

การสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม*
BUILDING ENGAGEMENT WITH THE ORGANIZATION BY APPLYING
BUDDHA-DHAMMA PRINCIPLES

พีระ อุดมกิจสกุล

Peera Udomkitsakul

บริษัทไปรษณีย์ไทย ดิสทริบิวชั่น จำกัด

Thailandpost Distribution Company Limited

Corresponding Author E-mail: peera.chill@gmail.com

บทคัดย่อ

องค์กรเป็นที่รวมของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกัน ในการก่อตั้งองค์กรต้องใช้บุคคล หรือพนักงานเข้าร่วมกันเป็นจำนวนมากเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อน และเมื่อทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลานานทำให้เกิดความผูกพันต่อกัน ทั้งหัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงาน แต่ในบางกรณีนั้นเมื่อทำงานร่วมกันนานอาจมีความขัดแย้งในองค์กร โดยเกิดความไม่เข้าใจกัน ก็ยิ่งทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายต่อองค์กรมากขึ้น ดังนั้นผู้เขียนได้นำหลักพุทธธรรม “ปัญญา 3” มาประยุกต์เพื่อให้เข้ากับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยเริ่มที่หลักการคิด (จินตมยปัญญา) คือ การคิดเพื่อการพัฒนาองค์กร เรียกว่า “ผูกพันด้วยหลักคิด” ต่อมาคือการฟัง (สุตมยปัญญา) เป็นการรับฟังเสียงของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้ เรียกว่า “สร้างมิตรด้วยการรับฟัง” และสุดท้ายคือ การลงมือปฏิบัติ (ภาวนามยปัญญา) ต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรได้ร่วมกันลงมือปฏิบัติ เรียกว่า “รวมพลังเพื่อพัฒนาองค์กร” ทั้ง 3 อย่างนี้เป็นการประยุกต์ใช้หลักปัญญาอย่างแท้จริง เพราะการที่จะสร้างความผูกพัน ต้องมีทั้งการคิด การรับฟัง การได้ให้โอกาสลงมือ ต่อ บุคลากรได้อย่างเท่าเทียมทำให้เกิดความผูกพันที่ดีขึ้นด้วย

คำสำคัญ: การสร้างความผูกพัน; องค์กร; หลักพุทธธรรม; ปัญญา 3

*Received May 16, 2022; Revised August 21, 2022; Accepted August 22, 2022

Abstracts

The organization is a collective of groups of individuals with the same goal. In order to establish an organization, it takes a large number of individuals or employees to be combined to drive, and when working together for an extended period of time, it creates a bond with each other, both the head or colleagues, but in some cases, when working together for a long time, there may be conflicts in the organization, with incomprehension, which makes the employee more bored with the organization. Therefore, the authors applied the Buddhist principle to match the bonding with the organization, starting with the principle of thinking (Jintamayapanya), which is to think for the development of the organization, called "bond by thinking", and then listening (Sutamayapanya) to listen to the voices of individuals in the organization so that the organization can move forward. It's called "making friends by listening", and finally, action (Pavanamayapanya). These three are truly intellectual applications, because to create bonds requires thinking. Listening, giving chance to act to personnel equally, it also creates better engagement.

Keywords: Bonding; Organization; Buddha-dhamma Principles; Wisdom 3

บทนำ

ในปัจจุบันโลกได้มีการวิวัฒนาการไปแล้วมากมาย โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้ชีวิตประจำวันซึ่งมีความแตกต่างจากเดิมอยู่มากมาย เนื่องจากเกิดวิกฤติเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือที่เรียกว่า “โคโรนา 2019” ทำให้มนุษย์นั้นต้องมีการป้องกันตนเอง โดยเฉพาะเรื่องของสุขภาพ เพื่อเป็นการใช้ชีวิตที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสี่ยงมากมาย เพราะในส่วนใหญ่นี้มนุษย์ทุกคนต้องมีหน้าที่ของตน คือ การทำงานเพื่อหาเลี้ยงชีพ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วต้องปฏิบัติงานภายในองค์กรและต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มมากมาย ซึ่งในภาวะวิกฤติเช่นนี้จึงทำให้บุคลากรภายในองค์กรต้องมีการปฏิบัติหน้าที่นอกองค์กรในแต่ละพื้นที่ หรือใช้ที่พักอาศัยเป็นสถานที่ทำงาน ซึ่งอาจทำให้ความห่างเหินของในแต่ละบุคคลนั้นเกิดขึ้น ซึ่งเข้าใจว่าอยู่ที่ไหนก็สามารถปฏิบัติงานได้ ไม่จำเป็นต้องอยู่กันเป็นองค์กรก็ได้ อาจทำให้เกิดช่องว่างการสื่อสาร หรือในการเคยปฏิบัติงานร่วมกันจากเดิมนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรนั้นขาดหายไปในช่วงวิกฤตินี้ สำหรับการอยู่กันเป็นกลุ่ม การทำงานที่เป็นองค์กรนี้เฉพาะองค์กรใหญ่ ๆ ก็ตามล้วนเกิดผลกระทบในด้านนี้ ซึ่งในการรองรับ หรือการรับมือ

