

พรหมวิหารธรรม: พุทธจิตวิทยาเพื่อการบริหารงานบุคคลในองค์กร  
Brahmavihārādhama: Buddhist Psychology for  
Human Resource Management in Organizations

ธนศักดิ์ พรทัตพสา

Thanusak Phontapsarn

สิริวัฒน์ ศรีเครือดง

Siriwat Srikruedong

วิชชุตตา ฐิติโชติรัตน

Wichithuta Thitichotirattana

พระครูสุตวรธรรมกิจ

Phrakhru Sutthawarathamkit

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: Pthana8911@gmail.com

(Received: November 14, 2024/ Revised: April 18, 2025/ Accepted: April 30, 2025)

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นการบริหารงานบุคคลในองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลในองค์กรควรนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาบริหารจัดการ หลักพรหมวิหารธรรม หรือเรียกอีกอย่างว่า พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจ และกำกับความประพฤติ ได้แก่ 1. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น 2. กรุณา การมีความสงสาร การมีความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก 3. มุทิตา มีความชื่นชมยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น 4. อุเบกขา มีความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือผู้อื่นได้ หลักธรรมเหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

คำสำคัญ : พรหมวิหาร; ทรัพยากรมนุษย์; องค์กร



## Abstract

Human resource management in organizations is considered the heart of driving an organization towards success. In the current era of high business competition, organizations face challenges in retaining and developing human resources to their highest efficiency. Effective human resource management not only helps organizations achieve their business goals but also affects employee satisfaction, organizational commitment, and sustainable organizational culture. Effective human resource management can create added value for the organization, demonstrating the importance of investing in personnel development. Human resource management in organizations should incorporate principles from Buddhist teachings. The principle of Brahmavihara, also known as the Four Divine States of Mind, refers to the sublime states of mind, the virtues inherent in the most noble minds, and the principles of pure and virtuous conduct. These are the fundamental principles that should be kept in mind and guide one's behavior. These include: Metta (Loving-kindness): Sincerity, love, and goodwill towards others. Karuna (Compassion): Sympathy and empathy for fellow human beings, always willing to help and support others wholeheartedly. Mudita (Sympathetic joy): Rejoicing in others' success and happiness, showing no jealousy and genuinely appreciating others' achievements without forcing oneself. Upekkha (Equanimity): Maintaining composure when unable to help others, not adding insult to injury when others make mistakes. These principles can be applied in organizational management to create a balance between work efficiency and employee happiness. They can be used in developing effective human resource management approaches that align with Thai social and cultural contexts.

**Keywords:** Brahmaviharas (The Four Divine States); Human Resources; Organization



## 1. บทนำ

การบริหารงานบุคคลในองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน การบริหารงานของหน่วยงานใดๆ ก็ตาม "ทรัพยากรมนุษย์" นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการบริหาร คน (Man) หรือที่เรียกว่า "ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) จัดว่าต้นทุนทุนทางสังคมหากสังคมใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สังคมนั้นจะง่ายต่อการพัฒนาและเป็นสังคมที่มีความเจริญก้าวหน้า สมาชิกในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ในทางกลับกันหากสังคมใดมี ทรัพยากรมนุษย์ที่ไร้คุณภาพ สังคมนั้นก็จะเข้าสู่ภาวะวิกฤติ การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดี การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชาการดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน (อุทัย หิรัญโต, 2531)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคคลที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ อย่างไรก็ตาม การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การจัดการด้านการจ้างงาน การฝึกอบรม หรือการประเมินผลงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง การนำแนวคิดทางพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลอาจเป็นทางเลือกที่น่าสนใจ โดยเฉพาะหลักพรหมวิหารธรรม ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ที่เน้นการสร้าง ความผูกพันและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Employee Engagement and Well-being) ดังที่ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2007) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ "พุทธธรรม" ว่าหลักพรหมวิหารธรรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและความสุขของบุคลากร การศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมไทย ดังนั้นผู้เขียนจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องพรหมวิหารธรรมเพื่อการบริหารงานบุคคลในองค์กร โดยจะศึกษาหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร

