

# ภาวะผู้นำกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ\*

## LEADERSHIP AND BUDDHIST HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

พระครูสุจิตพัฒนพิธาน, Phrakhru Sujitphatnaphithan  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช วัดหมอนไม้ จังหวัดอุดรธานี  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Buddhachinaraj Buddhist College Wat Monmai Uttaradit Unait

พนมพร เมฆพัฒน์, Phanompon Mekphat  
บุญเตือน ทรัพย์เพชร, Boontuan Sapphet  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
หน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช วัดท่านา จังหวัดตาก  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Buddhachinaraj Buddhist College Wat Tana Tak Unait

E-mail : phanompon.mek@mcu.ac.th



### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดทางการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธให้ผู้บริหารและผู้สนใจได้นำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์กร เพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กร การบริหารจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้นำองค์กร (OrganiZation leader) จึงมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการดำรงอยู่ขององค์กร ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าล้วนขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรทั้งสิ้น การเสริมสร้างทักษะและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการตามบริบทความเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ และความมุ่งมั่นและชัดเจนในวิสัยทัศน์ของผู้นำโดยใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาเป็นกรอบการพัฒนาประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 สัมปยุตธรรม 7 มาใช้ในการ

---

\* Received 2 March 2022; Revised 20 July 2022; Accepted 22 July 2022

บริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ซึ่งหลักธรรมนี้ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญนำมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตและการทำงานเป็นอย่างดี เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์

## Abstract

This article aims to present the concept of leadership development and Buddhist human resource management for executives and interested parties to apply in relation to the behavior of colleagues in the organization. in order to benefit from effective management at present, It can be seen that the leadership of the executives in the organization is part of the relationship with the employees in the organization. Management will be completed or failed depends on management. Therefore, the organization leaders have played an important role in leading the organization to achieve its goals that the existence of the organization as well as progress all that depend on the leadership of the organization. Strengthening skills and developing a management style in the context of changes and advances in modern technology and determination and clarity in the vision of the leaders by using the Buddhist Teaching principles in Buddhism as a framework for development consisting of BrahmaViharas IV, Sappurisdhamma VII, to be applied in the management of resources in the organization. This principle is an important tool to be applied to life and work as well for build immunity in human resource management services in the organization.

**Keywords :** Leadership, Human Resource Management

## บทนำ

ในยุคปัจจุบัน องค์การทุกองค์การมุ่งหวังที่จะให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมุ่งหวังใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจัยสำคัญคือการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบหลายอย่าง หนึ่งในนั้นคือการบริหารจัดการทีมงานให้ทำงานตามหลักหรือเป้าหมายขององค์กรที่คาดหวังไว้ ความสำคัญของผู้นำที่จะต้องเข้าใจถึงแนววิธีในการบริหารทีมงาน มากกว่าการลงมือปฏิบัติงาน ผู้นำจึงกลายเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรใดก็ตามที่มีผู้นำเชิงรุก ทำงานได้อย่างเฉียบคม แม่นยำ มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เท่ากับว่าองค์กรนั้น ๆ จะมีประสิทธิผลที่สูงที่สุดสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ดังนั้นในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ จึงมีแนวทางในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าขององค์กรผ่านการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ที่ผู้นำจะมีทักษะความรู้ในการทำงาน การพัฒนาทีมงาน ยังต้องมีความเข้าใจในคนหรือพนักงานที่ทำให้กับตนอย่างถ่องแท้ เข้าใจหลักการบริหารพนักงานผ่านเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติคือเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล ที่จะทำให้เวลาในการพัฒนาทักษะที่สำคัญของผู้นำนั้นได้รวดเร็วเพิ่มมากขึ้น คุณลักษณะของผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ จึงถูกนำมาเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานขององค์กรให้ผู้นำมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการทีมงานที่ตนเองมีความรับผิดชอบผ่านกระบวนการของการบริหารจัดการที่เป็นสากล ร่วมกับหลักการบริหารจัดการงานบุคคล ด้วยวิธีการที่มีระบบของการบริหารจัดการที่ชัดเจน จากการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการบริหารจัดการองค์กร ใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนาเป็นกรอบการพัฒนาประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 และสัปปริสัทธรรม 7 มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ซึ่งหลักธรรมนี้ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญนำมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตและการทำงานเป็นอย่างดี เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นแนวทางของผู้นำในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ดังพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เกี่ยวกับศาสนาและศีลธรรม (กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, 2558) “แต่แต่ละคนจะต้องสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเองให้สมบูรณ์ทั้งด้านงานอาชีพ ทั้งด้านเกียรติคุณความดี และด้านบำเพ็ญประโยชน์เกื้อกูลส่วนรวมและชาติบ้านเมืองการสร้างความสำเร็จดังกล่าว จึงต้องอาศัยปัจจัยประกอบพร้อมกันอย่างน้อยสามส่วน ส่วนแรก ได้แก่ความรู้ความสามารถทางวิชาการ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักสำหรับนำมาปฏิบัติงาน ส่วนที่สองได้แก่จิตใจที่มีสุขภาพสมบูรณ์และมีความเข้มแข็งหนักแน่นในเหตุผล ในความสุจริต ถูกต้อง ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะรองรับวิชาความรู้และความคิดอ่าน ทั้งปวงไว้ให้มั่นคง มิให้หวั่นไหวแลผันแปรไปในทางเสื่อมเสียหาย ส่วนที่สาม ได้แก่ความรอบรู้