จากผู้บริหารนั้นจะสามารถแก้ไขได้อย่างไรนั้นล้วนเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะสามารถแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าวนี้ได้ โดยในยุคปัจจุบันนี้มีการนำเทคโนโลยีหรือรูปแบบการปฏิบัติงานแบบองค์กรมาใช้มากมายในหลาย ๆ องค์กรที่ต้องมีการปรับตัวแบบทันถ่วงทีเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ และขับเคลื่อนให้องค์กรนั้นผ่านพ้นเรื่องเหล่านี้ไปได้ ซึ่งในรูปแบบเหล่านี้ล้วนเป็นเพียงแค่ “หลักการ” ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ดียิ่งขึ้นเท่านั้น แต่ยังขาด “หลักธรรม” ที่จะสามารถมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นบุคลากร หรือองค์กรให้มีความผูกพันและมีความสามัคคีกันภายในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อให้องค์กรนั้นมีการขับเคลื่อนไปได้ เพราะเมื่อมีหลักการแล้ว จำเป็นต้องมีหลักธรรมควบคู่ไปด้วย โดยผู้เขียนจะได้นำหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องมาแสดงความคิดเห็นวิเคราะห์ในเรื่องของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในเรื่องนี้ต่อไป

การสร้างความผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะอย่างไร

เมื่อกล่าวถึงในเรื่องขององค์กรแล้ว ซึ่งเข้าใจว่าเป็นสถานที่ ๆ หนึ่งซึ่งเอาไว้สำหรับใช้ในการทำงานหรือประชุมกัน ซึ่งองค์กรโดยทั่วไปแล้ว หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (สารานุกรมเสรี, 2564) ซึ่งในการบริหารจัดการในองค์กรแล้วโดยต้องมีผู้นำในการบริหารจัดการโดยเมื่อเข้าสู่ภาวะวิกฤติต่าง ๆ ต้องมีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถเดินต่อไปอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนใหญ่แล้วเมื่อมีการรับพนักงานเข้าสู่องค์กรแล้ว ก็ต้องมีการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบที่องค์กรนั้นมีความต้องการ ซึ่งในการบริหารจัดการในแต่ละองค์กรอาจจะมีความเหมือนหรือแตกต่างกันนั้น ก็แล้วแต่ผู้บริหารองค์กรนั้นด้วย และสามารถรักษาบุคลากรของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งยังให้บุคลากรของตานั้นมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรด้วยนั้นต้องมีหลักการมากมาย ซึ่งผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องความความผูกพันต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1. เอาผลงานเป็นที่ตั้ง 2. เริ่มที่ผู้บริหารก่อน 3. สร้างความผูกพันกับหัวหน้างาน 4. โฟกัสที่การสื่อสาร 5. สร้างความผูกพันเฉพาะบุคคล 6. สร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจ 7. สร้างวิธีการให้คำแนะนำติชม 8. เสริมแรงและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ดี 9. คอยสนับสนุนและชี้ทาง 10. จ้างคนที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างดีที่สุด (จีอบดีบี, 2557) และเมื่อพนักงานปฏิบัติงานภายในองค์กรแล้วก็ต้องมีการให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร โดยใช้ให้พนักงานรู้สึกพร้อมที่อยากทำงาน หรือไปเจอเพื่อนร่วมงาน มีความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปเสนอให้กับทีมงานเพื่อช่วยกันหาทางออกทำงานให้งานนั้นออกมาดีที่สุด ทั้งยังเป็นการสร้าง

ทัศนคติที่เป็นบวกและมีความภูมิใจรวมทั้งภักดีต่อองค์กร โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จำเป็นต้องสร้างให้พนักงานรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (วอยซ์ทีวี, 2558) ประกอบไปด้วย

1. สร้างบรรยากาศในการทางกายภาพให้ดี นำทำงาน
2. สร้างความรู้สึกทางด้านจิตใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน
3. มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน และพนักงานด้วยกัน

เอง

ซึ่งในการสร้างความผูกพันดังกล่าวจึงมีความสำคัญเพื่อให้พนักงานได้มีส่วนช่วยให้เกิดการกระตุ้นเพื่อให้องค์กรได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีความรู้สึกที่ดีเหมือนเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรอย่างแท้จริง จนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กรร่วมกัน และทำให้รู้สึกภักดีต่อองค์กร (HR NOTE.Asia, 2562) มีอีก 3 ประการ คือ

1. ความพึงพอใจของพนักงาน
2. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
3. มีความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือแบรนด์

โดยทั้ง 3 ประการนี้ เป็นการแสดงถึงสิ่งที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในแนวทางที่องค์กรนั้นให้ความสำคัญกับพนักงานในรูปแบบดังกล่าวนี้ ซึ่งการที่พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กร ต้องมีการปฏิบัติในทางที่ดีต่อพนักงานก่อน (ประไพศรีธรรมวิริยะวงศ์, 2562) เพราะว่าความผูกพันขององค์กรมีความสำคัญที่แสดงถึงความเต็มใจในการพยายามกระทำในสิ่งที่ดีต่าง ๆ ต่อองค์กร เพื่อผลประโยชน์ต่อองค์กรและบุคคลในองค์กรให้ได้รับสิ่งที่ต้องการร่วมกัน (โปรซอฟท์, 2563) จึงทำให้เกิดปัจจัยในการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นต่อพนักงานภายในองค์กรเพิ่มเติม ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้บริหารองค์กรมีความน่าเชื่อถือ และมีภาวะผู้นำ สามารถเป็นผู้นำให้กับองค์กรได้
2. พนักงานนั้นรู้สึกถึงการได้รับความสำคัญจากหัวหน้า และจากองค์กรว่าตนเองมีความสำคัญในการสร้างผลงานให้กับองค์กร
3. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในองค์กรเดียวกัน
4. ค่าตอบแทน และรางวัลที่ได้รับจากการทำงานที่มีความเป็นธรรม

