหารจ้างมาทำงานไม่มีความสามารถ เพราะถ้าเป็นเช่นนั้น ผู้บริหารจะไม่จ้างเขาเหล่านั้นมาทำงาน แต่การเป็นพี่เลี้ยงคือการให้ความรู้ โดยถ่ายทอดจากประสบการณ์ เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานให้แก่เขาเหล่านั้นได้อย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด

6. ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Give feedback) ผู้บริหารต้องระลึกไว้เสมอว่าบุคลากรต้องการ ได้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บริหาร เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานและทักษะในการทำงานของตนดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ เชื่อมโยงกับคุณลักษณะของงานที่กำหนด (Job Descriptions) และมีการประเมินอย่างน้อย 2 ครั้ง ต่อปีเพื่อมีโอกาสติดตามดูการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของ

บุคลากร นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างแผนการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย เช่น การจัดการฝึกอบรม (Training) การใช้วิธีการแบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือผู้ฝึกสอน (Coaching) การหมุนเวียนเปลี่ยนกันทำงาน (Job Rotation) เป็นต้น

ผู้บริหาร ได้ทราบถึงเทคนิคการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้ง 6 ข้อแล้วขั้นตอนต่อไปก็คือ การนำไปฝึกฝนปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงในการทำงานเพราะถ้ารู้แต่ไม่นำไปประยุกต์ใช้ สิ่งเหล่านี้ก็จะไม่เกิดประโยชน์อันใดทั้งสิ้นแก่ตนเอง ทีมงานและองค์กร ทำให้การนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ไม่สามารถเป็นจริงได้ฉะนั้นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมจะต้องได้มีการ พัฒนาเต็มความสามารถของตน ได้รับเปลี่ยนความรู้ทักษะประสบการณ์กับเพื่อนร่วมทีมทำให้เกิดการเรียนรู้การรับฟังความคิดเห็นและการสื่อสารกัน คือ กลไกช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพของผลผลิตและการให้บริการในแง่ของการทำงานที่ดี เกิดการคิดสร้างสรรค์และก็มีควมริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างคุณภาพของงานและ องค์กรให้มีคุณภาพและมั่นคง นอกจากนี้ยังเป็นขบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้ เกิดความรัก ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกันมีเครือข่ายสัมพันธ์สภาพเกิดความสุขในการทำงาน ร่วมกัน ในการใช้เทคนิคบริหารจัดการงานให้ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมทำให้ : เป็นดัชนีที่จะชี้วัดความสำเร็จของทีมได้ยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จการจะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำทุกคนจะต้องมีศักยภาพในการใช้เทคนิคการบริหารจัดการงานเป็นทีมให้เกิด ประสพผลสำเร็จและเกิดความก้าวหน้าลองสังเกตดูสิครับว่าองค์กรไหนก็ดีถ้ามีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ ดี มีทักษะของความเป็นผู้นำสามารถที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ เดินหรือไปพร้อม ๆ กัน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานตรงนั้น คือ ทีมงานที่ดีที่เกิดขึ้นและจะทำให้การทำงานเกิด ประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมาย

การบริหารคนในองค์กรบนฐานคิดของสังคหวัตถุ 4 ย่อมมีแต่คนรัก

หลักธรรมที่ก่อให้เกิดความสามัคคีมีแต่คนรักที่กล่าวไว้ในพุทธศาสนาเถรวาท ในแง่ของการมีมิตรสหายหรือบริวารที่ดีจริง พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงความสำคัญของการมีมิตรสหายที่ดีไว้ในอุปัฏฐมสูตรว่า “ความเป็นผู้มีมิตรดี มีสหายดี มีเพื่อนดี นี้เป็นพรหมจรรย์ทั้งสิ้นทีเดียว” (สม. (ไทย) 19/5/2) แต่การที่จะสร้างมิตรหรือยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคลที่เป็นมิตรสหายกันแล้วไว้ได้นั้นก็เป็นสิ่งที่สำคัญมากเหมือนกัน เพราะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตรหรือบริวารเรียกว่า หลักสังคหวัตถุ (อง.จตุกก. (ไทย) 21/32/42) ซึ่งมีด้วยกัน 4 ประการ คือ

