

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตปัญญาศึกษา

HUMAN RESOURCCE MANAGEMENT WITH CONTEMPLATIVE EDUCATION

สายสุดา เตียเจริญ¹

บทคัดย่อ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตปัญญาศึกษา เป็นแนวความคิดทางเลือกหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารคนในองค์กรด้วยมุ่งเน้นการพัฒนาในระดับจิตใจและจิตวิญญาณ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง บทความนี้ต้องการสื่อให้ทราบถึงวิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหารจากยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์จนถึงยุคการบริหารร่วมสมัย และการเชื่อมโยงไปยังแนวคิดจิตปัญญาศึกษาซึ่งเป็นยุคแห่งการบริหารเชิงจิตวิญญาณไปใช้ในการพัฒนาคนโดยองค์รวม

Abstract

Human resource management with contemplative education is a alternative approach that administrator can apply to manage the people in the organization by developing their mind and spirit for efficient organization indeed. The objective of this article is to know the evolution of management theories and link to contemplative education approach that may be called “mind-spirit management” era and can break through holistic human management.

บทนำ

กระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกสมัยใหม่ โดยเฉพาะหลังศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา โลกได้เผชิญปัญหามากมายหลากหลายทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มนุษย์คิดค้นและสร้างขึ้นมาไม่อาจสามารถแก้ไขปัญหาค่าได้ จนมีการเรียกร้องให้มนุษยชาติต้องหันกลับมาทบทวน ตั้งคำถามและตรวจสอบวิธีการดำเนินชีวิต และความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมรอบตัวที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ทอฟเฟอร์ (Alvin Toffler, 1980) ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของโลกออกเป็นสามคลื่นได้แก่ คลื่นลูกที่ 1 เป็น “ยุคปฏิวัติเกษตรกรรม” มนุษย์ยุคนี้จะทำเกษตรกรรมเป็นส่วนมาก เช่น ทำนา ทำสวน ทำไร่ และเลี้ยงสัตว์ เพื่อผลิตอาหารให้มีความอุดมสมบูรณ์ ทั้งปริมาณและคุณภาพสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของตน มีเกษตรย์ ผู้นำทางศาสนา ผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ควบคุม และดูแลกลุ่มของตน การบริหารคนในยุคนี้เป็นยุคนายกับบ่าว หรือเกษตรย์กับทาส ใช้อำนาจในการบังคับบัญชา

ต่อมาเมื่อ 200 กว่าปีที่แล้วโลกได้ก้าวเข้าสู่คลื่นลูกที่ 2 เรียกว่าเป็น “ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม” ความเปลี่ยนแปลง

เกิดขึ้นเมื่อ James Watts ค้นพบเครื่องจักรไอน้ำ ทำให้มนุษย์สามารถเดินทางติดต่อกันได้สะดวกมากขึ้น ประเทศทางซีกโลกตะวันตกขยายอาณาจักรสู่ซีกโลกตะวันออก เกิดการพัฒนา ด้านเครื่องจักร เครื่องกล เพื่อให้สามารถเพิ่มการผลิตได้คราวละมากๆ (Mass Production) มนุษย์ยุคนี้เห็นเครื่องจักรสำคัญกว่าคน การบริหารคนในยุคนี้มีการบริหารที่เป็นระบบแบบแรกของมนุษย์ เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)” เป็นการใช้หลักและวิธีทางวิทยาศาสตร์ในการศึกษาวิธีทำงาน เพื่อจะค้นหา “วิธีทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way)” ในการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่งเฟอเดอร์ริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ หลักการที่เทเลอร์ศึกษามี 4 หลักการสำคัญ (Lunenburg and Ornstein, 2000; Robbins 1996) ได้แก่

1. การวิเคราะห์งานด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Job Analysis) โดยสังเกตการปฏิบัติงาน รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และจะใช้วิธีการดังกล่าวเป็นแนวในการปฏิบัติงานต่อไป

2. การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) เป็นการคัดเลือกบุคคลเพื่อมาปฏิบัติงาน มีการฝึกและพัฒนา

¹ อาจารย์ ดร.ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บุคลากรในการปฏิบัติงานตามวิธีการที่ศึกษาไว้ ซึ่งก่อนปฏิบัติหน้าที่ เทย์เลอร์จะเสนอแนวคิดใหม่นี้ คนงานจะเป็นผู้เลือกงาน และคนงานเหล่านั้นจะต้องฝึกฝนตนเองเกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติ

3. การบริหารการปฏิบัติงานร่วมกัน (Management Cooperation) หมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมปฏิบัติงานและดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามวิธีการที่กำหนดไว้

4. การแบ่งความรับผิดชอบ (Division of Responsibility) เทย์เลอร์ เน้นการแบ่งงานกันปฏิบัติระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยผู้บริหารรับผิดชอบเรื่องการวางแผนและการตัดสินใจ ส่วนคนงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในอดีตงานต่างๆ เกือบทั้งหมดเป็นความรับผิดชอบของคนงาน

ส่วนคลื่นลูกที่ 3 ของ ทอฟเฟอร์ นั้น เป็น “ยุคสารสนเทศ (Information Technology) มนุษย์สามารถติดต่อสื่อสารกันโดยอาศัยเครือข่าย (Network) ที่มีประสิทธิภาพ เช่น มีระบบโทรคมนาคมที่รวดเร็วขึ้น มีการใช้ใยแก้วนำแสง สัญญาณดิจิทัล การใช้อินเทอร์เน็ต ดาวเทียมสื่อสาร รวมทั้งเทคโนโลยีไร้สาย เป็นต้น หรือเรียกว่าเป็นยุคที่โลกไร้พรมแดน คือ โลกถูกเชื่อมโยงเข้าหากันด้วยระบบอินเทอร์เน็ต จนเกิดเป็น “ชุมชนโลกไซเบอร์” ที่ประกอบด้วยสมาชิกหลายแสนหลายล้านคนจากทุกมุมโลกรู้จักกันโดยที่ไม่เคยเห็นหน้าค่าตากันในชีวิตจริง แต่สามารถทำกิจกรรมร่วมกันได้ จึงทำให้โลกในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารมากมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงใช้การบริหารร่วมสมัย (Contemporary Approach Management) เช่น การจัดการตามสถานการณ์ (The Contingency Approach) และการจัดการที่เน้นระบบ (The Systems Approach) โดยมีแนวคิดหลัก คือ การบริหารตามหลักการ คน ข้อมูล และสถานการณ์ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ผสมผสานกันเพื่อการบริหารได้อย่างเหมาะสม (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

ความเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าวทั้งสามยุคทำให้เกิดความซับซ้อนระดับสูง (Supercomplexity) ของปรากฏการณ์ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ร่วมและต่างเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม โดยเชื่อมโยงผ่านสื่อและเทคโนโลยีสมัยใหม่ กลายเป็นประเด็นปัญหาสำคัญในสังคมยุคปัจจุบัน จนนำไปสู่ความพยายามแสวงหาทางออกหรือทางรอดสำหรับวิกฤตการณ์ที่มนุษย์ในสังคมกำลังเผชิญร่วมกัน

ในวงการวิชาการด้านการบริหารคนก็เช่นเดียวกัน ถึงแม้จะมีการค้นคว้าหาวิธีการบริหารจัดการคนที่จะทำใหมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำนวนมาก แต่อาจจะถึงทางตัน

ของกระบวนการทัศนคติที่สนใจในมุมมองของพฤติกรรมของคน และองค์การเป็นหลัก ไม่สนใจสิ่งแวดล้อมที่ผันผวนไม่คงที่ เช่น ปัจจุบัน ทุกองค์การต้องตระหนักแล้วว่า องค์การเป็นระบบเปิดที่ติดต่อกับสัมพันธ์โดยตรงและได้รับผลกระทบจากสภาพสังคมแวดล้อมรอบข้าง การอยู่ไม่ลงมีอรร่วมรับผิดชอบต่อสังคมคงเป็นไปได้อย่างขึ้น และในขณะเดียวกันการรู้เรื่องเพียงทักษะการจัดการคนและองค์การภายนอกโดยที่ผู้บริหารองค์การไม่สนใจการพัฒนาจิตใจและจิตวิญญาณเชิงลึกคงไม่เพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำที่แท้จริง

