

หลักพุทธธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์*

PRINCIPLES OF DHARMA FOR THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

พระมหาเกรียงไกร ฐิตีโร

PramahaKraingkai Titavero

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar, Thailand

Corresponding author E-mail: titavero029@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความวิชาการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ ตามหลักพระพุทธศาสนา มีคำสอนของพระพุทธเจ้ามากมายที่ปรากฏในพระไตรปิฎกที่น่าศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ เพราะทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร หลายองค์การจึงให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงาน หรือ ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคสมัยปัจจุบันเช่นเดียวกัน เพราะทำให้เรารู้จักและเข้าใจคนอื่น มองคนอื่นในแง่ดี ในการทำงานร่วมกับคนอื่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ถือว่ายากที่สุด เพราะคนเรามีหลายประเภท หรือเปรียบเทียบกับดอกบัวสี่เหล่าที่พระพุทธองค์ทรงพิจารณาเวไนยสัตว์จึงควรทราบหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพระพุทธศาสนาได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ หลักอคติธรรม สังคหวัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม อปริหานิยธรรม สาราณียธรรม และการปฏิบัติต่อกันด้วยหลักทศ 6 เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาแก้ไขและปรับปรุงบทบาทของการบริหารคนในองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและที่กำลังจะตามมาในอนาคตได้เป็นอย่างดี หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้น ถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล

* Received 7 June 2023; Revised 20 June 2023; Accepted 28 June 2023

นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 2500 กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สัจธรรม” ปฏิบัติให้เห็นผลได้อย่างแท้จริง อยู่ที่เราจะนำหลักธรรมข้อใดมาใช้ในการเหมาะสมกับตัวเราหรือการบริหารงานมากที่สุด

คำสำคัญ: พุทธธรรม, การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This is an academic article. The purpose of this article was the principles of human resource management in various organizations according to Buddhist principles. There are many teachings of the Buddha that appear in the Tripitaka that are worth studying and applying. Human resource is an important factor for management in many organizations. Therefore, they it pays attention to taking care of employees or their subordinates to be able to work to their fullest potential.

For this reason, correct and appropriate human resource management is essential in the era of globalization, including principles in Buddhism It is very necessary in modern times as well, because it makes us to know and understand others, looking at others optimistically in working with others, dominating people is considered the most difficult thing because people have many types or comparable to the four lotuses that the Lord Buddha considered for those who deserve to be taught. Therefore, Therefore, should know the principles of human resource management. which Buddhism has clearly defined, prejudice, act of aiding or supporting, and sublime states of



mind, things leading never to decline but only to prosperity, virtues for fraternal living and practice towards each other with the 6 directions, Buddhism has clearly defined for use in considering, amending and improving the roles of human management in the organization to keep up with the current and future changes as well.

Even though the Dharma principles have existed since era to the present for more than 2,500 years, but all principle is always up to date. It can be applied as a lifestyle tool and a guideline for management as well, because the aforementioned Dharma principles are true that can be proven called "Truth Dharma", can be practiced and truly effective. It is up to us which principles to use that best suit ourselves or our administration.

Keywords: Principles of Dharma, Human Resource Management

บทนำ

เมื่อสังคมโลกเข้าสู่ศตวรรษ 21 สู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ มิติของสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมแบบเดิม อาจต้องถูกทับซ้อนด้วยแนวคิด รูปแบบวิถีการความเชื่อและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ตามยุคสมัยอย่างรวดเร็ว องค์การต่างๆ ในปัจจุบันจึงดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ต้องเผชิญกับสถานการณ์ของการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การจำเป็นต้อง พัฒนางค์การในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์การเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนางค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง คือ องค์การที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับเพื่อเตรียมความพร้อมในทุกมิติของการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว ตอบสนองต่อการผันแปรอย่างรวดเร็ว ทำลายจากปัจจัยที่เป็นแรงกดดัน และคงไว้ซึ่งความสามารถใน การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การใน

ระยะยาว (รัตติกาล โสวาท, 2563)

