

พุทธวิธีส่งเสริมการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพขององค์กร

BUDDHIST METHODS FOR ENHANCING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT
EFFICIENCY

สมถวิล คุรสุข

Somtawin Khuansuk

มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail : somtawinkurn@gmail.com

Received : March 7, 2026;

Revised : April 26, 2026;

Accepted : April 27, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อการบริหารงานขององค์กร เป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลสำหรับองค์กร การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเอง ของแต่ละส่วนงานตามหลักธรรม เป็นหลักธรรมที่ช่วยประสานคนหมู่มาก ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข อยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความสามัคคี สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคม เป็นหลักธรรมอันจะก่อให้เกิดความผาสุกหลักพรหมวิหาร 4 มีความเหมาะสมกับการนำไปเป็นเกณฑ์มาตรฐานแห่งความดีงามมากที่สุดในการดำเนินงานถ้านำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น

คำสำคัญ: พรหมวิหาร, การบริหาร, องค์กร

Abstract

This academic article aims to present the application of the **Four Brahmavihara** (Holy Abidings) for organizational management. This process is designed to ensure that duties are performed with efficiency and effectiveness. Implementing the Four Brahmavihara in management serves as a guideline for personnel, allowing them to apply these virtues to their specific responsibilities within their respective departments. As a set of virtues, they facilitate the harmonious coexistence of large groups of people, fostering an environment of happiness, love, and unity. These principles can be applied at every level, from the family to society at large, acting as a foundation for well-being. The Four

Brahmavihara are highly suitable as a standard of moral excellence for operational conduct. If put into practice, they lead to stability and progress in one's career, while earning the love and respect of others.

Keywords: Brahmavihara, Management, Organization

บทนำ

ในยุคที่มีการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปอย่างรวดเร็ว สังคมการทำงานในปัจจุบันจึงประกอบด้วยปัจจัยหลายด้านที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กรซึ่งปัจจัยประการหนึ่งที่สำคัญต่อการตัดสินใจ เข้าร่วมงานในองค์กรของบุคคลคือ ผู้บริหารที่มีความสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากความสามารถ ความเชี่ยวชาญในกิจการงานต่างๆแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีความเสมอภาค การให้ความมั่นคงในงานแก่บุคลากร ความยุติธรรมที่เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลและการเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับคำสอนของ องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าในเรื่องของ หลักการสงเคราะห์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน หลักการยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่นนั้น คือ พรหมวิหาร 4 (Brahmavihara 4) ตามหลักพุทธศาสนา หมายถึง "ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม" หรือแนวทางปฏิบัติของผู้ที่ประเสริฐ เพื่อให้ดำรงชีวิตและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสงบสุขและงดงาม

เพื่อให้เห็นภาพการนำไปประยุกต์ใช้ในระดับ "นักบริหาร" หรือ "คนทำงาน" ได้ชัดเจนขึ้น ขอขยายความละเอียดของ พรหมวิหาร 4 ในเชิงพฤติกรรมศาสตร์และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้
เพื่อให้เห็นภาพการนำไปประยุกต์ใช้ในระดับ "นักบริหาร" หรือ "คนทำงาน" ได้ชัดเจนขึ้น ขอขยายความละเอียดของ พรหมวิหาร 4 ในเชิงพฤติกรรมศาสตร์และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้

1. เมตตา (Metta): ความปรารถนาดี (Benevolence) คือความรักที่ไม่แฝงด้วยกามราคะ แต่เป็นความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข มีความสะดวกสบายในเชิงการบริหาร: คือการสร้าง "บรรยากาศเชิงบวก" เริ่มต้นจากการให้เกียรติ (Respect) ความเป็นมนุษย์ของลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน การพูดจาด้วยปิยวาจา (สุภาพและจริงใจ) ผลลัพธ์: ลดกำแพงระหว่างลำดับชั้น พนักงานรู้สึกปลอดภัย (Psychological Safety) และมีความผูกพันกับองค์กร (Engagement) เพราะรู้สึกว่าได้รับความใส่ใจมากกว่าแค่ตัวเลขผลกำไร

2. กรุณา (Karuna): ความสงสาร/ความช่วยเหลือ (Compassion) คือความรู้สึกทนไม่ได้เมื่อเห็นผู้อื่นลำบาก และอยากยื่นมือเข้าไปช่วยให้เขาพ้นทุกข์ในเชิงการบริหาร: คือการเป็น "ผู้นำที่สนับสนุน" (Supportive Leader) เช่น เมื่อลูกน้องทำงานผิดพลาด ไม่ได้มุ่งแต่จะตำหนิ (Blame) แต่ช่วยวิเคราะห์หาสาเหตุและช่วยแก้ไขปัญหามา หรือการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองต่อความเดือดร้อนของพนักงาน

ผลลัพธ์: สร้างความเชื่อมั่น (Trust) และความจงรักภักดี พนักงานจะรู้สึกว่างค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ในยามวิกฤต ไม่ใช่แค่ที่ทำงานเพื่อรับเงินเดือน

3. มุทิตา (Mudita): ความพลอยยินดี (Empathetic Joy) คือการมีจิตใจที่ไม่อิจฉาริษยา เมื่อเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จ หรือได้ดีกว่าตนเองในเชิงการบริหาร: คือการมี "ระบบการชื่นชม" (Recognition) ที่โปร่งใส ผู้นำที่ยินดีเมื่อลูกน้องเก่งขึ้นจนอาจจะเก่งกว่าตนเอง หรือการส่งเสริมให้พนักงานได้เติบโตในสายอาชีพ (Career Path)

ผลลัพธ์: บรรยากาศการแข่งขันที่เน่าเฟะ (Toxic Competition) จะหายไป กลายเป็นการผลักดันกันและกันให้เก่งขึ้น เป็นรากฐานของ "วัฒนธรรมการเรียนรู้" (Learning Culture)

