

แรงจูงใจกับมนุษยสัมพันธ์ในการจัดการองค์กรเชิงพุทธ

Motivation and Human Relations in Buddhist Organizational Management

พระมหาสำราญ ฐานุตตโม

Phramaha Samran Thanuttamo

วิทยาลัยสงฆ์กำแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Kamphaeng Phet Buddhist College Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author's Email: joybenyapajoy@gmail.com

Received: July 6, 2023; **Revised:** August 22, 2023; **Accepted:** August 25, 2023

บทคัดย่อ

บุคลากรจะต้องมีแรงจูงใจในการทำงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรจึงต้องการให้บุคลากรของตนเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่และสิ่งที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่นั้นก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจนี้จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงาน จึงต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรด้วยการสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ เพื่อจะช่วยยังประโยชน์ต่อบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองไปพร้อม ๆ กันไปด้วย เพื่อให้ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหารในด้านต่าง ๆ และ เพื่อให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงจำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นสะพานเชื่อมความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรในองค์กร กระบวนการในความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่แสดงออกมาในรูปของการจูงใจหรือสร้างความพึงพอใจตามหลักมนุษยสัมพันธ์ นั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกขั้นตอนองค์กร แรงจูงใจกับมนุษยสัมพันธ์ในการจัดการองค์กรเชิงพุทธ เป็นแนวทางในการจัดการองค์กรที่มีประโยชน์ต่อมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเป็นอย่างยิ่งด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ที่ทุกคนในองค์กรต้องกระทำมีต่อกันด้วยหลักเมตตา มีความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน กรุณา มีความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีความตั้งใจจริงที่จะช่วยเหลือ มุทิตา มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและอุเบกขา มีการรู้จักวางเฉย วางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้างใครให้ความยุติธรรมกับทุกคน

คำสำคัญ: แรงจูงใจ; มนุษยสัมพันธ์; การจัดการองค์กร

Abstract

Personnel must be motivated to work, have a good attitude towards the organization, for this reason, every organization wants their personnel to be quality personnel. and have the consciousness of performing their duties fully and what will make the personnel in the

organization work with willingness and full dedication to the work that is motivation to work. Motivation is therefore an important factor in the management of an organization or unit. Therefore, it is important to pay attention to the personnel in the organization by creating incentives in various fields to help benefit the personnel who will work for the organization. In order to receive justice from the organization and management in various fields and to have morale in work. Including the need to build human relations as a bridge to connect good relationships with each other. Between people in the organization, the processes in human relations expressed in the form of motivation or satisfaction according to the principle of human relations are important for the management of all processes in the organization. Motivation and human relations in Buddhist organizational management is an organizational management approach that is extremely beneficial to human relations in the organization based on the Four Brahma Vihara principles that everyone in the organization must act towards one another with compassion and desire for others. be happy success in work Please have a wish for others to be free from suffering. genuinely willing to help Mudita is pleased when others do well. success in work and equanimity, known to be indifferent neutralize not taking sides, being fair to everyone

Keywords: Motivation; Human Relations; Organizational Management

บทนำ

การจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารและสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยมหรือบริโภคนิยมที่มีการแข่งขันเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงานและการพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมาย จึงมีหลักการบริหารและสร้างมนุษย์สัมพันธ์สมัยใหม่เข้ามา เป็นกลยุทธ์หรือหลักการในการจัดการองค์กร ในขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการทางตะวันตกกำลังสนใจหลักการในทางพระพุทธศาสนาผสมผสาน และประยุกต์ใช้กับหลักการจัดการองค์กร เพราะเขาถือว่าการใช้หลักการ วิธีการ หรือเทคนิคของนักวิชาการชาวตะวันตก ซึ่งเป็นหลักการที่ยึดติดกับวัตถุ รวมทั้งมีผู้แพ้ผู้ชนะ เป็นการจัดการองค์กรที่มุ่งหวังกำไรและการแข่งขัน

การที่องค์กรจะผลักดันและกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรทำงานกันอย่างขยันขันแข็ง รวมถึงทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อจะมีส่วนผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้า จะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นผู้มีคุณค่าและองค์กรจะต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2537) ได้กล่าวว่า “ถ้ายังมีแรงจูงใจมากเพียงใดคนก็ยิ่งจะมีผลงานที่เกิดจากการกระทำที่มีแต่การสร้างสรรคสิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นต่อตนเองและสังคม” ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ควรทำให้เกิดขึ้นในองค์กรและจากการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันกันมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยธรรมเช่น ผลผลิตและคุณภาพของงานลดลงโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกทางด้านจิตใจตลอดจนการคิดหาวิธีการในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน เสถียรภาพหรือความเป็นปึกแผ่นของหน่วยงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้น องค์กรจึงต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำงานให้ สำเร็จลุล่วง โดยไม่รู้สึกว่าตนเองถูกบีบบังคับให้ทำงานและพร้อมที่จะทำงานด้วยความเต็มใจจึงทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพและสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว (สมยศ นาวิการ, 2542) การสร้างหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักประสานความร่วมมือกับคนทั้งสิ้น เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ในองค์กรหากนำหลักการทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการในการพัฒนาคน หมั่น