ในการอยู่ร่วมกันเป็นองค์กรหรือสังคมชุมชนจึงเป็นธรรมดาที่ว่าเมื่ออยู่ร่วมกันแล้ว ย่อมจะพบปัญหาต่าง ๆ ในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งเมื่อเกิดปัญหานั้นย่อมทำให้การทำงานในองค์กรนั้น ๆ ย่อมติดขัดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับบรรลุผลได้ยาก บางองค์กรก็อาจล้มเหลวหรือเสื่อมสลายไปในที่สุด สาเหตุแห่งปัญหาในองค์กรที่สำคัญที่สุด คือปัญหาด้านคนในองค์กร ซึ่งมีพฤติกรรมที่หลากหลายมีที่มาแตกต่างกันพฤติกรรมก็ย่อมต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งกันทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่น ทักษะคติในการทำงานแตกต่างกัน ผลประโยชน์ขัดกัน วิธีการทำงานแตกต่างกัน การขาดภาวะผู้นำ การอิจฉาริษยากัน ปัญหาการมีมนุษยสัมพันธ์ นักบริหารไม่มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการกับคนในองค์กร พระธรรมราชานุวัตร ท่านเล่าว่า การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งยากเพราะคนมีชีวิตจิตใจ จะทำให้คนมารักเราทำได้ยาก เพราะคนรักเท่าผืนหนัง คนชังเท่าผืนเสื่อ คนที่รักเราน้อย แต่จะทำให้คนรักเราก็กต้องกลับไปบนพื้นฐานของธรรมะเหมือนกัน (พระธรรมราชานุวัตร, 2566) หลักธรรมนั้นมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องคุณธรรมความดีความงาม และความสุข เป็นการกำหนดคุณค่าของแนวทางมาตรฐานความประพฤติเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีต่อกันด้วยการปลูกฝังลักษณะนิสัยในตนเองไปจนถึงการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งพระพุทธศาสนาถือว่า สังคมเป็นสื่อกลางที่ช่วยให้ทุกคนมีโอกาสอันเท่าเทียมกันที่จะพัฒนาตนเอง และเข้าถึงประโยชน์สุขได้มากที่สุด เพราะฉะนั้น การดำเนินชีวิตที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตน บุคคลรอบข้างญาติมิตร เพื่อนร่วมงาน จึงจำเป็นต้องมีธรรมะเป็นเครื่องกำกับ เพื่อเกื้อหนุนจุดหมายที่ตั้งไว้และเพื่อบรรลุประโยชน์สุขของชีวิตไปตามลำดับขั้นอันเหมาะสม (พระมหาจรรุญ อภิธมฺมจิตโต และคณะ, 2562) จริงๆ แล้วทุกองค์กรก็ต้องการให้มีบุคลากรที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดีไปพร้อมๆ กัน ถ้าหากเป็นไปได้ก็คงจะเป็นเรื่องที่ดีมากๆ แต่หากเป็นไปได้การจะคัดสรรเอาไว้มาก็คงจะหนีไม่พ้นการเลือกคนดีเอาไว้ เพราะคนเก่งสามารถเรียนรู้และพัฒนาจนเกิดความชำนาญได้ แต่คนดีมันต้องสร้างมาจากภายในไม่มีใครสามารถบังคับได้ ผู้บริหารหลายคนพยายามหาวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ๆ มากมายเพื่อที่จะสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรเป็นทั้งคนเก่งและคนดี ซึ่งบางองค์กรก็ประสบความสำเร็จแต่บางองค์กรก็ต้องพบกับความล้มเหลวความสัจจริงในเรื่องของการดำเนินชีวิตรวมถึงหลักธรรมในการบริหารคนของพระพุทธเจ้ายังคงใช้ได้อยู่ทุกยุคทุกสมัย หากท่านใคร่ครวญดูท่านจะพบว่าเราไม่จำเป็นต้องเอาการบริหารจัดการของต่างประเทศเข้าใช้มาเลย เพราะหลักการบริหารจัดการของพุทธศาสนานี้



แหละชัดเจนที่สุดและใช้ได้จริง ส่งผลให้เกิดความรักความสามัคคีกันในองค์กร มีความเที่ยงธรรม ปราศจากความลำเอียง รู้จักการสงเคราะห์ ช่วยเหลือกันตามฐานะ แสดงออกระหว่างกันได้อย่างดีและเหมาะสม รู้จักร่วมกันรับผิดชอบที่จะช่วยป้องกันความเสี่ยง นำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขกล่าวคือหลักพุทธธรรมจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เป็นเพื่อนร่วมงานเป็นหลักปฏิบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักทฤษฎีบริหารในยุคแรก คือ แมรี พาร์เกอร์ ฟอลเลทท์ (Mary Parker Follett) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า “ เป็นศิลปะวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ ” (Steers , Ungson and Mowday , 1985) นั่นก็คือผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหรือศิลปะในการจัดการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ โบวิน และฮาร์สวี่ (Bowin & Harvey 2001) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสถาบัน หรือองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบันหรือองค์การ การพิจารณาองหากบุคคล ต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้างคนจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย โดยแนวคิดการบริหารปริมาณคน (Human Capital Idea) ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ซึ่งขอแบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 “คนดีคนเก่ง” เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดีมีมนุษย์สัมพันธ์มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดีเป็นกลุ่มคนที่หายากที่ทุกๆ สถาบัน หรือองค์การต่างอยากได้และอยากมีมาก

กลุ่มที่ 2 “คนดีคนไม่เก่ง” เป็นคล้ายกับคนกลุ่มที่ 1 เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระดับปานกลางเรียกว่า เก่งน้อยหน่อย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่งขึ้นไปได้เรื่อย ๆ กลุ่มนี้ทางสถาบัน หรือองค์กรต่าง ๆ อาจจะหาเข้ามาอย่างน้อยก็เป็นคนดีความเก่งสามารถฝึกฝนกันได้ถ้าให้โอกาส

กลุ่มที่ 3 “คนไม่ดีแต่เป็นคนเก่ง” แม้จะเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดีแต่ความคิด ความประพฤติทุจริตคอร์รัปชัน เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม คนกลุ่มนี้จึงน่ากลัวมากเพราะจะใช้ความเก่งในทางที่ผิด จะสามารถทำให้สถาบัน หรือองค์กรถึงกาลล่มสลายได้

