

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพรหมวิหาร Human resource management based on the sublime states of mind

วินัย ภูมิสุข, ณัฐธานันต์ หงษ์กุลเศรษฐ์¹

บทคัดย่อ

ในบรรดาทรัพยากรทั้งปวงที่มีอยู่ในโลก กล่าวได้ว่า “คน” หรือ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด และมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้ก็เพราะทรัพยากรอื่น ๆ แม้จะมีชีวิตก็หา มีสติปัญญาเท่าคนไม่ ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ก็หาประโยชน์ได้ แนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นของใหม่ที่ ทำการศึกษาในปัจจุบันเท่านั้น หากแต่ได้มีการศึกษากันมาตั้งแต่โบราณกาลแล้ว ดังจะเห็นได้จาก หลักธรรมบางหมวดของพระพุทธองค์คือหลักพรหมวิหารธรรม 4 ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นแก่นสาร ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเห็นได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับการทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่ เป็นการใช้คนให้เหมาะกับงาน

คำสำคัญ : การบริหาร,การบริหารทรัพยากรมนุษย์,หลักพรหมวิหาร

Abstract

Among all the resources that exist in the world, said that "the people" or "human being" is the most valuable resource and the most useful. This is because other resources despite life as a wise person. Without the resources to life, if people do not take it in vain. Concepts relating to personnel management or human resource management is not new in the current study. If it has been studied since ancient times as it can be seen from Certain principles of the Buddha Dhamma. That is the four sublime states of mind, which said that it is the quintessence of human resource management, it can be seen that studies on the use of human resources in a manner is suitable for the job Put the right man on the right job.

Keywords: management, Human resource management,
The sublime states of mind

¹ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา, E-mail worrakrit6994@gmail.com

1. บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ โดยที่องค์การจะต้องมีกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะที่เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน² สังคมไทยมีพุทธศาสนาเป็นรากฐานทางวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตให้มีความร่มเย็นเป็นสุขมาแต่อดีต ที่สำคัญเป็นทุนทางสังคมที่ยิ่งใหญ่ที่มีอยู่แล้ว และสมควรที่จะมีการศึกษาแก่นคำสอนอย่างลึกซึ้งเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาสังคมในระดับพื้นที่ แม้ว่าจะเริ่มที่หน่วยเล็กๆ แต่เคลื่อนตัวพร้อมกันทั่วประเทศก็ย่อมเป็นพลังหนึ่งที่จะขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่ความอยู่เย็นเป็นสุขอย่างแท้จริง สังคมที่อยู่เย็นเป็นสุข มีรากฐานจากการที่คนในสังคมมีสัมมาทิฐิ คือ รู้ เข้าใจ คิดเห็นดีงาม ถูกต้องตรงตามความจริง ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติกรต่างๆ ที่ถูกต้อง ดีงาม เห็นแก่ตัวลดลง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากขึ้น ดังนั้นการจะพัฒนาคนให้เกิดสัมมาทิฐิขึ้นภายในตนเองได้ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองของแต่ละบุคคล ซึ่งสัมมาทิฐิมีเหตุปัจจัยเกิดขึ้น 2 ประการคือ จากกัลยาณมิตร และจากการทำในใจโดยแยบคาย เป็นการคิดที่ถูกต้อง หรือคิดเป็น ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด จึงต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่บุคคลเป็นผู้สามารถฝึกตนเองให้เป็นผู้ที่มีทักษะในการใคร่ครวญ พิจารณา สืบค้น และสามารถพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมด้วยตนเอง ในบรรดาสิ่งที่ซับซ้อนที่สุดในโลก ไม่มีอะไรจะซับซ้อนยิ่งไปกว่าคน เพราะคนคือองค์รวมของความซับซ้อน "เพราะคนคือองค์รวมของวิวัฒนาการสูงสุด ดังนั้น การอยู่กับคนให้ราบรื่น จึงไม่ใช่เรื่องง่าย ยิ่งการบริหารคนให้ประสบความสำเร็จ ยิ่งต้องใช้สติปัญญา และศิลปะชั้นสูง" "แต่ถ้าหากใครทำได้ คนคนนั้นนับเป็นยอดคน เหมือนกับปราชญ์คนหนึ่งเคยกล่าวว่า สูดยอดของการทำงาน ก็คือการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนให้ประสบความสำเร็จ"³ ธรรมะกับผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกัน ถ้าเราแยกธรรมะออกจาก ผู้บริหาร หรือแยกธรรมะออกจากการบริหารเมื่อไหร่ ก็จะทำให้เกิดสภาวะอนาธิปไตย คือการบริหารนั้นล้มเหลว ไม่มีใครฟัง เสมือนเป็นการบริหาร แต่ไม่มีคนทำตาม และทุกองค์กรเป็นอย่างนี้ทั้งสิ้น ดังนั้น ถ้าผู้บริหารไม่มีศักยภาพที่จะบริหาร เพราะขาดหัวใจคือธรรมะ ถึงใช้อำนาจบริหาร ก็ไม่มีคนทำตาม ดังนั้น ธรรมะในการบริหาร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นขาดไม่ได้ หลักธรรมหนึ่งที่ผู้ปกครองหรือผู้บริหารพึงยึดถือปฏิบัติ คือ การเจริญพรหมวิหาร อันได้แก่เมตตาพรหมวิหาร คือ การคิดให้สัตว์ทั้งปวงเป็นสุขทั่วกันหมด กรุณาพรหมวิหาร คือปรารถนาให้สัตว์ทั้งปวงที่เป็นทุกข์อยู่ ให้พ้นจากทุกข์ทั้งสิ้น มุทิตาพรหมวิหาร คือปรารถนาให้สัตว์ทั้งปวงที่ได้

² ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2547, เข้าถึงได้จาก www.hrcenter.co.th/Shownews.asp (เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2561)

³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ., แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2554. กรุงเทพมหานคร ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินติ้ง, 2549.