และความคิดอ่านที่กว้างไกลมีหลักเกณฑ์ทั้งความเฉลียวฉลาดคล่องตัวในการติดต่อประสานงานประสานประโยชน์กับทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนที่จะส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจทุกด้านได้โดยราบรื่นรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ปัจจัยทั้งสามส่วนนี้ เมื่อประกอบพร้อมได้ครบย่อมบันดาลให้การงานทั้งปวงไม่ว่าเล็กใหญ่ ยาก ยาก สำเร็จผลที่พึงประสงค์ได้ทุกอย่าง”

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพล ที่มีต่อกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีมุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพล (Influence) เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคล โดยกลุ่มบุคคลเหล่านั้นมีความตั้งใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดย Daft (1999) กล่าวว่า อิทธิพล (Influence) หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ใช่การยอมจำนนและการบังคับ ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์เป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน (Reciprocal) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามบุคคลในระบบความสัมพันธ์ดังกล่าว มีความต้องการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างและการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) ยิ่งไปกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนดแต่เป็นที่วัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการอย่างแท้จริง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 29) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 39) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและบรรลุผล

## หน้าที่ของผู้ผู้นำ

หน้าที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้ผู้นำ คือ การสร้างแรงจูงใจต่อการทำงานอย่างเต็มกำลัง และความสามารถในเกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฤๅญแจสำคั๑ 2 ประการต่อการเป็นผู้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่น และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของการเป็นผู้ผู้นำ

Transactional leadership คือ ภาวะผู้ผู้นำที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานโดยการให้รางวัล และการเข้าถึงผู้ปฏิบัติงาน และจูงใจด้วยการแลกเปลี่ยนด้วยการให้รางวัล

Transformational leadership คือ ภาวะผู้ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และจูงใจผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการหลายวิธี เช่น การสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

ดังนั้น ในการบริหารงานและบริหารคน ซึ่งถึำนำคำว่า “ผู้ผู้นำ” และ “ภาวะผู้ผู้นำ” มารวมกันจะได้คำว่า ผู้ผู้นำที่มีภาวะผู้ผู้นำ ซึ่งต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารคน บริหารงาน และรู้จักสร้างบรรยากาศในการทำงาน การใช้อำนาจหรืออิทธิพลซึ่งมีอยู่ในตัวผู้ผู้นำ อันได้แก่ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์บุคลิกภาพคุณธรรม และอำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งที่ได้รับ การยอมรับจากกลุ่มสมาชิก ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด

## ผู้ผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (Global Leadership)

การที่จะกลายเป็นผู้ผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ ไม่ใช่มีความรู้อยู่เพียงแค่ตลาด หรือการทำธุรกิจในประเทศอย่างเดีย๑ แต่ต้องมีความรอบรู้และศึกษาข้อมูลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม การเมืองของประเทศต่าง ๆ เพราะการแข่งขันทางธุรกิจหรือองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ได้อยู่แต่เพียงภายในประเทศ แต่กลายเป็นองค์กรแบบโลกาภิวัตน์ คือมีการซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ไม่ว่าองค์กรหรือธุรกิจของเราต้องการขยายในระดับประเทศ หรือต่างประเทศก็ตาม การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ล้วนมีผลกระทบต่อเราทั้งสิ้น การแข่งขันแบบโลกาภิวัตน์ มุ่งเน้นต่อการสร้างมาตรฐานการบริการที่มีคุณภาพสูงชันแก่ลูกค้า กระตุ้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยเหตุนี้หากผู้ประกอบการ หรือเจ้าของธุรกิจในประเทศไม่ตื่นตัวหรือปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์ ก็จะถูกคู่แข่งที่เป็นบริษัทต่างชาติรุกไล่จนไม่มีที่ยืนในตลาดอีกไป

สำหรับการนำองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ดังนั้น Masrshall Goldamith และคณะ (ชัยเสฐฐ์ พรหมศรี, 2549, น. 81-84) จึงได้เสนอคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ต่อการนำไปสู่การเป็นผู้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบไปด้วย

1. การคิดแบบโลกาภิวัตน์ ผู้นำต้องมีความเข้าใจในเรื่องแตกกิ่งสาขา หรือการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

2. เล็งเห็นเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม คือการมองเห็นความหลากหลายในเรื่องรูปแบบการเป็นผู้นำ ประเภทอุตสาหกรรม พฤติกรรมและค่านิยมส่วนบุคคล รวมถึงเรื่องเชื้อชาติและเพศด้วย การเล็งเห็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมนอกจากจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจมากขึ้นว่า ซึ่งถือเป็นทักษะสำคัญของผู้นำแบบโลกาภิวัตน์

3. พัฒนาความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี คือการติดต่อสื่อสาร ซึ่งต้องใช้เรื่องของเทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกโดย Marshall Goldsmith ได้ระบุว่าผู้นำต้องมีความเข้าใจในเรื่อง การนำเรื่องเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ส่งผลหรือสามารถช่วยบุคลากร และองค์การจัดการเรื่องการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในแง่บวกต่อการใช้เทคโนโลยีคัดเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี

4. สร้างคู่แข่งและพันธมิตร การสร้างคู่แข่งและพันธมิตร เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ทำการค้าแบบชาติ

5. สร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ การสร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำเป็นเรื่องจำเป็น เพราะผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารถที่จะเป็นผู้ตัดสินใจได้แต่เพียงผู้เดียว ผู้นำต้องสร้างนิสัยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นให้เกิดขึ้นให้ได้

ดังนั้นผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ต้องมีกรอบแนวคิดใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนไปสู่การเป็นผู้นำระดับโลก เพราะการทำธุรกิจในปัจจุบัน จะหยุดเพียงแคภายในประเทศไม่ได้อีกต่อไป ดังนั้น ผู้นำต้องพยายามพัฒนาคุณสมบัติการเป็นผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ทั้ง 5 ประการ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น เพื่อพัฒนาไปสู่ความมีประสิทธิภาพในท้ายที่สุด

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) ปัจจัยสำคัญของการบริหาร ประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญ คือ มนุษย์, เงินทุน, วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพราะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุดในการบริหารจัดการแต่ละองค์กร บุคคลที่มีศักยภาพย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างไม่สะดุด หน้าที่ในการบริหารจัดการบุคคลนี้ถือว่าเป็นภารกิจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการในด้านความสามารถของบุคลากรเป็นเรื่องที่มองข้ามไม่ได้เพราะนั่นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนขององค์กร การบริหารจัดการ

ในส่วนของคุณคนนี้ก็ได้อีก เรื่องทักษะการทำงาน, ประสบการณ์การทำงาน, ไปจนถึงเรื่องของลักษณะนิสัยในการทำงาน เหล่านี้สามารถฝึกอบรมได้เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้สูงขึ้นได้เช่นกัน

คำว่า ทักษะการมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์สิน ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นสิ่งที่เปี่ยมประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์การให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์การได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์การอยู่รอดปลอดภัยและรุ่งเรือง (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2534, น. 151)