กลุ่มที่ 4 “คนไม่ดีคนไม่เก่ง” เป็นคนไม่ดีมีความคิด ความประพฤติทุจริตคอร์รัปชัน เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้อยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ น้อยนิดคิดว่า คงไม่มีสถาบัน หรือองค์กรไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นเน่ยกเว้นการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริต (กนกพันธุ์ ธิ์น, 2555)

ในเบื้องต้นของการพิจารณารับบุคคลเข้ามาทำงาน ต้องเลือกคนดีเป็นประการแรก ความเก่งจึงเป็นรอง เป็นทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ การที่จะพิจารณาว่า คนไหนเป็นคนดี หรือคนไหนเป็นคนไม่ดี หรือเป็นคนชั่ว ดูได้จากพฤติกรรม ผลงานและแนวคิดในการปฏิบัติตน ดังนั้น คนจะดีก็อยู่ที่เจตนาของความคิดและการกระทำของแต่ละบุคคล เพราะยังมีความอยู่ดีธรรมอยู่ จึงยังมีคำพูดที่ว่า “ทำดีแล้วไม่ได้ดี หุ่นเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณแล้วแต่เจ้านายไม่เห็น” ซึ่งมีให้เห็นอยู่ทั่วไปในสังคมมนุษย์ ผู้บริหาร หรือ ผู้นำ จำต้องมีหลักในการครองใจคนตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อจะได้บริหารคนในองค์กรของตนให้เป็นคนเก่ง และคนดี สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จสูงสุดต่อไป

หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของคำว่า “พุทธธรรม” หรือ “พระธรรม” คือ ธรรมะของพระพุทธเจ้านั้นมีมากมายถึง 84,000 พระธรรมชั้นเกี่ยวกับความจริงตามธรรมชาติของมนุษย์ที่มีทั้งความทุกข์ และ วิธีการดับทุกข์

คำว่า “หลักพุทธธรรม” ในที่นี้จึงหมายถึง หลักธรรมคำสอนที่เชื่อกันว่าเป็นผลแห่งการค้นคว้า เป็นภูมิรู้ ภูมิปัญญา ของพระพุทธองค์ ที่ถูกถ่ายทอดสืบต่อมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า



2500 ปี แล้ว และได้ชื่อว่าเป็นภูมิปัญญาโลก เป็นภูมิปัญญาของมนุษยชาติเป็นมรดกโลกที่หาค่ามิได้ (สุภาคย์ อินทองคง, 2550)

เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้ว สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้แล้ว ก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบริหารคนอื่นได้ โดยการบริหารคนในหลักการทางพระพุทธศาสนา เป็นการสงเคราะห์กันช่วยเหลือแบ่งปันกัน ประสานความร่วมมือกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน ซึ่งสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจคนเอาไว้ได้ เพื่อประโยชน์ที่สำคัญของการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์กร นักบริหารจึงต้องมีหลักธรรมในการบริหารคน ดังนี้

1. หลักอคติธรรม

หลักการบริหารคนจากพระพุทธศาสนาประการแรก คือ อคติ คือ ความลำเอียง หรือความไม่เที่ยงธรรม เป็นธรรมที่นักบริหารควรหลีกเลี่ยง หรือเว้นไม่ประพฤติดิจจากความเที่ยงธรรม นักบริหารจะต้องดำรงความเป็นธรรมให้ความเสมอภาค และความยุติธรรมแก่ทุกคน ทุกฝ่าย เป็นแนวทางการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ไม่บาดหมางใจกัน อคติ มี 4 ประการประกอบด้วย (ประวัติ พินผาสุก, 2549)

1.1 ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะรัก นักบริหารจะต้องละเว้นความลำเอียงเพราะรักหรือความพอใจส่วนตัว ไม่ว่าจะโดยจะเป็นรักด้วยสายเลือด รักด้วยเครือญาติ หรือรักด้วยความมีคนเอาอกเอาใจหรือประจบสอพลออะไรก็ตาม ต้องมีความยุติธรรมและมีเกณฑ์ที่เป็นการยอมรับของสังคมที่เป็นมาตรฐาน

1.2 โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความไม่ชอบ ความโกรธ ความเกลียดชัง สิ่งเหล่านี้อาจเกิดได้จากหลายกรณี เช่น โกรธหรือไม่ชอบเพราะท างานไม่ถูกใจ เพราะไม่ยอมอ่อนข้อหรือไม่เห็นด้วยกับนักบริหาร หรือไม่ชอบเพราะเป็นของฝ่ายตรงข้าม หากนักบริหารไม่สามารถละอคติข้อนี้ได้ จะก่อให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร แบ่งเป็นพรรคเป็นพวกในที่สุดก็หาความเจริญไม่ได้

