



รูปแบบการใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากรในองค์กร Model of Applying the 4 Brahma Viharn Principles to Personnel Management in Organization

ศุภกิจ บุญเลี้ยง

Supakit Boonliang

นักศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาวิชาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

PhD student in Peace Studies Program, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

E-mail: supakit.s@umt.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6907-7545>

Received 03/09/2023

Revised 07/09/2023

Accepted 15/09/2023

Abstract

Background and Aim: Managing cultural diversity, emotions, and differences in the workplace can be a problem when it's not possible to create an environment that is inclusive and receptive to diversity. This can lead to conflicts and disputes within the organization. This article aims to synthesize ideas about applying the 4 Brahma Viharn principles in personnel management, emphasizing the importance of everyone being aware of applying these principles. The 4 Brahma Viharn principles in personnel management are applied to align with the management responsibilities of those in positions of authority, ensuring that subordinates receive fairness and equitable treatment being able to receive recognition for one's work, wholeheartedly enjoying a sense of fairness and satisfaction, becomes a source of inspiration and motivation to put in physical and mental effort, driving the progress of the organization. This is the essence of the study's content.

Methodology: This study used document analysis and related research methods. Analyze the content and present it descriptively according to the study objectives.

Results: The 4 Brahma Viharn principles are exquisitely embodied, serving as noble qualities and virtues for adults. They are aimed at the highest righteousness, akin to the sublime Dharma, and are composed of 1) Maeta, love, and benevolent intentions wish for his happiness, well-being, a boundless mind, and thoughts that benefit all beings, human and animals alike. 2) Karuna, with compassion and sympathy, contemplates aiding in the liberation from suffering. Cultivate the intention to alleviate the intense and distressing afflictions of all sentient beings. 3) Mudita, the joy that arises when others are well and happy, with a clear and radiant mind, delighting in a state of contentment, is always openhearted and rejoicing



for all sentient beings who are normally joyful. It blossoms further when they are well and thriving. And (4) Upekkha, the impartiality that remains centered, sustaining itself in righteousness as determined through discernment – possessing a composed and straightforward mind, balanced like the scales of justice, unswayed by attachment and aversion. Discerning the actions that all beings have performed, deserving of either positive or negative outcomes, by their intentions.

Conclusion: Buddhism creates 4 Dharma principles that indicate the mental qualities of adults. It consists of the qualities of loving-kindness, kindness, compassion, and equanimity, all of which aim at the highest dhamma and aim at creating good things to alleviate the suffering of all beings.

Keywords: The 4 Brahma Viharn Principles; Personnel Management; Organization

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความรู้สึก และความแตกต่างในที่ทำงานอาจเป็นปัญหา เมื่อไม่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและรับรู้ความหลากหลายได้อย่างเหมาะสม นี่อาจส่งผลให้มีความขัดแย้งและข้อขัดแย้งในองค์กร บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร โดยเห็นความสำคัญที่ทุกคนได้ตระหนักในการใช้การปรับใช้หลัก พรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากรเพื่อมาประยุกต์เข้ากับการบริหารหน้าที่ของผู้มีอำนาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเป็นธรรมและความเสมอภาค สามารถได้รับผลงานตามงานที่ตนทำได้อย่างเต็มที่ และได้รับความดีความชอบอย่างเป็นธรรมเป็นขวัญกำลังใจในอันที่จะ พุ่งทะยานกายแรงใจทำงาน ทำให้องค์การนั้นๆ เจริญก้าวหน้า

ระเบียบวิธีการศึกษา: การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วนำเสนอเชิงพรรณนาความตามวัตถุประสงค์การศึกษา

ผลการศึกษา: พรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดย มุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม ประกอบด้วย 1) เมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ไฟใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อ สัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมี จิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลาย กระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

สรุปผล: พระพุทธศาสนาสร้างหลักธรรม 4 ธรรมเครื่องที่บ่งบอกถึงคุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะของเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ทั้งหมดมุ่งธรรมสูงส่งและมีจุดมุ่งหมายในการสร้างสิ่งที่ดีเพื่อผ่อนคลายทุกข์ยากของสัตว์ทั้งหลาย

