

หลักพุทธบูรณาการเครื่องมือครองใจคนของผู้บริหารยุคใหม่ INTEGRATING BUDDHIST PRINCIPLES INTO THE MINDS OF NEW AGE EXECUTIVES

อภิชาติ พานสุวรรณ*
Apichat Pansuwan

บทคัดย่อ

ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นบุคคลที่นำองค์กรให้เจริญรุ่งเรืองหรืออยู่รอดภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารงาน และการบริหารคนผู้นำต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม มีการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำไว้หลายด้านเช่น ประเภทของผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ ภาวะผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์กรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร การบริหารคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมีเครื่องมือในการบริหารที่เหมาะสม มีการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือในการบริหารคนไว้ทั้งแนวคิดทฤษฎีตะวันตกและตะวันออกซึ่งได้แก่การเอาหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารคน ได้แก่ พรหมวิหาร4 อคติ4 โดยพรหมวิหาร4 มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารคน เป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: หลักพุทธพระศาสนา, เครื่องมือ, ผู้บริหารยุคใหม่

ABSTRACTS

Manager is a key person in both the public and private sectors, leading the organization to thrive or survive under ever-changing circumstances. Good leaders must have the knowledge and skills in administration. And the management of the leader must be good and moral. There are many leaders who study leadership. Type of leader Leadership Features Leadership Leadership Change Personnel in the organization is an important management factor. Managing people to work efficiently and effectively Management must have the right management tools. There are studies on the tools of human management, both Western and Eastern theories, namely, the application of Buddhist principles to the administration of man, namely, the four virtues 4, 4 by the blessing 4. Used as a

* Lecturer in Public Administration Local government Faculty of Humanities and Social Sciences, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University.

machine to administer people. It motivates the worker. This affects the level of efficiency and effectiveness in the operation.

Keywords: Buddhism, Tools, New Age. Manager

1. บทนำ

ผู้บริหารยุคใหม่ในปัจจุบันเริ่มมีผู้บริหารที่มีอายุน้อยและประสบการณ์น้อยมากขึ้น เพราะมีคุณสมบัติทางการศึกษาสูงกว่าผู้มีอายุมาก ประสบการณ์มาก ทำให้ได้รับโอกาสเป็นผู้บริหารองค์กร จากการเป็นคนรุ่นใหม่ทำให้คิดเร็ว พุดเร็ว ทำเร็ว เครื่องมือที่นำมาใช้ครองใจคนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรได้ เครื่องมือที่ผู้บริหารใช้กับผู้นับถือได้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวชี้ชะตาการบริหารองค์กรของผู้บริหารยุคใหม่ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเลือกใช้เครื่องมือครองใจคนในองค์กร และจงใจให้ผู้นับถือได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำองค์ความรู้ต่างๆมาบูรณาการและประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม

เครื่องมือที่ผู้บริหารนิยมนำมาใช้ครองใจคนแบ่งเป็นเครื่องมือตามแนวคิดชาติตะวันตก กับแนวคิดชาติตะวันออก ในบางครั้งผู้บริหารเลือกใช้เครื่องมือเพียงด้านเดียว แต่สถานการณ์ที่ผู้บริหารเผชิญอยู่นั้นมีความซับซ้อน จึงไม่น่าแปลกใจว่า คนที่เป็นผู้บริหาร มักเป็นโรคเครียดหรือปวดหัวข้างเดียว เป็นโรคความดันโลหิตสูงหรือโรคหัวใจและร่างกายทรุดโทรม ผมขอแกล้งเรียกว่า คนในวัยเดียวกัน และคำกล่าวว่า “เป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นง่าย แต่เป็นผู้บริหารนี้ยากยิ่ง” สะท้อนให้เห็นว่าการเป็นผู้บริหารนั้นมีความยุ่งยากซ่อนอยู่ในใจ การนำหลักพุทธบูรณาการซึ่งเป็นแนวคิดชาติตะวันออกมาใช้เป็นเครื่องมือครองใจคนร่วมกับเครื่องมือชาติตะวันตก จึงเป็นทางเลือกหนึ่งของผู้บริหารยุคใหม่

