

การบริหารบุคคลกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะวิกฤตของผู้บริหารเชิงพุทธจิตวิทยา

Human Resource Management and Change in Crisis Situations of Buddhist Psychology Executives

ธนศักดิ์ พรทัตพัสาร

Thanusak Phontapsarn

สิริวัฒน์ ศรีเครือดง

Siriwat Srikrudong

วิชชุตา ฐิติโชติรัตน

Wichithuta Thitichotirattana

พระครูสุตวรธรรมกิจ

Phrakhru Sutthawarathamkit

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: Pthana8911@gmail.com

(Received: August 2, 2025/ Revisec: August 3, 2025/ Accepted: August 20, 2025)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารบุคคลกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะวิกฤตของผู้บริหารเชิงพุทธจิตวิทยา ผลการศึกษาพบว่า การบริหารบุคคลในสภาวะวิกฤตนั้นถือเป็นความท้าทายที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การนำหลักจิตวิทยาและหลักพุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลสามารถช่วยสร้างความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจต่อพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการจิตวิทยา เช่น การสร้างแรงจูงใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ขณะที่หลักพุทธศาสตร์ เช่น อริยมรรค ส่งเสริมการตัดสินใจที่มีเหตุผลและการจัดการกับความเครียดในช่วงวิกฤต โดยการประยุกต์ใช้แนวทางเหล่านี้สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความพึงพอใจในองค์กรได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักครองใจคน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการเสริมประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร หลักธรรมพรหมวิหาร 4 จึงเป็นธรรมสำหรับผู้ปกครองที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้

คำสำคัญ: การบริหารบุคคล; สภาวะวิกฤต; พุทธจิตวิทยา



Abstract

Managing personnel during a crisis is a significant challenge for leaders, especially in an era of rapid change. By applying principles of psychology and Buddhism to personnel management, leaders can effectively foster understanding and empathy towards employees. Psychological principles, such as motivation and effective communication, help promote good relationships within the organization. Meanwhile, Buddhist principles, such as the Noble Eightfold Path, encourage rational decision-making and stress management during crises. The long-term application of these approaches can strengthen and sustain organizational satisfaction and stability. Furthermore, fostering positive relationships within the organization through the application of the Four Brahmaviharas, which are principles for governing the heart, can enhance organizational efficiency. These Four Divine Abidings, or Brahmaviharas, serve as guiding principles for leaders, enabling the organization to continue its operations smoothly. Therefore, the Brahmaviharas are essential virtues for leaders, helping to maintain organizational harmony and effectiveness.

Keywords: Human resource management; crisis situations; Buddhist psychology



1. บทนำ

องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ล้วนมีระบบและโครงสร้าง เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องมีกระบวนการจัดการองค์กรที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้ กลุ่มคนในองค์กรหรือสมาชิกทุกคนที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานองค์กรนั้นจึงต้องได้รับการฝึกฝนพัฒนาเสริมสร้างสมรรถภาพในบุคคลและต้องมีสัมพันธ์อันดีระหว่างกันรวมไปถึงการมีเจตคติที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ระบบทีมงานและการบริหารความขัดแย้งจึงมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญในการช่วยสร้างและประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเมื่อเกิดภาวะความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน ภาวะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรระหว่างบุคคลย่อมส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนและการเดินหน้าขององค์กร ทำให้การทำงานที่ควรมีประสิทธิภาพลดน้อยด้อยลง จึงเกิดเป็นคำถามว่าใครควรเป็นผู้จัดการหรือลดภาวะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรในความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน เนื่องมาจากการทำงานนั้นที่ได้กล่าวไปแล้วมีลักษณะการทำงานที่เป็นระบบทีมไม่ได้มุ่งเน้นการทำงานแบบตัวใครตัวมัน จึงต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานระหว่างคน การที่จะสร้างความร่วมมือกัน

