

## การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธบูรณาการตามหลักอปริหานิยธรรม Buddhist Integration to Human Resource Management According to the Principles of Aparihaniyadhamma

พระครูสุวรรณปัญญาพิสุทธิ (สุทธกานต์ สุทธปณโณ)  
Phrakhru Suwanpanyapisut (Sutthakan Suddhapaṅko)  
วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Lamphun Collage, Mahachulalongkarnrajavidyalaya University  
Email: suwanpanya2024@gmail.com

Received: 2024-06-12

Revised: 2024-06-24

Accepted: 2024-06-26

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยคือ 1. เพื่อศึกษาหลักการบริหารงานบุคคลตามหลักอปริหานิยธรรม และ 2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธบูรณาการตามหลักอปริหานิยธรรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักการบริหารงานบุคคล ประกอบไปด้วย หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการพัฒนา หลักแห่งความเหมาะสม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิการ และหลักมนุษยสัมพันธ์และสิทธิมนุษยชน ส่วนหลักอปริหานิยธรรม 7 ประกอบด้วย หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ พร้อมเพรียงกันประชุม ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่ได้บัญญัติ เคารพนับถือผู้ใหญ่ ไม่ข่มเหงสตรี เคารพบูชาเจตีสถาน และให้การคุ้มครองผู้มีศีลธรรม

2. รูปแบบการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธบูรณาการตามหลักอปริหานิยธรรม ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ การพัฒนาและการดำรงรักษา การสิ้นสุดการทำงาน โดยจะต้องหมั่นประชุมกัน พร้อมกันประชุม สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ เคารพความคิดเห็น ให้เกียรติกันและกัน เคารพกฎกติกาองค์กร และรักษาความยุติธรรม

**คำสำคัญ** : การบริหารงานบุคคล, หลักอปริหานิยธรรม, พระพุทธศาสนา

### Abstract

The research study aims to accomplish the following objectives: 1) to explore the principles of human resource management in accordance with the principles of Aparihaniyadhamma, and 2) to establish a model of Buddhist integration to human resource management based on the principles of Aparihaniyadhamma. This study adopts a qualitative research approach and the research findings are as follows:

1. The principles of human resource management consist of principles of balance, capability, stability, political neutrality, development, suitability, justice, welfare, human relations, and human rights. The principles of Aparihaniyadhamma include the following seven principles: convening meetings during appropriate times, not enacting rules not previously established, not abolishing established rules, respecting and venerating elders, refraining from oppressing women, respecting and venerating monastic establishments, and protecting those with virtuous qualities.

2. The model of Buddhist integration to human resource management, guided by the principles of Aparihaniyadhamma, involves processes such as selection and recruitment, appointment and orientation. These processes require consistent and collective meetings, fostering a creative organizational culture, respecting diverse opinions, mutual honor, adherence to organizational rules, and upholding justice.

**Keywords:** human resource management, Aparihaniyadhamma, Buddhism

### บทนำ

การบริหารงานของหน่วยงานใดก็ตาม จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การทำให้งานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้ซึ่งมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ ทรัพยากรพื้นฐานในการบริหาร (Administrative Resource) คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และการจัดการ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2556 : 10) ซึ่งบุคคลจะมีความสำคัญมาก่อนทรัพยากรอื่นต้องเป็นคนที่มีคุณภาพ จึงจะสามารถทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่น้อยเพิ่มพูนเป็นทรัพยากรสินมากได้ในเวลาอันสั้น เปรียบคนเสมือนรากแก้วของไม้ยืนต้น เพราะการที่ไม้ยืนต้นจะทนแดดทนฝนทนแล้งและให้ลูกตก รากแก้วต้องมีความสมบูรณ์แข็งแรง บุคคลที่มี

คุณภาพที่ย่อมทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนสามารถออกดอกออกผลเป็นกำไร (พระมหาอิสรกานต์ จิตปัญโญ, 2558 : 18)