คำสำคัญ: หลักพรหมวิหาร 4; การบริหารบุคลากร; องค์การ

บทนำ

การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากรนั้นว่ามีความสำคัญเป็น อย่างยิ่ง เพราะทำให้องค์การนั้นมีความก้าวหน้าพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืนในอนาคต เนื่องจาก ผู้บริหารได้นำหลักพรหมวิหาร 4 มาปรับใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้รับความ เป็นธรรมและความเสมอภาค สามารถได้รับผลงานตามงานที่ตนทำได้อย่างเต็มที่ และได้รับ ความดีความชอบอย่างเป็นธรรมสมเหตุสมผลตามผลงานของตนๆ ซึ่งตามแนวคิดเกี่ยวกับ การใช้หลักธรรม หลักการปกครองโดยทั่วไปตามแนวพระพุทธศาสนากำหนดได้เป็น 2 อย่าง คือ หลักนิเคราะห์ และหลักประเคราะห์ หลักแรก เป็นหลักการใช้ “พระเดช เพื่อให้เกิด ความสงบสุขในสังคม หลักที่สอง เป็นหลักการเกี่ยวกับการส่งเสริมยกย่องให้เกียรติให้กำลังใจหรือให้การบำรุงขวัญแก่ผู้ประพฤติดชอบ โดยการให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ หรือประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏตามควรแก่ความดีความชอบ หลักการนี้ ตรงกับการใช้ “พระคุณ” หลักทั้งสองอย่างนี้จำต้องใช้อย่างถูกต้องจึงจะเกิดผลดี ตามความหมายของพรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ คุณสมบัติประจำใจสำหรับ ผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม ประกอบด้วย 1) เมตตา ความรัก ปราบปรามดีอย่าทำให้เขา มีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิด ช่วยเหลือพ้นทุกข์ ไฟใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบาน อยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วย ปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่ สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

ในส่วนความหมายของการบริหารบุคลากร ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะเป็น ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน ที่ทางการได้กำหนดไว้ เพื่อให้บุคลากรต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การปกครองทำงานด้วยความสบายใจอยู่ในระเบียบวินัยและสามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ การปกครองที่ดีนั้นน่าจะออกผลมาในรูปของการที่บุคลากรทุกคนได้รับความร่มเย็นเป็นสุขในการทำงานและในขณะเดียวกันก็อุทิศกำลังกายกำลังใจให้เกิดผลดีแก่การงานโดยรวม ตลอดถึงการปรับใช้หลักพรหม วิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากมาในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจ

ลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วยพรหม วิหาร 4 มีความยุติธรรม ต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอ หรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปิยวาจา สร้างความรู้สึกดี ๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดช และพระคุณอันจะ เป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไร รู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ ความจริงใจ

การส่งเสริมหลักพรหมวิหารธรรมเพื่อสันติภาพแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนแรกการส่งเสริมพรหม วิหารธรรมในด้านการพัฒนาสันติภาพในสังคมระดับพื้นฐาน โดยการจัดหลักพรหมวิหารธรรมไว้ในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อเป็นรูปแบบแนวทางในการปฏิบัติ โดยใช้องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ธรรม 4 สัมพันธ์กับการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในแต่ละด้านของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ชาติฉบับที่ 13 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมในสังคม 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน 3) ยุทธศาสตร์ความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน 4) ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพ และยั่งยืน 5) ยุทธศาสตร์การสร้างเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม และ 6) ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ส่วนที่สอง สันติภาพภายในนั้น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากที่จะต้องพัฒนามากกว่าการแสวงหาวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาจากภายนอก ซึ่ง ในทางพระพุทธศาสนาถือว่าผลที่สะท้อนออกมานั้นสาเหตุที่แท้จริงคือเกิดจากสาเหตุภายในคือสภาวะจิตใจที่ ไม่เอื้อเกื้อกูลต่อการแก้ปัญหา ดังนั้นการที่จะไปสู่จุดหมายของการส่งเสริมพรหมวิหารสันติภาพได้อย่างยั่งยืน จะต้องผสมผสานกลมกลืนทั้งสองส่วน (พระครูวาปีจันทคุณ, 2564) หลักพรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมที่ควรจะมีประจำใจให้เป็นคุณธรรมของผู้ใหญ่ ผู้นำ หัวหน้างาน ที่ปกครองพนักงาน เจาหน้าที่ หมูคณะ ที่ต้องประพฤติ อย่างถูกต้องสามารถกำกับพฤติกรรมคนในองค์กร การในสังคมให้เป็นไปโดยชอบธรรมถูกต้องทำนองคลองธรรม สม่่าเสมอ ไพฑูริย์ มาเมือง (2564)

แนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรม

หลักการปกครองโดยทั่วไปตามแนวพระพุทธศาสนาอาจกำหนดได้เป็น 2 อย่าง คือ หลักนิเคราะห์ และหลักประเคราะห์ หลักแรก เป็นหลักการเกี่ยวกับการใช้อำนาจปกครอง เพื่อทำการปราบปรามผู้ประพฤติ มิชอบโดยการลงโทษตามควรแก่ความผิด หลักการนี้ตรงกับ คติโบราณของเราที่เรียกว่าการใช้ “พระเดช” เพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม หลักที่สอง เป็นหลักการเกี่ยวกับการส่งเสริมยกย่องให้เกียรติให้กำลังใจหรือ ให้การบำรุงขวัญแก่ผู้ประพฤติชอบโดยการให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ หรือประกาศเชิดชู เกียรติให้ปรากฏตามควรแก่ความดีความชอบ หลักการนี้ตรงกับคติโบราณเราที่เรียกว่า การใช้ “พระคุณ” เพื่อให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุขในสังคม หลักนิเคราะห์ หลักประเคราะห์ หรือ หลักพระเดช หลักพระคุณนี้ จำเป็นต้องนำมาใช้ในการปกครองและต้องใช้ให้ถูกต้องจึงจะเกิดผลดีผู้มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองจะต้องมี ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ไม่ปล่อยปละละเลย (พิฑูริ มลิวลย์, 2528 : 11)

บทสรุปแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการใช้หลักธรรม ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นหลักธรรมสอนให้ เป็น คนที่ซื่อสัตย์และปฏิบัติตามจริยธรรมที่ถูกต้อง การเป็นคนดีและซื่อสัตย์เช่นนี้ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความ

เคารพจากผู้อื่น การกระทำดีจะเป็นหลักธรรมสอนให้เรากระทำดีและพยายามสร้างคุณดีในโลก การช่วยเหลือผู้อื่นและการบริการเป็นตัวอย่างที่ดีให้คนอื่น ช่วยสร้างสังคมที่มีความเป็นสิริมงคล ในด้านการเคารพและการรับฟังเป็นหลักธรรมสอนให้เราเคารพความแตกต่างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การเคารพกันช่วยสร้างสังคมที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในส่วนของการสร้างความสุขเป็นหลักธรรมสอนให้เราเข้าใจว่าความสุขไม่ได้มาจากสิ่งของหรือความมั่นคงเท่านั้น แต่มาจากความสุขที่เราสร้างขึ้นในใจ เราสามารถสร้างความสุขโดยการช่วยเหลือผู้อื่นและให้ความรักแก่ผู้รอบข้าง ในด้านการอยู่ในปัจจุบันเป็นหลักธรรมสอนให้เราเรียนรู้ที่จะอยู่ในปัจจุบันและไม่ให้ความกังวลหรือความรำคาญในอดีตหรืออนาคตทำให้เราพลิกกลับมาพักใจและสัมผัสชีวิตในปัจจุบันอย่างเต็มที่ ในส่วนของความเห็นอกเห็นใจเป็นหลักธรรมสอนให้เราเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและเข้าใจถึงสถานการณ์และความรู้สึกของพวกเขา การเห็นอกเห็นใจช่วยสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง และการพัฒนาตนเองเป็นหลักธรรมสอนให้เรามุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองทั้งกายและจิตให้เป็นคนที่ดีขึ้นตลอดเวลา การเรียนรู้ช่วยให้เราสามารถทำประสบการณ์และสร้างความเป็นสิริมงคลในชีวิต

ความหมายของพรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 หมายถึงธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติอันประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความชอบประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดย พระราชมุนี (ประยูร ปยุตโต) (2528 : 148-149)