การบริหารบุคคลในสภาวะวิกฤตเป็นหนึ่งในความท้าทายที่ผู้บริหารต้องเผชิญ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ หรือเหตุการณ์ประวัติศาสตร์ที่ไม่คาดคิด และยังคงเผชิญกับภาวะปัญหาภายในองค์กร แม้ว่าผู้บริหารจะมีอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจในการตัดสินใจ แต่ปัจจัยในด้านทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เมื่อต้องการให้องค์กรดำรงอยู่ได้ก็ต้องอาศัยทีมงานที่มีทั้งความรู้ ความสามารถและยังต้องมีทัศนวิสัยในด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงต้องเร่งสร้างสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้น โดยการพยายามลดปัญหาอุปสรรคและเสริมสร้างความเข้าใจในด้านการบริหารในฐานะผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและเป็นบุคคลสำคัญที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานหรือคนทำงานในองค์กรมากที่สุด ผู้บริหารนั้นควรจะมีลักษณะของการเปิดกว้างและเห็นอกเห็นใจหรือไม่หรือใช้เพียงแต่อำนาจที่อยู่มือในลักษณะของการบังคับ การหาแนวทางในการจัดการของผู้บริหารที่ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตในด้านต่างๆ อาจเรียกได้ว่าเป็นวิกฤตซ้อนวิกฤตหากการบริหารจัดการกับบุคคลในองค์กรได้ไม่ดีและยังต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ปัญหภายนอก เช่น ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง และสังคม ความไม่แน่นอนในสิ่งต่างๆรอบด้านจึงส่งผลทำให้ต้องส่งเสริมการจัดการและการบริหารงานให้มีความรัดกุม โดยสร้างการป้องกันที่ช่วยเสริมแรงจากภายในคือการบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความสามัคคี การนำหลักการบริหารบุคคลที่สอดคล้องกับแนวคิดเชิงพุทธจิตวิทยามาช่วยบรรเทาและปรับตัวให้ดีขึ้นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

โดยหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธจิตวิทยานั้นเน้นการสร้าง ความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจต่อคนในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤต ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี เพื่อรับฟังและเข้าใจความรู้สึกของพนักงานหรือลูกน้องในองค์กร นอกจากนี้ยังควรมีการสร้างความเชื่อมั่น และสร้างกำลังใจให้กับพนักงานหรือทีมงานที่เกี่ยวข้อง ด้วยการจัดอบรมหรือการสร้างกิจกรรมร่วมที่ส่งเสริมการทำงานเป็น



ทีมเพื่อลดช่องว่างของความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานและระหว่างกลุ่มผู้บริหารด้วยเช่นกัน ผู้บริหารจึงควรมีความรู้ในด้านการบริหารบุคคลโดย เข้าใจในความหมายและความสำคัญในการบริหารบุคคลเพื่อเป็นพื้นฐานและการบริหารจัดการบุคคลและมีวิธีการจัดกับบุคคลอย่างเหมาะสม ซึ่งโดยหลักการพื้นฐานของการทำความเข้าใจคือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคคลในที่ทำงานให้เกิดขึ้นภายใต้การจัดการของผู้บริหารโดยใช้หลักการบริหารโดยธรรม ซึ่งหลักพุทธจิตวิทยาได้ให้หลักธรรมสำหรับการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆสำหรับการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ในหลักพุทธธรรมมองว่า สภาวะวิฤติต่างๆล้วนเป็นทุกข์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาวะวิฤติเป็นสภาวะธรรมที่เป็นจริงและเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนอาจต้องประสบพบเจอ มันเป็นการเปลี่ยนแปลงบนความไม่แน่นอนและมุ่งเน้นการพัฒนาจิตวิญญาณให้สูงขึ้น

ดังนั้น หลักจิตวิทยาและหลักพุทธศาสตร์เป็นกรอบแนวคิดที่สามารถช่วยผู้บริหารเข้าใจและจัดการกับสภาวะวิฤติในบริบทของการบริหารบุคคลได้อย่างลึกซึ้ง โดยทั้งสองแนวคิดนี้เสนอวิธีการที่ต่างกันแต่สามารถประสานกันได้เพื่อสนับสนุนการจัดการที่มีประสิทธิภาพในสภาวะที่ท้าทาย