4. อุเบกขา (Upekkha): ความวางเฉยอย่างมีปัญญา (Equanimity) ข้อนี้สำคัญที่สุดสำหรับ "ผู้บริหาร" คือการรู้จักวางใจเป็นกลาง ยึดถือหลักการและเหตุผลเหนืออารมณ์ในเชิงการบริหาร: คือการใช้ "ระบบคุณธรรม" (Merit System) ในการพิจารณาผลงาน ไม่ลำเอียงเพราะความรัก (เมตตาจนเกินงาม) หรือความเกลียดชัง รวมถึงการรู้จักนั่งสงบเมื่อเผชิญวิกฤตเพื่อตัดสินใจด้วยสติ

ผลลัพธ์: สร้างความยุติธรรม (Justice) ในองค์กร พนักงานจะยอมรับในคำตัดสินและการบริหารจัดการ เพราะเชื่อมั่นในความเที่ยงตรง

ด้วยเหตุที่กล่าวมานี้ ผู้เขียนจึงขอแนะนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานขององค์กร ที่สามารถส่งเสริม สนับสนุนได้อย่างมากมายหลายประการโดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

สรุปแบบเข้าใจง่าย พรหมวิหาร 4 คือ "หลักการครองใจคน" และ "หลักการบริหารงาน" ที่สร้างสมดุลระหว่างความเมตตากับความยุติธรรม แบ่งเป็น 4 ข้อหลัก ดังนี้

1. เมตตา (Love/Kindness) – "ให้ความรัก"

นิยาม: ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

การนำไปใช้: เริ่มต้นด้วยทัศนคติเชิงบวก (Positive Thinking) มองเพื่อนร่วมงานด้วยความเข้าใจ พุดจาสุภาพ สร้างมิตรภาพ

เป้าหมาย: เพื่อสร้าง "บรรยากาศที่ดี" ในการอยู่ร่วมกัน

2. กรุณา (Compassion) – "ให้ความช่วย"

นิยาม: ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

การนำไปใช้: เมื่อเห็นคนในทีมมีปัญหา (ทั้งเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว) ให้ยื่นมือเข้าไปสนับสนุน สอนงาน หรือช่วยหาทางออก

เป้าหมาย: เพื่อสร้าง "น้ำใจ" และความสามัคคีในองค์กร

3. มุทิตา (Sympathetic Joy) – "ให้ความยินดี"

นิยาม: ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี

การนำไปใช้: การชื่นชม (Appreciation) เมื่อเพื่อนร่วมงานทำสำเร็จ ไม่ริษยา ไม่สกดขำขำพ้อง สนับสนุนให้ทุกคนได้ โชว์ศักยภาพ

เป้าหมาย: เพื่อสร้าง "แรงจูงใจ" และวัฒนธรรมการเติบโตร่วมกัน

4. อุเบกขา (Equanimity) – "ให้ความยุติธรรม"

นิยาม: การวางเฉยอย่างมีสติและยึดหลักเกณฑ์

การนำไปใช้: เมื่อต้องตัดสินใจหรือลงโทษ ต้องทำตามกฎระเบียบ ไม่ใช่ความรักหรือความโกรธมาตัดสิน (ตัดอคติ)

เป้าหมาย: เพื่อสร้าง "มาตรฐาน" และความเที่ยงธรรมที่ทุกคนยอมรับ

สรุปหัวใจสำคัญ

เมตตา-กรุณา-มุทิตา คือ "สายอ่อน" (Soft Power) ช่วยให้คนรักและทำงานด้วยความสุข

อุเบกขา คือ "สายแข็ง" (Hard Power) ช่วยให้งานมีระบบและมีความยุติธรรม

ข้อคิด: ผู้บริหารที่ขาด "อุเบกขา" จะกลายเป็นคนลำเอียง ส่วนผู้บริหารที่ขาด "เมตตา" จะกลายเป็นคนเผด็จการ ดังนั้นต้องมีครบทั้ง 4 ข้อ

การบริหารงาน

การบริหาร เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำงานให้สำเร็จโดยใช้คนอื่นเป็นความถนัดหรือทักษะส่วนบุคคลอื่น ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กรการสั่งการและการควบคุม รวมถึงการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรที่กำหนดไว้ส่วนการบริหารนั้นเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์อย่างมีระบบ

ความหมายของการบริหาร

1. Management (การจัดการ) → เน้น "กำไร"

คำนี้เราจะคุ้นหูมากในโลกของ ธุรกิจหรือเอกชน เพราะหัวใจสำคัญคือการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างผลกำไร (Profit) หรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใครที่ทำงานบริษัทจึงมักใช้คำว่า Manager หรือ Management นั่นเอง

2. Administration (การบริหาร) → เน้น "บริการและเป้าหมายสังคม"

คำนี้จะมีความขรึมและเป็นทางการกว่า มักใช้กับ หน่วยงานรัฐ องค์กรสาธารณกุศล หรือสถาบันการศึกษา เพราะเป้าหมายหลักไม่ใช่การป้อนเงิน แต่เป็นการให้บริการที่มีคุณภาพ การทำตามนโยบาย หรือการพัฒนาคน

ตัวอย่าง: การบริหารโรงเรียน หรือโครงการสุขภาพในสถานศึกษา เราไม่ได้ทำเพื่อหาผลกำไรเข้ากระเป๋า แต่ทำเพื่อให้เด็กๆ มีสุขภาพดีและมีความรู้ ดังนั้นการใช้คำว่า Administration จึงดู "หล่อ" และตรงกับวัตถุประสงค์มากกว่าครับ

ถ้าจะให้สรุปความสำคัญของ “การบริหาร” (Administration) – ในมุมมองที่เข้าใจง่ายและทันสมัยขึ้น มันคือ “หัวใจและหางเสือ” ของทุกองค์กรครับ ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ตัวตัดสิน "รอด" หรือ "ร่วง"

การบริหารไม่ได้เป็นแค่เรื่องของเอกสาร แต่มันคือ เครื่องมือวัดกัน ว่าองค์กรนั้นจะไปได้ไกลแค่ไหน ถ้าบริหารดี งานก็เดินอย่างมีประสิทธิภาพ (ได้ผลงานเต็มเม็ดเต็มหน่วย) แต่ถ้าบริหารแย่ ต่อให้มีทรัพยากรดีแค่ไหน องค์กรก็พังได้เหมือนกันครับ

