

## การบริหารงานตามแนวหลักพุทธธรรม Management according to Buddhist principles.

พระมหาฉัตรชัย อภิขโย (สงเสริม) และ จักรี ศรีจารุมณีญาณ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

Phramaha Chatchai Apichayo (songsroem) and Chakkree Sricharumedhiyan

Mahamakut Buddhist University Isan Campus

E-mail : Chatchai1songsroem@gmail.com

วันที่รับบทความ: 15 กันยายน 2564; วันแก้ไขบทความ 25 ตุลาคม 2564; วันตอบรับบทความ: 25 ตุลาคม 2564

Received: September 15, 2021; Revised: October 25, 2021; Accepted: October 25, 2021

### บทคัดย่อ

พุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งปัญญาและการปฏิบัติ หลักคำสอนทั้งหลายในพระพุทธรูปศาสนานั้นกล่าวถึงหลักความเป็นจริงตามกฎธรรมชาติ ที่ผู้ศึกษาต้องใช้ปัญญาในการศึกษาและการปฏิบัติควบคู่กันไป ทั้งนี้หลักพุทธธรรมในพระพุทธรูปศาสนาประกอบด้วยหลักศีลธรรม และจริยธรรม มุ่งเน้นให้รู้เท่าทันความจริงของโลกและชีวิต ในปัจจุบันโดยเฉพาะการบริหารงานตามแนวพุทธธรรมนั้น นับว่ามีส่วนสำคัญในการกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและประสบความสำเร็จในองค์กร โดยผู้นำยึดหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่สังคมยอมรับ ผู้นำจำเป็นต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม จึงเป็นการใช้หลักธรรมในทางพระพุทธรูปศาสนา ด้วยการบริหารทั้งในด้านการบริหารตนเองของผู้บริหาร การบริหารบุคคลและการบริหารงานในองค์กรและมีความสอดคล้องกับหลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยการใช้หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในด้านการบริหารจัดการและดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ซึ่งประกอบไปด้วยหลักธรรม 2 หลักธรรม คือ พรหมวิหาร 4 ทศพิธราชธรรม 10

**คำสำคัญ :** การบริหารงาน, หลักพุทธธรรม

### Abstract

Buddhism is a religion of wisdom and practice. The basic tenets of Buddhism mentioned the fact by natural law that the student must use in parallel of wisdom in the study and practice. The Buddha Dhamma in Buddhism consists morality and ethics focus on the truth of the world literacy and currently lives. Particularly, the administration based on Buddha Dhamma is an important part of the stimulus the subordinates to live together happily, developing a sustainable and successful organization. The leaders seized by Buddhist principles to social acceptance. Leaders need to sacrifice personal gain for the public benefit.

Educational Administration based with Buddha Dhamma is the principles of Buddhism. It can be used for administrators in the self-administration, human resource management and the management of the organization. It is consistent with principles of self-managing, people managing, and task managing by using the teachings of the Lord Buddha in the management and implementation to achieve maximum benefit which consisted of four principles; Four Sublime States of Mind, and 10 Royal Virtues of the King.

**Keyword :** Administration, Buddhism

## บทนำ

ด้วยหลักการที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทของตนหลายอย่างในการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยต้องมีการกำหนดบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในฐานะที่เป็นผู้นำสถานศึกษา และจำเป็นต้องกำหนดบทบาทในการดำเนินงานกับคณะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเพื่อให้มีการประสานความร่วมมือในการทำกิจกรรมภายในสถานศึกษาร่วมกัน รวมทั้งการกำหนดบทบาทในการบริหารจัดการภาระงานทั้งระบบ ให้ดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบและมีความชัดเจนในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการจะทำให้ได้ผลเช่นนั้นจำเป็นต้องมีอย่างหนึ่งที่ผู้นำสถานศึกษาต้องมีแนวทาง หลักทฤษฎีและหลักธรรมเพื่อนำมาใช้เป็นกลไกสำคัญเพื่อที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาทั้งระบบ การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น ผู้บริหารแต่ละคนต่างมีเส้นทางในการบริหารของตนแตกต่างกันไปตามความถนัดและความสามารถที่ตนมีอยู่ในเส้นทางที่หลากหลายนั้นล้วนจำเป็นต้องยึดถือแนวทางในการดำเนินงานทั้งสิ้น (พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธิ์ ปยุตโต), 2552 : 236)