## 2. พรหมวิหารธรรมในพุทธศาสนา

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) อธิบายพรหมวิหารในพจนานุกรมธรรมของพุทธทาสภิกขุ ดังนี้ว่า คำว่า พรหม แปลว่า ประเสริฐที่สุดดีที่สุดหรือสูงสุด พรหมวิหาร คือ เราอยู่ด้วยความรู้สึกเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ตลอดเวลาแล้วมีความสุข มีความพอใจในความรู้สึกอันนั้นอย่างนี้ เรียกว่า อยู่ในพรหมวิหาร (พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ), 2549) พรหมวิหารธรรม หมายถึง บุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วน มี 4 ประการคือ



1. เมตตา เมตตา (Loving-kindness) คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข มีจิตใจที่แผ่เมตริ และคิดทำประโยชน์แก่ผู้อื่นทั่วหน้า โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ในบริบทการบริหารองค์กร เมตตาแสดงออก ผ่านความจริงใจและความปรารถนาดีที่ผู้บริหารมีต่อพนักงาน การใส่ใจในความเป็นอยู่และการพัฒนาของ บุคลากร รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อกูลต่อสุขภาวะของพนักงาน

2. กรุณา (Compassion) คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีความใส่ใจที่จะ ช่วยเหลือผู้อื่นให้หลุดพ้นจากความทุกข์ยากและความเดือดร้อน ในองค์กร กรุณาแสดงออกผ่านระบบการ ช่วยเหลือและสนับสนุนพนักงานที่ประสบปัญหา การใส่ใจในความเครียดและความกดดันในการทำงาน รวมถึงการมีนโยบายที่คำนึงถึงความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของพนักงาน

3. มุทิตา (Empathetic joy) คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีความสุข หรือประสบความสำเร็จ มีจิตใจที่บันเทิงและชื่นชมในความสำเร็จของผู้อื่น โดยปราศจากความอิจฉาริษยา ในองค์กร มุทิตาแสดงออก ผ่านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเมื่อพนักงานทำงานได้ดี การสร้างวัฒนธรรมการชื่นชมและการยอมรับ ความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน และการส่งเสริมความร่วมมือแทนการแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์

4. อุเบกขา (Equanimity) คือ การวางใจเป็นกลาง การรักษาความยุติธรรมและความเที่ยง ธรรม ไม่ลำเอียงด้วยอคติ มีความเข้าใจในกฎแห่งกรรม และการยอมรับความจริงตามที่เป็น ในองค์กร อุเบกขาแสดงออกผ่านการประเมินผลงานที่เป็นธรรม การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และการ ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความถูกต้องและไม่เอนเอียงด้วยความชอบ

พรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความ ประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบหลักธรรมนี้ ได้แก่

1) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่เมตริและคิดทำ ประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้าโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ไปที่ไหนๆ ก็มีแต่คนเอ็นดูรักใคร่อยากใกล้ชิด แม้ว่า จะเพ็งรู้อัจฉกันก็ตาม เพราะกระแสพลังของความเมตตาที่มีพลังมากที่สุด คือเมตตาธรรมค้ำจุนสังคัม

2) กรุณา ความสงสารปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัด ความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ซึ่งความทุกข์ก็คือสิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิด ความไม่สบายกายไม่ สบายใจและเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน

3) มุทิตา ความยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่ม ชื่น เบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุขพลอยยินดีด้วย เมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงาม ยิ่งขึ้นไป ไม่มีจิตใจริษยา โกรธเคือง พึงชานหรือน้อยเนื้อต่ำใจ เมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตน เราต้องหมั่น ฝึกหัดตนให้เป็นคน ที่มีมุทิตาอยู่เสมอ เพราะจะเป็นการสร้างไมตรีและผูกมิตรกับผู้อื่น ได้ง่ายและ ลึกซึ้ง

4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วย ปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรม ที่สัตว์ ทั้งหลาย กระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและ ปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขาได้รับผิดชอบตน ได้ดีแล้ว เขาควรได้รับผลอัน เหมาะสมกับความรับผิดชอบของตน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2558)



