

การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารองค์กร*

MORAL AND ETHICAL DEVELOPMENT FOR ORGANIZATIONAL EXECUTIVES

พลศักดิ์ พรหมมน¹, เอกราช โสมิตพิมานเวช² และ ยิ่งสรรค์ หาพา³

Phunsak Phrommon¹, Ekkarach Kositpimanvach² and Yingsan Hapha³

¹⁻³ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

¹⁻³ Mahachulalongkornrajavidyalaya University, KhonKaen Campus, Thailand

Corresponding author E-mail: oil0320fanta@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ได้ศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เห็นว่ามีส่วนช่วยหรือเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารองค์กร หลักธรรม นั้นคือ ปาปนิกรรม 3 กัลยาณมิตรธรรม 3 สัปปุริสธรรม 7 และพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารองค์กรหากมีหลักธรรมเหล่านี้แล้ว ย่อมเป็นผู้มีศักยภาพในการที่จะสร้างสรรค์และธำรงรักษาสังคมไว้ ถือว่าได้พัฒนาตนที่แสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องและมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้า ด้านความรู้และข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ส่วนใหญ่เกิดจากวิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี ทำให้สังคมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดปัญหาน้อยใหญ่ตามมา ผู้ที่จะดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและสร้างสรรค์สังคมได้ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีทักษะชีวิตที่เหมาะสม เมื่อมีทักษะที่เหมาะสมแล้ว ย่อมมีองค์กรต่างๆ ที่จะทำหน้าที่สนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผน สั่งการ และประเมินแผน เรียกว่าผู้บริหารองค์กรมีความสำคัญมากทั้งในแง่การบริหารงาน คือ มีการวาง

* Received 12 September 2023; Revised 15 September 2023; Accepted 28 October 2023

แผนการทำงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล โดยมีความแตกต่างกันไปตามภาวะผู้บริหารแต่ละบุคคล แต่สิ่งที่จะแสดงถึงภาวะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามหลักธรรมอันนำไปประยุกต์ให้เกิดผล มิใช่เพียงสร้างความมั่นคงกับฐานอำนาจหรือตำแหน่ง สถานะเท่านั้น แต่จะต้องมีแก่นแท้ของหลักธรรมซึ่งแสดงให้เห็นภาวะของผู้บริหาร ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่ฉลาด รอบรู้ มีความมุ่งมั่นในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและองค์กร

คำสำคัญ: การพัฒนา, คุณธรรมจริยธรรม, ผู้บริหารองค์กร

Abstract

This academic article has studied the principles of Buddhism that are found to be helpful or beneficial in developing the morality and ethics of corporate executives. The principles are the Papanikadhamma 3, Kalyanamitthamma 3, Sappurisadhamma 7, and Brahmavihara 4. Organizational executives, if they have these principles He is a person who has the potential to create and maintain society. It is considered to have developed oneself that expresses or treats others correctly and has an effect on the success of the organization. From studying documents related concepts found at present, there is rapid progress in knowledge and information. Mostly due to science. Computer and technology this makes society dynamic and rapidly changing all the time. Resulting in small and large problems. To live in society happily and create society, one must be a person of learning and have appropriate life skills. When you have the right skills there are various organizations. To serve needs or solve problems that arise those who plan, direct, and evaluate plans. It is said that corporate executives are very important in terms of management that is, planning work. Implementation of the plan and evaluation. There are differences according to the condition of each executive. But what will show the desired executive

status according to the Dhamma principles that can be applied to achieve results? It is not only about creating stability with the power base or position and status, but there must also be the essence of the principles which demonstrate the condition of the administrators. Which must be a person who is intelligent, knowledgeable, and has a purpose in doing various activities. For the benefit of the public and the organization

Keywords: Development, Morality and Ethics, Corporate Executives

บทนำ

ผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญมากที่สุดในองค์กร จึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์มากกว่าบุคคลในตำแหน่งอื่นๆ โดยเฉพาะคุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้บริหารการศึกษาและการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมจะทำให้เกิดความเข้าใจ สามารถกำหนดกรอบการประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้อง เกิดความมั่นใจและเกิดความศรัทธาในการประพฤติปฏิบัติ จนทำให้สามารถปฏิบัติตามหลักคุณธรรมจริยธรรมได้ถูกต้อง (Phanthumnawin, 1981) ผู้นำหรือผู้บริหารที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญทางด้านคุณธรรมจริยธรรมได้นั้นจะต้องยึดศีลธรรมเป็นหลัก กล่าวคือ การประพฤติปฏิบัติชอบที่มีคุณค่า ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ต่อสังคมและต่อการทำงานเพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองและความผาสุกร่วมกัน คุณธรรมจริยธรรมในทางการบริหารมุ่งเน้นไปที่ความประพฤติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ด้วยความมุ่งมั่น รับผิดชอบ และปฏิบัติอย่างถูกต้อง คุณธรรมเป็นหลักของผู้บริหารในการครองตน ครองคน ครองงานมีหลักธรรมาภิบาล (เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2560)

