

การบริหารงานในองค์กรตามหลักพรหมวิหาร 4 ORGANIZATIONAL MANAGEMENT ACCORDING TO THE PRINCIPLES OF BRAHMA VIHARA 4

รุ่งนภา เสาหงษ์

Rungnapha Saohong

นักวิชาการอิสระ

INDEPENDENT ACADEMIC

บทคัดย่อ

การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากในองค์กรเพราะคนคือองค์รวมของความซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์คือความรู้ และศิลป์คือทักษะในการสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในด้านต่างๆ ดังนั้น การบริหารงานบุคคลผู้บริหารจะต้องนำหลักพรหมวิหาร 4 มายึดถือเป็นแนวทางในการบริหาร ซึ่งเป็นหลักธรรมที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เริ่มตั้งแต่การวางแผน การคัดเลือกคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการให้พ้นสภาพองค์กร ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานแล้ว ความเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารนั้นสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างมีความสุข โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาเป็นหลักธรรมในการบริหารคน ซึ่งคุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้ นับได้ว่าเป็นคุณธรรมของ “ผู้ใหญ่” หรือ “ผู้ปกครอง” อย่างสมบูรณ์ จะเป็นผู้นำชุมชนใด ก็จะเป็นร่มโพธิ์ ร่มไทรหรือเป็นที่พึ่งที่อาศัยของผู้ย่อยหรือผู้อยู่ใต้ปกครองได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ: การบริหาร, องค์กร, หลักพรหมวิหาร 4

Abstract

Personnel management is a very important function in an organization because people are the sum of its complexity. Executives must use science, which is knowledge. And art is the skill of relating to people in various fields. Therefore, in personnel management, executives must adopt the four Brahmavihara principles as a guideline for management. This is a principle that is put into practice for the peace of society starting from planning, selection of people, performance evaluation until the termination of organizational status in which the executives besides having knowledge and ability and management skills Being a person with morality in mind and have morals that are admirable and faithful It is considered an important quality that will help executives to be able to control themselves, their people, and their work happily. By adhering to the 4 brahmavihara principles: loving-kindness, compassion, kindness,

and equanimity Become a principle in managing people. These 4 virtues can be considered as the virtues of "adults" or "parents" completely. Who will be the leader of any community? It will be a Bodhi tree. Shaded by a banyan tree or as a refuge for minors or those under the government as well.

Keywords: Administration, Organization. Brahmavihara principles 4

1. บทนำ

การจะบริหารงานหรือองค์กร ต่างก็มีจุดสำคัญคือการทำงานและผลของการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ทรัพยากรพื้นฐานในการบริหาร (Administrative Resource) คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2556) ซึ่งปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายก็คือทรัพยากรมนุษย์หรือคน องค์กรจึงต้องมีการออกแบบแนวทางในการสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร พร้อมกับมีแนวทางในการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติเพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา (วินัย ภูมิสุขและณัฐกานต์ หงส์กุลเศรษฐ์, 2562) ผู้ที่จะเป็นผู้นำผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในการนำองค์กรควบคุมดูแลผู้ที่มีส่วนร่วมในองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่สำคัญมากในองค์กร เพราะคนคือองค์รวมของความซับซ้อน มีความหลากหลายทางความคิด การดำเนินชีวิต ผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์คือความรู้ และศิลป์ คือทักษะหรือศิลปะในการสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในด้านต่างๆ ซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่สรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนา อารมณ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ดี มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ดังนั้น การอยู่ร่วมกับคนให้ราบรื่น จึงไม่ใช่เรื่องง่าย ยิ่งการบริหารคนให้ประสบความสำเร็จ ยิ่งต้องใช้สติปัญญา ใช้ความคิดที่รอบคอบ ไม่พูดให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดกระทบกระเทือนจิตใจมากเกินไปจนเกิดปัญหาตามมาในภายหลัง และสิ่งสำคัญในการดูแลควบคุมบุคคลในองค์กรที่มีจำนวนมากๆ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารส่วนมากจะต้องพบเจอคือการใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล การที่จะระงับเหตุการณ์นี้มักถือเป็นเรื่องที่ยากลำบากหากผู้บริหารขาดสติก็จะไม่สามารถจัดการเหตุการณ์เหล่านี้ แต่ถ้าหากใครทำได้ คนนั้นถือว่าเป็นยอดคน สุดยอดของการทำงาน ก็คือการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารแล้ว การมีคุณธรรมจริยธรรมในจิตใจถือเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะเสริมให้ผู้บริหารสามารถครองใจ ครองคน และครองงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ผู้บริหารจะใช้อำนาจ

