

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการ  
กับศาสตร์สมัยใหม่

Integrating Buddhist Principles with Modern Science  
in Human Resource Management

พระครูสมุห์ธนาการ ธนกรโ

Phrakhrusamuh Thanakarn Thanakaro

วิทยาลัยสงฆ์เชียงราย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Chiang Rai Buddhist College

Email: Thankarn3579@gmail.com

วีระพงศ์ เกียรติไพยศ

Weerapong Kiatpraiyot

วิทยาลัยสงฆ์เชียงราย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Chiang Rai Buddhist College

Email: weerapong.kiat@mcu.ac.th

พระครูสุตวัฒนบัณฑิต

Phrakhru Sutawatthanabundit

วิทยาลัยสงฆ์เชียงราย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Chiang Rai Buddhist College

Email: Teerawat10122512@gmail.com

ตอบรับบทความ (Received) : 24 กันยายน 2568

เริ่มแก้ไขบทความ (Revised) : 15 ตุลาคม 2568

รับบทความตีพิมพ์ (Accepted) : 23 กุมภาพันธ์ 2569

เผยแพร่ออนไลน์ (Available Online) : 16 มีนาคม 2569



## บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการสู่ความสำเร็จขององค์กร วิธีการศึกษาใช้การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามประเด็นที่กำหนด จากนั้นนำข้อมูลผ่านการวิเคราะห์แล้วมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการ

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ ได้แก่ การวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการรักษา ซึ่งสามารถนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ร่วมกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี ดังนี้ 1) ทิศ 6 ในขั้นตอนการวางแผน 2) มิตรแท้ มิตรเทียม ในขั้นตอนการสรรหา 3) พรหมวิหาร ในขั้นตอนการพัฒนาคน และ 4) สังคหวัตถุ ในขั้นตอนการรักษาคน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการนั้น มีประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถควบคู่กับความเป็นผู้มีคุณธรรม อีกทั้งยังทำให้บุคลากรในองค์กรทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ บุคลากรชั้นใน บุคลากรชั้นนอก บุคลากรชั้นเครือข่าย ได้รับการพัฒนาร่วมกันไปด้วย ส่งผลให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองถาวรสืบไป

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พุทธบูรณาการ ศาสตร์สมัยใหม่



## Abstract

This academic article aims to examine the importance of human resource management in organizations and to explore the integration of Buddhist principles with human resource management for organizational success. The study employed a documentary research approach by reviewing relevant documents and previous studies. The collected information was analyzed according to predetermined issues and subsequently synthesized to develop a body of knowledge on Buddhist-integrated human resource management.

The findings indicate that the process of human resource management consists of four key principles: planning, recruitment, development, and retention. Buddhist teachings can be effectively applied to these stages of human resource development as follows: (1) the Six Directions in the planning stage, (2) the concepts of true friends and false friends in the recruitment stage, (3) the Four Sublime States of Mind (Brahmavihāra) in the personnel development stage, and (4) the Four Bases of Social Solidarity (Saṅgahavatthu) in the retention stage. Integrating Buddhist principles into human resource management contributes to the development of personnel who possess both professional competence and moral integrity. Furthermore, it promotes the collective development of individuals across three organizational levels—internal personnel, external personnel, and network personnel—thereby fostering sustainable organizational growth and long-term prosperity.

**Keywords:** Human Resource Management, Buddhist Integration, Modern Science

## 1. บทนำ

จากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารและผู้นำองค์กรทุกระดับต้องนำกลยุทธ์และเทคนิคทางการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและการเมือง องค์กรสมัยใหม่จึงมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์และการแข่งขันที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและก้าวต่อไปอย่างมั่นคง เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูงแล้วมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ<sup>1</sup>

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่ง ประเทศใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพย่อมทำให้ประเทศนั้นพัฒนาอยู่ในระดับแถวหน้าของโลกได้<sup>2</sup> ในทำนองเดียวกันองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว องค์กรนั้นย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่งคั่งและมั่นคง แต่หากองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมูลค่า มีประสิทธิภาพต่ำ องค์กรนั้นก็จะพัฒนาได้ยาก ความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญต่อไป

ในทางพระพุทธศาสนามีหลักการให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา และมีหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากมาย ซึ่งมนุษย์ต้องเป็นผู้กระทำด้วยตนเอง ผ่านการฝึกฝนอบรมคุณธรรมให้เกิดขึ้นภายในตนอย่างเป็นขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การพัฒนาด้านกายและวาจา ด้านจิต และด้านปัญญา<sup>3</sup> ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้ตนเองได้พบความสุขสวัสดิแล้ว ยังมีผลส่งต่อไปยังคนรอบข้างอีกด้วย ดังนั้น องค์กรใดก็ตามที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ องค์กรนั้นควรมุ่งเน้นที่การพัฒนา

1. ภัทรวดี เข้มแข็ง, “การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมกับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่”, *วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา*, ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (4) (มกราคม-เมษายน 2567), 61.
2. พระมหาบันเจตร ธีรจิตโต, “ทศ 6: การประยุกต์กับแนวคิดระบบและแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา*, ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 (6) (กันยายน-ธันวาคม 2567), 55.
3. ที.ปา. 11/228/231 (ไทย.สยามรัฐ), *อง.ตึก. 20/521/294 (ไทย.สยามรัฐ)*.



