

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

Personnel Management According to Sublime States of Mind

เอกลักษณ์ เพ็งพรหม

Eakkaluk Pengprom

นักวิชาการอิสระ

Independent Academician

E-mail: Pengprom2527@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 7 มิถุนายน 2565

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 20 ธันวาคม 2565

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 20 ธันวาคม 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม เป็นการบริหารบนพื้นฐานปรัชญาทวินิยม คือ บริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตใน 2 มิติ คือ มิติทางกายและมิติทางใจ โดยเริ่มต้นจากมิติทางใจ ได้แก่ เพื่อบ่มเพาะให้เกิดความรักในตนเองและเพื่อนร่วมงาน รักในงานที่ทำปรารถนาซึ่งผลลัพธ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ทุกคนในองค์กร มีจิตเกื้อกูล มีน้ำใจ มีความอ่อนโยน พร้อมให้การยกย่องและสนับสนุนทุกคนบนพื้นฐานมุกตาจิต มีใจที่มั่นคงหนักแน่น ไม่ไหลเอนไปตามอคติหรืออารมณ์ที่เอนเอียง ไม่ว่าจะเป็นความเอนเอียงเพราะพอใจ ความเอนเอียงเพราะไม่พอใจ ความเอนเอียงเพราะกลัว และความเอนเอียงเพราะหลงผิด ส่วนมิติทางกาย ได้แก่ การลงมือกระทำและพูดในสิ่งที่จะทำให้เกิดการบำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่คนในองค์กร สร้างความเข้าใจ สร้างแนวทาง สร้างกำลังใจด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เติบโต และพัฒนาต่อยอดคุณภาพชีวิตของคนในองค์กร สร้างระบบการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความเป็นธรรมทั้งในทางนิติธรรมและจริยธรรม ก่อให้เกิดองค์กรที่มั่นคง สมดุล และยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล, พรหมวิหารธรรม, การวิจัยเชิงคุณภาพ

ABSTRACT

This study was the qualitative research conducted by document analysis. The objective was to examine the personnel management according to Sublime States of Mind. The result indicated that the personnel management according to Sublime States of Mind was the management based on Dualism philosophy, that is, management to provoke the improvement of the quality of life in 2 dimensions: physical dimension; and mental dimension, e.g., nurturing love in oneself and co-workers, love in works performed, wishes for outcome beneficial to everyone in the organization, having supporting, generous and mild mind, being ready to praise

and support everyone based on sympathetic mind, having the strong mind with no bias or deviated emotions, either bias by satisfaction, dissatisfaction, fear or misunderstanding. For the physical dimension, it included the undertaking and talking about what to be done to give happiness and wipe out suffering for people in the organization, making the good understanding, guideline, and mental support by providing the environment which encouraged the learning, growth and developing the quality of life of people in the organization while the system that was transparent, checkable, and fairness in both principle of law and ethics was set up so that the organization would be secure, balanced, and sustainable.

Keywords: Personnel Management, Sublime States of Mind, the qualitative research

1. บทนำ

การบริหารบุคคล (Personnel Management) เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาหรือคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติตามองค์กรหรือหน่วยงานต้องการ เช่น เป็นคนดี เป็นคนมีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยมีศิลปะในการจูงใจเพื่อให้บุคคลเหล่านี้สนใจเข้ามาทำงาน ช่วยดูแล รักษา และต่อยอดทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารงานในองค์กรด้วยความพึงพอใจ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับการบริหารองค์กรโดยรวม โดยกระบวนการจะเริ่มต้นนับตั้งแต่ก่อนบุคคลนั้นจะเข้าสู่องค์กรจนกระทั่งพ้นจากองค์กรไป เพื่อให้ได้คุณภาพงานทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยการบริหารงานบุคคลโดยหลักการทั่วไปนั้น ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของ กุลชลี พวงเพ็ชร (2560) ที่ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล ไว้ว่า “กระบวนการจัดการบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพสู่องค์กร และเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว กิจกรรมสำคัญของการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน”

