

การบริหารตามพุทธวิธี: การประยุกต์ใช้หลักธรรมในบริบทการบริหารสมัยใหม่ BUDDHIST MANAGEMENT PRINCIPLES: APPLYING DHAMMA IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL LEADERSHIP

อัจฉรา หล่อตระกูล

Ajchara Lortrakul

มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Rattana Bundit University

nmpungnaka@hotmail.com

Received : May 16, 2025;

Revised : May 25, 2025;

Accepted : May 27, 2025

บทคัดย่อ

การบริหารตามพุทธวิธีเป็นแนวทางที่นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กร โดยยึดหลัก ปัญญา และ คุณธรรม เป็นแกนกลาง ซึ่งเน้นการพัฒนาทั้งด้านการจัดการและการพัฒนาจิตใจของบุคลากรในองค์กร ผ่านหลักธรรมสำคัญต่าง ๆ อาทิ อิทธิบาท 4, พรหมวิหาร 4, สัมปยุตธรรม 7, และ ทศพิธราชธรรม ที่สามารถประยุกต์ใช้ในบริบทการบริหารสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือเพื่อศึกษาและนำเสนอการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจในองค์กร การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน และการพัฒนาผู้นำที่มีคุณธรรม พร้อมทั้งเสนอแนวทางการปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทองค์กรไทย ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน แต่ยังช่วยพัฒนาคุณภาพจิตใจของบุคลากรในองค์กร บทความนี้จะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อหลัก ได้แก่ 1. หลักธรรมสำคัญในพุทธวิธีการบริหาร 2. การประยุกต์ใช้พุทธวิธีในการบริหารยุคใหม่ และ 3. ข้อเสนอเชิงนโยบายและการปฏิบัติ ผลที่คาดหวังคือการนำพุทธวิธีมาประยุกต์ใช้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรในด้านความสำเร็จทางธุรกิจควบคู่กับความเจริญทางจิตวิญญาณ ซึ่งจะช่วยสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานของบุคลากรและผู้นำในองค์กร

คำสำคัญ : การบริหารตามพุทธวิธี, การประยุกต์ใช้หลักธรรม, การบริหารสมัยใหม่

Abstract

Buddhist management is an approach that integrates the principles of Buddhist teachings into organizational management, with wisdom and ethical values at its core. It emphasizes the development of both management practices and the spiritual growth of personnel within the organization, using key Buddhist teachings such as Ittibāṭ 4, Brahmavihāra 4, Sappurisdhamma 7, and Dasa-patirājadharmā. These principles can be effectively and sustainably applied in the context of modern management. The objective of this article is to explore and present how Buddhist teachings can be applied in organizational management, focusing on fostering motivation, improving the quality of work

life, and developing ethical leadership. The article also proposes actionable guidelines that can be implemented in the Thai organizational context, aiming to enhance not only work performance but also the mental well-being of organizational personnel. This article is divided into three main sections: 1. Key Buddhist principles in management, 2. Applying Buddhist principles in modern management, and 3. Policy and practical recommendations. The expected result of applying these principles is the development of organizations that achieve business success while simultaneously fostering spiritual growth, creating balance in the work life of both employees and leaders.

Keywords: Buddhist Management, Applying Buddhist Principles, Modern Management

บทนำ

ในบริบทของการบริหารยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความท้าทายต่างๆ ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม และการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน กลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรทั่วโลกต้องให้ความสำคัญเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว รวมถึงความจำเป็นในการสร้างองค์กรที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม (ศศมน ศุพุททมงคล, 2562) การนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรหรือที่เรียกว่า “การบริหารตามพุทธวิธี” จึงกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในปัจจุบัน แนวคิดนี้ไม่เพียงแต่เป็นทางเลือกในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร แต่ยังเป็นกระบวนทัศน์ทางจริยศาสตร์และจิตวิทยาที่สามารถช่วยให้เกิดการพัฒนายั่งยืนในทุกมิติขององค์กร (พระใบฎีกาธวัชชัย จรณธมโม, 2564) ในขณะเดียวกัน ความสำเร็จทางธุรกิจเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะรับประกันความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนา “คุณภาพชีวิตการทำงาน” เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนในเชิงคุณภาพและผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ (ฐิติพร สะสม, 2563)