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลากรภายในองค์กรเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้านต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการบริหารทรัพยากรเพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยมีเป้าหมายของการบริหารงานบุคคล คือการได้มาซึ่งมีความรู้ความสามารถเหมาะสม ตามความต้องการของหน่วยงาน และหลักการทั่วไปของการบริหารงานบุคคลคือการกระทำใดๆ ของฝ่ายบริหารที่จะทำให้บุคคลสองฝ่ายในหน่วยงานคือฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติ เกิดความเข้าใจในหน้าที่ บทบาท และความสัมพันธ์ของงานจนมีแนวคิดที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยยึดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นหลัก

การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารหรือการจัดการงานในด้านที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การสรรหาจนถึงพ้นสภาพจากการทำงาน เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จสมความมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญคือเป็นหัวใจของการบริหารองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หากองค์กรใดประกอบด้วยบุคคลที่มีความสามารถสูง มีความเป็นผู้นำเห็นความสำคัญของการใช้คน และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนการเลือกสรร การเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน ย่อมเป็นประโยชน์ต่อองค์กรนั้นๆ โดยหลักในการบริหารงานบุคคลเป็นแนวทางที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงาน โดยยึดหลักความเสมอภาค ความสามารถ โดยเน้นตัวบุคคลเป็นตัวชี้แนะแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ และเกิดประสิทธิภาพอันสูงสุด (พระมหาภิจักร โขติปัญโญ, 2558: 48)

ในทางพระพุทธศาสนา มีแนวทางและวิธีการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแล้ว จะทำให้เกิดการบริหารงานที่ดีมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรนั้นตั้งไว้ จึงมีความสำคัญยิ่งที่ทุกองค์กรควรมีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจไว้ประพฤติปฏิบัติ เช่น อธิปไตย 3 พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อคติ 4 และ อปรีหานิยธรรม 7 เป็นต้น

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนานั้น เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวชที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ ซึ่งจำกัดไว้ 5 รูปบ้าง 10 รูปบ้าง ตามแต่ละพื้นที่ ซึ่งการบวชในสมัยพุทธกาลนั้นมีอยู่หลายวิธีการ เริ่มตั้งแต่เอหิภิกขุอุปสัมปทาการอุปสมบทด้วยพระวาจาว่า “จงเป็นภิกษุมานเถิด” (พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย, เล่ม 4 ข้อ 18 : 25) เป็นวิธีที่พระพุทธเจ้าทรงบวชให้เอง ต่อมาพระพุทธศาสนาเริ่มขยายตัวกว้างขวางมากขึ้น มีกุลบุตร

ที่สนใจเข้ามาบวชเพิ่มมากขึ้น พระพุทธองค์จึงทรงอนุญาตการบวชที่เรียกว่า ติสรณคมนูปสัมปทา การอุปสมบทประเภทนี้มีขั้นตอนมากกว่าการอุปสมบทแบบเอหิภิกขุอุปสัมปทาที่เป็นกรกล่าวพระวาจาของพระพุทธเจ้า วิธีการอุปสมบทแบบติสรณคมนูปสัมปทามีการเปล่งวาจาถือพระรัตนตรัยเป็นสรณะครบ 3 ครั้งว่า “ข้าพเจ้าขอถึงพระพุทธเป็นที่พึ่ง ข้าพเจ้าขอถึงพระธรรมเป็นที่พึ่ง ข้าพเจ้าขอถึงพระสงฆ์เป็นที่พึ่ง” (พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย, เล่ม 4 ข้อ 34 : 42-43) กาลต่อมา การบวชเริ่มเกิดปัญหาในเรื่องของพระภิกษุในบางพื้นที่เลือกปฏิบัติในการให้อุปสมบทกุลบุตร พระพุทธเจ้าจึงทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบยุติตติยตถกรรม (พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย, เล่ม 4 ข้อ 69 : 97-98) วิธีนี้เป็นวิธีที่ให้คณะสงฆ์เป็นผู้กระทำการ และนับตั้งแต่อุปสมบทให้พราหมณ์สูงอายุชื่อ ราชะ ด้วยวิธีนี้ ผู้ที่ประสงค์จะบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา ก็จะต้องบวชโดยวิธีการดังกล่าว และได้มีการยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนปัจจุบัน พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่า พระอุปัชฌาย์

การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท จึงจะได้ชื่อว่าเป็นภิกษุโดยสมบูรณ์ ซึ่งพุทธวิธีการบริหารในช่วงที่พระพุทธเจ้าได้ประกาศพระศาสนาและเผยแผ่พระธรรมคำสอนออกไปเป็นที่ประจักษ์ชัดว่า บริบทของสังคมอินเดียในสมัยนั้นล้วนเต็มไปด้วยเจ้าลัทธิ ผู้นำทางจิตวิญญาณที่มีความคิด ความเชื่อเฉพาะตัว การที่จะนำแนวคิดใหม่และทำการเผยแผ่เพื่อให้คนทั่วไปรับรู้และเข้าใจจึงไม่ใช่เรื่องง่าย การบริหารจัดการที่ดีสำหรับจุดตั้งต้นในการเผยแผ่ธรรมะของพระองค์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง พุทธวิธีการบริหารขั้นต้นสะท้อนให้เห็นได้จากกระบวนการเริ่มแรกในการคัดเลือกบุคคลที่สามารถเข้าใจธรรมะได้อย่างง่าย ตลอดจนเหตุการณ์ที่พระองค์มีพุทธพจน์มอบหมายให้พระสาวกออกเที่ยวจาริกไปตามเส้นทางต่างๆ ที่แตกต่างกัน ในครั้งพุทธกาล หลังตรัสรู้ธรรมได้ราว 5 เดือน พระพุทธเจ้าได้ประชุมพระอรหันต์ 60 รูปแรกของโลก และทรงประทานโอวาทความตอนหนึ่งว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ ภิกษุทั้งหลาย พวกเธอจงจาริกไป เพื่อประโยชน์ สุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูล และความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ ออย่าไปโดยทางเดียวกันสองรูป จงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์ พร้อมทั้งอรรถพยานุชนะบริสุทธจริบรูรณ์ ครบถ้วน สัตว์ทั้งหลายที่มีธูลีในตาน้อย มีอยู่ ย่อมเสื่อมเพราะไม่ได้ฟังธรรม จักมีผู้รู้ธรรม ภิกษุทั้งหลาย แม้เราก็จะไปยังตำบลอรุเวลาเสนาณิคม เพื่อแสดงธรรม” (พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย, เล่ม 10 ข้อ 32 : 40)

พุทธพจน์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า มีการบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นแล้วตั้งแต่ในสมัยพุทธกาล จะเห็นได้ว่า พระพุทธเจ้าทรงใช้พุทธวิธีการบริหารเพื่อการเผยแผ่พุทธศาสนาเชิงรุก กล่าวคือ พระองค์ไม่ได้ออให้พุทธศาสนิกชนเดินเข้ามาศึกษาพุทธศาสนา แต่ทรงใช้พุทธวิธีการบริหารงานเชิงรุกคือ ให้พระภิกษุเดินทางจาริกไปตามภูมิภาคต่างๆ เพื่อเผยแผ่ธรรมะให้แก่ประชาชน ด้วยเหตุนี้ พุทธศาสนาจึงได้ขยายไปทั่วชมพูทวีป