อบรมจิตของตนอยู่เสมอ โดยเฉพาะการดำรงตนให้ถูกต้องตามทำนองครองธรรมมีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องนำทาง เห็นอกเห็นใจกัน ยอมรับ นับถือให้เกียรติกันและกัน มีความศรัทธาต่อกัน ยกย่องกัน เมื่อจิตใจ ดีปราศจากอคติ ก็สามารถที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดี

ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญมากอย่างหนึ่งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (อุทัย หิรัญโต, 2543) ถ้าองค์กรใดบุคลากรมีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงเสมอ ก็จะมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีความอดทนมีปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานน้อยมากและไม่คิดหนีงาน ดังนั้น การบริหารบุคลากรจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ความเสมอภาค เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรในองค์กรตั้งใจและต้องเชื่อมโยงกันระหว่างมนุษยสัมพันธ์ของคนในองค์กร ซึ่งต้องอยู่ร่วมกันและดำเนินชีวิตร่วมกัน องค์กรจะเจริญก้าวหน้าต้องมีการจัดการและดำเนินการไปได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของนักบริหาร หรือหัวหน้างานในการวางแผนวิสัยหรือการจัดการที่เป็นดังนี้ เนื่องจากมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างน้ำใจและผลงาน งานจะดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นเพียงใดขึ้นอยู่กับการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ได้ดีและถูกต้อง ทั้งนี้เพราะความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีย่อมจะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกับหมู่คณะและผู้นำเองจะต้องเป็นผู้มีความเมตตา มีความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเป็นธรรม

ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า "แรงจูงใจ" หรือ "Motivation" มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า "Movere" แปลว่า การเคลื่อนไหว (To Move) นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจจะให้ความสำคัญกับสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในที่เป็นพลังผลักดันให้มนุษย์มีการเคลื่อนไหวเพื่อไปสู่เป้าหมายที่แต่ละคนต้องการ ถ้าขาดแรงจูงใจมนุษย์อาจเปรียบได้กับหุ่นยนต์ตัวหนึ่งที่เคลื่อนไหวได้ตามคำสั่งหรือความต้องการผู้อื่นและพฤติกรรมหลาย ๆ อย่างมนุษย์จะไม่เกิดขึ้นถ้าปราศจากแรงจูงใจ (ธร สุนทรายุทธ, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับภารตี อนันต์นาวี (2551) ที่ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่จะกระตุ้นให้อิทธิพลกระทำกิจกรรมหนึ่งอย่างมีจุดหมายปลายทาง ซึ่ง อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ คือ แรงดันที่ทำให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จหรือพูดว่าเป็นแรงชักนำจากสิ่งหนึ่งที่มาทำให้เราเกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ความปรารถนา (Desire) ขึ้นมาทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางใดทางหนึ่งแรงจูงใจเป็นกำลังก่อให้เกิดพฤติกรรม โดยการเร้าภายในตัวบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ บีช (Beah, 1965) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมาย (Goal) หรือ รางวัล (Reward) แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกระทำของมนุษย์ และสิ่ง ที่ล่อใจให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์สัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ แต่แซนฟอร์ด และสแมน (Sanford and Sman, 1970) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นความรู้สึกซึ่งไม่อาจหยุดนิ่งได้ เป็นพลังอะไรก็ตามที่ทำให้ มนุษย์อยู่ภายใต้การชักจูงของบางสิ่งและทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งลงไปในเพื่อลบล้าง สภาพการขาดหรือเพื่อทดแทนพลังบางสิ่งบางอย่าง สเตียร์และพอร์ตเตอร์ (Steere & Porter) ได้อธิบายว่าแรงจูงใจมีองค์ประกอบอย่างน้อย

