



การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษา
Personnel Management According to the Four Brahmavihāra Principles
in Educational Institutions

นิตยา แสงวูธ
สุทธิลักษณ์ ดั่งวงโพนแรง
กชภัทร์ สงวนเครือ
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด
Nittya Sangwut
Suttalak Duangponerang
Kotchapat Sanguankhrea
Master of Education Program in Buddhist Educational Administration, RoiEt Buddhist
Email: nityasaengwuth002@gmail.com

วันที่รับบทความ: 13 มกราคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ 5 มีนาคม 2568; วันที่ตอบรับบทความ: 7 มีนาคม 2568
Received: January 13, 2025; Revised: March 5, 2025; Accepted: March 7, 2025

บทคัดย่อ

การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการทางสังคมที่อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การทำให้งานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอยู่เสมอ และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนั้นมีหลายทฤษฎี ในบทความนี้ได้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow มี 5 ขั้น ได้แก่ 1) ความต้องการทางร่างกาย เช่น ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น 2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น การได้รับความคุ้มครองปกป้อง การดูแลรักษาเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วยและการทำงานที่มั่นคง 3) ความต้องการทางสังคม การมีส่วนร่วมและการได้รับการยอมรับจากสังคม 4) ความต้องการยอมรับนับถือจากคนอื่นและความต้องการยอมรับนับถือตนเอง 5) ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนเป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด คือเมื่อจุดหมายปลายทางสุดท้ายแล้วก็จะมีความหมายต่อไปตามศักยภาพของตนส่วนการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไปปรับใช้คือ 1) การปรับใช้เมตตาในการบริหารงานบุคคล 2) การปรับใช้กรุณาในการบริหารงานบุคคล 3) การปรับใช้มุทิตาในการบริหารงานบุคคล และ 4) การปรับใช้อุเบกขาในการบริหารงานบุคคล เช่น การจัดการความขัดแย้ง ควรรับฟังทุกฝ่ายอย่างเป็นกลาง เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง ผู้บริหารที่ใช้อุเบกขาก็จะสามารถพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างรอบคอบ ไม่ยึดติดกับความรู้สึกส่วนตัวและตัดสินใจอย่างยุติธรรม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถควบคุมอารมณ์และตัดสินใจได้อย่างยุติธรรม จะได้รับความเคารพและความเชื่อมั่นจากบุคลากร และสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล; หลักพรหมวิหาร 4; สถานศึกษา

Abstract

Concepts about personnel management It is a social process that relies on groups of people working together. To achieve the organization's goals the main aim is to make the

work achieve the organization's objectives efficiently and always evolving and there are many theories about personnel management. In this article, Maslow's theory of the hierarchy of needs has been presented. There are 5 stages: 1) Physical needs, such as the four essential needs. sexual desire, etc. 2) Needs for safety and security, such as being protected taking care when sick and stable work 3) Social needs participation and acceptance by society 4) The need for respect from others. and the need for self-acceptance and esteem. 5) The need for maximum self-achievement It is the need to develop oneself according to one's highest potential. That is, when the final destination is reached, there will be further goals according to one's potential. As for personnel management according to the 4 Brahmavihāra principles in educational institutions, educational institution administrators can apply the 4 Brahmavihāra principles, namely kindness, compassion, mudita, and upekkha, namely: 1) Applying kindness in personnel management. 2) Adopting kindness in personnel management, 3) Adopting mudita in personnel management, and 4) Adopting equanimity in personnel management, such as conflict management. You should listen to all sides objectively. When there is a problem or conflict executives who use equanimity are able to carefully consider the facts. Don't be attached to personal feelings. and make fair decisions therefore, school administrators who are able to control their emotions and make fair decisions will gain the respect and confidence of personnel and can lead educational institutions to success.