ผู้บริหารจะต้องยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร แนวคิดคือ 1. การเป็นผู้บริหารจะต้องมีจริยธรรมในตนเอง เป็นการประพฤติปฏิบัติตนไปในทางที่ดีเสมอ จะทำให้ผู้คนทั่วไปให้ความเคารพนับถือ และเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานด้านอื่นๆ 2. ผู้บริหารที่ดีนอกจากจะมีจริยธรรมในการดำรงชีวิตแล้วยังต้องมีจริยธรรมทางวิชาการด้วย เนื่องจากผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเจริญด้านสติปัญญาและเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้อื่น จริยธรรมทางวิชาการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติ 3. ผู้บริหารจะต้องมีจริยธรรมเพื่อปฏิบัติให้ถูกต้องดีงาม มีความรับผิดชอบต่อ

ต่อผู้รับบริการ มุ่งผลให้เกิดตามวัตถุประสงค์ และมุ่งประโยชน์แก่ส่วนรวม จริยธรรมในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง การดำเนินชีวิตความเป็นอยู่ การครองชีวิตการใช้ชีวิตการเคลื่อนไหวของชีวิตทุกด้านทุกระดับ ทั้งทางกาย ทางวาจา ทางใจ การปฏิบัติกรรมฐานเจริญสมาธิบำเพ็ญสมณะ เจริญวิปัสสนา เรียกหลักแห่งความประพฤติอันเนื่องมาจากคำสอนทางศาสนาว่า ศีลธรรม และเรียกหลักแห่งความประพฤติอันพัฒนามาจากแหล่งอื่นว่าจริยธรรม (นิสนัย พลธรรม, 2561)

การบริหารคือเกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ที่รวมกันเป็นกลุ่ม หรือที่เรียกว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม(Social Animal) จากการรวมกลุ่มทำให้เกิดความต้องการความสงบเรียบร้อย ต้องการความสุข ประกอบกับมนุษย์มีความ ต้องการไม่สิ้นสุดและจากการรวมตัวของมนุษย์ทำให้ต่างคนต่างคิดต่างคนต่างทำ ไม่มีความเป็นระเบียบงานก็ อยากรที่จะสำเร็จ จึงต้องคิดค้นหาวิธี หรือกระบวนการที่ทำให้เกิดความสุข ความสงบเรียบร้อย และจัดให้เป็น ระบบ วิธีการเหล่านั้นต่อมาเรียกว่าการบริหาร (ราเชนทร์ พิพัฒนกุล, 2562)

สรุปได้ว่า ธรรมชาติของคนต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีการบริหารจัดการกันเองของแต่ละกลุ่มเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยมีความเป็นระเบียบ ต่อมามีความเจริญก้าวหน้าไม่ว่าจะเป็นทางคมนาคม การสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้คนมีความสะดวกสบายมากขึ้น การบริหารจัดการจึงเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการกับกลุ่มคนหรือการผลิตต่างๆ ในส่วนของการบริหารจัดการกลุ่มให้อยู่กันอย่างมีระเบียบเรียบร้อย มีความสุข แต่การบริหารงานที่ดีต้องมีคุณธรรม จริยธรรมคือการไม่เห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม ก็จะทำให้การบริหารงานได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

การพัฒนาคุณธรรมของมนุษย์มีการพัฒนาเป็นลำดับจากวัยทารกจนถึงตลอดชีวิต ต้นกำเนิดของแหล่งที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทางคุณธรรมมาจากอิทธิพลของสังคมและพันธุกรรม ในที่นี้คือ สิ่งแวดล้อมรอบตัวเด็กทั้งที่เป็นบุคคลและสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติอื่นๆ ความสามารถในการรู้คิด และพัฒนาขึ้นตามลำดับชั้นอายุ วุฒิภาวะหรือประสบการณ์ (Sihaampai, 2000) และการพัฒนามีลักษณะที่สำคัญแบ่งเป็น 3 แนวทางใหญ่ คือ

1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของฟรอยด์ (Freud) เชื่อว่าคุณธรรมกับมโนธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มนุษย์อยู่ในสังคมกลุ่มใด ก็

จะเรียนรู้ความผิดชอบชั่วดีจากสิ่งแวดล้อมในสังคมนั้น จนมีลักษณะพิเศษของแต่ละสังคม ที่เรียกว่า เอกลักษณะ เป็นกฎเกณฑ์ให้ประพฤติปฏิบัติตามข้อกำหนดโดยอัตโนมัติ คนที่ทำชั่วแล้วรู้สึกสำนึกเกิดหิริโอตตัปปะละอายใจตนเอง ถือว่าได้รับการลงโทษด้วยตนเอง เมื่อสำนึกแล้วพึงละเว้นไม่ปฏิบัติอีกโดยไม่ต้องมีสิ่งควบคุมจากภายนอก เป็นการสร้างมโนธรรมขึ้นมาโดยไม่จำเป็นต้องสนใจองค์ประกอบของลำดับขั้นพัฒนาการทางคุณธรรม

