พระพุทธศาสนากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย
Buddhism And Human Resource Management in Thailand

สอาด บรรเจิดฤทธิ์
Sa-ard Banchirdrit
มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ต
Stamford International University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: sa-ard.banchirdrit@stamford.edu

Received: 2024-9-4; **Revised:** 2025-3-14; **Accepted:** 2025-3-16

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมจากพระไตรปิฎก ตำรา หนังสือ งานวิจัย บทความทางวิชาการทางพระพุทธศาสนา และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการสนทนากลุ่มย่อยแบบออนไลน์กับนักบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 คน และผู้มีประสบการณ์ด้านพระพุทธศาสนาจำนวน 5 รูป/คน ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาที่เป็นฆราวาสและพระภิกษุจำนวน 2 รูป/คน เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิทยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพคือการตีความ

ผลการวิจัยพบว่า หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาได้รับการยอมรับว่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยได้ หลักธรรมที่สามารถนำไปใช้เป็นรากฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้คืออริยสัจ 4 อันประกอบด้วย ทุกข์ สมุห์ทัย นิโรธ มรรค และยังมีหัวข้อธรรมอื่น ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแนวปฏิบัติต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยได้เช่นเดียวกัน เช่น สัปปุริสธรรม 7 นำมาใช้กับการสรรหาว่าจ้างบุคคลากร สังคหวัตถุ 4 นำมาใช้กับการบริหารผลตอบแทน และ กัลยาณมิตรธรรม 7 นำมาใช้กับพนักงานสัมพันธ์ เป็นต้น

คำสำคัญ: พระพุทธศาสนา, หลักธรรม, การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This research aims to study relationship between Buddhist doctrines and human resource management in Thailand. It is qualitative research. Data collection was done through literature review from Tripitaka, text books, academic articles related to Buddhism and human resources. Five executive human resource managers and five expertised buddhist scholars were invited to join in focus group discussion. Qualitative research methodologies were employed for this study. Data collection was collected by online focus group discussion. Data analysis was conducted by content interpretation.

The research findings were found that Buddhist doctrines could be beneficial to human resource management in Thailand. Noble Truth 4 was recommended to be foundation of human resource management in Thailand. Seven virtures of a gentleman are applied for recruitment and selection four Bhavana Dhammas are applied for people development four Sanakhahawatthu principle are applied for compensation. The seven good friend principle are applied for employee

relation. There were also referred to few Buddhist doctrines that could be applied for relevant human resource practices.

Keywords: Buddhism, Buddhist doctrines, Human resource management

บทนำ

พระพุทธศาสนาได้เข้ามาในประเทศไทยตั้งแต่ พ.ศ. 218 พระเจ้าอโศกมหาราชส่งสมณทูตสองรูป คือ พระโสณะและพระอุตตระมายังสุวรรณภูมิคือประเทศไทย (พระราชรัตนมงคล, 2562) นับถึงปัจจุบัน (2566) เป็นเวลา 2346 ปี ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2564 มีคนไทยที่นับถือพระพุทธศาสนา จำนวน 61 ล้านคนเศษ หรือคิดเป็น 93 เปอร์เซ็นต์เศษของจำนวนประชากรทั้งหมด (ศูนย์ข้อมูลกลางด้านศาสนา กรมการปกครอง, 2564) ดังนั้นพระพุทธศาสนาจึงเป็นศาสนาของคนส่วนใหญ่ในประเทศไทย องค์ประกอบที่ สำคัญของพระพุทธศาสนาคือองค์ศาสดาคือพระพุทธเจ้า คัมภีร์ศาสนา คือหลักคำสอน นักบวช ศาสนสถาน สัญญลักษณ์ศาสนา (เดือน คำดี, 2541) คนไทยได้รับอิทธิพลจากพระพุทธศาสนามาเป็นเวลามากกว่า 2300 ปี (เธียรวิทย์ เสริมใหม่, 2561) พระพุทธศาสนาจึงมีความสัมพันธ์กับคนไทยอย่างใกล้ชิดและมีอิทธิพลต่อความคิดความเชื่อและวิถีชีวิตของคนไทยอย่างแนบแน่นตลอดมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นศาสตร์ทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่พัฒนาต่อมาจากการบริหารบุคคล (Personnel Management) การบริหารงานบุคคลในประเทศไทยในระบบราชการมีมาก่อนปี พ.ศ. 2470 ส่วนในภาคเอกชนเข้ามายังประเทศไทยประมาณ พ.ศ. 2508 ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มปรากฏชื่อในสหรัฐอเมริกาเมื่อสี่ทศวรรษที่ผ่านมา (2523) และเข้ามายังประเทศไทยช่วงปี 2533 ในโลกทางการบริหารเป็นที่ยอมรับกันว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์เป็นหลัก เพราะมนุษย์เป็นแหล่งทุนที่ยิ่งใหญ่ที่เรียกกันในปัจจุบันว่าทุนมนุษย์ (Bradley, 2008) เพราะมนุษย์มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Capability) ภาระกิจหรือหน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติกันอยู่มี 5 ประการคือ การจัดองค์การหรือออกแบบงาน การสรรหา การคัดเลือกบุคคลากร การอบรมพัฒนาหรือการส่งเสริมการเรียนรู้ การบริหารการปฏิบัติงาน การบริหารผลตอบแทนหรือการให้รางวัลการพนักงานสัมพันธ์และการสื่อสารในองค์กร (Armstrong, 2012; Mondy, 2010; Raymond, 2021) การได้มาซึ่งบุคคลผู้มีคุณสมบัติดังกล่าวต้องผ่านกระบวนการสรรหา กระบวนการพัฒนากล่อมเกลา และการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความรู้และความสามารถที่แต่ละคนมีอยู่ซึ่งสิ่งทั้งหลายดังกล่าวข้างต้นเป็นภาระหน้าที่ของสายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดูแลรับผิดชอบ การที่งานทรัพยากรมนุษย์จะปฏิบัติภาระกิจได้อย่างสมบูรณ์ต้องอาศัยหลักการวิธีการและแนวปฏิบัติที่ดีให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับยึดถือ เนื่องจากแนวคิดทฤษฎีและหลักการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนามาจากโลกตะวันตกเป็นส่วนใหญ่ ด้วยเหตุนี้เองผู้ปฏิบัติจะคุ้นชินกับหลักการและแนวคิดทางโลกตะวันตกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้อันเป็นเหตุให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารได้ผลไม่เต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากช่องว่างทางวัฒนธรรม ความคิด ทางความเชื่อดำรงอยู่ในวิถีชีวิตการทำงาน (สุพรรณี รัตนานนท์, 2565)