1. ทาน การให้ปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งของของตนแก่บุคคลอื่น ด้วยเห็นว่า สิ่งของที่ตนเสียสละไปนั้นจะเป็นประโยชน์แก่ผู้รับ เป็นการแสดงความมีน้ำใจและเป็นการ ยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตรสหายหรือบริวารไว้ได้พระพุทธเจ้าทรงสรรเสริญการให้ไว้มากมาย เช่น ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก (อง.จตุกก. (ไทย) 21/32/42) ผู้ให้ย่อมผูกมิตรไว้ได้ (ธรรมะรักษา, 2532) เป็นต้น ผู้ที่มีความตระหนี่นั้นไม่สามารถที่จะผูกมิตรหรือยึดเหนี่ยวจิตใจของมิตร และบริวารไว้ได้

1) ธรรมทาน ตามหลักพระพุทธศาสนากล่าวว่ สพพทาน ฌมทาน ฌินาติ การให้ ธรรมเป็นทานย่อมชนะการให้ทั้งปวง เมื่อมีคำถามตามว่ การให้ธรรมเป็นทานคือการ ให้อะไร และอย่างไร เมื่อพิจารณาถึงคำว่ “ธรรม” จึงสามารถนิยามได้ว่ ธรรมะคือ คุณากร หมายถึงบ่เกิดแห่งคุณงามความดี การให้ธรรมเป็นทานจึงหมายถึง การสอนให้ บุคคลรู้จักยึดมั่นในความเป็นคนดี คิดดี พุทธิ ทำดี ซึ่งหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นคนดีคือการ มีหิริและโอตตปปะ การมีความละอายและเกรงกลัวต่อบาป

เมื่อพิจารณาในบริบทนี้การเป็นผู้บริหารองค์กรจะทำหน้าที่ให้ธรรมะเป็นทานได้ อย่งไร สามารถทำได้โดยการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนในองค์กรโดยการมีภาพพจน์ที่ดี ของการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงยึดมั่นหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ถึงแม้ว่ในปัจจุบันจะเป็นเพียงผู้นำในอุดมคติเท่านั้น คือ เป็นผู้นำที่อยู่บนหิ้งเท่านั้นไม่ สามารถพบเห็นได้ในโลกแห่งความเป็นจริง

2) วิทยาทาน การเป็นผู้บริหารองค์กรจะต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำ เป็นทั้งครู เป็น ทั้งพี่เลี้ยงและอีกหลายบทบาท ด้วยเหตุที่การรับคนเข้ามาทำงานในองค์กรใหม่ พื้น ฐานความรู้การทำงานในองค์กรย่อมเป็นสิ่งใหม่สำหรับผู้มาใหม่ ดังนั้นผู้บริหารองค์กร จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการกำกับดูแลกรอบทิศทางในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ในการสอนงานให้กับบุคลากรใหม่ไม่ว่จะเป็นศิลปวิทยาการต่าง ๆ องค์กรความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งทักษะความสามารถและทัศนคติที่ต้องใช้ในสายงาน

3) อภัยทาน เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการให้ก็คือการปราศจากสิ่งขุ่นข้องหมองใจต่อกัน การอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันในองค์กรอาจจะมีในบางกรณีที่เกิดความคิดเห็นแตกต่าง กันบ้าง และการทำงานย่อมมีความผิดพลาดกันบ้าง สิ่งทีแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำก็คือ การให้อภัยเมื่อผู้น้อยทำผิดพลาดและชี้แนะทางออกให้เสมอ

2. ปิยวาจา ด้วยเหตุที่สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่สื่อสารกันด้วยวาจา วาจาจึงเป็น เครื่องมือที่ทำให้มนุษย์เข้าใจความต้องการและความรู้สึกของกันและกัน บ่อยครั้งทีวาจา เป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจและเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในสังคม การกล่าววาจาทีจะ นำมาซึ่งประโยชน์สุขนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่กระทำได้ง่าย เพราะการกล่าววาจาจัดว่เป็นพื้นฐาน