สรุปได้ว่า พรหมวิหารธรรม หมายถึงหลักธรรมที่สอนให้มีความประพฤติปฏิบัติ หรือคอยควบคุม กำกับทางด้านจิตใจของมนุษย์ โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาดี ที่จะสามารถทำให้ทุกคนมีความสุข และหลักปฏิบัติเหล่านี้จะคอยทำให้ทุกคนมีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือทุกคนรวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์ รวมถึงด้านจิตใจ พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีสุขกปรด้วยอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรงเที่ยงธรรมไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง ใครทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหารธรรม ผู้นั้นย่อมมีจิตใจสมบูรณ์ ทั้งร่างกายจิตใจของตนเองและผู้อื่น

### 3. แนวคิดการบริหารงานบุคคล

การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับ นโยบาย ศัพท์อีกคำหนึ่งคือการจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการ ดำเนินการตาม นโยบายที่กำหนดไว้อย่างไรก็ตามคำว่า การบริหารกับคำว่า การจัดการใช้แทนกันได้มีความหมายเหมือนกันจึง จำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลปะเพื่อเอาคนทรัพยากรมารวมกันแล้วอำนวยความสะดวก วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการปัจจัยในการบริหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความ รับผิดชอบ ต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาด งบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการ บริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็ย่อมจะเป็นอุปสรรค หรือก่อให้เกิด ปัญหาในการบริหารงาน

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดันและกำกับปัจจัยต่างๆ ให้สามารถดำเนินไปได้ โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ (สมคิดบางโม, 2551.)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงถึงความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานด้วย เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์การ เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การพัฒนา ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้านต่าง ๆ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์กำหนดไว้

ถ้าหากมององค์กรเป็นระบบหลัก เป็นภาพใหญ่ภายในองค์กรก็จะมีระบบย่อยที่สามารถแยกศึกษา ระบบย่อยตามหน้าที่ เช่น ระบบการบริหารงบประมาณ ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบบัญชีการเงินระบบ สาธารณูปโภค ระบบการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เป็นต้น ระบบ เป็นระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่างๆ ให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียว ในระบบการบริหารงานบุคคลในประเทศไทยมีการใช้ในองค์กรที่แบ่งโดย หลักใหญ่ได้ 2 ระบบ ดังต่อไปนี้

1. ระบบราชการ คำว่า ระบบราชการ มาจากภาษาอังกฤษว่า Bureaucracy หมายถึง ระบบของความสัมพันธ์ในการบังคับบัญชาซึ่งกำหนดโดยกฎระเบียบที่พัฒนาขึ้นอย่างสมเหตุสมผล องค์กรที่ บริหารจัดการแบบราชการเป็นการให้ความสำคัญกับความมั่นคงและการคงอยู่ขององค์กร รวมทั้งให้



ความสำคัญกับระบบอาวุโส กิจกรรมงานจะแบ่งเป็นกิจกรรมงาน แต่ละตำแหน่งจะอธิบายความสื่อถึงหน้าที่งานที่บ่งถึงความชำนาญและอำนาจ ลดหลั่นกันกันเป็นขั้นๆ ลักษณะของการบริหารองค์กรแบบราชการมีองค์ประกอบหลัก ๆ คือ

- 1) ทำให้เป็นงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะ (Specialization)
- 2) มีกฎระเบียบที่ชัดเจน
- 3) ไม่นิยมชมชอบกันเป็นส่วนตัว
- 4) มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันเป็นขั้นๆ
- 5) การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งจะพิจารณาจากคุณสมบัติและความชำนาญ
- 6) การทำงานต้องเต็มเวลา เวลาและปริมาณงานต้องสัมพันธ์กัน
- 7) มีการแยกบริหารงาน
- 8) แยกงานส่วนตัวออกจากงานขององค์กรอย่างชัดเจน
- 9) ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับอาวุโสและความสำเร็จ
- 10) ให้ความสำคัญกับความคงทนถาวร
- 11) ให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติและกระบวนการมากกว่าความสำเร็จของงาน

(Management by regulations)