ผู้นำทางการศึกษาที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรในยุคการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และคุณลักษณะที่สำคัญก็คือวิสัยทัศน์และความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เป็นอันดับหนึ่ง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จึงเป็นตัวแปรของผู้นำที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จได้ ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะเจริญเติบโตและมีสภาพที่ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างน่าเชื่อถือ น่าสนใจ และมีความเป็นไปได้จริง วิสัยทัศน์เช่นนี้ หากได้รับการเลือกและปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะเป็นพลังขับเคลื่อนต่อการสร้างอนาคตขององค์กร ซึ่งในกระบวนการนี้ทักษะ พรสวรรค์และทรัพยากรจะถูกนำมาใช้ไปอย่างเต็มที่เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ปรากฏเป็นจริง (พลุ เดชะรินทร์, 2554 : 19)

การบริหารตามแนวพุทธธรรมก็เป็นอีกแนวทางที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาให้เกิดความเป็นธรรม และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยใช้ระบบตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้ามาประยุกต์บริหารจัดการ ดังเช่น ได้นำเสนอพุทธวิธีบริหารไว้ 5 ประการ ได้แก่การวางแผน การจัดการองค์การงานบุคลากร การอำนาจการ และการกำกับดูแล (บุญทัน ดอกไธสง, 2528 : 85)

### หลักการของพุทธธรรม

หลักการพุทธธรรมที่ว่า ไม่ว่าพระพุทธเจ้าจะอุบัติขึ้นหรือไม่ก็ตาม ความจริงก็ดำรงอยู่ตามธรรมดาของมันเป็นกลางๆ พระพุทธเจ้าทรงตรัสรู้คือ ค้นพบความจริงนั้นแล้วนำมาเปิดเผยไว้ สารของความจริงนี้ก็คือ ความเป็นไปตามหลักธรรมดาแห่งเหตุปัจจัย หรือกระบวนการแห่งเหตุปัจจัย ผู้ที่มองสิ่งทั้งหลายตามที่เป็นมัน เป็น ไม่ใช่มองตามที่ตนอยากหรือไม่อยากให้เป็น จึงจะเข้าใจความจริงที่เป็นกลางนี้ได้ เมื่อเข้าใจธรรมที่เป็นกลางนี้แล้ว ก็ย่อมมองเห็นความจริงอย่างกว้างๆ ครอบคลุมทั่วไปทั้งหมด มีทัศนะเปิดกว้าง หลุดพ้นเป็นอิสระอย่างแท้จริง โดยหลุดพ้นทั้งทางจิต คือจิตหลุดพ้นจากสิ่งบีบคั้นครอบงำที่เรียกว่ากิเลสและความทุกข์ กลายเป็นจิตที่ปลอดโปร่ง เบิกบาน เป็นสุข และด้านปัญญา คือ หลุดพ้นด้วยรู้เท่าทันธรรมดา แล้วมองเห็นตัวความจริงล้วน ๆ ที่บริสุทธิ์ ไม่มีกิเลสเคลือบแคลงหรือทำให้เอนเอียงและรู้ชัดแจ้งที่ความจริงโดยตรง ไม่ต้องรู้ผ่านใครๆ หรือรู้ตามที่ใครบอกอีกต่อไป (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2559 : 342)

### ความหมายของการบริหาร

การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็น ผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว (Simon)

การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergio Vanni)

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Barnard)

การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถมองเห็นได้ 3 ทางคือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา
2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย
3. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องการร่วมทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน (Getzals & Guba)