ทางจริยธรรม แม้ว่างานนั้นจะเป็นการพูดความจริงอ่อนหวาน มีเมตตาหรืออุกกาละเทศะอย่างไร หากการพูดนั้นเป็นการพูดที่ไม่มีประโยชน์ ก็ควรนิ่งเฉยเสียไม่ควรพูดออกมา ดังที่ปรากฏคำยืนยันของพระพุทธองค์ในพุทธพจน์ความว่า “...หากว่าวาจาแม้ตั้งพันประกอบด้วยบทร้อยไม่เป็นประโยชน์ไซ้ร บทร้อยเป็นประโยชน์บทหนึ่งทีบุคคลฟังแล้วย่อมสงบ ประเสริฐกว่า...” (ขุ.ขุ. (ไทย) 20/ 18/20) ในความหมายของคำว่า ปิยวาจาเป็นการมีวาจาอันเป็นที่รักโดยมีพื้นฐานมาจากการมี “สัมมาวาจา” คือ วาจาสุภาพซึ่งจัดว่าเป็นมงคลในพระพุทธศาสนา เพราะปรากฏหลักฐานในมงคลสูตรว่าวาจาสุภาพเป็นอุดมมงคลหรือเป็นมงคลอันสูงสุด เป็นความดีสูงสุด หรือประเสริฐสุด (ขุ.ขุ. (ไทย) 25/318/288) มีลักษณะ 5 ประการ คือ

1) กาลวาที วาจาที่ดีควรเป็นวาจาที่อุกกาละเทศะ พูดได้ถูกเวลา พูดได้เหมาะกับโอกาส หรือ พูดถูกจังหวะ พูดถูกสถานที่เหมาะกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมของสังคมและกลุ่มชน

2) สัจจวาทีคือ วาจาจริง กล่าวถูกต้องตามความจริงไม่พูดให้คลุมเครือบิดเบือน

3) สันทวาทีคือ วาจาที่ไพเราะ อ่อนหวาน สุภาพ วาจาที่เรียบร้อยนุ่มนวล

4) อัถถวาทีได้แก่วาจาที่ประกอบด้วยสารัตถะ พูดแล้วเกิดประโยชน์ทั้งผู้พูดและผู้ฟัง ต่อสังคม หรือต่อส่วนรวม

5) เมตตาวาทีคือ วาจาที่มีความปรารถนาดีต่อผู้ฟัง เช่น คำแนะนำสั่งสอน ตักเตือนให้ผู้ฟังมีความขยันหมั่นเพียร รู้จักผิดชอบชั่วดี

3. อัถถจริยา การให้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กรที่นอกเหนือจากตัวเงินหรือวัตถุทาน เช่น การยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรในองค์กรว่าเป็นบุคลากรดีเด่นประจำปี การให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การให้คำปรึกษาที่ดีในการทำงาน และการดำรงชีวิต ซึ่งการเป็นผู้นำองค์กรที่ดีนอกจากจะเป็นเจ้านายที่ดีแล้วก็ควรเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย ในบางบริบทของการใช้ชีวิตของคนในองค์กรอาจจะมีประสบพบเจอกับสิ่งที่มีมากระทบจิตใจของคนทำงานบ้าง เช่น การสูญเสียบุคคลอันเป็นที่รัก การมีหนี้สิน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดโรคร้ายต่อคนในองค์กรได้ทั้งสิ้น ดังนั้น การเป็นผู้บริหารควรจะเป็นผู้ที่สามารถให้คำปรึกษาที่ดีได้ สามารถชี้แนะทางออกที่ดีในการแก้ปัญหาชีวิตของคนในองค์กรได้

4. สมานัตตตา การให้ความเสมอภาคกับทุกคนในองค์กร ซึ่งคำว่า ความเสมอภาค (Equality) มักใช้คู่กับคำว่า ความเท่าเทียมกัน คือ ทำตนเสมอต้น เสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอกับคนในองค์กรทุกคน ตลอดถึงการวางตนให้เหมาะสมกับฐานะหรือศักดิ์นิกาลเทศะ ภาวะการณ์ในสังคมและสภาพแวดล้อมทางสังคมขององค์กร ด้วยเหตุที่ความ

เสมอภาคนี้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของความยุติธรรมและเป็นส่วนสำคัญของการทำตามหลักความยุติธรรมซึ่งเป็นแก่นของความยุติธรรมและความเสมอภาคนั้นแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสมอภาคที่จะได้รับการปกป้องสิทธิและเสรีภาพอย่างเท่าเทียมกันกับทุกคนในองค์กร 2) ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันจากองค์กรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 3) ความเสมอภาคทางโอกาส และ 4) ความเสมอภาคระหว่างบุคคล