การบริหารงานบุคคลในระบบราชการออกเป็นกฎหมาย เรียกว่า กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายพลเรือนมีหลายฉบับ คือ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการการเมือง กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา บุคคลในองค์กรของราชการ เรียกว่าข้าราชการ แบ่งไปตามหน้าที่จึงเรียกต่างกัน เช่น ข้าราชการครู ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหาร เป็นต้น เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ครอบคลุมทั่วประเทศโดยมีผู้บริหารสูงสุด คือ นายกรัฐมนตรี ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชน ดังนั้นหลักการบริหารงานบุคคลในวงราชการนั้น เริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายติดตามด้วยการแสวงหาและชักจูงบุคคลที่มีความรู้และความสามารถมาสมัครเข้าทำงาน

**2. ระบบเอกชน** ระบบเอกชนมีวัตถุประสงค์เพื่อกำไรสูงสุด (maximized profit) เนื่องจากองค์กรรู้ดีว่าการจะเก็บเกี่ยวรายได้จากลูกค้าซึ่งเป็นคนในสังคมจะต้องยอมรับองค์กรและผลิตภัณฑ์ขององค์กรการบริหารจัดการองค์กรภาคเอกชนสามารถนำเอาแนวคิด และหลักการทั่วไปในการบริหารจัดการองค์กรมาประยุกต์ใช้ได้คล่องตัวองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชนมีหลายรูปแบบ ได้แก่ บริษัทมหาชน บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญ และกิจการผู้ประกอบการรายเดียว องค์กรเอกชน เป็นหน่วยผลิตของประเทศ ในขณะที่องค์กรภาครัฐและสังคมเป็นหน่วยสนับสนุนการผลิต แต่ในการปกครองหรือบริหารราชการแผ่นดินองค์กรเอกชนเป็นส่วนหนึ่งของประเทศต้องยึดถือกฎและกฎหมายของประเทศ ในขณะที่ตัวองค์กรภาครัฐต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากการกระทำขององค์กรภาครัฐ ที่มีต่อกิจการของเอกชน เนื่องจากเอกชนเป็นฐานรายได้ของรัฐบาลในรูปของการเก็บภาษี บุคคลจึงเป็นกลไกหลักในการผลักดันองค์กรสู่



ความสำเร็จได้ดีที่สุดจึงควรบริหารอย่างถูกระบบ แบ่งออกได้เป็น 2 ระบบ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน คือ ระบบอุปถัมภ์ ( Patronage system) และระบบคุณธรรม (Merit system)

แนวคิดการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับทั้งองค์กรและพนักงาน โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านมนุษย์ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การนำแนวคิดเหล่านี้มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดรักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

แนวคิดเรื่องการบริหารแบบปัจเจกบุคคลนี้ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนการปฏิบัติหลายประการได้แก่

**1. การสรรหาและคัดเลือก** หมายถึงการสรรหาและคัดเลือกจะมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของพนักงานจะถูกกำหนดพร้อมกับแหล่งการสรรหาที่เฉพาะเจาะจง เช่น สถาบันการศึกษาที่มีสาขาวิชาที่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้คุณสมบัติที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในธุรกิจจะได้รับความสนใจมากขึ้น

**2. การพัฒนาศักยภาพ** หมายถึงการพัฒนาจะมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้าน เป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะหลากหลาย (multi-skilled) โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้ รวมทั้งการจัดการจัดการความรู้ (knowledge management) ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน จะมีบทบาทร่วมกันมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทในการเป็นผู้สอนแนะ (coaching) พร้อมกับการส่งเสริมให้ พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

**3. การจัดสวัสดิการและผลตอบแทน** หมายถึงผลประโยชน์ตอบแทนจะถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานแตกต่างกัน การจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ ที่เรีย (cafeteria) ที่กำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคล และให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น นอกจากนี้การบริหารผลตอบแทนจะเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

**4. การจูงใจ** หมายถึงการจัดสวัสดิการด้านการศึกษาต่อในระดับสูง การฝึกอบรม และผลตอบแทนที่จูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่บุคลากรให้ความสนใจ รวมทั้งการบริหารจัดการที่ให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคนรุ่นใหม่ซึ่งมีความคิดเห็นและมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (รัชฎา อีสอนอิสกุล, 2556)