จิตปัญญาศึกษา เป็นหนึ่งในแนวคิดและแนวปฏิบัติที่กำลังได้รับความสนใจและถูกนำมาประยุกต์ใช้และเผยแพร่ในสถาบันการศึกษาและกลุ่มวิชาชีพต่างๆ อย่างหลากหลาย ในสังคมปัจจุบัน แนวคิดและแนวปฏิบัตินี้มีจุดเน้นที่มุ่งให้มนุษย์หันกลับมาใส่ใจกับการพัฒนาคุณภาพความเป็นมนุษย์ของตน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการใคร่ครวญภายในจิตใจและการแสดงออกต่อความสัมพันธ์กับโลกภายนอก ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการเผชิญภาวะวิกฤตในสังคมสมัยใหม่ที่เต็มไปด้วยความสลับซับซ้อนและคาดเดาได้ยาก

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานแล้ว เช่น ในสมัยกษัตริย์ฮัมมูราบี (Hammurabi) แห่งบาบิโลน (Babylon) ประมาณ 1800 ปีก่อนคริสต์ศักราช ได้มีการออกกฎหมายเรียกว่า กฎหมายฮัมมูราบี มีการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำในการจ้างงาน แสดงว่าในยุคนี้เริ่มเกิดความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นแล้ว และจากหลักฐานข้อเขียนอื่นๆ เชื่อกันว่า ประเทศจีนเป็นประเทศแรกที่นำความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ โดยมีการสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ และในคัมภีร์ไบเบิล มีการบันทึกของโมเสส (Moses) กล่าวถึง คำแนะนำของเจโทโร (Jethro) พ่อตาของโมเสสว่า “โมเสสต้องสอนคนงานให้รู้จักข้อปฏิบัติและกฎต่างๆ ชีวาทที่เขาจะต้องเดิน งานที่เขาจะต้องทำ และจัดบุคคลที่มีความสามารถให้เป็นผู้ปกครองคนงานเหล่านั้น” (พระยอมนวงศ์สารศรี, 2540)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเด่นชัดมากขึ้น เริ่มตั้งแต่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 18 เป็นต้นมา (Byars and Rue, 2000) มีบุคคลสำคัญที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคสวัสดิการ (The Welfare Period) เช่น โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen: ค.ศ. 1771- ค.ศ. 1858) นักอุตสาหกรรมชาวอังกฤษ ที่ให้ความสนใจต่อสภาพการทำงาน

และความเป็นอยู่ของแรงงานในโรงงานทอผ้านิวลาร์ค (New Lanark) เขาได้นำกำไรส่วนหนึ่งของบริษัทมาปรับปรุงสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของแรงงาน และเสนอให้ลดเวลาในการทำงานของแรงงานลง อีกทั้งยังได้ชักชวนเจ้าของโรงงานอื่นๆ ให้ปฏิบัติต่อแรงงานของตนเองให้ดีขึ้น โดยมีความเชื่อว่าจะช่วยส่งผลให้ผลิตผล (Productivity) ของโรงงานเพิ่มขึ้น มีการตั้งสมาคมสวัสดิการ (Welfare Association) ในปี ค.ศ. 1831 ต่อมาในปี ค.ศ. 1916 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สมาคมสวัสดิการคนงานกลาง (Central Association of Welfare Workers)” และต่อมาในปี 1914 ได้เปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็น “สถาบันการบริหารงานบุคคล (Institute of Personnel Management)”

ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นยุคที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของแรงงาน โดยอาศัยวิธีการที่ได้จากการศึกษาในเชิงวิทยาศาสตร์ (Montana & Charnov, 2000) กล่าวคือ มีการตั้งสมมติฐาน กำหนดตัวแปรทดลอง แล้วจึงวัดผลการทดลองในกรณีต่างๆ ทำการทดลองตามกระบวนการซ้ำแล้วซ้ำอีก จนค้นพบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กระทั่งสามารถค้นพบวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) ในการทำงาน นับเป็นครั้งแรกที่นำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาวิธีการทำงานด้านการบริหารจัดการ ความสำเร็จดังกล่าวนี้เป็นเครื่องชี้ชัดเจนว่ากระบวนการทำงานสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้โดยการค้นคว้าและทดลอง ซึ่งบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ คือ เฟรดริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor: ค.ศ. 1856 – ค.ศ. 1915) เป็นวิศวกรบริษัทผลิตเหล็กกล้าชื่อ มิดเวล แอน เบธเลแฮม สตีล (Midvale and Bethlehem Steel) ผลงานพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงานที่มีชื่อเสียงของเทย์เลอร์ คือ การจัดการผลผลิตในการขนเหล็กของโรงงานโรงงานหลอมเหล็ก โดยการค้นคว้าหาวิธีที่ดีที่สุดในการขนเหล็ก ทั้งในด้านความเหมาะสมของอุปกรณ์ที่ใช้ในการขนแต่ละครั้ง การฝึกอบรมวิธีการใช้อุปกรณ์ให้แก่คนงาน การแบ่งงานของคนงานออกเป็นส่วนๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบงานแต่ละส่วนมีความชำนาญเฉพาะ (Specialization) ตลอดจนการใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบรายชิ้น (Price Rate System) ส่งผลให้ผลผลิตเฉลี่ยในการขนเหล็กเพิ่มขึ้นเกือบ 4 เท่าตัว และคนงานแต่ละคนได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นถึงประมาณร้อยละ 60 ต่อวัน (Bartol & Martin, 1998) บุคคลที่สำคัญอีกท่านในยุคนี้ คือ เฮนรี แกนต์ (Henry Gantt) ซึ่งผลงานที่สร้างชื่อเสียงและยังใช้อยู่มาจนถึงทุกวันนี้ คือ การกำหนดแผนภูมิการทำงานในรูปแบบ “แกนต์ ชาร์ต (Gantt Chart)” ในแผนภูมิ

ดังกล่าวจะระบุรายละเอียดการทำงานและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จให้เห็นอย่างชัดเจน (สาคร สุขศรีวงศ์, 2555)

ยุคการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management) เป็นยุคที่เกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่คิดค้นกำหนดหลักการบริหารให้ชัดเจน ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการเชิงบริหารจนได้รับการขนานนามว่าเป็น “บิดาแห่งทฤษฎีการจัดการแนวใหม่” คือ อองรี ฟาโยล์ (Henry Fayol: ค.ศ. 1841 - ค.ศ. 1925) ซึ่งเป็นนักธุรกิจและวิศวกรชาวฝรั่งเศส มีผลงานที่สำคัญคือ การริเริ่มกำหนดกิจกรรมหลักในองค์กรธุรกิจ (Business Activities) หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) คุณลักษณะของผู้จัดการและหลักการจัดการ (Principle of Management) เขาเชื่อว่าการบริหารเป็นกระบวนการที่สามารถเรียนรู้กันได้ องค์กรทุกแห่งมีกระบวนการบริหารที่คล้ายคลึงกัน และเสนอแนวคิดที่ว่า หน้าที่ทางการจัดการ (Management Function) มี 5 ประการคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) หรือเรียกว่า “POCCC” ส่วนหลักการจัดการ (Principle of Management) ที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ มี 14 ข้อ คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Division of Work) การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibilities) การมีระเบียบวินัย (Discipline) การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) การมีเอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) ผลประโยชน์ส่วนบุคคลต้องเป็นรองจากผลประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interest to the General Interest) การจัดค่าตอบแทน (Remuneration) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) การจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การสร้างความระเบียบเรียบร้อย (Order) ความเสมอภาค (Equity) ความมั่นคงในการจ้างงาน (Stability of Tenure) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และความสามัคคี (Esprit de Corps) (สาคร สุขศรีวงศ์, 2555) นอกจากนี้ยังมีบุคคลที่สำคัญอีกท่านหนึ่งในยุคนี้ คือ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, ค.ศ. 1869 - ค.ศ. 1920) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอแนวคิด “ระบบราชการ (Bureaucracy)” ในหนังสือชื่อ “The Theory of Social and Economic Organization” ซึ่งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้นำแนวความคิดของเวเบอร์ไปใช้ เวเบอร์ได้ศึกษาถึงแหล่งของอำนาจว่าประกอบด้วย อำนาจตามขนบธรรมเนียมประเพณี (Traditional Domination) อำนาจบารมี (Charismatic Domination) และอำนาจตามกฎหมายและหลักเหตุผล (Legal Rational Domination) เวเบอร์มีความเห็นว่า