สรุป

การบริหารคนองค์กรเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้นำองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมี โดยเริ่มจากการเข้าใจและปราศจากการบริหารองค์กรบนพื้นฐานของอคติ 4 ย่อมมีแต่คนซึ่งคือการบริหารงานบนฐานคติ 1) ลำเอียงเพราะชอบ (ฉันทาคติ) หมายถึง ลำเอียงเพราะรักใคร่กันหรือเพราะชอบพอกัน 2) ลำเอียงเพราะเกลียดชัง (โทสาคติ) หมายถึง การลำเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งเพราะความเกลียดชังอีกฝ่ายหนึ่ง 3) ลำเอียงเพราะหลง (โมหาคติ) บริหารอยู่บนฐานของการไม่มีความรู้ ไม่รู้ว่าสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงอยู่ตรงไหน ไม่รู้จะเริ่มตรงไหนก่อนเมื่อมีผู้ให้ข้อมูลผิด ๆ 4) ลำเอียงเพราะกลัว (ภยาคติ) เกิดความกลัวจนทำให้เป็นทุกข์มาก ทำให้เสียงานเสียการ

ควรบริหารคนในองค์กรฐานคติที่ว่าทำอะไรให้มีแต่คนรักมากกว่าคนชัง โดยยึดหลักหลักสำคัญในการบริหารคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น มีหลักการและวิธีการประกอบด้วย 1) สื่อสารให้บุคลากรและทีมงานเห็นภาพรวมขององค์กร (Communicate the big picture) 2) มอบหมายงานและความรับผิดชอบ (Delegate work and responsibilities) 3) การให้ความสำคัญและพัฒนาบุคลากร ช่วยบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายส่วนตัว (Help employees set goals) 4) การสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้รางวัลบุคลากร (Reward employees) 5) เป็นพี่เลี้ยง (Be a mentor) 6) ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Give feedback)

และยึดหลักตามแนวพระพุทธศาสนาโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 อันได้แก่ 1) ทาน การให้ปัน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งของของตนแก่บุคคลอื่น ด้วยเห็นว่าสิ่งของที่ตนเสียสละไปนั้นจะเป็นประโยชน์แก่ผู้รับ 2) ปิยวาจา ด้วยเหตุที่สังคมนุชยเป็นสังคมที่สื่อสารกันด้วยวาจา วาจาจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้มนุษย์เข้าใจความต้องการและความรู้สึกของกันและกัน 3) อัตถจริยา การให้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อคนในองค์กรที่นอกเหนือจากตัวเงินหรือวัตถุทาน 4) สมานัตตตา การให้ความเสมอภาคกับทุกคนในองค์กร ซึ่งคำว่า ความเสมอภาค

(Equality) มักใช้คู่กับคำว่า ความเท่าเทียมกัน คือ ทำตนเสมอต้น เสมอปลาย ปฏิบัติ
สม่ำเสมอกับคนในองค์กรทุกคน

เอกสารอ้างอิง

- ไกรศักดิ์ รัตนตระกูล. (2555). *เทคนิคการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพกรณีศึกษาการ
แบ่งงานภาครัฐ อบจ. มุกดาหาร. จังหวัดมุกดาหาร (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ธรรมะรักษา. (2532). *พระไตรปิฎกสุภาสิต. กรุงเทพฯ: รุ่งแสงการพิมพ์.*
- เปรมจิตร ไชยลังคะ. (2560). ความคิดเชิงลบโดยอัตโนมัติของภาวะซึมเศร้าที่คนคิดที่
บิดเบือนและความคิดในทางที่ผิดของผู้ใช้แอมเฟตามีนที่มีอายุระหว่าง 18-24 ปี.
วารสารสาธารณสุขศาสตร์, 10(1), 73-85.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2545). องค์การสมัยใหม่: ตัวแบบห้าเอส. *วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช, 15(1),
48-55.*
- Wikipedia. *อวิชชา*. สืบค้น 25 กรกฎาคม 2563, จาก [https://th.wikipedia.org/
wiki/awitcha](https://th.wikipedia.org/wiki/awitcha).