2. แนวคิดด้านการบริหารบุคคล

ณัฐยานัน รัตนินปฐมภัก (2563: 23) ได้กล่าวถึงการบริหารบุคคล ไว้ว่าหมายถึง “งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การจัดให้บุคคลได้เกิดผลขึ้นทั้งในด้านทักษะความรู้ความสามารถการบำรุงรักษาทั้งในด้านความรู้และการสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนการให้พ้นจากงานเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ” การบริหารบุคคล สามารถเรียกอีกอย่างว่า เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า ‘Human Resource’ หมายถึง การเป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือให้เป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (สมชาย หิรัญภิตติ, 2542: หน้า 9) พระมหาชัยวัฒน์ จตฺตมโล (พรหมสนธิ) (2560: 26) ได้กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ เพราะเป็นหัวใจของการบริหารงาน จึงต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลเป็นพิเศษ เพราะจะทำให้การบริหารงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้” โดยผู้บริหารต้องเข้าใจปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [(Environmental factor affecting human resource management (HRM))] จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจำนวนมาก ซึ่งมีทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรหรือบริษัท ได้แก่ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหา (3) การคัดเลือก (4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (5) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (6) ความปลอดภัยและสุขภาพ (พนักงานและแรงงานสัมพันธ์) (8) การประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้ (1) การผลิต (2) การเงิน (3) การตลาด (4) ขอบเขตหน้าที่อื่น สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสิ่งที่มีผลหรือผลกระทบกับองค์กร ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมทางการเมือง, สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ, สิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี ซึ่งสิ่งแวดล้อม



เหล่านี้มีผลกระทบต่อความแข็งแกร่งและความพึงพอใจในองค์กร ดังจะอธิบายต่อไปว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลอย่างไร การบริหารองค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับการบริหารบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป้าหมายขององค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะบรรลุผลได้หรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นเหล่านี้

ปัจจัยที่สนับสนุนด้านการบริหารงานบุคคล ในเบื้องต้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ถือเป็นหลักการพื้นฐานที่ผู้บริหารควรมุ่งเน้นให้เกิดขึ้น เนื่องมาจากมนุษยสัมพันธ์นั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นกับทุกสังคมและทุกกลุ่มสาขาอาชีพ ดังนั้นในสังคมการทำงานหากขาดซึ่งมนุษยสัมพันธ์ สังคมทำงานนั้นๆก็จะเป็นไปไม่ได้เลย ประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานบุคคลนั้นจากที่กล่าวไปแล้วว่าเป็นศาสตร์ที่สำคัญของผู้บริหารที่ใช้ในการดำเนินการจัดการคนในองค์กรให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและระดับการศึกษา ภายใต้ข้อบ่งชี้ 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง, การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง, เงินเดือนและการขึ้นเงินเดือน, การประเมินผลการปฏิบัติงานและการอบรมพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการนิยามความหมายไว้ดังนี้

1) การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการบุคลากรของสถานศึกษาไว้ล่วงหน้า โดยการกำหนดแผนและแนวทางปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมตรงกับระดับของความรู้ ทักษะ ความสามารถที่องค์กรต้องการ มีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคตเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง กระบวนการแสวงหาบุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นโดยใช้ความยุติธรรม มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีเหมาะสมตรงตามตำแหน่ง และบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานตามตำแหน่ง มีการปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามความต้องการขององค์กร

3) เงินเดือนและเลื่อนเงินเดือน หมายถึง การจัดสรรผลประโยชน์และค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงานอย่างยุติธรรมไม่มีความเหลื่อมล้ำเพื่อสร้างจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4) การอบรมพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างให้บุคลากร เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3. จิตวิทยาในการบริหารบุคคล

การบริหารงานโดยการคำนึงถึงคนเพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้อย่างนุ่มนวล โดยวัตถุประสงค์ของจิตวิทยาการบริหารนั้นก็เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของความเป็นทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารบุคคลที่ดีนั้นจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน ด้วยวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลข้างต้น หากพิจารณาตามหลักจิตวิทยานั้นเป็นการ