3 ประการ คือ 1) ทำให้พฤติกรรมตอบสนอง (Activate) กล่าวคือ การที่บุคคลมีแรงจูงใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะมีแรงขับภายในทำให้บุคคลนั้นแสดงปฏิกิริยาตอบสนองแรงขับของตน 2) กำหนดทิศทางของพฤติกรรม (Direct) เมื่อมีปฏิกิริยามาตอบสนองแล้ว แรงจูงใจยังกำหนดทิศทางของการตอบสนองด้วยอาจเป็นไปในทางบวกหรือลบ มีความเข้มหรือแผ่วเบา 3) คงสภาพพฤติกรรมการปฏิบัติของบุคคล (Sustain) แรงจูงใจซึ่งเกิดจากแรงขับภายในยังส่ง อิทธิพลต่อระยะเวลาของการตอบสนองดังกล่าวด้วย การตอบสนองอาจเกิดขึ้นอยู่นานหรืออาจจบใน ระยะเวลาอันสั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแรงขับภายในของบุคคล (Steers and Porter, 2012)

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลของงาน ผลของการศึกษาเล่าเรียน รวมถึงผลของการทำกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่าง แรงจูงใจจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและปริมาณของงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชา หรือ ครู ผู้ปกครอง จำเป็นต้องรู้ว่า อะไรคือแรงจูงใจ ที่จะผลักดันหรือทำให้พนักงาน นักเรียน หรือผู้ที่ถูกจูงใจ สามารถปฏิบัติสิ่งเหล่านั้นได้อย่างเต็มความสามารถ การจูงใจไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะคนแต่ละคน ก็มีการตอบสนองต่องานและวิธีการที่แตกต่างกันไป การจูงใจจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเราสามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจ ได้ดังนี้ (Santrock, 2003)

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เข้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือลดความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อดีขึ้นเพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จ บุคคลนั้นก็มักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การที่มุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีจริยบรรณในการทำงาน (Work Ethics) ผู้ที่มีจริยบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่และมีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ โดยผู้ที่มีลักษณะดังกล่าวนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

ประเภทของแรงจูงใจ

การตี อนันต์นาวิ (2551) ได้มีการจำแนกประเภทของแรงจูงใจแตกต่างกันไป โดยยึดเกณฑ์ต่าง ๆ ในการแบ่งดังนี้ เช่น การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะที่แท้จริง ได้แก่

1. แรงจูงใจทางร่างกายหรือแรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motives) หรืออาจเรียกว่า แรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตอยู่ (Survival Motives)

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เป็นแรงจูงใจที่มาจากความต้องการทางด้านสังคม (Social need) ที่เกิดจากการที่บุคคลมีการเรียนรู้ หรือ การได้รับประสบการณ์มาก่อน เช่น การต้องการความรัก การยอมรับความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการมีมิตรกับผู้อื่น ความก้าวร้าว และการรุกราน ต้องการตำแหน่งและสถานะทางสังคม ฯลฯ

3. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง (The Ego -Integrative Motive) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลมีความต้องการที่จะเห็นคุณค่าในตนเอง เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรู้สึกล้นเกินตนเอง ความต้องการการสร้างสรรค์ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ

4. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับจิตใต้สำนึก เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะเป็นกลไกทางจิตที่บุคคลเก็บกดสิ่งต่าง ๆ ไว้ในส่วนลึกของจิตหรือในระดับจิตไร้สำนึก

วิเชียร วิทย์อุดม (2549) การแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะการเกิดสามารถแบ่งชนิดของแรงจูงใจออกเป็น 2 ชนิดได้แก่

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นแรงจูงใจภายในตัวบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยเหตุผลที่มาจากความชอบของตนเอง ที่มีผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ทำเพราะอยากจะทำ ยินดีที่จะทำ และเป้าหมายคือการได้ทำกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง อยากทำด้วยตนเองโดยไม่มีใครมาบังคับ ไม่มีใครเอาอะไรมาหลอกล่อ แรงจูงใจภายในของบุคคลเป็นแรงผลักดันที่เกิดมาจากจิตใจมีความสนใจ มีเจตคติที่ดีต่อสิ่งนั้น ๆ มีความอยากรู้อยากเห็น มีความตั้งใจ ความพึงพอใจการมองเห็นคุณค่า ความอยากทำ ความรู้สึกสนุก การตั้งเป้าหมาย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ต่าง ๆ ที่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างถาวร

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอกทำให้บุคคลมองเห็นเป้าหมายซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ และเป็นความต้องการที่จะกระทำสิ่งนั้น ๆ โดยหวังผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ภายนอกบุคคล มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองตอบความต้องการนั้นไม่ได้ทำด้วยความพึงพอใจแต่จะทำเพราะเป้าหมายซึ่งอาจเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives) ในรูปแบบของการให้รางวัล คำชมเชย วัตถุสิ่งของ เงิน รางวัล โบนัส เงินเดือน ความสุข ความสำเร็จ ฯลฯ