Keywords: Personnel Management; the Four Brahmavihāra Principles; Educational Institutions

บทนำ

การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่สำคัญขององค์กร เพราะบุคลากรคือปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อนความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องอาศัยทั้งศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ และศิลป์ ซึ่งเป็นทักษะด้านการบริหารและการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การบริหารงานบุคคลตามกระบวนการและหลักการบริหารให้ประสบความสำเร็จจะต้องนำหลักพุทธธรรมมาใช้เป็นหลักการช่วยการบริหารงาน หลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมีหลายหมวด ซึ่งในบทความนี้ ผู้เขียนนำหลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักพุทธธรรมที่สำคัญในพระพุทธศาสนา ซึ่งผู้บริหารควรยึดถือเป็นแนวทางในการนำมาใช้ในการปกครองคน ในพระไตรปิฎกให้ความหมาย “พรหมวิหารธรรม” ว่าวิหการธรรม (ธรรมเป็นเครื่องอยู่) (ที.ปา. (ไทย) 11/305/275) 1) ทิพพวิหการธรรม (ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของเทพ) 2) พรหมวิหการธรรม (ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม) 3) อริยวิหการ

ธรรม (ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพระอริยะ) ในมหาอภิมมัตถสังคหฎีกา ได้อธิบายความหมายของพรหมวิหารไว้ว่า “เทวดาทั้งหลายที่มีความเจริญด้วยคุณพิเศษมีมาน อันเป็นสิ่งที่ประณีตมาก ฉะนั้น เทวดาเหล่านั้นชื่อว่า พรหม” (พระสัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยปรมัตถโชติกะ, 2540) เมื่อเป็นเช่นนี้เท่ากับว่า บุคคลใดก็ตามเมื่อสามารถประพฤติตามหรือดำรงอยู่ในหลักพรหมวิหารนั้น เท่ากับว่าบุคคลนั้นคือ ผู้ที่อยู่ในฐานะเป็นพรหม เป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้ควรแก่การกระทำหน้าที่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า “พรหมวิหาร” เป็นภาษาบาลีแปลความหมายไว้ว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือของท่านผู้ใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย 2 อย่าง คือ 1) พรหม หมายถึง พรหมหรือท่านผู้ใหญ่ 2) วิหาร หมายถึง เป็นเครื่องอยู่ (สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส, 2529) “พรหมวิหาร” จึงแปลว่า ธรรมของพรหมหรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่มี 4 ประการ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) และ พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตโต) (2539) ได้กล่าวถึง พรหมวิหาร 4 ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจะทำให้ผู้บริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงาน และจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้ผู้บริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขา จะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

ดังนั้น การนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้น นอกจากผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ และดำรงตนอยู่ในคุณธรรมทั้ง 4 ประการแล้ว ควรจะต้องรู้การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีด้วย ซึ่งผู้เขียนคาดหวังว่าบทความนี้จะประโยชน์ต่อผู้บริหารในการนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้นใช้โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” การบริหารด้านบุคลากรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “การบริหารงานบุคคล” นี้ในภาษาอังกฤษก็มีการใช้กันหลายคำ เช่น Personnel Administration Personnel Management Labor Relations Industrial Relations และ Manpower Management เป็นต้น ในภาษาไทยก็มีใช้อยู่หลายคำเช่นเดียวกัน เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารบุคลากร การจัดการงานบุคคล และการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น การบริหารงานของหน่วยงานใดก็ตาม จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การทำให้งานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอยู่เสมอทั้งนี้ทรัพยากรพื้นฐานในการบริหาร (Administrative Resource) คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และการจัดการ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2556) ซึ่งจุดที่สำคัญที่สุดของการบริหาร คือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์การโดยรวม (อุทัย หิรัญโต, 2547) ในบทความนี้ ผู้เขียนจะนำเสนอในประเด็นของความหมายของการบริหารงานบุคคล ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล และกระบวนการการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

วิจิตร ศรีสอาน (2532) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากร หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยให้การประสานงานของคนในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2542) กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ” และสมาน รังสิโยภักษ์ (2535) ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน นโยบาย การวางแผน และการวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาโดยใช้ประโยชน์ และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลเพื่อการบริหารงานบุคคลโดยเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจุบันแต่ละองค์การเล็งเห็นความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด องค์การจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลในการดำเนินการ การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ที่สำคัญในองค์การ ทั้งองค์การของรัฐหรือหน่วยงานเอกชนล้วนอาศัยแนวคิดสมัยใหม่ เพื่อการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นเรื่องการแสวงหาบุคคล รักษาไว้และใช้ทรัพยากรที่เป็นคนให้บริหารทรัพยากรอื่น ๆ ให้ได้ประโยชน์ต่อหน่วยงานสูงสุด (ทิพาวิทย์ เมฆสุวรรณ, 2556) การบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นมาควบคู่กับสังคมและพัฒนามาเป็นลำดับ ในระยะแรกอาจเกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือโดยสามัญสำนึก เช่น ระบบครอบครัว กลุ่มสนใจ กลุ่มอาชีพ ต่อมาเมื่อสังคมเจริญขึ้นได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การบริหารงานบุคคลมีระบบขึ้น