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาประเด็นหลักธรรมของพระพุทธศาสนากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย เพื่อตอบคำถามว่าหลักธรรมของพระพุทธศาสนาสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยได้หรือไม่ หัวข้อธรรมใดที่จะนำมาใช้เป็นหลักการสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และหัวข้อธรรมใดสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันประกอบด้วย การสรรหา-คัดเลือกบุคคลากร การพัฒนาบุคคลากร ผลตอบแทน-สวัสดิการ และพนักงานสัมพันธ์

วัตถุประสงค์การวิจัย

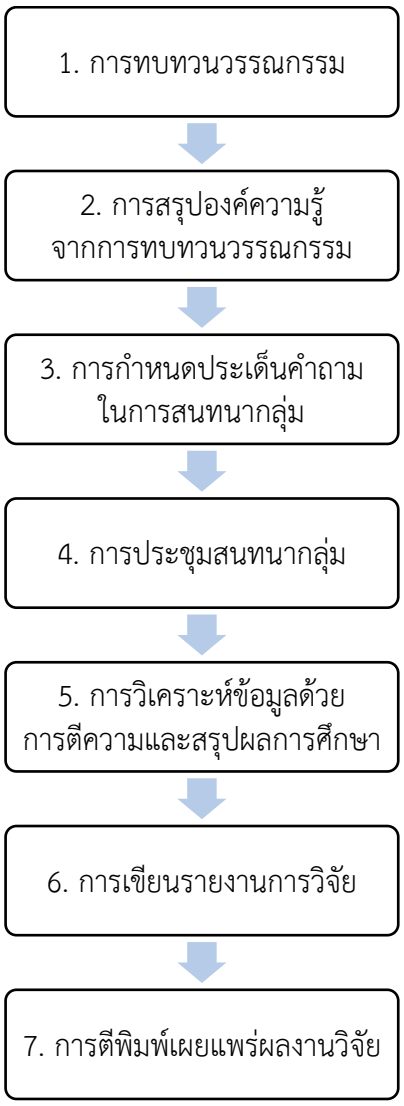
เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

พระอรรถกถาจารย์ได้อธิบายว่า หลักธรรมในพระพุทธศาสนามี 84,000 พระธรรมขันธ์ ซึ่งจำแนกเป็น 3 กลุ่ม (ปิฎก) กล่าวคือ กลุ่มสุตตันตปิฎก 21,000 พระธรรมขันธ์ กลุ่มพระวินัยปิฎก 21,000 พระธรรมขันธ์ และกลุ่มพระอภิธรรมปิฎก 42,000 พระธรรมขันธ์ รวมเรียกว่า พระไตรปิฎกซึ่งเป็นแหล่งบรรจุหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า (พระธรรมปิฎก ป.อ.ปยุตโต, 2547) ในบรรดาหัวข้อธรรมทั้งหลายเหล่านี้มีจำนวนมากที่กล่าวถึงเรื่องคน เช่น ประเภทของคน การคัดเลือกคนเข้าสู่หมู่คณะ การอยู่ร่วมกัน การทำงาน และการพัฒนาคน เป็นต้น เพราะเหตุที่ศาสนาพุทธมาฝังรากอยู่ในประเทศไทยเป็นเวลามากกว่า 2,000 ปี (พระราชรัตนมงคล, 2562) ดังนั้นหลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนาจึงถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีชีวิตของคนไทยอย่างลึกซึ้งและกว้างขวาง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของการบริหารบุคคลในประเทศไทยว่า การบริหารงานบุคคลในระบบราชการมีมานานแล้วนับเป็นร้อยปี แต่การบริหารงานบุคคลยุคใหม่ที่เชื่อมต่อถึงภาคธุรกิจมาถึงปัจจุบัน เริ่มจากส่วนงานของกรมประชาสงเคราะห์ ทำการฝึกอบรมให้แก่บุคคลากรภาคเอกชนด้วย เริ่มมาตั้งแต่ พ.ศ.2505 ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลของสมาคมบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้กล่าวถึงกิจกรรมของสมาคมฯ ตั้งแต่ปี 2505 ถึงปัจจุบัน ส่วนภาระหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนษย์สรุปได้เป็น 3 ประการคือ 1) การสรรหาบุคคลากร 2) การพัฒนาบุคคลากร และ 3) การธำรงรักษาบุคคลากร ในการปฏิบัติภาระกิจ 3 ประการดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ ประสบปัญหามากมาย เช่น ด้านการสรรหาบุคคลากร มีปัญหาในการว่าจ้างได้ไม่ทันเวลา มีความรู้ความสามารถไม่ตรงตามความต้องการขององค์กร เป็นต้น ด้านการธำรงรักษา มีปัญหาอัตราการออกจากงานสูง และด้านการพัฒนาบุคคลากร มีปัญหาความรู้ ความสามารถ และความประพฤติ เป็นค้น แม้ว่าผลการศึกษาของ สุวรรณ์ แก้วนะ (2564) พบว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลได้ แต่เนื่องจากการปฏิบัติตามหลักศาสนาไม่มีสภาพบังคับ เป็นเรื่องเฉพาะส่วนบุคคล ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะทำการศึกษาว่าหลักธรรมทางพุทธศาสนาสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยได้หรือไม่ อย่างไรและในแต่ละภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถประยุกต์ใช้หลักธรรมข้อใดได้บ้างหรือไม่อย่างไร

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเป็นขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) รูปแบบการวิจัย 2) ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3) เครื่องมือการวิจัย 4) การรวบรวมข้อมูล และ 5) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะความเป็นศาสตร์ทางการบริหาร พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้พัฒนามาจากกลุ่มทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แรงงาน และพัฒนามาเป็นทฤษฎีทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลักคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยงานสายสนับสนุนในองค์กร มีภาระกิจที่สำคัญหลักมาแต่เดิม 3 ประการ คือ 1) การสรรหาและว่าจ้างบุคคลากร 2) การพัฒนาบุคคลากร และ 3) การธำรงรักษาบุคคลากรให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะการบริหารคนซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กรให้

ปฏิบัติงานเต็มความรู้ความสามารถของตนเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มีหัวข้อหลัก เช่น ความเป็นผู้นำ แรงจูงใจการทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจในงาน และความทุ่มเทให้กับการทำงาน เป็นต้น นักวิชาการรุ่นใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้จำแนกแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices) เป็น 5 ประการ คือการจัดองค์กร ทรัพยากรคน การเรียนรู้และการพัฒนา การให้รางวัลและพนักงานสัมพันธ์ (Armstrong, 2012)