อำนาจตามกฎหมายและหลักเหตุผลเป็นพื้นฐานที่มาของระบบราชการ (ดิน รัชฎพฤษ, 2536) เว็บอร์ได้ให้หลักสำคัญขององค์การแบบราชการ ประกอบด้วย 1) มีสายบังคับบัญชา (Hierarchy) ลดหลั่นตามลำดับจากสูงไปหาต่ำ อำนาจการควบคุมจะมาจากเบื้องบนจนถึงระดับต่ำสุด 2) มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Specialization) มีการแบ่งส่วนงาน (Departmentation) ออกเป็นกรม กอง ฝ่ายต่างๆ เพื่อปฏิบัติงานตามลักษณะเฉพาะของงาน 3) มีกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Rules and Regulations) เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตาม 4) ไม่มีความเป็นส่วนตัว (Impersonal) ความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การมีลักษณะเป็นทางการ (Formal) ไม่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน 5) มีการจัดการพัฒนา (Development) แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจัดฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญในงาน 6) เน้นความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะทาง (Technical Competence) เนื่องจากองค์การระบบราชการมีความใหญ่โต มีโครงสร้างสลับซับซ้อน การปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงาน จึงต้องใช้ความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะทางของส่วนงานนั้น และ 7) มีการแบ่งแยกทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินขององค์การ (Separation) ไม่นำทรัพย์สินขององค์การไปใช้เป็นส่วนตัว นอกจากนี้ยังมีบุคคลที่สำคัญในชุดการจัดการเชิงบริหารอีกท่านหนึ่ง คือ ลูเธอร์ กุลลิค และลินดัล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick, ค.ศ. 1891 - ค.ศ. 1983) ได้เสนอแนวคิดบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โดยตีพิมพ์บทความในหนังสือ Paper on the Science of Administration ในปี ค.ศ. 1937 เขาได้สรุปว่า ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องทำและรับผิดชอบอยู่ 7 ประการ คือ 1) การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคตว่าจะทำอะไรบ้าง ทำอะไรก่อนหลัง รวมถึงการกำหนดวิธีการและงบประมาณที่จะทำให้งานนั้นๆ บรรลุเป้าหมายขององค์การ 2) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดระบบต่างๆ ในองค์การให้เหมาะสม เช่น จัดระบบโครงสร้างของงานในองค์การว่าจะแบ่งงานกันอย่างไร มีกี่ฝ่ายอะไรบ้าง หรือจัดระบบการใช้อำนาจในองค์การอย่างไร เป็นต้น 3) การบริหารบุคคล (Staffing) คือ การดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร นับตั้งแต่การจัดหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน การพัฒนาบุคลากรในระบบเพื่อเพิ่มสมรรถภาพการทำงานให้สูงขึ้น การดูแลควบคุมนิเทศงาน การจ่ายค่าตอบแทน รวมไปถึงการพิจารณาให้บุคลากรออกจากระบบงาน 4) การอำนวยการ (Directing) คือ การพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการ แนวทางที่เหมาะสมใน

การดำเนินงาน และสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การประสานงาน (Coordinating) คือ การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ ได้ปฏิบัติงานอย่างประสานสอดคล้อง ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกันหรือขัดแย้งกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น 6) การเสนอรายงาน (Reporting) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเสนอรายงานความก้าวหน้าและอุปสรรคในการทำงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ทราบตลอดจนหาแนวทางช่วยเหลือแก้ไขต่อไป และ 7) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) คือ การจัดการเกี่ยวกับงบประมาณ นับแต่การจัดหางบประมาณ จัดสรรงบประมาณ ตลอดจนควบคุมงบประมาณ เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างรัดกุม ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทั้ง 7 ประการนี้เรียกสั้นๆ ว่า “POSDCoRB” นอกจากนี้กุลลิคและเออร์วิค ยังได้เน้นในเรื่องการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม โดยชี้ให้เห็นว่าองค์การที่มีผลผลิตหรือประสิทธิผลของงานสูงนั้นจะต้องมีลักษณะคือ มีการแบ่งงานและบุคลากรออกเป็น ส่วนงาน (Division of Labor) อย่างชัดเจน และมีการกำหนดช่วงการควบคุมบุคลากร (Span of Control) ที่เหมาะสมด้วย (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

ชุดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Management) เป็นชุดที่นักบริหารและนักวิชาการเริ่มมองว่าการบริหารที่เน้นงานมากเกินไปจนมองข้ามความเป็นมนุษย์ของบุคลากรในองค์การ ไม่สามารถจะทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานในองค์การเพิ่มขึ้นอย่างแท้จริง เพราะบุคลากรไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการ อารมณ์ และความรู้สึก ดังนั้น อัตราการเพิ่มของผลผลิตจึงเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคลากรด้วย จึงเป็นชุดที่เริ่มนำความรู้ด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการบริหาร โดยมี แมรี ปาร์กเกอร์ ฟอลเลตต์ (Mary Parker Follett: ค.ศ. 1868 - ค.ศ. 1933) นักจิตวิทยาชาวเยอรมันเป็นผู้บุกเบิกการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์เป็นคนแรก โดยได้เขียนหนังสือชื่อ “Creative Experience” ในปี ค.ศ. 1924 ฟอลเลตต์ เสนอว่า องค์การควรตั้งอยู่บนรากฐานของจริยธรรมกลุ่ม (Group Ethics) มากกว่าปัจเจกชนนิยม (Individualism) หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การประสานความกลมกลืนและประสานงานความพยายามของกลุ่ม ผู้บริหารควรใช้การนำมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ ฟอลเลตต์มีความเห็นว่า คนเป็นปัจจัยที่ทำลายมากที่สุดในการบริหารสมัยใหม่ ฟอลเลตต์เน้นถึงปัญหาความขัดแย้งทางการบริหารที่แตกต่างไปจากแนวคิดเดิมที่เชื่อว่า ความขัดแย้ง