พรหมวิหาร 4 แปลว่า ทิอยู่พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า พรหมวิหาร หมายถึงความว่า มีคุณธรรม 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ กิตติ นิรันดร์พานิช (2554 : 60-61) พรหมวิหาร ความหมาย คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุดซึ่งโดยมุงธรรมสูงส่งดุจพรหม กรมการศาสนา (2538 : 21) พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเครื่อง เป็นอยู่ของผู้เป็นใหญ่ ผู้ประเสริฐ ผู้เป็นครู (กระทรวงศึกษาธิการ (2548 : 32)

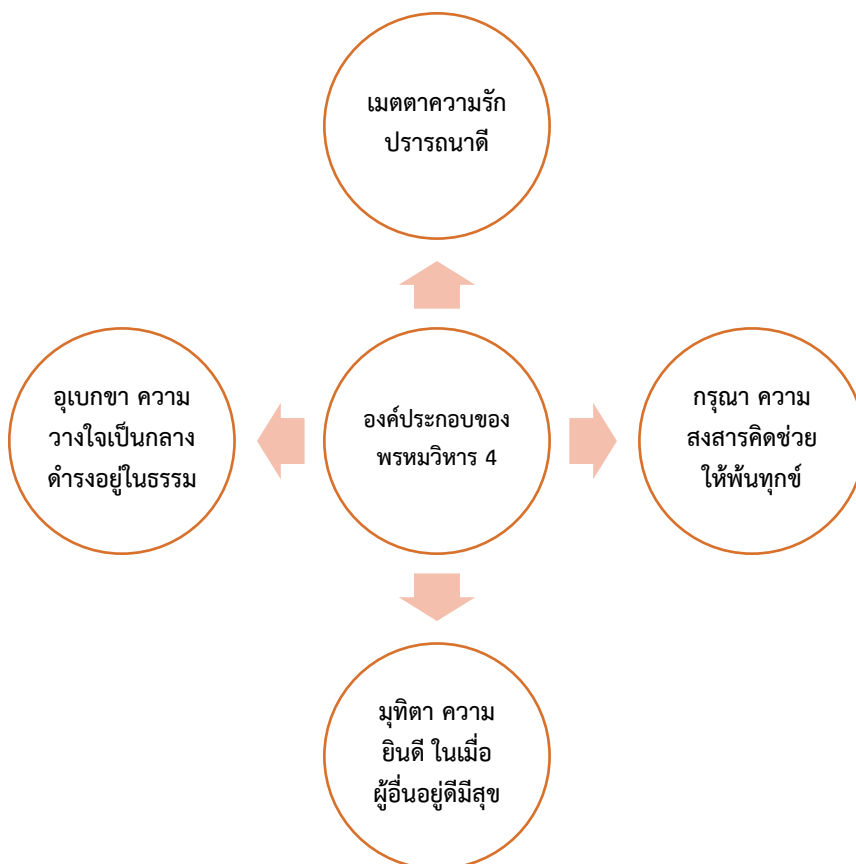
สรุปได้ว่าพรหมวิหาร 4 มีความสำคัญในการให้คำแนะนำในการมองโลกและสร้างความสุขในชีวิต ช่วยให้คนเข้าใจความทุกข์และความเจ็บปวดในชีวิต โดยการรับรู้ถึงความทุกข์เป็นขั้นตอนแรกในการตระหนักถึงความสุขและความสงบในชีวิต การหาทางออกจากความทุกข์โดยระบุนิเวศการสิ้นสุดความทุกข์ การเสนอวิธีการโดยมีคำแนะนำเกี่ยวกับการพูดและการกระทำที่ถูกต้อง การปฏิบัติตามวิธีนี้ช่วยให้คนสามารถพัฒนาตนเองและสร้างความสุขในชีวิต และเป็นหลักการสำคัญที่มีผลกระทบในการพัฒนาตัวเองและสังคมอย่างลึกซึ้ง

องค์ประกอบของพรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พรหมวิหาร คือธรรมเครื่องอยู่ อย่างประเสริฐ เป็นธรรมประจำใจและปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์โดยชอบ 1) เมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปร ด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็น

ด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขั้ว ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลาย กระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอัน ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ใน เมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบ ตนเองหรือเขา ควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545 : 124)

พรหมวิหาร 4 ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระ พรหม 4 อย่าง ต่อไปนี้ เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีเมตตียต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ไข้ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบ ความสำเร็จอกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขั้วมองเห็นการที่บุคคลจะ ได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม (บุรุษชัย จงกลณี, 2528 : 61-64)