Jean and David (1907) นอกจากนั้นยังอาจแยกออกไปได้อีกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physiological Motives) คือ พลังที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมในการรักษาสภาพชีวิตให้อยู่รอด อยู่ในภาวะสมดุลมีปกติสุข ไม่ตาย เช่น แรงจูงใจในการบำบัดความหิว ความกระหาย ความต้องการพักผ่อน การขับถ่าย และแรงจูงใจทางเพศ เป็นต้น แรงจูงใจทางกายนี้ว่าเป็นแรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motives) ของคนเราทีเดียว

2. แรงจูงใจในทางสังคม (Social Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ (Acquired, Learned, Secondary Motive) เช่น ความอยากมีเพื่อน ต้องการมีหน้ามีตา อยากรวย อยากสุขสำราญใจ แรงจูงใจทางสังคม เป็นผลมาจากความต้องการทางจิตใจของคนเราด้วยพร้อมๆ กัน เพื่อสนองจิตใจให้เบิกบานในการดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคม

3. แรงจูงใจส่วนบุคคล (Personal Motive) ได้แก่ แรงจูงใจที่คนเราอยากทำอะไรเป็น หรืออยากได้ตามที่ตนเองต้องการเป็นส่วนตัวโดยเฉพาะ เป็นลักษณะพิเศษ

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับมนุษย์ทุกคนในสังคมไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหรือสถานภาพใดก็ตาม เพราะผู้ที่มียุทธศาสตร์สัมพันธ์ย่อมเป็นที่ชื่นชอบของผู้ที่มีความคล่องตัว ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นที่จะทำให้อาศัยได้รับความร่วมมือช่วยเหลือทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าผู้ที่ไม่มียุทธศาสตร์สัมพันธ์ก็จะอยู่ในสภาวะที่เข้ากับคนอื่นได้ยากขาดการยอมรับนับถือ จะทำให้ขาดความมั่นใจในตนเองอันจะเป็นผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายต่อหน้าที่การงาน อันจะเป็นผลต่อการปฏิบัติตามมาด้วยได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

วิจิตร วรตบางกุล (2540) ได้อธิบายความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ราบรื่น และบังเกิดผลดี เกิดความร่วมมือในการทำงานและขจัดความขัดแย้งในกลุ่ม สอดคล้องกับวิจิตร อาวะกุล (2542) มนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างมิตร ทำให้การคบหาสมาคมใน หน่วยงานเป็นไปด้วยความราบรื่น คือเป็นกิจการงานส่วนตัวของบุคคลที่ต้องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ขึ้นและต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เหตุนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งทำให้เข้าใจสภาพของบุคคลได้อย่างชัดเจน เพราะสิ่งเหล่านี้ เป็นแนวทางในการพัฒนามอบหมายหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับอุปนิสัยใจคอ ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน สำหรับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของมนุษย์ให้ดีขึ้น โดยพยายามรวบรวมกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นมาเป็นหลักวิชาและความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับ มนุษย์ด้วยกัน เปรียบประดุจสายใยเชื่อมโยงสังคมให้เป็นปึกแผ่นร่วมมือประสานงานจัดซื้อ จัดจ้าง และช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะนักบริหารจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคล โดยทั่วไป จำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มากเป็นพิเศษในการที่จะกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถและจูงใจในการทำงานอันจะเป็นแนวทางที่จะชนะใจคนครองใจคน

ให้นิยมนับถืออันจะสามารถแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้เพราะปัญหาส่วนใหญ่อยู่ที่บุคคล (พิมพิใจ โอภาณุรักษ์ธรรม, 2542) นอกจากนี้ ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์จะทำให้เกิดการยอมรับนับถือเกียรตินิยม คุณค่าและความผาสุกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือหน่วยงานผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นคนที่พูดจาดี ให้กำลังใจกับทุกคน แสดงความยินดีแก่ทุกคน แสดงความยินดีเมื่อมีใครได้ดีทุกคน มีความมั่นใจในความคิดของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจพยายาม สร้างภาพการทำงานให้ดีที่สุด น่ายุติที่สุด และมีความสุขที่สุดสำหรับทุกคน ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน จัดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์กรหรือหน่วยงานได้เสมอ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้าง ควบคุมอารมณ์ของตนเองไม่ให้มีใจอ่อนไหวต่อเหตุการณ์

กระบวนการทางสังคมหรือปฏิกริยาทางสังคมที่มนุษย์ได้ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินชีวิต และอยู่ร่วมกันในสังคม โดยปราศจากความขัดแย้ง ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ อันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ลักษณะของมนุษยสัมพันธ์

พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ (2549) สรุปว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนในสังคมที่เป็นอยู่ร่วมกัน และการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จึงอาจสรุปลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. มนุษยสัมพันธ์ เน้นตัวบุคคลมากกว่าเครื่องจักรกลหรือเศรษฐศาสตร์
2. บุคคลดังกล่าวรวมกันเป็นกลุ่มสังคมที่มีระบบ และแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อกันเป็นความสัมพันธ์ที่มีระบบระเบียบ
3. กิจกรรมสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ คือ การจูงใจให้บุคคลเกิดพลังในการติดต่อสัมพันธ์และแสดงพฤติกรรมตอบสนองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. การจูงใจนั้นเกิดจากการผสมผสานระหว่างวิทยาการต่าง ๆ กับความสามารถเฉพาะตัวแล้วประยุกต์ใช้ในการติดต่อสัมพันธ์เพื่อให้ครองใจคนและเอาชนะใจคนได้
5. การจูงใจก่อให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะซึ่งต้องอาศัยการประสานงานความร่วมมือร่วมใจของบุคคล
6. การจูงใจมีประสิทธิภาพคือการจูงใจที่สนองความต้องการของผู้อื่น
7. มนุษยสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในหมู่คณะย่อมก่อให้เกิดผล 2 ประการ คือ ตอบสนองความต้องการของบุคคล และตอบสนองความต้องการขององค์การด้วย
8. มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ถ้าเปรียบเทียบกับการลงทุนก็นับได้ว่าน้อยที่สุด แต่ได้ผลดีที่สุด

วิจิตร อวาทกุล (2541) ได้สรุปลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

1. มีลักษณะของการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กัน ในสังคมการอยู่ร่วมกันของมนุษย์หลายรูปแบบ โดยมีจริยธรรมเป็นสิ่งควบคุมการปฏิบัติต่อกันให้ไปในทางที่ดีที่ถูกต้อง
2. ต่อมาได้กลายเป็นวิชาเป็นศาสตร์ที่ศึกษาถึงลักษณะความสัมพันธ์ของมนุษย์ศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์อันเกิดจากสิ่งแวดล้อม กรรมพันธุ์ รวมทั้งการอยู่ร่วมกันในสังคม
3. ในแง่ของการประกอบอาชีพ ยังได้มีการศึกษาที่จะใช้มนุษย์สัมพันธ์ในการนำการบริหารของผู้นำองค์กร หน่วยงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานร่วมกันเกิดความพึงพอใจ มีความสงบสุข
4. ในยุคความเจริญก้าวหน้าทางเครื่องจักร ได้มีการการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงาน จึงหันมาใช้วิธีมนุษย์สัมพันธ์ปรับให้ได้สมดุลในการประพฤติปฏิบัติ และการดำเนินงาน

กฤษฎา ศักดิ์ศรี (2543) ได้กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของมนุษย์สัมพันธ์ ไว้ดังนี้

1. มนุษย์สัมพันธ์มุ่งที่ตัวบุคคล
2. เป็นความสัมพันธ์ที่จัดเป็นระเบียบ
3. กิจกรรมหลักของมนุษย์สัมพันธ์ คือ การจูงใจคน คนมีความคิดสร้างสรรค์ถ้าได้รับการจูงใจ
4. แสดงความสัมพันธ์อย่างบริสุทธิ์จริงใจ ด้วยอุปนิสัยอันแท้จริง เป็นเสน่ห์เชิญชวนให้มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน

ลักษณะของมนุษย์สัมพันธ์นั้น มุ่งที่ตัวบุคคลคือมนุษย์ที่มีจิตใจ สามารถที่จะพัฒนาทางด้านความคิดริเริ่มได้มีใช้เครื่องจักรกลต่างๆ ซึ่งมีเครื่องมือประสานความสัมพันธ์ที่จัดเป็นระเบียบอย่างลงตัว มีกิจกรรมหลัก คือ การจูงใจคน คนเรานั้นถ้าได้รับการจูงใจทำให้พู่ก็จะมีความคิดสร้างสรรค์ แล้วจะแสดงความสัมพันธ์อย่างบริสุทธิ์จากจริงใจ ด้วยอุปนิสัยอันแท้จริง เป็นเสน่ห์เชิญชวนให้มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน อันเป็นเหตุให้สร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพต่อองค์การ

การจัดการองค์การตามหลักพรหมวิหาร 4

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการจัดองค์กรเชิงพุทธ ควรเริ่มต้น จากการสร้างมิตรภาพด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อทุกคน เพราะความรักย่อมดึงดูดความรักเข้าไว้ด้วยกัน เมื่อเรารักเขา ปรารถนาดีต่อเขา ย่อมได้รับ ความรักความปรารถนาดีตอบซึ่งสอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 ในการจัดองค์กรดังนี้

พรหมวิหารธรรมหรือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ 4 ประการ หรือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือธรรมของผู้บริหาร 4 ประการ เป็นหลักธรรมเพื่อให้เกิดความรัก ความหวังดีปรารถนา ให้ผู้อื่นมีความสุข และพ้นทุกข์ แล้วแสดงความยินดีในความก้าวหน้าของผู้อื่นและมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ผู้บริหารที่ใช้หลักพรหมวิหารธรรม มาเป็นแนวทางการบริหาร ย่อมเป็นศูนย์กลางรวมใจ ร่วมงานและสามารถจัดการให้งานการปฏิบัติหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารต้องเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายประการคือมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะมีคุณธรรม และลักษณะดีซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะบ่งบอกถึงสมรรถภาพของผู้บริหารในการ

จัดองค์กรนั่นเอง การสร้างคุณธรรมเพื่อใช้ในการบริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำให้สามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการบริหารจึงควรมีแนวปฏิบัติที่อยู่ในกรอบของคุณธรรม เพราะคุณธรรมเป็นเครื่องเหนี่ยวรั้งจิตใจบุคคลให้ประพฤติในทางที่ถูกที่ควรเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พรหมวิหาร คือธรรมเครื่องอยู่ อย่างประเสริฐ เป็นธรรมประจำใจและปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์โดยชอบ 1) เมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปร ด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วย เมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่ลำเอียงด้วยรักและ ชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอัน ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูใน เมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขา ควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545)

1. เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งทางกายและทางใจ ได้แก่ ความสุขจากการมีทรัพย์ ความสุขจากการใช้จ่ายทรัพย์ ความสุขจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขจากการทำงานที่ปราศจากโทษหรือปราศจากอันตราย

2. กรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายและความไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

2.1 ทุกข์ประจำหรือทุกข์โดยสภาวะที่สิ่งที่มีชีวิตจะต้องประสบ ซึ่งเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ คือ การเกิด แก่ เจ็บ ตาย สิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เรียกว่า กายิกทุกข์

2.2 ทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ เป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุภายนอก เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การประสบกับสิ่งที่ไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์ การพลัดพรากจากสิ่งที่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์เรียกว่า เจตสิกทุกข์

3. มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า "ดี" หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึงความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยที่ไม่มีความจิตใจอิจฉาริษยา

4. อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดีย่อมได้ดีตามกฎแห่งกรรม ใครทำสิ่งใดไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ เมื่อเห็นใครได้รับผลกระทบในทางที่เป็นโทษก็ไม่ควรดีใจหรือคิดซ้ำเติมในเรื่องที่เกิดขึ้น ควรมีความปรารถนาดี คือ พยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

ดังนั้นการปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการจัดการองค์กรโดยผู้บริหารซึ่งต้องดูแลทุกข์และสุขของบุคลากรในองค์กรจึงต้องมีพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมะประจำใจในการบริหารงานในองค์กร ดังตัวอย่างเช่น

เมื่อผู้บริหารมีจิตใจที่มีเมตตาและกรุณาต่อบุคลากรภายในองค์กร คือ มีความปรารถนาให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขและพ้นจากความทุกข์ คือ ปรารถนาให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทำงานในสภาพสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อชีวิต จะให้ความสำคัญกับการนำระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง โดยไม่เห็นว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระของการประกอบกิจการ การที่ “ผู้บริหาร” มีมุทิตาจิตก็ย่อมยินดีกับชีวิตความเป็นอยู่ในสถานประกอบการที่ดีขึ้นของบุคลากรในองค์กร โดยไม่มีความรู้สึกที่ไม่ยินดีกับสิ่งดี ๆ ที่บุคลากรในองค์กรจะได้รับ หรือไม่มีความรู้สึกที่ไม่ต้องการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หรือไม่มีอคติจิตใจเมื่อพบบุคลากรในองค์กรมีเวลาว่างจากการทำงานคือการไม่ทำงาน

การมีอุเบกขาของ “ผู้บริหาร” คือ หากพบว่าบุคลากรในองค์กรไม่ปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยก็จะพิจารณาได้ว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องได้รับอันตรายจากการฝ่าฝืนมาตรการความปลอดภัย แต่ก็ปล่อยให้ได้รับอันตรายจากการกระทำนั้น ยังมีความปรารถนาดี คือ พยายามที่จะทำทุกวิถีทางให้บุคลากรในองค์กรพ้นจากโอกาสของการได้รับอันตรายนั้น และหาวิธีให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยให้ได้ในที่สุด ไม่ใช่ไม่ใส่ใจโดยเห็นว่ามีมาตรการความปลอดภัยแล้วแต่ไม่ปฏิบัติตามเองจึงเป็นสิ่งที่ช่วยไม่ได้