อย่างไรก็ตาม เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกับนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติม โดยการเลือกแนวปฏิบัติที่นักวิชาการอย่างน้อย 3 คน เห็นพ้องต้องกัน จึงได้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 ประเด็นหลัก ดังภาพที่ 2

สรุปแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากผู้เชี่ยวชาญ	
1. การสรรหา, การคัดเลือก และการว่าจ้าง	• People sourcing • Staffing • Recruitment and Selection
2. การพัฒนาบุคคลากร.	• Learning & Devel • HR Development • Training & Development
3. การบริหารผลตอบแทน	• Reward Management • Compensation • Pay & Benefits
4. พนักงานสัมพันธ์	• Employee Relation • Employee and Labor Relation

ภาพที่ 2 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้ทบทวนหลักธรรมที่ปรากฏในพระไตรปิฎกฉบับสากล: วิถีธรรมจากพุทธปัญญา (2561) หนังสือพุทธธรรมฉบับปรับขยาย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2557) หลักธรรมในพระไตรปิฎก (ปัญญา ใช้บางยาง และคณะ, 2548) หนังสือพจนานุกรมพุทธศาสตร์ (พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต, 2556) และหนังสือพุทธวิธีบริหาร (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต, 2549) สรุปความได้ว่า หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี เช่น หลักความเท่าเทียมในความเป็นมนุษย์ หลักการให้โอกาสนำมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลากร หลักไตรสิกขาคือ ศีล สมาธิ และปัญญานำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลากร และหลักสังคหวัตถุ อันประกอบด้วย ทาน คือการให้ (โอบอ้อมอารี) ปิยวาจา คือ การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) อัตถจริยา คือ การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) และสมานัตตตา คือ การวางตัวสม่ำเสมอ (การวางตัวพอดี) นำมาใช้ในการธำรงรักษาบุคคลากรให้คงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรได้นาน เป็นต้น

3. หัวข้อธรรมที่ประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 20 เรื่อง ซึ่งดำเนินการวิจัยในประเทศไทยช่วง พ.ศ. 2557 ถึง พ.ศ. 2566 สามารถสรุปผลการศึกษาในเบื้องต้นได้ว่า มีการกล่าวถึงหัวข้อธรรมจำนวน 16 หัวข้อว่าสามารถนำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยได้

อย่างไรก็ตาม เมื่อปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ได้รับคำแนะนำ ให้เลือกมาแสดงเพียง 10 หัวข้อที่มีผู้กล่าวถึงมากกว่า 2 คน ดังแสดงตามภาพที่ 3

หัวข้อธรรม	องค์ประกอบ
1. สังคหวัตถุ 4	ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา
2. พรหมวิหาร 4	เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
3. อิทธิบาท 4	ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา
4. ภาวนา 4	กายภาวนา สีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา
5. อริยสัจ 4	ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค
6. อคติ 4	ฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคตี และภยาคติ
7. ทิฏฐธัมมิกัตถแระโยชน์ 4	อุฏฐานสัมปทา อารักขสัมปทา กัลยาณมิตตตา และสมชีวิตา
8. สัปปุริสธรรม 7	ธัมมัญญุตา อัตถัญญุตา อัตตัญญุตส มัตตัญญุตา กาลัญญุตา ปุริสัญญูตา และปุคคลัญญุตา
9. ไตรสิกขา 3	ศีล สมาธิ และปัญญา
10. ปาณิกสูตร 3	จักขุมา วิธุโร และนิสสยสัมปันโน

ภาพที่ 3 สรุปหัวข้อธรรมที่ประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรบุคคล
จากการทบทวนวรรณกรรม

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า หัวข้อธรรมที่ผลการวิจัยแสดงว่าสามารถนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 คะแนนขึ้นไปถึง 10 หัวข้อ คือ 1) สังคหวัตถุ ประกอบด้วย ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ การพูดจาไพเราะ อัตถจริยา คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ และสมานัตตตา คือ การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย 2) พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา 3) ไตรสิกขา 3 ประกอบด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา 4) สัปปปุริสธรรม 7 ประกอบด้วย ธัมมัญญุตา เป็นผู้รู้จักเหตุ อัตถัญญุตา เป็นผู้รู้จักผล อัตตัญญุตตา เป็นผู้รู้จักตน มัตตัญญุตา เป็นผู้รู้จักประมาณ กาลัญญุตา เป็นผู้รู้จักกาล ปริสัญญุตาเป็นผู้รู้จักบริษัทและปุคคลัญญุตา เป็นผู้รู้จักบุคคล 5) อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา 6) ภาวนา 4 ประกอบด้วย กายภาวนา ศีลภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา 7) ทศพิธราชธรรม 10 ประกอบด้วย ทาน ศีล ปริจาคะ อาชวะ มัททวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ 8) ฆราวาสธรรม 4 ประกอบด้วย สัจจะ ทมะ ขันติ และจาคะ 9) ทิฏฐธัมมิกัตถแระโยชน์ 4 ประกอบด้วย อุฏฐานสัมปทา อารักขสัมปทา กัลยาณมิตตตา และสมชีวิตา และ 10) ปาณิกสูตร 3 ประกอบด้วย จักขุมา วิธุโร และนิสสยสัมปันโน

สรุป ประมวลจากข้อมูลเบื้องต้นเชื่อได้ว่า หลักธรรมในพระพุทธศาสนาสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยได้ แต่ยังไม่ชัดเจนจนปราศจากข้อสงสัยว่า 1) หัวข้อธรรมใดสามารถนำมาเป็นหลักการสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) หัวข้อธรรมใดสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน

4. การใช้ประโยชน์จากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้ประโยชน์จากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนยืนยันว่ามีความต้องการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก เพราะคนรุ่นใหม่มีความห่างเหินจากหลักธรรมที่ค่อนข้างชัดเจน เนื่องจากกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกวัตถุนิยมได้รับความสนใจอย่างมาก และไม่ปรากฏหลักฐานใดว่าได้มีการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้าไปใช้ในระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยอย่างเป็นระบบมาก่อน