ธรรมชาติของทรัพยากรมนุษย์มีหลายมิติ ในแง่ของชาติพันธุ์ ทักษะการมนุษย์หมายถึงความรู้ ทักษะในการดำรงชีพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พรสวรรค์ และความถนัด ในขณะที่ถ้าพูดถึงทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กร จะหมายถึงความสามารถที่ถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ความรู้และทักษะในการทำงาน พรสวรรค์และความถนัดที่ปรากฏในบุคลากรทุกคนที่เป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร

ภารกิจหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยปกติในการแบ่งภารกิจหลักให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจมักจะแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1. การสรรหา (recruitment) การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุด คือ สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (corporate culture) หรือ ปทัสถาน (norm) ขององค์การ

2. การพัฒนา (development) การดำเนินการที่ส่งเสริมให้พนักงาน มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์การ ให้เป็นองค์กรที่ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

3. การรักษาพนักงาน (retention) ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีรายได้เพียงพอกับความจำเป็นอยู่และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัด ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง

4. การใช้ประโยชน์ (utilization) การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดทำแผนกำลังคน จัดคนให้ตรงการงาน ให้ได้งานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

ภารกิจทั้ง 4 ด้านนี้เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรจะใช้แนวคิด หรือวางแผนรูปแบบใด จำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรมเพื่อประสิทธิผลสูงสุดสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของผู้นำ เพราะมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญและมีบทบาทมากที่สุดในพัฒนาทุกๆ ด้านและจะหาอะไรที่จะทำให้องค์กรนั้นมีคุณภาพ นั่นคือ ถ้าองค์กรนั้นมีบุคลากรที่ดีมีคุณภาพแล้ว จะต้องรักษามูลค่าของบุคลากรนั้นให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดหรือมีการจัดการฝึกทักษะให้กับบุคลากรในองค์กรก็ได้ เพื่อที่จะได้พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานและมีการแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่

### หลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์

หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่าต่อการบริหารจัดการอันประกอบไปด้วย หลักพรหมวิหาร 4 และหลักสัปปริสธรรม (พระพรหมคุณาภรณ์, 2546) ซึ่งเป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเชิงพุทธว่าด้วยการบริหารเชิงพุทธศาสตร์มิได้มุ่งหวังกำไรหรือการแข่งขัน เพียงอย่างเดียวแต่ได้บรรจุหลักการที่สร้าง ความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก โดยมีได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์หรือระบบทุนนิยมในปัจจุบัน แต่ให้ยึดหลักการอยู่ร่วมกันและรู้เท่าทันโลก นำมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตและการทำงานของผู้นำได้เป็นอย่างดี

หลักพรหมวิหาร 4 สำหรับการพัฒนาผู้นำต้องมีเป็นหลักเพื่อกำกับในการปฏิบัติเป็นแนวทางในการทำงาน 1. เมตตา คือความปรารถนาดีต่อผู้อื่น 2. กรุณา ความคิดช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3. มุทิตา ความยินดีไม่เอาเปรียบกัน 4. อุเบกขา ความไว้วางใจเป็นกลางไม่ลำเอียง

หลักสัปปริสธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ มี 7 ประการ คือ

1. อัมมัญญตา (Knowing the Law, Knowing the Cause) ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือรู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมได้ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผล การบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล รู้จักการวิเคราะห์ความจริง

ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ อันว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ดับไป เป็นธรรมดา” โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการองค์กร

2. อุตัญญตา (Knowing the Meaning, Knowing the Purpose) ความเป็นผู้รู้จักผลหรือความมุ่งหมาย คือรู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น การบริหารงานองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ขององค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคงและไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อองค์กรในที่นี่ก็หมายถึงการมีแผนงานที่ดี การวางแผนทิวเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ

3. อัตตัญญตา (Knowing Oneself) ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักเรา ว่าเรานั้น โดยฐานะภาวะเพศ ความรู้ความสามารถ และคุณธรรม รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อยจุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ รวมทั้งการบริหารความแตกต่างที่จะทำให้องค์กรเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพและมั่นคงถาวร

4. มัตตัญญตา (Moderation, Knowing how to be temperate) ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ การขยายกิจการต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กรขีดความสามารถขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งการแข่งขันที่รอบคอบและรู้จักประมาณขีดความสามารถขององค์กร