โดยในปัจจัยทั้ง 4 นี้ สิ่งที่มีความสำคัญทำให้พนักงานนั้นมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ การได้รับความสำคัญจากหัวหน้า เพราะการที่พนักงานได้รับการเอาใจใส่นั้นทำให้พนักงานนั้นอยากที่จะทำงานกับองค์กรนี้ไปนาน ๆ ด้วย

ดังนั้นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้นจึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดนั้น ก็ล้วนเป็นการที่พนักงานจะมีความรักหรือความผูกพันต่อองค์กร เช่น การได้รับความสำคัญจากองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร

หัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงานก็ตาม การให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร การได้รับผลตอบแทนที่เป็นรางวัล และความเป็นธรรมภายในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานส่วนใหญ่นั้นเสมือนกับตนเองเป็นผู้มีส่วนร่วมในการผลักดันหรือการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีส่วนสำคัญทำให้อยากอยู่ในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีต่อองค์กรนี้ต่อไปอย่างยาวนาน

หลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้

ในบทความเรื่องนี้ผู้เขียนได้ศึกษาหลักพุทธธรรมที่จะนำมาวิเคราะห์ในบทความเรื่องที่กำลังกล่าวมาข้างต้น โดยใช้หลักธรรมของพระพุทธเจ้าที่เรียกว่า “ปัญญา 3” หมายถึง ความรอบรู้ ความเข้าใจในสิ่งทั่วไป และมีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องดังกล่าว (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2559) ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. จินตมยปัญญา (ปัญญาที่เกิดจากการคิด) ปัญญาที่เกิดจากคตินั้นในส่วนหนึ่งที่เกิดจากจินตนาการ หรือการวิเคราะห์ร่วมด้วย (โนวาบิช, 2559) เพราะว่ามีการใช้วิธีการพิจารณาหาเหตุผลในเรื่องดังกล่าวนั้น โดยในการคตินั้นอาจเกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มา มีการจัดระบบความรู้ ข้อมูล ข่าวสารซึ่งเป็นประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่ หรือสิ่งเร้าใหม่ที่มีความเป็นไปได้ทั้งในรูปแบบธรรมดา และแบบซับซ้อนขณะนั้น เพื่อประมวลให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้น หรือกระบวนการทางสมองที่เกิดจากสิ่งเร้า หรือความสงสัย แล้วทำการวิเคราะห์ แยกแยะเพื่อหาข้อสรุป อันจะก่อให้เกิดแนวปฏิบัติสำหรับพฤติกรรมภายในและภายนอก (ธารทิพย์ แก้วเหลียม, 2555) สำหรับในการคตินั้นอาจเกิดกระบวนการเบื้องต้นของสมอง 6 ขั้นตอน (จันจิรา สาระ, 2562) ซึ่งเป็นรูปแบบสมรรถนะในการคิด ได้แก่

1. ความรู้ ความจำ เป็นการทำงานขั้นต่ำสุดของสมอง อารมณ์และความสนใจมีผลต่อความจำ สมาธิ การเรียนรู้ สติปัญญา และการทำงานของสมอง เน้นคำถาม ใคร ทำอะไร ที่ไหน โดยไม่มีการประยุกต์ใช้

2. ความเข้าใจ ความจำและความเข้าใจ เป็นกระบวนการคิดอย่างง่าย และมักไปด้วยกันได้ เน้นคำถาม เช่น ทำไม โดยให้การสรุป อธิบาย บรรยาย แยกแยะ ตีความ หาความต่าง ประเมิน การขยายความ เป็นต้น

3. การนำไปใช้ เป็นการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ของสมอง เน้นคำถามเพื่อแก้ปัญหาการทดลอง คำนวน ทำให้สมบูรณ์ ตรวจสอบ หรือค้นพบ โดยให้ใช้ข้อมูล ใช้กฎ ใช้ทฤษฎี แสดง คำนวน ทดสอบ แก้ปัญหา ค้นหา เปลี่ยน ขยายความ

4. การวิเคราะห์ เป็นการใช้สมองซีกซ้ายเป็นหลัก เป็นการใช้คิดเชิงลึก จำแนก แยกแยะ คัดเลอียดเหตุไปผล เชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล เพื่อเข้าใจ

รู้ความแตกต่าง เปรียบเทียบความเหมือน ความต่าง ข้อดี ข้อเสีย การวิเคราะห์อาจเป็นเรื่องใกล้ตัว หรือเป็นสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น มี 3 ลักษณะ วิเคราะห์ส่วนประกอบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ วิเคราะห์หลักการ โดยใช้จำแนก แยกแยะ จัดลำดับ อธิบาย เปรียบเทียบ เลือกอธิบาย