4.1 หลักธรรมข้อใดที่จะนำมาเป็นฐานรากของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็นในเรื่องนี้อย่างกว้างขวางและได้สรุปความเห็นเป็นคำตอบของกลุ่มว่า หัวข้อธรรมต่อไปนี้ที่จะใช้เป็นพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ 1) การยอมรับความแตกต่างของคน เพราะผลแห่งการกระทำทำให้คนมีความแตกต่างกัน (กัมมัง สัตเต วิภะชะติ หีนัปปะณีตะตายะ แปลว่า กรรมย่อมจำแนกสัตว์ให้เลวและดีแตกต่างกัน) และ 2) ความเชื่อว่ามนุษย์สามารถฝึกฝนได้ (ทันโต เสฏโฐ มะนุสเสสุ แปลว่า ในหมู่มนุษย์ ผู้ฝึกฝนได้แล้วเป็นผู้ประเสริฐสุด) งานด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคน ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคนจะต้องเป็นทัศนคติที่ถูกต้อง มิฉะนั้นจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ยาก การยอมรับความแตกต่างของคนจะทำให้มุมมองเรื่องคนมีความยืดหยุ่นมากขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานโดยรวม ในขณะเดียวกันการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนจะเป็นตัวช่วยพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งอย่างไม่รู้จบและจะเป็นตัวช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันอีกโสดหนึ่งด้วย

วิธีการนำหลักการสองประการข้างต้นให้บังเกิดเป็นฐานความคิดความเชื่อที่มั่นคงแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้วิธีการให้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการถือปฏิบัติอย่างจริงจัง

4.2 การประยุกต์ใช้หัวข้อธรรมกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource practices) ที่นำมาอ้างอิงเพื่อการศึกษาในงานวิจัยนี้เป็นไปตามแนวคิดของ Armstrong (2012) Mondy (2010) และ Raymond (2021) เขาได้แบ่งภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ 4 ด้านหลัก คือ 1) ด้านการสรรหาคน 2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3) ด้านการบริหารรางวัล ผลตอบแทน และ 4) ด้านพนักงานสัมพันธ์ ผลการอภิปรายเพื่อระบุหัวข้อธรรมที่สามารถนำไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านมีดังนี้

1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (People resource) หัวข้อธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้ได้คือหลักการสรรหาและคัดเลือกโดยคณะกรรมการซึ่งในสมัยพุทธกาลการรับสมาชิกใหม่เข้าสู่หมู่คณะพระพุทธองค์ให้มีการกลั่นกรองและเห็นชอบโดยหมู่สงฆ์เท่านั้น

2) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and development) หัวข้อธรรมที่สามารถนำมาใช้ได้คือ ภาวนา 4 อันได้แก่ การพัฒนากาย การพัฒนาวินัย การพัฒนาจิต และการพัฒนาปัญญา ส่วนผู้ทำหน้าที่เป็นผู้สอนสามารถใช้หลักพุทธลีลาในการสอน 4 ประการคือ สันทัสสนา ชี้แจงให้เห็นชัด สมาทปนา ชวนใจให้อยากรับไปปฏิบัติ สมุตเตชนา เร้าใจให้อาจหาญและแกล้วกล้า สัมปหังสนา ปลอบชโลมใจให้สดชื่น ร่าเริง

3) การบริหารรางวัลผลตอบแทน (Reward management) หัวข้อธรรมที่สามารถนำมาใช้ได้คือ สังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ศีล อัตถจริยา สมานัตตา และสามารถนำหลักการทิศ 6 ส่วน ทิศเบื้องล่างที่กล่าวว่านายพึงบำรุงคนใช้และคนงานผู้เป็นทิศเบื้องล่าง ดังนี้ 1) จัดการงานให้ทำตามความเหมาะสม 2) ให้ค่าจ้างรางวัลสมควรแก่งานและความเป็นอยู่ 3) ตัดสวัสดิการดี มีช่วยพยาบาลยามเจ็บไข้ เป็นต้น 4) ได้ของแปลก ๆ พิเศษมาก็แบ่งปันให้ และ 5) ให้มีวันหยุดและพักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร

4) พนักงานสัมพันธ์ (Employee relation) หัวข้อธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ คือ หลักกัลยาณมิตตตา 7 คือ 1) ปิโย น่ารัก 2) ครุ น่าเคารพ 3) ภาวนีโย น่ายกย่อง 4) วัตตา จ ชี้แจงให้เข้าใจ 5) วจนักขโม อดทนต่อถ้อยคำ 6) คัมภีรัญจะ กลัง กัตตา แถลงเรื่องล้ำลึกได้ และ 7) โยจัฏฐาเน นิโยชเย ไม่แนะนำไปในเรื่องเหลวไหล

4.3 พระพุทธศาสนากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในหัวข้อสำคัญเรื่องที่สามนี้ได้มีการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวางซึ่งสามารถสรุปเป็นหัวข้อได้ ดังนี้

1) ในระดับนโยบายยังไม่ปรากฏชัดเจนว่ามีการกำหนดหรือให้แนวทางว่าควรนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นวาระการเรียนรู้และนำสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

2) ในแวดวงวิชาการสายพระสงฆ์ได้มีการศึกษาเรื่องนี้มามากกว่าห้าทศวรรษแล้วโดยพระที่เป็นนักปราชญ์ด้านพระพุทธศาสนา เช่น พระธรรมโกศาจารย์ (เงื่อม อินทปัญโญ) หรือหลวงพ่อพุทธทาสภิกขุสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ.ปยุตโต) และพระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธัมมจิตโต) เป็นต้น พระมหาเถระดังกล่าว ได้เขียนหนังสือที่เกี่ยวกับคนและการบริหารคนไว้เป็นจำนวนมาก สำหรับในยุคปัจจุบันนับเป็นนิมิตรหมายที่ดีที่หัวข้อการศึกษาเรื่องนี้ได้รับความสนใจมากขึ้น แต่ยังไม่กว้างขวางเพียงพอ ยังต้องการการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้องค์ความรู้เพื่อนำสู่การปฏิบัติให้บังเกิดประโยชน์แก่สังคมในวงกว้างต่อไป

3) ในแวดวงวิชาชีพนักปฏิบัติการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังไม่มีภาพที่ปรากฏชัดเจนว่าพวกเขามีความสนใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเพียงใด ข้อนี้จึงเป็นภาระหน้าที่ของชาวพุทธที่ต้องมีความกล้าอย่างเพียงพอที่จะทำการศึกษาค้นคว้า วิจัยแล้วเผยแพร่ผลการศึกษา และการปฏิบัติที่บังเกิดผลแล้วแก่ชาวโลกให้เป็นที่ประจักษ์

จากการศึกษาจึงพบการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสังเคราะห์เนื้อหา การสนทนากลุ่มนักปฏิบัติการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นการศึกษาในครั้งนี้เป็น 2 ประเด็นหลัก คือ