(Conflict) เป็นอันตราย แต่ฟอลเลตต์มีความเห็นว่าหากแก้ไขความขัดแย้งได้ จะก่อให้เกิดผลดีในทางสร้างสรรค์จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาไว้ 3 ประการ คือ 1) พยายามให้ฝ่ายหนึ่งชนะ 2) พยายามประนีประนอมยอมกัน และ 3) พยายามบูรณาการเพื่อหาจุดร่วมของทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้ยังได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) (ดิน ปรัชญพทธี: 2536) ซึ่งในสมัยของฟอลเลตต์การจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ยังไม่ปรากฏเด่นชัด แต่เริ่มชัดเจนเมื่อมีการวิจัยทดลองที่เรียกว่า “ฮอว์ธอร์น สตั๊ดดี้ (Hawthorne Studies) โดย จอร์จ เอลตัน เมโย (George Elton Mayo: ค.ศ. 1880 - ค.ศ. 1949) ผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ค้นพบทฤษฎีมุขสัมพันธ์ ขณะที่เป็ศาสตราจารย์อยู่ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้ทำการวิจัยที่สำคัญชิ้นหนึ่งเรียกว่า “การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ที่โรงงานฮอว์ธอร์น ของบริษัท เวสเทิน อิเล็กตริก (Western Electric) โดยการศึกษาดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพียงเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับแสงสว่างในสถานที่ทำงานกับผลผลิตของคน ผู้วิจัยได้แบ่งคนงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง (Experimental Group) และกลุ่มควบคุม (Control Group) โดยกลุ่มทดลองจะได้รับแสงสว่างในที่ทำงานลดลงเรื่อยๆ ขณะที่กลุ่มควบคุมได้รับแสงในระดับที่คงที่ตลอดระยะเวลาการทดลอง ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่า ปริมาณผลผลิตจากกลุ่มทดลองควรลดลงตามระดับแสงสว่างที่น้อยลง ขณะที่กลุ่มควบคุมควรมีปริมาณผลผลิตคงที่ตามระดับแสงที่คงที่ แต่ผลการทดลองพบว่า แม้ระดับแสงสว่างของกลุ่มทดลองจะลดลง แต่ปริมาณผลผลิตกลับเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ขณะที่ปริมาณผลผลิตของกลุ่มควบคุมก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน แต่เพิ่มในอัตราที่น้อยกว่ากลุ่มทดลอง ทำให้ผู้วิจัยประหลาดใจกับผลการทดลองเป็นอย่างมาก จึงทดลองซ้ำแต่ยังคงได้รับผลเช่นเดิม ผู้วิจัยจึงสรุปผลการศึกษาว่ามีปัจจัยอื่นนอกจากระดับแสงสว่างที่มีผลต่อปริมาณผลผลิตของคนงาน และเพื่อค้นคว้าปัจจัยอื่นที่มีผลต่อปริมาณผลผลิตของคนงาน ผู้วิจัยจึงศึกษาทดลองอีกหลายครั้งโดยเปลี่ยนปัจจัยในการทดลอง เช่น ศึกษาผลกระทบจากระยะเวลาการหยุดพักของคนงานที่มีผลต่อปริมาณผลผลิตของคนงาน ในที่สุดก็พบว่านอกจากระดับแสงสว่างแล้ว ระยะเวลาการหยุดพักของคนงาน ก็มีผลกระทบต่อปริมาณผลผลิต จากนั้นผู้วิจัยศึกษาทดลองในอีกหลายลักษณะจนได้ข้อสรุปว่า นอกจากปัจจัยการผลิตตามปกติซึ่งได้แก่ ค่าแรง แสงสว่าง และระยะเวลาการหยุดพักแล้ว ปริมาณผลผลิตของคนงานยังขึ้นอยู่กับปัจจัย

อื่นๆ ด้วย ปัจจัยเหล่านั้นรวมถึง ความรู้สึกของคนงานว่ากำลังอยู่ในการทดลอง การแบ่งกลุ่มการทำงาน การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและคนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกัน ตลอดจนความคาดหวัง เป้าหมาย และแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมเรียกว่า “ปัจจัยเชิงพฤติกรรม”(Mayo E., 1933) การทดลองที่ฮอว์ธอร์นของเมโยนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้มีผู้สนใจศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ตลอดจนปัจจัยทางจิตวิทยาของมนุษย์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ในเวลาต่อมา บุคคลที่สำคัญอีกท่านหนึ่งในยุคนี้ คือ ฮับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow: ค.ศ. 1908 - ค.ศ. 1970) เป็นนักวิชาการที่ให้ความสนใจกับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยเขาได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ได้ 3 ประการ ได้แก่ 1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอย่างต่อเนื่องที่ไม่มีที่สิ้นสุดได้หมด เมื่อความต้องการใดได้รับการบำบัดแล้วบุคคลจะมีความต้องการใหม่เกิดขึ้น 2) พฤติกรรมจะเป็นผลมาจากความต้องการ โดยที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุความต้องการในขณะนั้น และ 3) ความต้องการของบุคคลสามารถจัดให้อยู่ในลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในความต้องการขั้นหนึ่งเขาก็จะเกิดความต้องการในขั้นถัดไป (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545) โดยมาสโลว์ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) เป็น 5 ขั้น ดังนี้ 1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) คือ ความต้องการพื้นฐานเพื่อการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ และความต้องการทางเพศ 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งทางกายภาพและความรู้สึก 3) ความต้องการทางสังคม (Social Belonging Needs) คือ ความต้องการสร้างมิตรภาพ การยอมรับ การมีส่วนร่วม ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม 4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) คือ ความต้องการที่จะได้รับการเคารพ เกียรติยศและความสนใจจากผู้อื่น และ 5) ความต้องการที่จะประจักษ์ตน (Self-Actualization) คือ ความต้องการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Singer, 1990) ซึ่งแนวความคิดของมาสโลว์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในระยะเริ่มต้นผู้บริหารสามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้โดยกรให้ผลตอบแทนทางวัตถุ เพื่อสนองตอบความต้องการขั้นแรก (Primary Needs) ของเขา เช่น เงินเดือนที่สูง สวัสดิการ และความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น ซึ่งตรงกับแนวความคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเป็นเครื่องจูงใจบุคลากร แต่นอกเหนือจาก

ความต้องการเบื้องต้นแล้ว บุคลากรยังมีลำดับขั้นความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ และการยอมรับจากสมาชิกอื่น เป็นต้น ซึ่งองค์การสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ในยุคนี้ยังมีบุคคลที่สำคัญอีกท่านหนึ่ง คือ ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor: ค.ศ. 1906 - ค.ศ. 1964) ศาสตราจารย์ประจำสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ได้เสนอแนวความคิดในหนังสือชื่อ “The Human Side of Enterprise” ได้กล่าวถึงแนวทางในการบริหารบุคคลภายในองค์การของผู้บริหาร โดยเขาได้สร้างสมมติฐานที่เรียกว่า “ทฤษฎี X และทฤษฎี Y” ซึ่งสะท้อนถึงทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน คือ 1) ทฤษฎี X มีสมมติฐานในทางลบว่า คนงานเกียจคร้าน มีความทะเยอทะยานต่ำ ชอบให้บังคับและลงโทษเพื่อที่จะทำงาน และมุ่งสนใจแต่เพียงผลตอบแทนที่เป็นวัตถุและความมั่นคงปลอดภัยเท่านั้น และ 2) ทฤษฎี Y มีสมมติฐานในทางบวกว่า คนงานที่มีวุฒิภาวะสูง มีความสามารถที่จะควบคุมตนเองได้ มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความต้องการในระดับที่สูงตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยแมกเกรเกอร์เชื่อว่าผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี X จะควบคุมการทำงานของคอนงานอย่างเข้มงวด และใช้ปัจจัยพื้นฐาน เช่น เงินค่าตอบแทน เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรทำงาน แต่ในทางกลับกัน ผู้บริหารที่เชื่อตามทฤษฎี Y มีแนวโน้มที่จะให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร พยายามทำให้งานน่าสนใจ และสนองตอบความต้องการในระดับสูงของบุคลากร (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2545)

ยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management) การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้เริ่มขึ้นเมื่อความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือการไม่เชื่อว่าการบริหารแบบเน้นที่งาน (การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์) หรือการบริหารแบบเน้นที่คน (การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ 7 อย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวจะทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานในองค์การสูงขึ้น แต่เชื่อว่าการบริหารที่ให้ความสำคัญกับทั้งงานและคนตามสถานการณ์จะทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพขององค์การเพิ่มขึ้นได้มากกว่า การที่ความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารได้เปลี่ยนไปเช่นนี้ก็เนื่องจากว่าในช่วงปี ค.ศ. 1970 - ค.ศ. 1980 ได้มีการวิจัยและพบว่า พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคลากรกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์การ (การดี อนันต์นารี, 2551) ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารและ

นักวิชาการจึงมุ่งสนใจและให้ความสำคัญกับทฤษฎีพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในแง่มุมต่างๆ ที่เรียกว่า “พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior)” ซึ่งการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่เป็นการบริหารที่เน้นทั้งงานและคนนี้ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในการบริหารในทุกองค์การจนถึงปัจจุบัน โดยมีเชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1964) ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้เริ่มต้นการบริหารแบบพฤติกรรมศาสตร์ในหนังสือ “The Functions of Executive” เขาได้เสนอแนวคิดที่ก่อให้เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับแนวสังคมศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการบริหารที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรนั้น จำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางสังคมด้วย ไม่ใช่บริหารตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ในแผนภูมิการบริหารองค์การ (Organization Chart) หรือตามกฎระเบียบขององค์การเท่านั้น นอกจากนั้นบาร์นาร์ดยังเป็นผู้เริ่มคำศัพท์ใหม่ๆ ทางการบริหารที่สำคัญได้แก่ คำว่า 1) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อเป็นตัวชี้วัดระดับความสำเร็จขององค์การ ซึ่งความหมายของคำทั้งสองนี้มีความหมายที่ต่างกัน โดยที่ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์การ ส่วนประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลที่ได้รับเกิดจากการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า ซึ่งในทัศนะของบาร์นาร์ด ความสำเร็จที่แท้จริงขององค์การอยู่ที่การได้ผลตามเป้าประสงค์ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสิ่งตอบแทนที่ได้รับ 2) องค์การรูปนัย (Formal Organization) และองค์การอรูปนัย (Informal Organization) บาร์นาร์ดได้วิเคราะห์ให้เห็นว่า การที่บุคลากรเข้ามาอยู่และทำงานร่วมกันในองค์การใดๆ ก็ตาม บุคลากรจะรวมตัวกันและมีความสัมพันธ์ต่อกันเป็น 2 แบบ คือ การรวมกันแบบเป็นทางการ กับการรวมกันแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งองค์การที่เป็นทางการ หรือองค์การรูปนัย (Formal Organization) หมายถึง การอยู่ร่วมกันและสัมพันธ์กันของบุคลากรที่เป็นไปตามแบบแผน ระเบียบกฎเกณฑ์ที่องค์การได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนองค์การที่ไม่เป็นทางการ หรือองค์การอรูปนัย (Informal Organization) หมายถึง การอยู่ร่วมกันและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยความสมัครใจ และพึงพอใจของบุคลากรเอง ซึ่งอาจเกิดขึ้นเพราะความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือเพราะมีผลประโยชน์ร่วมกันก็ได้ และ 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และความร่วมมือ (Cooperation) บาร์นาร์ดชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของงานใดๆ ในองค์การขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การ แต่ความร่วมมือของบุคลากรจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555) บุคคลสำคัญอีกท่านหนึ่งในยุคนี้คือ เฮอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon, 1947) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มการบริหารแบบพฤติกรรมศาสตร์ ในหนังสือ “Administrative Behavior” ไชมอนได้เสนอทฤษฎีที่เป็นกรอบความคิดสำหรับการบริหาร 2 เรื่อง ดังนี้ 1) การตัดสินใจทางการบริหาร ในทัศนะของไชมอนเห็นว่า การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้งานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของการบริหารมีอยู่ 2 ประการคือ ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารเอง (Ability to perform) กับความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Ability to make correct decisions) ของผู้บริหาร ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ทัศนะของไชมอน การบริหารคือ “การตัดสินใจ” นั่นเอง และการบริหารที่ดีก็คือการเพิ่ม “ความมีเหตุผลในการตัดสินใจ” (Rationality of decision-making) ให้สูงขึ้น 2) การมุ่งใจในการทำงาน ไชมอนอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความสมดุล (Equilibrium) ในองค์การของบาร์นาร์ดเพื่อชี้ให้เห็นว่า องค์การเป็นระบบที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างองค์การกับบุคลากรในองค์การ กล่าวคือ การที่บุคลากรเข้ามาอยู่และทำงานให้กับองค์การนั้นก็เพราะหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนจากองค์การ ขณะเดียวกันองค์การเองก็หวังว่าจะได้ประโยชน์ตอบแทนจากบุคลากรด้วยเช่นกัน (การ์ดี อนันต์นันท์, 2551)

ยุคการบริหารเชิงปริมาณ (Quantitative Management) เป็นยุคที่เกิดขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง ที่กองทัพสหรัฐอเมริกาเริ่มนำการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาใช้ในการบริหารจัดการ ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจต่างๆ ทางทหาร โดยเฉพาะการคำนวณหาปริมาณการจัดสรรและใช้ทรัพยากรเพื่อการสงคราม เช่น การวางแผนการขนส่งกำลังพลให้ใช้น้ำมันน้อยที่สุด ตลอดจนการวางแผนการเดินทางให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการจัดการเชิงปริมาณจึงเป็นการนำหลักคณิตศาสตร์ สถิติ ตลอดจนคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประมวลผลเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ (Fayol, H., 1949) จนกระทั่งในระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาวิธีการและระบบต่างๆ ตามแนวคิดในยุคนี้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบที่ใช้งานกันอยู่ทั่วไปในปัจจุบัน เช่น ระบบสนับสนุนเพื่อการตัดสินใจ (Decision Support System) และระบบสนับสนุนเพื่อผู้บริหาร (Executive Support System) เป็นต้น มุมมองทางการจัดการเชิงปริมาณนี้ยังแตกแขนงสาขาออกไปเป็น 1) วิทยาศาสตร์การจัดการ (Management Science) ซึ่งเป็นการนำทฤษฎีทาง

คณิตศาสตร์และเครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operation Research) นั่นคือ ในการตัดสินใจขององค์กร การสำรวจหรือการวิจัยถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด เครื่องมือที่ใช้สำหรับวิทยาศาสตร์การจัดการนี้ ได้แก่ ระเบียบวิธีเชิงเส้น (Linear Programming) ระบบแถวคอย (Queuing System) และตัวแบบเชิงปริมาณต่างๆ 2) การบริหารดำเนินงาน (Operation Management) เป็นการประยุกต์ข้อมูลทางสถิติหรือการคำนวณทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานแต่ละส่วน รวมถึงการจัดระบบการขนส่ง (Logistics) และการบริการต่างๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการการผลิต และการออกแบบสถานที่ เป็นต้น และ 3) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) เป็นการนำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์เข้ามาผสมผสานกับหลักการบริหารเพื่อสร้างและบริหารข้อมูลขององค์กร เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (สาคร สุขศรีวงศ์, 2555)

ยุคการบริหารร่วมสมัย (Contemporary Management) เป็นที่นักวิชาการและนักบริหารยังพัฒนาหาวิธีการต่างๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันจะพบแนวคิดและวิธีการหลายประการที่นำมาศึกษาและประยุกต์ใช้ เช่น แนวคิดเรื่องระบบ (System Approach) เป็นการมองว่าองค์การทุกองค์การเป็นระบบใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์การ เช่น การวางแผน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน การควบคุม ตลอดจนการเงินและการผลิต เป็นต้น ดังนั้นการบริหารจัดการให้องค์การใหญ่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องคำนึงถึงการทำให้ระบบย่อยต่างๆ ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้จะมีผลกระทบซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจถึงความสัมพันธ์ของระบบย่อยแต่ละระบบ ตลอดจนปฏิสัมพันธ์และพลวัตรของระบบย่อยต่างๆ ที่มีต่อกันเอง และที่มีผลกระทบโดยรวมกับระบบใหญ่ (Kast, F. & Rosenzweig, J., 1972) แนวคิดการบริหารตามสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นแนวคิดที่ชี้ให้ผู้บริหารเห็นว่า การเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการแบบใดจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุคนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละสถานการณ์ การแก้ปัญหาทางการบริหารจึงไม่อาจหาวิธีใดที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆ ตลอดจนติดตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ตลอดเวลา

เพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (Optimal Solution) (สาคร สุขศรีวงศ์, 2555)

แนวคิดจิตปัญญาศึกษา

ปรัชญาแนวคิดเรื่อง จิตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) เริ่มต้นขึ้นในสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1974 ที่มหาวิทยาลัยนาโรปะ มลรัฐโคโลราโด สหรัฐอเมริกา ซึ่งก่อตั้งขึ้นโดยเชอเกียม ตรุงปะ แต่เริ่มเป็นที่รู้จักแพร่หลายมากยิ่งขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ในหมู่นักการศึกษาในทุกระดับ โดยมีอิทธิพลต่อเครือข่ายการศึกษาระดับอุดมศึกษาหลายแห่ง เช่น เครือข่าย Five Colleges และ Amherst หรือเครือข่ายในมลรัฐโคโลราโด ซึ่งเริ่มเปิดตัวเป็นทางการในเดือนกันยายน ค.ศ. 2006 ทั้งนี้สำหรับมหาวิทยาลัยนาโรปะ การปฏิบัติเชิงจิตปัญญาศึกษาในการศึกษา หมายถึง การศึกษาที่มุ่งเน้นการสืบค้นสำรวจภายในตนเอง การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง และการรับฟังด้วยใจเปิดกว้างซึ่งจะนำไปสู่การตระหนักรู้จักตนเอง การหยั่งรู้ความเปิดกว้างยอมรับความหลากหลาย ตลอดจนความอุดมของโลก ทั้งนี้จากการตระหนักรู้และเข้าใจในตนเองย่อมส่งผลให้เกิดความชื่นชมในคุณค่าของประสบการณ์ ของผู้อื่นด้วยเช่นกัน เป้าหมายของการศึกษาเชิงจิตปัญญาไม่ได้เป็นไปเพื่อการใคร่ครวญภายในเท่านั้น แต่หมายถึง การหยั่งรากให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ให้เป็นประสบการณ์ซึ่งสัมผัสได้โดยตรงมากขึ้น และสอดคล้องกับการฝึกจิตจากการทำสมาธิมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาภายใน และการพัฒนาความรู้ภายนอกเติบโตไปอย่างพร้อมเพรียง (จิรัฐกาล พงศ์กศเสถียร, 2553)

ในประเทศไทยกลุ่มจิตวิวัฒน์ เป็นกลุ่มที่สนใจเรื่องการขับเคลื่อนสังคมสู่จิตสำนึกใหม่ (New Consciousness) อย่างจริงจัง มีแนวคิดที่จะสนับสนุนให้เกิดประสบการณ์การจัดกระบวนการเชิงจิตปัญญาในการเรียนการสอน ทั้งในและนอกระบบการศึกษา ได้ประชุมหารือร่วมกันเพื่อผลักดันแนวทางดังกล่าวให้เกิดขึ้นในสังคมไทย และรวมตัวกันเป็นเครือข่ายจิตปัญญาศึกษา (Contemplative Education Network)

Contemplative มาจากคำว่า Contemplari ซึ่งเป็นภาษาละติน หมายถึง การสังเกต พิจารณา ฟังดูอย่างตั้งใจ เดบอราห์ เจ. เฮย์ (Deborah J. Haynes) กล่าวว่า Contemplative Education เป็นวิธีการที่จะพัฒนาสมาธิ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อันจะก่อให้เกิดความตระหนักรู้ และความรักความเมตตา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนได้รู้จักเทคนิคของการตระหนักรู้สมาธิ และวิธีการที่จะกำหนดความตั้งใจนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ต่อยุคปัจจุบัน ยุคแห่งการแยกส่วน ยุคแห่งความรวดเร็ว ซึ่งมีภารกิจอันหลากหลาย และถูกรบกวนสมาธิอย่างต่อเนื่อง (Haynes, Deborah J., online)

การสอนแบบ Contemplative Education เป็นแนวการสอนแบบสหวิทยาการ มีการฝึกปฏิบัติอย่างง่าย ๆ เช่น การขึงธนู การนั่งสงบนิ่ง การฝึกตระหนักรู้ลมหายใจ และฝึกการเขียน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยให้เกิดบรรยากาศของความเคารพ ทำให้ชั้นเรียนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อการเรียนได้ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเคารพแล้ว ผู้เรียนก็เรียนรู้ที่จะฟัง เขียนและโต้แย้งอย่างมีวัฒนธรรม ซึ่งคุณลักษณะ เหล่านี้จะช่วยให้เขากลายเป็นพลเมืองที่เคารพกฎระเบียบ วิลเลียม เจมส์ (William James) กล่าวว่า Contemplative Education เป็นการศึกษาที่จะพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะของการมีวิจารณ์ญาณ เจตนาธรรมอันมุ่งมั่น เป็นการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเช่นเดียวกับที่ มิราไบ บุษ (Mirabai Bush) ผู้อำนวยการ Center for Contemplative Mind in Society ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกปฏิบัติ และการสอน Contemplative Education นั้น มีเป้าหมายเพื่อสร้างชีวิตที่รู้ตื่น เบิกบาน ซึ่งบุคคลเหล่านั้นจะกลายเป็นผู้ที่มีความรัก ความเมตตาอันยิ่งใหญ่ เป็นผู้ที่เรียนรู้ที่จะฟังตนเอง และผู้อื่น ตลอดจนรู้จักที่จะสังเกตโลก (James William, 1980)

วิจักขณ์ พานิช นักศึกษาไทยแห่งมหาวิทยาลัยนาโรปะเรียก Contemplative Education ว่า การศึกษาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ และได้ให้ความหมายของ Contemplative ว่า ที่ใคร่ครวญครุ่นคิดคำนึงด้วยใจโดยแยกกาย ซึ่งตรงกับคำบาลีในพุทธศาสนาว่า โยนิโสมนสิการ (การพิจารณาโดยแยกกาย) ส่วนคำว่า Education แปลว่า การศึกษา ตรงกับคำบาลีทางพุทธศาสนาว่า สิกขา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยความพร้อมพรังในศีล สมาธิ และปัญญา ไม่แยกขาดออกจากกัน ดังนั้น Contemplative Education จึงหมายถึง การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ นัยของคำนี้ ไม่ใช่แสดงถึงรูปแบบของการศึกษา หรือระบบการศึกษา แต่เน้นไปที่กระบวนการ โดยกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวสามารถทำได้ 3 ลักษณะ (วิจักขณ์ พานิช, 2548) คือ

- 1) การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) หมายถึง ฟังด้วยหัวใจ ด้วยความตั้งใจ อย่างสัมผัสได้ถึงรายละเอียดของสิ่งที่เราฟังอย่างลึกซึ้งด้วยจิตที่ตั้งมั่น ในที่นี้หมายถึง การรับรู้ในทางอื่นๆ ด้วย เช่น การมอง การอ่าน การสัมผัส ฯลฯ
- 2) การน้อมสู่ใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการฟังอย่างลึกซึ้ง ประกอบกับประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตในทางอื่นๆ เมื่อเข้าสู่ใจแล้ว

มีการน้อมนำมาคิดใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง ซึ่งต้องอาศัยความสงบเย็นของจิตใจเป็นพื้นฐาน จากนั้นลองนำไปปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลจริง เป็นการพอกพูนความรู้เพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง

3) การเฝ้ามองเห็นตามที่เป็นจริง (Meditation) การปฏิบัติธรรมหรือการภาวนา คือ การเฝ้าดูธรรมชาติที่แท้จริงของจิต นั่นคือการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ ความบีบคั้นที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง และสภาวะของการเป็นกระแสแห่งเหตุปัจจัยที่เลื่อนไหลอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติภาวนาฝึกสังเกตธรรมชาติของจิต จะทำให้เราเห็นความเชื่อมโยงจากภายในสู่ภายนอก เห็นความเป็นจริงที่พ้นไปจากอำนาจแห่งตัวตนของตน ที่หาได้มีอยู่จริงตามธรรมชาติเป็นเพียงการเห็นคิดไปของจิตเพียงเท่านั้น