5. การสังเคราะห์ เป็นการคิดใหม่ ประดิษฐ์สิ่งใหม่ จากการรวบรวม ส่วนประกอบย่อย ผสมผสานกลมกลืนจนกลายเป็นสิ่งใหม่ที่มีเอกลักษณ์และคุณสมบัติต่างไปจากเดิม หรือคิดสร้าง แนวคิดใหม่ โดยให้ สร้างใหม่ จัดระเบียบ ทำให้เป็นรูปแบบทั่วไป หาสูตร วางแผน เขียนใหม่ในรูปแบบอื่น

6. การประเมิน เป็นการคิดตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลเปรียบเทียบกับ มาตรฐานหรือเกณฑ์ เป็นทักษะการคิดขั้นสูง โดยให้การเปรียบเทียบ หากคุณค่า การจัดลำดับ สร้างทางเลือก สนับสนุน สรุปความ อธิบาย แยก

ซึ่งในกระบวนการคิดทั้ง 6 ขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการที่ยังสามารถนำมาใช้ได้อยู่ตลอดเวลา เพราะว่าเป็นกระบวนการคิดที่มีการใช้อยู่ทั่วไป ล้วนมีความสำคัญต่อการใช้งานและนำไปพิจารณาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการนำไปต่อยอดด้วย แต่ในการคิดนั้นมักจะมีมิติมากมาย (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2550) ซึ่งประกอบไปด้วย ดังนี้ 1. การคิดเพื่อวิเคราะห์ 2. การคิดเพื่อเปรียบเทียบ 3. การคิดเพื่อสังเคราะห์ 4. การคิดเพื่อวิพากษ์ 5. การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ 6. การคิดเพื่อประยุกต์ 7. การคิดในเชิงมนทัศน์ 8. การคิดเชิงกลยุทธ์ 9. การคิดเพื่อแก้ปัญหา 10. การคิดเพื่อการบูรณาการ 11. การคิดเพื่อการสร้างสรรค์ 12. การคิดเพื่ออนาคต โดยในการคิดมิติทั้ง 12 ด้านนี้ ล้วนสำคัญในทุก ๆ ด้าน สามารถนำไปต่อยอดรูปแบบต่าง ๆ ได้

2. สุตมยปัญญา (ปัญญาเกิดจากการฟัง) สำหรับปัญญาที่เกิดจากการฟังนั้น คือ เป็นการฟังที่ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ทำอยู่ เข้าใจการทำงาน การปฏิบัติ โดยเฉพาะสำหรับการฟังเพื่อใช้ในการสื่อสารกัน โดยในการฟังนั้นมีจุดมุ่งหมายเสมอ (สุนีดี ภูจิราพันธุ์, 2561) ซึ่งประกอบด้วย

1. ฟังเพื่อจับใจความสำคัญ
2. ฟังเพื่อจับใจความรายละเอียด
3. การฟังเพื่อหาเหตุผลมาโต้แย้งหรือคัดค้าน
4. การฟังเพื่อให้เกิดความซาบซึ้ง
5. การฟังเพื่อส่งเสริมจินตนาการ และสำหรับในการฟังทั้งหลายสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การฟังเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต (กาญจนา ตันโพธิ์, 2563)

โดยการฟังในลักษณะนี้ทำให้เกิดกระบวนการตั้งคำถามต่อการฟังเพิ่มขึ้น เช่น ผู้ฟังที่ดีเป็นอย่างไร ผลของกระบวนการฟังเป็นอย่างไร ทำให้เกิดการวิเคราะห์เพิ่ม

มากขึ้นด้วย และเมื่อมีการฟังในการพัฒนาคุณภาพชีวิตแล้วซึ่งสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ “มารยาทในการฟัง” โดนในมารยาทของการฟังนี้มีรูปแบบที่ทำให้เกิดการตระหนักถึงมารยาทในขณะที่ฟังนั้น ว่าควรปฏิบัติอย่างไร (บ้านจอมยุทธ, 2543) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ควรแต่งการให้สุภาพเรียบร้อยในขณะที่ฟัง
2. ผู้ฟังที่ไปถึงก่อนควรนั่งในเก้าอี้ที่ได้จัดไว้ในแถวหน้า โดยผู้ฟังที่มาทีหลังควรนั่งตามลำดับที่นั่งที่ได้จัดไว้ต่อไป
3. ควรไปสถานที่ฟังก่อนผู้พูดเริ่มทำการพูด
4. ควรฟังด้วยความสนใจ ไม่ควรแสดงสีหน้าท่าทางให้ผู้พูดเห็นว่าผู้ฟังเริ่มเบื่อหน่าย
5. ควรให้เกียรติผู้พูดด้วยลักษณะต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้ เช่น ประมโม
6. ถ้าเกิดข้อสงสัยต้องการซักถาม ควรยกมือขึ้นเมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงค่อยถาม

7. ไม่ลุกเดินเข้าออกบ่อยโดยไม่จำเป็น ถ้าต้องลุกขึ้นเพื่อออกก่อนเวลาควรเลือกนั่งใกล้ประตูทางออก

8. ไม่นำอาหารหรือเครื่องดื่มหรือของขบเคี้ยวเข้าไปรับประทานเพราะจะไปรบกวนผู้อื่น และอาจทำให้สถานสกปรก