รูปแบบการบริหารงานบุคคลทั่วไป เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน กระบวนการเหล่านี้ นอกจากจะต้องใช้หลักการบริหารทั่วไปเข้ามาช่วยกำหนดนโยบายและแผน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ และประเมินผล สิ่งสำคัญที่อาจถูกละเลยเมื่อกล่าวถึงระบบการบริหารเชิงระบบเช่นนี้ก็คือ ความรักความเข้าใจ (เมตตา) ความใส่ใจที่จะช่วยแก้ปัญหาโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (กรุณา) การยินดีต่อความสุข ความสำเร็จที่เกิดขึ้นแก่บุคคลอื่น โดยที่ตนเองมีส่วนในการผลักดัน โดยปราศจากความอิจฉาริษยา (มุทิตา) และการมีหัวใจที่เที่ยงธรรม ไม่เล่นพรรคเล่นพวก หรือเห็นแก่ผลประโยชน์ของพวกพ้อง ไม่เอนเอียงไปตามอคติหรืออารมณ์ (อุเบกขา)

พรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมสำคัญที่สามารถส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วย ความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาเช่นนี้ได้ หากมีการนำเอาหลักธรรมเหล่านี้มาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยเริ่มต้นจากการบริหารตนเองเสียก่อน ทั้งในส่วนของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานในแผนกต่างๆ

เพื่อสร้างความสัมพันธภาพ (ความเห็นชอบ) ให้เกิดทัศนคติที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม พระพรหมคุณาภรณ์ (2552ก: 259) ได้นิยามไว้ว่า พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, ธรรมประจำใจของท่านผู้มีคุณงามความดียิ่งใหญ่มี 4 ข้อ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา นอกจากนี้ พระพรหมคุณาภรณ์ (2552ข: 124) ยังได้อธิบายไว้ว่า เมตตา หมายถึง ความรัก ความปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า กรุณา หมายถึง ความคิดสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขู ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นธรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่ความรับผิดชอบของตน ผู้ดำรงในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และอุเบกขาธรรมได้ด้วย อุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรุณาที่จะช่วยเหลือสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาด้วยที่จะไม่ให้เสียธรรม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม เพื่อวิเคราะห์ให้เกิดแนวทางสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม

3. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธที่สร้างประโยชน์สุขให้แก่องค์กรเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้วางกรอบการวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดหลัก โดยศึกษาจากงานเขียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและหลักพรหมวิหารธรรม จากนั้นจึงวิเคราะห์หาคำตอบว่าการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมเป็นลำดับต่อไป เมื่อได้คำตอบเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงได้ทำข้อสรุปและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2. ขอบเขตด้านระยะเวลา

โดยกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการวิจัย ระหว่างเดือน มีนาคม – มิถุนายน 2565

4. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม” ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานบุคคลและหลักพรหมวิหารธรรม ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา จากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมาเรียบเรียงอย่างเป็นระบบ

2. นำข้อมูลที่ได้รวบรวมและเรียบเรียงอย่างเป็นระบบมาวิเคราะห์ตีความเพื่อให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารงานบุคคลทั่วไป และเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหลักพรหมวิหารธรรมกับการบริหารงานบุคคล

3. สรุปและเสนอแนะเชิงนโยบาย รวมถึงแนวทางสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

5. ผลการวิจัย

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม เป็นการบริหารบนพื้นฐานปรัชญาทวินิยม คือ บริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตใน 2 มิติ คือ มิติทางกายและมิติทางใจ ได้แก่

1. การบริหารงานบุคคลด้วยความเมตตา ได้แก่ มีจิตปรารถนาดี มีคำพูดและการกระทำที่เกิดประโยชน์สุขในการบริหารงานบุคคล ทั้งในส่วนของการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

2. การบริหารงานบุคคลด้วยความกรุณา ได้แก่ มีจิตคิดช่วยเหลือ มีคำพูดและการกระทำที่เกิดการบำบัดทุกข์หรือแก้ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ทั้งในส่วนของการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

3. การบริหารงานบุคคลด้วยมุทิตา ได้แก่ มีจิตที่อ่อนโยนและแผ่กว้าง มีคำพูดและการกระทำที่ก่อให้เกิดส่งเสริม ยินดีต่อความสุขความสำเร็จ ในการบริหารงานบุคคล ทั้งในส่วนของการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