5. กาลัญญตา (Knowing the Proper time) ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาในการประกอบกิจ การบริหารจัดการจะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสม การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรงด อะไรควรกระทำเวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด

6. ปริสัณญตา (Knowing the Assembly, Knowing the Society) ความเป็นผู้รู้จัก ชุมชน การบริหารจัดการจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่ง การสร้างสรรค์ หรือการประสานงานกับชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร ก็คือเข้าถึงเข้าใจและพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชนสาธารณะชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

7. บุคคลัญญตา (Knowing the individual, Knowing the different individuals) ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลว่าโดยอรรถาธิบายความสามารถและคุณธรรมตลอดถึงรู้ในความสามารถของบุคคลมอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการในการรู้บุคคล เปรียบเสมือนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการพัฒนาและบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถและภักดีต่อองค์กร มีความ

สามัคคี สร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคให้แก่บุคลากรในองค์กร รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสาร กับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน

จากหลักธรรมพรหมวิหาร 4 และหลักสัปปริยธรรมข้างต้น จะเห็นว่า พระพุทธศาสนา อธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึง คุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า พบได้ในสังคมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการ อาศัยซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะมนุษย์เท่านั้น ที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์กรที่ดีได้ สำหรับในส่วนของการบริหารสมัยใหม่จะเน้น เทคนิคและ บุคลากรให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบัน ก็ถือว่าเป็นแนวทางใหม่หรือเข้าสู่มิติ ของการ บริหารงานที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคล หรือสังคม ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างชาญฉลาด รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อการบริหารงาน อย่างยั่งยืนและมั่นคง โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการด้วยอีกโสต หนึ่งด้วย

## บทสรุป

ผู้นำองค์กร (Organizational leader) ควรมีกระบวนการทัศนในการบริหารทรัพยากร เชิงพุทธ เป็นกระบวนการหรือแนวทางที่ก่อให้เกิดความเหมาะสมทางด้านพฤติกรรมของมนุษย์ ที่มุ่งเน้นการบริหารทางกาย และบริหารใจ นำพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา มาประกอบในการบริหารในองค์กรก่อให้เกิดความกระบวนการวินิจฉัยสั่งการหรือการแก้ปัญหาที่ ชัดเจนและเป็นธรรม อาศัยข้อเท็จจริงและหลักเหตุผล และกฎเกณฑ์อย่างเหมาะสมซึ่งทำให้ การบริหารเกิดคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นการสร้างจิตสำนึกให้เกิดกับบุคลากรใน หน่วยงาน คือ ครองตน ครองคน ครองงาน โดยนำมาบูรณาการใช้กับ หลักสัปปริยธรรม 7 คือ ธัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุและรู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผลผู้บริหารต้องพิจารณา ข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง อุตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผลหรือความมุ่งหมายการบริหารงาน องค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นำไปสู่ความมั่นคงและไม่มีผลกระทบต่องค์กร อุตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดี รู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือการขยายกิจการต้อง พิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กร การดำเนินชีวิตพอเหมาะพอควร กาลัญญตา รู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาในการประกอบกิจ ปริสัญญตา ความเป็นผู้รู้ จักชุมชนการประสานงานกับชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร ก็คือเข้าถึง เข้าใจและ พัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชน

สาธารณะชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร บุคคลัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล บุคคลที่มีความแตกต่างกัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาและบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถและภาคีต่อองค์กร มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคให้แก่บุคลากรในองค์กร รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและความผาสุกขององค์กร

จะเห็นได้ว่าปัจจุบันสภาพสังคมค่อนข้างเน้นในเรื่องของวัตถุมากกว่าความเอาใจใส่ในเรื่องของจิตใจ หากผู้นำองค์กรจะนำหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เข้ามาบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบัน เป็นแนวทางใหม่เพื่อเข้าสู่มิติของการบริหารงานที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคล หรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- กรมศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม. (2558). พระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เกี่ยวกับศาสนาและศีลธรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทองศรี กำภูณ อยู่ธยา และคณะ. (2534). รายงานการวิจัยเรื่องความสนใจและความเข้าใจของผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐบาลและภาคเอกชนต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (2546). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พลีธัมม์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์จำกัด.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ :บริษัท ส.เอเชียเพลส (1989) จำกัด.