9. ไม่ควรแสดงอาการที่ไม่เหมาะสมต่อเพื่อนต่างเพศในที่ประชุมหรือในการชมมหรสพ เพราะกาลเทศะ ซึ่งแสดงถึงการขาดวัฒนธรรมอันดีงาม

10. ควรประมโมเป็นการให้เกียรติผู้พูดเมื่อมีการแนะนำผู้พูดเมื่อจบการพูด รวมทั้งประมโมให้แก่สถานที่เมื่อการแสดงสิ้นสุดลง อันเป็นมารยาทที่ดีงาม

โดยในกระบวนการฟังทั้งหมดนี้เป็นรูปแบบสำหรับการฟังเพื่อทำให้เกิดปัญญา โดยต้องมีจุดมุ่งหมายในการฟัง รวมทั้งมีการฟังเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และมารยาทของการฟังอันเป็นการฟังที่บ่งบอกถึงผู้ที่เป็น “บัณฑิต” ในการฟังเพื่อพัฒนาสติปัญญาของตน

3. ภาพนามยปัญญา (ปัญญาเกิดจากการศึกษาค้นคว้าและการลงมือปฏิบัติ) สำหรับปัญญาในด้านนี้เมื่อมีการคิด การฟัง แล้วก็ต้องนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับใช้และปฏิบัติให้เป็นไปในรูปแบบที่วางไว้อย่างรอบคอบ โดยในการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัตินี้ (ปสุตาแผงสาเคน, 2561) จะประกอบด้วยการเรียนรู้แบบ 2 กระบวนการ คือ การเรียนรู้แบบทั่วไป (Passive learning) และการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active learning) ซึ่งในปัจจุบันนี้สำหรับการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพที่สุด คือ การเรียนรู้แบบเชิงรุก เพราะว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้ทำให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์โดยเร็ว และยังสามารถสร้าง

ประสบการณ์ในการเรียนรู้อีกด้วย (ไชยา ทับวิธร, 2562) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

1. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน
2. การเรียนรู้ผ่านโครงงาน
3. การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม
4. การเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหา
5. การเรียนรู้ผ่านกระบวนการค้นคว้าและรูปแบบวิจัย

โดยในกระบวนการเรียนรู้หรือการศึกษาโดยใช้การลงมือปฏิบัติการนั้น เป็นแนวทางในการสร้างปัญญาให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นการนำความรู้ที่ได้รับจากหลาย ๆ อย่าง มาทำให้เป็นรูปธรรมโดยอาศัยลงมือปฏิบัติให้เกิดผล และเพื่อสร้างประโยชน์ในทางที่ดีต่อไป

ดังนั้นหลักพุทธธรรม “ปัญญา 3” เป็นหลักพุทธธรรมที่นำมาซึ่งการใช้ปัญญาเพื่อพัฒนาชีวิตของตน ทั้งการคิด การฟัง และการนำมาซึ่งการปฏิบัติเพื่อเป็นกระบวนการเรียนรู้พร้อมกับการสร้างประสบการณ์ต่อชีวิต ซึ่งผู้เขียนได้นำหลักพุทธธรรมนี้เพื่อให้เกิดการประยุกต์เข้ากับบทความเรื่อง “การสร้างความผูกพันต่อองค์กร” เพื่อให้เข้าใจถึงการสร้างความผูกพันที่ได้นั้นต้องประกอบไปด้วยปัญญา ไม่ได้ผูกพันกับองค์กรเพราะความ “เขลา” ซึ่งในการใช้ปัญญานั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิด ความจริงใจ โดยให้เกิดรูปธรรมโดยใช้ “ปัญญา” ทั้งสิ้น ต่อไป

ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมควรเป็นอย่างไร

ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันที่ดีต่อองค์กร ผู้เขียนได้นำหลักพุทธธรรม “ปัญญา 3” มาทำการประยุกต์ใช้ในครั้งนี้ เพื่อเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร โดยใช้ปัญญาโดยวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยการคิดแบบใช้ปัญญา คือ จินตมยปัญญา ซึ่งในการสร้างความผูกพันในองค์กรโดยการคิด ต้องใช้หลักการมากมาย คือ การคิดหรือการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ เพื่อองค์กรเป็นกระบวนการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในกระบวนการคิดในทางพระพุทธศาสนาที่จะนำมาเพื่อพัฒนาองค์กรนั้น ต้องคิดแบบโยนิโสมนสิกา คือ การคิดโดยแยบคาย ประกอบด้วย (สารานุกรมเสรี, 2565) ดังนี้ 1. คิดแบบหาเหตุปัจจัย เป็น การคิดที่เป็นเชิงวิเคราะห์ 2. คิดแบบแยกสว่น เป็น การคิดเชิงสังเคราะห์ 3. คิดแบบสามัญลักษณะ เป็น การคิดเชิงอนาคต 4. คิดแบบอริยสัจ เป็น เป็นการคิดในรูปแบบเชิงบูรณาการ 5. คิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์ เป็น เป็นการคิดแบบเชิงกลยุทธ์