บริหารก็ตามถ้าผู้บริหารไม่มีหลักธรรมในการบริหาร ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจหรืออาจเพราะผู้บริหารไม่มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมอย่างเพียงพอที่ส่งผลให้นำหลักธรรมไปปฏิบัติไม่ได้ผล ผู้บริหารจึงต้องสร้างความศรัทธา ความน่าเชื่อถือ มาเป็นแนวทางในการบริหารองค์กร

ดังนั้น การบริหารงานบุคคลตามกระบวนการและหลักการบริหารให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ควบคู่เป็นหลักการช่วยในการบริหารงาน หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมีหลายหมวด แต่มีหลักธรรมหนึ่งซึ่งสำคัญมาก คือพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมสำคัญอย่างหนึ่งในพระพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพราะเป็นเครื่องอบรมจิตใจให้สงบพัฒนาให้ประเสริฐขึ้นถือเป็นหลักธรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารควรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติในการนำมาใช้ในการปกครองคน ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ด้าน (อุทิศ เฝียร, 2558) คือ

1. เมตตา คือ การแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดี ไม่ตรีจิตคิดช่วยเหลือผู้ใดบังคับบัญชาและผู้ให้ประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกันเป็นความคิดเป็นภาวะปกติ เป็นจิตที่มีเมตตา

2. กรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร คือการคิดจะช่วยเหลือผู้ใดบังคับบัญชาและคนอื่นๆ ให้พ้นจากความลำบากเดือดร้อน จากการเป็นทุกข์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ และต้องการความช่วยเหลือ โดยเป็นการช่วยเหลือที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เป็นจิตที่มีกรุณา

3. มุทิตา คือ การแสดงออกถึงความแจ่มใส เบิกบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้ใดบังคับบัญชาและคนอื่นๆ ได้ดี มีความสุข อันเป็นความคิดรู้สึกเมื่อผู้อื่นมีความก้าวหน้าได้ลาภยศสรรเสริญมาด้วยความดีอย่างบริสุทธิ์ มิได้คดโกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความอิจฉาริษยาผู้อื่น เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว เป็นจิตที่มีมุทิตา

4. อุเบกขา คือ การแสดงออกถึงการวางใจเป็นกลาง พิจารณาข้อเท็จจริง เมื่อจะตัดสินใจในเรื่องใด พิจารณาไตร่ตรอง ใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลถูกต้องเที่ยงธรรม และไม่เอนเอียง เป็นจิตที่มีอุเบกขา

ซึ่งการที่จะนำหลักของพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในการบริหารบุคคลให้สำเร็จนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจ และประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในคุณธรรมทั้ง 4 ประการเป็นอย่างดีแล้ว ผู้บริหารต้องรู้หลักวิธีประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารงานในองค์กร เมื่อนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้บริหารแล้วจะเกิดผลดีกับบุคคลหรือองค์กรได้อย่างไร ซึ่งผู้เขียนจะได้นำเสนอเป็นประเด็นต่อไป