2. กระจะสะท้อนความเจริญ

ในภาพใหญ่ การบริหารที่ดียังสะท้อนถึง ความศิวิไลซ์ของสังคม และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ด้วย เพราะยิ่งนวัตกรรมล้ำหน้าไปเท่าไร ระบบการจัดการเบื้องหลังก็ต้องล้ำตามไปด้วย เพื่อให้วิทยาการเหล่านั้นถูกนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง

3. ศิลปะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การบริหารไม่ใช่เรื่องของคนคนเดียว (One-man show) แต่คือการทำให้อำนาจกลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีทิศทาง โดยมี "การตัดสินใจและสั่งการ" เป็นฟันเฟืองหลักที่คอยขับเคลื่อนให้ทุกคนเดินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4. บททดสอบฝีมือ "นักบริหาร"

ความเก่งของผู้นำวัดกันที่ตรงไหน? วัดกันที่ การตัดสินใจ (Decision Making) ครับ นักบริหารที่เก่งต้องตาไว มองเห็นปัจจัยแวดล้อมรอบตัว (ทั้งวิกฤตและโอกาส) แล้วสั่งการได้อย่างแม่นยำ ซึ่งจุดนี้แหละที่เป็นตัวบ่งบอกว่าองค์กรจะเติบโตได้ยั่งยืนหรือไม่

สรุปสั้นๆ: > การบริหารคือ "ศิลปะในการตัดสินใจเพื่อนำพาผู้คนและทรัพยากรไปสู่ความสำเร็จ" หากขาดการบริหารที่เฉียบคม องค์กรก็เหมือนเรือที่ขาดเข็มทิศนั่นเองครับ

ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์กรโดยย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิต ของมนุษย์ในสังคม มีนักบริหาร นักวิชาการและนักการศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้และการบริหารนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ คือมีหลักการกฎเกณฑ์ และทฤษฎี ที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ ถ้าจะให้อธิบายว่า การบริหารเป็น "สายวิทย์" หรือ "สายศิลป์" มองว่ามันคือ "ส่วนผสมที่ลงตัวของสูตรคำนวณและจินตนาการ" สรุปให้เห็นภาพชัดๆ แบบนี้เลย

1. การบริหารในฐานะ "ศาสตร์" (Science): มีหลักการ มีเหตุผล

ทำไมเราถึงบอกว่ามันเป็นวิทยาศาสตร์? เพราะมันมี ทฤษฎี หลักการ และสูตรสำเร็จ ที่ถูกพิสูจน์มาแล้ว มันเป็นศาสตร์ทางสังคมกลุ่มเดียวกับพวกจิตวิทยา หรือรัฐศาสตร์ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน

(เช่น การวางแผน การจัดองค์กร) ซึ่งเราสามารถเรียนรู้และถ่ายทอดกันได้เหมือนสูตรเลข ถ้าคุณมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ คุณก็สามารถพยากรณ์หรือวางแผนแนวทางที่ควรจะเป็นได้

2. การบริหารในฐานะ "ศิลป์" (Art): มีชั้นเชิง มีสไตล์ แต่พอถึงหน้างานจริง "สูตรสำเร็จ" อย่างเดียวมักเอาไม่อยู่ครับ ตรงนี้แหละที่ "ความเป็นศิลปิน" ของผู้บริหารต้องออกมาทำงาน ทักษะเฉพาะตัว: ผู้บริหารแต่ละคนจะมี "ลายเซ็น" ในการทำงานไม่เหมือนกัน บางคนนิ่งแต่เด็ดขาด บางคนเน้นใจแลกใจ

การประยุกต์ใช้: มันคือการเอาทฤษฎีในตำรามา "ปรุง" ใหม่ให้เข้ากับหน้างาน ทั้งเรื่องคนที่มีรอยพ้อพินแม่ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนไวอย่างกับอากาศ ไหวพริบ: การตัดสินใจในเสี้ยวนาที่โดยใช้ประสบการณ์และกิน เพื่อให้งานรอดไปได้ในสิ่งแวดล้อมที่คาดเดาไม่ได้

สรุปให้เห็นภาพ:การบริหารเปรียบเหมือน "การทำอาหาร"

ศาสตร์: คือ "สูตรอาหาร" ที่บอกว่าต้องใส่อะไรเท่าไร (ทุกคนอ่านแล้วทำตามได้)

ศิลป์: คือ "รสมือ" ของพ่อครัวที่รู้จักแรงไฟ ลดไฟ หรือเติมเครื่องปรุงบางอย่างเพื่อให้ถูกปากคนกินในวันนั้นๆ (เป็นพรสวรรค์และประสบการณ์ส่วนตัว)

ดังนั้น นักบริหารที่เก่งจึงไม่ใช่แค่คนที่เรียนมาสูง แต่คือคนที่ "แม่นทฤษฎีแต่ก็ยืดหยุ่นเก่ง" นั่นเอง คุณมองว่าในยุคที่ทุกอย่างเปลี่ยนไวแบบนี้ นักบริหารควรจะหนักไปทาง "ศาสตร์" ที่เน้นข้อมูล หรือ "ศิลป์" ที่เน้นความยืดหยุ่นมากกว่ากัน

จะนิยามคำว่า “การบริหาร” ให้เห็นภาพชัดๆ มองว่ามันคือ “ศิลปะการยืมมือคนอื่นมาทำให้เป้าหมายเป็นจริง” ลองนึกภาพว่านักบริหารไม่ใช่คนทีลงไปเตะบอลเองทุกจังหวะ แต่คือ “โค้ช” ที่คอยคุมเกมอยู่ข้างสนาม โดยมีหน้าที่หลักคือการผสมผสานทั้ง คน และ ทรัพยากรที่มี ให้วิ่งไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ให้แตกแถว เพื่อให้ได้ชัยชนะตามที่วางแผนไว้ซึ่งอาวุธสำคัญของนักบริหารในการคุมเกมนี้ มีอยู่ 5 อย่าง (หรือที่คนในวงการชอบเรียกย่อๆ ว่า POSDC แต่ในที่นี้ขอเน้น 5 ตัวหลัก) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