การบริหารตามพุทธวิธีนั้นไม่เพียงแต่นำมาซึ่งการเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพจิตใจของผู้นำและบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน และสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จในด้านธุรกิจและความเจริญในด้านจิตวิญญาณ โดยการส่งเสริมและปฏิบัติตามหลักธรรมที่สำคัญในพระพุทธศาสนา เช่น อธิปไตย 4 (การพัฒนาแรงจูงใจภายใน), พรหมวิหาร 4 (คุณสมบัติของผู้นำที่มีเมตตาธรรม), ทศพิธราชธรรม (หลักธรรมของผู้นำที่มีคุณธรรม), และสัปปริยธรรม 7 (คุณสมบัติของบุคคลที่ดีในสังคม) ซึ่งล้วนมีศักยภาพในการพัฒนาองค์กรในทุกมิติ (ศศมน ศุพุททมงคล, 2562; พระใบฎีกาธวัชชัย จรณธมโม, 2564) ไม่ว่าจะเป็นการวางกลยุทธ์การบริหารที่มีคุณธรรม การสร้างภาวะผู้นำที่มีความเป็นมนุษย์ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน การนำพุทธวิธีมาใช้ในการบริหารองค์กรไม่เพียงแต่ช่วยให้เกิดผลทางธุรกิจที่ดีขึ้น แต่ยังช่วยพัฒนาองค์กรในเชิงจิตวิญญาณและจริยธรรม โดยการนำหลักธรรมต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร ทั้งการวางกลยุทธ์ การพัฒนาผู้นำ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร และการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณธรรม (ฐิติพร สะสม, 2563; ศศมน ศุพุททมงคล,

2562) นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และเสริมสร้างความยั่งยืนทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาจิตใจของบุคลากร องค์กรที่ประยุกต์ใช้พุทธวิธีในการบริหารจะมีการพัฒนาทั้งในด้านทักษะ การบริหารและการพัฒนาทางจิตใจของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น พร้อมกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความสุข ความเป็นธรรม และความยั่งยืนในองค์กรในระยะยาว (พระใบฎีกาธวัชชัย จรณธมโม, 2564; การประยุกต์หลักอิทธิบาท 4, 2565)

พุทธศาสนาในฐานะที่เป็นศาสนาแห่งปัญญา ได้นำเสนอแนวทางแห่งปัญญาหรือ “พุทธวิธี” ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและการดำเนินงานในองค์กร โดยพุทธวิธีนี้สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างคุณธรรมและความสมดุลในการบริหารองค์กรยุคใหม่ เพื่อให้เกิดความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและองค์กรโดยรวม (ฐิติพร สะสม, 2563) ในบริบทนี้ “การบริหารตามพุทธวิธี” หรือการใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารองค์กรจึงกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่อรูปแบบการทำงานและการจัดการบุคลากร พุทธวิธีในการบริหารองค์กรสามารถให้ทั้งแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีกระบวนการพัฒนาจิตใจ (Mindfulness) ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานได้อย่างสมดุล โดยเน้นการใช้ “ปัญญา” และ “คุณธรรม” เป็นแกนกลางในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างองค์กรที่มุ่งเน้น “ความยั่งยืนทางจิตวิญญาณ” และ “การพัฒนาองค์กรร่วม” (การบริหารเชิงพุทธ, 2564)