4. การบริหารงานบุคคลด้วยอุเบกขา ได้แก่ ได้แก่ มีจิตที่มั่นคง มีคำพูดและการกระทำที่เป็นธรรม ไม่เอนเอียงไปตามอคติหรืออารมณ์ ในการบริหารงานบุคคล ทั้งในส่วนของการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม เป็นการบริหารทั้งมิติทางกายและมิติทางใจ โดยเริ่มต้นจากมิติทางใจ เพื่อบ่มเพาะให้เกิดความรักในตนเองและเพื่อนร่วมงาน รักในงานที่ทำ ปรารถนาซึ่งผลลัพธ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ทุกคนในองค์กร มีจิตเกื้อกูล มีน้ำใจ มีความอ่อนโยน พร้อมให้การยกย่องและสนับสนุนทุกคนบนพื้นฐานมุทิตาจิต มีใจที่มั่นคงหนักแน่น ไม่ไหลเอนไปตามอคติหรืออารมณ์ที่เอนเอียงไม่ว่าจะเป็นความเอนเอียงเพราะพอใจ ความเอนเอียงเพราะไม่พอใจ ความเอนเอียงเพราะกลัว และความเอนเอียงเพราะหลงผิด ส่วนมิติทางกาย ได้แก่ การลงมือกระทำและพูดในสิ่งที่จะทำให้เกิดการบำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่คนในองค์กร สร้างความเข้าใจ สร้างแนวทาง สร้างกำลังใจด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เติบโตและพัฒนาต่อยอดคุณภาพชีวิตของคนในองค์กร สร้างระบบการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ความเป็นธรรมทั้งในทางนิติธรรมและจริยธรรม ก่อให้เกิดองค์กรที่มั่นคง สมดุล และยั่งยืน

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม อภิปรายผลการวิจัยได้ว่า มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล (พรหมสนธิ) (2560) เสนอรูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหารการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ กลุ่มที่ 4 โดยในขั้นตอนแรกได้กล่าวถึง การบริหาร 5 ด้าน ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ 1) การสรรหาบุคลากร 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 3) การธำรงรักษาบุคลากร 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จากนั้นได้เสนอหลักพุทธธรรมที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ หลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วยเมตตา ความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุณา คิดอยากจะช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรในองค์กร มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และอุเบกขา ความยุติธรรมเที่ยงตรง เสมอต้นเสมอปลายต่อ เพื่อนร่วมงานทั้งใน และนอกโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนรูปแบบการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4 ดังนี้ 1) การสรรหาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ควรวางแผนสรรหาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนและวิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรอย่างยุติธรรม พร้อมกันนี้ต้องมีกรอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ ความชำนาญ (Skill) และเจตคติ (Attitude) ซึ่งนำไปสู่การยกระดับมาตรฐาน การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามหลักพรหมวิหาร 4 ต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงาน แบ่งงานกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความเคารพ ในความเท่าเทียมกันของแต่ละบุคคลเป็นกันเอง ยอมรับและการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ปราศจากความลำเอียง รวมไปถึงการแสดงความความยินดีหรือชื่นชมเพื่อนร่วมงานหรือ หัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จ 3) การพัฒนาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ต้องเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความชำนาญ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ให้มีศักยภาพสูงขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น 4) การธำรงรักษาบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ต้องธำรงรักษาบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติหน้าที่ตามกำลังความสามารถอย่างเหมาะสม จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้มีการกำหนด เป้าหมายของการดำเนินการตามตัวชี้วัด แล้ววัดผลประเมินผลและติดตามผลหลังการทดลองปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และ 5) การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร 4 ต้องจัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดทำข้อมูลบุคลากร คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้ได้รับการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม และมีการติดตามผลประกอบกับข้อมูล อัตรากำลังบุคลากรปัจจุบันและอนาคตที่จำแนกตามประเภท ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานความร่วมมือระหว่างกัน ร่วมกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการ ประเมินผล มีการจัดระบบระเบียบของการวัดผลและประเมินผลแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง ส่วนหลักพุทธธรรมที่สนับสนุนการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ได้แก่ หลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา ความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กรุณา คิดอยากจะช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคลากรในองค์กร มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จใน หน้าที่การงาน และ