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของพรหมวิหาร 4

การบริหารบุคลากร

คำว่า “การบริหาร” ไว้อย่างกว้าง การบริหารเป็นขบวนการทางสังคม (Social Process) ผู้บริหาร จะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกของสังคม ในทางทฤษฎีมีผู้ให้ความหมายของ การบริหาร ไว้ว่า การบริหารบุคคล เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาจนถึงขั้นให้ออกจากงานเพื่อให้มีการ

เลือกสรรคนที่มีความสามารถเข้าทำงานและจัดคนไม่เหมาะสมออกไป เจริญ ไวรวัจนกุล (2523 : 3) การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของ ผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะ ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 7) การบริหารในสังคมไทย นั่นคือ การประสานงานผลประโยชน์ส่วนบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ กับประโยชน์ของสถาบัน เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและยังผลให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (ชัยฤกษ์ วราวิทย์ (2526 : 1) ดังนั้น การบริหารบุคคล จึงหมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและควบคุมบุคคลหรือบุคคลในองค์กรหรือที่ทำงาน เป็นกระบวนการที่เน้นการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผน และการปฏิบัติเพื่อให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตไปในทิศทางที่ดีตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายด้าน ซึ่งมีไว้เพื่อให้องค์กรและบุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตไปในทิศทางที่ดีตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคคลเอง

การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารงานบุคคลนั้น หมายถึง ขบวนการกำหนดนโยบาย จุดหมาย และ วิธีการที่จะได้มาดำรงรักษา ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคลากรส่วนใหญ่ จึงขึ้นอยู่กับองค์การที่มีอำนาจเหนือโรงเรียน เช่น ครูก็มีคณะกรรมการครู (ก.ค.) ทำหน้าที่ เป็นองค์การบริหารงานบุคลากรแล้วกระจายงานไปยังหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการศึกษา ในระดับต่างๆ เช่น กรม จังหวัด และอำเภอ ส่วนโรงเรียนนั้นครูใหญ่ทำหน้าที่บริหาร บุคลากรในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน ที่ทางการได้กำหนดไว้ ส่วนอีกด้านหนึ่งนั้นครูใหญ่ทำหน้าที่ปกครองครู เพื่อให้ครูและ บุคลากรต่างๆ ในโรงเรียนทำงานด้วยความสบายใจอยู่ในระเบียบวินัยและสามารถทำงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ การปกครองที่ดีนั้นน่าจะออกมาในรูปของการที่ครูทุกคนได้รับความร่มเย็นเป็นสุขในการทำงานและในขณะเดียวกันก็อุทิศกำลังกายกำลังใจให้เกิดผลดีแก่การงานโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีหลักในการปกครองมีหลักในการปฏิบัติงานมีหลักในการวินิจฉัยสั่งการและออกคำสั่งต้องรู้จักรักษาระเบียบวินัยรู้จักมารยาท ในการเข้าสังคมรู้จักมารยาทสัมพันธ์กับบุคคลอื่นรู้จักขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยและรู้จักการสื่อสารที่ดีที่ถูกต้องเพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (กิตติพันธ์ รุจิรัฐกุล, 2529 : 131)

บทสรุปของการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา (Authoritarianism) เป็นรูปแบบของการปกครองที่มีลักษณะเด่นคือการควบคุมและควบคุมจากอำนาจศูนย์กลาง โดยมักมีความเข้มงวดและเคร่งครัด ต่อการอำนวยความสะดวกและสิทธิของผู้ใต้บังคับบัญชา