1. หลักธรรมสำคัญในพุทธวิธีบริหาร

1.1 อิทธิบาท 4: พลังแห่งความสำเร็จ

อิทธิบาท 4 หรือ "เส้นทางสู่ความสำเร็จ" ตามหลักพุทธธรรม ประกอบด้วย **ฉันทะ** (ความพอใจในสิ่งที่ทำ), **วิริยะ** (ความเพียรพยายาม), **จิตตะ** (ความใส่ใจจดจ่อ), และ **วิมังสา** (การพิจารณาไตร่ตรอง) ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพจากภายใน โดยเน้นการสร้าง “แรงจูงใจภายใน” (Intrinsic Motivation) มากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัลหรือผลตอบแทน แนวคิดนี้ตรงข้ามกับรูปแบบการบริหารในโลกตะวันตกที่มักเน้นปัจจัยภายนอกเป็นตัวกระตุ้น (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2543; สุชีพ ปุญญานุภาพ, 2544) อิทธิบาท 4 สามารถถูกประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือบริหารที่มีพลัง เช่น

ฉันทะ: ผู้บริหารควรสร้างเป้าหมายองค์กรที่พนักงานรู้สึกมีความหมายและอยากมีส่วนร่วม ไม่ใช่แค่ “ต้องทำ” แต่ “อยากทำ”

วิริยะ: การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความพากเพียร เช่น การจัดฝึกอบรม การมีระบบพี่เลี้ยง หรือการให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ

จิตตะ: การฝึกสติเพื่อให้พนักงานสามารถมีสมาธิและความใส่ใจในการทำงาน เช่น การจัดกิจกรรมแบบ Mindfulness ในองค์กร

วิมังสา: การจัดระบบประเมินผลที่เอื้อต่อการสะท้อนตนเองและการพัฒนาต่อเนื่อง เช่น การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือระบบ feedback 360 องศา

พระราชวรมนี (2551) ได้ชี้ให้เห็นว่า อิทธิบาท 4 ไม่เพียงแต่ใช้ในบริบทส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังสามารถขยายผลในระดับองค์กร โดยช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า ความหมาย และการพัฒนาภายใน ทั้งยังช่วยลดการพึ่งพิงแรงกระตุ้นภายนอกที่อาจหมดอายุอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้หลักธรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกที่เน้นความเจริญงอกงามภายในของบุคคล โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรมี “ฉันทะ” ต่อเป้าหมายงาน จะทำให้เกิดความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ และความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง ทั้งนี้มีการอธิบายว่า “ฉันทะ” คือพลังภายในที่มีลักษณะเป็นความปรารถนาดี ไม่ใช่เพียงแค่แรงผลักดัน แต่เป็นแรงดึงดูดที่มีเป้าหมายชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมของมนุษย์ทั้งทางกาย จิต และปัญญา (พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี, 2551; วิศิษฐ์ วังวิญญู, 2555)

1.2 พรหมวิหาร 4: ภาวะผู้นำด้วยเมตตาธรรม

พรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา (ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข), กรุณา (ช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นประสบความทุกข์), มุทิตา (ยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ), และอุเบกขา (วางใจเป็นกลางอย่างมีสติและปัญญา) ถือเป็นหลักธรรมเชิงสัมพันธ์ (Relational Ethics) ที่ทรงพลังในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) และมีจริยธรรมเป็นฐาน

ผู้นำที่ยึดหลักพรหมวิหาร 4 จะมองเห็นคุณค่าของความสัมพันธ์ในทีมมากกว่าการควบคุมจากบนลงล่าง (top-down control) โดย

เมตตา: ช่วยให้ผู้นำมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ ไม่เน้นผลประโยชน์ฝ่ายเดียว

กรุณา: เปิดทางให้เกิดการสนับสนุนเมื่อลูกทีมประสบปัญหา ซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ภายในทีม

มุทิตา: ทำให้ผู้นำยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่นอย่างแท้จริง ลดการแข่งขันที่เป็นพิษ

อุเบกขา: ส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ไม่ลำเอียงหรือตัดสินอย่างเร่งรีบ