2. เนื้อหา

หลักพุทธบูรณาการเป็นการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาใช้เป็นเครื่องมือครองใจคน โดยบูรณาการเข้ากับเครื่องมือครองใจคนตามแนวคิดชาติตะวันตก ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ โดยเฉพาะการครองใจคนและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การเลือกครองใจคนที่เหมาะสมกับทักษะและการปฏิบัติงาน ทำให้ได้ผลงานงานมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามผลงานที่มีประสิทธิภาพต่ำเกิดจากการเลือกใช้เครื่องมือ คือ อำนาจของผู้บริหารสั่งการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่อายุน้อยและได้รับการศึกษามาอย่างดี แต่ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าศักยภาพของตนอย่างมีนัยสำคัญนั้นเป็นเพราะว่าพวกเขาไม่เข้าใจพลวัตของอำนาจ และเพราะพวกเขาไม่ได้ฝึกฝนและพัฒนาสัญชาตญาณที่จำเป็นในการได้มา และใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Jacon, Catlie K.,2000) จะเห็นได้ว่า”การครองใจคนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” การครองใจคนต้องบูรณาการเข้ากับหลักคิดอื่นๆที่ใช้เป็นเครื่องมือครองใจคน ซึ่งนำไปสู่การติดต่อระหว่างผู้บริหารกับผู้นับถืองาน อนึ่งผู้บริหารยังมีการติดต่อสัมพันธ์เป็นการ

ส่วนตัวกับปฏิบัติงานมากเท่าไร ประสิทธิภาพของผู้บริหารสูงตามไปด้วย (Chomphong Mongkhonwanit, 1991) การบริหารที่มีประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

การครองใจคนเป็นความสามารถของผู้บริหารในการผูกสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยความสามารถ ดังนี้

1. ความสามารถในการติดต่อสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การทำงานเป็นทีมที่ราบรื่น

3. การปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อด้วยเป็นอย่างดี

4. ความเป็นธรรมในการปฏิบัติต่อผู้อื่น

5. การเสริมสร้างความสามัคคีและการร่วมกิจกรรมของหมู่คณะ

คุณค่าของการครองใจคน เมื่อผู้ปฏิบัติปฏิบัติได้แล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. มีความสุข เพราะเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงาน เมื่อไปทำงานจะมีเพื่อนฝูงห้อมล้อม ทำให้ทำงานด้วยความสุขใจ

2. มีความสมหวังยิ่งขึ้น ผู้มีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้จะเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ทำให้ความคิดเห็นความสามารถ ตลอดจนการทำงานได้รับการสนับสนุนหรือช่วยเหลืออย่างเต็มที่ เป็นผลให้เมื่อเราทำงานสิ่งใดก็ได้รับความร่วมมือ มีผู้ช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จและในทางตรงกันข้าม หากเราไม่สามารถเข้ากับใคร ๆ ได้ จะทำการสิ่งใดก็ล้วนเป็นเรื่องยาก

3. เป็นบุคคลที่ได้รับการชื่นชมยินดีจากสังคม ผู้ที่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ จะเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับการยกย่องจากสังคมเป็นที่น่าชื่นชมยินดี ทำการสิ่งใดก็มีผู้เห็นดีเห็นงามด้วย แต่ถ้าเป็นบุคคลที่เพื่อนฝูงรังเกียจ ย่อมยากที่จะได้รับการยอมรับจากสังคม

4. มีความสุขในบ้าน ผู้ที่มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคคลในครอบครัวของตนเองได้ง่ายขึ้น ทำให้บุคคลที่อยู่ในครอบครัวมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บ้านจึงมีความสุขและความสุขในบ้านนี้จะมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน

ประสบความสำเร็จในการทำงานเพิ่มขึ้น ผู้ที่สามารถเข้ากับใคร ๆ ก็ได้ จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตระดับหนึ่ง แต่ถ้าสามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นสองเท่า เพราะจะได้รับการสนับสนุนจากทุกคนอย่างเต็มที่ เนื่องจากมีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะให้การช่วยเหลือเป็นพิเศษ ผู้บริหารที่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาได้ จะเป็นที่โดดเด่นเพราะมีผู้เห็นความสามารถ ทำให้ตำแหน่งหน้าที่การงานได้รับการสนับสนุนให้ดีขึ้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานก็คือการที่ความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ๆ

(Thongthopha Wiriaphan, 2004)

จากเหตุผลข้างต้นการครองใจคนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารและหลักพุทธบูรณาการเป็นเครื่องมือครองใจคนที่ผู้บริหารยุคใหม่ควรเลือกนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์การบริหารงานของตน

เครื่องมือครองใจคนของผู้บริหารยุคใหม่

เครื่องมือครองใจคนของผู้บริหารยุคใหม่เลือกใช้ประกอบด้วย เครื่องมือตามแนวคิดชาติตะวันตกและเครื่องมือตามแนวคิดชาติตะวันออก เครื่องมือครองใจตามแนวคิดชาติตะวันตกมีลักษณะจูงใจผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา เคารพในตัวผู้บริหาร โดยเครื่องมือครองใจคนของผู้บริหารนิยมใช้มี 2 ประเภท ได้แก่ 1. สิ่งจูงใจ 2. คุณธรรม สิ่งจูงใจเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความต้องการพยายามทำงานที่ท้าทายสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่น คบคมผู้อื่นได้ โดยอาศัยสิ่งจูงใจดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) ตามแนวคิดของ Frederick W. Taylor คือ การให้ค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับผลงานที่แต่ละบุคคลทำได้ ได้แก่