1.3 โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะเขลา ว่าง หลง รู้เท่าไม่ถึงการณ์ มีความมั่นใจหรือสำคัญถึงความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่เปิดใจรับความเห็นใหม่ ๆ เคยเชื่ออย่างไกร้ยึดมั่นอย่างนั้นตลอด ทั้งๆที่เหตุผลไม่มี หรือว่าเคยมีแต่ขณะนี้เหตุการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป แต่นักบริหารที่ลำเอียงก็ยังคงยึดมั่นความคิดเห็นโดยมีความเชื่อว่าถ้าเปลี่ยนไปตัวเองจะเสียหน้า จึงเป็นเรื่องที่ยอมไม่ได้ความคิด เช่นนี้นับเป็นความคิดที่โง่เขลาเบาปัญญาและเป็นตัวถ่วงความเจริญและการพัฒนาในองค์กรทั้งสิ้น

1.4 ภัยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะกลัว ความกลัวของนักบริหารก็มีมาก เช่นเดียวกับปุณณธรรมดาทั่ว ๆ ไป บางคนอาจจะกลัวลูกน้องไม่รัก กลัวงานไม่ดีไม่ก้าวหน้า กลัวผู้บังคับบัญชาตำหนิไม่ถูกใจ กลัวสารพัดเรื่อง เลยเกิดความหวาดระแวงไม่ไว้วางใจผู้คนแม้แต่คนรอบข้างในที่สุดนักบริหารที่ดีต้องกล้าในสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งกล้าในการตัดสินใจและการกระทำอย่างอาจหาญ

อคติ 4 ประการดังกล่าวมานี้ นับเป็นหลักการเบื้องต้นในการบริหารคนอย่างเสมอภาค ของนักบริหาร โดยเริ่มต้นจากการไม่เอนเอียงไปทางใดทางหนึ่งเพราะรัก เพราะโกรธเกลียด เพราะลุ่มหลง และเพราะกลัว หากความลำเอียงเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตาม ย่อมจะนำความขัดข้องบาดหมาง และความเสียหายได้

2. หลักสังคหัตถุธรรม

หลักบริหารคนจากพระพุทธศาสนาประการที่สอง คือ สังคหัตถุธรรม คือ คุณธรรมที่จะสร้างความสามัคคีในหน่วยงานหรือองค์การเป็นคุณธรรมที่จะช่วยให้คนรู้จักการสงเคราะห์ช่วยเหลือกันตามฐานะและบทบาท ช่วยให้เกิดความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันในสังคม ซึ่งพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของหลักสังคหัตถุนี้ว่า เป็นหลักสงเคราะห์หรือหลักยึดกุมสังคม คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา เป็นชุดออกสังคมที่คู่กับชุดในใจคือพรหมวิหาร 4 ธรรมประจำใจอย่างประเสริฐได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เมื่อจับคู่กันจึงมี 4 ชุด โดยสงเคราะห์กัน คือ

2.1 ทาน การช่วยเหลือกันในยามเดือดร้อนไม่ว่าจะมีมากน้อยก็แบ่งปันให้ เพื่อแสดงความรักความปรารถนาดี เอื้อเฟื้อโอ้อภัยอารี นี่คือการทานด้วยเมตตา มีความทุกข์เดือดร้อนเจ็บไข้ได้ป่วยก็ไปให้ เพื่อช่วยเหลือ นี่คือการทาน ด้วยกรุณา เขาทำดีสร้างสรรค์ความเจริญของสังคม เช่น เป็นนักประดิษฐ์ที่ดี ก็ไปให้ ให้กำลังใจส่งเสริมนี่คือการทานด้วยมุทิตา

2.2 ปิยวาจา เมื่ออยู่กันตามปกติ ก็พูดกันด้วยความรักความปรารถนาดี พูดจาสุภาพอ่อนโยน นี่คือการปิยวาจาด้วยเมตตา เรามีทุกข์มีปัญหาก็ไปพูดปลอบโยนแนะนำบอกวิธีแก้ไขปัญหาก็กำลังใจ นี่คือการปิยวาจาด้วยกรุณา เขาทำความดีบำเพ็ญประโยชน์ไปทำบุญทำกุศล ก็พูดอนุโมทนาชวนกันส่งเสริม นี่คือการปิยวาจาด้วยมุทิตา

2.3 อตถจริยา เมื่ออยู่กันตามปกติ ก็ทำประโยชน์แก่เขา ช่วยออกแรงทำนั่นทำนี่ด้วยความรักความปรารถนาดี นี่คือการอตถจริยาด้วยเมตตา เรามีความทุกข์เดือดร้อน ตกน้ำไฟไหม้มีงานใหญ่เหลือกำลัง ต้องการเรี่ยวแรงกำลังใจช่วยเหลือ ก็ไปช่วยให้เขาพ้นทุกข์พ้นปัญหา



ด้วยเรี่ยวแรงกำลังกาย หรือกำลังความสามารถ นี่คือ อุตถจริยกรุณา เขาทำความดีหรือบำเพ็ญประโยชน์กัน เช่น มีงานวัด ก็มาช่วยจัดเตรียมงานต่าง ๆ ส่งเสริมการทำความคิด นี่คืออุตถจริยด้วยมุทิตา และข้อสุดท้าย