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการทางสังคมที่อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การทำให้งานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งจุดที่สำคัญที่สุดของการบริหารคือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์การโดยรวม ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ด้วยการนำหลักการหรือศาสตร์ทางการบริหารมาเป็นแนวทางในการดำเนินการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานประเภทต่าง ๆ ได้ทุกงาน

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล นักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นไว้ ดังนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551) กล่าวว่า มนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัวเอง หน้าที่หลักของผู้บริหารจึงเป็นการนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งเสริมและให้กำลังใจ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ อำนวย แสงสว่าง (2544) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญมากสำหรับองค์การ เพราะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์การ การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหาร เพราะเมื่อใดเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปบรรดาความรู้ต่าง ๆ ก็ลดน้อยลงไป ประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร คือ

1. พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อเสริมสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งให้แก่องค์กร

2. จัดสรรบุคลากรอย่างเหมาะสมกับประเภทและลักษณะงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความถนัด พร้อมทั้งประเมินประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

3. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรผ่านการฝึกอบรมด้านวิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความมั่นใจในการทำงาน

4. สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรทุกระดับ ด้วยกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

5. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งส่งเสริมความร่วมมือ ความสามัคคีและลดปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และการบริหารบุคคลอย่างมีคุณภาพนั้น จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากบุคลากรสามารถเข้าใจหน้าที่ตัวเองอย่างชัดเจน เพราะทุกคนเห็นความสำคัญของงานและประโยชน์ส่วนรวม รวมทั้งมีการให้เกียรติและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3. กระบวนการการบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การวางแผน อัตรากำลัง การได้ซึ่งบุคคล การให้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้นจากงาน เป็นต้น ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นไว้ ดังนี้

กลูเธอร์ กุลลิก และเลียนดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick & Lyndall Urwick) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCoRB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่ง อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ ได้แก่

1. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดองค์กร (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่การควบคุม (Span of control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) หรือหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

3. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

4. การอำนวยการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

5. การประสานงาน (Co- Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

6. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

7. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

ส่วน สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ (2561) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการดำเนินงานสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติมาร่วมปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ หลักการสำคัญ ๆ มี 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากรด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรและด้านการบุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สรุปได้ว่า กระบวนการการบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานเป็นระบบตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรและเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารใช้สำหรับตัดสินใจเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยนำทรัพยากรมาใช้ให้ประหยัด เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการใช้ทักษะ เทคนิค รวมถึงกระบวนการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารควรนำทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ Maslow ไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow (อ้างถึงในอำภา บุญช่วย, 2549) Maslow เป็นนักจิตวิทยาคลินิก และนักมนุษยวิทยานิยมที่สนใจเกี่ยวกับเกียรติยศและคุณค่าของบุคคล เขาเชื่อว่าบุคคลมีความสามารถในทางบวกที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนเองและมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สมบูรณ์กับบุคคลที่ไม่สมบูรณ์ Maslow ได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ข้อ คือ

1. คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ ความต้องการของคนไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่คนต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง เมื่อความต้องการใดได้ตอบสนองไปแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ถ้าความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นพฤติกรรมต่อไปอีก

3. ความต้องการของมนุษย์จะเรียงตามลำดับความสำคัญ (A hierarchy of need) คือเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเกิดขึ้นมาแทนที่

Maslow อธิบายลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เกี่ยวกับความต้องการทางร่างกาย โอเวน (Owens, 2001) ให้ทัศนะว่าในอดีตมนุษย์จำเป็นต้องต่อสู้ดิ้นรนในการอยู่รอด เพื่อตอบสนองความต้องการด้านร่างกายเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสมัยใหม่ สังคมมนุษย์

เปลี่ยนแปลงจากสังคมไล่ล่ามาเป็นสังคมที่อยู่ภายใต้การอุปถัมภ์ขององค์กรแทน ความต้องการด้านร่างกาย จึงลดความสำคัญลง