หลักพรหมวิหาร 4 ยังสอดคล้องกับแนวคิด “Leadership with Compassion” ที่ได้รับความนิยมในทศวรรษหลัง ซึ่งเชื่อว่าผู้นำที่มีเมตตาจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพได้ดีกว่าผู้นำแบบอำนาจนิยม (Boyatzis et al., 2006) การบริหารด้วยพรหมวิหาร 4 จึงเป็นการผสานระหว่าง Soft Power กับ Inner Development ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ในทีมเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว ผ่านการเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความเข้าใจ ความเคารพ และความรับผิดชอบต่อร่วมกัน (พระพรหมคุณาภรณ์, 2546)

1.3 สัปปริสธรรม 7: คุณสมบัติของคนดีผู้ควรคบ

สัปปริสธรรม 7 หรือ “ธรรมของสัตบุรุษ” เป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงสอนเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดคุณภาพของบุคคลผู้ควรคบหา หรือผู้ควรยกย่องว่าเป็น “คนดี” อย่างแท้จริง โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่:

ธัมมัญญตา: รู้จักธรรม เข้าใจหลักความถูกต้องและคุณธรรม

- อัตตญาณุตตา: รู้จักตน มีความเข้าใจตนเอง ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน และขอบเขต
 มัตตญาณุตตา: รู้จักประมาณ มีความพอประมาณในการดำเนินชีวิตและใช้ทรัพยากร
 กาลญาณุตตา: รู้จักเวลา รู้ว่าอะไรควรทำเมื่อใด มีความเหมาะสมด้านจังหวะและโอกาส
 ปริสญาณุตตา: รู้จักชุมชน เข้าใจบริบท สังคม และวัฒนธรรมองค์กร
 บุคคลญาณุตตา: รู้จักบุคคล เข้าใจความแตกต่างของแต่ละคน และเลือกใช้คนให้เหมาะสม
 ปุจฉาจักขุ: มีใจใฝ่รู้ มีความอยากรเรียนรู้และกล้าถามเพื่อพัฒนา

หลักธรรมเหล่านี้สะท้อนถึงความสมดุลระหว่าง “คุณธรรม” กับ “ปัญญา” ซึ่งเป็นรากฐานของบุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งในแง่ของความประพฤติ ความรับผิดชอบ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (พระพรหมคุณาภรณ์, 2546)

ในแง่ของการบริหาร สัมปติธรรม 7 สามารถใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาและประเมินบุคลากร ได้อย่างรอบด้าน โดยไม่ได้เน้นเพียงผลลัพธ์เชิงตัวเลขหรือความสามารถเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงคุณค่าภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Srisopa, 2015) ธรรมทั้งเจ็ดข้อนี้สะท้อนลักษณะของบุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งด้านจริยธรรม ความรู้ และปัญญา เหมาะสำหรับการบริหารที่เน้น “คุณค่าของคน” มากกว่าการใช้คนเป็นเครื่องมือ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มี อัมมญาณุตตา จะสามารถใช้หลักธรรมเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจได้อย่างมีจริยธรรม ผู้นำที่มี บุคคลญาณุตตา จะเข้าใจจุดแข็งและแรงจูงใจของสมาชิกในทีม ขณะที่ ปริสญาณุตตา ทำให้ผู้นำมีความละเอียดอ่อนต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในยุคของความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและองค์กรแบบหลายรุ่น (multi-generational workplace) ในบริบทการบริหารองค์กร สัมปติธรรมสามารถเป็นเครื่องมือประเมินและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยไม่จำกัดเพียงคุณวุฒิทางวิชาการหรือผลลัพธ์เชิงตัวเลข แต่ยังคำนึงถึง “ความเป็นคนดี” ที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว (พระราชมุนี, 2551)