ประเด็นที่ 1 ความเกื้อกูลของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ผลการศึกษามีความเห็นพ้องกันว่า หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นหลักความจริงตามธรรมชาติเป็นสากล มีประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ กล่าวคือ ระดับกลยุทธ์หรือระดับนโยบาย ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

ประเด็นที่ 2 การนำหลักธรรมไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจำแนกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับหน่วยงาน/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และระดับภาระกิจ (แผนกงาน) ในระดับหน่วยงานนั้นหลักธรรมที่สำคัญที่จะนำมาใช้เป็นแกน คือ หลักอริยสัจ 4 ได้แก่ การรับรู้ปัญหา/ความต้องการ สาเหตุแห่งปัญหา แนวทางการแก้ปัญหา และการแก้ปัญหาได้สำเร็จตามภาษาในหลักธรรม คือ ทุกข์ สมุห์ทัย นิโรธ มรรค หลักอริยสัจ 4 เป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน

นอกจากนั้นหัวข้อธรรมที่นำมาเป็นหลักคิดระดับหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการยอมรับความแตกต่างของมนุษย์ตามหลักในหัวข้อธรรม บุคคล 4 ประเภท หรือบัวสี่เหล่า คือ อุคคฏิตัญญู วิปฏิตัญญู เนยยะ และปทปรมะ และหลักความเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้พัฒนาได้ รวมทั้งคนที่ได้รับการฝึกฝนแล้วเป็นผู้ประเสริฐที่สุด ส่วนการนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในระดับภาระกิจหรือแผนกงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถกล่าวโดยสรุปดังนี้

งานสรรหาและคัดเลือกบุคคลากร (People sourcing) ประยุกต์ใช้หลักธรรมหัวข้อ การกระทำโดยหมู่คณะ/กรรมการสำหรับการคัดเลือกคนใหม่เข้ามาอยู่ในองค์กร และใช้หลักธรรม หัวข้อ เอกทัคคะ การยอมรับความเป็นเลิศของคน (Talent)

งานการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and development) ประยุกต์ใช้หลักธรรม 2 หัวข้อคือ ประเด็นการเรียนรู้ใช้หลักหัวข้อธรรมภาวนา 4 คือ การฝึกกาย การฝึกศีล การฝึกจิต และการฝึกปัญญาส่วนประเด็นการสอน ใช้หลักหัวข้อธรรมพุทธลีลาในการสอน 4 คือ การชี้แจงชัดเจน ชวนใจให้อยากนำไปปฏิบัติ สร้างความเร้าใจอาจหาญ แกล้วกล้า และปลอบใจให้สดชื่นร่าเริง

งานการให้รางวัลผลตอบแทน (Reward management) ประยุกต์ใช้หลักธรรม 2 หัวข้อ คือ หัวข้อธรรมสังคหวัตถุ 4 คือ การให้ การทำตนให้เป็นประโยชน์ การพูดจาไพเราะ และการวางตนเสมอดี และ

หัวข้อการสงเคราะห์บุคคลทิศเบื้องล่างในทิศ 6 คือ การให้งานทำ การให้เงิน การให้สวัสดิการ การให้รางวัลพิเศษ และการให้พักผ่อน

งานพนักงานสัมพันธ์ (Employee relation) ประยุกต์ใช้หลักธรรมหัวข้อ กัลยาณมิตตตา 7 คือ ปิโย การทำตนให้น่ารัก ครูวางตนให้น่าเคารพ ภาวนีโย เป็นคนน่ายกย่อง วัตตา จ สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ วจนักขโม อดทนต่อคำพูดคนอื่น คัมภีรัญจะ กลัง กัตตา อธิบายเรื่องซับซ้อนล้ำลึกได้ และโน จัฏฐาเน นิโยชเย ไม่แนะนำคนอื่นไปในเรื่องเหลวไหล

อภิปรายผล

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

1. หลักธรรมสำหรับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวมคือ หลักอริยสัจ 4 และ 2) หลักธรรมสำหรับภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ หลักสัปปุริสธรรม 7 อันประกอบด้วย รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และ รู้บุคคล สามารถประยุกต์ใช้กับการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากร. หลักภาวนา 4 อันประกอบด้วย พัฒนากาย พัฒนาศีล พัฒนาจิต และพัฒนาปัญญาสามารถประยุกต์ใช้กับการพัฒนาบุคคลากร. หลักทิศ 6 ในหัวข้อเหฏฐิมทิศ คือ ทิศเบื้องล่าง อันประกอบด้วย จัดการงานให้ ให้ค่าจ้าง ให้สวัสดิการ ให้ของรางวัลพิเศษ และ ให้วันหยุดสามารถใช้กับการจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการ. และหลักกัลยาณมิตตตา 7 อันประกอบด้วย ความน่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจ รู้จักพูดให้ได้ผล อดทนต่อถ้อยคำผู้อื่น แถลงเรื่องล้ำลึกได้ และไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล สามารถใช้กับการพนักงานสัมพันธ์ได้

2. เหตุผลที่ได้ผลเช่นนั้น เพราะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากพระไตรปิฎก ตำราด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัย และ บทความวิชาการ สังเคราะห์ได้ข้อสรุปเบื้องต้นจากการทบทวนวรรณกรรมแล้วสร้างประเด็นคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาจำนวน 13 คน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจนได้ข้อสรุปตามผลการวิจัยนี้ อย่างไรก็ตาม การวิจัยนี้เป็นเพียงหนึ่งผลงานการศึกษาที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากบุคคลคณะหนึ่ง ต้องนำเสนอสู่เวทีสาธารณะ เช่น การประชุมทางวิชาการ การตีพิมพ์ในวารสารที่น่าเชื่อถือเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้อ่านแสดงความคิดเห็นได้เพื่อการปรับแก้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นในอนาคต

3. ผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมาของผู้วิจัยหลายท่าน เช่น ศึกษาเรื่องการนำหลักธรรมไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พระครูสิทธิธรรมาภรณ์ พระสิริรัตนเมธี และพระมหาสมศักดิ์ สติสัมปันโน (2563) ศึกษาเรื่องพระพุทธศาสนากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา และวิชญาภา เมธีวรฉัตร (2561) ศึกษาพุทธวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคไทยแลนด์ 4.0