บริหารงานที่มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ทฤษฎีของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Hierarchy of Needs เป็นแนวคิดจิตวิทยาที่เสนอให้เติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐานขั้นต้นก่อน โดยเริ่มจากความต้องการทางกายภาพ (Physiological) ด้านล่างและไต่เข้าสู่เป้าหมายแต่ละขั้น ขั้นถัดมาคือขั้นความปลอดภัย ความมั่นคง (Safety, Security), ความรักหรือการเป็นเจ้าของ (Love, Sense of Belongings, ความเคารพ (Esteem), และขั้นบนยอดสูงสุดคือขั้นของการบรรลุความหมายหรือความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-actualization) ซึ่งจะเห็นว่าองค์กรสามารถนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการตอบสนองความต้องการของทั้งพนักงานและผู้บริหารองค์กรได้ และผู้บริหารสามารถนำแนวคิดทฤษฎีของมาสโลว์มาใช้ในการดูแลและทำความเข้าใจในการบริหารบุคคลเมื่อเกิดสถานการณ์หรือสภาวะวิกฤติที่ต้องใช้การแก้ไขปัญหาในด้านการประนีประนอมเพื่อประสานความรู้สึกหรือการจัดการในสภาวะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรที่เป็นตัวการที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนเดินหน้าไปได้ยาก การดูแลจิตใจพนักงานและการบริหารจัดการภายใต้สภาวะความเสี่ยงของผู้บริหารจึงถือเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทำความเข้าใจในความต้องการของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรจนสามารถนำมาปรับใช้เพื่อให้คนในองค์กรเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันจากภายในขยายขอบเขตออกสู่ภายนอกด้วยการทุ่มเทให้กับการทำงานได้อย่างเต็มที่ เมื่อปัญหาส่วนตัวของพนักงานได้รับการจัดการและปัญหาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กรได้รับการแก้ไขให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน องค์กรก็จะสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้

การเติมเต็มความต้องการภายนอกนั้น คือการเติมเต็มความต้องการทางกายภาพ เช่น ปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตเช่นปัจจัย 4 และการได้รับการดูแลในเรื่องของค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการดำรงชีวิตดำเนินไปได้โดยปราศจากภาระ และได้รับการดูแลเรื่องวันหยุดพักผ่อนอย่างเหมาะสม เมื่อพนักงานได้รับการดูแลในด้านต่างๆอย่างเหมาะสมเป็นพื้นฐานแล้วก็จะสามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นที่สูงขึ้นถัดมา คือการดูแลความต้องการด้านความปลอดภัยและความมั่นคง คือสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องให้การดูแลและช่วยเหลือเพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงในชีวิตให้แก่พนักงาน อีกทั้งยังเป็นการลดความเสี่ยงในด้านต่างๆอันเกิดจากสภาวะทางอารมณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การสร้างความรู้สึกปลอดภัยให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลของพนักงานทุกคนจะทำให้ลดความรุนแรงในด้านการปะทะทางอารมณ์และลดความเครียดอันเกิดจากที่ทำงานได้ การดูแลในด้านความปลอดภัยและความมั่นคงเป็นตัวช่วยลดสภาวะความผันผวนทางอารมณ์จึงถือเป็นการลดสภาวะวิกฤติที่จะเกิดขึ้นเป็นตัวลดความก้าวหน้าขององค์กรที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กรเองด้วย ขั้นถัดมาคือขั้นความต้องการความรักหรือการเป็นเจ้าของ ในขั้นนี้จะเป็นขั้นที่มุ่งเน้นการปฏิบัติต่อกันของคนในองค์กร โดยเป็นตัวสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล อาจเกิดจากการสร้างโดยการอบรมพนักงานให้เกิดทักษะที่ดี เช่นการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน การพยายามสื่อสารด้วยความใจเย็นและการจัดการกับอารมณ์ตนเองได้อย่างเหมาะสม ถัดมาคือขั้นการดูแลความต้องการด้านความเคารพ ความเคารพคือการให้เกียรติกันในสถานที่ทำงาน การให้โอกาสในการทำงานให้แก่พนักงาน



ใหม่ได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งความคิดใหม่ๆจากพนักงานก็จะสามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรได้และยังเป็นการนำพาให้องค์กรดำเนินไปได้ด้วยดี