1.1 การจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงานที่ทำสำเร็จ (Piece Rate)

1.2 การจ่ายค่าตอบแทนตามยอดขาย (Sales Commission)

2. โบนัส (Bonuses) คือ รางวัลพิเศษที่ให้พนักงานที่มีผลงานที่ดี

3. การแบ่งกำไร (Profit Sharing) คือ การแบ่งกำไรบางส่วนขององค์กรให้พนักงานของบริษัท โดยสัดส่วนในการแบ่งขึ้นอยู่กับระดับผลการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการที่พนักงานช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือลดต้นทุนให้กับองค์กร

4. การแบ่งประโยชน์ (Gain Sharing) คือ การแบ่งค่าตอบแทนให้กับพนักงานอันเนื่องมาจากการที่พนักงานช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือลดต้นทุนให้กับองค์กร

5. การให้เป็นเจ้าของหุ้น (Stock Option) คือ การให้สิทธิพนักงานในการซื้อและถือหุ้นของบริษัทซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะว่าหากพนักงานที่ถือหุ้นทำงานหนักขึ้นย่อมมีผลประโยชน์ของการของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น และผลประโยชน์ของบริษัทดียิ่งขึ้นก็จะส่งผลให้มูลค่าหุ้นเพิ่มมากขึ้นด้วย

6. การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อความรู้ (Pay for Knowledge) คือ การให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่พนักงานมีหรือให้ค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาที่ได้ หรือค่าประสบการณ์

สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonmonetary Ways of Motivation)

สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ความยืดหยุ่นในการทำงานหรืออื่น ๆ เช่น ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหาร โดย

การให้เกียรติเอาใจใส่พนักงาน (Thoughtfulness) คือ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน เช่น การลดการตำหนิลูกน้อง พูดชมเชยให้มากขึ้นหรือกล่าวขอบคุณเพื่อแสดงเจตนารมณ์ว่าพอใจผลงานของพนักงาน

สวัสดิการสนับสนุน (Work life Bone Fits) คือสิทธิประโยชน์อื่นที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานดีขึ้น เช่น เงินอุดหนุนบุตร สิทธิพิเศษในการมีมือถือและคอมพิวเตอร์แบบพกพา เพื่อเพิ่มความสะดวกในการทำงานและอื่น ๆ ที่สนับสนุนให้พนักงานมีความสุข

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (Surroundings) เพราะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น แสงสว่างที่เพียงพอ น้ำดื่ม สวนพักผ่อน ห้องอาหาร เป็นต้น

การเสริมสร้างทักษะและการให้โอกาสในการศึกษาเพิ่มเติม (Skill-Building & Education Opportunities) การให้ความรู้แก่พนักงานเพิ่มเติมสามารถทำได้ 2 รูปแบบ คือ จัดให้พนักงานที่ต้องการมีทักษะเพิ่มเติมร่วมทำงานและศึกษางานกับพนักงานผู้ที่มีความสามารถ หรือให้โอกาสในการศึกษาต่อภายนอกหรือการส่งเข้าอบรม-สัมมนา ภายนอก

วันหยุดพักผ่อน (Sabbaticals) เพื่อลดความเครียดและความเหนื่อยล้าในการทำงาน จะเป็นการทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ทุ่มเทต่อองค์กรมากขึ้น (อารีย์ แฝ่วสกุลพันธ์, 2552) และทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงเกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีอุดมการณ์ร่วมกัน โดยเฉพาะผู้บริหารที่สามารถสร้างศรัทธาในผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนพร้อมให้ความช่วยเหลือ ปฏิบัติเต็มความสามารถ เหมือนคนถูกความภูมิใจ ปฏิบัติตามได้ขอให้ผู้บริหารสั่งอย่างมีความสุข

ผู้บริหารมีการบริหารองค์การให้สมาชิกทุกคนมีความสุขในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้ได้ถึงความต้องการของผู้บริหาร การบริหารงานในรูปแบบนี้เป็นการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ที่เน้นการจูงใจและการตอบสนองในองค์การ

บาร์นาร์ดได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจและการตอบสนองในองค์การ สรุปได้ดังนี้