การปรับใช้หลักพรหมวิหารธรรมกับการบริหารบุคลากร

การบริหารโรงเรียนหรือองค์กรสำคัญมากที่สุดอยู่ที่คนเราต้องการให้คนที่เรา ผูกพันจนมีความรู้ความสามารถมีประสิทธิภาพและชำนาญงานอยู่กับเรานานๆ นั้นจะทำให้ องค์กรของเรานั้นคงก้าวหน้ามี หลักการบริหารมีหัวหน้าที่มีคุณธรรมผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำคือ มีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจและสามารถดำเนินการต่างๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้เก่งทั้งเรื่องคน ทั้งเรื่องงานที่เรียกว่า “ต้องเก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” นอกจากนั้นผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานผู้นำที่มีอำนาจมากมาย ในการให้คุณ ให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคล หนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการ เป็นภาวะผู้นำประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้อย่างเหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือ เอาอก เอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปีย วาจา สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่ สร้างความรักและสร้างความ ศรัทธาแก่ลูกน้อง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานสิ่งที่ไม่ได้เสียคือ ต้องทำงานร่วมกับลูกน้องไม่ใช่แค่เพียงวางแผน และเข้ามาควบคุมดูแลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้นหัวหน้างานต้องทำหน้าที่บริหารคน เงิน และงานให้ เป็น การบริหารคนในองค์กรให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันรวมทั้งมี แรงจูงใจในการทำงานโดยมีเคล็ดลับดังนี้ เอาใจเขามาใส่ใจเราสิ่งที่บอกเป็นเสียงเดียวกันคือ ถ้าหัวหน้างาน อยากรจะบริหารลูกน้องได้ดีต้อง “ต้องเอาใจลูกน้องมาใส่ใจเรา” เราต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้ เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่าง เข้าใจให้ความจริงใจ (กิตติ นิรันดร์พานิช, 2554 : 96)

หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลนับถึงปัจจุบันเป็น เวลา 2540 กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิต และแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดีที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่สามารถ พิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สัจธรรม” ปฏิบัติได้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เรานำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสม กับตัวเรามากที่สุดสำหรับ นักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมายซึ่งได้นำเสนอไว้บ้าง เรื่องที่สำคัญดังต่อไปนี้

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตยมี 4 ประการ คือ

1. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุขด้วยจิตอันแผ่ไมตรีและคิด ทำประโยชน์แก่ผู้อื่น และสิ่งอื่น ซึ่งเป็นความรักใคร่ที่ปราศจากราคะความกำหนัด ความรัก ความหวังดี ความปรารถนาดีนั้น เป็น การแสดงออกซึ่งมิตรภาพไมตรีของมนุษย์ที่มีต่อกัน ตลอดถึงสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ด้วยต้องการ มุ่งหวังแต่ความสุขแก่เขา ไม่หวัง ผลประโยชน์ตอบแทนสิ่งอื่นใดนอกจากให้เขาเป็นสุข โดยการแสดงออก 3 ทาง ได้แก่

ก) เมตตากายกรรม เมตตาทางกาย คือ การกระทำ และการแสดงออกทางกายที่ ประกอบด้วยเมตตา

ข) เมตตาวจีกรรม เมตตาทางวาจา คือ การพูดเจรจาถ้อยคำที่ประกอบด้วยเมตตา

ค) เมตตามโนกรรม เมตตาทางใจ คือ มีจิตใจที่มุ่งหวังดี มีเจตนาดีต่อผู้อื่นและสิ่งอื่น

2. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ไฟใจในอันจะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยาก ความเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

3. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยความชื่นบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีเมื่อเขาได้ดีมี สุข มีความเจริญงอกงามยิ่ง ๆ ขึ้นไป เมื่อเห็นเขาทำความดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้า ยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมทั้งช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน

4. อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์ และยัง รวมถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตาชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้ผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่จะควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับ ความ รับผิดชอบของตน (พระราชนิพนธ์ (ประยูรศักดิ์ ปยุตโต), 2528 : 148-149.)

การบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในวิถีปฏิบัติ ต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหาร 4 คือต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับ ลูกน้องด้านหนึ่ง กับ อุเบกขา คือความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์กติกาใน งาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณา ลูกน้องมากเกินไปจนทำให้เสียหลักกติกาการทำงาน หรือ การยึดแต่หลักกติกาการทำงานโดยเคร่งครัดอย่างเดียวชนิดปราศจากความเมตตากรุณาต่อ ลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหายทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดีต้องไม่ทำ

ดังนั้นสรุปได้ว่าการปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากขาด ซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็น ภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียง มีความ เที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้อย่าง เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความ ลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปมวาทะ สร้างความรู้สึกดี ๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธา แก่ลูกน้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไร รู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การ ยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 หรือ Brahma Vihara principles (เมตตา - Loving-kindness, กรุณา - Compassion, มุทิตา - Sympathetic, และ อุเบกขา - Equanimity) ในการบริหารบุคลากรเป็นวิธีที่มีความ มีนัยสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเข้าใจ ความอดทน และความสุขในที่ทำงาน ดังนี้