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) เป็นกระบวนการสังคม โดยการซึมซับกฎ เกณฑ์ต่างๆ จากสังคมที่เติบโตมา รับเอาหลักการเรียนรู้เชื่อมโยงกับหลักการเสริมแรง และการทดแทนสิ่งเร้า รับแนวคิดของทฤษฎีจิตวิเคราะห์เป็นรูปแบบโดยยึดถือว่าการเรียนรู้ คือ การสังเกตเลียนแบบจากผู้อื่นใกล้ชิด เพื่อแรงจูงใจ คือ เป็นที่รัก ที่ยอมรับในกลุ่มพวกเดียวกันกับกลุ่มต้นแบบเพื่อเป็นพวกเดียวกัน

3. ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา (Cognitive Theory) แนวคิดของนักจิตวิทยากลุ่มนี้เห็นว่าคุณธรรมเกิดจากแรงจูงใจในการปฏิบัติตนสัมพันธ์กับสังคม การพัฒนาคุณธรรมจึงต้องมีการพิจารณาเหตุผลเชิงคุณธรรมตามระดับสติปัญญาของแต่ละบุคคล ซึ่งมีวุฒิภาวะสูงขึ้นการรับรู้คุณธรรมก็พัฒนาขึ้นตามลำดับ

ลักษณะทฤษฎีเช่นนี้ เรียกว่า บทบาทของศึกษา (Phra Rajavaramuni (Prayut Payutto), 2000) คือ การพัฒนาทางด้านจิตใจเพื่อเสริมสร้างกำลังคนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามที่ระบบเศรษฐกิจและสังคมต้องการ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ การศึกษาเพื่ออบรมฝึกฝน นำสติปัญญาไปใช้เป็นประโยชน์แก่อย่างยิ่งขึ้น พยายามแสวงหาจุดมุ่งหมายให้แก่ชีวิต คือ ความเป็นอยู่อย่างดีที่สุด หรือการมีอิสรภาพ การศึกษาจึงเป็นกิจกรรมของชีวิต โดยชีวิต เพื่อชีวิต เป็นความสามารถเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และรู้จักเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

สรุปได้ว่า การพัฒนาคุณธรรมของมนุษย์มีการพัฒนาเป็นลำดับจากวัยทารกจนถึงตลอดชีวิต และการพัฒนามีลักษณะที่สำคัญแบ่งเป็น 3 แนวทาง คือ 1.เชื่อว่าคุณธรรมกับมโนธรรม เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2.เป็นกระบวนการสังคม โดยการซึมซับกฎ เกณฑ์ต่างๆ จากสังคมที่เติบโตมา 3.คุณธรรมเกิดจากแรงจูงใจในการปฏิบัติตนสัมพันธ์กับสังคม

หลักธรรมของผู้บริหารตามหลักพุทธศาสนา

ในทัศนะของพระพุทธศาสนา ผู้จะทำหน้าที่ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาทั้งกายและใจ จนมีความสามารถยอมรับหลักการและปฏิบัติตามคุณธรรมของผู้บริหารได้ด้วยตนเองก่อน ดังพุทธพจน์ที่ว่า "เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำไป ถ้าโคจำฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกัน ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย หากผู้เป็นใหญ่ตั้งอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็เป็นผู้บริหารให้กับตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางตนให้เหมาะสม เอาชนะอกุศลในใจตนได้ มีธรรมประจำตนก็สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้ใต้ปกครองได้ จึงเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายการปกครอง คำสอนของพระพุทธเจ้าที่กล่าวเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหาร คือ

ปาปณิกธรรม 3

1. **จักขุมา** หมายถึง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผลโดยอาจใช้ประสบการณ์ ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือการชำนาญในการใช้ความคิดหรือทักษะทางด้านความคิด

2. **วิธูโร** หมายถึง ผู้บริหารที่มีระบบการจัดการที่ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจัดการธุระ ได้ด้วยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักบริหารการศึกษา ต้องมีความเชี่ยวชาญตามสายงานหน้าที่ ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิคหรือกลยุทธ์

3. **นิสสยสัมปันโน** หมายถึง ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานให้ฝ่ายแต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้ หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนพึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