การบริหารตามหลักธรรม คือ การนำเอาหลักธรรมคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาปฏิบัติ ในการจัดการบริหาร มีอยู่มากมาย

ทัศนะของคำสอนพุทธศาสนาที่มีต่อการดำเนินชีวิตว่าพระพุทธศาสนาสอนแนวทางความประพฤติตามหลักศีลธรรมที่เป็นอภิลิขิตว่าด้วยประโยชน์สุขที่พึงได้ อันเกิดจากการอยู่ร่วมสัมพันธ์กันโดยใช้ปัญญาด้วยเมตตากรุณา และพร้อมกันนั้นก็มุ่งให้บรรลุถึงอิสรภาพทางจิตปัญญาที่เป็นจุดหมายสูงสุดถึงขั้นที่ทำให้อยู่ในโลกได้โดยไม่ติดโลก ฉะนั้น หลักของพระพุทธศาสนาจึงมีบทบาทในการบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ในองค์กรพุทธศาสนากับคนไทยจึงมีความผูกพันกันมานานไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติไทยและเจริญมั่นคงในประเทศไทย หลักธรรมของพระพุทธศาสนาเป็นที่มาของขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต วัฒนธรรม ทัศนคติในด้านความรู้สึกรู้คิดต่างๆ ของคนไทยจะมีหลักพระพุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับ การที่ผู้บริหารนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องกำกับในการบริหารงานทุกด้านย่อมเป็นการประสานความเชื่อแนวคิดในเชิงจริยธรรมของสังคมเข้ากับการปฏิบัติหน้าที่ ตามทฤษฎีการบริหารซึ่งทำให้การดำเนินการใดๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรนั้นอยู่บนพื้นฐานที่สอดคล้องกับความเชื่อถือการยอมรับของสังคม ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรที่สามารถทำงานภายใต้กรอบหลักธรรมอันจะสร้างศรัทธาทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างดี

แนวคิดความชัดเจนถึงการบริหารตามแนวของพระพุทธศาสนาว่า พุทธวิธีบริหารยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เพียงเป็นอธตาธิปไตย ผู้บริหารที่เป็นอธตาธิปไตยก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้งโดยยึดคิดว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้า ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคนเพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคนซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้มักหนีปัญหา เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคิดว่าถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมโดยไม่พยายามลอยตัวหนีปัญหา เขายึดถือว่าอำนาจหน้าที่ มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่านั้นคือประโยชน์สุขส่วนรวม

ธรรมะกับผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกัน ถ้าเราแยกธรรมะออกจาก ผู้บริหาร หรือแยกธรรมะออกจากการบริหารเมื่อไหร่ ก็เกิดสภาวะอนาธิปไตย คือการบริหารนั้นล้มเหลว ไม่มีใครฟัง เสมือนเป็นการบริหาร แต่ไม่มีคนทำตาม และทุกองค์กรเป็นอย่างนี้ทั้งสิ้น

ถ้าผู้บริหารไม่มีศักยภาพที่จะบริหาร เพราะขาดหัวใจคือธรรมะ ถึงใช้อำนาจบริหาร ก็ไม่มีคนทำตาม ดังนั้น ธรรมะในการบริหาร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นขาดไม่ได้ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549 : 96)

การบริหารตามแนวพุทธธรรมก็เป็นอีกแนวทางที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานให้เกิดความเป็นธรรม และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยใช้ระบบตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้ามาประยุกต์บริหาร

จัดการ ดังเช่น ได้นำเสนอพุทธวิธีบริหารไว้ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ งานบุคลากร การอำนวยการ และการกำกับดูแล (บุญทัน ดอกไธสง, 2528 : 85)

หน้าที่ของนักบริหาร มีอยู่ 5 ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชา ภายในสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชา ภายในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึงงานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยคน เงิน วัสดุ สิ่งของเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน กระบวนการทางสังคมของบุคคลที่ทำหน้าที่การวางแผน การจัดการ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินงาน ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานปัจจัยในการผลิต

### หลักการบริหารทางพุทธศาสนา

หลักการสำคัญของพระพุทธศาสนา คือ การเพียรพยายามขัดเกลาจิตใจตน ด้วยการเพิ่มปัญญา วิชา อันเป็นตัวความรู้ให้สามารถบริหารตนได้มากพอสมควร ที่จะเข้าไปมีส่วนในการบริหารคนอื่นจากคนหนึ่งไปถึงหลายๆ คน จนถึงบริหารองค์การต่างๆ ถ้ามองในแง่ของความจริงแล้ว การบริหารทุกอย่างต้องเริ่มที่การบริหารตนมาก่อนทั้งนั้น การบริหารองค์การตลอดถึงประเทศชาติ การทำงาน ประสานงาน ร่วมแรงร่วมใจกัน ในการทำหน้าที่ป้องกัน บำบัด บำรุง รักษาองค์การของคนที่ศึกษา ฝึกหรืออบรมตนมาดีแล้วนั่นเอง การบริหารองค์การจึงเป็นผลสืบเนื่องมาจากคนเป็นจำนวนมากที่ฝึกปรือกันมาในด้านต่างๆ จนเกิดความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรมเหมาะสมที่จะทำงานในฐานะนั้นๆ การนำหลักที่พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสเกี่ยวกับการบริหารงานทุกระดับ ผู้บริหารที่จะให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้ต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2548 : 38)

1. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองไกล ต้องมีความชำนาญในการใช้ความคิด
2. วิรุโรร หมายถึง มีการจัดการธุระได้ดี ต้องมีความชำนาญด้านเทคนิค
3. นิสสยสัมปันโน หมายถึง มีการพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ต้องมีความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

จะเห็นได้ว่า หลักธรรมทางพุทธศาสนา มีส่วนสำคัญในการสร้างเสริมความเป็นผู้นำ เพราะเป็นหลักการสำหรับการปกครองตนเองและผู้อื่น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานทุกประเภท ทั้งยังเป็นหลักธรรมนำชีวิตให้มีความสุขในแนวทางจริยธรรมของพุทธศาสนาด้วยเช่นกัน

**สรุปได้ว่า** การบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม คือ การดำเนินการของผู้บริหาร ในการนำหลักธรรมที่ปรากฏในพุทธวิธี มาสร้างเป็นแรงจูงใจผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ พร้อมชักนำโน้มน้าว กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเท เพื่อทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถนำความรู้ และศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด สร้างเป็นแรงผลักดันองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดำเนินการไปอย่างรอบคอบ รอบด้าน ซึ่งจะเป็นด้วยความเพียรพยายามในทางที่ชอบ ความเพียรชอบนั้นเองคือกุศลธรรม และผลจากความเพียรชอบก็จะสร้างสรรค์พัฒนาการบริหารทุกระดับ ที่อาจสรุปเป็นการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน

### หลักธรรมในการบริหารงาน

คือการนำเอาหลักคำสอนพระพุทธศาสนาที่มีมาตั้งแต่กำเนิดพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน การบริหารองค์กร การบริหารคน หลักธรรมคำสอนเหล่านี้หากได้นำมาศึกษาวิเคราะห์อธิบายตีความ จัดทำเป็นหลักวิชาการ บูรณาการให้เข้ากับยุคสมัยแล้ว ก็จะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน และพัฒนามนุษย์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ หลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร พรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุ์ อธิปไตย และและทศพิธราชธรรม ในแต่ละหลักธรรมมีรายละเอียด ดังนี้ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546 : 124)