ประเวศ วะสี กล่าวไว้ในการประชุมเสวนา จิตตปัญญาศึกษา: การเรียนรู้จากภายใน ณ มหาวิทยาลัยมหิดล ว่า จิตตปัญญาศึกษา เป็นการเรียนรู้ภายใน การศึกษาด้านในเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง กระบวนการเรียนรู้จิตตปัญญาศึกษามีดังนี้ (ประเวศ วะสี, 2550)

1) การเข้าถึงโลกทัศน์และชีวิต เรามองโลก มองธรรมชาติอย่างไร หากเราเข้าถึงความจริงจะพบความงามในนั้นเสมอ เมื่อเราเข้าถึงธรรมชาติดีก็จะถึงความเป็นอิสระ

2) กิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชุมชน คนตรี ศิลปะ กิจกรรมอาสาสมัคร (Volunteer) สนทนาสนทนา (Dialogue) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาจิตใจ

3) การปลีกวิเวกไปอยู่ในธรรมชาติ สัมผัสธรรมชาติ (Retreat) ได้รู้ใจตนเอง เมื่อจิตสงบเชื่อมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับธรรมชาติ จะเกิดปรากฏการณ์พัฒนาตนเอง พัฒนาจิตใจ

4) การทำสมาธิ (Mediation)

ดังนั้น ความหมายของ จิตตปัญญาศึกษา (Complative Education) จึงเป็นการศึกษาที่พัฒนามาจากภายใน ให้เกิดความตระหนักรู้ และเกิดปัญญา เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่น้อมลงสู่ใจอย่างใคร่ครวญและสัมพันธ์กับคุณธรรมความเป็นมนุษย์ เป็นการฝึกปฏิบัติที่ไม่จำกัดเพียงแนวทางของศาสนา หากรวมถึง ศาสนา ศิลปะ และกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างสัมพันธ์ภาพและรู้เรียน

สนใจจนสามารถเข้าถึงความจริงของธรรมชาติ เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เกิดความรักความเมตตา (จิรัฐกาล พงศ์กศเสถียร, 2553)

โรเจอร์ วอลช์ (Roger Walsh) ศาสตราจารย์ด้านจิตแพทย์ ปรักษญาและมนุษยวิทยาจากมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ปรากฏร่วมอยู่ในศาสนาของโลก ได้แก่ พุทธ คริสต์ อิสลาม ยิว ฮินดู เต๋า และขงจื้อ ซึ่งเป็นแนวทางบ่มเพาะคุณสมบัติทางจิตวิญญาณ ได้แก่ ความรักความเมตตา ความปีติสุข ความสงบ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ปัญญา และความต้องการที่จะรับใช้ช่วยเหลือให้งอกงามขึ้นในตัวมนุษย์ วิธีปฏิบัติ 7 ประการ ได้แก่

1. เปลี่ยนแรงจูงใจ โดยการลดกิเลส และค้นพบความต้องการทางจิตวิญญาณของตนเอง

2. บ่มเพาะปัญญาทางอารมณ์ให้งอกงาม โดยการเยียวยา จิตใจจากความกลัว ความโกรธ และเรียนรู้ที่จะรัก

3. ปฏิบัติชอบ การทำดีจะทำให้รู้สึกดี

4. มีจิตใจสงบ ตั้งมั่น

5. เปิดดวงตาแห่งจิตวิญญาณ ทำให้สามารถตระหนักชัดถึงความศักดิ์สิทธิ์ของสรรพสิ่ง

6. บ่มเพาะความฉลาดทางจิตวิญญาณ เพื่อพัฒนาปัญญา และความเข้าใจชีวิต

7. เผยจิตวิญญาณสู่การกระทำ โดยเอื้อเพื่อเกื้อกูลผู้อื่น และทำงานบริการสาธารณะอย่างมีความสุข

การฝึกปฏิบัติตามแนวจิตตปัญญาเป็นแนวปฏิบัติต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้ได้กับชีวิตประจำวันของเรา โรเจอร์ วอลช์ ได้นำแนวปฏิบัติทั้งที่นำมาจากคำสอนโบราณ และที่ได้ออกแบบทดลองใช้ได้ผลจริงมาแล้วทั้งกับตนเอง นักศึกษา และคนไข้ ทำให้ได้เข้าสู่พื้นที่ด้านในของตนเองจากส่วนที่สัมผัสได้ง่าย เช่น กิเลส และจัดการกับความกลัว ความโกรธ ไปพร้อมๆ กับให้รู้จักกับด้านบวก เช่น ความรัก และความต้องการทางจิตวิญญาณ จากนั้นจึงค่อยๆ เข้าสู่แก่นที่ลึกซึ้งขึ้น คือ ปัญญา และการเข้าใจชีวิตทั้งหมด



ภาพต้นไม้แห่งการฝึกปฏิบัติแนวจิตปัญญา

จากภาพ Maia Duerr (<http://www.contemplativemind.org/practices/tree.html>) ได้ทำการสำรวจการปฏิบัติแนวจิตปัญญาในสังคมอเมริกันตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001-2004 สรุปเป็นต้นไม้จิตปัญญา (the tree of contemplative practice) ซึ่งประกอบด้วยกิ่ง 7 กิ่ง คือ stillness practice, movement practice, creation process practices, activist practices, generative practices, ritual/cyclical practices และ rational practice และรากของต้นไม้ซึ่งเปรียบเสมือนกับฐานของแนวคิดทั้ง 7 ประเภทย่นหมายถึง การพัฒนาความตระหนัก (cultivating awareness) และการเชื่อมโยงกับสิ่งศักดิ์สิทธิ์หรือปัญญาภายใน

ต้นไม้แห่งการฝึกปฏิบัติตามแนวจิตปัญญา รากของต้นไม้แสดงถึงเป้าหมายของการฝึกปฏิบัติ นั่นคือ เพื่อปลูกฝังให้เกิดความตระหนักรู้และพัฒนาความเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวกับพระเจ้าหรือจิตบริสุทธิ์ที่อยู่ภายใน โดยผ่านการฝึกปฏิบัติตามแนวทางที่หลากหลายทั้งตามหลักศาสนาและตามแนวทางที่ถูกพัฒนาขึ้นในบริบทของทางโลก การฝึกปฏิบัติได้แตกกิ่งออกมาเป็นหลายสาขา ตัวอย่างเช่น การฝึกสงบนิ่ง (Stillness Practices) โดยมุ่งเน้นความสงบของร่างกายและจิตใจเพื่อ

พัฒนาสมาธิ การฝึกการเคลื่อนไหว (Movement Practices) เป็นการฝึกสังเกต และมีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวร่างกายในรูปแบบต่างๆ เช่น โยคะ ชี่กง ไทเก็ก การเดิน เป็นต้น การฝึกปฏิบัติตามแนวจิตปัญญา คือ วิถีทางปฏิบัติที่สามารถทำให้เป็นหนึ่งเดียวกับชีวิตประจำวัน เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ภายใน ช่วยให้เกิดสติสมาธิกับการทำงาน คงความสงบในใจได้แม้อยู่ท่ามกลางกิจกรรมที่เคลื่อนไหวอยู่ในชีวิต และยังสามารถเชื่อมโยงกับสภาวะแวดล้อมได้ดี การฝึกปฏิบัติตามแนวนี้นี้ช่วยพัฒนาทักษะการสื่อสาร ความมีสมาธิ ช่วยลดความเครียด และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังเป็นการปลูกฝังความเข้าใจต่อชีวิต ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ และความรักความเมตตา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตปัญญาศึกษา

มนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ศาสตร์แห่งการบริหารสนใจ ตั้งแต่การบริหารในยุควิทยาศาสตร์เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงค้นคว้าหาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