1. เมตตา (Loving-kindness - Mettā):

-สร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความรักและความเข้าใจต่อบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์และคุณค่าของพวกเขา

-ส่งเสริมความเข้าใจและความรับผิดชอบต่อความพยายามและความสำเร็จของบุคลากร

-สร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความเข้าใจและการสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร

2. กรุณา (Compassion - Karuṇā):

-ให้ความเข้าใจและความร่วมเคราะห์ต่อความทุกข์ทรมานและความยากลำบากที่บุคลากรอาจเผชิญ

- สนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากรในเวลาที่พวกเขาต้องการ และให้ความเข้าใจในสถานการณ์ของพวกเขา

พวกเขา

- สร้างบรรยากาศที่สามารถแสดงความรู้สึกได้อย่างเปิดเผยและปลอดภัย

3. มุทิตา (Sympathetic- Muditā):

- สร้างความสุขและความพึงพอใจในความสำเร็จและความสุขของบุคลากร

- แบ่งปันความสำเร็จและความสุขที่เกิดขึ้นในองค์กร และให้ความยินดีและขอบคุณในสิ่งที่ดีๆ

- สร้างบรรยากาศที่สามารถแสดงความรู้สึกได้อย่างเปิดเผยและสนับสนุนในการเป็นทีม

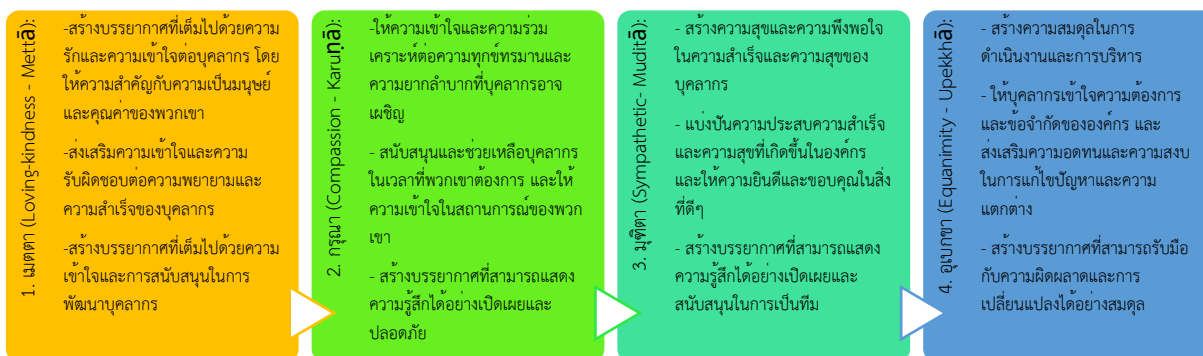
4. อุเบกขา (Equanimity - Upekkhā):

- สร้างความสมดุลในการดำเนินงานและการบริหาร

- ให้ความสำคัญและความต้องการและข้อจำกัดขององค์กร และส่งเสริมความอดทนและความสงบในการแก้ไขปัญหาและความแตกต่าง

- สร้างบรรยากาศที่สามารถรับมือกับความผิดพลาดและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมดุล

การบริหารบุคลากรโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 ช่วยให้องค์กรสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสุข ความอดทน และความสงบในที่ทำงาน นอกจากนี้ยังส่งเสริมความเข้าใจและการพัฒนาบุคลากรและทีมงานในแง่บวกและยั่งยืน



แผนภาพที่ 2 การใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารบุคลากร

บทสรุป

การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร แนวคิดเกี่ยวกับการใช้ หลักธรรม หลักการปกครองโดยทั่วไปตามแนวพระพุทธศาสนาอาจกำหนดได้เป็น 2 อย่าง คือ หลักนิเคราะห์ และหลักประเคราะห์ หลักแรก เป็นหลักการเกี่ยวกับการใช้อำนาจ ปกครองเพื่อทำการปราบปรามผู้ประพฤตินิชอบโดยการลงโทษตามควรแก่ความผิด หลักการนี้ตรงกับการใช้ “พระเดช” เพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม หลักที่สอง เป็นหลักการ เกี่ยวกับการส่งเสริมยกย่องให้เกียรติให้กำลังใจหรือให้การบำรุงขวัญแก่ผู้ประพฤตินิชอบโดย