ทฤษฎีการบริหารบุคคลของมาสโลว์ (Maslow) เป็นทฤษฎีที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและจัดการให้กับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทฤษฎีนี้จะกล่าวถึงความต้องการของบุคคลในการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความสุขทางจิตใจและประสิทธิผลการทำงานที่สูงขึ้น การใช้ทฤษฎีในการบริหารบุคคล โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารจะใช้ทฤษฎีของมาสโลว์ ในการจัดการบุคคลเพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานของผู้นั้นในทีม โดยตัวอย่างการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความต้องการของบุคคลที่สามารถนำมาใช้ได้ เช่น การให้รางวัล ส่วนตัว ดูแลซ่อมแซมที่พักอาศัย เป็นต้น การใช้ทฤษฎีของมาสโลว์นี้ทำให้ผู้บริหารเข้าใจและสัมผัสบุคลากรในทีมได้มากขึ้น โดยการมองเห็นความต้องการของบุคคลแต่ละคนคำนวณรวมด้วยศักยภาพในการทำงานจะช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผลการทำงานที่มากขึ้น นอกจากนี้การเข้าใจความต้องการของบุคคลสามารถช่วยให้ผู้บริหารสร้างความสุขทางจิตใจ และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

หลักจิตวิทยาในการบริหารบุคคลในสภาวะวิกฤต จิตวิทยาเกี่ยวข้องกับการศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ รวมถึงกระบวนการคิด ความรู้สึก และการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในสภาวะวิกฤต ผู้บริหารที่มีความรู้ด้านจิตวิทยาจะสามารถ:

1) **เข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของพนักงาน:** ความรู้ด้านจิตวิทยาช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสภาวะอารมณ์และจิตใจของพนักงานเมื่อเผชิญกับวิกฤตได้ดีขึ้น ทำให้สามารถตอบสนองต่อความเครียด ความวิตกกังวล และความกลัวของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

2) **ใช้เทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ:** ในช่วงวิกฤต การสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญในการลดความสับสนและความตื่นตระหนก หลักจิตวิทยาช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงสภาพจิตใจและความต้องการของพนักงาน เช่น การใช้ภาษาที่สร้างความมั่นใจ หรือการให้ข้อมูลที่ชัดเจนและตรงไปตรงมา

3) **พัฒนาและเสริมสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience):** จิตวิทยาเสนอแนวทางในการพัฒนาความยืดหยุ่นทางจิตใจ ซึ่งเป็นความสามารถในการฟื้นฟูจากความยากลำบากและการเผชิญกับความท้าทาย การเสริมสร้างความยืดหยุ่นในทีมงานช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับสถานการณ์วิกฤตได้ดียิ่งขึ้น

4. หลักพุทธจิตวิทยากับการบริหารบุคคล

จิตวิทยาแนวพุทธหรือพุทธจิตวิทยา (Buddhist Psychology) สามารถใช้ในการนำมาบริหารบุคคล หรือใช้เพื่อจัดการกับบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนานั้น โดยจิตวิทยาตามแนวพุทธนั้นมุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อการดับปัญหาหรือการแก้ไขปัญหาวีถีชีวิตโดยการใช้หลักพุทธธรรมเข้ามาจัดการกับปัญหาต่างๆเหล่านั้น โดยการใช้พยายามให้ใช้สติและปัญญามาจัดการกับปัญหา สำหรับหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการหรือ



ใช้ในการบริหารบุคคลท่ามกลางสภาวะวิกฤตของผู้บริหารได้นั้น จากการศึกษาหลักพุทธจิตวิทยาและการนำมาใช้ในการบริหารบุคคลจะช่วยให้เราเข้าใจและจัดการกับความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลได้อย่างเหมาะสม โดยใช้หลักอริยมรรคและขั้นตติของพุทธศาสนา โดยสามารถนำหลักพุทธจิตวิทยามาใช้ในการบริหารบุคคลได้

หลักพุทธศาสนามีหลายมิติและเกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลด้วย เนื่องจากพุทธศาสนาได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองให้เกิดคุณธรรมและสังคมในทุกระดับ โดยที่การบูรณาการหลักสูตรการศึกษาทางศิลปะ เช่น การสร้างสรรค์ผลงานศิลปะ การนำสมาธิในชีวิตประจำวัน เป็นต้น รวมทั้งการเรียนรู้และปฏิบัติตามหลักธรรม เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตใจหลักพุทธคือ "สติปัญญา" (สติที่มีปัญญาและสติเจตนาแก่การทำธรรม) นอกจากนี้ยังมีหลัก "สมาธิ" ที่เน้นการปรับปรุงสมาธิและฝึกฝนให้มีสมาธิที่ดี เพื่อปรับปรุงจิตใจให้มีความสงบและมั่นคงมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว บริหารจัดการความคิด และสนับสนุนให้พัฒนาผลงานการทำงานในที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักเชิงพื้นฐานของพุทธศาสนาเช่น สติปัญญา, สมาธิ, การเข้าใจและควบคุมอารมณ์ เป็นต้น