อุเบกขา ความยุติธรรมเที่ยงตรง เสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อนร่วมงานทั้งใน และนอกโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภากร นามแก้ว และคณะ (2564) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหาร ความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28” โดยให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ด้านการ เอาชนะ (Competition) แสวงหาเหตุผลในการที่จะทำให้ บรรลุเป้าหมายแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะนำไปสู่ ผลที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร โดยที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งให้ ทุกฝ่ายตระหนักว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องแก้ไข โดยพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและหาวิธีการจัดการกับความ ขัดแย้งที่เหมาะสมด้านการร่วมมือ (Collaboration) ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันมีความ พึงพอใจและสมประสงค์ การทำงานร่วมกันกับผู้อื่น หรือทำงานกันเป็นทีม เพื่ออาศัยความสามารถอันหลากหลาย ของคนเป็นหมู่คณะในการสร้างสรรค์งานให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน แสวงหาความร่วมมือและ ความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานอยู่เสมอในการแก้ไขปัญหา ด้านการประนีประนอม (Compromising) ผู้บริหาร ควรแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการรอมชอมใช้วิธีการยอมแพ้ในบางประเด็นเพื่อที่จะได้เอาชนะในบางประเด็น การเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจบางอย่างและต้องยอมเสียสละบางอย่าง ซึ่งมีลักษณะ เป็นการพบกันครึ่งทาง ด้านการหลีกเลี่ยง (Avoiding) ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองไม่ชอบ มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร แสวงหาความช่วยเหลือจากผู้อื่นมาช่วยแก้ปัญหาความ ขัดแย้งเสมอ พยายามหลีกเลี่ยงการอภิปรายปัญหาโดยตรงไปตรงมา แก้ปัญหาเท่าที่จำเป็น เพื่อหลีกเลี่ยง ความตึงเครียด และพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง และด้านการยอมให้ (Accommodation) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ไม่ทำลายความรู้สึกของ ผู้ร่วมงาน เอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน นึกถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานในการเจรจาต่อรอง เสียสละประโยชน์ของ ตนเองให้แก่ผู้ร่วมงาน ยอมให้ผู้ร่วมงานทำตามความคิดเห็นของตน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยเดช ผลาวงศ์ (2560) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4” ผลการศึกษาพบว่า “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุล ในวิธีปฏิบัติต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ ต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับลูกน้อง ด้านหนึ่งกับอุเบกขา คือ ความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์ กติกาในงาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตา กรุณา ลูกน้องมากเกินไปจนทำให้เสียหลักกติกางาน หรือการยึดแต่หลักกติกางานโดยเคร่งครัด อย่างเดียวชนิดปราศจากความเมตตา กรุณา ต่อลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหาย ทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดี ต้องไม่ทำ” และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โสมจิราวดี จำปาสิทธิ์ (2563) “การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสาชิง อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช” ผลการศึกษาพบว่า องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย คือ หลักพรหมวิหาร 4 นี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงกับทุกเรื่องในชีวิต ไม่ใช่เฉพาะกับเรื่องการทำงาน ไม่จำกัดเฉพาะคนที่เป็นผู้บริหาร แต่คนที่เป็นลูกน้องและประชาชนในพื้นที่ ก็สามารถนำหลักการนี้ในการดำเนินชีวิตได้เช่นกัน หากต่างฝ่ายต่าง อยู่ร่วมกันด้วย ความปรารถนาดีต่อกันเช่นนี้ ที่ทำงานและสังคมของเราคงจะเป็นสถานที่ที่อบอุ่นด้วยความ สามัคคี ประองตอง มีความสุขกันทุกฝ่าย เพื่อให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้การบริหารงาน

ประสบผลสำเร็จบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัณฑ์พงษ์ นามเสนห์ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร” ผลการศึกษาพบว่า การบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในวิธีปฏิบัติ ต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหาร 4 คือ ต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับ ลูกน้องด้านหนึ่ง กับ อุเบกขา คือความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์กติกาในงาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณาลูกน้องมากเกินไปจนทำให้เสียหลักกติกางาน หรือการยึดแต่หลักกติกางานโดยเคร่งครัดอย่างเดียวนั้นปราศจากความเมตตา กรุณาต่อลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหายทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดีต้องไม่ทำ ดังนั้น การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากขาด ซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็น ภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความ เทียงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้อย่าง เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจากอคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัวหรือความไม่รู้ มีปมมาจาก สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรัก และสร้างความศรัทธา แก่ลูกน้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ

7. ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษา “การบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรม” พบว่า เป็นการบริหารบนพื้นฐานปรัชญาทวินิยม คือ บริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตใน 2 มิติ คือ มิติทางกายและมิติทางใจ ดังนั้นในการประยุกต์ใช้จึงควรคำนึงทั้งทางด้านจิตใจ คำพูด และการกระทำ เพื่อให้เกิดการนำไปใช้ได้ครบทั้ง 2 มิติก็จะสามารถทำให้เกิดองค์กรที่มั่นคง สมดุล และยั่งยืนได้