ได้อย่างแท้จริง โดยหมายถึงได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ในด้านการเงิน การงาน ตลอดจนคนทำงานเองก็มีความสุข
สนุกและเรียนรู้ไปกับการทำงาน อย่างที่เรียกว่า “งานได้ผล
คนเป็นสุข” ได้ทั้งงานและได้ทั้งคน แนวคิดการใช้จิตตปัญญา
ศึกษาเป็นเครื่องมือในการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ตัว “คน” ใน
การพัฒนาจิตใจ (Mind) และจิตวิญญาณ (Spirit) ซึ่งในปัจจุบัน
ได้เริ่มมีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านที่สนใจประเด็น
เรื่องจิตใจมากขึ้น เช่น เรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (EI: Emotional
Intelligence) ที่โกลด์แมนนำมาแพร่ขยายจนติดตลาดโลก
(Goleman, 1995) และสติเฟ้น ฮาร์ โควีย์ (Stephen R. Covey)
ผู้แต่งหนังสือเรื่องอุปนิสัย 7 ประการของผู้มีประสิทธิภาพสูง
(The Seven Habits of Highly Effective People) ซึ่งต่อมาเพิ่ม
ลักษณะสำคัญที่ 8 นั่นคือ นิสัยสู่ความยิ่งใหญ่จากการตาม
เสียงเรียกจากภายใน (Voice) และสร้างแรงบันดาลใจให้คน
อื่นหาเสียงเรียกจากภายในของตน อุปนิสัยนี้แสดงออกถึง
เสียงเรียกทางจิตวิญญาณของมนุษย์ที่เต็มไปด้วยความหวัง
ความเฉลียวฉลาด ความยืดหยุ่นของธรรมชาติ (Resilient by
Nature) และศักยภาพในการรับใช้คุณงามความดีอย่างไม่มีที่
สิ้นสุด (Covey, 1989, 2005) นอกจากนี้ปีเตอร์ เซงก์และคณะ
(Peter Senge et al) ก็ได้ศึกษาด้านในของคนที่ลึกไปกว่าระดับ
พฤติกรรมและเชื่อมโยงไปถึงระดับองค์กรและสังคม ดังงาน
เขียนใน Presence: Exploring Profound Change in People,
Organizations, and Society (Senge et al. 2005) เช่นเดียวกับ
เคน วิลเบอร์ (Ken Wilber) ที่เขียนถึงภาพรวมของมิติจิตวิญญาณ
ในมิติรวมอื่น ในหนังสือเรื่อง Integral Spirituality (Wilber,
2006)

เมื่อพูดถึงเรื่องจิตวิญญาณ ศาสนามักจะถูกอ้างอิง
ซึ่งไฮน์ (S. Heine, 2008) ได้ทบทวนวรรณกรรมในเรื่องปรัชญา
จิตวิญญาณ และการเป็นผู้นำในทางธุรกิจ พบว่า ศาสนาพุทธ

มีบทบาทสำคัญสำหรับการเอาชนะความเครียดในที่ทำงาน
และแก้วิกฤตความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้ทางสายกลางบน
รากฐานของสติและสมาธิ ดังตัวอย่างหนังสือซึ่งใช้ศาสนา
พุทธในโลกบริหารธุรกิจ เช่น Small is beautiful (Schumacher,
1973), Building a Business the Buddhist Way (Larkin, 1999),
Z.B.A.: Zen of Business Administration (Lesser, 2005),
Zen Entrepreneurship (Virk, 2004), Enlightened Management
(Witten and Akong Tulku, 1998), and What would Buddha
do at work? (Metcalf and Hatfield, 2001)

การใช้วิธีการพัฒนาจิตใจจิตวิญญาณเริ่มพบได้แม้แต่
ในวารสารวิชาการบริหารทั่วไปที่พูดถึงการใช้สติ (mindfulness)
ในการบริหารจัดการเนื่องจากให้ผลที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง
สมองให้มีความยืดหยุ่นทางการคิดมากขึ้น มีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ การจัดการกับอารมณ์ดีขึ้น และมีความเห็นอก
เห็นใจผู้อื่นมากขึ้นเนื่องจากเพิ่มระดับของคลื่นอัลฟาและเซต้า
(Bryant & Wildi, 2008) การพัฒนาจิตใจจิตวิญญาณอาจรวม
ไปถึงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมด้วย ซึ่งเป็นทั้งเหตุและผล
ของคุณภาพจิตใจจิตวิญญาณที่ดี

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่าการศึกษาค้นคว้าเรื่อง
การบริหารคนในระดับนานาชาติเหล่านี้เริ่มเข้าใกล้กับจิต
วิญญาณหรือ “จิตใจส่วนลึก” มากขึ้น กระแสโลกเหล่านี้
อาจเกิดขึ้นจากการตื่นรู้ร่วมกันของประชาคมโลกที่เห็น “ผล”
ภาวะวิกฤตที่เกิดจาก “ความขาด” ในระดับจิตใจจิตวิญญาณ
ของผู้คนเหมือนกันก็เป็นได้ ถึงกระนั้นการศึกษาเรื่องจิตใจ
จิตวิญญาณก็ยังไม่ได้ถูกมองเป็น “องค์ประกอบหลัก” ของ
การบริหารคน ผู้เขียนจึงขอเสนอเรื่องนี้เพื่อให้เป็นที่ตระหนัก
ของนักวิชาการและนักปฏิบัติที่สนใจในเรื่องการบริหารคน
หรือทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

จิรัฐติกา พงศ์ภคธีร. (2553). **จิตปัญญาศึกษา การเรียนรู้สู่จิตสำนึกใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2536). **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเวศ วะสี. (2550). **มหาวิทยาลัยไทยกับจิตปัญญาศึกษา และไตรยางค์แห่งการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ศูนย์จิตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

พะยอม วงศ์สารศรี. (2540). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

การดี อนันต์นวิ. (2551). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.

วิจักขณ์ พานิช. (2548). **การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ**. ใน จิตพลาน. โครงการจิตวิวัฒน์. มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์ สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) กรุงเทพฯ: อมรินทร์.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหารพิมพ์ครั้งที่ 9** กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี. ไชเบอร์ พรินท์ จำกัด

Batol, K & Martin, D. (1998). **Management**. McGraw-Hill, Boston.

Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (2000). **Human Resource Management**. New York: McGraw-Hill.

Bryant, B. and Wildi J. (2008). **Mindfulness**. Perspectives for Manager, 162, 1-4

Covey, S.R. (1989). **The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic**. New York: Simon and Schuster.

Covey, S.R. (2005). **The 8th Habit of Greatness**. Leadership Excellence. New York: Simon and Schuster.

Fayol H. (1949). **General and Industrial Management**. Pitman & Sons, London.

Goleman, D. (1995). **Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ**. New York: Bantam Books.

Haynes, Deborah J. **Contemplative Practices and the Education of the Whole Person**. [Online]. Available from: <http://www.contemplativemind.org/prograns/academic/haynes.pdf>

Heine S. (2008). **From art of war to Attila the Hun: A critical survey of recent works on philosophy spirituality and business leadership**. Philosophy East & West. 58(1), 126-148

James, William. (1980). **Principles of Psychology**. New York: H.Holt and Company.

Kast, F & Rosenzweig, J. (1972) **General Systems Theory**, Academic of Management Journal, Vol.15, p.447-465.

Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. (2000). **Educational Administration: Concepts and Practices**. Australia: Wadsworth Thomson Learning.

Maia Duerr. The Tree of Contemplative Practices. [Online]. Available from: <http://www.contemplativemind.org/practices/tree.html>

Mayo, E. (1933). **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Macmillan, New York.

Montana, P & Charnov, B. (2000). **Management**. Barron's Education Series, New York.

Robbins, Stephen P. (1996). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application**. 7th ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

Singer, Marc G. (1990). **Human Resource Management**. Boston: PWS-KENT.

Toffler, Alvin. (1980). **The Third Wave**. New York: William Morrow and Company, Inc.

Wilber, K. (2006). **Integral Spirituality**. Boston: Shambhala Publications.