1.4 ทศพิธราชธรรม: หลักธรรมแห่งผู้นำที่แท้จริง

ทศพิธราชธรรม คือหลักธรรมสิบประการสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำที่ต้องการปกครองอย่าง ยุติธรรมและชอบธรรม โดยมุ่งสร้างสังคมที่สงบสุขและยั่งยืน หลักธรรมนี้แม้จะมีต้นกำเนิดในแนวคิดเกี่ยวกับพระมหากษัตริย์ในพุทธศาสนา แต่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับ ผู้นำในทุกระดับ โดยเฉพาะในบริบทการบริหารองค์กรยุคปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

หลักธรรมทั้ง 10 ประการ ได้แก่:

- ทาน: การให้และเสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น
 ศีล: การยึดมั่นในความประพฤติชอบทั้งในที่ลับและที่แจ้ง
 บริจาค: การสละสิ่งที่ตนรักเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
 อาชวาระ: ความซื่อตรง ไม่คดโกง ไม่เสแสร้ง
 มัททวะ: ความอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน
 ตปะ: ความเพียรพยายาม ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่
 อักโกธะ: ไม่โกรธง่าย มีเมตตาแม้ในสถานการณ์กดดัน

อวิหิงสา: ไม่เบียดเบียนทั้งทางกาย วาจา และใจ

ขันติ: ความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งชั่วร้ายหรืออุปสรรค

อวิโรธนะ: การไม่ลำเอียง รู้จักวางตนเป็นกลางอย่างมีปัญญา

หลักธรรมนี้สามารถเทียบได้กับแนวคิดสมัยใหม่อย่าง Ethical Leadership หรือ “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม” ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำด้วยจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่มีต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Brown & Treviño, 2006)

ผู้นำที่ยึดทศพิธราชธรรมจึงไม่ได้ได้เพียงแค่มีความสามารถด้านการบริหาร แต่ยังเป็นแบบอย่างที่สร้างแรงบันดาลใจและความศรัทธาให้กับผู้ตาม และยังสามารถนำหลักการเหล่านี้ไปเชื่อมโยงกับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ซึ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2563) ในยุคที่องค์กรจำนวนมากเผชิญวิกฤติศรัทธา ความขัดแย้งภายใน และความท้าทายด้านจริยธรรม ทศพิธราชธรรมจึงถือเป็นแนวทางที่ไม่เพียงแต่ยกระดับคุณภาพผู้นำ แต่ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคงและน่าเชื่อถือในระยะยาว

2. การประยุกต์ใช้พุทธวิธีในการบริหารยุคใหม่

การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรยุคใหม่ ไม่ใช่การทำให้องค์กรมีลักษณะเคร่งศาสนา หากแต่คือการบูรณาการ “ธรรมะ” เข้ากับ “ธรรมาภิบาล” เพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจและคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (พระพรหมคุณาภรณ์, 2546)

2.1 การบริหารทีมและความสัมพันธ์ในองค์กร

หลัก พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา) และ สปัจริยธรรม 7 เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความรู้สึกมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยผู้นำที่ฝึกฝนเมตตาและอุเบกขาสจะสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างสงบ และสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางอารมณ์ในทีมงาน (พุทธทาสภิกขุ, 2553) แนวคิดนี้ยังสอดคล้องกับการส่งเสริม การสื่อสารอย่างมีสติ (Mindful Communication) และ การฟังเชิงรุก (Active Listening) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร และเพิ่มความเข้าใจระหว่างบุคคลอย่างแท้จริง (Gunaratana, 2011)

2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ทศพิธราชธรรม ซึ่งประกอบด้วยคุณธรรม 10 ประการ เช่น ทาน ศีล และอาชชวะ เป็นรากฐานของ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งตรงข้ามกับผู้นำแบบใช้อำนาจเป็นเครื่องมือควบคุม การฝึกภาวะผู้นำตามหลักพุทธสามารถช่วยให้องค์กรลดอัตราการลาออก สร้างความผูกพันกับองค์กร และเพิ่มความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Brown & Treviño, 2006) และมีงานวิจัยที่พบว่า ผู้นำที่มีจริยธรรมสูงส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและเกิดวิกฤติศรัทธาอย่างต่อเนื่อง (Yukl, 2013)