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีการกิจกรรมร่วมกันมากขึ้นแทนการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน และการบริหารจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งทำให้การจัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อให้ความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย แนวคิดนี้จึงไม่ต่างจากแนวคิดการบริหารธุรกิจที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและไม่ยึดติดกับการบริหารแบบมุ่งเน้นวิธีการหรือกระบวนการ มากกว่าการมุ่งเน้นผลลัพธ์



#### 4. พรหมวิหารธรรม จิตวิทยาการบริหารบุคคลในองค์กร

คำว่า องค์กร (Organization) เป็นกลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการจัดระเบียบ (Organization) ซึ่งหมายถึงการจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ต่อกันกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างเหมาะสมเพื่อปฏิบัติการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่มีรู้จักกัน และมีการประสานเข้าด้วยกัน มีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดของเป้าหมายร่วมกัน (วรรณาท แสงมณี, 2544)

องค์กร คือ ระบบความร่วมมือของมนุษย์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งในระบบความร่วมมือนั้นจะต้องมีกระบวนการทำงาน ซึ่งกำหนดขึ้นโดยอาศัยโครงสร้างและผลผลิตขององค์กรเป็นตัวบ่งชี้สำหรับระบบอื่น ในภาพรวมแล้ว องค์กรจึงควรมีองค์ประกอบพื้นฐานหลักที่เหมือนกัน 5 ประการ ประการแรก องค์กรต้องมีตัวบุคคล ประการที่สอง บุคคลในองค์กรจะต้องปฏิบัติสัมพันธ์ต่อกันในทางใดทางหนึ่ง ประการที่สาม ลักษณะปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวมักจะเป็นไปในลักษณะของกรรับคำสั่งหรือถ่ายทอดมาโดยอาศัยโครงสร้างในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ประการที่สี่ บุคคลในองค์กรมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวอันเป็นเหตุจูงใจในการทำงานและมีความคาดหวังว่าการร่วมมือกันปฏิบัติงานในองค์กร จะเป็นหนทางให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ประการที่ห้าการปฏิสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กรในที่สุดและมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ

1. องค์กรจะต้องมีโครงสร้าง (Structure) โดยมีการจัดแบ่งหน่วยงานภายใน ตามหลักความชำนาญเฉพาะ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
2. องค์กรจะต้องมีกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานในองค์กร (Process) ซึ่งหมายถึงแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอน ที่ทำให้ทุกคนในองค์กรต้องยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน
3. องค์กรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล (Person) ทั้งในลักษณะบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและยังต้องเกี่ยวข้องกับ บุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งคงได้แก่ ผู้รับบริการ (Customer) และผู้ให้การสนับสนุน (Supporter) อีกด้วย
4. องค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์ (Objective) หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์กรซึ่งจะนำไปสู่กิจการหรือผลผลิตขององค์กรในท้ายที่สุด (Epstein, Joyce L,2009)

ส่วนประกอบสำคัญขององค์กร

1) มีการรู้จักและประสานงานกัน (Consciously Coordinated) ซึ่งหมายถึงการมีบุคคลและทรัพยากรต่างๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องระหว่างกันอยู่ พร้อมกับการมีกิจกรรมร่วมกันอยู่โดยแบ่งเป็นชั้น ระดับและเจ้าหน้าที่ ซึ่งทั้งหมดนั้นก็คือ ภาพของการเป็นไปของการบริหาร (Management) ที่ซึ่งเป็นตัวจักรกลไกให้กลุ่มคนและทรัพยากรมาดำเนินการเป็นหมู่เหล่า

2) มีลักษณะเป็นหน่วยงานสังคม (Social Entity) หมายถึง การเป็นหน่วยงานที่มีการรวบรวมจัดให้มาอยู่ด้วยกันและการเข้ารวมกันเป็นหมู่เหล่านี้อย่างเดียว สมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรที่จะขจัดความแตกต่างหรือลดความไม่เข้าใจหรือปัญหาต่างๆ ให้น้อยลง ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มสามารถร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรมหรืองานที่สำคัญของกลุ่มให้สำเร็จลงได้ในทิศทางตามความเป็นไปของกลุ่มที่รวมอยู่ด้วยกันและความพยายามมุ่งประสานทำงานขององค์กรนี้เอง ที่แสดงให้เห็นถึงสภาพการณ์ที่อยู่เบื้องหลังของกลุ่มนั้นคือ พยายามที่จะต้องมีการประสานงานระหว่างกันของบุคคลฝ่ายต่างๆที่เข้ามาทำงานในองค์กร



3) มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (Identifiable Boundary) กล่าวคือ กลุ่มจะรวมตัวกันและมีการสร้างสัญลักษณ์หรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตแจ่มชัดของตน ขอบเขตขององค์กรดังกล่าวนี้ในทางปฏิบัติอาจจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปได้บ้าง แต่ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์กรจะพยายามมีกลไกในการแยกแยะบุคคลฝ่ายต่างๆ ในส่วนที่สมาชิกและส่วนที่ไม่ใช่สมาชิกขององค์กรให้แยกออกจากกันซึ่งโดยกลไกนี้เองที่ทำให้สมาชิกและองค์กรมีลักษณะที่เด่นชัดแยกจากองค์กรอื่นๆ และในเวลาเดียวกัน ภายในกลุ่มองค์กรใดองค์กรหนึ่งก็จะมีกฎเกณฑ์ ธรรมเนียม พิธีปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบภายในของตนเองที่ต่างจากองค์กรอื่นที่เห็นได้ด้วย

4) การมีความรับผิดชอบที่ต่อเนื่อง (Continuing Bond) หมายถึง การที่องค์กรจะสามารถดำเนินการต่อไปได้เรื่อย ๆ โดยที่สมาชิกเข้าและออกได้ตลอดเวลาในเวลาเดียวกัน ลักษณะพิเศษคือ องค์กรที่จะยังมีสมาชิกที่คงอยู่เป็นประจำกับองค์กรอยู่จำนวนหนึ่งเสมอ ดังนั้น ความหมายในที่นี้จึงมีได้หมายถึง การมีสายสัมพันธ์เฉพาะของตัวบุคคลที่จะต้องผูกติดอยู่กับองค์กรโดยที่จะลาออกมิได้เลย แต่จะหมายถึงการมีกลุ่มบุคคลขององค์กรซึ่งเป็นสมาชิกที่มีการเข้าและออกอยู่ตลอดเวลาด้วยโดยมีคนกลุ่มหลักที่จะทำงานอยู่เป็นประจำกับองค์กร

5) การมีเป้าหมาย (Goals) องค์กรทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้น ต่างมีเป้าหมายที่สูงกว่าที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำได้สำเร็จด้วยลำพังตนเอง ทั้งนี้ หากเป็นเป้าหมายที่แต่ละบุคคล จะสามารถทำสำเร็จเองได้ แล้วส่วนของเป้าหมายเหล่านั้นก็จะได้รับการกระทำโดยแต่ละบุคคล โดยไม่ต้องอาศัยองค์กรเป็นเครื่องมือ ดังนั้นเป้าหมายองค์กรจึงเป็นเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มคนที่ซึ่งส่วนใหญ่จะมีระดับความยาก เขตความสำคัญ และขนาดมากกว่าหรือใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล

สรุปว่า องค์กรมีลักษณะเป็นสังคมระบบเปิดซึ่งเป็นที่รวมของคนจำนวนหนึ่ง โดยมีวัฒนธรรมเป็นการเชื่อมคนเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อกระทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ความหมายของจิตวิทยาเป็นศาสตร์ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์และสัตว์ นั่นก็คือ วิทยาศาสตร์ที่มุ่งศึกษาเรื่องราวทั้งหมดเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อจะได้เข้าใจสาเหตุแห่งพฤติกรรมต่างๆ สำหรับเป็นแนวทางที่ช่วยแก้ไขอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ศรีวรรณ จันทรวงศ์, 2547 )

พุทธจิตวิทยา หมายถึงความถึง องค์ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับจิตที่ปรากฏในหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้เรื่องของจิต และองค์ความรู้เรื่องของเจตสิก ซึ่งเป็นคุณสมบัติของจิต พุทธจิตวิทยา จึงเป็นการผสมผสานแนวคิดและหลักการของพุทธศาสนาเข้ากับศาสตร์ทางจิตวิทยาสมัยใหม่ โดยมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้:

- 1) พุทธศาสนา: ใช้หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า เช่น หลักพรหมวิหาร 4
- 2) จิตวิทยา: นำทฤษฎีและวิธีการทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ เช่น การให้คำปรึกษา การบำบัดและการวิเคราะห์พฤติกรรม

พุทธจิตวิทยามีเป้าหมายในการเข้าใจจิตใจมนุษย์ บรรเทาความทุกข์ และพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยผสมผสานปรัชญาตะวันออกกับวิทยาศาสตร์ตะวันตก

จิตวิทยาในการบริหารบุคคลในองค์กรตามหลักพรหมวิหาร 4 สัมพันธ์กับระบบการจัดการกระบวนการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางอันประกอบด้วยการจัดการกระบวนการ 6 ระบุ



ได้แก่ 1. ระบบการนำองค์กร 2. การทำแผนกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การจัดการสารสนเทศและความรู้ 5. การจัดการทรัพยากรบุคคล และ 6. การจัดการกระบวนการงาน ดังนั้นจึงสามารถประยุกต์ได้ดังนี้

1) เมตตา แนวคิด คือ ความรักความเมตตาในคุณค่าของบุคลากร เป็นพื้นฐานการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ระบุถึงเป้าหมาย ต้องแสดงให้เห็นถึงความรักต่อองค์กรเป็นส่วนรวม มีการสร้างค่านิยมหลักองค์กร คือ HEART ย่อมาจากคำ 5 คำ ได้แก่ Honour/Excel/Agile Respect/Teamwork เป็นการสร้างหลักคิดของบุคลากรให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ภายใต้ฐานคิดเรื่องความรักเมตตา โดยเริ่มจาก H = การมุ่งมั่นสร้างชื่อเสียงเกียรติยศแก่องค์กร คือความรักองค์กร E = การทำงานสู่ความเป็นเลิศ คือความรักในงานที่ทำ A = การเน้นที่นวัตกรรมและเรียนรู้สู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือความรักในการพัฒนาการให้บริการที่ดีกว่าเดิม R = การให้เกียรติซึ่งกันและกันทั้งคนในองค์กรและชุมชน คือความรักที่มีต่อคนในและนอกองค์กร T = การทำงานเป็นทีมด้วยการชี้แนะกระตุ้นให้กำลังใจ คือความรักที่มีต่อผู้ร่วมงาน

2) กรุณา ผู้บริหารจะต้องจัดการองค์กร วางผังองค์กร รวมถึงจัดสวัสดิการต่างๆ แต่บุคลากรด้วยความกรุณา มีใจแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มๆ ตามความต้องการของตนเอง

3) มุทิตา ผู้บริหารต้องมีการนำครอบครัวของพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมไม่กิจกรรมต่างๆ ของพนักงานที่ได้รับรางวัล หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งต่างๆ หรือในโอกาสอันเหมาะสม เพื่อให้พนักงานและครอบครัวได้รับรู้ถึงการดำเนินงานขององค์กร

4) อุเบกขา ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการจัดสวัสดิการ และการดูแลความปลอดภัย ดูแลความเจริญก้าวหน้าให้กับพนักงานในองค์กรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันมีการปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์ กฏระเบียบขององค์กรอย่างตรงไปตรงมา เมื่อมีพนักงานกระทำผิดก็ต้องดำเนินการไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่วางไว้ด้วยใจเป็นกลาง ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว นี่คือนัยของความอุเบกขา (ศุภชัย เมืองรัก, 2551)

การบริหารบุคคลในองค์กรโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม 4 อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารบุคคลในองค์กรด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วยเพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ด้วยดี

ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตนตามหลักของพรหมวิหาร 4 จะเป็นผู้ที่ผู้มีเมตตา ดังนี้

1) เป็นคนใจกว้างขวาง เยือกเย็น ไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร

2) บุคลิกน่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม

3) มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตมีความสุขในทุกที่ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร 4 นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารมากดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

3.1) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุข



3.2) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้าต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนและหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์

3.3) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มีความปีติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

3.4) ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบทำตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้าควรมีอุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไปก้าวก่าย เพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