⁴ ว.วชิรเมธี. บริหารคนให้สำราญ บริหารงานให้สัมฤทธิ์.

สุขสมบัติหรือคุณสมบัติแล้ว จงดำรงอยู่ในสุขสมบัติหรือคุณสมบัติของตน อย่าได้พลัดพรากจากสุขสมบัติหรือคุณสมบัติที่ตนได้แล้ว และ อุเบกขาพรหมวิหาร มีความเพิกเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ ในสัตว์ทั้งหลายที่ได้สุขหรือได้ทุกข์ ในการดำเนินชีวิตประจำวัน หากบุคคลใดมีพรหมวิหารธรรมเป็นคุณธรรมประจำตนแล้ว ก็นับว่าผู้นั้นมีคุณธรรมของ "ผู้ใหญ่" หรือ "ผู้ปกครอง" อย่างสมบูรณ์ จะเป็นผู้นำชุมชนใด ก็จะเป็นร่มโพธิ์ ร่มไทรหรือเป็นที่พึ่งที่อาศัยของผู้ย่อยหรือผู้อยู่ใต้ความปกครองได้เป็นอย่างดี สิ่งที่น่าสนใจคือ การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการครองตน ครองคน และครองงานเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสังคมไทยจะสามารถทำได้อย่างไร

2.ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ

กรอบของหลักปรัชญาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยหลักการทางทฤษฎี เพียงแค่ทฤษฎีเดียวเท่านั้น หลักทฤษฎีที่นำมาใช้สนับสนุนกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถอธิบายได้ว่า⁵ กรอบแนวคิดรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นจากการผสมผสานแนวคิดหลักทั้งสามด้าน ได้แก่ 1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) 2. ทฤษฎีระบบ (System Theory) และ 3. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) Hammer และ Champy (1994) ได้ยกตัวอย่างการอธิบายกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสามด้าน เช่น จากแนวคิดกระบวนการหรือปรับกระบวนการทางธุรกิจ (Re-engineering) หรือที่เรียกว่า นั้น เป็นการมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนต้องลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์) ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นให้น้อยลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานมากยิ่งขึ้น (ทฤษฎีระบบ) รวมถึงการนำหลักการทางจิตวิทยาเข้ามาใช้ในระหว่างการทำกระบวนการทางธุรกิจ (ทฤษฎีจิตวิทยา)

ในแง่มุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่มักกล่าวถึงแนวคิดด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจในหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร รวมถึงทฤษฎีระบบ โดยมองถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ มากกว่าการกล่าวถึงทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ต่อมาภายหลังมีคำถามจากองค์กรว่า ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มผลประกอบการขององค์กร (Organizational Performance) ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย นั่นคือ ความพยายามวัดผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) เป็นเหตุให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้น ศึกษาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้วสำหรับตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่รับว่าคุ้มค่าหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจความต้องการขององค์กร นั่นคือ กำไร รายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ ขณะเดียวกันต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับตัวบุคคลย่อมต้องลดน้อยลงการศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้นักพัฒนาบุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบแนวทาง และกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้นพบว่า การประยุกต์ใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรใน

⁵ (Richard A. Swanson และ Elwood F. Holton III, 2001)

องค์กร สามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ง่ายมาก มีทฤษฎีหลักๆ ที่ควรรู้ และควรให้ความสนใจ คือ 1. ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด (Scarce Resource Theory) 2.ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sub-sustainable Resource Theory) และ 3. ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุน หรือทุนมนุษย์ (Human Capital theory) การจะเข้าถึงแก่นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจหลักปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถอธิบายได้มากกว่าหนึ่งทฤษฎี โดยทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่คนทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและนำมาบูรณาการให้เข้ากับทฤษฎีอื่นๆสำหรับทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด (Scarce Resource Theory)

ทฤษฎีนี้กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และอื่นๆ พบว่าโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น อาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือพิจารณาถึงค่า ROI : Return on Investment ว่า การเลือกใช้ทรัพยากรนั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ ตัวอย่าง เช่น บริษัท SME แห่งหนึ่ง มีพนักงาน 250 คน มีฝ่ายทรัพยากรบุคคล 3 คน CEO ของบริษัทให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก แต่เนื่องจากบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีจำกัด ทำให้การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และโครงการฝึกอบรมประจำปีของบริษัท ต้องให้บริษัทภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ (Outsourcing) ตั้งแต่การกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรม และการจัดหาวิทยากรสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละโปรแกรมที่กำหนดขึ้น

2. ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Resource Theory)

ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ มองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้นจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยนำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว ตัวอย่างเช่นบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีพนักงานเกือบ 500 คน ผู้บริหารต้องการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น เนื่องจากได้ขยายตลาดไปยังต่างประเทศแถบเอเชีย เทคโนโลยีทางด้านเครื่องจักรในปัจจุบันจึงไม่เพียงพอต่อการผลิต ผู้บริหารระดับสูงจึงสั่งซื้อเครื่องจักรใหม่ที่มีกำลังการผลิตสูง สามารถผลิตสินค้าได้รวดเร็วโดยมีวัตถุดิบเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตให้ทันกับการสั่งซื้อของลูกค้าที่มีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น

3. ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุน หรือทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

ทฤษฎีทุนมนุษย์ เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงาน เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost-effectiveness Analysis) ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น กับผลผลิตของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทน ที่พนักงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้น จะนำไปสู่ผลผลิตและ ผลประกอบขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit Analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านการศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

3.ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์⁶ ดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากรูปร่าง เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

⁶ ไพโรจน์ อุสัด. 2548 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.[Online] Available URL ; <http://it.aru.ac.th/courseware2/detail/chapter2/c22.htm>

1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

1.3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลักลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็น

พิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการยี่ตรระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

- 1) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
- 2) การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน
- 3) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 4) อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
- 5) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่นๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น พอจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
1. ยึดหลักความสามารถ	1. ยึดความพึงพอใจ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
3. มีความมั่นคงในการทำงาน	3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก	4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน

4.ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

เมื่อเปรียบเทียบปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธกับปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวตะวันตกซึ่งเป็นแนวความคิดที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะมีทั้งความคล้ายคลึงกันและความแตกต่างกัน⁷ กล่าวคือ มีเป้าหมายในการพัฒนาปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์เหมือนกันแต่แตกต่างกันที่เป้าหมายในการพัฒนาปรับปรุง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวตะวันตกจะพัฒนามนุษย์เพื่อสนองตอบความต้องการขององค์กรในด้านการเพิ่มผลผลิตตามแนวคิดของเศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์หรือเศรษฐศาสตร์ทุนมนุษย์ หรือเพื่อการเรียนรู้สนอง

⁷ ฆาน ธรรมวิจารณ์.แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ (The Concept of Buddhist Human Resource Development) [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.google.com> [30 มีนาคม 2561]

ความต้องการของมนุษย์เองตามแนวคิดของปรัชญามนุษย์นิยม แต่การพัฒนาตามหลักพุทธธรรมมีปรัชญาที่ว่ามนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐที่พัฒนาให้ดีขึ้นได้ สามารถที่จะเรียนรู้จนมีปัญญาเข้าถึงสัจธรรมได้ มนุษย์สามารถพัฒนาไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิมได้ ทั้งในระดับโลกียภูมิสำหรับมนุษย์ปุถุชนทั่วไป และระดับโลกุตระภูมิสำหรับการพัฒนาเป็น “อริยบุคคล” บุคคลที่มีภูมิธรรมเหนือกว่า “ปุถุชน” ที่ยังถูกรอบงำด้วย “อวิชชา” ซึ่งเป็นที่มาของกิเลส ทำให้เกิดความโลภ ความโกรธเกลียด อาฆาตเคียดแค้น แย่งชิงทรัพย์สิน คดโกง ฉ้อราษฎร์บังหลวง จริยธรรมตกต่ำ และทำลายล้างกันทั้งในระดับบุคคล ระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ เป็นปัญหาสำคัญของชาวโลกทุกวันนี้

4.1 หลักพรหมวิหาร

ความหมายของหลักพรหมวิหาร

ในพระไตรปิฎก (ที.ม.ไทย)⁸ ได้ให้ความหมายของหลักพรหมวิหาร คือหลักธรรมของ พรหม อันหมายถึง ธรรมสำหรับพระพรหมเป็นที่อยู่ของจิตใจ มี 4 ข้อ พรหมวิหารธรรมเป็น หลักธรรมสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะพรหม วิหารนี้เป็นธรรมสำหรับพรหมหรือผู้ประเสริฐ ตามคติความเชื่อของศาสนาพราหมณ์ถือว่าพระ พรหมเป็นผู้สร้างโลกเป็นเทพเจ้าผู้บันดาลสิ่งทั้งหลาย พระพรหมจึงเป็นผู้ประเสริฐ แต่ในทางพระพุทธศาสนาถือว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์และอภิบาลโลกด้วยการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหารธรรมก็ถือว่าเป็นพรหมได้