2.3 การจัดการเปลี่ยนแปลงและการตัดสินใจ

หลัก วิมangsa ใน อิทธิบาท 4 และ ปุจฉาจักขุ ใน สปัปฐธรรม 7 สนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีสติบนพื้นฐานของการไตร่ตรอง วิเคราะห์ และประเมินผลอย่างรอบด้าน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อภาวะผู้นำในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็วและซับซ้อน การตัดสินใจโดยไม่ใช้ข้อมูลหรืออาศัยแต่อารมณ์ อาจนำไปสู่ความผิดพลาดเชิงยุทธศาสตร์ ดังนั้นผู้บริหารที่มีหลักธรรมประจำใจจะสามารถถอยออกมาพิจารณาได้โดยไม่ตกอยู่ภายใต้แรงกดดันจากอารมณ์หรือผลประโยชน์เฉพาะหน้า (พระราชวรมณี, 2551)

2.4 การส่งเสริมจิตสำนึกเพื่อสังคม (CSR และ ESG)

หลัก ทาน ศีล และ อวิหิงสา ในทศพิธราชธรรมสามารถสนับสนุนแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และเกณฑ์ ESG (Environmental, Social, Governance) ซึ่งกำลังเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำคัญขององค์กรทั่วโลก องค์กรที่ผสมผสานจริยธรรมเข้ากับการดำเนินธุรกิจ ไม่เพียงแต่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคและนักลงทุน แต่ยังช่วยลดความเสี่ยงด้านจริยธรรมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว (Eccles & Klimenko, 2019)

ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ดังนี้

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมกับแนวทางการบริหารยุคใหม่

หัวข้อการบริหาร	หลักธรรมที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการบริหารที่สอดคล้อง	ผลลัพธ์ต่อองค์กร
2.1 การบริหารทีมและความสัมพันธ์ในองค์กร	- พรหมวิหาร 4 - สปัปฐธรรม 7	- การสื่อสารอย่างมีสติ (Mindful Communication) - การฟังเชิงรุก (Active Listening) - การบริหารความขัดแย้ง	- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไว้วางใจและมีส่วนร่วม - ลดความขัดแย้งและเสริมพลังทีมงาน
2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	- ทศพิธราชธรรม (เช่น ทาน, ศีล, อาชวชะ)	- ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) - ความไว้วางใจในผู้นำ - การรักษาความผูกพันของพนักงาน	- ลดอัตราการลาออก - เพิ่มความจงรักภักดีและความยั่งยืนขององค์กร
2.3 การจัดการเปลี่ยนแปลงและการตัดสินใจ	- อิทธิบาท 4 (โดยเฉพาะ วิมangsa) - สปัปฐธรรม 7 (ปุจฉาจักขุ)	- การตัดสินใจเชิงไตร่ตรอง - ภาวะผู้นำในยุคซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงเร็ว	- ลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจผิดพลาด - เพิ่มประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์
2.4 การส่งเสริมจิตสำนึกเพื่อสังคม (CSR & ESG)	- ทาน, ศีล, อวิหิงสา (ในทศพิธราชธรรม)	- ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) - การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามหลัก ESG	- สร้างภาพลักษณ์ที่ดี - ได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้เสีย - ลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและจริยธรรม

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

การนำพุทธวิธีมาใช้ในการบริหารมิใช่เพียงแนวคิดเชิงจริยธรรมหรืออุดมคติทางศาสนา แต่สามารถพัฒนาไปสู่ นโยบายองค์กร และ แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ได้ ทั้งในระดับผู้นำ ผู้บริหาร และ บุคลากรทั่วไป แนวทางเหล่านี้ไม่เพียงช่วยยกระดับจริยธรรมขององค์กร แต่ยังส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ ความผูกพัน และความยั่งยืนของระบบการบริหาร (พระราชวรณีย์, 2551; Brown & Treviño, 2006)