ดังนั้น การศึกษาการบริหารงานบุคคลจึงเป็นความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ บุคคลถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในทรัพยากรทางการบริหารที่เรียกว่า 4M ได้แก่ 1) Man (บุคคล) 2) Money (เงินทุน) 3) Material (วัสดุอุปกรณ์) และ 4) Management (การบริหารจัดการ) (Drucker, P. F., 1973: 3-5) เพราะทรัพยากรบุคคลถือได้ว่าเป็นผู้ใช้ทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ และโดยเฉพาะการเผยแผ่พระพุทธศาสนาซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นในการใช้ประโยชน์จากบุคคลในการทำหน้าที่ ประการสำคัญ การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นส่วนสำคัญในการประยุกต์ใช้เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ และเป็นการสร้างความสมานฉันท์สามัคคีในหมู่คณะขึ้น ซึ่งหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้ได้ นั่นคือหลักอปริหานิยธรรม หลักธรรมนี้มีมูลเหตุมาจากชนเผ่าลิจฉวีที่มีการปกครองในระบอบสาธารณรัฐ และได้นำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารการปกครองโดยยึดหลักอปริหานิยธรรม 7 หรือ วัชชอปริหานิยธรรม “ธรรมที่ไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม คือเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว” (พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย, เล่ม 23 ข้อ 21 : 31-32) ซึ่งมีความสำคัญที่ทำให้แคว้นวัชชีมีความเข้มแข็งทั้งด้านการเมือง การปกครอง อันเป็นข้อปฏิบัติสำหรับนักปกครองและนักบริหาร ซึ่งเป็นคณะทำงานที่ให้ความสำคัญในการประชุม ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะ มีการลงมติด้วยเสียงข้างมาก ซึ่งจะต้องประกอบด้วยความเป็นธรรม ความถูกต้อง และความเป็นหนึ่งเดียวกันของคณะทำงาน ที่ทำให้เกิดความเป็นธรรมาธิปไตยของแคว้นวัชชี คือ หลักธรรมที่ส่งเสริมต่อการปกครองระบอบสามัคคีธรรมที่สร้างความมั่นคง และความเข้มแข็งแก่แคว้นวัชชี (พระครูสุพลวุฒิก (ทวนชัย สุภโร), 2558 : 48) อปริหานิยธรรม มี 7 ประการ คือ 1) หมั่นประชุมหารือกันอย่างเนืองนิตย์ 2) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงกระทำ 3) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ 4) เคารพนับถือผู้ใหญ่ 5) ให้เกียรติสตรีเพศ 6) สักการะเคารพนับถือบูชาเจดีย์สถานที่สำคัญ และ 7) จัดการรักษาคุ่มครองป้องกันคนดีทั้งหลายด้วยความชอบธรรม (พระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย, เล่ม 10 ข้อ 134-135 : 78)

ด้วยเหตุดังกล่าว การวิจัยนี้จึงมีความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนิพนธ์ขึ้น ทั้งนี้ เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ศึกษาการบริหารงาน

บุคคลตามหลักการบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธบูรณาการตามหลักการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมและเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนาและการบริหารงานบุคคลในองค์กรสืบต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาหลักการบริหารงานบุคคลตามหลักการบริหารงาน
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธบูรณาการตามหลักการบริหารงาน

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งเน้นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาข้อมูลจากพระไตรปิฎก อรรถกถา เอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักการบริหารงาน

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน คือการรวบรวมข้อมูลจากพระไตรปิฎก อรรถกถา เอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักการบริหารงาน

ข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยจะทำการจัดกลุ่มข้อมูล (Data Grouping) ตามสาระสำคัญของวัตถุประสงค์และขอบเขตด้านเนื้อหา จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis Technique) พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

### ผลการวิจัย

#### 1. หลักการบริหารงานบุคคล

จากการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการในการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง คุ้มครอง ประเมินผลงาน พัฒนางาน สวัสดิการ ค่าตอบแทน และการออกจากงาน เพื่อสนองตอบความต้องการขององค์การในการจัดหาบุคคลเพื่อเข้ามาทำงานให้กับองค์การตามแผนงานที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ มีวัตถุประสงค์ก็เพื่อได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

หลักการบริหารงานบุคคล ประกอบไปด้วย หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการพัฒนา หลักแห่งความเหมาะสม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิการ หลักการเสริมสร้าง หลักมนุษยสัมพันธ์