4.1 หลักอริยมรรคเพื่อการบริหารบุคคลกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะวิกฤติ

การใช้หลัก "อริยมรรค" หรือ ทางสายกลาง ในการบริหาร บุคลากรสามารถทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งขององค์กรและพนักงาน เสริมสร้างความสมดุล และแนวทางการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ การพัฒนาจิตใจและการฝึกฝนสมาธิก็สามารถช่วยในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถเผชิญกับความเครียดและแรงกดดันในช่วงวิกฤตได้ดียิ่งขึ้น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) ได้แสดงข้อธรรมเกี่ยวกับทางสายกลาง โดยหลักธรรมนี้เป็นหลักธรรมในการครองชีวิต ทำให้ชีวิตดำเนินไปได้อย่างปกติ ในทางพระพุทธศาสนาหลักทางสายกลางเป็นหลักตามธรรมชาติที่มุ่งให้ดำเนินชีวิตไม่ไปในทางที่สุดโต่ง โดยทางแรกได้แก่ อัตตภิกลณานุโยค คือการทำให้ตนเองลำบากเกินไป ส่วนอีกทางคือกามสุขัลลิกานุโยค คือการนำชีวิตไปเกี่ยวพันในกามหรือความสุขสบาย โดยทางสายกลางนี้เรียกอีกอย่างว่าทางแห่งอริยมรรค โดยมีข้อปฏิบัติ 8 ประการ ได้แก่ สัมมาทิฐิ, สัมมาสังกัปปะ, สัมมาวาจา, สัมมากัมมันตะ, สัมมาอาชีวะ, สัมมาวายามะ, สัมมาสติ, และสัมมาสมาธิ โดยมีคำอธิบายในลักษณะของการบริหารบุคคลท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้ได้กับทุกฝ่ายและทุกระดับ ดังนี้ สัมมาทิฐิ คือเห็นชอบ นั้นหมายถึงการมีทัศนคติที่ถูกต้องเป็นการมุ่งเน้นการใช้ปัญญาในการทำความเข้าใจเรื่องราวต่างๆ, สัมมาสังกัปปะ ความดำริชอบ คือความคิดริเริ่ม ในที่นี้คือการริเริ่มในทางสร้างสรรค์, สัมมาวาจา การเจรจาชอบ คือการเลือกพูดแต่ในทางบวก, สัมมากัมมันตะ การงานชอบ เป็นการกระทำที่เว้นจากการประพฤติชั่ว, สัมมาอาชีวะ การเลี้ยงชีวิตชอบ เป็นการงานด้วยความสุจริต, สัมมาวายามะ ความพยายามชอบ คือการทำงานด้วยความเพียรพยายาม, สัมมาสติ ความระลึกชอบ การตระหนักรู้ในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตน, สัมมาสมาธิ ความตั้งใจชอบ คือการทำงานโดยการยึดมั่นในทางที่ถูกต้อง โดยอริยมรรคเป็นหลักทางสายกลางในพุทธศาสนาที่มี



ความสำคัญอย่างยิ่งในการชี้นำบุคคลให้เดินทางในทางที่เป็นสมดุและมีสติปัญญา ระบบนี้เป็นการส่งเสริมให้ผู้ฝึกออกมาเป็นผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและชาญฉลาดอย่างยิ่งซึ่งสร้างชัยชนะในทางที่เป็นสมดุมาตลอดเวลา ด้วยคุณลักษณะหลักของระบบอริยมรรคคือการเป็นกลางที่ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และเชื่อมโยงระหว่างความคิดของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกันอย่างสมดุและอ้างอิงที่พระพุทธรูปความสงบสุขที่อยู่ระหว่างสองข้างที่ต่างกัน เพื่อรวมตัวเป็นหุบเขาที่ก่อสร้างเส้นในการแก้ไขปัญหาคือที่จับไว้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น การวางอริยมรรคเป็นหลักในการตัดสินใจของบุคคลหรือผู้บริหารจึงส่งผลดีต่อการจัดการและการดำเนินงานให้สำเร็จอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้ที่ใช้วิธีการนี้จะพิจารณาด้านที่ต่างกันอย่างเที่ยงตรงและทำให้เกิดผลกระทบที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในระดับองค์กรและสังคมโดยรวม ด้วยระบบอริยมรรคที่มุ่งหวังสู่การตัดสินใจที่มีสมดุและเป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย จึงเป็นได้ข้อสรุปว่าการใช้หลักนี้เป็นทางเลือกที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการแก้ไขจุดบกพร่องและสร้างความสำเร็จในทุกวงการของชีวิต