ความคิดเห็นเพิ่มเติมอภิปรายผลแยกตามวัตถุประสงค์การวิจัยแต่ละประเด็น คือ 1) หลักธรรมในพระพุทธศาสนาสามารถนำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หรือไม่ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ยืนยันว่าหลักธรรมในพระพุทธศาสนาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคลได้ 2) หัวข้อธรรมใดที่จะนำมาเป็นฐานรากของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ผลการศึกษาบอกว่า อริยสัจ 4 คือหลักธรรมที่จะนำมาวางเป็นฐานรากของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมได้ อริยสัจ 4 หมายถึง ความจริง 4 ประการ คือ 1) ทุกข์ ได้แก่ ชาติ ชรา มรณะ การประจวบสิ่งอันไม่เป็นที่รัก ความปรารถนาไม่สมหวัง เป็นต้น 2) สมุทัย ได้แก่ เหตุให้เกิดทุกข์ อันได้แก่ความอยากชนิดต่าง ๆ 3) นิโรธ ได้แก่ ความดับทุกข์ และ 4) มรรค ได้แก่ หนทางนำไปสู่ความดับทุกข์ ขออธิบายความว่า งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่อยู่ในศูนย์ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ ในการให้บริการเรื่องทั้งหลายที่เกี่ยวกับบุคคล ความต้องการ ความปราถนา คือ ทุกข์ ดังนั้นหน่วยงาน

ทรัพยากรบุคคลต้องมีความเข้าใจในเรื่องนี้ จึงต้องทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ การให้บริการ และการให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานต่าง ๆ ได้

ฝ่ายบุคคลต้องทราบเหตุแห่งความต้องการด้านต่าง ๆ ของทุกฝ่ายแล้วให้ความช่วยเหลือ เมื่อความต้องการของหน่วยงานต่างที่ขอมายังฝ่ายบุคคลและได้รับการตอบสนองแล้วก็ถือว่าความทุกข์ก็ดับไป หลักสำคัญอีกประการหนึ่งของฝ่ายบุคคลคือการหาแนวทางที่จะช่วยแก้ปัญหาให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้จริง อย่างนี้ถือได้ว่าสร้างมรรควิถีแก่ทุกหน่วยงานในองค์กร

การนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในระดับแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กล่าวโดยสรุป ดังนี้

งานสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากร หลักการของงานกลุ่มนี้ คือ การจัดหาบุคคลากรที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถตรงตามที่หน่วยงานต่างๆต้องการในเวลาที่กำหนด บทสรุปจากการสนทนากลุ่มและความเห็นพ้องของผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า สัปปุริสธรรม 7 คือหัวข้อธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากรได้ เพราะหลักปุริสธรรม 7 คือ การรู้จักหลักการ (ธัมมัญญุตา) การสรรหาและการคัดเลือก การรู้วิธีการว่าทำอย่างไรให้บังเกิดผลคือการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ (อัตถัญญุตา) การรู้จักสถานที่ รู้จักอุปนิสัย การรู้จักบุคลิกของคน (ปริสัญญุตา) และ การรู้เวลาที่สมควร (กาลัญญุตา) เป็นต้น ดังนั้น สัปปุริสธรรม 7 จึงสามารถนำมาใช้กับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้

งานการพัฒนาบุคคลากร ประเด็นสำคัญของการพัฒนาบุคคลากรคือการรู้ว่าบุคคลากรยังขาดคุณสมบัติใดซึ่งโดยทั่วไปจะมีทั้งด้านเทคนิคและด้านสนับสนุน (Soft Skill) ดังนั้น การฝึกอบรมจะต้องฝึกทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความรู้ ด้วยเหตุนี้เอง ทางที่ประชุมสนทนากลุ่มจึงมีความเห็นว่า ภาวนา 4 อัน ประกอบด้วย การพัฒนากาย การพัฒนาศีลคือความมีวินัย การพัฒนาจิต และ การพัฒนาปัญญา เป็นหัวข้อธรรมที่ครอบคลุมส่วนที่จำเป็นของบุคคลากรในสถานที่ทำงานแล้ว

ผลตอบแทนและสวัสดิการ หลักการสำคัญคือเมื่อองค์กรว่าจ้างบุคคลากรแล้ว บุคคลากรได้ทำงานแก่นายจ้างทั้งสองฝ่ายจึงมีประโยชน์ต่อกัน ในส่วนของบุคคลากรค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ เป็นความจำเป็นสำหรับการเลี้ยงชีพของเขาและครอบครัว ในส่วนของนายจ้างการทำงานเต็มความสามารถของบุคคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังในการสนทนากลุ่มมีการนำเสนอหัวข้อธรรมหลายข้อแต่สรุปลงเหลือ 2 ข้อหลักคือ หลักตามหัวข้อธรรมทิศ 6 ในส่วนทิศเบื้องล่างอันว่าด้วยการสงเคราะห์ลูกจ้างโดยนายจ้างด้วยการให้งาน ให้เงิน ให้สวัสดิการ และ ให้โอกาสอันถือเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้เป็นนายจ้าง

หัวข้อธรรมที่ 2 ที่เห็นพ้องดันว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานกลุ่มนี้ได้ คือ สังคหวัตถุ 4 อัน ประกอบด้วย ทาน คือ การให้สิ่งต่าง ๆ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ด้านต่าง ๆ แม้แต่การให้อภัย ปิยวาจา คือ การพูดจาไพเราะ อัตถจริยา คือ การประพฤติที่เป็นประโยชน์ และสมานัตตตา คือ การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย

การพนักงานสัมพันธ์ เป้าประสงค์สำคัญของงานกลุ่มนี้ คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของนายจ้างกับลูกจ้าง และลูกจ้างกับลูกจ้าง ทั้งนี้เพื่อร่วมกันทำงานให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรอันจะส่งผลดีต่อผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน แต่เนื่องจากธรรมชาติของคนที่อยู่ร่วมกันย่อมมีความแตกต่างทางด้านความคิด ความเชื่อความชอบ ดังนั้นพฤติกรรมการแสดงออกที่ก่อให้เกิดปัญหามีได้ตลอดเวลา ปัญหาทางการบริหาร คือ จะบรรเทาปัญหาด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์ลงได้อย่างไร รวมทั้งจะสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกได้อย่างไร ผลจากการแลกความคิดเห็นในการสนทนากลุ่มได้สรุปร่วมกันว่า หัวข้อธรรมกัลยาณมิตรธรรม 7 อัน ประกอบด้วย ปิโย คือ ความน่ารัก น่าคบค้าสมาคม ครุ คือ น่าเคารพ ประพฤติเหมาะสม เป็นที่พึ่งได้ ภาวนีโย คือ น่ายกย่อง เป็นผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นตัวอย่างที่ดี วัตตา จะ คือ รู้จักพูด ชี้แจงอธิบายได้ดี คอยให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาที่ดี วจนักขโม คือ อดทนต่อคำพูดคนอื่น ยินดีรับฟัง พร้อมร่วมปรึกษา คัมภีรัญจะกลัง กัตตา คือ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากให้ผู้อื่นเข้าใจได้ และให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และโนจัฏฐาเน นิโยชะเย คือ ไม่พูดแนะนำในเรื่องเหลวไหล หรือ ชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย ธรรมข้อย่อยต่าง ๆ