พรหมวิหารธรรมเป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารงานบุคคล เป็นการทำงานโดยใช้หลักธรรมเป็นตัวขับเคลื่อน กิจกรรมงานใดๆ ล้วนเป็นเพียงเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการฝึกจิตใจให้ตั้งมั่นอยู่ในธรรม ดำรงอยู่ในธรรม และมีเป้าหมายเพื่อธรรมในทุกกิจกรรมการบริหาร ส่วนผลประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากการบริหารถือเป็นผลพลอยได้ จึงเห็นได้ว่าหลักการบริหารงานบุคคลตามหลักพรหมวิหารธรรมนั้นเน้นการสร้างเหตุอันนำมาซึ่งประโยชน์สุขทั้งภายในและภายนอก สามารถสร้างเครือข่ายคนที่เป็นกัลยาณมิตรร่วมกันและกัลยาณมิตรเหล่านั้นก็เป็นส่วนเสริมให้เกิดเครือข่ายการทำงานที่สังคมให้ความเชื่อถือและเป็นการบริหารงานที่มีความสุขที่เกิดขึ้นกับตนเองและสังคมส่วนรวม มีความเป็นธรรมาภิบาล เพราะเน้นการมีส่วนร่วมบนความจริงใจทั้งทางด้านนิติธรรม คุณธรรม จริยธรรม จึงเกิดความโปร่งใสจากภายในสู่ภายนอก สร้างความน่าเชื่อถือโดยธรรม เป็นความสุขร่วมกันของผู้มีธรรมเป็นเป้าหมายร่วมกันในการบริหารองค์กร

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้งาน

1. สามารถสร้างเป็นแบบจำลองสร้างหลักสูตรการบริหารเชิงพุทธสำหรับพัฒนาผู้นำองค์กร

โดยการนำหลักพรหมวิหารธรรมไปดำเนินงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่มีส่วนร่วมในการรับรู้และศึกษาให้เข้าใจ อาจมีการจัดอบรมผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน จากนั้นก็มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และรับผิดชอบ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาตน พัฒนาคณะ พัฒนางาน บนพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลต่อไป

2. นำผลวิจัยในส่วนที่เป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหารไปปรับใช้ในองค์กรทางด้านการบริหาร

ผู้บริหารสามารถนำหลักพรหมวิหารธรรมมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กรและธรรมชาติของผู้ร่วมงาน ทั้งในส่วนการบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน การปรับใช้ควรคำนึงถึงเป้าหมายที่เราปรับใช้เพื่อใคร โดยกำหนดลงไปทีละประโยชน์ส่วนรวม หมายความว่าเราจะปรับใช้หลักธรรมเหล่านี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม คือ ประโยชน์ตน ประโยชน์ท่าน ซึ่งประโยชน์ในที่นี้ก็คือคุณภาพชีวิตของผู้ร่วมงานในทุกๆระดับนั่นเอง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาการบริหารบุคคลตามหลักอปริหานิยธรรม 7

2. ควรศึกษาการบริหารตน บริหารคน บริหารงาน ตามหลักพรหมวิหาร 4

บรรณานุกรม

กัณฑ์พงษ์ นามเสนห์. (2559). การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร. Journal of Roi Kaensarn Academi. ปีที่ 1. ฉบับที่ 2. (กรกฎาคม-ธันวาคม).

กุลชลี พวงเพ็ชร. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ปทุมธานี: ยูโอเพ่น.

ไชยเดช ผลวางศ์. (2560). การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4. Journal of Roi Kaensarn Academi. ปีที่ 2. ฉบับที่ 1. (มกราคม-มิถุนายน).

ภากร นามแก้ว และคณะ. (2564). การบริหารความขัดแย้งของบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28. วารสารการบริหารการศึกษา มจร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด. ปีที่ 1. ฉบับที่ 1. (มกราคม-เมษายน).

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2552ก). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ.

_____. (2552ข). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลศัพท์. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ.

พระมหาชัยวัฒน์ จตฺตมโล(พรหมสนธิ). (2560). กระบวนการและหลักการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมตามหลักพรหมวิหารสี่. วารสารธาตุพนมปริทรรศน์. ปีที่ 1. ฉบับที่ 1. (มกราคม-พฤษภาคม).

โสมจิรวดี จำปาสิทธิ. (2563). การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเสาชอง อำเภอร่อนพิบูลย์จังหวัดนครศรีธรรมราช. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ. ปีที่ 5. ฉบับที่ 1. (มกราคม).