หลักการบริหารบุคคลในองค์กรโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ของการเป็นผู้บริหารงานที่ดีนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่งอันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นเพื่อให้สามารถครองใจบุคคลในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 5. บทสรุป

พรหมวิหารธรรม หมายถึงหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติ หรือควบคุมกำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือทุกคนรวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์ รวมถึงด้านจิตใจพลอยยินดีกับคนที่เขาได้มีสุขก่อปรด้วยอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เทียงธรรมไม่ลำเอียงด้วยรักและซัง ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีภารกิจร่วมกันมากขึ้นแทนการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน และการบริหารจัดการจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ความหมายขององค์กรมีลักษณะเป็นสังคมนะบบเปิดซึ่งเป็นที่รวมของคนจำนวนหนึ่ง โดยมีวัฒนธรรมการเชื่อมคนเหล่านั้นเข้าด้วยกันเพื่อกระทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร หลักการบริหารบุคคลในองค์กรตามหลักพรหมวิหาร 4 เป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ของการเป็นผู้บริหารงานที่ดีอันจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่งอันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี เพื่อให้สามารถครองใจบุคคลในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาอย่างครบถ้วน

## 6. เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

จิรกิตต์ภรณ์ พิริยสุวัฒน์. (2019). *จิตวิทยาในพระไตรปิฎก*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). เลย: บ้านนาอ้อ.

ชมพูนุท ศรีจันทร์นิล. (2552). *จิตวิทยาแนวพุทธ: แนวทางเพื่อการเยียวยาและพัฒนาจิตใจมนุษย์*.

วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.



- พระพรหมคุณาภรณ์. (ป.อ.ปยุตโต). (2558). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 32). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผลิธัมม์ ในเครือบริษัท สำนักพิมพ์เพ็ทแอนด์โฮม จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2555). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). (2549). *พจนานุกรมธรรมของท่านพุทธทาส*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.
- รัชฎา อีสอนธิสกุล. (2556). *การบริหารยุคใหม่*. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2548). *พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสากล อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดป๋ออรุณการพิมพ์.
- วรรณาด แสงมณี. (2544). *วัฒนธรรมองค์กร. วัฒนธรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ระเบียบทอง.
- สมคิด บางโม. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิทยพัฒน์จำกัด.
- ศรีวรรณ จันทรวงศ์. (2551). *จิตวิทยาสำหรับครู*. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี: ม.ป.พ.
- ศุภชัย เมืองรัก. (2551). *พรหมวิหาร 4 กับการจัดการองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: Productivity.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนโตร์.

## ภาษาอังกฤษ

- Chirakittphan Piriyasuwat. (2019). *Psychology in Tripitaka*. (3rd ed.). Loei: Ban Na-or.
- Chompoonut Srichannil. (2009). *Buddhist Psycholog. An Approach to Healing and Developing the Human Mind*. Journal of the University of the Thai Chamber of Commerce
- Phra Phromkunaphon. (P.A. Payutto). (2015) *Buddhist Dictionary, Compiled Edition* (32nd printing). Bangkok: Phalitham Publishing, a subsidiary of Pet and Home Publishing Company Limited.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Buddhist Dharma*, revised and expanded edition. Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University Printing House.
- Phra Thammakosachan (Phutthathat Bhikkhu). (2006) *Buddhadasa's Dharma Dictionary*, Bangkok: Dharmasapha.
- Ratchata Asisonthisakun. (2013). *Modern Management*. National Productivity Institute.
- Royal Institute. (2005). *Dictionary of International Religious Terms, English-Thai Royal Institute Edition*. (2nd ed.). Bangkok: Kalpa Arun Printing Partnership.
- Woranat Saengmanee. (2001). *Organizational Culture: Organizational Culture*. (3rd ed.). Bangkok: Rabiangthong.
- Somkid Bangmo. (2008). *Organization and Management*. Bangkok: Wittayapat Company Limited
- Siwan Chanthrawong. (2008). *Psychology for teachers*. Udon Thani Rajabhat University.
- Supachai Muangrak. (2008). *The Four Divine Abodes and Organization Management*. Bangkok: Productivity
- Uthaihiranto. (1988). *Principles of Human Resource Management*. Bangkok: Odeontor.