2.4 สมานัตตตา ความมีตนเสมอ ก็หมายความว่า เสมอภาคกันมีความเป็นธรรม มีความเป็นธรรม เทียงธรรม ก็เข้าข้ออุเบกขา อุเบกขาก็คือออกมาที่สมานัตตตา ซึ่งแสดงออกในแง่ต่าง ๆ มีตนเสมอกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่ดูถูกดูหมิ่นกัน ไม่เอาไรต์เอาเปรียบกัน มีความเป็นธรรมแล้วก็ทำตนให้เสมอสมานเข้ากันได้ จะเห็นว่าถ้าปฏิบัติตามหลักธรรมชุดสังคหวัตถุนี้ ก็จะสร้างความสุขขึ้นได้ในสังคม และเวลาเราปฏิบัติธรรมเพื่อสังคมเหล่านี้ก็คือการปฏิบัติธรรมของนักบริหารนั่นเอง (พระพรหมคุณาภรณ์, 2554)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า สังคหวัตถุ คือ ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี นักบริหารต้องยึดหลักนี้ เพื่อจะได้ใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนไว้ได้ ก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกัน เป็นความงดงามในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรได้และเหมือนกับยานพาหนะที่จะนำไปสู่ความสุขความเจริญ

3. หลักพรหมวิหารธรรม

หลักการบริหารคนจากพระพุทธศาสนาประการที่สาม คือ หลักพรหมวิหาร 4 ประการ ซึ่งถือเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่ผู้นำจะต้องมีอยู่ประจำในจิตใจ เพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่ดีและเหมาะสม สำหรับตัวผู้นำถ้าสามารถแสดงออกได้อย่างดีและเหมาะสมแล้ว ก็จะนำไปสู่ศรัทธาจากบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร และทำให้สามารถนำพาทุกคนไปในทิศทางเดียวกันได้ การที่ผู้นำดำรงตนอยู่ในพรหมวิหาร 4 อันได้แก่ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549)

3.1 เมตตา คือ ความรัก ความหวังดี หรือความคิดปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้นำที่ดีจะต้องให้ทั้งความรักและความหวังดีต่อลูกน้อง ไม่เลือกที่รักมักที่ชังทุกคนได้รับความเป็นธรรมและมีความเสมอภาค

3.2 กรุณา คือ ความสงสาร ความคิดปรารถนาจะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสงสารและเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาส่วนตัว ปัญหาในการทำงาน หรือปัญหาทั่วไปอื่น ๆ ควรให้ความสนใจ เพียงแต่จะต้องมีวิจารณ์ว่าเรื่องใดควรจะไปเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด มิใช่ว่าหากมิใช่เรื่องเกี่ยวกับงานแล้วจะไม่ขอเข้าไปยุ่งเกี่ยว เช่นนั้นถือได้ว่าผู้นำขาดความกรุณา

3.3 มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดี ไม่คิดอิจฉาริษยาผู้อื่น โดยเฉพาะ ลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง เมื่อเขาได้ดีกว่าก็ควรร่วมแสดงความยินดีด้วย อย่างเปิดเผยและ เหมือนกันทุก ๆ คนและที่สำคัญจะต้องมีความเสมอต้นเสมอปลายด้วย โดยเฉพาะควรแสดงความยินดีใน วาระพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 อุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลาง วางเฉยไม่ตีใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นเผชิญวิบัติ ผู้นำจะต้องไม่ซ้ำเติมผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาเกิดความผิดพลาดจนเกิดความเสียหายต่อตนเอง ต่องาน หรือต่อผู้อื่น ผู้นำต้องรู้จักการส่งเสริมและให้กำลังใจ ไม่คิดทำลาย ด้วยคำพูด การแสดงออก หรือการปฏิบัติตรง ๆ

ดังนั้น ผู้นำที่ดีต้องมีพรหมวิหาร คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจะทำให้รัก บริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อร่วมงาน และจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คน ให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณา จะทำให้ผู้นำเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้ผู้นำส่งเสริมคนให้ทำงาน มีโอกาส พัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และอุเบกขาทำให้ผู้นำมีความยุติธรรม ในการให้รางวัลและลงโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

4. หลักการบริหารนิยธรรม

หลักการบริหารคนจากพระพุทธศาสนาประการที่สี่ คือ อปฺริหานิยธรรม หมายถึง ธรรมที่ไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญเป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความสามัคคีองค์กรหรือหน่วยงานใด หากนักบริหารได้นำหลักการบริหารนิยธรรมนี้ไปในการพัฒนาองค์กร ย่อมส่งผลให้องค์การมีแต่ความเจริญก้าวหน้า พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารนิยธรรมว่า เป็นหลักการร่วมรับผิชอบที่จะช่วยป้องกันความเสื่อม นำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองฝ่ายเดียว มี 7 ประการ คือ

4.1 หมั่นประชุมกันเป็นนิตย พบปะหาหรือกิจการงานที่พึงรับผิชอบตามระดับของตนโดยสม่ำเสมอ

4.2 พร้อมเพรียงการประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันกิจทั้งหลายที่พึงทำร่วมกัน