### หลักพรหมวิหารธรรม

พรหมวิหารธรรม 4 เป็นธรรมสำหรับนักบริหาร ได้กล่าวว่า การบริหารที่จะปกครองคนได้ต้องอาศัยธรรมที่เรียกว่า ธรรมของผู้ใหญ่ คือ มีทั้งความรัก ความสงสาร เอื้ออาทร และทำใจให้เป็นกลาง นั่นคือ การใช้อำนาจหน้าที่หรือใช้พระเดชพระคุณควบคุมการบริหาร เป็นหลักธรรมที่นักบริหารทุกคนพึงมี เพราะจะเป็นนักปกครองหรือนักบริหารได้จะต้องมีคุณธรรมที่เรียกว่า พรหมวิหารธรรม 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย (พระมหาสุทิสฺส ฐิตชโย (ถาวรศีล), 2546 : 198)

1. เมตตา คือ ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขานักบริหารต้องมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนที่ดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับลักษณะที่ดีของเขา

2. กรุณา คือ หลักวิธีการของผู้บริหารที่มีจิตใจที่เกื้อกูลต่อผู้ร่วมงาน บุคลากรในองค์กร นักบริหารช่วยเหลือผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อถึงคราวให้ช่วยเหลือ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ไม่ทอดทิ้งไม่ว่างเฉย เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานที่สำคัญ กระตุ้นส่งเสริมหลักการทำงานได้เป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารคอยช่วยสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง

3. มุทิตา คือ การชื่นชมยินดี เป็นหลักวิธีการของผู้บริหาร เมื่อผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน หรือประสบผลสำเร็จในชีวิต หน้าที่ของผู้บริหาร คือ ร่วมแสดงความยินดี ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถให้มากยิ่งขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีสำหรับผู้บริหารที่จะสร้างแรงใจ ตั้งความสามารถของบุคลากร ผู้ร่วมงาน ให้ออกมาอย่างเต็มความสามารถ

4. อุเบกขา คือ หลักวิธีการของผู้บริหารทุกคน จะต้องมีความเป็นกลาง ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จะต้องตั้งตนเป็นกลาง แล้วใช้ปัญญาพิจารณาอันสมควรแก่เหตุ ในกรณีที่เกิดความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นของผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในองค์กร ตัดสินอย่างเที่ยงธรรม ผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงานทุกคน ให้ความเคารพนับถือ

### หลักสังคหัตถุธรรมเพื่อการบริหารคน

ในยุคที่มีการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปอย่างรวดเร็ว สังคมการทำงานในปัจจุบันจึงประกอบด้วยปัจจัยหลายด้านที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กรซึ่งปัจจัยประการหนึ่งที่สำคัญต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กรของบุคคลคือผู้บริหารที่มีความสามารถองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากความสามารถ ความเชี่ยวชาญในกิจการงานต่างๆแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีความเสมอภาค การให้ความมั่นคงในงานแก่บุคลากร ความยุติธรรมที่เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล และการเสริมสร้างจริยธรรม และคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับคำสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าในเรื่องของหลักการสงเคราะห์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน หลักการยึดเหนี่ยวนำใจผู้อื่นนั้น คือ สังคหัตถุธรรม ซึ่งได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของสังคหัตถุธรรม หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ 4 ประการ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549 : 96) ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละ แบ่งปัน ช่วยสงเคราะห์ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยาเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว

2. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ ที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุมีผล ชักจูงในทางที่ดีงาม แสดงความเห็นอกเห็นใจ เป็นกำลังใจรู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจ

อันดี สมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันไม่พุดหยาบคายก้าวร้าว พุดในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ เหมาะสาหรับกาลเทศะ

3. อุตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพุดติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นให้ความช่วยเหลือด้วยแรงกายและขวนขวายกิจการต่างๆ บาเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาละช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

4. สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพุดติเสมอดันเสมอปลายให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอทันต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ ร่วมทุกข์ร่วมสุข ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหาละ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่น ไม่วิเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