พรหมวิหาร 4 มาจาก **พรหม + วิหาร** พรหมวิหาร แปลว่า พรหม ว อุปสรรคค์ หฺร ธาตุ ในความหมาย ทรณ = เป็นอยู่⁹ วิหาโร มีอรรถวิเคราะห์ วิหฺรติ เตนาติ วิหาโร (ชโน) แปลว่า ขนยอมอยู่ด้วยธรรมนั้น เหตุนั้น ธรรมนั้น ชื่อว่าเป็นเครื่องอยู่แห่งชน (ณ ปัจจยในกิตติกิจจ ปัจจย ปัจจยแห่งนาม กิตฺต เป็นกัตตุรูป กรณสาธนะ) พรหม + วิหาโร = พรหม วิหาโร เป็นศัพท์สมาส เมื่อนำสองศัพท์มารวมกัน ตามหลักทางภาษา พรหมวิหาร จึงหมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม หรือธรรมประจำใจของพรหมในศาสนาพราหมณ์ เชื่อว่า พรหมเป็น เทพเจ้าสูงสุดที่สร้างโลก และอภิบาลโลก แต่ทัศนะของพระพุทธศาสนา ถือว่า “มนุษย์ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบในการสร้างสรรค์ และอภิบาลสังคมด้วยเหตุนี้ ทุกคนจึงพึงทำตัวให้เป็นพรหม หรือมีคุณธรรมความเป็นพรหม และปฏิบัติในลักษณะนี้ เป็นการสร้างสรรค์ตน ด้วยหลักพรหมวิหาร และ นำมาใช้กับมนุษย์ในฐานะที่มนุษย์สามารถสร้างสรรค์และอภิบาลโลกได้ด้วยมนุษย์เอง”¹⁰

⁸ ที.ม. (ไทย) 10/184/225.

⁹ หลวงเทพคุณานุศิษฎ (ทว ธรรมธัช ป.9), ธาตุப்புทีปิกา, พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2534), หน้า 429.

¹⁰ สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส สมเด็จพระสังฆราช, สารานุกรมพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2529), หน้า 321.

พรหมวิหาร ในอรรถกถามูลปริยายสูตร มูลปณณาสก์ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับพรหมวิหารว่า เจริญแล้วด้วยคุณวิเศษเหล่านั้น จึงชื่อว่าพรหม อีกอย่างหนึ่งท้าวมหาพรหมก็ดี พระตถาคต ก็ดี พรหมณิกก็ดี มารดาบิดาก็ดี สิ่งทีประเสริฐก็ดี ท่านก็เรียกว่า พรหม

ในคัมภีร์วิสุทธิมรรค ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับพรหมวิหารว่า พรหมวิหารธรรม “...เป็นธรรมเครื่องอยู่อาศัยที่ประเสริฐ และไม่มีโทษ”¹¹

ในคัมภีร์มหาอภิธรรมมัตถสังคหฎีกา ได้กล่าวไว้ว่า เทวดาทั้งหลายที่มีความเจริญด้วยคุณ พิเศษ มีฌาน เป็นต้น อันเป็นสิ่งที่ประณีตมาก ฉะนั้น เทวดาเหล่านั้น ชื่อว่าพรหม¹² พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พรหมวิหาร คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เป็นธรรมประจำใจ เป็นหลักความประพฤติที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์โดยชอบ¹³

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)¹⁴ ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร 4 ดังนี้ เมตตา คือความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า กรุณา คือความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวง สัตว์ มุทิตา คือความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้น อุเบกขา คือความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรง เทียงธรรมดุจดั่งตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติ ไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดี แล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่ตนรับผิดชอบของตน

ผู้ทรงพรหมวิหารธรรมนั้น อาจแยกพิจารณาได้เป็น 3 ระดับกล่าวคือ

1.พรหมโดยสมมติ หนึ่ง กล่าวโดยทางปริยัติ ก็ได้แก่ บิดา มารดา ผู้เป็นพรหมของบุตร เป็นต้น แต่ในทางธรรมปฏิบัติ นั้น ได้แก่ มนุษย์ มนุษย์ละเอียด, ทิพย์ และทิพย์ละเอียด ซึ่งทรงพรหมวิหารธรรม

2.พรหมโดยอุบัติ หนึ่ง กล่าวโดยทางปริยัติ ก็หมายเอาผู้ที่ได้กำเนิดหรือถือคติเป็นพรหมในพรหมโลก ด้วยพรหมธรรมและผลจากการเจริญภาวนาสมาธิ โดยที่ก่อนตาย จิตยังไม่เสื่อมจากฌานในระดับใดระดับหนึ่ง ในทางปฏิบัติ ได้แก่ รูปพรหมหยาบ รูปพรหมละเอียด ซึ่งอยู่ในท่ามกลางทิพย์และมนุษย์, กัปรูปพรหมหยาบ และอรูปรหมละเอียด ซึ่งอยู่ในท่ามกลางของ

¹¹ วิ.มหา. (ไทย) 2/788/647.

¹² พระสังฆธรรมโชติกะ ธรรมจริยะ, ปรมัตถ์ โชติกะ, มหาอภิธรรมมัตถสังคหฎีกา, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2640), หน้า 106.

¹³ อจ. ปญจก. (บาล) 22/192/252.

¹⁴ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ 11, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2545), หน้า 124.