มันคือการ “เซตจุดหมาย” ก่อนจะเริ่มทำอะไร นักบริหารต้องมองให้ออกกว่าเราจะไปไหน ต้องเดินเส้นทางไหน และจะรับมือกับอุปสรรคยังไง เหมือนเป็นการวาดแผนที่ไว้ล่วงหน้าก่อนออกเดินทาง

2. การจัดองค์กร (Organizing)

เปรียบเสมือนการ “วางโครงสร้าง” คือการแบ่งงานออกเป็นแผนๆ กำหนดให้ชัดเจนว่าใครต้องทำอะไร ใครต้องรายงานใคร เพื่อให้งานไม่ซ้อนทับกันและไหลลื่นที่สุด

3. การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing)

คือศิลปะการ “วางคนให้ถูกงาน” (Put the right man on the right job) เพราะงานจะสำเร็จได้ต้องมีคนเก่งที่เหมาะสมกับหน้าที่นั้นๆ นักบริหารจึงต้องคัดเลือก พัฒนา และดูแลคนให้พร้อมรบอยู่เสมอ

4. การอำนวยการ (Directing)

หน้าที่นี้คือการ “**ปลุกพลังและสั่งการ**” นักบริหารต้องมีทักษะการสื่อสาร การจูงใจ และการเป็นผู้นำ เพื่อใก้ดีให้ลูกทีมรู้ว่าต้องเดินไปทางไหน และมีกำลังใจที่จะทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด

5. การควบคุม (Controlling)

สุดท้ายคือการ “**ตรวจสอบความเรียบร้อย**” เป็นการเช็คว่าสิ่งที่ทำอยู่มันยังอยู่ในร่องในรอยตามแผนที่วางไว้ไหม ถ้าเริ่มออกนอกกลุ่มนอกทาง นักบริหารต้องรีบตบให้เข้าที่เพื่อให้มั่นใจว่าเราจะไปถึงเส้นชัยแน่นอน

พูดง่ายๆ ก็คือ: > การบริหารไม่ใช่เรื่องของการทำงานหนักอยู่คนเดียว แต่คือการ “**วางแผน-จัดคน-คุมงาน**” ให้ทุกอย่างมันลงตัวจนเป้าหมายสำเร็จนั่นเอง

แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง 5 ประการจะถูกกำหนดโดยนักวิชาการสมัยใหม่ก็ตามแต่เมื่อว่ากันทางปฏิบัติแล้วคนไทยเราก็ก็นำมาปรับใช้กันมานานแล้วหน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การตั้งแต่สมัยโบราณ

การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ 7 ประการ คือ

1) การวางแผน หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นก่อนลงมือปฏิบัติการ

2) การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

3) การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคล ดังกล่าวรวมถึงตั้งแต่การแสวงหาคนทำงานมาบรรจุการแต่งตั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลการบำรุงขวัญการเลื่อนขั้นลดขั้นตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงานและการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดีและมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

4) การสั่งการ หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการหลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบรวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

5) การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันสามารถทำงานและประสานงานให้เกิดความกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

6) การรายงาน หมายถึงการเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่างเพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะสะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

7) การงบประมาณ หมายถึงการจัดสรรทรัพยากรหรือการทำงานประมาณการเงินวางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงินการบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม

การบริหาร (Administration/Management) ในมุมมองเชิงสังเคราะห์นั้น ไม่ใช่เพียงแค่การสั่งการหรือการควบคุมคนให้ทำงานตามหน้าที่ แต่คือ "ศาสตร์และศิลป์ในการจัดระเบียบสรรพกำลังเพื่อเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นความจริง"

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจน สรุปประเด็นสำคัญตามแนวคิดเชิงสังเคราะห์ ดังนี้

1. การบริหารคืออะไร? (The Essence of Administration)

หากจะนิยามให้ถึงแก่น การบริหารประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่ร้อยเรียงกัน:

กระบวนการจัดการทรัพยากร: คือการนำ "ปัจจัยนำเข้า" ทั้งคน (Man), เงิน (Money), วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการ (Method) มาผสมผสานกันอย่างมีกลยุทธ์

ศิลปะแห่งความร่วมมือ: การบริหารคือการทำให้งานสำเร็จ "ผ่านผู้อื่น" ผู้บริหารที่เก่งจึงไม่ใช่คนที่ทำเก่งทุกอย่าง แต่เป็นคนที่สามารถดึงศักยภาพของคนรอบข้างออกมาประสานกันได้

เข็มทิศมุ่งสู่เป้าหมาย: การบริหารที่ปราศจากเป้าหมาย (Goal-oriented) ก็เป็นเพียงการขยับตัวที่ไร้ทิศทาง ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเสมือนโครงสร้างที่ทำให้ทุกการกระทำมีความหมายและมุ่งหน้าไปยังจุดหมายเดียวกัน

2. ความสำคัญของการบริหาร (Why It Matters?)

ทำไมเราถึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหาร? คำตอบสรุปได้เป็น 3 มิติหลัก:

ก. การสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)

การบริหารช่วยตอบโจทย์ว่าทำอะไรให้ "ได้ผลงานมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมที่สุด"

หากขาดการบริหาร องค์การจะเผชิญกับความสูญเปล่า (Waste) ทั้งด้านเวลาและงบประมาณ

ข. การรับมือกับความเปลี่ยนแปลง (Adaptability)

ในยุคที่โลกหมุนเร็ว การบริหารคือเครื่องมือในการ **"ปรับตัว"** ระบบบริหารที่ดีจะช่วยให้องค์กรมีภูมิคุ้มกัน สามารถคาดการณ์ความเสี่ยง และเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้อย่างเป็นระบบ

ค. การสร้างเอกภาพในความหลากหลาย (Synergy)

เมื่อคนจำนวนมากมารวมตัวกัน ย่อมมีความคิดที่แตกต่าง การบริหารทำหน้าที่เป็น **"กาวประสาน"** ที่เชื่อมโยงความแตกต่างเหล่านั้นให้กลายเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ (Synergy) มากกว่าการแยกกันทำ

บทสรุปเชิงสังเคราะห์:

การบริหารคือ "หัวใจ" ของความสำเร็จในทุกระดับ ตั้งแต่ชีวิตส่วนตัวไปจนถึงระดับประเทศ เพราะความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าเรา "มีอะไร" แต่อยู่ที่ว่าเรา "จัดการสิ่งที่มี" ได้ดีแค่ไหนต่างหาก

แนวคิดการบริหารงาน

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงานการบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆการบริหารเป็นมรรคที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้าการบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กรซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์กรโดยอ้อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2559 : 2) การบริหารงานจึงเป็นการบริหารให้ทุกคนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมียางทำตามความถนัด ภาษาอังกฤษใช้คำว่า "Put the right man on the right job" หลักการจัดงานให้เหมาะสมกับคนเป็นเรื่องที่ยาก เพราะงานบางที่มีแผนกจำกัดคนมีจำนวนมากกว่างาน จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการให้ให้เหมาะสมและลงตัว กระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งในลักษณะที่เป็นขั้นตอน (มุกมณี มีโชคชูสกุล, 2554 : 67-68) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการทำเพื่อเปลี่ยนแปลงอนาคต การวางแผนอนาคตสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้นั้น การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจูงใจ การจัดคนเข้าทำงาน และการควบคุม ขึ้นอยู่กับการวางแผนทั้งสิ้น กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร การวางแผนสามารถช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีของโอกาสจากภายนอกทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกน้อยหรือลดลง โดยมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันนำมาประเมินสถานการณ์ในองค์กรเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต แลแนวโน้มของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้การวางแผนจะช่วยให้ปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดเป้าหมายได้อย่างดี การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรกระทำในลักษณะเชิงรุกมากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ คือ ควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การรู้รับปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและคู่แข่งตลอดเวลา ฉะนั้นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีคือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กร คือ การกำหนดลักษณะงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องทำและผู้ที่ จะทำการ จัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ การจัดการที่ดี สามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร การกำหนด ลักษณะเฉพาะของงานโดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามรายละเอียดของงาน และคุณสมบัติของงาน เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน การกำหนด แผนกในโครงสร้างขององค์กร ขนาดของการควบคุม และสายการบังคับบัญชา โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุ ถึงวิธีการใช้ทรัพยากร การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะ แตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า

3. การสั่งการ (Directing) เป็นการใช้ความสามารถของผู้บริหารเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงาน อย่างดีและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงาน

ร่วมกันได้ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจได้ยาก การสั่งการจึงต้องใช้ ความสามารถเป็นอย่างมากควบคู่กันไปกับ อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจการ ติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการสั่งการมีความสำคัญไม่น้อยไป กว่าหน้าที่อื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้เมื่อกระทำการแล้วจะไม่เกิดผลไม่ประสิทธิภาพ ถ้า ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ

4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร เป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินการปฏิบัติงานกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไป ไปไปในทิศทางเป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ องค์กร ที่ประสบความสำเร็จมักจะเกิดจากการขาดการควบคุมการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการขั้นตอน หรือมี การควบคุมที่ขาดประสิทธิภาพ การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักสำคัญทางการบริหารที่มีความสำคัญยิ่ง ตั้งแต่ เริ่มต้นต้นจนจบสิ้นกระบวนการทางการบริหารจัดการ การควบคุมเป็นเป็นการตรวจสอบผลของการ ปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้รู้ว่าบรรลุผลลัพธ์ตามความต้องการ และการควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในเรื่องของผลการปฏิบัติงานด้วย

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการ" คือ การใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะ ที่เป็นศิลป์ในการ นำเอาทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการจัดการมาใช้อย่างเป็น กระบวนการ มีระบบระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

หลักพรหมวิหาร 4

หรือ พรหมวิหารธรรม เป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ เจกเช่นพรหม เป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วยหลักปฏิบัติ 4 ประการ ได้แก่

1.เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์ แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

2.กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3.มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง ประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

4.อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจดาวชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง

พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับมารับผิดชอบของตน

ตามนิทานเรื่องพรหมวิหารปัญหาของศาสนาพุทธ สมัยหนึ่งมีพระโพธิสัตว์เสวยชาติเกิดเป็นบิดาของเด็กหญิงตาบอด พระโพธิสัตว์รักและสงสารลูกสาวตาบอดคนนี่มาก อยู่มาวันหนึ่งได้ยินข่าวว่ามีหมอที่เก่งจุฑาเวทดา จึงเดินทางนำลูกสาวตาบอดไปหาหมอคนนั้น เพื่อให้รักษาดวงตาของลูกสาว หมอจึงบอกว่าต้องใช้สมุนไพรชนิดหนึ่งมาทำเป็นเครื่องประกอบยาจึงรักษาโรคตาของลูกสาวได้ แต่หมอไม่มีสมุนไพรชนิดนั้น และสมุนไพรชนิดนั้นหายาก ต้องไปเอาในสถานที่แห่งหนึ่ง ที่อันตรายมากจึงจะได้มา เมื่อคนเป็นพ่อรู้สถานที่และลักษณะสมุนไพรแล้ว จึงฝากภรรยาให้ดูแลบุตรสาวในขณะที่ตนเองไปหาสมุนไพร ถ้าหายไปนานเกินไปแปลว่าตายแล้ว เมื่อฝากฝังเรียบร้อยแล้วจึงออกเดินทางไปหาสมุนไพร คนเป็นพ่อนั้นได้เดินทางเข้าสู่พื้นที่ของคฤหะยักษ์หรือยักษ์ผู้เฝ้าชุมทรัพย์ ซึ่งเป็นบริวารของท้าวเวสสุวรรณรักษาอยู่ โดยท้าวเวสสุวรรณให้ยักษ์ตนนั้นรักษาสถานที่สำคัญบางอย่าง และให้อนุญาตไว้ว่าใครเข้ามาในอาณาเขตที่เฝ้ารักษาให้ฆ่าและจับกินเป็นอาหารได้ จึงทำให้คนเป็นพ่อนั้นถูกยักษ์จับและจะกินเป็นอาหาร แต่ท้าวเวสสุวรรณได้ให้ปริศนาธรรมเอาไว้ ถ้าใครตอบได้ ห้ามฆ่าเด็ดขาด เพื่อให้โอกาสกับคนมีบุญ คนยังมีโชค ยังไม่ถึงคราวตายผู้มีปัญญา และคนมีธรรมะ ได้รอดชีวิต ซึ่งแต่ละสถานที่ที่ท้าวเวสสุวรรณจะให้ปริศนาธรรมที่แตกต่างกันกับยักษ์คฤหะแต่ละตน ซึ่งยักษ์คฤหะตนนี้ได้ปริศนาธรรมชื่อว่าพรหมวิหารปัญหา ซึ่งถามว่า ในพรหมวิหารทั้ง 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ข้อไหนสำคัญที่สุด ผู้เป็นพ่อจึงพิจารณาว่า ลูกสาวของตนตาบอด นำอาหารดี เสื้อผ้าสวยๆ ให้ใส่ก็ไม่ช่วยให้มีความสุข คนที่ป่วยเป็นโรคที่ทุกข์ทรมานต่อให้หาอาหาร การ