### หลักอิทธิบาทเพื่อบริหารงาน

การทำงานที่จะให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ มากมาย แต่สิ่งที่สำคัญและขาดไม่ได้ คือคุณธรรม สาหรับผู้บริหารในการบริหารงานต้องมีการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่ บุคคลจำนวนมากที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จและทำงานแล้วไม่มีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งที่ขาดไปนั้น คือการนำหลักธรรมมาใช้สนับสนุนในการทำงาน ซึ่งหลักธรรมที่เกี่ยวกับการทำงานในพระพุทธศาสนา เรียกว่า อิทธิบาท 4 หลักแห่งความสำเร็จ หลักธรรมนี้เป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ในขณะเดียวกัน

การทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแนวพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงแนะนำให้ปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 อิทธิบาท แปลว่า หลักพื้นฐานแห่งความสำเร็จ หรือทางสู่ความสำเร็จ มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2542 : 842)

1. ฉันทะ คือ มีใจรัก ทำงานด้วยใจรักงาน

2. วิริยะ คือ พากเพียรทา รักแล้วต้องขยัน ความขยันคือ ภาคปฏิบัติการของความรักรักความรักรักในงาน จะทำให้เรารู้ว่าควรทำงานอะไร ส่วนความขยันจะทำให้งานนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จการงานถ้าขาดความขยัน ความขำนาญก็จะไม่เกิด

3. จิตตะ คือ จดจำจ่อจิต หมายความว่า ทำอะไรก็ตามให้เจาะลงไป ปักใจลงไปในเรื่องนั้นอย่างลึกซึ้ง อย่างมุ่งมั่น อย่างจริงจัง และอย่างทุ่มเท ใครก็ตามที่ทำงานด้วยการเอาใจจดจ่ออยู่กับงานนั้น คนนั้นจะประสบความสำเร็จ

4. วิมังสา คือ วินิจจวิจย ได้แก่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ พัฒนานั้นเองเมื่อเราทำงานอะไรก็ตามให้พินิจพิเคราะห์ สร้างสรรค์พัฒนา

พระพุทธเจ้าทรงเป็นตัวอย่างของนักวิจัยชั้นยอดของโลกพระองค์ทรงสามารถสร้างปัญญาขึ้นมาใหม่จากเหตุการณ์ที่คนทั้งหลายมองไม่เห็นว่าเป็นทางมาของปัญญาได้อย่างไร หากเราจากพุทธประวัติได้ก็จะพบว่า



สาเหตุที่ทำให้พระพุทธเจ้าแต่เมื่อยังเป็นเจ้าชายสิทธัตถะเสด็จออกผนวช ก็เป็นเพราะว่าพระองค์ทรงรู้จักใช้ปัญญาในเชิงสร้างสรรค์อันได้แก่ การรู้จักคิดเชิงวิเคราะห์ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2542 : 842)

### หลักทศพิธราชธรรม

ทศพิธราชธรรม เป็นข้อปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบสำหรับพระมหากษัตริย์ที่ทรงใช้ปกครองพระราชอาณาจักร และเป็นหลักธรรมของผู้บริหารทุกระดับ ที่จะพึงใช้ประกอบการปฏิบัติงานของตน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยรวม เป็นคุณธรรมที่โบราณบัณฑิตได้บัญญัติไว้ก่อนสมัยพุทธกาล ซึ่งพระมหากษัตริย์ในอดีตได้ทรงถือปฏิบัติมาเป็นพระราชจริยาวัตร แม้บุคคลผู้มิใช่พระเจ้าแผ่นดินก็ควรเจริญรอยตาม โดยนำเอาหลักธรรม 10 ประการนี้มาปฏิบัติในการบริหารการปกครอง เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเกิดความสวัสดิในสังคม ตามอุดมการณ์แห่งการปกครองยิ่ง ๆ ขึ้นไป อันว่าคุณสมบัติของนักบริหารหรือนักปกครอง หรือ ผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดิน ตั้งแต่พระราชามหากษัตริย์ ตลอดจนนักบริหารหรือนักปกครองทั่วไป ผู้บริหารยังสามารถใช้หลักธรรม 10 ประการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุกระดับชั้น เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และสำเร็จตามเป้าหมาย (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2542 : 845)