4.3 ไม่ถืออำเภอใจ ใครต่อความสะดวก บัญญัติวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้ตกลงบัญญัติวางไว้ และไม่เหยียบย่ำล้มล้างสิ่งที่ตกลงวางบัญญัติไว้ แล้วถือปฏิบัติมันอยู่ในบทบัญญัติใหญ่ที่วางไว้เป็นธรรมนุญ



4.4 ท่านผู้ใดเป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์มายาวนานให้เกียรติ นับถือท่านเหล่านั้น มองเห็นความสำคัญแห่งถ้อยคำท่านว่าเป็นสิ่งที่พึงรับฟัง

4.5 ให้เกียรติและคุ้มครองสตรี มิให้มีการเบียดเบียนข่มเหงรังแกกัน

4.6 เคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปุชณียสถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติอันเป็นเครื่องเตือนความทรงจำให้เราทำดี และเป็นที่รวมใจของหมู่ชน ไม่ละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำต่ออนุสรณ์สถานเหล่านั้นตามประเพณี

4.7 จัดการให้ความอารักขา บำรุงคุ้มครองอันชอบธรรมแก่บรรพชิตผู้ทรงศีล บริสุทธิ์ ซึ่งเป็นหลักใจและเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชน เต็มใจต้อนรับและหวังให้ท่านอยู่โดยผาสุก (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2547)

สรุปได้ว่า อปรีหานิยธรรม เป็นธรรมสำหรับการปกครองที่จะช่วยป้องกันความเสื่อม นำไปสู่ความเจริญของหมู่คณะ องค์กร หน่วยงานต่างๆ รวมถึงการปกครองระดับประเทศ สำหรับลักษณะอปรีหานิยธรรมที่จะนำมาใช้ในองค์กรนั้นจะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีธรรม ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้มีธรรม และมีหลักการบริหารจัดการที่ดี หลักอปรีหานิยธรรมนี้จึงเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารองค์กรพึงนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

5. หลักสารณียธรรม

หลักการบริหารคนจากพระพุทธศาสนาประการที่ห้า คือ สารณียธรรมเป็นธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน เป็นเครื่องกระทำให้เป็นที่ยรักเคารพ เป็นไปเพื่อความไม่ทะเลาะวิวาท เพื่อความพร้อมเพรียงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ อันจะสามารถทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขกล่าวคือเป็นหลักธรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการหรือร่วมชุมชน ตลอดจนพี่น้องครอบครัวที่พึงปฏิบัติตามหลักการอยู่ร่วมกัน พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ. ปยุตฺโต) (2547) ได้อธิบายไว้ดังนี้

5.1 เมตตากายกรรม ทำต่อกันด้วยเมตตา กล่าวคือ แสดงไมตรีจิตและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ ร่วมชุมชนด้วยการช่วยเหลือกิจธุระต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ แสดงอาการกิริยาสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5.2 เมตตาวจีกรรม พูดกันด้วยเมตตา กล่าวคือช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอนหรือแนะนำตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5.3 เมตตามโนธรรม คัดต่อกันด้วยเมตตา กล่าวคือ จัดตั้งความปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสแจ่มใสต่อกัน

5.4 สาธารณโภคี ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปัน กล่าวคือ แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคต่อกัน

5.5 สีสสัมมัญญตา ประพฤติดีเหมือนเขา กล่าวคือ มีความประพฤติสุจริตดีงามรักษาระเบียบวินัยของส่วนรวม ไม่ท าทนให้เป็นที่น่ารังเกียจหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ

5.6 ทิฐุสสัมมัญญตา ปรับความเห็นเข้ากันได้ กล่าวคือ รับฟังความคิดเห็นมีความเห็นชอบร่วมกันตกลงกันได้ในหลักการสำคัญ ยึดถืออุดมคติหลักแห่งความถูกต้องดีงาม

จะเห็นว่าหลักสาราณียธรรม 6 ประการ ดังกล่าวมา เป็นหลักที่สมาชิกในองค์การจำต้องนำมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ ความสมัครสมานสามัคคีของคนในองค์การ โดยนักบริหารต้องเป็นแบบอย่างในการนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติ ในการช่วยเหลือกิจธุระของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกัน ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์สั่งสอนแนะนำตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นส่วนหนึ่งของพุทธวิธีในการบริหารเพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์การและเพื่อร่วมงาน

นอกจากจะแสดงหลักธรรมในการสร้างความปรองดองในหมู่คณะแล้ว ในทางธรรมยังแสดงถึงเหตุแห่งการทะเลาะวิวาท ไว้ 6 ประการด้วย ซึ่งก็คือการเป็นผู้มักโกรธ เป็นผู้ลบหลู่ ตีเสมอ เป็นผู้มักริษยา มีความตระหนี่ เป็นผู้โอ้อวด มีมารยาท มีความเห็นผิด และความเป็นผู้ยึดมั่นในความเห็นของตน คือรู้ัน คลายได้ยาก ท่านว่าบุคคลที่มีคุณสมบัติเหล่านี้ ย่อมไม่มีความเคารพยำเกรงแม้ผู้ที่ควรเคารพ ไม่เคารพแม้ในคนดี ย่อมก่อความวิวาท ซึ่งเป็นไปเพื่อมิใช่ประโยชน์แก่คนส่วนมาก เพื่อพินาศแก่คนส่วนมาก เพื่อความทุกข์แก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย เป็นต้น

