

## การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร

### Deployment of the main Brahmavihara 4 and personnel management

กัณฑ์พงษ์ นามเสนห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

**Kantphong Mamsane**

Rajabhat Maha sarakham University

E-Mail: Kantmam@hotmail.com

\*\*\*\*\*

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร โดยเห็นความสำคัญที่ทุกคนได้ตระหนักในการใช้การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากรเพื่อมาประยุกต์เข้ากับการบริหารหน้าที่ของผู้มีอำนาจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเป็นธรรมและความเสมอภาค สามารถได้รับผลงานตามงานที่ตนทำได้อย่างเต็มที่ และได้รับความดีความชอบอย่างเป็นธรรมเป็นขวัญกำลังใจในอันที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานทำให้องค์การนั้นๆ เจริญก้าวหน้า โดยมีเนื้อหาศึกษา ดังนี้

พรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม ประกอบด้วย 1) เมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้อีกมีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีความสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

**คำสำคัญ :** หลักพรหมวิหาร 4; การบริหาร; บุคลากร

### **Abstract**

This article aims to synthesize the concept of applying the Brahmavihara 4 to personnel management. By recognizing the importance of everyone being aware of the application of the Brahmavihara 4 to the management of personnel to apply to the management of the authority, resulting in the subordinate receiving fairness and equality Able to receive work according to their work to the fullest And receive fair favors as well as morale in which to devote physical and mental energy to work for that organization successful With educational content as follows.

The four virtues of virtue The spiritual qualities for adults, with a focus on high morals, like the Brahma include 1) Compassion, love, good wishes, want him to be happy Having a kind and friendly mind for the benefit of humans, animals all over the page. 2) Kindness, compassion, thought to help free suffering Kept in releasing and treating the suffering of the animals. 3) Rejoice in joy when others are happy. With a cheerful, entertaining mind Endowed with a cheerful, always cheerful To all the animals that are in normal life Ploy was happy when he was happy. More prosperous. 4) Equanimity, equality. In order to remain in the dharma as agreed with wisdom Meaning that his mind was as smooth as the scales Not biased by love and hate Considered the karma that all the animals had done Which deserves good or bad results Suitable for their own circumstances.

**Keywords:** Deployment; main Brahmavihara 4; personnel management

### **บทนำ**

การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากรนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้องค์การนั้นมีความก้าวหน้าพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืนในอนาคต เนื่องจากผู้บริหารได้นำหลักพรหมวิหาร 4 มาปรับใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้รับความเป็นธรรมและความเสมอภาค สามารถได้รับผลงานตามงานที่ตนทำได้อย่างเต็มที่ และได้รับความดีความชอบอย่างเป็นธรรมสมเหตุสมผลตามผลงานของตนๆ ซึ่งตามแนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรม หลักการปกครองโดยทั่วไปตามแนวพระพุทธศาสนากำหนดได้เป็น 2 อย่าง คือ หลักนิเคราะห์ และหลักประเคราะห์ หลักแรก เป็นหลักการใช้ “พระเดช” เพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม หลักที่สอง เป็นหลักการเกี่ยวกับการส่งเสริมยกย่องให้เกียรติให้กำลังใจหรือให้การบำรุงขวัญแก่ผู้ประพฤติชอบโดยการให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนชั้น เลื่อน

ตำแหน่งหน้าที่ หรือประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏตามควรแก่ความดีความชอบ หลักการนี้ ตรงกับการใช้ “พระคุณ” หลักทั้งสองอย่างนี้จำต้องใช้ใช้อย่างถูกต้องจึงจะเกิดผลดี ตามความหมายของพรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม ประกอบด้วย 1) เมตตา ความรัก ปรารถนาดีอยากให้เรา มีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิด ช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบาน อยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญองงาม ยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วย ปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่ สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