ผู้ซึ่งเป็น “หัวหน้า” ก็ต้องดูแลทุกข์และสุขของ “ลูกน้อง” จึงต้องมีพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมะประจำใจด้วยเช่นกัน เพราะคำว่า “หัวหน้า” มาจากคำว่า “หัว” และ คำว่า “หน้า” ใน “หัว” มี “สมอง” จึงได้คิดสร้างสรรค์งานที่ดี คิดแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ลูกน้อง สามารถเป็นที่พึ่งของ “ลูกน้อง” ได้ “หน้า” ไว้ทั้งรับผิด และรับชอบจากงานที่ดูแล ไม่ใช่รับแต่ความชอบที่เกิดขึ้นจากงานเพียงผู้เดียว แต่ความผิดพลาดจากงานกลับผลักให้ลูกน้องเป็นผู้รับผิดแต่เพียงผู้เดียว

ดังนั้น “หัวหน้า” จึงต้องมีความเมตตาและความกรุณาต่อลูกน้องด้วยการใส่ใจในการดูแล “ลูกน้อง” เสมือนหนึ่งสมาชิกในครอบครัว เพราะคำว่า “ลูกน้อง” มาจากคำว่า “ลูก” และ คำว่า “น้อง” จึงต้องมีเมตตาต่อ “ลูกน้อง” ไม่ใช่ใช้แรงงานเท่านั้น เพื่อให้ “ลูกน้อง” มีความสุขกับการทำงาน และทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะการทำงานที่ดีจะต้องประกอบด้วย

มีความกรุณาต่อ “ลูกน้อง” ด้วยการไม่ทำให้ “ลูกน้อง” ต้องทุกข์ใจกับการที่ต้องทำงานกับ “หัวหน้า” ที่ไม่มีความกรุณา เช่น เป็นคนเกรี้ยวกราด มีอารมณ์ฉุนเฉียว ดุด่าว่ากล่าวโดยไม่รับฟังเหตุผล พุดจาถูกเหยียดหยาม ทำให้ได้รับความอับอายต่อหน้าธารกำนัล ใช้อำนาจข่มขู่ ใช้อำนาจกตัญญู ข่มขู่ ใช้

อำนาจเข้มแข็งจิตใจ มีวิจิพิฆาตเป็นอาวุธประจำกาย รับประทานใด ๆ กับผู้อื่นว่าจะทำงานแล้วเสร็จได้ในเวลาจำกัด โดยที่ “ลูกน้อง” เป็นผู้รับผิดชอบแต่ “หัวหน้า” ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบ ฯลฯ

มีมูทิตาจิตกับ “ลูกน้อง” ด้วยการยินดีกับความสำเร็จของลูกน้อง และส่งเสริม “ลูกน้อง” ให้ก้าวหน้าโดยไม่อคติ และไม่โอ้อวดโดยเกรงว่า “ลูกน้อง” จะได้ดีกว่าตนเอง ซึ่งเป็นความคิดที่ผิด เพราะหาก “ลูกน้อง” ไม่สามารถทำงานได้ดีอย่างผู้ที่ “หัวหน้า” ผู้ที่เป็น “หัวหน้า” ก็ไม่อาจจะก้าวหน้าไปกว่าที่เป็นอยู่ เพราะ “ลูกน้อง” ไม่สามารถที่จะก้าวขึ้นมาแทนที่ “หัวหน้า” เพื่อให้ “หัวหน้า” ได้ก้าวต่อไป

มีอุเบกขา กับ “ลูกน้อง” เมื่อลูกน้องประสบกับอุปสรรคในการทำงานใด ๆ จะให้ความช่วยเหลือให้ผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ ไม่ซ้ำเติมด้วยการลงโทษอย่างไม่เป็นธรรม ลงโทษโดยไร้เหตุผล หรือลงโทษเพราะมีอำนาจอยู่ในมือ

ผู้ที่เป็น “หัวหน้า” จึงต้องไม่หลงคิดว่าตนเองเป็น “เจ้านาย” เพื่อที่จะได้ไม่ทำให้หลงตัวเองคิดว่าตนเองเป็น “เจ้าชีวิต” ของ “ลูกน้อง” และเข้าใจผิดคิดว่า “ลูกน้อง” คือ “ทาสรับใช้” จะเรียกใช้งานอย่างไร เวลาใดก็ได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงเวลาที่เป็นส่วนตัวของ “ลูกน้อง” และไม่หลงคิดว่าตนเองเป็น “ผู้บังคับบัญชา” เพื่อที่จะได้ไม่ทำตัวเป็นผู้ที่คอยบังคับและสั่งให้ “ลูกน้อง” ต้องทำตามคำสั่งทุกอย่างไม่ว่าสิ่งนั้นจะถูกต้องตามทำนองคลองธรรมหรือไม่ เพราะเห็นว่า “ลูกน้อง” คือ “ผู้ใต้บังคับบัญชา” ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ภายใต้คำสั่งจะสั่งให้ทำอะไรก็ได้ตามใจชอบไม่ว่าสิ่งนั้นจะชอบธรรมหรือไม่เพื่อที่จะได้ชื่อว่า “หัวหน้า” ที่มีธรรมะในหัวใจ