เหล่านี้จะช่วยทั้งในด้านการสื่อสาร และการประสานน้ำใจของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กร จึงถือว่า หลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ประการสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการพนักงานสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการสนทนากลุ่มทางออนไลน์จากผู้ปฏิบัติงาน/ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา 5 คน ทั้งนี้ ผลการศึกษานี้ได้รับความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาจำนวน 2 ท่านแล้ว จึงขอนำเสนอบทสรุปตามภาพที่ 4

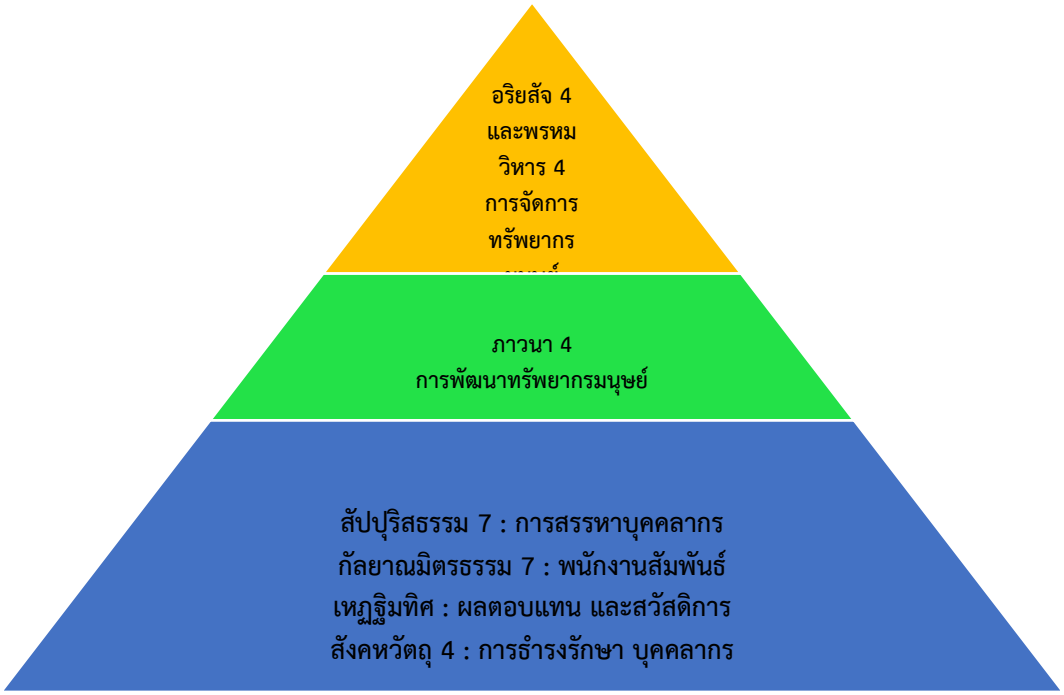
1.หัวข้อธรรมที่เป็นพื้นฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์	● อริยสัจ 4①
2.หัวข้อธรรมที่ประยุกต์ใช้กับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	● การสรรหา-คัดเลือก : สัปปุริสธรรม 7②
	● การพัฒนาบุคคลากร : ภาวนา 4③
	● ผลตอบแทน : ทิศ 6 (เหฏฐิมทิศ) สังคหวัตถุ 4④
	● พนักงานสัมพันธ์ : กัลยาณมิตตตา 7⑤

ภาพที่ 4 หัวข้อธรรมเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากการสนทนากลุ่มที่ผ่านการตีความและการสังเคราะห์แล้ว

ความท้าทายของการศึกษาเรื่องนี้ คือ ภาษาธรรมเป็นภาษาที่คนทั่วไปเข้าใจได้ยากเรื่องจากเป็นคำในภาษาบาลีเป็นส่วนใหญ่แม้แปลเป็นภาษาไทยแล้วในหลาย ๆ คำยังคงเข้าใจยากอยู่ ดังนั้นการสร้างความคุ้นเคยเรื่องภาษาจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนั้นการประยุกต์หัวข้อธรรมให้เข้ากับภาระกิจขององค์กรสมัยใหม่ต้องใช้การไตร่ตรองที่สูงยิ่งและมีความสุ่มเสี่ยงที่จะตีความผิด ดังนั้นการมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญหลักพุทธธรรมและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันเป็นศาสตร์แขนงใหม่จึงมีความจำเป็นเช่นเดียวกัน

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยเป็นรูปปิรามิดหลักธรรมเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งเป็นยอดปิรามิด ศูนย์กลางปิรามิด และฐานปิรามิด



ภาพที่ 5 ปิรามิดหลักธรรมเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากภาพที่ 5 สรุปองค์ความรู้ว่า ยอดปิรามิด คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหน่วยงานหลัก หลักธรรมที่จะนำมาเป็นหลักการขององค์กร คือ หลักอริยสัจ 4 คือ การรู้ปัญหา การรู้สาเหตุแห่งปัญหา การรู้ความหมดไปของปัญหา และการรู้แนวทางและวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งงานทุกอย่างภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตกอยู่ในหลักความจริง 4 ประการนี้ นอกจากนั้นหัวข้อธรรมที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีคือ หลักธรรมพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

จุดศูนย์กลางปิรามิดอันเปรียบประดุจหัวใจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาบุคคลากร หลักธรรมที่ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคลากร คือ ภาวนา 4 อันประกอบด้วย การพัฒนาทางการ การพัฒนาทางจิต การพัฒนาศีล/วินัย และการพัฒนาปัญญาคือความรู้และทักษะต่าง ๆ