เมื่อแสดงเหตุแล้วท่านก็แสดงวิธีแก้ ด้วยการให้พิจารณาถึงมูลเหตุแห่งการวิวาทดังที่กล่าวมานี้ ทั้งภายในและภายนอก พยายามละเหตุแห่งความวิวาทเสีย การทะเลาะวิวาทก็จะระงับได้จะเห็นได้ว่าทางธรรม ท่านให้ผู้ที่อยู่ในการทะเลาะวิวาทใช้การพิจารณาตนด้วยปัญญา ว่าคุณตนมีเหตุแห่งการวิวาทอยู่หรือไม่ แล้วละที่เหตุ เพราะการที่มีปัญหาเกิดขึ้นนั้น สามารถพูดคุยกันดี ๆ ได้ ไม่จำเป็นต้องทะเลาะวิวาท ถ้าเราไม่เป็นคนมักโกรธ พยายามละโทษของเราลง เพิ่มขึ้นดี ความอดทน ไม่ดื้อรู้ันหรือโลกมากเกินไป รับฟังเหตุผล ปรึกษาหารือ แล้วคิดถึง



ประโยชน์ของหมู่คณะด้วย เพราะการสร้างสามัคคีนี้นั้นตามหลักสาราณียธรรมต้องอาศัยหลักความไม่เบียดเบียนและความจริงใจที่เสมอกันทุกฝ่าย เอาชนะความโกรธ (ทั้งภายนอก คือ ความโกรธของคนอื่น และภายใน คือ การโกรธของเราเอง) ด้วยความไม่โกรธ จึงจะเป็นการประพฤติธรรม หากใช้หลักตาต่อตาฟันต่อฟัน การทะเลาะวิวาทย่อมมีแต่จะบานปลาย จะเกิดความเสียหายมาก เพราะมุ่งแต่การทะเลาะ ไม่มีใครฟังใคร และไม่ได้แก้ปัญหาที่ต้นเหตุที่แท้จริง

6. หลักเหฐมมิตติ (ทิศเบื้องล่าง)

หลักการบริหารคนจากพระพุทธศาสนาประการที่ห้า คือ เหฐมมิตติ เป็นหลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ปรากฏในสังคัลลสูตร โดยเป็นหลักมนุษยสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงปฏิบัติต่อกัน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทั้งสองฝ่าย (พระราชนิพนธ์มโหสิ (ทองดี สุรเตโช), 2525) มีดังนี้

6.1 จัดการงานให้ตามกำลัง กล่าวคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้สมควรแก่กำลังความรู้ สติปัญญาความสามารถ หรือเรียกอีกอย่างว่า ใช้คนให้ถูกกับงาน

6.2 ให้อาหารและรางวัล กล่าวคือ ให้ค่าแรงตามความเหมาะสมกับฐาน เมื่อทำดีก็รู้จักยกย่อง ชมเชย และสามารถอุดหนุนให้ได้รางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม เมื่อทำไม่ดีก็คอยตักเตือนแนะนำสั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น

6.3 รักษาพยาบาลในเวลาเจ็บไข้กล่าวคือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์สุกดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้เล้งน้ำใจในยามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความทุกข์ยาก

6.4 ด้วยแจกอาหารที่มีรสชาติดีๆ ให้รับประทาน กล่าวคือ ให้รู้จักมีน้ำใจ แบ่งปันอาหารการกิน ของใช้ดีๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

6.5 ด้วยปล่อยในสมัย กล่าวคือ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีวันหยุดพักผ่อนบ้างตามโอกาสอันสมควรส่วนผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเจ้านายหรือบังคับบัญชาปฏิบัติดูแลตนอย่างนี้แล้วก็พึงปฏิบัติอนุเคราะห์ให้เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชา 5 ประการ คือ

6.5.1 ลูกขึ้นทำงานก่อนนาย คือ ให้รับสนองงานผู้บังคับบัญชาด้วยความขยันขันแข็งควรทำงานก่อนผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็ให้มาทันเวลาทำงาน ไม่มาสายกว่าผู้บังคับบัญชาหรือมาสายกว่าเวลาทำงานตามปกติ

6.5.2 เลิกการทำงานหลังผู้บังคับบัญชา คือ ทำงานด้วยความขยันขันแข็งแม้เมื่อเวลาเลิกงานก็เลิกทีหลังผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็อยู่ทำงานให้เต็มเวลา ไม่หนีกลับก่อนเวลาเลิกงาน

6.5.3 ถือเอาแต่ของที่ผู้บังคับบัญชาให้ คือ มีความซื่อสัตย์ความจงรักภักดี ไม่คดโกงหรือผู้บังคับบัญชา ไม่คอร์รัปชัน ไม่เรียกร้องต้องการโดยไม่เป็นธรรมเกินกว่าเหตุ