1. การได้รับความร่วมมือจากบุคคลในการทำงานเป็นความต้องการเบื้องต้นขององค์การ (The willingness to corporate is basic requirement of organization)
2. ในการปฏิบัติตามความต้องการของบุคคลในองค์การ บุคคลแต่ละคนก็ต้องยอมเสียผลประโยชน์ของตนเองด้วย (In complying the individual must “surrender” his personal preferences) ในส่วนนี้บาร์นาร์ดเน้นความสำคัญว่า ผู้บริหารควรใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ในการออกคำสั่ง และเมื่อมีผู้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจที่จะยอมเสียผลประโยชน์หรือสิทธิที่เขาควรจะได้รับ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ก็จะเป็นสิ่งที่น่ายินดีเป็นอย่างยิ่ง ที่บาร์นาร์ดเรียกว่าเป็นการปฏิบัติที่เสียสละ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคล

3. คำสั่งควรสอดคล้องกับความไม่สนใจไยดีของบุคคล (The order must fall within the person’s “zone of indifference”) ต่อคำถามที่ว่า เพราะเหตุใดบุคคลแต่ละคนจึงต้องเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาด้วย บาร์นาร์ดให้ความเห็นว่าความไม่สนใจไยดีของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อคำสั่ง เป็นความพอใจโดยปราศจากจิตสำนึกของคน

จากทฤษฎีการจูงใจและการตอบสนองในองค์การ ผู้บริหารจึงทำหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่ผู้รับ เครื่องมือครองใจคนที่ผู้บริหารเลือกใช้ประกอบด้วย การให้สินทรัพย์ สิ่งของ และการให้รางวัล การให้คำแนะนำ สอนงาน ชี้ช่องทางให้ได้รับโอกาสดี ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความก้าวหน้า มีความมั่นคงในอาชีพ และเมื่อครองใจคนในองค์การได้ การปฏิบัติงานต่างๆก็เป็นเรื่องง่าย เพราะมนุษย์นั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสามารถให้หรือตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานก็สามารถนำผู้ปฏิบัติงานร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ มีความรู้สึกผูกพันกับองค์การต้องการอยู่กับองค์การของตนตลอดไป มีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยหรือนโยบายขององค์การ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเหมาะสม แต่เครื่องมือที่เลือกใช้ตามแนวคิดชาติตะวันตกไม่อาจนำไปสู่การครองใจคน และช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างราบรื่นตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะพอใจ แรงจูงใจที่ประกอบด้วยเกียรติยศ ชื่อเสียง เหยียดรา เหยียดภูมิ และพลังอำนาจของบุคคล เป็นสิ่งที่องค์การมอบให้ได้ในบางครั้ง เครื่องมือครองใจคนที่ผู้บริหารยุคใหม่นำมาใช้ต้องมีคุณสมบัติสามารถตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติทุกเวลา นึกถึงเวลาใดก็ได้ทันที มีความสุข มีความเบิกบานใจ เมื่อสัมผัสกับเครื่องมือที่ผู้บริหารองค์การนำมาใช้ครองใจคนในองค์กร แนวคิดชาติตะวันตกที่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือครองใจคนมากที่สุด คือ หลักพุทธธรรม เป็นเครื่องมือ/วิธีการ ช่วยให้ผู้บริหารผูกสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานเป็นทีม เสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ผู้บริหารต้องเรียนรู้หลักพุทธธรรมเครื่องมือครองใจคน

หลักพุทธธรรมเครื่องมือครองใจคน

หลักพุทธธรรมเป็นเครื่องมือครองใจคนตามแนวคิดชาติตะวันออก เกิดจากการนำหลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นเครื่องมือครองใจคน สำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมาย ซึ่งได้นำเสนอไว้บ้าง เรื่องที่สำคัญได้แก่ อคติ 4 พรหมวิหาร 4 เป็นต้น หลักธรรมที่ผู้บริหารนำมาปฏิบัติก่อเกิดคุณธรรมซึ่งผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การเกิดการยอมรับในตัวผู้บริหารและมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ใหญ่ขององค์การ คือ พรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมของผู้บังคับบัญชา ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตย มี 4 ประการ คือ

1. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข
2. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์
3. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข
4. อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์

แนวความคิดครองใจคนด้วยพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารยุคใหม่

การครองใจคน คุณสมบัติที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะสร้างความเชื่อถือและความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การ คุณสมบัติเช่นนี้ให้เกิดขึ้นได้นั้น

ผู้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาพิสูจน์ความจริงและความดีงาม ให้ปรากฏและประจักษ์ชัดแก่ผู้อื่น โดยอาศัยหลักธรรมที่เหมาะสมกับการวางตนเองให้มีความเป็นผู้ใหญ่ในองค์กร ไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน จิตใจไม่คิดเบียดเบียนผู้ใด คุณสมบัติของผู้บริหารแบบนี้ตรงกับคุณสมบัติของพรหมผู้เป็นใหญ่ที่มนุษย์ทั้งหลายให้ความเคารพนับถือ ผู้บริหารต้องการการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ควรทำความเข้าใจกับพรหมวิหาร 4 ดังนี้ “ภิกษุในธรรมวินัยมีเมตตาจิต มีกรุณาจิต มีมุทิตาจิต มีอุเบกขาจิต เป็นผู้เข้าถึงความเป็นผู้ร่วมกับพรหม”