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security and safety needs) เมื่อได้รับตอบสนองความต้องการด้านร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามมา ซึ่งจะต้องความปลอดภัยและมั่นคงทั้งร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการกฎระเบียบและกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระแห่งตน ต้องการการดูแลรักษาเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย เป็นต้น และความปลอดภัยและมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น ต้องการซื้อขายแลกเปลี่ยน ต้องการงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย ต้องการมีเสถียรภาพ เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social affiliation needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายและด้านความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิตได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะเกิดความต้องการด้านสังคม เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม มนุษย์จึงต้องการที่จะได้รับความรัก การมีส่วนร่วมและการได้รับการยอมรับจากสังคม ความต้องการขั้นนี้ เป็นความต้องการที่จะเป็นผู้ให้และผู้รับจากสังคม ถ้าไม่ได้รับความต้องการในขั้นนี้ หรือถูกปฏิเสธจากสังคมก็สามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องไปถึงการปรับตัวที่ไม่ดีในสังคมได้

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการมีเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่น และความต้องการยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง เคสเชย์ แอนด์ มัวร์ Cressey and Moor 1983 (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536) ได้แบ่งความต้องการ การยอมรับนับถือออกเป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการยอมรับนับถือภายในตน เช่น ความต้องการสัมฤทธิ์ผลและความต้องการมีความสามารถ และความต้องการยอมรับนับถือตนเองภายนอก เช่น ความมีชื่อเสียง ความมีสถานภาพ ความมีเกียรติยศ การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self-actualization needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด ได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมีความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนเป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด นั่นคือเมื่อมีความรู้สึกว่าตนถึงจุดหมายปลายทางสุดท้ายแล้วก็จะมิเป้าหมายต่อไปตามศักยภาพของตน โอเวน (Owens, 2001) กล่าวว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน จะมีทิศทางในตนเอง จะแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเองมีแรงจูงใจสูงและแรงจูงใจที่เกิดจากค่านิยม จริยธรรมและความเชื่อ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรนำทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ Maslow ไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งมี 5 ขั้น ได้แก่ 1. ความต้องการทางร่างกาย เช่น ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น 2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง เช่น การได้รับความคุ้มครองปกป้อง การมีกฎระเบียบและกฎหมาย การมีความเป็นอิสระ การดูแลรักษาเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย และการทำงานที่มีความมั่นคงมีเสถียรภาพ เป็นต้น 3. ความต้องการทางสังคม การมีส่วนร่วมและการได้รับการยอมรับจากสังคม ถ้าถูกปฏิเสธจากสังคมอาจทำให้การปรับตัวที่ไม่ดีในสังคมได้ 4. ความต้องการการยอมรับนับถือจากคนอื่น และความต้องการยอมรับนับถือตนเอง 5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด คือเมื่อมีความรู้สึกว่าตนถึงจุดหมายปลายทางสุดท้ายแล้วก็จะมิเป้าหมายต่อไปตามศักยภาพของตน

การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานบุคคล

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2542) กล่าวว่า การบริหารโดยมีหลักธรรมพรหมวิหาร 4 จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม 4 อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตนตามหลักของพรหมวิหาร 4 จะเป็นผู้มีนิสัยอย่างนี้ คือ 1) เป็นคนใจกว้างขวาง เยือกเย็น ไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร 2) บุคลิกที่น่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม 3) มีน้ำใจประเสริฐเปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตมีความสุขในทุกที่

ดังนั้น หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักพุทธธรรมที่จำเป็นและสำคัญสำหรับผู้บริหารเพื่อให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ถ้าหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล จะส่งผลทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ หรือส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา พอสรุปได้ ดังนี้

1. เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2551) เมตตา คือ ภาวะของจิตใจที่มีเยื่อใยไมตรีจิต มิตรใจ คิดเกื้อกูลด้วยสุขประโยชน์ ปราศจากอาฆาตพยาบาทซึ่งเคียดโกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบเข้มแข็ง มองดูด้วยสายตาอันแสดงถึงใจที่เอื้ออาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความพยาบาทมุ่งร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง (สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), 2544) เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดีขอให้มนุษย์และสัตว์อื่นเป็นสุข ตรงกันข้ามกับพยาบาท คิดให้เขาถึงความพินาศ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2548)

จากความหมายของเมตตาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดีขอให้มนุษย์และสัตว์อื่นเป็นสุข ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า ภาวะของจิตใจที่มีเยื่อใยไมตรีจิต มิตรใจ คิดเกื้อกูลด้วยสุขประโยชน์ ปราศจากอาฆาตพยาบาท

การปรับใช้เมตตาในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในความเห็นผู้เขียนสามารถนำไปปรับใช้ได้ ดังนี้

1. การสื่อสารอย่างเปิดใจ สร้างช่องทางในการสื่อสารที่เปิดกว้าง ให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เช่น เมื่อบุคลากรมีข้อเสนอแนะ ควรเปิดใจรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะเหล่านั้นอย่างจริงจัง

2. ใส่ใจในความรู้สึกของบุคลากร ไม่เพียงแต่ในเรื่องงาน แต่รวมถึงเรื่องส่วนตัวด้วย

3. ชื่นชมบุคลากรเมื่อทำงานได้ดี และให้กำลังใจเมื่อพวกเขาประสบปัญหา

4. สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้และทักษะ

5. ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

6. ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงความเมตตา

7. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้บุคลากรได้มีโอกาสรู้จัก และทำความรู้จักกันมากขึ้น

ดังนั้น เมตตาจึงมีความสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นการสร้างความผูกพันในองค์กรเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับการดูแลและเห็นอกเห็นใจ พวกเขามีแนวโน้มที่จะรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ทำให้เกิด

ความมุ่งมั่นในการทำงาน และลดอัตราการลาออก ทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่าและมีความสุขในการทำงาน และช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น การนำเมตตาเข้ามาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะจะส่งผลดีต่อทั้งพนักงานและองค์กรในระยะยาว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่นและเป็นมิตร จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีความสุขในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

2. กรุณา คือ ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขก็สุขด้วยนั่นเอง (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2541) กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2551) กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง (บุญมี แทนแก้ว, 2539)

จากความหมายของกรุณาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า กรุณา คือ ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากเดือดร้อนของผู้อื่น ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ รวมถึงคนและสัตว์ด้วย ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ

การปรับใช้กรุณาในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในความเห็นผู้เขียนสามารถนำไปปรับใช้ได้ ดังนี้

1. ให้คำแนะนำด้วยความสุภาพ เช่น เมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาด แทนที่จะตำหนิอย่างรุนแรง ควรให้โอกาสบุคลากรได้อธิบายและให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญห
2. การดูแลสวัสดิการและความเป็นอยู่ จัดสวัสดิการที่เหมาะสมและ เป็นธรรมใส่ใจสุขภาพกายและใจของบุคลากร มีความยืดหยุ่นในการทำงานตามความเหมาะสม
3. การพัฒนาบุคลากร ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพ ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อพบอุปสรรค
4. การจัดการความขัดแย้ง แก้ไขปัญหาด้วยความใจเย็นและเป็นธรรม มองหาทางออกที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ไม่เลือกข้างหรือมือคด
5. การประเมินผลงาน ชื่นชมความสำเร็จและให้กำลังใจ ชี้แนะการปรับปรุงด้วยความปรารถนาดี

ดังนั้น การใช้ความกรุณาในการบริหารงานบุคคลเป็นแนวทางที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่และจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน มีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงาน นอกจากนั้น การสื่อสารด้วยความกรุณาจะช่วยลดความขัดแย้ง และความไม่เข้าใจในองค์กร ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น การใช้ความกรุณาในการบริหารงานบุคคลไม่ได้หมายถึงการอ่อนแอหรือขาดความเด็ดขาด แต่เป็นการสร้างสมดุลระหว่างความเมตตากับความยุติธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

3. มุทิตา หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่สรรพสัตว์ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป (แก้ว ขิดตะขบ, 2547) มุทิตาจะทำให้พนักงานบริหารส่งเสริมให้

คนทำงานมีโอกาพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น (พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตโต), 2539) มูทิตา คือ พลอยยินดีที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับการยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา (ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปญฺญานนฺโท), 2541)

จากความหมายของมูทิตาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า มูทิตา หมายถึง ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจพอใจในสิ่งที่ พลอยยินดีที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับการยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา รวมถึงการส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

การปรับใช้มูทิตาในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในความเห็นผู้เขียนสามารถนำไปปรับใช้ได้ ดังนี้