แสดงดีอย่างไร ก็ไม่ช่วยให้มีความสุขได้ จึงพิจารณาว่าคำตอบน่าจะไม่ใช่เมตตา, จึงพิจารณาต่อไปว่า ลูกสาวของเขาตาบอด จึงไม่มีใครมาอิจฉาริษยาลูกสาวเขาแน่ๆ คำตอบจึงไม่น่าใช่มุทิตา, ลูกสาวเขาตาบอด ไม่เคยไปสร้างความเดือดร้อนให้ใคร จึงไม่ต้องการให้ใครวางแผนหรือให้อภัยจากการไปสร้างความเดือดร้อนให้กับคนอื่น คำตอบจึงไม่น่าใช่อุเบกขา, แต่ลูกสาวของเขาต้องการพันทุกข์ ต้องการหายตาบอด ลูกสาวของเขาต้องการความกรุณา คำตอบจึงต้องเป็นกรุณาแน่ๆ จึงตอบคำถามยักษ์คุยกะไปว่ากรุณา ยักษ์จึงเฉลยว่าลูกต้องแล้ว จึงฆ่าคนเป็นพ่อไม่ได้ ตามคำสั่งท้าวเวสสุวรรณ จึงปล่อยตัวคนเป็นพ่อแล้วถามว่ามาทำอะไรที่นี่ จึงได้คำตอบว่ามาหาสมุนไพร่ลักษณะเช่นนี้ไปรักษาดวงตาลูกสาว ยักษ์รู้จักจึงชี้บอกต้นสมุนไพร่ ให้คนเป็นพ่อ คนเป็นพ่อจึงได้ต้นสมุนไพร่และกลับบ้านไปเพื่อนำสมุนไพร่ให้หมอนำไปรักษาดวงตาลูกสาวจนหายเป็นปกติ

ดังนั้น ในพุทธคุณทั้ง 3 คือ ปัญญาธิคุณ กรุณาธิคุณ บริสุทธิคุณ หนึ่งในนั้นคือกรุณา ไม่ใช่เมตตา มุทิตา หรืออุเบกขา เพราะกรุณา เป็นธรรมที่สำคัญที่สุดใน พรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 เพื่อการบริหารงานขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับพรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้น ออกมาโดยไม่ต้องฝึกฝนนักบริหารต้องมีพรหมวิหารซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์ และสัตว์ทั้งหลาย ด้วยความเมตตา กรุณา และยอมรักษารักรวมไว้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น เมื่อมีความ กรุณาที่จะ ช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมี อุเบกขาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรมที่มาของคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์เทพในพรหมโลก และ มาจากคำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูป รวมความแล้ว “พรหมวิหาร” จึงแปลว่า ธรรมของพรหม หรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี 4 ประการ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

ประวัติ พันผาสุก ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมชั้นพรหมและ ถือว่าเป็นธรรม สำหรับนักปกครอง โดยเฉพาะคนในระดับหัวหน้าหรือระดับบริหาร ด้วยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกองค์กรย่อมเป็นที่เข้าใจโดยทั่วไปว่า ผู้บริหารควรจะต้องเป็นบุคคลที่ควร เคารพและนับถือ สามารถเป็นที่พึ่งของผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยังควรเป็นที่นับ ถือของบุคคลทั่วไป การที่ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะเป็นที่เลื่อมใสดังกล่าวเป็นผลจากการสร้างสมคุณ ความดีให้เป็นที่ประจักษ์ซึ่งบางครั้งเรามักจะเรียกว่า “บารมี” การสร้างบารมีอย่างหนึ่งก็คือการที่ ผู้บริหารดำรงตนอยู่ในพรหมวิหาร 4 ดังนี้

1. เมตตา คือ ความรัก ความหวังดีหรือความคิดปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหาร หรือหัวหน้า ที่ดีจะต้องให้ความรักและความหวังดีแก่ลูกน้อง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ทุกคนได้รับ ความ เป็นธรรมและมี

ความเสมอภาคกัน มีคำเปรียบเปรยที่กล่าวว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์มีสุขร่วมสุข” จะทำให้ทุกคนรักและสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องแสดงความเมตตาต่อทุกคน อย่าง เสมอต้นเสมอปลาย

2. กรุณา คือ ความสงสาร ความคิดปรารถนาจะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์หัวหน้าที่ดีจะต้องมีดี ความสงสาร และเห็นใจลูกน้องเมื่อมีปัญหา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาส่วนตัว หรือปัญหาทั่วไปอื่นๆควรให้ ความสนใจ เพียงแต่จะต้องมีวิจาร์ญาณว่าเรื่องใดควรจะไปเกี่ยวข้องกับมากน้อยเพียงใด มิใช่ว่าหาก มีเรื่องเกี่ยวกับงานแล้วจะไม่ขอเข้าไปยุ่งเกี่ยว เช่นนั้นถือได้ว่าผู้บริหารขาดความเมตตา กรุณา รวมกัน ผลสุดท้ายองค์กรก็จะมีผลกระทบด้วย ดังนั้นความปรารถนาสูงสุดของผู้บริหารก็คือ ให้ทุกคน ในองค์กรทำงานด้วยความสุข มีชีวิตอย่างเป็นสุข และการทำงานก้าวหน้า องค์กรเจริญเติบโต สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นหากผู้บริหารมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

3. มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ไม่เคยคิดอิจฉาริษยาผู้อื่น โดยเฉพาะลูกน้องของตนเอง เมื่อเขาได้ดีกว่าก็ควรร่วมแสดงความยินดีด้วยอย่างเปิดเผย และ เหมือนกันทุก ๆ คน และที่สำคัญจะต้องมีความเสมอต้นเสมอปลาย เช่น กรณีครูผู้ใต้บังคับบัญชามี ความรู้ ความสามารถในการจัดทำผลงานวิชาการจนสามารถผ่านการประเมิน เข้าสู่ตำแหน่งวิทยฐานะที่สูงขึ้นจากครูชำนาญการพิเศษ เป็นครูเชี่ยวชาญ ในขณะที่ผู้บริหารเองอำนวยการชำนาญการ เรื่องเช่นนี้เป็นสิ่งที่น่าชื่นชมชมของทุกคนในองค์กรนั้น ไม่เว้นแม้แต่ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องแสดง ความจริงจังและจริงใจในการแสดงความยินดีจะต้องไม่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิทยฐานะที่สูงกว่าตน ตนคงต้องประครองลำบาก พุดกันไม่รู้เรื่อง แสดงอาการอึดอัด เหล่านี้เป็นต้น ทางที่สมควร จะต้องแสดงความยินดีประกาศเกียรติคุณและ กล่าวชื่นชมในทุกที่ที่เหมาะสม โดยมีความภาคภูมิใจ ร่วมด้วยเข้ามาแทนความอิจฉาริษยา มั่นใจตนเอง ว่าตนเองมีส่วนสนับสนุนในความสำเร็จที่เกิดขึ้น ด้วย เช่นนี้จึงเรียกได้ว่าบริหารที่มีมุทิตาสูง

4. อุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลาง วางเฉยไม่ใ้ใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นเผชิญวิบัติ ผู้บริหารจะต้องไม่ซ้ำเติมผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาเกิดความผิดพลาดจนเกิดความเสียหาย ต่อตนเอง ต่องาน หรือต่อผู้อื่น ต้องรู้จักส่งเสริมให้กำลังใจ ไม่คิดทำลายด้วย การแสดงออก หรือการปฏิบัติตรง ๆ ไม่ว่าจะเป็นใคร สังคมไทยได้ชื่อว่าเป็นสังคมชาวพุทธ ที่มีความยึดมั่นในคำสอน ที่มุ่งให้กระทำความดี แต่เมื่อเราได้ทำความดีตามที่เข้าใจอย่างเต็มที่ แล้วเกิดความผิดพลาดและ เสียหาย คนไทยเราก็มินิภัยให้อภัย โดยเฉพาะคนที่สำนึกได้ ผู้บริหารก็เช่นกัน การไม่ทำลายผู้คนที่มิ การผิดพลาดแต่ในขณะเดียวกันก็ให้กำลังใจทำดีต่อไป จึงถือว่าเป็นผู้มีอุเบกขา พรหมวิหาร 4 ดังกล่าวจะเห็นว่าเป็นข้อห้ามที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติตนของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารที่อยู่ ใน วงการราชการ ว่าผู้บริหารที่ดีจะต้อง “ บำอำนาง ฉ้อราษฎ์บัง หลอกลวงผู้ใต้บังคับบัญชา เอาหน้า แต่ตนเอง

พระธรรมกิตติวงศ์(ทองดี สุรเตโช) 47 39 ให้ความหมายพรหมวิหาร4 ไว้ว่าบุคคลผู้มี คุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี 4 ประการ คือ

1. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสี หน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งๆขึ้นไป
2. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความ ลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนอง สุขก็สุขด้วยนั้งเอง
3. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วย การทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ดูได้จากการไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จ ของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ
4. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อผู้อื่น ผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาดเป็นต้น

องค์ความรู้ที่ได้รับ

การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อการบริหารงานขององค์กร



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

ที่มา : ผู้เขียน, 2569

การนำหลัก พรหมวิหาร 4 มาปรับใช้ในการบริหารองค์กร ไม่ใช่แค่เรื่องของการเป็น "คนดี" เท่านั้น แต่คือกลยุทธ์ในการสร้าง Psychological Safety (ความปลอดภัยทางจิตวิทยา) และ High-Performance Culture ที่ยั่งยืน แนวทางการประยุกต์ใช้ในบริบทของการบริหารงานสมัยใหม่ ดังนี้

1. เมตตา (Loving-kindness): การสร้างไมตรีและวิสัยทัศน์บวกในฐานะผู้บริหาร เมตตาคือการปรารถนาให้พนักงานมีความสุขและเติบโตการประยุกต์ใช้: สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน (Well-being) เข้าใจความแตกต่างของบุคคล และดูแลสวัสดิการอย่างเป็นธรรมผลลัพธ์: พนักงานเกิดความรักภักดี (Loyalty) และรู้สึกว่ามีคุณค่า ไม่ใช่แค่ "ฟันเฟือง" ในเครื่องจักร

2. กรุณา (Compassion): การช่วยเหลือและแก้ปัญหาเมื่อพนักงานเผชิญกับอุปสรรคหรือความผิดพลาด ผู้บริหารต้องลงไปช่วย "ประคอง" ไม่ใช่ "ซ้ำเติม" การประยุกต์ใช้: มีระบบ Support เมื่อพนักงานทำพลาด (Blame-free culture) ให้คำแนะนำ (Mentoring) และพร้อมรับฟังปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวที่กระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานผลลัพธ์: ลดอัตราการลาออก (Turnover Rate) และสร้างความเชื่อมั่นใจตัวผู้นำ