พรหมวิหาร 4

ผู้บริหารประสานคนภายในดุลยภาพแห่งธรรม หลักธรรมสำคัญ ที่ชาวพุทธรู้จักกันดี ซึ่งผู้บริหาร แน่นนอนว่าจะต้องมี แม้จะเป็นเรื่องง่ายๆ ฟันๆ ก็ขาดไม่ได้หลักธรรมนั้นเรารู้กันดีว่า คือ พรหมวิหาร 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พรหมวิหารเป็นธรรมสำหรับทุกคนที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ในฐานะเป็น "พรหม" คือเป็นผู้มีศักยภาพในการที่จะสร้างสรรค์

และธำรงรักษาสังคมไว้โดยเฉพาะ สำหรับผู้บริหารนั้น แน่แน่นอนว่าจะต้องเป็นแบบอย่างที่จะต้องมีการพรหมวิหาร 4 ประการ เพราะพรหมวิหารนั้นเป็นธรรมประจำใจของคนที่มีจิตใจยิ่งใหญ่ เป็นผู้ประเสริฐ อันแสดงถึงความเป็นบุคคลที่มีการศึกษา ได้พัฒนาตนแล้ว พรหมวิหาร 4 ประการ เป็นคุณธรรมพื้นฐานที่จะต้องให้มีอยู่ประจำในจิตใจและเป็นทำที่ของจิตใจที่จะทำ ให้แสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้อง (Phra Dhamma Pitaka (Prayut Payutto), 2001)

กัลยาณมิตร 7

1. **ปิโย** คือ น่ารัก ในฐานะเป็นที่วางใจและสนิทสนม
2. **ครุ** คือ น่าเคารพ ในฐานะให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย
3. **ภาวะนียโย** คือ น่ายกย่อง ในฐานะทรงคุณคือความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง
4. **วัตตา** คือ รู้จักพูด คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี
5. **จะจนักขโม** คือ อดทนต่อถ้อยคำ พร้อมทั้งจะรับฟังคำซักถามต่างๆ อยู่เสมอและสามารถรับฟังคำได้ด้วยความอดทนไม่เบื่อ

6. **คัมภีรญจะ** **กะถัง** **กัตตา** คือ กล่าวชี้แจงแถลงเรื่องต่างๆ ที่ลึกซึ้งได้

7. **โน จัญฐาเน** **นโยชะเย** คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย

พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสว่า คุณสมบัติเหล่านี้มีในผู้ใด ผู้นั้นจัดว่าเป็นผู้ใคร่ประโยชน์ คือ หวังประโยชน์เกื้อกูล หวังอนุเคราะห์อันผู้ต้องการมิตรควรคบหาสมาคมไว้เป็นมิตร (Phra Rajavaramuni (Prayut Payutto), 1987)

สัปปริสธรรม 7

1. **ธัมมัญญตา** รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตามต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์ และรู้กฎกติกาของรัฐ คือกฎหมายตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมาแล้วก็ยืนอยู่ในหลักการตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้

2. **อัตถัญญตา** รู้จุดหมาย ผู้บริหารถ้าไม่รู้จุดหมาย จะต้องมีความแน่วแน่มั่นที่จะถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก

3. **อัตตัญญตา** รู้คน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใดมีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน จุดอ่อน

จุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไป

4. มัตตัญญูตา รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขต ความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ

5. กาลัญญูตา รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไรจึงจะเหมาะสม

6. ปริสฺสัญญูตา รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลกรู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะ ถ้าจะช่วยเหลือเขาก็ต้องรู้ปัญหาความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราต้องรู้ความต้องการของเขา เพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหามาได้ตรงจุด

7. ปุคคัลลัญญูตา รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ

สัปปริสฺสธรรม ในสัปปริสฺสสูตร อุปริปัญญาสก มัชฌิมนิกาย ปรากุฬพุทธโอวาทเรื่องธรรมของคณฺธี (สัทบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่า เป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่าที่แท้จริงของมนุษยชาติ (Phra Rajavaramuni (Prayut Payutto), 1987)

สรุปได้ว่า ตามหลักพระพุทธศาสนาแล้วนั้น ผู้บริหารต้องประกอบด้วยคุณธรรม อันได้แก่ ปาปณิกธรรม พรหมวิหาร สัปปริสฺสธรรม กัลยาณมิตร เป็นต้น การเป็นผู้บริหารที่จะทำให้บุคคลอื่นตามหรือเชื่อมั่น ผู้บริหารต้องสามารถนำการกระทำได้ หลักการดังกล่าว จึงเป็นการสอนให้คนมีภาวะผู้บริหารในตนเอง หรือพัฒนาตนเองให้ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารพระพุทธศาสนาถือว่า ผู้บริหารต้องเอาชนะใจตนเอง เมื่อชนะตนเองได้ ก็เชื่อว่าชนะสิ่งอื่นได้

การบริหารองค์กรตามหลักพุทธศาสนา

โลกปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้า ด้านความรู้ วิทยาศาสตร์ และข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีทำ

ให้สังคมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา และส่งผลให้เกิดปัญหาน้อยใหญ่ตามมามากมาย ผู้ที่จะดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและสร้างสรรค์สังคมได้ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ใฝ่ดี และมีทักษะชีวิตที่เหมาะสมเพียงพอ ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์มีความจำเป็นอย่างยิ่ง รวมไปถึงระบบการศึกษาจะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกของคนในสังคม เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วได้อย่างราบรื่น ระเบียบใหม่ของโลกทั้งในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติมาพร้อมกับโลกาภิวัตน์ได้สร้างความรุนแรงในการแข่งขันขึ้น มีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งให้กับประเทศ เพื่อความสามารถในการปรับตัวรู้เท่าทันไม่ให้ตกอยู่ในฐานะผู้เสียเปรียบในภาวะการณ์ปัจจุบันคุณภาพการศึกษาของประชากรไทย โดยเฉลี่ยลดต่ำลง และมีมาตรฐานค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับอีกหลายประเทศในระดับเดียวกัน (Thongyoi, et al, 2017)

ผลงานหลายอย่างของผู้คนในอดีตสืบทอดมาให้คนรุ่นหลังได้เห็นอย่างน่าทึ่ง ไม่ว่าจะเป็นอารยธรรมของอียิปต์โบราณอารยธรรมกรีก หรือที่ใกล้เข้ามาก็อย่าง เช่น การสร้างกำแพงเมืองจีนการสร้างทัชมาฮาลในอินเดีย และปราสาทนครวัดในกัมพูชา สิ่งที่ประจักษ์แก่สายตามากมายหลายอย่างดังกล่าวล้วนเกิดขึ้นด้วยฝีมือมนุษย์ในยุคที่ไม่มีเครื่องมือเครื่องมือ สิ่งต่างๆ เหล่านั้น สำเร็จได้ด้วยกำลังและฝีมือของคน การรวบรวมทรัพยากรจำนวนมาก วัสดุมากมาย และขนาดใหญ่ การรวบรวมแรงงานอีกมากมายและทำอะไรจึงประสบความสำเร็จได้ การคิดโครงการ การจัดระบบการจัดการทรัพยากร การควบคุมคนงาน และการแบ่งงานเพื่อให้งานดำเนินไปจนประสบความสำเร็จ ต้องใช้ฝีมือและเทคนิคในการบริหารอย่างยอดเยี่ยม เป็นสิ่งที่แทบไม่น่าเชื่อว่าเป็นฝีมือมนุษย์ที่นำมาซึ่งความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผลงานที่ปรากฏจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นได้ชัดว่าเกิดขึ้นเพราะการบริหารงานที่ดี การบริหารจึงเป็นศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง จึงจะสามารถบริหารงานให้สำเร็จด้วยดีได้ (Chayawatana, 2011) การที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น จึงขึ้นอยู่กับว่ามีผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านความคิดหรือเรียกว่าวิสัยทัศน์ คือ มีการคิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง หรือมองลึก นึกไกล ใจกว้าง ต้องมีทักษะในการจัดการที่ดีและ

ต้องมีทักษะในการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีเพื่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ลักษณะที่ดีดังกล่าว เพื่อให้องค์กรของตนนั้นบรรลุตาม เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีความสามารถในการอำนวยความสะดวกให้ภารกิจ หน้าที่ดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อยให้ได้ผลที่เรียกว่าคนก็สำเร็จงานก็สำเร็จ