1. การแสดงความยินดีอย่างจริงใจ ร่วมแสดงความยินดีเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จจัดกิจกรรมเฉลิมฉลองความสำเร็จของทีมและบุคคล ประกาศความสำเร็จของบุคลากรให้ทั่วทั้งองค์กรรับทราบ แสดงความยินดีอย่างเปิดเผย เช่น การกล่าวชื่นชมในที่ประชุม การส่งข้อความส่วนตัว หรือการมอบรางวัล

2. การสนับสนุนความก้าวหน้า ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้รับผิดชอบงานที่ท้าทายมากขึ้น และให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ สนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพโดยไม่กีดกัน สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร

3. การสร้างวัฒนธรรมการชื่นชม ปลุกฝังการชื่นชมความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่อิจฉาริษยา สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จ และส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์

4. การให้รางวัลและการยกย่อง มอบรางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จ จัดให้มีการประกาศเกียรติคุณอย่างเป็นทางการ สร้างระบบการยกย่องที่โปร่งใสและเป็นธรรม

5. การพัฒนาภาวะผู้นำ ฝึกอบรมผู้บริหารให้เห็นคุณค่าของมูทิตา สร้างผู้นำที่ยึดกับความสำเร็จของลูกน้อง ส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา

6. การสร้างทีมที่เข้มแข็ง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนเติบโตไปด้วยกัน สร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างความภาคภูมิใจและเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกัน พัฒนาวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมของทีม

ดังนั้น การนำมูทิตามาใช้ในการบริหารงานบุคคล จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวกลดการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เพราะเมื่อทุกคนมีความสุขกับความสำเร็จของผู้อื่น ก็จะเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์ผลงานที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ มูทิตายังช่วยลดความเครียดและความกดดันในที่ทำงาน เพราะบุคลากรจะรู้สึกว่าการได้รับการสนับสนุนและเห็นคุณค่า ไม่ต้องแข่งขันหรือระแวงกัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งผลงานและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

4. อุเบกขา คือ การวางเฉย วางใจเป็นกลาง ไม่ยินดียินร้ายเมื่อสุตวิสัยจะแสดงเมตตา กรุณา มูทิตาได้โดยใช้ปัญญาคิดไตร่ตรองเหตุและผลในสิ่งที่เกิดขึ้น กล่าวคือ มีจิตเรียบตรง เทียงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำ อันควรได้รับผลดีหรือผลชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักการวางเฉยสงบใจมองดู และในเมื่อไม่มีกิจควรทำเพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรักผิดชอบของตน (สมเด็จพระพุฒาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถระ), 2548) อุเบกขา คือ ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะ

ช่วยเหลือเขาได้ไม่ทันถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2541)

จากความหมายของอุเบกขาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า อุเบกขา คือ ความวางเฉยเมื่อเราไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้เราก็จะไม่ไปทับถมซ้ำเติมผู้อื่น หรือไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อผู้อื่นเขาผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ เป็นการวางเฉย การวางใจที่เป็นกลาง มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง

การปรับใช้อุเบกขาในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในความเห็นผู้เขียนสามารถนำไปปรับใช้ได้ ดังนี้

1. การประเมินผลงาน พิจารณาผลงานตามข้อเท็จจริงและเกณฑ์ที่กำหนด ไม่เอนเอียงด้วยความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ตรวจสอบข้อมูลผลงานตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบันอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ ก่อนตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ควรพิจารณาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างรอบคอบ
2. การจัดการความขัดแย้ง ควรรับฟังทุกฝ่ายอย่างเป็นกลาง เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง ผู้บริหารที่ใช้อุเบกขาจะสามารถพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างรอบคอบ ไม่ยึดติดกับความรู้สึกส่วนตัว และตัดสินใจอย่างยุติธรรม คือรักษาความเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง จะช่วยลดความขัดแย้งและความไม่พอใจในหน่วยงาน เมื่อไม่มีความขัดแย้งและความไม่พอใจบรรยากาศการทำงานก็จะสงบและเอื้อต่อการทำงาน
3. การบริหารผลตอบแทน กำหนดค่าตอบแทนตามความสามารถและผลงาน สร้างระบบการให้รางวัลที่โปร่งใสและเป็นธรรม ปรับเงินเดือนและสวัสดิการตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน รวมถึงการไม่เลื่อนตำแหน่งให้คนของตนตามอำเภอใจ
4. การพัฒนาบุคลากร ให้โอกาสในการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม จัดสรรทรัพยากรการพัฒนาตามความจำเป็นและเหมาะสม ประเมินศักยภาพด้วยมาตรฐานเดียวกัน
5. การจัดการทีมงาน มอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสม ไม่เลือกปฏิบัติหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกและสร้างมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนและยุติธรรม
6. การรับมือกับความผิดพลาด พิจารณาข้อผิดพลาดตามความเป็นจริง ให้โอกาสในการแก้ไขและปรับปรุง กำหนดบทลงโทษที่เหมาะสมและเป็นธรรม หากพบผู้กระทำผิดวินัยต้องลงโทษผู้นั้นตามระเบียบและวินัยของสถานศึกษา
7. การรับฟังความคิดเห็นจากทุกระดับอย่างเท่าเทียม สื่อสารนโยบายและข้อมูลอย่างโปร่งใส เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