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

นับตั้งแต่มนุษย์เริ่มสร้างอารยธรรมขึ้นในโลก มนุษย์ได้มีการนำแรงงานมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อการดำรงชีพ เช่น การล่าสัตว์ การเกษตร การสร้างเครื่องมือเครื่องใช้และที่อยู่อาศัยโดยที่การทำกิจกรรมเหล่านี้จะอยู่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ หรือช่วยกันทำเป็นกลุ่มหรือหมู่คณะตามความเหมาะสม หรือตามความอยากง่ายของงานหรือตามพัฒนาการของสังคม แต่อย่างไรก็ตามในสมัยเริ่มต้นการทำงานยังมิได้ถูกแบ่งแยกออกเป็นหน้าที่อย่างชัดเจน โดยมนุษย์แต่ละคนจะกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อความอยู่รอดของตนเองของกลุ่มและหมู่คณะเป็นสำคัญ เมื่ออารยธรรมหรือสังคมเริ่มเจริญขึ้นมนุษย์เราได้เริ่มรวมกลุ่มสังคมที่มีขนาดใหญ่ขึ้นและมีความซับซ้อนตามลำดับ โดยมีการเริ่มพัฒนาจากครอบครัวเป็นหมู่บ้าน หมู่บ้านเป็นเมือง เมือง

เป็นรัฐ และรัฐเป็นอาณาจักร ส่งผลให้ปริมาณและความซับซ้อนของงานมีมากขึ้นจนบุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเล็กๆไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการจัดแบ่งลำดับชั้น และการแบ่งกันทำเพื่อให้การดำรงชีพสามารถดำเนินไปอย่างสะดวกมากกว่าในอดีต การแบ่งงานกันทำส่งผลให้ความสามารถในการผลิตสินค้าและการบริการขยายตัวมากขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการที่สั้นลง นอกจากนี้ งานหลายประเภทที่ไม่สามารถกระทำได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลที่ขาดการวางแผนและการประสานงานที่ดี ก็จะสามารถกระทำสำเร็จลุล่วงไปได้โดยอาศัยการร่วมแรงร่วมใจและการจัดการที่มีประสิทธิภาพให้งานออกมาได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และผลของการผลิตมีคุณภาพมากขึ้น

สาระสำคัญเกี่ยวกับบทนี้มีการกล่าวถึงวิวัฒนาการของแนวคิดในการบริหารซึ่งจะแบ่งช่วงเวลาเอาไว้ชัดเจน ได้แก่ ความหมายของแนวคิดความคิดและทฤษฎีทางการบริหาร ความสำคัญของแนวความคิดและทฤษฎีทางการจัดการ วิวัฒนาการแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารช่วงระยะเวลาก่อนเริ่มแรก ช่วงระยะเริ่มแรก ช่วงแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ ช่วงระยะเวลาปัจจุบันแนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้ ในสังคมไทยในปัจจุบันนี้เริ่มมีการพัฒนามากจากเมื่อก่อน มนุษย์เราเริ่มมีแนวคิดทฤษฎีที่แตกต่างกันไปเพื่อปรับให้เหมาะสมกับผู้อื่นและการทำงานให้แต่อย่างไรแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาเบื้องต้นนี้ก็ยังต้องถูกผลักดันโดยผู้บริหารที่มีคุณธรรมถือหลักธรรมในการบริหารสำหรับการครองตน ครองคน ครองงาน และที่สำคัญคือผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ และสามารถปรับปรุง ปรับใช้ให้ถูกต้อง ถูกวิธี

องค์กรคือการจัดรวบรวมนุเคราะห์มากกว่า 2 คนขึ้นไปอย่างมีระบบมีระเบียบด้วยความตั้งใจที่จะทำ ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บางอย่างที่มีความจำเพาะเจาะจง องค์ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ (มณเฑียร แก้วจิตร, 2564) ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมหรือผลิตขององค์กร
2. โครงสร้าง (Structure) องค์กรจะต้องมีโครงสร้าง โดยมีการจัดแบ่งหน่วยงานภายในตามหลักความชำนาญเฉพาะ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างภายในองค์กร
3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) หมายถึง แบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรต้องยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน
4. บุคคล (Person) องค์กรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในลักษณะกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งต้องปฏิบัติตามหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และยังต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่องค์กรผู้รับบริการและผู้ให้การสนับสนุน

องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้จะต้องอาศัยการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นกระบวนการของการประสานงานและร่วมกิจกรรมต่างๆในการทำงาน ของบุคลากรเข้าด้วยกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อกล่าวถึงคำว่า การบริหารส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ คำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ศัพท์อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการ

ดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่า การบริหารกับคำว่า การจัดการใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน (สมคิด บางโม, 2546) กระบวนการบริหารดังกล่าวเป็นหน้าที่หลักเบื้องต้นของผู้บริหาร หรือผู้จัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ และการควบคุม ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญๆ ในการบริหารมีดังต่อไปนี้ (เสกมนต์ สัมมาเพ็ชร, 2559) คือ

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์การ ต่างๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบ ต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมียกงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาดงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยก็จะขาดความหมาย

3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากร ในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็จะย่อมจะเป็นอุปสรรค หรือก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา โดยตรงคือเป็น กลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลกันและกำกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง 3 ประการให้สามารถ ดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ

แนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์การมีมากมายหลายทฤษฎี การบริหารจะบริหารองค์การให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจะยึดถือทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ เพราะแต่ละองค์การจำเป็นต้อง เลือกใช้ทฤษฎีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาในองค์กรนั้นๆ ซึ่งในบทความนี้จำนำแนวคิด การบริหารองค์การมา 2 แนวคิด ดังนี้คือ

1. การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO) พัฒนาขึ้นโดย ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) หมายถึง วิธีการบริหารโดยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Joint objective setting between superior and subordinates) ซึ่งให้ความสำคัญกับคนหรือบุคลากรในองค์กร โดยมีแนวความคิดว่า การบริการหรือการทำงานนั้นควร ตอบสนองความต้องการของคนเห็นความสำคัญของการทำงานในลักษณะร่วมแรงร่วมใจกัน ซึ่งให้ได้ผลดีกว่า การบังคับบัญชาหรือการลงโทษ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบร่วมกัน (พลเดช นามวงศ์ , 2564) ซึ่งการบริหารโดยวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การคือ

1. ช่วยให้เป้าหมายหลักขององค์กรและของหน่วยงานย่อยเชื่อมโยงประสานกันดีขึ้น
2. เป็นวิธีการที่นำไปสู่การกระจายอำนาจ
3. ช่วยให้หัวหน้างานรู้ข่าวความเคลื่อนไหว ของการทำงานในระดับล่างได้เป็นอย่างดี
4. เกิดการกระตุ้นให้เกิดการจูงใจในการทำงาน
5. ช่วยพัฒนาให้ทุกคนสามารถทำงานอย่างเต็มความสามารถยิ่งขึ้น
6. ช่วยให้มีการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น
7. มีเอกภาพด้านการวางแผน

กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล โดยผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์ของความเป็นผู้นำ ใช้ศิลปะการจูงใจการทำงานร่วมกับคน ใช้คนให้เหมาะกับงานสร้างขวัญกำลังใจให้ทุกคนเห็นความจำเป็นของความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย การกำหนดแผนงานร่วมกัน ตลอดจนนำเทคนิคอื่นมาใช้กำหนดขั้นตอนการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้เร็วขึ้น รวมทั้งต้องมีการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดรางวัลตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

2.ทฤษฎีการบริหารของแมกเกรเกอร์ ตามแนวคิดของแมกเกรเกอร์ (อุทิศ การเพียร, 2558) ได้เสนอปรัชญาทางด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับคนและวิธีการมาใช้ในการบริหาร โดยเสนอแนะข้อสมมุติฐาน 2 อย่าง โดยเชื่อว่า สมมุติฐานแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่แตกต่างกันด้วยคือสมมุติฐานทฤษฎี X และสมมุติฐานทฤษฎี Y

2.1 ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดจากข้อสมมุติฐานที่ว่า

1. คนทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้มีการสั่งการ
3. ต้องการให้บังคับ ควบคุม ชูเชิญ ลงโทษเพื่อให้ทำงานบรรลุจุดหมายองค์การ
4. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การ
5. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.2 ทฤษฎี Y (The Inergation of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีนี้เกิดจากข้อสมมุติฐานที่ว่า

1. คนแต่ละคนสามารถจะแสดงความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร
2. คนมีทัศนคติริเริ่มทำงานถ้าได้รับแรงจูงใจอย่างถูกต้อง
3. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
4. ศักยภาพด้านสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ยังมิได้ถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่
5. คนส่วนใหญ่มิได้ชอบงานโดยสันดาน แต่ได้ใช้ความพยายามทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ
6. คนไม่เกลียดคร่ำและไว้วางใจได้