การให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ หรือประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏตาม ควรแก่ความดี ความชอบ หลักการนี้ตรงกับ การใช้ “พระคุณ” เพื่อให้เกิดความร่มเย็นเป็น สุขในสังคม หลักทั้งสองอย่างนี้ จำเป็นต้องนำมาใช้อย่างถูกต้องจึงจะเกิดผลดี ตาม ความหมายของพรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่าง ประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติอันประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและ กำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบหรือ คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม ธรรมเครื่องเป็นอยู่ของผู้เป็น โหฬร ผู้ประเสริฐ ผู้ เป็นครู ซึ่งมีองค์ประกอบของพรหมวิหาร 4 คือ 1) เมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่ ไผ่เมตตาและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ไฟใจในอันจะปลด ปลั่งบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใส บันเทิง กอปร ด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อ เขา ได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรม ตามที่พิจารณาเห็น ด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่ลำเอียงด้วยรักและ ชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลาย กระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

สำหรับการบริหารบุคลากรเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาจนถึงขั้นให้ออกจากงานเพื่อให้มี การเลือกสรรคนดีมีความสามารถเข้าทำงานและจัดคนไม่ เหมาะสมออกไป ซึ่งภารกิจของผู้บริหารทุกคนและ ของผู้อำนวยการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้าน บุคคลขององค์การ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของ องค์การการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม ระเบียบแบบแผนที่ทางการได้กำหนดไว้ เพื่อให้บุคลากรต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การปกครองทำงานด้วยความสบาย ใจอยู่ในระเบียบวินัยและสามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ การปกครองที่ดีนั้นน่าจะออกผล มาในรูปของการที่บุคลากรทุกคนได้รับความร่มเย็นเป็นสุขในการทำงานและในขณะเดียวกันก็อุทิศกำลังกาย กำลังใจให้เกิดผลดีแก่การงานโดยรวม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีหลักในการปกครองมีหลักในการ ปฏิบัติงาน มีหลักในการวินิจฉัยสั่งการและออกคำสั่งต้องรู้จักรักษาระเบียบวินัยรู้จักมารยาทในการเข้า สังคม รู้จักมารยาทสัมพันธ์กับบุคคลอื่นรู้จักขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยและรู้จักการ สื่อสารที่ดีที่ถูกต้องเพื่อใช้ เป็นองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และตลอดถึงการปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหาร บุคลากร ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติ หน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากขาดซึ่งคุณธรรม แล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลาย ขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้อย่างเหมาะสมมิใช่ให้ งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือ

ความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปมวาทะ สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ลูกน้อง รู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ

เอกสารอ้างอิง

- กรมการศาสนา. (2538). *คู่มือการศึกษานักธรรมและธรรมศึกษาชั้นตรี*. พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- กิตต์ นรินทร์พานิช. (2554). *จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป*. กรุงเทพฯ : บริษัท เพรส. มีเดีย จำกัด.
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- เจริญ ไวรวัจนกุล. (2523). *การบริหารบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองรัตน์.
- ชัยฤกษ์ วราวิทยา (2526). *การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น*, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2525). *การบริหารบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- บุรุษชัย จงกลณี. (2528), *คุณธรรมของนักบริหาร*. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พระครูวาปีจันทคุณ (อัสเจริญ พันธุ์แก้ว). (2564). แนวทางการส่งเสริมหลักพรหมวิหารธรรมเพื่อสันติภาพ. *วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์* 1(3),1-10.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2545). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : บริษัท สหธรรมิก จำกัด
- พระราชวรมนี (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2528). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลคำศัพท์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิฑูร มลิวัลย์ (2528). *หลักธรรมสำหรับการปกครอง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- ไพฑูรย์ มาเมือง. (2564). การบริหารตามหลักพรหมวิหารธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลชัยพฤกษ์ ตำบลชัยพฤกษ์ อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย. *วารสารศรีล้านช้างปริทรรศน์*, 7(1), 47-47.