ดังนั้น การนำอุเบกขามาใช้ในการบริหารงานบุคคลจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในองค์กร เพราะบุคลากรจะรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ ยังช่วยลดความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมืออาชีพ ทั้งนี้ การใช้อุเบกขาต้องระมัดระวังไม่ให้กลายเป็นความเพิกเฉยหรือไม่ใส่ใจ ผู้บริหารต้องรักษาสมดุลระหว่างความเป็นกลางกับการดูแลเอาใจใส่บุคลากร เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผู้บริหารที่สามารถควบคุมอารมณ์และตัดสินใจได้อย่างยุติธรรมจะได้รับความเคารพและความเชื่อมั่นจากบุคลากร และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล ใน 4 ด้าน คือ 1) การปรับใช้เมตตาในการบริหารงานบุคคล เช่น สร้างช่องทางในการสื่อสารที่เปิดกว้าง ควรเปิดใจรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของบุคลากรอย่างจริงจัง ใส่ใจในความรู้สึกของ

บุคลากรรวมถึงเรื่องส่วนตัวด้วย และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้และทักษะ 2) การปรับใช้กฎเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล เช่น การดูแลสวัสดิการและความเป็นอยู่ จัดสวัสดิการที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพ ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเมื่อพบอุปสรรค การจัดการความขัดแย้งแก้ไขปัญหาด้วยความใจเย็น และเป็นธรรม มองหาทางออกที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ไม่เลือกข้างหรือมีอคติและการประเมินผลงาน ชื่นชมความสำเร็จและให้กำลังใจ ชี้แนะการปรับปรุงด้วยความปรารถนาดี 3) การปรับใช้มูทิตาในการบริหารงานบุคคล เช่น การแสดงความยินดีอย่างจริงใจ ร่วมแสดงความยินดีเมื่อบุคลากรประสบความสำเร็จ เช่น การกล่าวชื่นชมในที่ประชุม การส่งข้อความส่วนตัวหรือการมอบรางวัลการสร้างวัฒนธรรมการชื่นชม ปลุกฝังการชื่นชมความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่อึดอัดริษยา สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จ การพัฒนาภาวะผู้นำ ฝึกอบรมผู้บริหารให้เห็นคุณค่าของมูทิตา สร้างผู้นำที่ยึดกับความสำเร็จของลูกน้อง ส่งเสริมการเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา และการสร้างทีมที่เข้มแข็ง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่ทุกคนเติบโตไปด้วยกันสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม 4) การปรับใช้อุเบกขาในการบริหารงานบุคคล เช่น การประเมินผลงาน พิจารณาผลงานตามข้อเท็จจริงและเกณฑ์ที่กำหนด ไม่เอนเอียงด้วยความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว การจัดการความขัดแย้ง ควรรับฟังทุกฝ่ายอย่างเป็นกลาง เมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้ง ผู้บริหารที่ใช้อุเบกขาก็จะสามารถพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างรอบคอบ ไม่ยึดติดกับความรู้สึกส่วนตัว และตัดสินใจอย่างยุติธรรม การบริหารผลตอบแทน กำหนดค่าตอบแทนตามความสามารถและผลงาน สร้างระบบการให้รางวัลที่โปร่งใสและเป็นธรรม ปรับเงินเดือนและสวัสดิการตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน รวมถึงการไม่เลื่อนตำแหน่งให้คนของตนตามอำเภอใจ และการรับฟังความคิดเห็นจากทุกระดับอย่างเท่าเทียม สื่อสารนโยบายและข้อมูลอย่างโปร่งใสและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