และสิทธิมนุษยชน หลักประสิทธิภาพ ความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ความรู้สึกที่ตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความเป็นกันเองกับพนักงาน การจ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ การมีสภาพการทำงานที่ดี การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร

กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง การให้ทดลองปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก การย้ายและการโอน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นและการเลื่อนตำแหน่ง การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ การรักษาระเบียบวินัย การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ

## 2. หลักการบริหารนิยธรรม

หลักการบริหารนิยธรรม คือ ธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว มี 7 ข้อ ดังนี้

- 1) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ (หมั่นประชุมกัน)
- 2) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ (พร้อมกันประชุม)
- 3) ไม่ถืออำภอใจ บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่ได้บัญญัติ ถือปฏิบัติมันตาม วิชชีธรรม หลักการเดิมที่วางไว้ (สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์)
- 4) ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววิชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันพึงรับฟัง (เคารพความคิดเห็น)
- 5) บรรดาकुสสตรี กุมารีทั้งหลายมิให้อยู่อย่างถูกข่มเหงรังแก (ให้เกียรติกันและกัน)
- 6) เคารพบูชาเจดีย์ของวิชี ทั้งภายในและภายนอก ไม่ละเลยการทำธรรมิกพลี (เคารพภูทอกติกาองค์กร)
- 7) จัดให้ความอารักขา คุ่มครองป้องกันแก่พระอรหันต์ ตั้งใจให้ท่านที่ยังมิได้มาฟัง มาสู่แว่นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่โดยผาสุก (รักษาความยุติธรรม)

## 3. รูปแบบการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธบูรณาการตามหลักการบริหารนิยธรรม

จากการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธบูรณาการตามหลักการบริหารนิยธรรม ได้แก่

- 1) การสรรหาและการคัดเลือก เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานบุคคล การสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงานในองค์การ เป็นภารกิจหน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายบุคคลที่ต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมมาทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่องค์การต้องการ

2) การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ การบรรจุแต่งตั้ง สามารถกระทำได้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการลดตำแหน่ง ทั้งนี้องค์การอาจใช้การบรรจุแต่งตั้งในลักษณะต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ โดยพิจารณาจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน รวมทั้งใช้ประโยชน์ในการให้รางวัลและการลงโทษ ส่วนการการปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ

3) การพัฒนาและการธำรงรักษา การพัฒนาบุคคลขององค์กร เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล โดยการใช้การฝึกอบรมเป็นสำคัญ ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมขององค์การอาจมุ่งเน้น ในเรื่องของ การฝึกอบรมเกี่ยวกับงาน หรือการพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีระดับความสามารถและทักษะที่เพิ่มขึ้น และการธำรงรักษา จะเป็นในส่วนของค่าตอบแทนและผลประโยชน์การทำงาน ค่าตอบแทน หมายถึง การให้เงินหรือสิ่งตอบแทนอื่นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้กับองค์การ

4) การสิ้นสุดการทำงาน เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้บุคคลในองค์กรได้ออกจากงานในหน้าที่และความรับผิดชอบเมื่อถึงเวลาอันควร

5) หมั่นประชุมกัน ในการทำงานร่วมกันนั้น บุคลากรจำเป็นต้องมีการประชุมเกิดขึ้น การประชุมจึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเป็นแหล่งสำคัญที่ผู้บริหารแสดงถึงความสามารถของการเป็นผู้นำในการดูแล กำกับ ควบคุมงานในความรับผิดชอบ งานการประชุมเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

6) พร้อมกันประชุม เมื่อมีการประชุมเกิดขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดคือ การมาประชุม และเลิกประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน บุคลากรที่ทำงานด้านการประชุม จะต้องวางแผนให้ดี มีวิสัยใจสร้างวินัยการประชุม ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรให้ได้

7) สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ จะต้องมีการเรื่องของวิสัยทัศน์ (Vision) การที่จะมีวัฒนธรรมขององค์กรที่ดีควรเริ่มตั้งแต่การตั้งพันธกิจของบริษัท (mission) ไปถึงการสร้างตัวตนของบริษัท ว่าอยากให้องค์กรเราเป็นแบบไหน หรือมีคนทำงานแบบไหน รวมไปถึง คุณค่า (Values) คือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีคุณค่าเหมาะสมกับทิศทางของบริษัท คุณค่าที่ดีจะช่วยจะปรับมุมมองและการทำงานของพนักงานทุกคนให้เป็นหนึ่งเดียว และการปฏิบัติ (Practices) เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ออกมาเป็นสิ่งที่พนักงานสามารถจับต้องได้ ยกตัวอย่างเช่น ข้อบังคับทางจริยธรรม หรือคู่มือการทำงาน เป็นต้น



8) เคารพความคิดเห็น เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับบุคลากรเมื่อแสดงความคิดเห็นใดๆ ออกมา โดยเฉพาะในการประชุมที่เป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วมพูดคุย แสดงความคิดเห็น และลงมติร่วมกัน

9) ให้เกียรติกันและกัน เป็นสิ่งที่ควรมีการส่งเสริมและปฏิบัติอย่างจริงจัง การอ้างรักษาบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานนั้น หัวใจสำคัญคือ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ดูหมิ่นดูแคลน เหยียดหยามเพียงเพราะตำแหน่งต่างกัน ไม่เอารััดเอาเปรียบกัน ส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทุ่มเทเสียสละเพื่อนองค์กรอย่างแท้จริงให้มีโอกาสเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

10) เคารพกฎกติกาองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องเคารพกฎกติการ่วมกัน เพราะทุกคนอยู่ภายใต้กฎกติกาอันเดียวกัน ต้องไม่มีผู้ใดอยู่เหนือกฎกติกา

11) รักษาความยุติธรรม ความยุติธรรมจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้กระบวนการดังกล่าวนี้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีความยุติธรรมและมีความเพียรในการรักษาความยุติธรรมนั้นไว้ ไม่เข้าข้าง ไม่อคติ ไม่มองแง่ลบ ไม่แบ่งพรรคพวก ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรในองค์กรว่าเมื่อเข้ามาทำงานแล้วจะได้รับความยุติธรรมในการทำงาน และตัวของบุคลากรเองนั้นก็ควรที่จะมีความยุติธรรมทั้งต่อตนเองและต่อเพื่อนร่วมงานด้วย

## อภิปรายผล

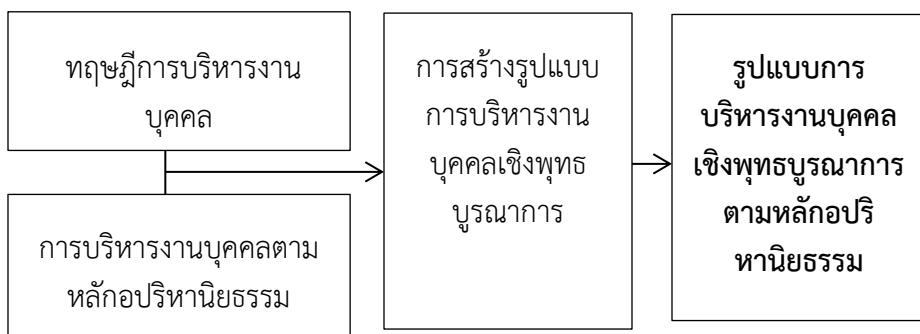
การบริหารงานบุคคลเป็นภาระงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะทรัพยากรบุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ หากการบริหารงานบุคคลทำได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กรนั้นๆ การบริหารงานบุคคลจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้สามารถวางคนได้ตรงกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาภูณญ์คุปต์ เขตต์สิริวรกุล และ นพดล เจนอักษร ที่กล่าวว่า การจัดคนเข้าทำงาน จะต้องตระหนักถึงลักษณะทางชีวภาพ การรับรู้และการเรียนรู้ ความสามารถ ค่านิยมและเจตคติและบุคลิกภาพ พฤติกรรมกลุ่มในองค์กร ซึ่งแยกย่อยเป็น 1) การมีส่วนร่วมและ 2) การทำงานเป็นทีม ความเครียดและความท้อแท้ในการทำงาน และความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง หลักการบริหารงานบุคคลสามารถใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ได้คือ หลักการบริหารนิยมธรรม เพราะเป็นสร้างคนดีและคนเก่งในทัศนะของพระพุทธศาสนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขุมพงศ์ ชาญนวงศ์ และ นิติกานต์ ธรรมहरษาที่ระบุว่า คุณสมบัติของคนเก่งและคนดีในพระพุทธศาสนา จะต้องมียุทธศาสตร์ 7 ประการ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล นอกจากนี้