การจัดการการองค์กรตามหลักพรหมวิหาร 4 อันเป็นธรรมเครื่องอยู่ อย่างประเสริฐ เป็นธรรมประจำใจและปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์โดยชอบยึดเหนี่ยวน้ำใจคน ประสานคนให้เกิดความ สามัคคีมีน้ำใจต่อกัน ก่อให้เกิดความสุข ความร่วมมือต่อกันในการทำงานในองค์กร

สรุป

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จเป็นความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนต่องาน คนที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงโดยทั่วไปจะหมายความว่าคนชอบหรือให้คุณค่ากับงานสูง มีความรู้สึกที่ดีต่อ งานการที่บุคลากรในองค์กรจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของ สิ่งจูงใจที่องค์กรนั้นซึ่งการแรงจูงมีความเชื่อมโยงกับมนุษย์สัมพันธ์มีความหมายลึกซึ้งกว่าความสัมพันธ์ ธรรมดา ต้องเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นแล้ว ดำรงอยู่อย่างถาวร ไม่ได้สร้างขึ้นอย่างผิวเผินเพื่อผลประโยชน์ช่วงสั้นๆ แต่ ต้องมีรากฐานจากความเข้าใจในเรื่องของมนุษย์ทุกแง่ ทุกมุม การมีมนุษย์สัมพันธ์ทำให้คนสามารถเข้ากันได้ดี สามารถร่วมกันทำงานได้ด้วยสามัคคี และองค์การจะทำงานสำเร็จ ตามเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารงานใน องค์กรควรตระหนักความสำคัญของความสัมพันธ์ของคนกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ได้แก่ กลุ่มคนงาน กลุ่ม ผู้บริหาร ชุมชน และความสัมพันธ์ของคนระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และเมื่อเกิดปัญหาระหว่างคนขึ้นในองค์กร ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ให้มากพอ อย่าตัดสินใจตามที่ตนเองคิดว่าควรจะเป็นแต่ควร ตัดสินใจตามสถานการณ์ และเหตุผลที่เป็นจริง ควรฝึกโดยการแก้ไขปัญหามาจากกรณีศึกษาและการใช้บทบาท

สมมติ เพื่อให้เราสามารถเข้าใจสถานการณ์จริง เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร และมีความไวต่อความรู้สึกของคนที่เราสัมผัสด้วย มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์ เพราะทำให้คนมีเพื่อนไม่เหงา เกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานได้สำเร็จ คนเกิดความรักในตนเองและเพื่อน ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้ศึกษาควรได้เข้าใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคมเข้าใจลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ตนอยู่ แลเข้าใจหลักการผูกไมตรีกับผู้อื่น นอกจากนี้การจัดการองค์การตามหลักพรหมวิหาร 4 การจัดการองค์การ การบริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องมี คุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากขาด ซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็น ภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความ เทียงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้อย่าง เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติหรือความ ลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้จักปียาวจา สร้างความรู้สึกดี ๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธา แก่ลูกน้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การ ยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ

บรรณานุกรม

- กฤษณา ศักดิ์ศรี. (2534). *มนุษยสัมพันธ์ เล่ม 1*. กรุงเทพฯ: อักษรวิทยา.
- ธ สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีรรัตน์ กิจจารักษ์. (2538). *การบริหารการศึกษา*. เพชรบูรณ์: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์.
- พรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. (2549). *มนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ 2549
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2545). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- พิมพ์ใจ โอภาณรักษ์ธรรม. (2542). *มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- เรียม ศรีทอง. (2540). *มนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- วิจิตร อาวะกุล (2542). *เทคนิคมนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- วิจิตร อาวะกุล. (2541). *มนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: O.S.Printing House Co.Ltd.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2549). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. (2542). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.

อุทัย หิรัญโต. (2543). *การบริหารประยุกต์*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์.

Beach, D.S. (1965). *The management of people at work*. New York: The Macmillan.

Sanfords, F.H. and Sman, L.W. (1970). *Psychology*. 3rd ed. Belmont: Brooks/Cole.

Steers, R.W. and Porter, L.W. (2015). *Motivation and work behavior*. 3rd ed. New York: McGraw Hill.

Jean, G. and David, E.G. (1970). *Motivation and Modern Management*. Massachusetts: Addison Wesley Publishers.