พรหม อันเป็นผลจากการเจริญพรหมวิหารและภาวนาสมาธิ อีกนัยหนึ่ง สามารถจะเข้าถึงได้โดยทางธรรมปฏิบัติในปัจจุบันชาติ

3.พรหมโดยวิสุทธิ อีกหนึ่ง ในทางปริยัติ หมายเอาพระอรียเจ้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า พระอรหันตปัจเจกพุทธเจ้า และพระอรหันตสาวกพระพุทธเจ้า ซึ่งสะอาดบริสุทธิ์จากอวิชชา กิเลส ตัณหา อุปาทาน เครื่องเศร้าหมองทั้งปวงแล้ว ส่วนในทางธรรมปฏิบัติ ก็ได้แก่ ธรรมกาย ที่บรรลุมรรค ผล นิพพานแล้ว ซึ่งอยู่ในท่ามกลางของกายโลกียะทั้ง 8 กายข้างต้น เป็นกายในกายที่ละเอียดที่สุด อยู่ในศูนย์กลางกายมนุษย์นั่นเอง เพราะกายนี้เป็นกายที่สะอาดบริสุทธิ์และทรงพรหมวิหารธรรมอย่างยิ่ง ซึ่งอาจจะเป็นเพียงช่วงขณะที่จิตใจของผู้ปฏิบัติธรรมใสสะอาด บริสุทธิ์ หยุตหนึ่ง แล้วเข้าถึงได้ หรือเป็นกายธรรมพระอรหันต์ที่ได้บรรลุหลุดตผลแล้ว ดังพระพุทธดำรัสว่า "วาเสฏฐะและภาริทวาชะ คำว่าธรรมกายก็ดี พรหมกายก็ดี ธรรมภูตก็ดี พรหมภูตก็ดี เป็นชื่อของตถาคต."¹⁵

5.การนำหลักพรหมวิหารไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตประจำวัน

พระพุทธองค์จึงได้ทรงสั่งสอนให้สาธุชนผู้ใคร่จะพ้นทุกข์ ประกอบจิตใจของตนให้อยู่ในพรหมวิหารธรรม คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาพรหมวิหารนี้ เพื่อให้จิตใจสงบระงับจากอุปกิเลสหรือนิวรณ์ธรรมทั้งหลาย อันเป็นเครื่องขวางกั้นการปฏิบัติธรรมเพื่อความพ้นทุกข์ ให้บรรเทาเบาบางหรือหมดสิ้นไป ก็จะสามารถเปิดทางให้แก่สาธุชนผู้เจริญพรหมวิหารธรรมนั้นสามารถเห็นอรรถเห็นธรรมได้ตามความเป็นจริง เมื่อปัญญาแจ่มแจ้งในสังขธรรมเจริญขึ้น ก็สามารถจะปราบกิเลส ตัณหา อุปาทาน อันเป็นเหตุแห่งทุกข์ทั้งหลายให้หมดสิ้นไปได้เป็นลำดับ นอกจากนี้ พระอรียบุคคลผู้ที่จะบรรลุหลุดตผล ตัดกิเลสได้โดยสิ้นเชิงก็ดี, ที่จะบรรลุอนุตรสัมมาสัมโพธิญาณ ตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้าก็ดี จำต้องเจริญพรหมวิหารธรรมนี้ จนเมตตาบารมี และ อุเบกขาบารมี ซึ่งเป็น 2 ประการในบารมีสิบทัศ สูงถึงขั้น อุปบารมี และ ปรมัตถบารมี ได้เต็มส่วน จึงจะบรรลุหลุดตผล หรือตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้าได้พรหมวิหารธรรม จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ปฏิบัติธรรม จำต้องเจริญอยู่เสมอ เพื่อให้จิตใจปลอดจากนิวรณ์ธรรม อุปมาดั่งการใช้ "ต่าง" เป็น "กลาง" ไม่เป็นโทษหรือเป็นพิษเป็นภัยแก่ตนเองหรือผู้อื่นอีกต่อไปนั่นเอง¹⁶ ประกอบด้วย การเจริญเมตตาพรหมวิหาร การเจริญกรุณาพรหมวิหาร การเจริญมุทิตาพรหมวิหาร และการเจริญอุเบกขาพรหมวิหาร

คุณค่าของการเจริญเมตตาพรหมวิหารนี้ เท่าที่เห็นๆ คือว่า หากมนุษย์ซึ่งเป็นแต่ละหน่วยของสังคมและประเทศชาติ มีเมตตาพรหมวิหารต่อกันมากเพียงใด มนุษย์ก็จะมีแต่ความ

¹⁵ (ที.ปา.11/55/92)

¹⁶ วัดหลวงพ่อดธรรมกายาราม. วิธีเจริญพรหมวิหารธรรม 4. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา

สันติสุขและร่มเย็นเพียงนั้น นอกจากนี้ การเจริญเมตตาภาวนาเป็นประจำ ยังเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติได้รับผลดีในการดำเนินชีวิตอีกมาก จะหลับอยู่ก็เป็นสุข จะตื่นอยู่ก็เป็นสุข เพราะไม่มีเวรภัยกับผู้ใด จึงไม่ต้องวิตกกังวลใดๆ ทั้งสิ้น จะฝันก็เป็นมงคล ย่อมเป็นที่รักใคร่ ยินดี ของมนุษย์และอมนุษย์ทั้งหลาย มีทิพย์ รูปพรหม อรูปพรหมเป็นต้น ปลอดภัยจากอัคคีภัย ภัยจากยาพิษ หรือสัตว์ที่มีพิษทั้งหลาย ศัสตราวุธต่างๆ ย่อมไม่อาจประทุษร้าย หรือทำอันตรายแก่กายและชีวิตได้ สีหน้าย่อมผ่องใส เมื่อจะตาย ย่อมได้สติ ไม่หลงตาย หากยังไม่ได้บรรลุมรรค ผล เมื่อละโลกไปแล้ว ย่อมไปสู่สุคติภพ มีโลกมนุษย์หรือเทวโลกเป็นต้น และหากยังไม่เสื่อมจากฌาน ย่อมไปบังเกิดในพรหมโลกดังพระพุทธดำรัสที่ทรงแสดงไว้ว่า