6. คิดแบบพิจารณาที่เป็นคุณและโทษ เป็น การคิดในลักษณะนี้เป็นรูปแบบการคิดเชิงประยุกต์ 7. คิดแบบคุณค่าแท้และคุณค่าเทียม เป็นการคิดเชิงวิพากษ์ 8. คิดแบบไร้คุณธรรม เป็นการคิดเชิงสร้างสรรค์ 9. คิดแบบปัจจุบัน เป็นการคิดเชิงมนทัศน์ 10. คิดแบบวิหิงษาที่เป็น การคิดเชิงเปรียบเทียบ เมื่อนำมาวิเคราะห์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เมื่อก่อเกิดองค์กรขึ้น มีพนักงาน มีบุคลากร มีผู้บริหาร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ คือ การคิดของบุคลากรในองค์กร ในการผลักดันองค์กรคิดอย่างไร ซึ่งในกระบวนการคิด ทั้ง 10 รูปแบบอาจเป็นกระบวนการที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างไรกับพนักงาน หรือหากองค์กรนี้ไม่มีพนักงาน จะเกิดอะไรขึ้น เพราะทุก ๆ องค์ประกอบ ต้องมีความสมดุลกัน ในความผูกพันขององค์กร ต้องเกิดจากพนักงาน หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ล้วนมีการคิด การตัดสินใจร่วมกันในทุก ๆ มิติ มีการคิดที่เป็นระบบ มีการคิดวิเคราะห์ มีการคิดเพื่อสร้างสรรค์ มีการคิดเชิงวิพากษ์ และมีการคิดเชิงกลยุทธ์ (ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง, 2564) เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ร่วมกันในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทำให้เกิดเป็น “ผูกพันด้วยหลักคิด” คือ การมีส่วนร่วมในองค์กรด้วยใช้หลักการคิด เพื่อทำให้เกิดกระบวนการตัดสินใจร่วมกันในองค์กร เพราะการทำงานภายในองค์กรพนักงานต้องมีโอกาส ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด

2. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยการฟังแบบใช้ปัญญา คือ สุตมยปัญญา สำหรับการสร้างความผูกพันด้วยการฟังนี้ คือ การฟังเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร เพราะว่าการฟังหรือการรับฟังนั้น ผู้บริหารต้องฟังให้เข้าใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง ซึ่งในการเป็นผู้ฟังที่ดีนั้นต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำการสื่อสารอย่างแท้จริง เพราะมีองค์กรขนาดใหญ่มากมายในปัจจุบันที่พยายามพัฒนาทักษะในการฟังของหัวหน้างานในทุกระดับ เพื่อให้หัวหน้าฟังบุคลากรของตนให้มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยเป็น โดยเฉพาะองค์กรที่เน้นในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้นั้น หัวหน้างานจะต้องรู้จักฟังจากพนักงานของตน และที่สำคัญมากที่สุดก็คือจะต้องฟังอย่างเข้าใจ ไม่ใช่แค่ตั้งใจ (ประคัลภ์ ปันทพลังกูร, 2562) และสิ่งที่สำคัญในด้านการฟังเพื่อให้เกิดความคิดต่อการพัฒนาองค์กรที่สุด คือ การฟังเพื่อตั้งคำถาม เพราะเป็นตัวชี้วัดว่าการสื่อสารที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยผู้ส่งสารสามารถบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารต่อผู้รับสารหรือไม่ ซึ่งในหลังจากจบการพูดคุยกันยังสามารถตั้งคำถามทวนซ้ำกับตนเองหรือเพื่อนพนักงานผู้ร่วมสนทนาได้เพื่อทดสอบในการจับประเด็นที่ได้จากการฟัง (พัฒน์กิจ, 2562) สำหรับการฟังเพื่อขับเคลื่อนองค์กรร่วมกันของพนักงานในองค์กร และผู้บริหารย่อมทำให้เกิดความผูกพันที่ดีในองค์กร เพราะเกิดการรับฟังซึ่งกันและกัน ยิ่งทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กรยิ่งขึ้นโดยเฉพาะผู้บริหาร เพื่อน

ร่วมงาน หรือผู้ร่วมอุดมการณ์ในองค์กร ทำให้เกิดสิ่งดี ๆ คือ “สร้างมิตรด้วยการรับฟัง” ร่วมกันเพื่อองค์กร ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยการลงมือแบบใช้ปัญญา คือ ภาวนามย ปัญญา ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาต่อองค์กร ซึ่งปัจจุบันการพัฒนากุศลกรในองค์กรต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบ หรือวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรบรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ ซึ่งรูปแบบของการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถสร้างให้ผู้เรียนรู้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (เอกราช จันทระประดิษฐ์, 2564) และในการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีม เพื่อเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อให้มีการถ่ายทอดความความรู้และประสบการณ์นั้น (วรพล วรพันธ์, 2561) ในการสร้างความผูกพันที่ดีในองค์กรต้องเน้นในแรงจูงใจต่อพนักงานเมื่อเกิดการปฏิบัติจริง แต่หากไม่ทำอย่างสม่ำเสมอแล้วก็ยากที่จะได้รับความไว้วางใจจากพนักงาน ซึ่งหากไม่ได้รับความไว้วางใจจากพนักงานก็ยากที่จะคาดหวังเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Teachmebiz, 2563) สิ่งคาดหวังในพนักงานคือ การลงมือแล้วได้รับความร่วมมือจากองค์กร ผู้บริหารในองค์กร เพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกัน โดยในลักษณะที่เรียกว่า “รวมพลังเพื่อพัฒนาองค์กร” เป็นรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ต่อองค์กร โดยใช้หลักพุทธธรรมนั้น สิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรนั้นเกิดความผูกพันกันคือ “มีความผูกพันด้วยหลักคิด สร้างมิตรจากการรับฟัง รวมพลังเพื่อพัฒนาองค์กร” ในกระบวนการทั้ง 3 ตัวนี้ เป็นการประยุกต์โดยใช้หลักปัญญาทั้ง 3 คือ “การสร้างความผูกพันด้วยหลักกระบวนการคิด” เช่น คิดดีต่อองค์กร คิดดีต่อเพื่อร่วมองค์กร คิดดีต่อหัวหน้าหรือผู้บริหาร โดยหลักในการคิดนั้น ต้องเป็นหลักการคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม การคิดเพื่อให้เกิดมีมิติของรูปแบบในการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งต้องจัดอยู่ในทั้ง 12 ด้าน (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2550) คือ