ใน ส่วนความหมายของการบริหารบุคลากร ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคน และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้บังจายด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่ทางการได้กำหนดไว้ เพื่อให้บุคลากรต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การปกครองทำงานด้วยความสบายใจอยู่ในระเบียบวินัย และสามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ การปกครองที่ดีนั้นน่าจะออกผลมา ในรูปของการที่บุคลากรทุกคนได้รับความร่มเย็นเป็นสุขในการทำงานและในขณะเดียวกันก็ อุทิศกำลังกายกำลังใจให้เกิดผลดีแก่การงานโดยส่วนรวม ตลอดถึงการปรับใช้หลักพรหม วิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็น ตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากมาย ในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือ ให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและ กำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วยพรหม วิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่า เทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอ หรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว

หรือความไม่รู้ มีปียวาจา สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ

### แนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรม

หลักการปกครองโดยทั่วไปตามแนวพระพุทธศาสนาอาจกำหนดได้เป็น 2 อย่าง คือ หลักนิเคราะห์ และหลักประเคราะห์ **หลักแรก** เป็นหลักการเกี่ยวกับการใช้อำนาจปกครองเพื่อทำการปราบปรามผู้ประพฤตินิชอบโดยการลงโทษตามควรแก่ความผิด หลักการนี้ตรงกับคติโบราณของเราที่เรียกว่าการใช้ “พระเดช” เพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม **หลักที่สอง** เป็นหลักการเกี่ยวกับการส่งเสริมยกย่องให้เกียรติให้กำลังใจหรือให้การบำรุงขวัญแก่ผู้ประพฤตินิชอบโดยการให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ หรือประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏตามควรแก่ความดีความชอบ หลักการนี้ตรงกับคติโบราณเราที่เรียกว่า การใช้ “พระคุณ” เพื่อให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุขในสังคม หลักนิเคราะห์ หลักประเคราะห์ หรือหลักพระเดช หลักพระคุณนี้ จำเป็นต้องนำมาใช้ในการปกครองและต้องใช้ให้ถูกต้องจึงจะเกิดผลดีผู้มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ไม่ปล่อยปละละเลย (พิฑูร มลิวัลย์, 2528 : 11)

### ความหมายของพรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 หมายถึงธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติอันประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความชอบ ประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดย พระราชมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2528 : 148-149)

พรหมวิหาร 4 หมายความว่า ที่อยู่พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า พรหมวิหาร หมายความว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุดซึ่งมีคุณธรรม 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ กิตติ นิรันต์พานิช (25254 : 60-61) พรหมวิหาร ความหมาย คุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่

โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม(กรมการศาสนา (2538 : 21) พรหมวิหาร หมายถึง ธรรมเครื่อง  
เป็นอยู่ของผู้เป็นใหญ่ ผู้ประเสริฐ ผู้เป็นครู (กระทรวงศึกษาธิการ (2548 : 32)

#### องค์ประกอบของพรหมวิหาร 4

**พรหมวิหาร 4** คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พรหมวิหาร คือธรรมเครื่องอยู่  
อย่างประเสริฐ เป็นธรรมประจำใจและปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์โดยชอบ 1) **เมตตา** ความรัก  
ปรารถนาดีอยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2)  
**กรุณา** ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยาก  
เดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) **มุทิตา** ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปร  
ด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อ  
เขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้น 4) **อุเบกขา** ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรม  
ตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่ลำเอียงด้วยรักและ  
ชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอัน  
ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ใน  
เมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขา  
ควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545 : 124)

**พรหมวิหาร 4** ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระ  
พรหม 4 อย่าง ต่อไปนี้ **เมตตา ความรัก** คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีต้องการช่วยเหลือให้ทุก  
คนประสบประโยชน์และความสุข **กรุณา ความสงสาร** คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจาก  
ความทุกข์ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง **มุทิตา**  
**ความเบิกบานพลอยยินดี** เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบ  
ความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย **อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง** คือ  
มองตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคงเที่ยงตรงดุจตราขึงมองเห็นการที่บุคคลจะ  
ได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตาม  
ความเที่ยงธรรม (บุรุษชัย จงกลณี, 2528 : 61-64)