4.2 หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคคลท่ามกลางสภาวะวิกฤติของผู้บริหาร

การบริหารบุคคลในสภาวะวิกฤติด้วยแนวคิดเชิงพุทธจิตวิทยานั้น เป็นการสร้างความเข้าใจความเห็นอกเห็นใจ และการใช้หลักการที่ช่วยทำให้การบริหารงานมีความเป็นธรรม และเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้บริษัทสามารถก้าวข้ามวิกฤติได้ แต่ยังเสริมสร้างความเข้มแข็งและความพึงพอใจในองค์กรในระยะยาวอีกด้วย โดยหลักพรหมวิหาร 4 นั้น เป็นหลักธรรมที่ช่วยสร้างความสุขให้เกิดขึ้นท่ามกลางหมู่ชน เมื่อนำมาปรับใช้ในองค์กรก็ย่อมสามารถสร้างสันติสุขให้เกิดขึ้นได้ โดยหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบ ธรรม 4 ประการ ได้แก่ เมตตา, กรุณา, มุทิตา, อุเบกขา

หลักพรหมวิหาร 4 นี้ เมื่อพิจารณาแล้วนั้นถือเป็นหลักธรรมที่สำคัญกับการบริหารบุคคลในองค์กร ซึ่งเหมาะกับทั้งผู้บริหารเองและระหว่างบุคคลากรในองค์กรเอง ด้วยการบริหารที่ต้องอาศัยทักษะทางจิตวิทยาในการทำความเข้าใจคน และหากมีการนำหลักพุทธจิตวิทยามาปรับใช้ก็ย่อมสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดการหรือใช้เป็นอาวุธในการขจัดปัญหาต่างๆที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ด้วยหลักธรรมที่ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารโดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร และเพิ่มความยืดหยุ่นในการรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น

เมตตา: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เมตตาคือความปรารถนาดีต่อผู้อื่นและการมองเห็นคุณค่าในทุก คน ในบริบทของการบริหารบุคคล ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองกับพนักงาน โดยแสดงความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจต่อปัญหาหรือความต้องการของพวกเขา การแสดงเมตตาช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความเอาใจใส่จากผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือที่มากขึ้นในทีมงาน

กรุณา: การสนับสนุนและช่วยเหลือ กรุณาคือความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์และมีความสุข ในการบริหารบุคคล ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนพนักงานเมื่อเผชิญกับความยากลำบาก ไม่ว่าจะเป็นด้านส่วนตัวหรือในงาน การแสดงกรุณาผ่านการให้คำแนะนำ การให้โอกาสในการพัฒนา และการช่วยเหลือในยามวิกฤติ จะทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนและมีความมั่นใจในองค์กรมากขึ้น