ความหมายของพรหมวิหาร แปลว่า ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย

เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข

กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี

อุเบกขา การรู้จักวางเฉย

พรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

1. เมตตาความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

2. กรุณาความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตาความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป

4. อุเบกขาความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับมารับผิดชอบของตน (พระ Phra Phromkunaporn (P.A. Payutto), 2012)

โดยเฉพาะสมบัติและวิบัติของธรรม 4 ประการนั้น ดังนี้

ก. ความหมายโดยวิเคราะห์ศัพท์

1. เมตตา = (มีน้ำใจ) เยื่อใยใฝ่ประโยชน์สุขแก่คนทั้งหลาย หรือน้ำใจปรารถนาประโยชน์สุขที่เป็นไปต่อมิตร

2. กรุณา = ทำความสะเทือนใจแก่สาธุชน เมื่อคนอื่นประสบทุกข์ หรือถ่ายทอดทุกข์ของผู้อื่นให้หมดไป หรือแผ่ใจไปรับรู้ต่อคนสัตว์ทั้งหลายที่ประสบทุกข์
3. มุทิตา = โมทนายินดีต่อผู้ประกอบด้วยสมบัติหรือผลดีนั้นๆ
4. อุเบกขา = คอยมองดูอยู่ โดยละความชวนชวายเป็น สัตว์ทั้งหลายจงอย่าผูกเวรกัน เป็นต้น และโดยเข้าถึงความเป็นกลาง

ข. ลักษณะ หน้าที่หรือกิจ (รส) ผลปรากฏ (ปัจจุปัญฐาน) และปทัสถาน (เหตุใกล้)

1. เมตตา = (ในสถานการณ์ที่คนอื่นอยู่เป็นปกติ)

ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการเกื้อกูลแก่คนสัตว์ทั้งหลาย

หน้าที่ = น้อมนำประโยชน์เข้าไปให้แก่เขา

ผลปรากฏ = กำจัดความอาฆาตแค้นเคืองให้ปราศไป

ปทัสถาน = เห็นภาวะที่น่าเจริญใจของคนสัตว์ทั้งหลาย

2. กรุณา = (ในสถานการณ์ที่คนอื่นตกทุกข์ได้เดือดร้อน)

ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการปลดเปลื้องทุกข์แก่คนสัตว์ทั้งหลาย

หน้าที่ = ไม่นิ่งดูตาย/ทนนิ่งอยู่ไม่ได้ต่อทุกข์ของคนสัตว์ทั้งหลาย

ผลปรากฏ = ไม่เบียดเบียน/อวิหิงสา

ปทัสถาน = เห็นภาวะไรที่พึง/สภาพน่าอนาถของคนสัตว์ทั้งหลายที่ถูกทุกข์

ครอบงำ

3. มุทิตา = (ในสถานการณ์ที่คนอื่นมีสุขสำเร็จหรือทำอะไรก้าวหน้าไปด้วยดี)

ลักษณะ = พลอยยินดี/ยินดีด้วย

หน้าที่ = ไม่ริษยา/เป็นปฏิปักษ์ต่อความริษยา

ผลปรากฏ = ขจัดความริษยา ความไม่ยินดีหรือความทนไม่ได้ต่อความสุขสำเร็จของผู้อื่น

ปทัสถาน = เห็นสมบัติ/ความสำเร็จของคนสัตว์ทั้งหลาย

4. อุเบกขา = (ในสถานการณ์รักษารธรรมตามความรับผิดชอบต่อกรรมที่เขาทำ)

ลักษณะ = เป็นไปโดยอาการเป็นกลางต่อคนสัตว์ทั้งหลาย

หน้าที่ = มองเห็นความเสมอภาคกันในคนสัตว์ทั้งหลาย

ผลปรากฏ = ระวังความขัดเคืองเสียใจและความคล้อยตามดีใจ

ปทัสถาน = มองเห็นภาวะที่ทุกคนเป็นเจ้าของกรรมของตนว่า สัตว์ทั้งหลายจักได้สุข พ้นทุกข์ ไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ที่ถึง ตามใจชอบได้อย่างไร

ค. สมบัติ (ความสมบูรณ์หรือความสัมฤทธิ์ผล) และวิบัติ (ความล้มเหลว หรือการปฏิบัติผิดพลาด ไม่สำเร็จผล)