6.5.4 ทำงานให้ดีขึ้น คือ ต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ทั้งด้านคุณวุฒิ ทักษะความสามารถและสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง

6.5.5 นำคุณของนายไปสรรเสริญ คือ ต้องรู้จักนำคุณงามความดีของผู้บังคับบัญชาไปยกย่องสรรเสริญ ตามความเป็นจริงตามสถานที่และโอกาสอันสมควร

กล่าวโดยย่อ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อกันดังคำนักปกครองนักบริหารแต่โบราณที่กล่าวไว้ว่า “อยู่สูงให้นอนคว่ำ อยู่ต่ำให้นอนหงาย”

อยู่สูงให้นอนคว่ำ หมายความว่า เป็นผู้ปกครองผู้บังคับบัญชาหรือเป็นผู้นำคน พึงดูแลเอาใจใส่ทำนุบำรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องด้วยดี คือ ด้วยความเป็นธรรม เพื่อให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการสนองงานได้เต็มที่ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกท้อแท้ ท้อถอยหรือหมดกำลังใจ

อยู่ต่ำให้นอนหงาย หมายความว่า ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก็พึงปฏิบัติตนต่อเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาด้วยดี รับสนองงานท่านด้วยความยินดีด้วยใจจริง และทำงานด้วยความเข้มแข็งตามหลักธรรมคือเหตุจูงใจ ดังกล่าว

สรุป

ปัจจัยสำคัญของการบริหารนั้นประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญ 4 ประการ นั่นก็คือ มนุษย์, เงินทุน, วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และการบริหารจัดการ ใน 4 ประการนี้ส่วนที่มีความสำคัญที่สุดเห็นจะเป็นมนุษย์นั่นเอง เพราะนี่คือทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุดในการบริหารจัดการแต่ละองค์กร บุคคลที่มีศักยภาพย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีศักยภาพในคราวเดียวกันด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างไม่สะดุดใดๆ หน้าที่ในการบริหารจัดการบุคคลนี้ถือว่าเป็นภาระกิจสำคัญอย่างยิ่งปัจจุบันนี้ การทำงานในสถาบันหรือองค์การ จึงมีผู้บริหารอยู่หลายช่วงอายุคน (Generation) ซึ่งคนแต่ละรุ่น (Generation) ก็จะมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันไป ดังนั้น สถาบัน หรือองค์การใดที่มีผู้บริหาร หรือบุคลากรหลาย Generations อยู่ด้วยกัน ย่อมทำให้เกิดปัญหาในสถาบัน เนื่องจากมีแนวคิด มุมมองและความต้องการที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะและความสามารถในการ



บริหารจัดการความขัดแย้งจากที่ประชุมที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและถ้าสมาชิกต่างยึดมั่นและถือนั่นต่อความเห็นของตนเอง จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องยาก ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำจึงต้องมีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาปรับใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อครองใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีขวัญกำลังใจและสนองงานได้เต็มที่ ไม่มีอคติลำเอียง มีความเสมอภาค เป็นหลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกัน ลดความขัดแย้งวิวาทะระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหลักในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รวมทั้ง เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำไปประพฤติปฏิบัติ อันจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานได้

เอกสารอ้างอิง

กนกพันธุ์ ธิกุลตรวรค์. (2555). แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันและองค์กร.

วารสาร TPA news 16 (184). 45. เรียกใช้เมื่อ 2 พฤษภาคม 2566 จาก <https://www.tpa.or.th/tpanews/index.php?id=55>

ประวัติ พันผาสุก. (2549). คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
พระราชวิสุทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช). (2525). หลักธรรมสำหรับการพัฒนาสังคม.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2547). ธรรมานุชิต (พิมพ์ครั้งที่ 30). กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). พุทธวิธีในการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมราชานุวัตร. (2566). "ครองตน ครองคน ครองงาน". เรียกใช้เมื่อ 2 พฤษภาคม 2566 จาก <https://www.banmuang.co.th/news/activity/211593>

พระมหาจรัญ อภิธมฺมจิตฺโตและคณะ. (2562). การประชุมวิชาการระดับชาติ มจร. ครั้งที่ 3 นวัตกรรมทางการปกครองและการบริหารในยุคไทยแลนด์ 4.0. เรียกใช้เมื่อ 2 พฤษภาคม 2566 จาก http://econ.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2020/05/Article_Personal.pdf



รัตติกาล โสวะภาส. (2563). การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงในศตวรรษที่ 21.

ใน วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการจัดการดุขฎิบัณติต. มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

สุภาคย์ อินทองคง. (2550). การใช้หลักพุทธธรรมนำการวิจัยและพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจ

พอเพียงสู่สุขภาพองค์กรวม. สงขลา: ศูนย์เรียนรู้ชุมชนภาคใต้ (ศรช.).

Steers, RM, Ungson, G R & Mowday, R T. (1985), Managing Effective Organization: An Introduction, California, Kent Publishing Company

Bowing, R.B. and Harvey D. (2001). Human Resource Management an Experiential Approach. 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.