3.1 การพัฒนา “องค์กรธรรมะ” (Dhammic Organization)

องค์กรธรรมะ หมายถึงองค์กรที่มี “ธรรม” เป็นฐานในการดำเนินงาน มีใจองค์กรทางศาสนา แต่เป็นองค์กรที่บูรณาการหลักธรรม เช่น พรหมวิหาร 4, อิทธิบาท 4, ทศพิธราชธรรม เข้าสู่โครงสร้าง องค์กร วัฒนธรรม และระบบบริหาร เช่น การกำหนด Core Values ที่อิงจากหลักธรรม เช่น เมตตา-กรุณา-ซื่อตรง การจัดตั้ง คณะกรรมการจริยธรรมองค์กร (Ethics Committee) การออกแบบระบบ ประเมินผลที่รวม เกณฑ์ด้านคุณธรรม ควบคู่กับผลลัพธ์เชิงธุรกิจ แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวทางของ องค์กรชั้นนำในต่างประเทศที่พัฒนา Ethical Framework เพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลกำไรกับความ รับผิดชอบต่อสังคม (Eccles & Klimenko, 2019)

3.2 การฝึกอบรมผู้นำและบุคลากรด้วยหลักพุทธธรรม

องค์กรควรจัดการอบรมที่ส่งเสริม ภาวะผู้นำเชิงเมตตาและจริยธรรม เช่น หลักสูตร “ผู้นำกับ พรหมวิหาร 4” “การบริหารด้วยอิทธิบาท 4” เวิร์กช็อป การเจริญสติในองค์กร (Mindfulness in Organization) การฝึก การสะท้อนคิด (Reflective Practice) และ การเสวนาเชิงจริยธรรม (Ethical Dialogue) มีงานวิจัยที่พบว่า การฝึกสติมีผลต่อการลดความเครียด เพิ่มความยืดหยุ่นในการคิด และ เสริมสร้างความเห็นอกเห็นใจในที่ทำงาน (Gunaratana, 2011)

3.3 การออกแบบระบบสนับสนุนพฤติกรรมจริยธรรม

เพื่อให้พุทธธรรมกลายเป็นพฤติกรรมจริงในองค์กร ควรมีระบบสนับสนุนพฤติกรรมจริยธรรม เช่น การให้รางวัลแก่พนักงานที่มี พฤติกรรมเอื้อเพื่อ กรุณา การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรสามารถแสดง มุติตา และ อุเบกขา อย่างสร้างสรรค์ การออกแบบกิจกรรมกลุ่มเพื่อเสริมสร้าง ความไว้วางใจ ความอดทน และ การไม่ลำเอียง ซึ่งเป็นหัวใจของทศพิธราชธรรม

3.4 การวิจัยและประเมินผลในบริบทไทย

เพื่อให้การประยุกต์ใช้พุทธธรรมมีความเหมาะสมและยั่งยืน ควรมีการวิจัยเชิงประจักษ์ เช่น ศึกษาผลของการนำพุทธธรรมเข้าสู่ระบบบริหารในองค์กรไทย เปรียบเทียบองค์กรที่ใช้หลักธรรมกับองค์กรทั่วไปในด้านความผูกพัน ความพึงพอใจ และผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ ใช้เครื่องมือผสมผสานระหว่าง พุทธ จิตวิทยา และ วิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อให้สามารถตีความผลลัพธ์ได้อย่างลึกซึ้งและเหมาะสมกับ บริบทวัฒนธรรมไทย การวิจัยลักษณะนี้จะช่วยพัฒนาแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมจริง และสามารถขยายผลเป็นนโยบายระดับชาติในอนาคต