### ความหมายของการบริหารบุคคล

คำว่า “การบริหาร” ไว้ต่างกันว่า การบริหารเป็นขบวนการทางสังคม (Social Process) ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกของสังคม ในทางทฤษฎีมีผู้ให้ความหมายของ การบริหาร ไว้ดังนี้

การบริหารบุคคล เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาจนถึงขั้นให้ออกจากงาน เพื่อให้มีการเลือกสรรคนที่มีความสามารถเข้าทำงานและจัดคนไม่เหมาะสมออกไป เจริญ ไวรวิจกุล (2523 : 3) การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคคล โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 7) การบริหารในสังคมไทย นั้นคือ การประสานงานผลประโยชน์ส่วนบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ กับประโยชน์ของสถาบัน เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและยังผลให้การทำงานบรรลุ จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (ชัยฤกษ์ วราวิทยาร (2526 : 1)

### การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารงานบุคคลกรนั้น หมายถึง ขบวนการกำหนดนโยบาย จุดหมาย และวิธีการที่จะได้มาธำรงรักษา ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร การบริหารงานบุคลากรส่วนใหญ่ จึงขึ้นอยู่กับองค์การที่มีอำนาจเหนือโรงเรียน เช่น ครูก็มีคณะกรรมการครู (ก.ค.) ทำหน้าที่ เป็นองค์การบริหารงานบุคลากรแล้วกระจายงานไปยังหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการศึกษา ในระดับต่างๆ เช่น กรม จังหวัด และอำเภอ ส่วนโรงเรียนนั้นครูใหญ่ทำหน้าที่บริหาร บุคลากรในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน ที่ทางการได้กำหนดไว้ ส่วนอีกด้านหนึ่งนั้นครูใหญ่ทำหน้าที่ปกครองครู เพื่อให้ครูและ บุคลากรต่างๆ ในโรงเรียนทำงานด้วยความสบายใจอยู่ในระเบียบวินัยและสามารถทำงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้การปกครองที่ดีนั้นน่าจะออกผลมาในรูปของการที่ครูทุกคนได้รับความร่มเย็นเป็นสุขในการทำงานและในขณะเดียวกันก็อุทิศกำลังกายกำลังใจให้ เกิดผลดีแก่การงานโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีหลักในการปกครองมีหลักในการ ปฏิบัติงานมีหลักในการวินิจฉัยสั่งการและออกคำสั่งต้องรู้จักรักษาระเบียบวินัยรู้จักมารยาท ในการเข้าสังคมรู้จักมารยาทสัมพันธ์กับบุคคลอื่นรู้จักขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยและ

รู้จักการสื่อสารที่ดีที่ถูกต้องเพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี (กิตติพันธ์  
รุจิรกุล, 2529 : 131)

### การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร

การบริหารโรงเรียนหรือองค์กรสำคัญมากที่สุดอยู่ที่คนเราต้องการให้คนที่เรา  
ฝึกฝนจนมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และชำนาญงานอยู่กับเรานานๆนั้นจะทำให้  
องค์กรของเรานั้นคงก้าวหน้ามีหลักการบริหารมีหัวหน้าที่มีคุณธรรมผู้นำที่ดีจึงต้องมีภาวะ  
ผู้นำคือ มีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจและสามารถดำเนินการต่างๆ  
ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้เก่งทั้งเรื่องคนทั้งเรื่องงานที่เรียกว่า  
“ต้องเก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” นอกจากนั้นผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตน  
เป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานผู้นำที่มีอำนาจมากมาย  
ในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษ  
หรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญ  
และกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำประกอบด้วยพรหมวิหาร 4  
มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน  
เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้เหมาะสมมีใช้ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอก  
เอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความ  
ไม่รู้ มีปิยวาจา สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่  
สร้างความรักและสร้างศรัทธาแก่ลูกน้อง บุคคลที่เป็นหัวหน้างานสิ่งที่ไม่ได้เลยคือ  
ต้องทำงานร่วมกับลูกน้องไม่ใช่แค่เพียงวางแผนและเข้ามาควบคุมดูแลงานให้สำเร็จตาม  
เป้าหมายเท่านั้นหัวหน้างานต้องทำหน้าที่บริหารคน เงิน และงานให้เป็น การบริหารคนใน  
องค์กรให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันรวมทั้งมี  
แรงจูงใจในการทำงานโดยมีเคล็ดลับดังนี้ เอาใจเขามาใส่ใจเราสิ่งที่บอกเป็นเสียงเดียวกันคือ  
ถ้าหัวหน้างานอยากจะบริหารลูกน้องได้ดีต้อง “ต้องเอาใจลูกน้องมาใส่ใจเรา” เราต้องเข้าใจ  
เขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่าง  
เข้าใจให้ความจริงใจ (กิตติ นิรันต์พานิช, 25254 : 96)

หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล  
นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 2540 กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอสามารถนำไป

ประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดีที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สังขธรรม” ปฏิบัติให้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะนำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุดสำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมายซึ่งได้นำเสนอไว้บ้างเรื่องที่สำคัญดังต่อไปนี้

**พรหมวิหาร 4** เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตยมี 4 ประการ คือ

1. เมตตา ความรักใคร่ ประารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุขด้วยจิตอันแผ่เมตรีและคิดทำประโยชน์แก่ผู้อื่นและสิ่งอื่น ซึ่งเป็นความรักใคร่ที่ปราศจากราคะความกำหนัด ความรักความหวังดี ความปรารถนาดีนั้น เป็นการแสดงออกซึ่งมิตรภาพเมตรีของมนุษย์ที่มีต่อกันตลอดถึงสัตว์และธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ด้วยต้องการมุ่งหวังแต่ความสุขแก่เขา ไม่หวังผลประโยชน์ตอบแทนสิ่งอื่นใดนอกจากให้เขาเป็นสุข โดยการแสดงออก 3 ทาง ได้แก่

ก) เมตตากายกรรม เมตตาทางกาย คือ การกระทำ และการแสดงออกทางกายที่ประกอบด้วยเมตตา

ข) เมตตาวจีกรรม เมตตาทางวาจา คือ การพูดเจรจาถ้อยคำที่ประกอบด้วยเมตตา

ค) เมตตามโนกรรม เมตตาทางใจ คือ มีจิตใจที่มุ่งหวังดี มีเจตนาดีต่อผู้อื่นและสิ่งอื่น

2. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากความเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

3. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข มีจิตใจเฝอ่งใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีเมื่อเขาได้ดีมีสุข มีความเจริญงอกงามยิ่ง ๆ ขึ้นไป เมื่อเห็นเขาทำความดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมทั้งจะช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน

4. อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์ และยั้งรวมถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจดาวชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้ผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย



และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่จะควรทำ เพราะเขา  
รับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความ  
รับผิดชอบของตน (พระราชวรมุนี (ประยุตต์ ปยุตโต), 2528 : 148-149.)

การบริหารตามหลักพรหมวิหาร 4 ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในวิธีปฏิบัติ  
ต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหาร 4 คือต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับ  
ลูกน้องด้านหนึ่ง กับ อุเบกขา คือความเป็นกลางไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์กติกาใน  
งาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณาลูกน้องมากเกินไปจนทำให้เสียหลักกติกางาน หรือ  
การยึดแต่หลักกติกางานโดยเคร่งครัดอย่างเดิวนิคมปราศจากความเมตตากรุณาต่อ  
ลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหายทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าที่ดีต้อง  
ไม่ทำ

ดังนั้นการปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องมี  
คุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจ  
ในการทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากขาด  
ซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่  
ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็น  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความ  
เที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้อย่าง  
เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความ  
ลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปิยวาจา สร้างความรู้สึกดี ๆ  
แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธา  
แก่ลูกน้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การ  
ยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ

## สรุป

การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร แนวคิดเกี่ยวกับการใช้  
หลักธรรม หลักการปกครองโดยทั่วไปตามแนวพระพุทธศาสนาอาจกำหนดได้เป็น 2 อย่าง  
คือ หลักนิเคราะห์ และหลักประเคราะห์ หลักแรก เป็นหลักการเกี่ยวกับการใช้อำนาจ  
ปกครองเพื่อทำการปราบปรามผู้ประพฤติมิชอบโดยการลงโทษตามควรแก่ความผิด หลักการ

นี้ตรงกับการใช้ “พระเดช” เพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม หลักที่สอง เป็นหลักการเกี่ยวกับการส่งเสริมยกย่องให้เกียรติให้กำลังใจหรือให้การบำรุงขวัญแก่ผู้ประพฤติชอบโดยการให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ หรือประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏตามควรแก่ความดีความชอบ หลักการนี้ตรงกับ การใช้ “พระคุณ” เพื่อให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุขในสังคม หลักทั้งสองอย่างนี้จำเป็นต้องนำมาใช้อย่างถูกต้องจึงจะเกิดผลดี ตามความหมายของพรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, หลักความประพฤติอันประเสริฐบริสุทธิ์, ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างหมั่นจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบหรือคุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหม ธรรมเครื่องเป็นอยู่ของผู้เป็นใหญ่ ผู้ประเสริฐ ผู้เป็นครู ซึ่งมีองค์ประกอบของพรหมวิหาร 4 คือ 1) เมตตา ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีสุข มีจิตอันแผ่เมตตาและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้น 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่ลำเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

ในส่วนความหมายของการบริหารบุคคลกร เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาจนถึงขั้นให้ออกจากงานเพื่อให้มีการเลือกสรรคนดีมีความสามารถเข้าทำงานและขจัดคนไม่เหมาะสมออกไป ซึ่งภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคคลกร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคลกรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่ทางการได้กำหนดไว้ เพื่อให้บุคลากรต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การปกครองทำงานด้วยความสบายใจอยู่ในระเบียบวินัยและสามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ การปกครองที่ดีนั้นน่าจะออกมาในรูปของการที่บุคลากรทุกคนได้รับความร่มเย็นเป็นสุขในการทำงานและในขณะเดียวกันก็อุทิศกำลังกายกำลังใจให้เกิดผลดีแก่

การงานโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องมีหลักในการปกครองมีหลักในการปฏิบัติงาน มีหลักในการวินิจฉัยสั่งการและออกคำสั่งต้องรู้จักรักษาระเบียบวินัยรู้จักมารยาทในการเข้าสังคมรู้จักมารยาทสัมพันธ์กับบุคคลอื่นรู้จักขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยและรู้จักการสื่อสารที่ดีที่ถูกต้องเพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และตลอดถึงการปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติ หน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงาน มอบหมายให้เหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจ ปราศจาก อคติ หรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัว หรือความไม่รู้ มีปียวาจา สร้างความรู้สึกดีๆ แก่ลูกน้อง รู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้อง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ.(2548). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาตามระบบคุณธรรม*.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กิตต์ นรินทร์พานิช.(2525). *จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท  
เพรสมีเดียจำกัด.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล.(2529). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง  
เฮ้าส์.
- เจริญ ไวรวัจนกุล.(2523). *การบริหารบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
รุ่งเรืองรัตน์.
- ชัยฤกษ์ วราวิทยา.(2526). *การบริหารโรงเรียนเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอ  
เดียนสโตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์.(2525). *การบริหารบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย  
วัฒนาพานิช.
- บุญชัย จงกลณี. (2528). *คุณธรรมของนักบริหาร*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น : คณะ  
ศึกษาศาสตร์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต).(2545). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. พิมพ์ครั้งที่  
ที่ 11. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด.
- พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลคำศัพท์*.  
กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- พิฑูร มลิวัลย์.(2528). *หลักธรรมสำหรับการปกครอง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรง  
พิมพ์การศาสนา.
- ศาสนา.(2538). *คู่มือการศึกษานักธรรมและธรรมศึกษาชั้นตรี*. พิมพ์ครั้งที่ 5.  
กรุงเทพมหานคร : โรง พิมพ์การศาสนา.