ฐานของปิรามิด คือ ภาระกิจอันประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากร หลักธรรมที่นำมาใช้ คือ สัปปุริสธรรม 7 ประกอบด้วย การรู้จักเหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้ชุมชน และรู้บุคคล การพนักงานสัมพันธ์ หลักธรรมที่นำมาใช้ คือ กัลยาณมิตรธรรม 7 อันประกอบด้วย ความน่ารัก น่าคบ น่าเคารพ น่ายกย่อง ช่างพูด อดทนต่อคำพูดผู้อื่น และ การไม่แนะนำเรื่องเหลวไหล การบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการ หลักธรรมที่นำมาใช้ คือ หลักธรรมทิศ 6 หัวข้อเหฏฐิมทิศ คือ ทิศเบื้องล่างอันกล่าวถึงการสงเคราะห์ลูกจ้าง อันประกอบด้วย การให้งานทำ การให้เงิน การให้สวัสดิการ การให้รางวัลพิเศษ และการให้โอกาส ภาระกิจสุดท้าย คือ การธำรงรักษาบุคคลากรให้อยู่ทำงานกับองค์กร หลักธรรมที่นำมาใช้ คือ สังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย ทาน คือ การให้สิ่งต่าง ๆ ศีล คือ การทำความดีงามต่อกัน อัตถจริยา คือ การปฏิบัติสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน และสมานัตตตา คือ การอยู่ร่วมกัน การวางตัวต่อกันแบบคนเสมอกัน และให้เกียรติต่อกัน

หลักธรรมต่างที่กล่าวมานี้เป็นเพียงหัวข้อธรรมเล็กน้อยที่มีการกล่าวถึงในการศึกษานี้ ยังมีหัวข้อธรรมอีกมากมายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นความท้าทายของนักการศึกษาและผู้สนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาต่อไป

สรุป

ผลการวิจัยฉบับนี้สรุปความได้ว่า หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนามีประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดขั้นพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลจากโลกตะวันตกและจากศาสตร์ทางการบริหารยุคใหม่เป็นหลัก เช่น เศรษฐศาสตร์แรงงาน จิตวิทยา มนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมองค์การ เป็นต้น การให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ สภาพชีวิตจิตใจของคนในองค์การอย่างจริงจังยังมีน้อยเพราะฐานคิดเริ่มต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นในโลกยุคพัฒนาอุตสาหกรรม ดังนั้น คนจึงถูกมองเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง แม้ว่าในปัจจุบันความคิดดังกล่าวนั้นได้เปลี่ยนแปลงไประดับหนึ่งแล้วแต่มุมมองทางการบริหารคนยังเปลี่ยนแปลงไปไม่มาก

สำหรับหัวข้อธรรมในพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) หัวข้อธรรมที่เป็นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การยอมรับเรื่องความแตกต่างของคน และความเชื่อว่าคนเป็นเวไนยสัตว์ คือ เป็นผู้ที่สามารถแนะนำและสั่งสอนให้เรียนรู้สิ่งใหม่อละปรับวิธีคิดวิธีทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้เสมอ และ 2) หัวข้อธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สนับสนุนงานเชิงภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ นำหลักการของสัปปุริสธรรม กล่าวคือ หลักการรู้เขา - รู้เรา รู้สถานที่ รู้เวลา รู้ประมาณ เป็นต้นมาใช้กับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรได้ การนำหลักการของภาวนา 4 ประการ คือ การพัฒนาด้านร่างกาย การพัฒนาความประพฤติ การพัฒนาด้านจิตใจ และการพัฒนาสติปัญญาไปใช้กับการพัฒนาบุคคลากรในองค์กรได้อย่างปราศจากข้อสงสัย การนำหลักการสงเคราะห์ของนายจ้างกับลูกจ้างในหัวข้อธรรมว่าด้วยทิศ 6 มาใช้ในการบริหารเรื่องผลตอบแทนและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของบุคคลากร และการนำหลักการความเป็นมิตรที่ดีตามคติทางพระพุทธศาสนามาใช้กับระบบการสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ในองค์กรได้เป็นอย่างดี หัวข้อธรรมเหล่านี้ควรนำมาถ่ายทอดให้การเรียนรู้แก่บุคคลากรและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอันจะยังประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กรสืบไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทางด้านวางแผนพัฒนาในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช่ประโยชน์ทั้งด้านวิชาการและด้านวิชาชีพ กล่าวคือ ในด้านวิชาการนั้นสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นฐานความรู้เบื้องต้น เพื่อศึกษาวิจัยในส่วนอื่นต่อไป ส่วนในด้านวิชาชีพ สามารถนำหัวข้อธรรมที่ได้จากการศึกษา ไปจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาได้อีกส่วนหนึ่งด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายประเด็นศึกษาให้ครอบคลุมนิยามของพระพุทธศาสนา เช่น องค์ศาสดา หลักธรรม ศาสนิกชน และพิธีการทางศาสนา เป็นต้น เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

เธียรวิทย์ เสริมใหม่. (2561). รากฐานวัฒนธรรมไทยได้รับอิทธิพลตามหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา. *วารสาร มจร. พุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, *2*(1), 119-132.

บุญมี พันธุ์ไทย. (2565). การวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารปรัญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, *1*(2), 1-10.

ปัญญา ใช้บางยาง และคณะ. (2548). *ธรรมาธิบายหลักธรรมในพระไตรปิฎก.* กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.

พระครูสิทธิธรรมาภรณ์ และคณะ. (2563). พระพุทธศาสนากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์, *Journal of Modern Learning Development*, *5*(3), 219-229.

พระไตรปิฎกฉบับสากล. (2561). *วิถีธรรมจากพุทธปัญญา.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธัมมจิตโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก ป.อ.ปยุตโต. (2547). *พุทธธรรม.* กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2556). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.* กรุงเทพฯ: พระพุทธศาสนาธรรมสภา.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2557). *พุทธธรรมฉบับปรับปรุงขยาย.* กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

พระราชรัตนมงคล. (2562). พระพุทธศาสนากับสังคมไทย. *วารสารวิจัยธรรมศึกษา*, *2*(2), 18-24.

วิชญาภา เมธีวรฉัตร. (2561). พุทธวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสาร มจร.หริภุญชัยปริทรรศน์*, *2*(2), 38-46.

ศูนย์ข้อมูลกลางด้านศาสนา. (2564). *กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ข้อมูลกลางด้านศาสนา.

สุพรรณี รัตนานนท์. (2565). *ตำราการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. ค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2567, จาก https://digital_collect.lib.buu.ac.th/librarychanthaburi/fulltext/Supunnee.pdf

สุวรรณ แก้วนะ. (2564). การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร.*วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, *10*(1), 290-299.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practices* (12th ed.). London: Kogan Page.

Bradley, W. H. (2008). *The New Human Capital Strategy: Improving the Value of Your Most Important Investment--Year After Year. Human capital strategy*. USA: Amazon.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Mondy, R. Wayne. (2010). *Human resource management*. (12th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Raymond, A. N. (2021). *Human resource management*.(12th ed.). New York: Mc Graw Hill Education.