1. การคิดเพื่อวิเคราะห์
2. การคิดเพื่อเปรียบเทียบ
3. การคิดเพื่อสังเคราะห์
4. การคิดเพื่อวิพากษ์
5. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
6. การคิดเพื่อประยุกต์
7. การคิดในเชิงมนทัศน์

8. การคิดเชิงกลยุทธ์
9. การคิดเพื่อแก้ปัญหา
10. การคิดเพื่อการบูรณาการ
11. การคิดเพื่อการสร้างสรรค์
12. การคิดเพื่ออนาคต

และในส่วนของ “การสร้างมิตรจากการรับฟัง” คือ การรับฟังซึ่งกันและกันภายในองค์กร โดยการฟังนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง มีการใช้มารยาทที่เคร่งครัด เพื่อนำพาทิศทางไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการสร้างคามผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบที่วางนี้ เป็นการที่บุคลากรภายในองค์กรนั้นต้องฟังเสียงทุก ๆ เสียงที่เกิดจากองค์กรอย่างเท่าเทียม ไม่มีการใช้หลักการที่ไม่เป็นธรรมต่อเพื่อนร่วมองค์กร เพื่อช่วยให้เกิดมิตรภาพที่ดีภายในองค์กร และมีความผูกพันที่ดีต่อกัน รวมไปถึงการลงมือ “รวมพลังเพื่อพัฒนาองค์กร” ในทุก ๆ องค์กรในสิ่งสำคัญที่ต้องเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีบุคลากร หรือมีพนักงาน แล้วต้องรู้จักคือ ความร่วมมือ ความใส่ใจต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน เมื่ออยู่ด้วยกัน ทำให้เกิดความผูกพันที่ดีซึ่งกันและกัน อย่างมีความสุข และองค์กรมีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมต้องอยู่บนพื้นฐานทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านจิตตมยปัญญา ด้านสุตมยปัญญา และด้านภาวนามยปัญญา ซึ่งในทั้งกระบวนการทั้งหมดนี้ เพื่อเป็นการขับเคลื่อน ส่งเสริม และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร เพราะการได้รับโอกาส การได้รับการส่งเสริม และการมีส่วนร่วมที่ดี ย่อมทำให้เกิดความผูกพันที่ดีภายในองค์กร โดยยึดหลักการประยุกต์ทั้ง 3 ปัญญา เข้าด้วยกันในองค์กร คือ “มีความผูกพันด้วยหลักคิด” และ “สร้างมิตรจากการรับฟัง” พร้อมทั้ง “รวมพลังเพื่อพัฒนาองค์กร” ซึ่งในทั้ง 3 อย่างนี้เป็นรูปแบบในการสร้างความผูกพันในองค์กรอย่างสร้างสรรค์

สรุป

ในองค์กรเป็นศูนย์รวมของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกันเพื่อ โดยเฉพาะการก่อตั้งองค์กรนั้นต้องใช้บุคคล หรือพนักงานเข้าร่วมกันเป็นจำนวนมากเพื่อก่อให้เกิดการขับเคลื่อน ซึ่งเมื่อการสร้างองค์กรหรือการอยู่ร่วมกันทำงานเป็นระยะเวลานานก็ทำให้เกิดความผูกพันต่อกัน ทั้งผู้บริหาร หัวหน้า หรือว่าเพื่อนร่วมงานที่คอยอยู่ช่วยเหลือกันมาหลายปี ทำให้เกิดความมั่นคงในองค์กร ซึ่งนั่นสื่อให้เห็นถึงความเป็นองค์กรที่ดี แต่ในบางกรณีนั้นเมื่อทำงานร่วมกันมานานอาจมีความขัดแย้งในเรื่องของงาน หรือผู้บริหาร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานเกิดความไม่เข้าใจกัน ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น หรือไม่ยอมเปิด