"ภิกษุทั้งหลาย เมื่อเมตตาเจโตวิมุตติ อันบุคคลเสพแล้ว เจริญแล้ว ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ให้ตั้งมั่นโดยลำดับ สังขมดีแล้ว บรรารภด้วยดีแล้ว พึงหวังอานิสงส์ 11 ประการ 11 ประการเป็นไฉน ? คือ ย่อมหลับเป็นสุข 1 ย่อมตื่นเป็นสุข 1 ย่อมไม่ฝันลามก 1 ย่อมเป็นที่รักแห่งมนุษย์ทั้งหลาย 1 ย่อมเป็นที่รักแห่งอมนุษย์ทั้งหลาย 1 เทวดาทั้งหลายย่อมรักษา 1 ไฟยาพิษ หรือศัสตรา ย่อมไม่กล้ากรายได้ 1 จิตย่อมตั้งมั่นโดยรวดเร็ว 1 สีหน้าย่อมผ่องใส 1 เป็นผู้ไม่หลงใหลทำกาละ 1 เมื่อไม่แทงตลอดคุณอันยิ่ง ย่อมเป็นผู้เข้าถึงพรหมโลก 1 ภิกษุทั้งหลาย เมื่อเมตตาเจโตวิมุตติ อันบุคคลเสพแล้ว เจริญแล้ว ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ให้ตั้งมั่นโดยลำดับ สังขมดีแล้ว บรรารภด้วยดีแล้ว พึงหวังอานิสงส์ 11 ประการนี้แล."¹⁷

1. การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นครู อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับนักเรียน นิสิตนักศึกษาและประชาชน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธคุณธรรม 4 ประการ คือ เมตตา การมีความรัก ความปรารถนาดี มุ่งหวังที่จะทำให้ผู้เรียนหรือศิษย์ มีความสุข เป็นความรักที่บริสุทธิ์เพราะมุ่งหวังแต่ความสุขให้กับศิษย์โดยไม่หวังผลประโยชน์ตอบแทน เพราะฉะนั้นผู้ปฏิบัติหน้าที่ครูจึงจะเป็นที่รักของศิษย์และประชาชนทั่วไป โดยเกิดจากความเมตตาที่ ครูมีให้กับลูกศิษย์ ความเมตตาของผู้ปฏิบัติหน้าที่ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมทางจิตใจสูงเพราะแสดงให้เห็นถึงความเสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อความสุขของนักเรียนและประชาชนโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน การแสดงความเมตตาต่อศิษย์โดยทั่วไปทุกคน กรุณา มีความสงสาร ต้องการช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์ ความยากลำบากที่เกิดขึ้น เมื่อเห็นผู้ประสบเหตุเดือดร้อน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ครูย่อมต้องเข้าไปช่วยเหลือดูแลอย่างใกล้ชิด จนกว่าจะปลอดภัย เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีและต้องการให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจโดยไม่เห็นแก่ ความ

¹⁷(อ.เอกาทศก.24/222/370-371)

เห็นดีเห็นชอบและเปื้อน่าย ด้วยคุณธรรมข้อนี้ทำให้เห็นได้ว่า เมื่อลูกศิษย์เดือดร้อนประสบ ความทุกข์ยากลำบากผู้ปฏิบัติหน้าที่ครูก็จะเข้าไปช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ **มูทิตา** การมีความยินดีกับผู้อื่น เมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุขสมหวังหรือประสบ ความสำเร็จในด้านต่างๆ ผู้เป็นครูจะต้องเป็นผู้ที่มีความยินดีให้อย่างจริงใจ รู้สึกร่วมไปกับเขาไป ด้วย เพราะมีความปรารถนาอยากเห็นทุกคนมีความสุขอยู่แล้ว จึงพลอย ยินดีเป็นอย่างยิ่ง เสมือนเป็นความสุขของตนเอง ไม่ไปอิจฉาริษยา ในความสุขความสำเร็จของผู้อื่น แม้แต่น้อย ยิ่งถ้าเห็นผู้อื่นมีความสุขมากเท่าใด เราก็จะมีความสุขมากขึ้นเท่านั้น และ **อุเบกขา** การวางตัวเป็นกลาง มีความหนักแน่น กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ครูจะต้องมีความเป็นกลาง ยึดถือความถูกต้องเป็นหลัก ไม่เอนเอียง เพราะอำนาจชักจูงของกิเลสฝ่ายต่ำ¹⁸