1. เมตตา: สมบัติ = สงบหายไร้ความแค้นเคืองไม่พอใจ

วิบัติ = เกิดเสนาหา

2.กรณ:สมบัติ = สงบหายไว้วิหิงสา

วิบัติ = เกิดความโศกเศร้า

3.มฤตดา:สมบัติ = สงบหายไร้ความริษยา

วิบัติ = เกิดความสนุกสนาน

4.อุเบกขา:สมบัติ = สงบหายไม่มีความยินดียินร้าย

วิบัติ = เกิดความเกิดความเฉยด้วยไม่รู้ (เฉยโง่ เฉยเมย เฉยเมิน)

ง. ข้าศึก คือ อกุศลซึ่งเป็นศัตรูคู่ปรับที่จะทำลายหรือทำกรรมนั้นๆ ให้เสียไป

1.เมตตา:ข้าศึกไกล = รากะ

ข้าศึกไกล = พยาบาท คือความขัดเคืองไม่พอใจ

2.กรณ:ข้าศึกไกล = โทมนัส คือความโศกเศร้าเสียใจ

ข้าศึกไกล = วิหิงสา

3.มฤตดา:ข้าศึกไกล = โสมนัส (เช่น ดีใจว่าตนจะพลอยได้รับผลประโยชน์)

ข้าศึกไกล = อร์ติ คือความไม่ยินดี ไม่ยินดี ริษยา

4.อุเบกขา:ข้าศึกไกล = อัญญาณูเบกขา (เฉยไม่รู้เรื่อง เฉยโง่ เฉยเมย)

ข้าศึกไกล = รากะ (ความใคร่) และปฏิฆะ (ความเคือง) หรือชอบใจและขัดใจ

จ. ตัวอย่างมาตรฐาน ที่แสดงความหมายของพรหมวิหารได้ชัด ซึ่งคัมภีร์ทั้งหลาย

มักยกขึ้นอ้าง

1.เมื่อลูกยังเล็กเป็นเด็กเยาว์วัย

แม่ - เมตตา รักใคร่เอาใจใส่ ถนอมเลี้ยงให้เจริญเติบโต

2.เมื่อลูกเจ็บไข้เกิดมีทุกข์ภัย

แม่ - กรณ ห่วงใยปกป้องรักษา หาทางบำบัดแก้ไข

3.เมื่อลูกเจริญวัยเป็นหนุ่มสาวสวยสง่า

แม่ - มฤตดา พลอยปลาบปลื้มใจ หรือหวังให้ลูกงามสดใสนานเท้านาน

4.เมื่อลูกรับผิดชอบกิจการหน้าที่ของตนจนชวยอยู่ด้วยดี

แม่ - อุเบกขา มีใจนิ่งสงบเป็นกลาง วางเฉยคอยดู (Phra Phromkunaporn (P.A. Payutto), 2012) พรหมวิหาร 4 เหมาะสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ นำมาใช้เป็นเครื่องมือครองใจผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะพรหมวิหาร 4 เป็นหลักการที่เพิ่มคุณธรรมประจำใจผู้บริหารที่สามารถมองให้ ผู้ปฏิบัติงานได้ทุกคนไม่มีจำกัด ที่ไม่มีปัญหาตามมาภายหลังช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารมี

พรหมวิหารเป็นคุณลักษณะประจำตนที่เชื่อมโยงกับคุณธรรมอื่น ๆ ได้แก่ อภัยมัญญา คือ การแผ่เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาไปยังผู้ปฏิบัติงานและบุคคลอื่น ๆ อย่างไม่มีขอบเขต และมีการสงเคราะห์ด้วยวัตถุที่พึงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งบูรณาการเข้ากับสิ่งจริงใจ

หลักการพัฒนาพรหมวิหาร 4 เครื่องมือสำหรับครองใจคน

ผู้บริหารที่ใช้พรหมวิหาร 4 เป็นเครื่องมือครองใจคน ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความคุณธรรมเพิ่มมากขึ้น สามารถปฏิบัติได้ตามหลักพรหมวิหาร 4 ดังนี้

เมตตา คือ ความรักความปรารถนาดีที่มีความหลากหลายในองค์การที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในทางชนชั้น สถานภาพ การศึกษา ผู้บริหารตั้งใจปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้รับความสุขทั้งกายและใจอย่างเป็นปกติ อีกทั้งการแสดงความรักปรารถนาดีนั้นต้องมีการปรับปรุงให้บริสุทธิ์อยู่เสมอไม่ให้แอบแฝงความต้องการผลประโยชน์ซ่อนเร้นอยู่ และความรักปรารถนาดีนั้นควรขยายขอบเขตออกไปไม่ให้ผูกพันกับบุคคลใด บุคคลหนึ่ง โดยขยายความรักปรารถนาดีออกกว้างขวางไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ

และการตรวจสอบความเมตตาธรรมของตนเองอยู่เสมอ โดยสะท้อนการประเมินความมีเมตตาจากผู้ใต้บังคับบัญชา คนรอบข้างในสังคมที่เคยสัมผัสและรับรู้เมตตาธรรมของผู้บริหาร ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการให้ผู้อื่นประเมิน เพราะหากประเมินด้วยตัวผู้บริหารเอง อาจได้รับคำตอบที่ไม่สมเหตุสมผลหรือประเมินโดยเข้าใจตนเอง

กรุณา คือ ความสงสาร กิริยาที่แสดงออกถึงความปรารถนาให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อื่นพ้นทุกข์ อันเกิดจากการปฏิบัติงานหรือเกิดจากปัจจัยที่เบียดเบียนต่าง ๆ และความสงสารของผู้บริหารที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของตนนั้น ต้องไม่กระทำการช่วยเหลือโดยเบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อนแทน

และการตรวจสอบความกรุณาภายในใจตนอยู่เสมอกระทำคล้ายกับการตรวจสอบเมตตา โดยสะท้อนจากผู้ใต้บังคับบัญชาหากความกรุณามีน้อย ผู้บริหารต้องเพิ่มโดยการชวนช่วยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ ให้พ้นทุกข์มากขึ้น มีการวิเคราะห์ปัญหาเรียนรู้และแก้ไขปัญหาไปพร้อม ๆ กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง แบบร่วมทุกข์ร่วมสุข

มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นได้ดี กิริยาที่ยินดี และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นมีความเป็นอยู่ปกติในการครอบครองสมบัติหน้าที่การงานที่ดี ทั้งครอบครองของตนเองหรือของผู้อื่น ความยินดีนี้แสดงออกอย่างกว้างขวางผ่านกิริยาที่ยิ้มแย้มในจิตใจมีความเบิกบานคล้ายกับความสุขนั้นเป็นของผู้บริหารเอง

และตรวจสอบจิตใจของตนเองว่าสิ่งดี ๆ ที่ปรากฏต่อผู้อื่นนั้น ผู้บริหารได้แสดงออกเพียงพอแล้วหรือไม่ หากยังไม่เพียงพอผู้บริหารต้องปรับปรุงโดยการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมให้แสดงออกมากขึ้นพูดชักชวนให้ผู้อื่นได้แสดงออกซึ่งความยินดีซึ่งเป็นการตอกย้ำมุทิตาของตนเอง การเพิ่มเติมมุทิตา ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาเครื่องมือนี้ต้องหมั่นอบรมการแสดงออกทางมุทิตาต่อผู้อื่นทั้งทางกาย วาจา ใจ ทีละเล็กทีละน้อย จนกลายเป็นคุณธรรมประจำใจผู้บริหาร และเกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติทันทีเมื่อพบเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นได้ดี

อุเบกขา คือ ความวางเฉย เป็นกิริยาที่วางใจเป็นกลางต่อบุคคลทั้งหลายในองค์ มีความรู้สึกดี คิดดี ทำดีต่อบุคคลเสมอกันทั้งหมด จิตใจไม่ตกอยู่ภายใต้การครอบงำระคะ ปฏิฆะ พื้นฐานของการวางเฉยของผู้บริหารมาจากการคิดวิเคราะห์ความมีเหตุ มีผลที่มีความสัมพันธ์กันตามหลักกฎแห่งกรรม ตามหลักอิทัปปิจจยตา ทำตามหน้าที่ ไม่หวัง ไม่เป็น เป็นนิพพาน ชีวิตเย็น มิใช่การวางเฉยเพราะไม่สามารถแก้ไขปัญหาของผู้บริหารได้

และการตรวจสอบอุเบกขาอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงไม่ให้พฤติกรรมของผู้บริหาร ไม่เกิดอาการซ้ำเฉื่อยชา การพัฒนาอุเบกขานั้น ผู้บริหารควรมีการฝึกอบรมจิตใจให้มีสมาธิควบคู่กับปัญหา ระมัดระวังสิ่งที่มากระทบอันก่อให้เกิดความคิด อคติต่อบุคคลอื่น มีการใช้อำนาจอย่างรอบคอบ ทำความเข้าใจให้ท่องแท้ก่อนตัดสินใจกระทำสิ่งใด ๆ อุเบกขาจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาในการวางตัวที่เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่

อคติ 4 เครื่องมือต้องละเว้น

อคติ 4 เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องละเว้นเมื่อต้องการครองใจคนในองค์กร อคติ 4 ซึ่งเป็นอกุศลธรรมที่ทำลายจิตใจคน ไม่สามารถครองใจคนได้ นำไปสู่ความลำเอียง ความไม่ยุติธรรมและก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นข้อห้ามสำหรับผู้ปกครอง ผู้บริหารองค์กร