4. บทสรุป

การบริหารตามพุทธวิธีมิได้เป็นเพียงศาสตร์โบราณหรือแนวคิดเชิงศาสนา แต่เป็นการบริหารที่ยึด “ปัญญา” และ “คุณธรรม” เป็นแกนกลาง ซึ่งสามารถบูรณาการเข้ากับการบริหารยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในทางธุรกิจ แต่ยังส่งเสริมให้เกิดความสมดุลในชีวิตการทำงาน และการพัฒนาจิตใจของผู้นำและบุคลากรในองค์กร การนำหลักธรรมอย่าง **อิทธิบาท 4** (ความพอใจรักใคร่ในงาน, ความพากเพียร, ความใส่ใจ, การไตร่ตรองตรวจสอบ), **พรหมวิหาร 4** (เมตตา, กรุณา, มุทิตา, อุเบกขา), **สัปปริยธรรม 7** (คุณสมบัติของคนดีผู้ควรคบ), และ **ทศพิธราชธรรม** (หลักธรรมของผู้นำที่แท้จริง) มาประยุกต์ใช้นั้นไม่เพียงช่วยให้เกิดประสิทธิผลในงาน แต่ยังช่วยเสริมสร้าง **คุณภาพชีวิต** ในที่ทำงานและส่งเสริม **คุณภาพจิต** ของผู้นำและผู้ร่วมงานในองค์กร ในโลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อน และความเหลื่อมล้ำ พุทธวิธีการบริหารจึงไม่ใช่เพียงทางเลือก แต่เป็น **ทางออก** สำหรับองค์กรที่แสวงหาความสมดุลระหว่าง **ความสำเร็จทางธุรกิจ** และ **ความเจริญทางจิตวิญญาณ** ที่ยั่งยืน การใช้หลักธรรมในการบริหารจึงเป็นการก้าวข้ามขีดจำกัดของการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นแต่ผลลัพธ์ทางปริมาณไปสู่การสร้างที่ยั่งยืนและคุณค่าของชีวิตในองค์กร การพัฒนาและประยุกต์ใช้พุทธวิธีในการบริหารงานไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรเติบโตในด้านธุรกิจ แต่ยังเสริมสร้างพลังในการพัฒนาจิตใจและคุณธรรมของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานและการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- การบริหารเชิงพุทธในยุคเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก. (2564). *วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา*, 12(2), 112–124.
- การประยุกต์หลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารองค์กร. (2565). *วารสารวิชาการการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*, 11(3), 45–54.
- จิตติพร สะสม. (2563). *การบริหารจัดการเชิงพุทธเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน*. วิทยาลัยพุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2543). *ธรรมะกับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระใบฎีกาธวัชชัย จรณธมโม. (2564). *พุทธวิธีในการบริหาร: แนวทางการบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาฯ.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (2546). *พุทธธรรม (ฉบับปรับปรุง)*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาจุฑาชัย วชิรเมธี. (2551). *ความสุข ณ จุดที่ยืนอยู่*. กรุงเทพฯ: DMG Books.
- พระราชวรมนู (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2551). *ธรรมะกับการบริหาร*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- _____. (2551). *พุทธวิธีบริหาร*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พุทธทาสภิกขุ. (2553). *หลักธรรมเพื่อการอยู่ร่วมกัน*.ธรรมสภา.
- วิศิษฐ์ วัชรวิญญู. (2555). *จิตวิทยาเชิงบวกกับการพัฒนาคน*. เชียงใหม่: สถาบันอาศรมศิลป์.

- ศศมน ศุพุทธมงคล. (2562). พุทธธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 8(1), 80–91.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2563). แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560.
- สุชีพ ปุญญานุภาพ. (2544). หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาตนเองและองค์กร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์มกุฏราชวิทยาลัย.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24. <https://doi.org/10.5465/amle.2006.20388381>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Eccles, R. G., & Klimentko, S. (2019). The investor revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
- Gunaratana, H. (2011). *Mindfulness in plain English*. Wisdom Publications.
- Srisopa, P. (2015). Buddhist ethics for human resource development in the contemporary organization. *Meditation and Modern Buddhism Journal*, 5(1), 22–35.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.