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน หรือยุคโลกไร้พรมแดนที่ขับเคลื่อนโลกด้วยกระแสทุนนิยมนี้ ความก้าวหน้าทางข้อมูลข่าวสารตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ย่อมส่งผลให้ศักยภาพในการแข่งขันของทุกๆ องค์กรสูงขึ้นตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นไปในระดับโลก ระดับประเทศ ในสถาบันภาครัฐหรือเอกชน ความอยู่รอดขององค์กรดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจอย่างถูกต้องรอบคอบและทันต่อเหตุการณ์ ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาทั้งงานและคนให้มีความสุขและความสำเร็จของงานไปพร้อมกัน (Glunprasert, 2010) ในปัจจุบันการบริหารของ องค์กรต่างๆ ของไทยเป็นการบริหารตามแนวทุนนิยม โดยเลียนแบบปรัชญาและแนวทางการบริหารของประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเฉพาะการนำเอาทฤษฎีการบริหารจากองค์กรของ ประเทศที่ทันสมัย (Modernization Theory) มาเป็นตัวแทนของการบริหาร การนำเอาทฤษฎีการบริหารของประเทศที่ทันสมัย ซึ่งใช้ตัวแบบของทุนนิยมในการบริหารองค์กรนั้นมี ความจำเป็น เพราะเป็นกระแสหลักในการบริหารองค์กรของโลกในปัจจุบัน ถ้าองค์กรของไทยไม่ก้าว ลงไปร่วมในกระแสหลักของทุนนิยมนี้ ก็จะถูกทอดทิ้งให้ล้าหลังและจะเสียเปรียบไม่สามารถ แข่งขันกับองค์กรของประเทศอื่นๆ ไปอีกยาวนาน (Phrakru Wisut Thirakhun (Thira Jittawisutthi), 2011) แต่อย่างไรก็ตามหากองค์กรยังคงใช้ตัวแบบของบริหารที่มีทุนนิยมเป็น ตัวขับเคลื่อนองค์กร โดยไม่สนใจตัวแบบทางพระพุทธศาสนาเป็นตัวแบบในการบริหารร่วมก็ จะประสบกับภาวะที่องค์กรได้กำไร แต่องค์กรสอบตกทางด้านคุณค่าของความเป็น มนุษย์ ใน ปัจจุบันเราจะเห็นองค์กรทั้งของภาครัฐและเอกชนมากมายที่คิดเพียงแค่แสวงหากำไรให้ได้มาก ที่สุด แต่ขาดการดูแลความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) ส่งผลให้ ภาพลักษณ์ขององค์กรพลอยเสียหายไปด้วย องค์กรถูกตั้งคำถามจากประชาชน ถูกทำร้ายจาก ภัยธรรมชาติ ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนที่จะยอมให้องค์กรอยู่ร่วมกับชุมชนนั้นหรือ สังคมนั้นๆ ต่อไป

เพราะฉะนั้น การสร้างความสมดุลในการบริหารเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการ บริหารองค์กร จึงมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหการบริหารที่มีแนวทางทุนนิยมเพียง แนวทางเดียว โดยการนำเอาแนวทางการบริหารตามหลักธรรมทางของพระพุทธศาสนาเป็น

แนวทางในการบริหาร และแนวทางการบริหารที่เป็นทางเลือกอื่นๆ ใช้เป็นตัวแบบสำหรับการบริหาร ((Phrakru Wisut Thirakhun (Thira Jittawisutthi), 2011) เราจะเห็นว่า แม้มีหลักฐานว่ามีการบริหารงานขนาดใหญ่มาแต่ครั้งโบราณ แต่ก็ไม่มีปรากฏข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎีและระบบการบริหารว่าดำเนินการอย่างไร ในซีกโลกตะวันตกมีทฤษฎีและระบบเกี่ยวกับการบริหาร ปรากฏเป็นเรื่องเป็นราวตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ในคริสต์ศตวรรษ ที่ 19 เป็นต้นมา และมีการพัฒนาทฤษฎีการบริหารมาเป็นลำดับ แต่ทางพุทธศาสนากลับมีหลักธรรมที่นำมาใช้ในการบริหารได้เป็นอย่างดีก่อนหน้านี้เป็นอันมาก (Chayawatana, 2011)

ปัจจุบันในยุคที่ธุรกิจทั่วโลกตื่นตัวกับกระแสธรรมาภิบาล หรือ Good Governance กันอย่างเข้มข้น ทำให้หลักธรรมะถูกให้ความสำคัญในการบริหารองค์กรและคนเพิ่มมากขึ้น โดยหลักการที่คุ้นเคยกันมากที่สุดในแวดวงนักบริหาร นักปกครอง คือ พรหมวิหาร 4 ซึ่งมุ่งสอนให้ผู้เรามีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ต่อผู้ได้บังคับบัญชา แต่สำหรับนักบริหารธุรกิจที่มุ่งแสวงความสำเร็จในการทำงานให้ลุล่วงและต้องการการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร หลักการที่น่าจะเป็นประโยชน์คือหลัก "หุติยปาปณิกสูตร" พระสูตรที่ว่าคุณสมบัติที่ดีของพ่อค้า (Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 1996) หุติยปาปณิกสูตร เป็นพระสูตรที่ปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางพุทธศาสนา คือ พระไตรปิฎก ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ข้อที่ 1 ต้องมีจักขุมา ตรงกับคำว่า Conceptual Skill หมายถึง มีวิสัยทัศน์ ข้อที่ 2 วิจิโร ตรงกับคำว่า Technical skill หมายถึง มีการจัดการที่ดี และข้อที่ 3 นิสสยสัมปโน ตรงกับคำว่า Human Relation Skill หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ โดยหลักการหุติยปาปณิกสูตร ทั้ง 3 เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารมาก โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์หรือจักขุมา ถือว่าเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกล มีสายตาวินิจฉัยในการวิเคราะห์อนาคตทำให้นักบริหารนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันอยู่รอดในธุรกิจได้ ขณะที่วิจิโร หรือ การจัดการธุระโดยมีความชำนาญเฉพาะด้านเปรียบได้กับหลัก Competency ความสามารถที่จะเข้ามาสร้างความเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้นำชั้นยอดได้