กล่าวสรุปโดย แมกเกรเกอร์ เห็นว่ามีคน 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน ทฤษฎี X (Theory X) คือคนประเภทเกลียดคร่ำ ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ล้มมีการลงโทษเป็นหลัก ทฤษฎี Y (Theory Y) เน้นถึงการพัฒนาดตนเองของมนุษย์ ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ทฤษฎี Y เป็นคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำลายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

3. การบริหารงานในองค์กร

มนุษย์ คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก คือ บุคคลในองค์กรมีความสำคัญมากต่อองค์กร ถึงแม้จะมีเครื่องมือเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างไรก็ตาม ถ้าบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การวางแผน วางแผน การคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีการศึกษา เรียนรู้ มีความรับผิดชอบต่องานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การกำหนดสวัสดิการความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งถึงการพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานขององค์กรใน ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับที่ พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์รวมทั้งกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจใส่ใจในการธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลอายุ เกษียณอายุ หรือเหตุใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (จงศักดิ์ พดุงทรัพย์, 2551)

กระบวนการบริหารงานบุคลากร

กระบวนการบริหารงานบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังการได้มาซึ่งบุคลากรให้มาปฏิบัติงาน การพัฒนาการธำรงรักษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคลากรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ (สมเกียรติ พ่วงรอด, 2544) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน คือ การวางแผนงานบุคคลเพื่อการเตรียมบุคคลและการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด มีการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน การสรรหา และการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงตามลักษณะงานการบรรจุและการแต่งตั้งเพื่อมอบหมายหน้าที่การงานที่รับผิดชอบให้กับบุคคลที่มาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆในองค์กร การปฐมนิเทศเพื่อให้บุคลากรใหม่เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข การทดลองปฏิบัติงาน เป็นการที่ให้บุคลากรใหม่ได้ลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง การโอนและการย้ายการจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีทักษะและศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานพัฒนา วินัยและการดำเนินการทางวินัยการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจบุคลากรในองค์กร การให้พ้นจากงานเป็นการดูแลบุคลากรหลังจากหมดภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร หรือการให้บุคลากรพ้นจากงานด้วยเหตุหย่อนความสามารถ

ความสำคัญของการบริหารบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญสำหรับองค์กร เพราะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ได้ ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์กร การบริหารบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหาร เพราะเมื่อใดเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานแล้วเมื่อเวลาผ่านไปบรรดาความรู้ต่างๆ ก็ลดน้อยลงไปประกอบกับวิทยาการต่างๆ เจริญขึ้นรวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไปเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบันและจำเป็นต้องมีการ พัฒนาบุคลากร (อำนวย แสงสว่าง, 2544) ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน เพื่อจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพมาเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร
2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานให้มากขึ้น
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ
5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดอง ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอารัดเอาเปรียบกัน ช่วยกันทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

ระบบการบริหารงานบุคคล

พิชัย เสี่ยมจิต ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีความจำเป็นต้องขยายหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอยู่ในองค์กรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อป้องกันและควบคุมการลงทุนทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัดตามความมุ่งหมายขององค์กร ระบบบริหารงานบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และ ระบบอุปถัมภ์ (พระบัวเงิน สุขธมมโม(แสงมณีลาด), 2561) ดังนี้

ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถ ของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ คือ ความเสมอภาคในโอกาส หลักความสามารถ หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน และหลักเป็นกลางทางการเมือง

1. ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) คือ การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน กล่าวคือ ทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกัน ซึ่งความเสมอภาคในโอกาสจะครอบคลุมถึง

1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่างๆ ตามหน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

2. หลักความสามารถ (Competence) คือ การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานจริงๆ (Put the right man to right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ชีตความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

3. หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) คือ หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงานคือ

3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถให้เข้าร่วมกับองค์กร

3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับ องค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

3.4 การพัฒนา (Development) เปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) คือการไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงในกิจการ งาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมือง

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่วไปของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบซุบเลียง ระบบพรรคพวก หรือระบบเล่นพวก หรือระบบคนพิเศษ หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ คือ

1. ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

2. ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

3. ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนตำแหน่ง การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะก่อให้เกิดผล ดังนี้

3.1 การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของมนุษย์เป็นเกณฑ์

- 3.2 การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์
- 3.3 ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติตามหน้าที่
- 3.4 อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินภายในของหน่วยงาน
- 3.5 ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่

4.หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคลในองค์กร

การบริหารองค์กรทุกองค์กรมีบทบาทการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย หลักธรรมใดทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลหลายหมวด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักพรหมวิหาร 4

ความหมายของพรหมวิหาร

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญมากหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา คำว่า “พรหม” มีความหมายตามตัวอักษรว่า “สูงสุด” หรือ “ประเสริฐสุด” คำว่า “พรหม” นี้ยังเป็นชื่อของเทพเจ้าสูงสุดในศาสนาพราหมณ์เมื่อครั้งพุทธกาลอีกด้วย ส่วนคำว่า “วิหาร” มีความหมายว่า ที่อยู่ ที่อาศัย ที่พำนัก ดังนั้นเมื่อนำคำ 2 คำ คือ คำว่า พรหม กับ คำว่า วิหาร มาเชื่อเป็นคำสมาส พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม ได้ให้ความหมายของ พรหมวิหาร ว่า หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ (พระพรหมคุณรณ (ป.อ.ปยุตโต), 2546)

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช ทรงอธิบายว่า พรหมวิหารเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมซึ่งเป็นที่อยู่ของจิตใจที่มีทั้งความดีและความสุข (เจริญ สุวฑฺฒโน, 2543)

และพจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบายความหมายของพรหมวิหาร 4 ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย (1) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหมเมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิเจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุฌานได้ตามลำดับ (2) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐเมื่อมีธรรม 4 ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปราศจากช่วย สรรพสัตว์ที่ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพสัตว์นั้นๆ ไม่สำเร็จ (3) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ โดยมุ่งให้ผู้นำหรือผู้ปกครองมีความรักความปรารถนาดีต่อผู้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จและวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2548)

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พรหมวิหาร เป็นหลักธรรมสำหรับมนุษย์ผู้มีจิตใจประเสริฐทุกคนเป็นหลักธรรมเพื่อไว้คอยกำกับความประพฤติปฏิบัติสำหรับท่านผู้ใหญ่ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง หรือผู้นำทุกคน หากนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติแล้ว ย่อมทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ประเสริฐ คือสูงส่งด้วยคุณธรรม ดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

องค์ประกอบของพรหมวิหาร 4

พรหมวิหารธรรม มี 4 ประการ (พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต), 2546) คือ

1. เมตตา (loving-kindness; friendliness; goodwill) ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดหาประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า
2. กรุณา (compassion) ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบาปัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์
3. มุทิตา (sympathetic joy; altruistic joy) ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป
4. อุเบกขา (equanimity; neutrality; poise) ความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่รับผิดชอบของตน

การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้กับการบริหารบุคคล

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่จำเป็นและสำคัญมากในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำนองค์กร เพราะผู้บริหาร คือผู้ที่เป็ใหญ่ในองค์กรเป็นผู้ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ปัจจุบันนี้ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำเปรียบเหมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน นอกจากผู้บริหารพึงมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานแล้ว ที่เหนือสิ่งอื่นใดที่พึงมีคือ ความเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารนั้นสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งหลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่จำเป็นและสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในการบริหารคนเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ถ้าหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารจัดการ ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ หรืออาจเพราะผู้บริหารไม่มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมอย่างเพียงพอที่ส่งผลให้การนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปปฏิบัติไม่ได้ผลเท่าที่ควร โดยควรประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 ในการบริหารดังนี้

1. ด้านเมตตา คือ การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาดีให้มีความสุข มีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศจากอาฆาตพยาบาท เครียดโกรธแค้นแสดงออกทางสีหน้า และสายตาที่สงบแช่มชื่น มองด้วยสายตาดูใจที่เอิบอาบ ปราศจากความมุ่นร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมใหม่ขึ้นภายในจิต ผู้บริหารองค์กรสามารถนำหลักธรรมข้อนี้มาใช้ในการบริหารงานบุคคลใน

ทุกภารกิจของการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การธำรงรักษา การพัฒนา การพิจารณาความดีความชอบหรือการพิจารณาโทษ เป็นต้นด้วยการที่ผู้บริหารมีความรัก ความเมตตาต่อบุคลากรอย่างบริสุทธิ์ใจ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และแนะนำหรือชี้แนะตักเตือนบุคลากรก็กระทำด้วยเมตตาความปรารถนาดี มีบรรยากาศการทำงานในองค์กรอย่างกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงาน บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน และคอยดูแลเอาใจใส่สนับสนุนการทำงาน ของบุคลากร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนไม่ได้โดดเดี่ยว มีความอบอุ่น และมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

2. ด้านกรุณา คือ ความสงสารคิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเปิดใจกว้าง รับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของบุคลากร เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าพบส่วนเสียในตัวของบุคลากร ก็ต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัยหรือตักเตือนให้ปรับปรุงแก้ไขด้วยจิตเมตตา หากเมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ตลอดถึงเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากรในองค์กรได้รับความเดือดร้อน หรือเกิดประสบปัญหาในด้านใดด้านหนึ่ง ก็ไม่อยู่นิ่งเฉย เกิดมีความรู้สึกห่วงใย มีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นๆ หมดความทุกข์ ความลาบากต่างๆ และวางแผนหาทางเข้าไปช่วยเหลือแก้ไขปัญหานั้นให้ เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดถึงพัฒนาสวัสดิการต่างๆ ให้กับบุคลากรในองค์กรให้มีสวัสดิภาพและสวัสดิการที่ดีสูงสุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้

3. ด้านมุทิตา คือ มีความปิติยินดี พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจะมากหรือน้อยก็ตาม จะต้องแสดงความยินดีต่อกันเสมอ และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น คนที่ขาดมุทิตาจิตจะหาความสุขไม่ได้เลย ใจคอหงุดหงิดทรมานทรมาย ปัญหาเสื่อม ไม่ค่อยมองเห็นความเจริญทั้งส่วนตัวและส่วนผู้อื่น มุทิตา คือความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้คุณธรรมข้อนี้ในการส่งเสริมให้คนทำงาน ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่ต้องกลัวว่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะขึ้นมาทาบรัศมี เพราะวามุทิตาจะทลายความริษยาในใจนักบริหาร ผู้บริหารที่มีคุณธรรมข้อนี้จะไม่กีดกันใคร แต่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่และพลอยชื่นชมยินดีและคอยสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทุ่มเททำงานให้ เพราะถ้าผู้บริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงานให้องค์กรก็เลยไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4. ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึงการวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงเมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆ แล้วควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรมอันเป็นการรักษาความถูกต้องให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง มีจิตใจเรียบตรง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ผู้บริหารเมื่อมีการให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กร จะต้องนำคุณธรรมข้อนี้มาใช้ ทำให้สามารถร่วมงานกับบุคลากรทุกคนด้วยความรู้เท่าทัน สามารถวางเฉยด้วยปัญญา คือ มี อุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อบุคลากรทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง ผู้บริหารก็มองดู ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัลก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรผู้บริหารจะต้องลงไปแก้ไขปัญหานั้นที่ และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม จะไม่ปล่อยให้เกิดความขัดแย้งหรือเกิดการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาลาปลา

นอกจากนี้ พรหมวิหารมีใช้เป็นหลักธรรมเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น แต่เป็นหลักธรรมที่บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถนำมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ในสถานการณ์ปกติ ทั้งผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างมีใจประกอบด้วยเมตตา มีความปรารถนาดีต่อกัน ทำให้การทำงานต่าง ๆ ราบรื่นและ ปฏิบัติงานกันอย่างมีความสุข เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งประสบความทุกข์ ฝ่ายที่เหลือก็มีใจประกอบด้วยกรุณา ให้ความช่วยเหลือ เช่น เมื่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาในการ ทำงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างก็ช่วยกันแก้ปัญหา แม้ในกรณีปัญหาส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น บุคคลในครอบครัวฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเจ็บป่วยหรือ เสียชีวิตฝ่ายอื่นๆในหน่วยงานในสังคมต่างก็เยี่ยมให้กำลังใจหรือร่วมแสดงความเสียใจ นอกจากนี้ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งประสบความสำเร็จ ฝ่ายอื่นๆ ในหน่วยงานก็มีใจประกอบด้วย มุทิตา คือ พลอยยินดีด้วย เช่น เมื่อมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานก็มีการแสดงความยินดีด้วย หรือแม้ในกรณีส่วนตัว เช่น เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในหน่วยงานให้กำเนิดบุตรธิดาหรือ บุตรธิดาเรียนจบ ฝ่ายที่เหลือในหน่วยงานที่ทราบข่าวก็มักจะไปร่วมแสดงความยินดีด้วย แต่เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่สามารถใช้เมตตา กรุณา มุทิตา ได้เกิดขึ้นกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในหน่วยงาน ฝ่ายที่เหลือก็มีใจที่ประกอบด้วยอุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง เช่น กรณีที่มีการกระทำความผิดกฎระเบียบต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นต้น

5. บทสรุป

ผู้นำองค์กร หรือ บุคลากรในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สำหรับการบริหารบุคคลในองค์กรนั้น ผู้นำขององค์กร ต้องมีใจเป็นกลางและยึดหลักยึดถือหลักธรรมมาใช้ในการบริหารองค์กร ได้อย่างมีความรู้ มีทักษะในการบริหาร และผู้นำจะต้องประพฤติตนตามหลักธรรมและหลักธรรมที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพราะเป็นหลักธรรมสำหรับผู้นำและจะนำพาบุคคลในองค์กรดำเนินการทำงานได้อย่างมีความสุขสงบ พรหมวิหารธรรมจึงเป็นธรรมประจำใจเพื่อประครองตนให้ปฏิบัติอย่างผู้ประเสริฐและบริสุทธิ์ เป็นแนวปฏิบัติของผู้ปกครอง การเป็นผู้นำหรือผู้ปกครองนั้นควรจะต้องประพฤติตนให้เป็นที่น่าเคารพ เชื่อถือ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติตามแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่มีคุณธรรมในจิตใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับผู้อื่นเสมอถือเป็นคุณสมบัติสำคัญในส่วนนี้ช่วยเสริมให้ผู้บริหารสามารถ ครองตน ครองคน ครองงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ใช้เป็นหลักการบริหารคน ถ้าหากว่าผู้นำผู้ปกครอง หรือผู้บริหารนำมาปฏิบัติเป็นนิจบุคคลนั้นย่อมเป็นผู้ประเสริฐ สูงส่งด้วยคุณธรรมและปฏิบัติต่อมนุษย์โลกโดยชอบ

6. เอกสารอ้างอิง

จงศักดิ์ ผดุงทรัพย์. (2551). *กลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตุลาการ*. การค้นคว้าอิสระบัณฑิต

วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ณัฐกานต์ หงษ์กุลเศรษฐ์และวินัย ภูมิสุข. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพรหมวิหาร*.

บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ , 7 (3)

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสหธรรมิกจำกัด
- พลเดช นามวงศ์.(24 เมษายน 2567). *การบริหารโดยวัตถุประสงค์*.เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/340024>
- มณเฑียร แก้วจิตร.(24 เมษายน 2567). *หลักการจัดการ*. เข้าถึงได้จาก หลักการจัดการ: <https://sites.google.com/site/managementmeaningwebsite/>
- สมคิด.บางโม. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2556). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). (2543). *รวมธรรมะ*. อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง: กรุงเทพฯ.
- เสกมนต์.สัมมาเพ็ชร.(2559). *ทรัพยากรการบริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต:คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.
- อุทิศ การเพียร.(2558). *การบริหารบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ในทัศนะของบุคลากรตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อำนวย.แสงสว่าง.(2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒนการพิมพ์.