2. การนำหลักพรหมวิหารธรรมมาใช้ในการจัดการทางธุรกิจ¹⁹

แนวคิดเดิมของการจัดการธุรกิจมีปัญหาหรือไม่มีประสิทธิภาพมากพอหรือไม่ ครอบคลุมถึงความสุขถึงแก่แก่หรืออาจไม่ค่อยจะเข้ากับจริตของคนพุทธ ซึ่งวิธีการบริหารแบบดั้งเดิมมักเน้นความได้เปรียบหรือพยายามเอาเปรียบไม่ว่าจะเป็นคู่แข่ง ลูกค้า หรือลูกน้องของตนเอง ผู้รู้หลายคนได้พยายามแก้ไขวิธีการบริหารนั้น ๆ หลากอย่าง แต่ก็ไม่ค่อยสำเร็จ เนื่องจากติดที่ติดนักกิเลสหรือการเห็นแก่ตัว เห็นที่ต้องนำเอาหลักศาสนา มาช่วย ซึ่งคิดว่าการใช้พรหมวิหารธรรม ซึ่งเป็นธรรมของผู้นำ ซึ่งเปรียบเสมือนพระพรหมที่ต้องดูแลเมตตากับผู้อยู่ใต้ความรับผิดชอบของตนนั้นจะดีที่สุด เรียกว่าเป็น “หมัดเด็ด” อย่าลืมนำพรหมวิหารเป็นเครื่องมือ (Tools) หรือเป็นประแจเครื่องมือที่ช่างพิถีจะนำไปแก้ปัญหางานของตน นั้นมีประแจหลายอย่าง ต้องเลือกให้เหมาะสมกับงานแต่ละงานด้วย ที่น่าจะเหมาะสมน่าจะใช้กับคนพุทธ อย่างไรก็ตาม หลักธรรมนั้นคนในศาสนาอื่นก็ไม่รังเกียจที่จะได้รับการตอบสนองด้วยพรหมวิหารธรรม หากเราไม่ไปประกาศว่าเป็นของพุทธ แต่ก็อาจไปตรงกับหลักธรรมของเขาด้วยก็ได้ เช่น เมตตา กรุณา นี้มีอยู่ในทุกศาสนา ลองนึกดูว่าพรหมวิหารมีใช้ที่ไหนบ้าง เช่น โรงพยาบาล อุตสาหกรรม สถาบันการเงิน ข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนตำบล เป็นต้น

6. วิธีการนำหลักการของพรหมวิหารธรรมมาใช้กับระบบคุณธรรม

วิธีการนำหลักการของพรหมวิหารธรรมมาใช้กับระบบคุณธรรมมีดังนี้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างหลักคุณธรรมกับหลักพรหมวิหาร 4

¹⁸ คนอง วังฝายแก้ว. หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ และการนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตประจำวัน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.google.com> [30 มีนาคม 2561]

¹⁹ สมหวัง วิทยาปัญญา. การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.google.com> [30 มีนาคม 2561]

หลักคุณธรรม	หลักพรหมวิหาร
1. หลักความเสมอภาคในโอกาส 2. หลักความมั่นคงในอาชีพการทำงาน 3. หลักความสามารถ 4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง	1. หลักเมตตา 2. หลักความกรุณา 3. หลักมูทิตา 4. หลักอุเบกขา

1.หลักเมตตา เมื่อองค์กรมีความหลากหลายของคนในองค์กรที่แตกต่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางชนชั้น ทางสถานภาพทางสังคม ทางการศึกษา ทางเพศหรือทางชาติพันธุ์ สิ่งที่ต้องมีในใจอย่างแรกคือ ความเมตตา เพราะความเมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข เพราะความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ สามารถเปรียบเทียบได้กับระบบคุณธรรมคือ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาสจะครอบคลุมถึง

2.หลักกรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการทุกข์โดยสภาวะ หรือเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกาย หรือ ทุกข์ทางใจ เช่น เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ ซึ่งความกรุณาเกี่ยวข้องถึงความหลากหลายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความพิการ ความบกพร่องทางร่างกาย ความสวຍความงามบุคลิกภาพ การสื่อสาร คำถามที่เป็นการท้าทายว่า คนในองค์กรมีความกรุณามากน้อยเพียงใดต่อความหลากหลายของคนในองค์กร เป็นต้นว่าคนในองค์กรรู้สึกหรือปฏิบัติอย่างไรต่อเพื่อนพนักงานที่พิการ ที่องค์กรรับเข้ามาตามโครงการให้โอกาสคนพิการเข้ามาทำงาน คนในองค์กรมีปฏิกริยาอย่างไรเมื่อทราบว่าเพื่อนพนักงานในองค์กรคนหนึ่งได้รับเชื้อเอชไอวี และต้องหยุดพักรักษาตัว สามารถเปรียบเทียบได้กับระบบคุณธรรมคือ หลักความมั่นคงในอาชีพการทำงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

3.หลักมูทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า "ดี" ในที่นี้ หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ไม่มีจิตใจริษยา เมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีกว่าตน ซึ่งการมีมูทิตาจะเกี่ยวข้องถึงความ

หลากหลายในองค์กรที่เกี่ยวกับ การศึกษา ถิ่นที่อยู่อาศัย อาชีพการงาน หรือประสบการณ์ในอดีต คำถามที่เป็นการท้าทายว่า คนในองค์กรมีมูทิตาที่มากน้อยเพียงใดต่อความหลากหลายของคนในองค์กร เป็นต้นว่า เพื่อนร่วมงานมีการแสดงออกอย่างไร เมื่อทราบว่ามมีพนักงานคนนี้ได้ศึกษาต่อจนจบระดับปริญญาเอก **สามารถเปรียบเทียบได้กับระบบคุณธรรมคือ หลักความสามารถ (Competence)** หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ซิตความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

4. หลักอุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ธรรมชาติที่เป็นอยู่อย่างใดก็เป็นอย่างนั้น มองทุกอย่างที่เกิดขึ้นอย่างเข้าใจปราศจากอคติ มองด้วยความเข้าใจว่าใครทำอะไรได้ไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ ไม่มีความคิดในลักษณะซ้ำเติมผู้อื่น ซึ่งการมีอุเบกขาก็เกี่ยวข้องถึงความหลากหลายในองค์กรที่เกี่ยวกับเรื่องที่จะเกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น วิถีชีวิต วัฒนธรรม ความเชื่อทางศาสนา ความเชื่อในทางการเมือง ภาษาที่ใช้สื่อสาร คำถามที่เป็นการท้าทายว่า คนในองค์กรมีอุเบกขามากน้อยเพียงใด **สามารถเปรียบเทียบได้กับระบบคุณธรรมคือ หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)** หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

7. บทสรุป

ทุกองค์กรทั้งที่เป็นภาครัฐและเอกชนต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงาน จึงจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่เบื้องต้นของผู้บริหารทุกระดับ และเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยอาศัยความพยายามและความร่วมมือของบุคคลอื่น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธกับแนวตะวันตกมีจุดเป้าหมายอันเดียวกันคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือตัวมนุษย์นั่นเอง เพียงแต่หลักการและวิธีการในการพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันเท่านั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธเน้นการพัฒนาที่ตัวบุคคลเป็นอันดับแรก โดยพัฒนาทางด้านจิตใจเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นคนดี เป็นทรัพยากรที่ดีสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ พระพุทธศาสนามองว่าหลักของการพัฒนามนุษย์คือการทำให้มนุษย์เป็นคนดี เพราะเมื่อมนุษย์เป็นคนดีสังคมที่อยู่ก็จะดีตามไปด้วย ดังนั้นจึงเป็นคำถามที่ว่าเราจะนำหลักธรรมคือพรหมวิหาร 4 ประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

ผู้เขียนมีความเห็นว่าการที่จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกิดขึ้นอย่างได้ผลจริงในบริบทของสังคมไทย จะต้องกลับไปสู่รากฐานดั้งเดิมของเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนา ซึ่งมีแนวคิดที่ผู้เขียนเห็นว่าจะสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้มากที่สุดคือ “หลักพรหมวิหาร 4” ประกอบด้วย เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี อุเบกขา การรู้จักวางเฉย เป็นแนวทางคำสอนที่สร้างความคิดในเชิงบวกที่ทรงพลัง เพราะเป็นการเริ่มต้นคิดที่ออกจากตัวเรา และจัดการสิ่งที่มากระทบได้จากการวางความคิด วางมุมมองของเราให้อยู่ในแนวทางที่ถูกที่ควร

ดังนั้น จึงเป็นเหตุผลว่า ทำไมผู้เขียนจึงเสนอว่าหลักพรหมวิหาร 4 เป็นแนวทางที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นไปอย่างบรรลุผล และนำมาใช้ในการตรวจสอบความพร้อมขององค์กร ด้วยฐานความคิดที่ว่า ยิ่งองค์กรมีความพร้อมทางด้านพรหมวิหาร 4 มากเพียงใดก็จะทำให้การปรับใช้การบริหารความหลากหลายของคนในองค์กรมีโอกาสสำเร็จมากขึ้นไปด้วย

บรรณานุกรม

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย **พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย** 2500. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2535.

————— **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2535.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

1. หนังสือ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2554**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินต์ติ้ง, 2549.

หลวงพ่อพรหมญาณานุศิษฏ (ทว ธรรมธัช ป.9). **ธาตุปุปพีปิก**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2534), หน้า 429.

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส สมเด็จพระสังฆราช สภาอุปัชฌาย์ **พระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2529, หน้า 321.

พระสังฆราชโตติกะ อัมมาจริยะ, ปรมัตถ ไซติกะ. **มหาอภิธรรมัตถสังคหฎีกา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2640), หน้า 106.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธรรมิก จากัด, 2545), หน้า 124.

2.บทความ

ผู้จัดทำกรรยาสืบค้น, 2547. เข้าถึงได้จาก www.hrcenter.co.th>Shownews.asp

(เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2561)

Richard A. Swanson และ Elwood F. Holton III, 2001

3. สื่ออิเล็กทรอนิกส์

Development) [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.google.com> [30 มีนาคม 2561]

ไทรโจน อุลัด. 2548 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. [Online] Available URL ;

<http://itaru.acth/courseware2/detail/chapter2/c22.htm>

วัดหลวงพ่อสดธรรมกายาราม. วิธีเจริญพรหมวิหารธรรม 4. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://www.google.com> [30 มีนาคม 2561]

คนอง ว่างฝายแก้ว. หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ และการนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนิน

ชีวิตประจำวัน [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.google.com> [30 มีนาคม 2561]

สมหวัง วิทยาปัญญาพนธ์. การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม [ออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://www.google.com> [30 มีนาคม 2561]