ส่วนหลักนิสสยสัมปโน เป็นความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ที่จะสร้างความเข้าใจที่ดีร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อผลงานที่มีประสิทธิภาพคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 3 ลักษณะนี้ จะมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ "ระดับของนักบริหาร" ถ้าหากเป็น "นักบริหารระดับสูง" ที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณสมบัติข้อที่ 1 และ 3 ถือว่าสำคัญมาก ส่วนคุณสมบัติ ข้อที่ 2 ความสำคัญน้อยเพราะเขา

สามารถใช้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้ สำหรับ "นักบริหารระดับกลาง" คุณลักษณะ ทั้ง 3 ข้อ นี้มีความสำคัญมากพอๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกลเพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสารประสานงานในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อ สำหรับ "นักบริหารระดับต้น" หมายถึง ระดับหัวหน้างาน คุณลักษณะสำคัญต้องมีข้อ 2 และ 3 คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก อีกทั้งยังต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด อย่างไรก็ตามเขายังคงต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ 1 ทักษะด้าน ความคิดหรือวิสัยทัศน์ เพื่อเตรียมตัวเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป โดยหลัก 3 ข้อ ควรมียู่ภายในของนักบริหาร และหากหลอมรวมกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารกิจการให้ประสบผลสำเร็จได้ (Phra Dhammakosajarn (Prayoon Dhammachitto), 2006)

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดีนั้น เป็นเป้าหมายสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคน ตามหลักทางพระพุทธศาสนา บุคคลที่พัฒนาดีแล้วยังมีความประพฤติเป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่นได้ ขณะเดียวกันก็เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของสังคม ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสมบูรณ์พร้อมกัน 3 มิติ คือ มิติทางคุณธรรม มิติทางปัญญา และมิติการเป็นผู้นำองค์กรทุกประเภทและทุกระดับ ล้วนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้นำ โดยควรบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้าปฏิบัติในการบริหารองค์กรเพื่อความสำเร็จประโยชน์ที่มีคุณภาพ

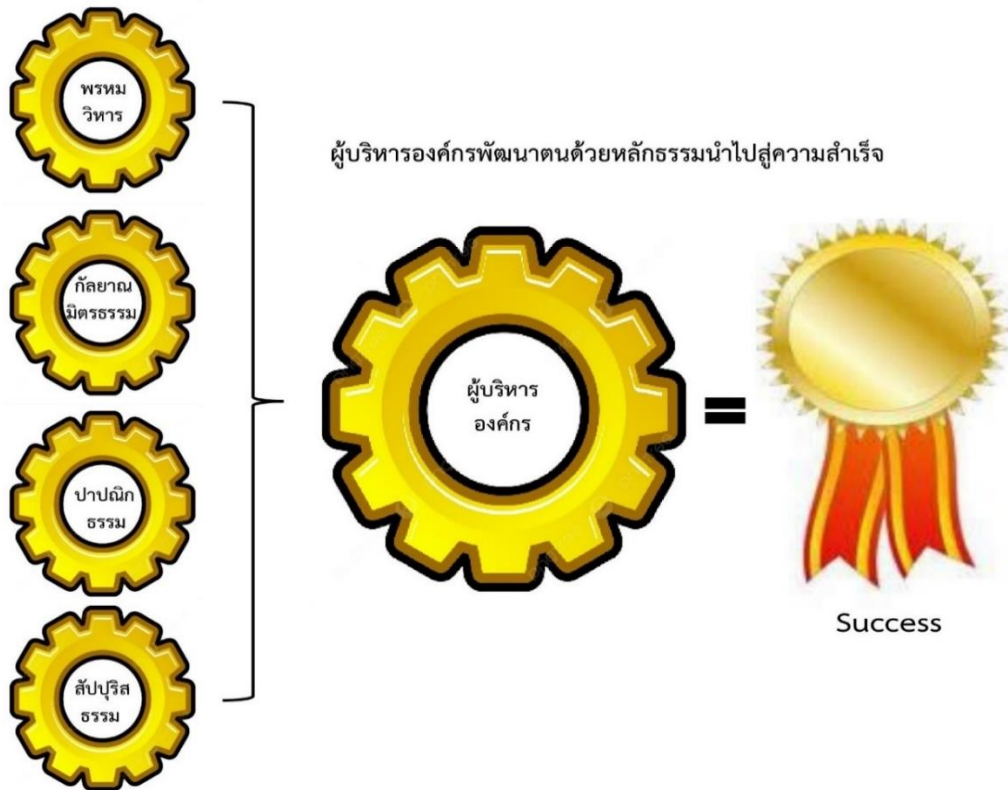
สรุป

การพัฒนาคุณธรรมของมนุษย์มีการพัฒนาเป็นลำดับจากวัยทารกจนถึงตลอดชีวิต ต้นกำเนิดของแหล่งที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทางคุณธรรมมาจากอิทธิพลของสังคม คือ สิ่งแวดล้อมรอบตัวเด็กทั้งที่เป็นบุคคล และสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติอื่นๆ ความสามารถในการรู้คิดและพัฒนาขึ้นตามลำดับชั้นอายุ วุฒิภาวะหรือประสบการณ์และการพัฒนาการสร้างลักษณะความเป็นผู้บริหารให้กับตนเองเป็นพื้นฐานเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางตนให้