บทสรุป

จากการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษา พบว่า การบริหารงานบุคคลคือ องค์รวมของความซับซ้อนผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์คือ ความรู้และศิลป์คือ ทักษะหรือศิลปะในการสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในด้านต่าง ๆ ซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร และการที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การนำหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่งเป็นหลักพุทธธรรมที่สำคัญในพระพุทธศาสนาที่ผู้บริหารควรยึดถือเป็นแนวทางในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน คือ 1) การปรับใช้เมตตาในการบริหารงานบุคคล 2) การปรับใช้กรุณาในการบริหารงานบุคคล 3) การปรับใช้มุทิตาในการบริหารงานบุคคล และ 4) การปรับใช้อุเบกขาในการบริหารงานบุคคล เช่น การพัฒนาบุคลากร ให้โอกาสในการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม จัดสรรทรัพยากร การพัฒนาตามความจำเป็นและเหมาะสม ประเมินศักยภาพด้วยมาตรฐานเดียวกัน เป็นต้น

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษา ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่สามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลใน 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเมตตา การปรับใช้เมตตาในการบริหารงานบุคคล เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะจะส่งผลดีต่อทั้งพนักงานและองค์กรในระยะยาว เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่นและเป็นมิตร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีความสุขในการทำงาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ด้านกรุณา การปรับใช้กรุณาในการบริหารงานบุคคล จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่และจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน มีความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงาน ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น 3) ด้านมุทิตา การปรับใช้มุทิตาในการบริหารงานบุคคล จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก ลดการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์ เพราะเมื่อทุกคนมีความสุขกับความสำเร็จของผู้อื่น ก็จะเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์ผลงานที่ดียิ่งขึ้น และ 4) ด้านอุเบกขา การปรับใช้อุเบกขาในการบริหารงานบุคคล จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในองค์กร เพราะบุคลากรจะรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพในการทำงาน และยังช่วยลดความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมืออาชีพ ผู้บริหารต้องรักษาสอดคล้องระหว่างความเป็นกลางกับการดูแลเอาใจใส่บุคลากร เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- แก้ว ชิตตะชบ. (2547). **รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. 2546)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2556). **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2542). **การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 10)**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญมี แพนแก้ว. (2539). **จริยศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ปัญญานันท์ภิกขุ (ปิ่น ปญานนโท). (2541). **หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์)**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมมจิตโต). (2539). **มณีนั่งปัญญา**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2541). **พระในบ้าน**. กรุงเทพมหานคร: คณาจารย์ธรรมการพิมพ์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2542). **พุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2551). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 16)**. กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์.พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด.
- พระสัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยปรมัตถโชติกะ. (2540). **มหาอภิธัมมัตถสังคหฎีกา (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2536). **แนวการศึกษาชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 1-7**.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2544**. กรุงเทพมหานคร:
ราชบัณฑิตยสถาน.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2548). **พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับบัณฑิตยสถาน** (พิมพ์ครั้งที่
2). กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2532). **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม 1 หน่วยที่ 1-5**.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และ สมศักดิ์ วาณิชยากรณ์. (2545). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร:
ธรรมสาร จำกัด.
- สุภาภรณ์ หาญณรงค์ชัยกิจ. (2561). **การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1**.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรม
หาบัณฑิต. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2556). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนา
พานิช.
- สมาน รังสิโยภักดิ์. (2535). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพมหานคร:
นำงการพิมพ์.
- สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก. (2544). **ทศปารมี
ทศพิธราชธรรม** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- สมเด็จพระพุฒาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถร). (2548). **หนังสือวิสุทธิมรรค** (แปล) (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. (2529). **สารานุกรมพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มามกุฏราชวิทยาลัย.
- อุทัย หิรัญโต. (2547). **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- อานวย แสงสว่าง. (2544). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: อักษรพัฒนการพิมพ์.
- อำภา บุญช่วย. (2549). **เอกสารคำสอน 260-617 พฤติกรรมองค์การ**. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี.
- Owens, R. G. (2001). **Organization behavior in education** (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.