3. มุทิตา (Sympathetic Joy): การส่งเสริมและชื่นชมคือการยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ โดยปราศจากความริษยาการประยุกต์ใช้: มีระบบการให้รางวัล (Recognition) ที่โปร่งใส ชื่นชมพนักงานเมื่อทำผลงานได้ดี และสนับสนุนโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ (Up-skilling) ผลลัพธ์: สร้างแรงจูงใจ (Motivation) และลดการเมืองภายในองค์กร

4. อุเบกขา (Equanimity): การวางเฉยอย่างมีสติและยุติธรรมเป็นข้อที่ยากที่สุดแต่สำคัญที่สุดสำหรับ "นักบริหาร" คือการรักษาความเที่ยงธรรมการประยุกต์ใช้: ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล (Data-driven) ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์หรือความลำเอียง (Bias) รวมถึงการรักษาความสงบเยือกเย็นเมื่อเกิดวิกฤตผลลัพธ์: สร้างความเชื่อมั่นในระบบการทำงาน (Trust) และความศักดิ์สิทธิ์ของการบังคับใช้กฎระเบียบ

สรุป

การนำหลัก พรหมวิหาร 4 มาปรับใช้ในการบริหารองค์กร

1. เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งทางกายและทางใจ ได้แก่ ความสุขจากการมีทรัพย์ ความสุขจากการใช้จ่ายทรัพย์ ความสุขจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขจากการทำงานที่ปราศจากโทษหรือปราศจากอันตราย

2. กรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายและความไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่า ความทุกข์มี 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

- ทุกข์ประจำหรือทุกข์โดยสภาวะที่สิ่งที่มีชีวิตจะต้องประสบ ซึ่งเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ คือ การเกิด แก่ เจ็บ ตาย สิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เรียกว่า กายิกทุกข์

- ทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ เป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุภายนอก เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็

เป็นทุกข์ การประสบกับสิ่งที่ไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์ การพลัดพรากจากสิ่งที่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์เรียกว่า เจตสิกทุกข์

3. มุทิตา คือ ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า "ดี" หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึงความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้น โดยที่ไม่มีจิตใจอิจฉาริษยา

4. อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่า ใครทำดีย่อมได้ดีตามกฎแห่งกรรม ใครทำสิ่งใดไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ เมื่อเห็นใครได้รับผลกระทบ ในทางที่เป็นโทษก็ไม่ควรดีใจหรือคิดซ้ำเติมในเรื่องที่เกิดขึ้น ควรมีความปรารถนาดี คือ พยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

“ผู้บริหาร” ซึ่งต้องดูแลทุกข์และสุขของบุคลากรในองค์กรจึงต้องมีพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมะประจำใจในการบริหารงานในองค์กร ดังตัวอย่างเช่น

เมื่อ “ผู้บริหาร” มีจิตใจที่เมตตาและกรุณาต่อบุคลากรภายในองค์กร คือ มีความปรารถนาให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขและพ้นจากความทุกข์ คือ ปรารถนาให้บุคลากรภายในองค์กรได้ทำงานในสภาพสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อชีวิต จะให้ความสำคัญกับการนำระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง โดยไม่เห็นว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระของการประกอบกิจการ

การที่ “ผู้บริหาร” มีมุทิตาจิตก็ย่อมยินดีกับชีวิตความเป็นอยู่ในสถานประกอบการที่ดีขึ้นของบุคลากรในองค์กร โดยไม่มีความรู้สึกที่ไม่ยินดีกับสิ่งดี ๆ ที่บุคลากรในองค์กรจะได้รับ หรือไม่มีความรู้สึกที่ไม่ต้องการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หรือไม่มีอคติจิตใจเมื่อพบบุคลากรในองค์กรมีเวลาว่างจากการทำงานคือการไม่ทำงาน

การมีอุเบกขาของ “ผู้บริหาร” คือ หากพบว่าบุคลากรในองค์กรไม่ปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยก็จะพิจารณาได้ว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องได้รับอันตรายจากการฝ่าฝืนมาตรการความปลอดภัย แต่ก็ปล่อยให้ได้รับอันตรายจากการกระทำนั้น ยังมีความปรารถนาดี คือ พยายามที่จะทำทุกวิถีทางให้บุคลากรในองค์กรพ้นจากโอกาสของการได้รับอันตรายนั้น และหาวิธีให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยให้ได้ในที่สุด ไม่ใช่ไม่ใส่ใจโดยเห็นว่ามีมาตรการความปลอดภัยแล้วแต่ไม่ปฏิบัติตามเองจึงเป็นสิ่งที่ช่วยไม่ได้

ดังนั้นกล่าวโดยรวมถือว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารคนและงาน ซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากความสามารถ ความเชี่ยวชาญในกิจการงานต่างๆแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีความเสมอภาค ความยุติธรรม และเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรมด้วยการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ ผู้บริหารต้องมีหลักในการบริหารตนเองเสียก่อน ซึ่งสิ่งที่สำคัญ

ประการหนึ่งคือหลักคุณธรรมของผู้นำ ได้แก่ ปาปนิกรธรรม 3 และการบริหารคนที่เป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กร ผู้บริหารต้องมีหลักการยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่นนั้น คือ พรหมวิหาร 4 ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ผสมผสานเข้าด้วยกันกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้ทันกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

เอกสารอ้างอิง

- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). *พุทธวิธีการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2538). *พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- _____. (2543). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*. (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม. 2539). หน้า 2-3.
- พระมหาบุญเพียร ปุณฺณวิริโย. (2539). *แนวคิดและวิธีการขัดเกลาทางสังคมในสถาบันครอบครัวตามแนวพระพุทธศาสนา*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาบุญชัย วชิรเมธี. (2551). *คนสำราญ งานสำเร็จ*. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2559) *การจัดการสมัยใหม่ : Modern mangement*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- มุกมณี มีโชคชูสกุล. (2554). *หลักการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : ทริปเปิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2546). *เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง*. (ม.ท.ป.)
- ไสว มาลาทอง. *คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน*. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด. 2552). หน้า 33.
- อรศิริ เกตุศรีพงษ์. (2550). “สังคมวัตถุ 4 : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”. *วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต*. 12(3) (พฤษภาคม-มิถุนายน) : 43 - 46.