เหมาะสม เอาชนะอุปสรรคในใจตนได้ มีธรรมประจำตนก็สามารถยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้ได้ปกครองได้ จึงเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายการปกครอง

หลักธรรมสำคัญที่ชาวพุทธรู้จักกันดีซึ่งผู้บริหารแน่นอนว่าจะต้องมีแม้จะเป็นเรื่องง่ายๆ ฟั่นๆ ก็ขาดไม่ได้หลักธรรมนั้นเรารู้กันดีก็คือ ปาปนิกรธรรม 3 กัลยาณมิตรธรรม 3 สัมปยุติธรรม 7 และพรหมวิหาร 4 เป็นต้น ผู้บริหารองค์กรถ้าหากมีหลักธรรมนี้แล้ว ย่อมเป็นผู้มีศักยภาพในการที่จะสร้างสรรค์และธำรงรักษาสังคมไว้ ถือว่าได้พัฒนาตนแล้ว เป็นผู้ที่มีคุณธรรมพื้นฐานอยู่ประจำในจิตใจและเป็นท่าทีของจิตใจที่จะทำให้แสดงออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้อง

ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างมากทั้งในแง่การบริหารงาน คือ มีการวางแผนการทำงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลขั้นตอน มีความแตกต่างกันไปตามภาวะผู้บริหารแต่ละบุคคล แต่สิ่งที่จะแสดงถึงภาวะผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามหลักธรรมอันนำไปประยุกต์ให้เกิดผล มิใช่เพียงสร้างความมั่นคงกับฐานอำนาจหรือตำแหน่ง สถานะ ของผู้บริหารในกลุ่มเท่านั้น แก่นแท้ของหลักธรรมได้แสดงให้เห็นภาวะของผู้บริหาร ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่ฉลาด รอบรู้ มีความมุ่งหมายในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและองค์กร โดยสามารถสรุปองค์ความรู้เป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 ภาพแสดงบทสรุปองค์ความรู้

เอกสารอ้างอิง

นิสนัย พลธรรม. (2561). จริยธรรมกับการพัฒนาองค์กร: Ethics And Organizational Development. Journal of Modern Learning Development, 3(1).

ราเชนทร์ พิพัฒน์กุล. จริยธรรมกับการบริหารงาน: Ethics and Management.วารสารปรัชญาปริทรรศน์ Journal of Philosophical Vision, 24(2).

เอกราช ไชยจิตพิมานเวช. (2560). รูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์หลักสูตร

ปรัชญาดุฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

Chayawatana, K. (2011). People and Work Management by the Buddha's Method. fine print printing.

Glunprasert, S. (2010). Leadership in management. By applying the principle of Sappurisdhamma 7 : a case study of True Corporation Public Company Limited. Master's thesis Master of Buddhism. Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

Mahachulalongkornrajavidyalaya University.. (1996) . Thai Tripitaka Mahachulalongkornrajavidyalaya edition. Ayutthaya: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

Phanthumnawin, D. (1981). Ethical Psychology and Language Psychology. Thai Wattana Panich.

Phra Dhamma kosajarn (Prayoon Dhammachitto. (2006). Buddhist methods of administration. Ayutthaya: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

Phra Dhamma Pitaka (Prayut Payutto). (2001). Leader. (6th ed.). Matichon Printing House.

Phrakru Wisut Thirakhun (Thira Jittawisutthi). (2011). Human Resource Development According to the Three Sikkha Principles of Buddhist Schools. in Kamphaeng Saen District Nakhon Pathom Province. Master's thesis Master of Buddhism. Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

Phra Rajavaramuni (Prayut Payutto). (1987). Buddha's teaching techniques. Amarin Printing Group.

Phra Rajavaramuni (Prayut Payutto). (2000). Buddhist dictionary Dharma edition. (9th ed.). Mahachulalongkornrajavidyalaya University.



Sihamampai, P. (2000) . The basics of religious and ethical education.
Chulalongkorn University.

Thongyoi, O., Phra Maha Suphot Sumetho, & Somkhaoyai, T. (2017). Dharma-based leadership of school administrators affecting the performance quality of teachers in educational opportunity expansion schools. Under the Office of Nakhon Si Thammarat Primary Education Service Area 4. Journal of Buddhist Social Sciences and Anthropology, 2(2), 29.