หลักทศพิธราชธรรม 10 ประการ คือ

1. ทาน คือ การให้ การที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สินวัตถุสิ่งของ หรือองค์ประกอบที่ได้มาซึ่งวัตถุ อันหมายถึงเงิน เวลา กาลกายของตน และผู้อื่นที่ต้องการ (วัตถุทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (วิทยาทาน) และการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาด ที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง หรือการไม่ถือโทษในเรื่องทั้งปวง (อภัยทาน)
2. ศีล คือ วิธีการอยู่ในศีลธรรมอันดีทั้งกาย วาจา และทางใจ อันเป็นหลักการสากลคุ้มครองสิทธิมนุษยชน รวมทั้งการประพฤติตนตามระเบียบวินัยของหน่วยงาน ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสังคม
3. ปริจจาคะ คือ การเสียสละสำหรับผู้บริหาร วิธีการของผู้บริหารในการดำเนินงาน ในด้านการเสียสละ เพื่อส่วนรวม เพื่อประโยชน์ของบุคลากร และองค์การ การไม่เห็นแก่ตัวของผู้บริหาร จะสามารถทำให้บุคลากรทำงานอย่างเป็นมีความสุข
4. อาชวชะ คือ ความเป็นผู้ซื่อตรงสำหรับผู้บริหาร วิธีการของผู้บริหารในการดำเนินงาน ในด้านของความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์การ ต่อบุคลากร เป็นผู้ตรงต่อหน้าที่รับผิดชอบต่อภาระงานให้ประสบความสำเร็จ
5. มัททวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน ความสุภาพอ่อนโยนที่ผู้บริหาร แสดงออกถึงกิริยามารยาทที่สุภาพ เรียบร้อยปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติ และการพูดจา สุภาพไพเราะ นุ่มนวล กับบุคคลในทุกระดับ

6. ตปะ คือ ความเพียรพยายามสำหรับผู้บริหาร เป็นวิธีการของผู้บริหารในการดำเนินงานในด้านความพยายาม ความบากบั่นความก้าวหน้า ไม่ถอยหลัง ความไม่หยุดอยู่กับที่ รู้จักระงับยับยั้งซึ่งใจได้ ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอ มุ่งมั่นในหน้าที่การงานให้ครบถ้วนสมบูรณ์

7. อักโกธะ คือ ความไม่โกรธสำหรับผู้บริหาร เป็นวิธีการของผู้บริหารที่แสดงถึงความมีเหตุผล ไม่โกรธผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร้เหตุผล มีเมตตาธรรมประจำใจ รู้จักระงับความขุ่นเคืองแห่งจิต และมีวินัยที่มีเหตุผล

8. อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนสำหรับผู้บริหาร วิธีการของผู้บริหารที่ไม่แสดงการกดขี่ข่มเหงผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้อำนาจที่เหนือกว่าเบียดเบียนผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือ สร้างความเสมอภาคให้เกิดขึ้นในองค์กร

9. ชันติ คือ ความอดทน การที่ผู้บริหารอดทนต่อความยากลำบากไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการดำรงชีวิตมีมานะอดทนในการทำงาน มีความอดทนต่ออารมณ์ยั่วต่างๆ ที่เข้ามากระทบ คือการควบคุมอารมณ์เมื่อผิดหวัง หรือการอดกลั้นต่อความโลภและความอยากได้

10. อวิโรธนะ คือ ความยุติธรรมสำหรับผู้บริหาร วิธีการของผู้บริหารที่ยึดมั่นในหลักของความยุติธรรม ความเที่ยงตรง ไม่เอนเอียงหรือหวั่นไหว ไม่มีอคติโดยมิชอบ ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความถูกต้องสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นไม่หวั่นไหวต่อภาระงาน