โอกาสให้แสดงศักยภาพ ก็ยังทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายต่อองค์กรขึ้น ซึ่งผู้เขียนได้นำหลักพุทธธรรม “ปัญญา 3” มาประยุกต์เพื่อให้เข้ากับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยในการสร้างความผูกพันภายในองค์กร ต้องเริ่มต้นที่หลักการคิด คือ การคิดเพื่อการพัฒนาองค์กร คิดในสิ่งที่ดีเพื่อนำพาประโยชน์ของส่วนรวมอย่างมีหลักการที่เรียกว่า “ผูกพันด้วยหลักคิด” ต่อมาคือ การรับฟังเสียงของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้ ต้องมีการรับฟังเสียงของทุกคนภายในองค์กร โดยไม่เกิดความขัดแย้ง และยังสามารถช่วยขับเคลื่อนนำพาองค์กรได้อย่างดีเยี่ยม เพราะวาทะนี้ให้ความสำคัญต่อพนักงานทุก ๆ คน อย่างเท่าเทียมกัน โดยเรียกหลักการฟังในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรว่า “สร้างมิตรด้วยการรับฟัง” และสุดท้ายต้องมีการเปิดโอกาสให้พนักงานภายในองค์กรได้ลงมือปฏิบัติ รวมทั้งได้แสดงศักยภาพต่อองค์กรด้วยความตั้งใจ เพราะการเปิดโอกาสให้ได้คิด ได้ฟังเสียงกันและกันแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การได้ลงมือปฏิบัติด้วยศักยภาพของตน ทั้งการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เพื่อฝึกทักษะที่มีอยู่อย่างเต็มที่เมื่อได้รับโอกาสอย่างเหมาะสม และนี่คือการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่เรียกว่า “รวมพลังเพื่อพัฒนาองค์กร” ทั้ง 3 อย่างนี้เป็นการประยุกต์ใช้หลักปัญญาอย่างแท้จริง เพราะการที่จะสร้างความสัมพันธ์ หรือความผูกพัน ต้องมีปัญญา ทั้งการคิด การรับฟัง การได้ให้โอกาสลงมือ ต่อบุคลากรของตน อย่างเท่าเทียมทำให้เกิดความผูกพันที่ดีขึ้นด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา ตันโพธิ์. (2563). ศิลปะการฟัง เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://library.parliament.go.th/index.php/th/digest/digest-2564-jun82>
- จิ๋บติปี. (2557). 10 ขั้นตอนสร้างความผูกพันองค์กร. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/สร้างความผูกพันองค์กร-2>
- จันจิรา สาระ. (2555). *กระบวนการคิด (Thinking)*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <http://junjira123.blogspot.com/2012/11/blog-post.html>
- ไชยา ทับวิธร. (2562). *การจัดการเรียนการสอนโดยการลงมือปฏิบัติ (Active learning)*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://sites.google.com/site/chaiyathab2020/phl-ngan>
- ณัฐพัชญ์ วงษ์เหรียญทอง. (2564). 5 ทักษะการคิดสำคัญ ที่ควรพัฒนาให้พนักงานเสียแต่วันนี้. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://dots.academy/2021/02/01/5-key-thinking-skills/>

- ธารทิพย์ แก้วเหลียม. (2555). *ความหมายของการคิด*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/233001>
- โนวาบิซ. (2559). *ความหมายการคิด ประเภทของการคิด กระบวนการของการคิด*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก https://www.novabizz.com/NovaAce/Intelligence/Thinking_is.htm
- บ้านจอมยุทธ. (2543). *ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม อารยธรรม (มารยาทการฟัง)*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก https://www.baanjommyut.com/library_6/etiquette_in_listening/index.html
- ประคัลภ์ ปั่นทพลังกูร. (2562). *ทักษะการฟัง ทักษะที่หัวหน้าส่วนใหญ่ยังต้องพัฒนา*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://prakal.com/2019/11/06/ทักษะการฟัง-ทักษะที่หัว/>
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2562). *แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานในองค์กร*. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 13(2), 493-504.
- ปสุตา แฝงสาเคน. (2561). *Active learning การเรียนรู้แบบลงมือทำ (ปฏิบัติ)*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://sites.google.com/site/kroopsuta/1/editingroom/activelearningkarreiyngnubaebngmuxthaptibati>
- โปรซอฟท์. (2563). *วิธีง่าย ๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับการทำงานในองค์กร*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://www.prosofthrmi.com/Article/Detail/106036>
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2559). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 34). กรุงเทพฯ: มูลนิธิศึกษาเพื่อสันติภาพ.
- พัฒนกิจ. (2562). *“ทักษะการฟัง” ทักษะสำคัญในชีวิตการทำงาน*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://www.pattanakit.net/index.php?lay=show&ac=article&Id=538686286&Ntype=128>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. (2550). *กระบวนการคิด*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <http://elearning.psru.ac.th/courses/240/elearning%201.pdf>
- วรพล วรพันธ์. (2561). *แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/m8504/8504แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.pdf
- วอยซ์ทีวี. (2558). *สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรให้ พงง.อยู่ยืนยาว*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://www.voicetv.co.th/read/294246>

- สารานุกรมเสรี. (2564). *องค์กร*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/องค์กร>
- _____. (2565). *โยนิโสมนสิการ*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/โยนิโสมนสิการ>
- สุนิษฐ์ ภูจิราพันธุ์. (2561). *ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร (การฟัง)*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://sites.google.com/site/phasathiypheuxkarsuxsar73/bth-thi-3-kar-fang>
- เอกราช จันทประดิษฐ์. (2564). *การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/17386/>
- HR NOTE.Asia. (2562). *การมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) มีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagement/>
- Teachmebiz. (2563). *7 เทคนิคสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน*. สืบค้น 10 พฤษภาคม 2565, จาก <https://teachme-biz.com/blog/seisansei-7ways/>