คนเก่งจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม มีสติปัญญา สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจทำงานให้กับองค์กร

สัปปริสธรรมเป็นหลักธรรมที่เป็นพื้นฐานในการพิจารณาถึงเหตุ ผล สภาพแวดล้อม คุณสมบัติเฉพาะด้าน การปฏิบัติตน การแนวทางการปฏิบัติงานที่เน้นความพร้อมเพรียง ความสามัคคี จึงเหมาะที่จะนำมาเป็นหลักในการบริหารงานบุคคลได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของพระสมหมาย อตฺถสิทฺโธ (พีชสิงห์) และคณะ ที่ระบุว่า อปริหานิยธรรมเป็นหลักป้องกันความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญขององค์กรฝ่ายเดียว หากองค์กรไหนนำไปประยุกต์ใช้ก็จะสามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการองค์กรนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งตรงกับ พระมหาดัณฐวณฺณ ธรรมธีโร บุษงฺ สิ้นธุํนอก และ สมเดช นามเกตุ ที่ศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคล มี 7 ประการ ได้แก่ 1. หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ 2. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม 3. ไม่ตั้งกฎระเบียบที่ขัดต่อระเบียบเดิม 4. มีความเคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชา 5. ให้เกียรติและคุ้มครองสิทธิสตรี 6. ให้ความเคารพต่อสถานที่ 7. ให้ความดูแลเอาใจใส่ต่อท่านผู้มาเยือน

### องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการอภิปรายผลการวิจัย สามารถกำหนดโมเดล (Model) เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับ ดังนี้



จากแผนภูมิจะให้เห็นได้ว่า หลักอปริหานิยธรรมเมื่อประยุกต์เข้ากับทฤษฎีด้านการบริหารงานบุคคล จะสามารถสร้างรูปแบบการบริหารบุคคลเชิงพุทธบูรณาการ อันจะทำให้องค์กรสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## สรุป

การบริหารงานบุคคลเป็นหนึ่งในการบริหารองค์กร เพราะบุคคลหรือมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญ การบริหารงานบุคคลนั้นมีจุดเริ่มตั้งแต่การรับเข้า การอบรมสมาชิก การมอบหมายงาน การกำหนดตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทน การพัฒนาศักยภาพ การให้ขวัญ กำลังใจ และการประเมินผลการทำงาน อนึ่ง การบริหารงานบุคคลนั้นแตกต่างจากการบริหารงานอื่นๆ เพราะมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์ ซึ่งมีอัตลักษณ์และความแตกต่างเฉพาะบุคคลเป็นอย่างมาก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถและเทคนิคในการบริหารอย่างรอบคอบ ในพระพุทธศาสนา มองว่า บุคคลสามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ จึงให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล ดังจะเห็นได้จากการคัดกรอกคนเข้ามาบวช การอบรมสั่งสอน การมอบหมายงาน ฯลฯ ของพระพุทธเจ้า อนึ่ง หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลคือหลักอปริหานิยธรรม ซึ่งเป็นหลักของความเจริญแต่อย่างเดียวขององค์กร ไม่นำองค์กรไปสู่ความเสื่อมหรือความไร้เสถียรภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ คือ การหมั่นประชุมปรึกษาหารือ การพร้อมเพรียงในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานตามกรอบภารกิจของตนอย่างเคร่งครัด การรับฟังนโยบาย และทำตามนโยบายของผู้บริหาร การเคารพกันตามสายปฏิบัติงาน การให้เกียรติแก่สตรี และที่ปรึกษาขององค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นกรอบการทำงานของการพัฒนางานบุคคลทั้งสิ้น

## ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธบูรณาการตามหลักอปริหานิยธรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1) ควรมีการประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรมในการเสริมสร้างศักยภาพการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะในกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยความสามัคคี และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์กร

2) ควรมีการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา อาทิ หลักสัปปุริสธรรม หลักภavana 4 หลักไตรสิกขา และหลักพรหมวิหาร 4 ไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการทำงาน ของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพัฒนาทั้งศักยภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพในการทำงานแบบองค์รวม

3) บุคลากรในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ควรให้ความสนใจในการนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ ถึงแม้ว่าการวิจัยนี้จะเป็นเพียงการวิจัยเชิงเอกสาร แต่ผลการวิจัยที่ได้นั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม เพื่อส่งเสริมศักยภาพการทำงานเชิงระบบของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ หลักธรรมดังกล่าวนี้มีความเหมาะสมเป็นอย่างมากสำหรับการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร

2) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร เพราะนอกเหนือจากหลักสัปปุริสธรรมที่สามารถพัฒนาศักยภาพการทำงานได้แล้ว ยังมีหลักธรรมอื่นอีกมากในพระไตรปิฎกที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

3) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในพระไตรปิฎก ซึ่งจากการศึกษาเบื้องต้นพบว่ามีกรกล่าวถึงการกำเนิดโลกและจักรวาล การกำเนิดมนุษย์ การจัดตั้งสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และอีกมากมาย ซึ่งควรมีการรวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจนและง่ายต่อการนำมาประยุกต์ใช้กับศาสตร์สมัยใหม่

### บรรณานุกรม

- จำรัส จันทร์แสงศรี. (2554). *หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร : สมาคมพัฒนาแห่งประเทศไทย.
- พระครูสุพลวุฒิกิจ (ทวนชัย สุภโร). (2558). “ระบอบสามัคคีธรรม: บทเรียนจากเจ้าลิจฉวีถึงสังคมไทย”. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*. 2 (1) : 48.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร*. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหากิจการ โชติปณฺโณ. (2558). “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา”. *วารสารบัณฑิตศาสตร์ มจร*. 13 (2) : 48.
- พระมหาญญญ์คุปต์ เขตต์สิริวรกุล และ นพดล เจนอักษร. (2558). “หลักการบริหารที่ปรากฏในมหานิบาตชาดก”. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*. 8 (2) : 2729-2730.
- พระมหาตัมฐวัฒน์ ธมฺมธีโร บุญส่ง สิ้นธน์นอก และ สมเดช นามเกต. (2564). “แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักอปริหานิยธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย”. *Journal of Modern Learning Development*. 6 (4) : 255-256.

- พระมหาอิสรกานต์ ธิตปุณโย. (2558). “การบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่”. *พุทธจักร*. 69 (5) : 18.
- พระสมหมาย อตถสิทธิโช (พีชสิงห์) และคณะ. (2559). “รูปแบบการนำหลักอปริหานิยธรรมไปใช้ในการบริหารของผู้บริหารสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด”. *ธรรมทัศน์*. 16 (1) : 101–102.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2556). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุขุมพงศ์ ชาญนวงศ์ และ นิติกานต์ ธรรมหรรษากุล. (2564). “พุทธวิธีบริหารคนเก่งและคนดี เพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกไร้พรมแดน”. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 4 (4) : 99.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row Publication.