อคติ 4 ประกอบด้วยคำลำเอียง 4 ประการคือ

1. ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชอบหรือเพราะรัก มักเกิดกับบุคคลที่ใกล้ชิด
2. โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะโกรธหรือไม่ชอบ
3. โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะหลง รู้เท่าไม่ถึงการณ์
4. ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความกลัว หรือเกรงใจผู้มีอำนาจ

ความหมายและธรรมชาติของอคติ 4

อคติ แปลว่า ไม่ใช่ทางไป ไม่ใช่ทางเดิน ไม่ควรไป ไม่ควรเดิน ในภาษาไทย

หมายถึง ความลำเอียงความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นธรรม

อคติเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังมีกิเลสซึ่งจะต้องมีด้วยกันทุกคน เพราะปกติคนเราจะทำอะไรก็ตาม มักจะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง ญาติพี่น้อง หรือพวกพ้องก่อนเสมอ ซึ่งการกระทำในลักษณะเช่นนี้เป็นสาเหตุทำให้ความถูกต้องอยู่เหนือความถูกต้อง ความผิดอยู่เหนือความถูกต้องหรือเห็นผิดเป็นชอบ

ประเภทของอคติ 4

พระพุทธศาสนาแบ่งอคติออกเป็น 4 ประเภท ตามพื้นฐานแห่งจิตใจ คือ

1. ฉันทาคติ ความลำเอียงเพราะความรักใคร่ หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะอิจฉาความรักใคร่หรือความชอบพอกัน ซึ่งมักเกิดกับตัวเอง ญาติพี่น้อง และคนสนิทสนม การแก้ไขฉันทาคติต้องทำให้เป็นกลางโดยการปฏิบัติต่อทุกคนให้เหมาะสมเหมือน ๆ กัน

2. โทสาคติ ความลำเอียงเพราะความไม่ชอบเกลียดชัง หรือโกรธแค้น หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะความโกรธ หรือลู่อำนาจโทสะ การแก้ไขโทสาคติทำได้ด้วยการทำให้หนักแน่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และพยายามแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน

วิธีแก้ไขทำได้โดยการเปิดใจให้กว้าง ทำใจให้สงบ มองโลกในแง่ดี และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

4. ภัยาคติ ความลำเอียงเพราะความกลัว หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะมีความหวาดกลัวหรือเกรงกลัวภัยอันตราย วิธีแก้ไขทำได้ด้วยการพยายามฝึกให้เกิดความกล้าหาญ โดยเฉพาะความกล้าหาญทางจริยธรรม คือ กล้าคิด กล้าพูดในสิ่งที่ดีงาม

แนวทางปฏิบัติเพื่อละเว้นอคติ 4

อคติเป็นทางที่ไม่ควรปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยงโดยการพิจารณาถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นตามมา หากพิจารณาว่าเรากำลังมีจิตใจลำเอียงก็ให้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองใหม่ให้ตรงกันข้ามคือความไม่ลำเอียงอคติ 4 แปลว่า ทางที่ไม่ควรดำเนิน หมายถึง ความลำเอียงความไม่ยุติธรรม อันเป็นข้อห้ามสำหรับผู้ปกครองและผู้บังคับบัญชาทั้งปวง สิ่งตรงกันข้ามกับความลำเอียงคือความยุติธรรม ฉะนั้นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องหรือให้คุณให้โทษผู้อื่นจึงควรหลีกเลี่ยงอคติเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่หมู่คณะและส่วนรวม

3. บทสรุป

หลักพุทธบูรณาการเครื่องมือครองใจคนของผู้บริหารยุคใหม่เป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาใช้ในการครองใจคน ได้แก่ พรหมวิหาร 4 อคติ 4 โดยพรหมวิหาร 4 บูรณาการเข้ากับแนวคิดตะวันตก คือ การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และอคติ 4 เครื่องมือที่ใช้ละเว้น

Reference

- Aree Phaewlsakunphn. (2004). *Organization and Administration*. Bangkok : Academic Support Center.
- Barnard, Chester I. (1972). *The Function of the Executive*. Twenty-Second Printing. Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press.
- Burachai Sirimahasal. (2004). *Proverbs Teaches the Arts and Sciences of Leadership*. 2nd Edition. Bangkok : Saengdao.
- Chompong Mongkolwanich. (1991). *Organization Management and Educational Personnel*. Bangkok: V. Printing.
- Jacon, Catlie K. (2000). *People Management Strategy*, Translated by Jessada Songmit and Thanikan Makhasiranont. 6th Edition. Bangkok: Active Print.
- Thongthopha Wiriayaphan. (2004). *Human Relationships with Administration*. 3rd Edition. Bangkok: Sahadhammika.