**สรุปได้ว่า** หลักธรรมสำหรับการบริหาร หมายถึง หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า นักบริหารคงไม่สามารถจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ถ้ายึดอัตตาหรือเอาตนเองเป็นที่ตั้งการบริหารที่จะได้ทั้งคนและงานหรือคาโบราณกล่าวไว้ว่า “จะทำอะไรก็ตาม ควรทำในลักษณะ “บัวไม่ให้ช้ำ น้ำไม่ให้ขุ่น” หรือ ซึ่งคาพังเพยก็มีไว้คือ “น้ำร้อนปลาเป็น น้ำเย็นปลาตาย” การบริหาร คือการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงานนั้น ๆ ช่วยกันทำ นอกจากนี้แล้ว คงจะต้องอาศัยคนที่เกี่ยวข้องด้วย ได้ช่วยกันทำ นี่ก็จุดสำคัญ เป็นคำสำคัญที่นักบริหารจะต้องท่องให้ขึ้นใจ นักบริหาร หรือผู้บริหาร ไม่สามารถทำงานสำเร็จได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนเหล่านั้นฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยศิลปะในการบริหาร หรือใช้ภาวะผู้นำ จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้การบริหารที่จะได้ทั้งคนและงาน ต้องใช้ทั้ง “ศาสตร์และศิลป์” เป็นเรื่องสำคัญ และควรเพิ่มเข้ามาอีก คือต้องใช้ทั้ง “ศาสน์และศีล” คือต้องนำหลักคุณธรรมทางศาสนาใช้ในการบริหารด้วย จึงจะทำให้เป็นเกราะคุ้มครองตนเองให้พ้นภัยทั้งหลายทั้งปวง

## บทสรุป

การบริหารที่จะได้ทั้งคนและงานนั้น ควรเป็นการบริหารที่เกิดมาจากการร่วมมือร่วมใจ จากผู้เกี่ยวข้อง นักบริหารจำเป็นต้องบริหารโดยการเข้าไปครองใจคนในหน่วยงานให้ได้ซึ่งการจะทำให้เช่นนั้นได้ นักบริหาร จำต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือนำศาสน์และศีล พร้อมทั้งนำหลักพุทธธรรมทั้งสองหลักนี้มา

บริหารงาน อันจะต้องประกอบไปด้วยหลักพรหมวิหาร 4 (การครองตน) คือ 1. เมตตา ปรารถนาดี 2. กรุณา ช่วยเหลือ 3. มุทิตา ยินดีกับผู้อื่น 4. อุเบกขาวางใจเป็นกลาง และหลักทศพิธราชธรรม 10 (แนวปฏิบัติตนของผู้บริหาร) คือ 1. ทาน 2. ศีล 3. บริจาค 4. ซื่อตรง 5. อ่อนโยน 6. เพียร 7. ไมโกรธ 8. ไม่เบียดเบียน 9. อุดหนุน 10. ยุติธรรม มาเป็นหลักยึดเหนี่ยวในการทำงาน ให้ได้สิ่งไหนดี นำมาปฏิบัติสิ่งไหนไม่ดี ก็หลีกเลี่ยง สิ่งเหล่านี้ จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารสามารถครองตน ครองคน ครองงาน ประสานสัมพันธ์หรือที่เรียกว่า “เก่งคน เก่งงาน และเก่งคิด” ก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานที่ได้ทั้งคนและงานตามความมุ่งหวังนั่นเอง และสิ่งดังกล่าว จะทำให้การทำงานมีคุณภาพและมีความสุข

### เอกสารอ้างอิง

- บุญทัน ดอกไธสง. (2528). **การบริหารเชิงพุทธ กระบวนการทางพฤติกรรม**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.  
พระไตรปิฎก ภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 12.
- พสุ เดชะรินทร์. (2554). **ผู้นำตามหลักของพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2542). **พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2548). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2552). **ทฤษฎีหรือแนวคิดทางด้านการบริหารและการจัดการองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวย.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต). (2559). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 38). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผลิธัมม.
- พระมหาสุทิสัย ฐิตชโย (ถาวรศีล). (2546). **ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร 4 ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา**. วิทยานิพนธ์ (ศน.ม), สาขาพุทธศาสนศึกษา. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.