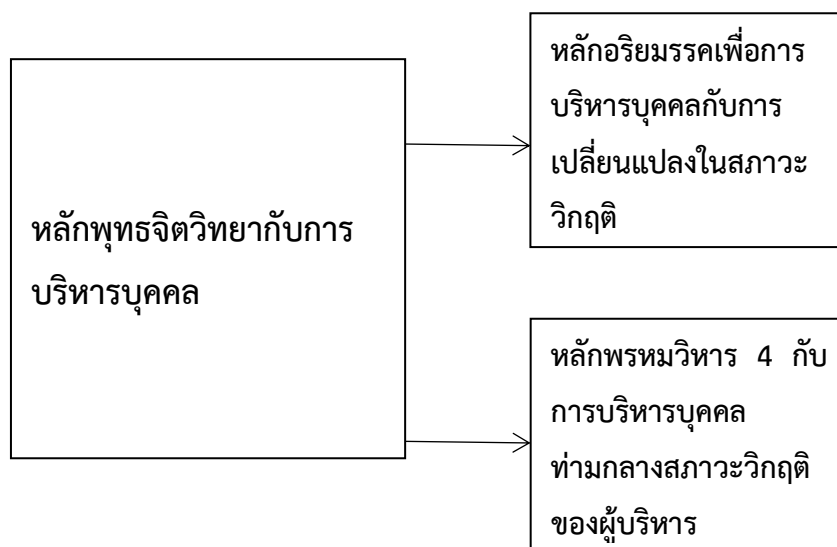


มูทิตา: การยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น มูทิตาคือความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น โดยไม่รู้สึกรังเกียจหรือริษยา ในการบริหารบุคคล การแสดงมูทิตาต่อความสำเร็จของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่น การยอมรับและชื่นชมในผลงานของพนักงานจะช่วยส่งเสริมให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่าและมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น

อุเบกขา: การรักษาความเป็นกลาง อุเบกขาคือการรักษาความเป็นกลาง ไม่เอนเอียงไปกับอารมณ์หรือความรู้สึก การบริหารบุคคลที่ต้องเผชิญกับความเสียนั้นจำเป็นต้องมีอุเบกขาเป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถมองสถานการณ์อย่างรอบคอบและตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล การรักษาความเป็นกลางนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับความขัดแย้งและความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 ในการบริหารบุคคลไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับสถานการณ์วิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร ความสัมพันธ์ที่ดี ความช่วยเหลือที่เหมาะสม ขวัญกำลังใจที่สูง และการตัดสินใจที่เป็นธรรม ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถผ่านพ้นวิกฤติไปได้อย่างมั่นคงและแข็งแกร่ง

สรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 ในการบริหารบุคคล



5. สรุป

ภาวะวิกฤติเป็นภาวะที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องเผชิญ การบริหารคนในภาวะวิกฤติเป็นการทดสอบความสามารถของผู้บริหารในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ การสื่อสาร หรือการจัดการอารมณ์ ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนหรือความกดดันสูง ความสำคัญของการบริหารคนในช่วงวิกฤติจะเห็นได้ชัดเจนนยิ่งขึ้น เนื่องจากการจัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กรฝ่าวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน โดยการบริหารคนในภาวะวิกฤติไม่ใช่เรื่องง่าย แต่หากผู้บริหารสามารถใช้ความชาญฉลาดในการจัดการ การสื่อสาร และการสนับสนุนทีมได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถนำพาองค์กรผ่านพ้นช่วงเวลาที่ยากลำบากไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความชิ้นนี้จึงได้นำเสนอให้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารคนสามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการนำพาองค์กรผ่านสถานการณ์ที่ท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักพรหมวิหาร 4 และหลักมรรค 8 ที่สามารถเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นผู้นำและการบริหารคนในช่วงเวลาที่ยากลำบาก

6. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ณัฐธยาน์ รัตนินปฐมภัก. (2563). กลยุทธ์การบ ริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก. *ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล (พรหมสนธิ). (2560). รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติ ธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4. *ดุชนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา*. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สมชาย หิรัญภิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิลล์ และ โซเท็กซ์:

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป. อ. ปยุตโต. (ม.ป.ป.). *วันอาสาฬหบูชา*. เรียกใช้เมื่อ 20 สิงหาคม 2567, จาก <https://www.watnyanaves.net/en/book-reading/542/3>.

ภาษาอังกฤษ

Phra Mahachaiwat Chattamalo (Phromsanthi). (2017). Personnel Management Model Based on Buddhist Educational Administration Principles of the Dhamma School, General Education Department, Group 4 . *Doctor of Philosophy in Buddhist Studies in Buddhist Educational Administration*. Graduate School: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.



- Rattaniopathomphak N. (2020). Personnel Management Strategy of Private General Schools under the Office of the Provincial Education Office of Nakhon Nayok. *Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Educational Administration*. Graduate School: North Bangkok University.
- Somchai Hirankiti. (1999). *Complete Human Resource Management*. Bangkok: Thirafil and Sotex Company:
- Somdej Phra Buddhaghosajarn (P.A. Payutto. (n.d.). *Asalha Bucha Day*. Retrieved August 20, 2024, from <https://www.watnyanaves.net/en/book-reading/542/3>.