ทรัพยากรบุคคลให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี โดยอาศัยการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามศาสตร์สมัยใหม่ ย่อมทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองอย่างมั่นคงอันเกิดจากบุคลากรภายในองค์กรเอง

## 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 2.1 ความหมายและความสำคัญ

คำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (human resource management) แต่เดิม เคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ<sup>4</sup> เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้

4. บุรฉัตร จันทรแดง, “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์”, วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม–มิถุนายน 2561), 219.



สำหรับความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้  
เพ็ญศรี วายวานนท์<sup>5</sup> ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นงานกา  
จัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบาย  
ในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การ  
จ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการดำรงรักษากำลังคนและการฟื้นฟูสภาพ  
การทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความ  
สำเร็จขององค์การ

มอนตี และโน<sup>6</sup> ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้  
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

คลาร์ค<sup>7</sup> อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์  
ของคณาและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจาก  
ความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล 2) การจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ  
เปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย 3) วัตถุประสงค์  
หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละ  
คนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการ  
จัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้้องค์การ  
บรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมา  
ทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ คือ ระยะ  
การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (acquisition phase) ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์

5. เพ็ญศรี วายวานนท์, *การจัดการทรัพยากรคน*, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2537), 2.

6. Mondy. W. and Noe. R. M., *Personnel Management*, (Prentice Hall: New York, 1996), 4.

7. Clark, H. H., *Arenas of language use*. Chicago, IL & Stanford, (CA: University of Chicago, 1992), 13.



ที่ทำงานในองค์กร (retention phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (termination or separation phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกๆระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

## 2.2 องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

“ทรัพยากรมนุษย์” นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในบรรดาปัจจัยที่เป็นทรัพยากร 4 ประการของการบริหาร คือ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องจักร (Material and Machine) 4) การจัดการ (Management) ฉะนั้น ถ้าองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นล่าช้า พบอุปสรรคนานาประการ ซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรไม่เกิดปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ นั่นเอง แต่จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ส่วนมากมักจะมีปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถสรุปได้ 4 องค์ประกอบใหญ่ดังนี้<sup>8</sup> คือ

1) เกิดจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารการเงิน การตลาด ซึ่งการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ดังกล่าว มีหนทางที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในแง่ของผลกำไรจากการประกอบการมากกว่าหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานสนับสนุน

2) เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคที่มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการแข่งขันที่มักจะถูกกล่าวว่ามีข้อมูลสารสนเทศมากกว่าย่อมมีโอกาสกำชัยมากกว่าผู้ซึ่งไร้ข้อมูลข่าวสาร

8. มนมีน, ปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ออนไลน์, <https://www.gotoknow.org/posts/228731>. [1 กันยายน 2568].



3) เกิดจากผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อผู้บริหารระดับสูงละเลยการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และผู้รับผิดชอบโดยตรงเองก็ขาดการมองการไกลหรือวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม ประกอบกับการขาดการเอาใจใส่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะแสดงบทบาทให้ผู้บริหารระดับสูงได้ประจักษ์ในความสำคัญ ของบทบาทขององค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจน

4) เกิดจากตัวพนักงาน ที่ไม่สามารถแสดงบทบาทความมีคุณค่าที่โดดเด่นของตนเองเป็นเหตุให้ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ประกอบกับขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้เรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งจนบุคลากรตามไม่ทัน จึงกลายเป็นความล้าสมัยซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพในที่สุด

### 2.3 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรทั้งแต่การหา การฝึก การพัฒนา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการขององค์กรได้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่<sup>9</sup>

1) **การวางแผน** คือ การกำหนดนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

2) **การสรรหา** คือ แนวทางการปฏิบัติเพื่อจัดสรรบุคลากรที่มีความเหมาะสมตรงตามความต้องการให้เข้ามาสู่องค์กร เป็นกระบวนการที่ต้องใช้แรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรที่มีคุณภาพจากแหล่งต่าง ๆ หันมาสนใจและเข้าร่วมกับองค์กร

3) **การพัฒนา** คือ แนวทางการฝึกฝนอบรมบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลสุดท้ายเพื่อเพิ่มคุณภาพให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรมีศักยภาพและความสามารถมากขึ้น สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

9. บุรฉัตร จันทร์แดง, “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์”, วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561), 222-229.



4) การรักษา คือ แนวทางในการรักษาบุคลากรในองค์กรให้มีความจงรักภักดี สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่เป็นคนซึ่งมีผลกระทบต่อการอยู่หรือไปของบุคลากรในองค์กรมากที่สุด ดังคำสุภาษิตที่ว่า “คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก”

### 3. คุณค่าของมนุษย์ในทางพระพุทธศาสนา

#### 3.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษย์

ในทางพระพุทธศาสนามีแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษย์ 4 ประการ คือ

1. สิ่งทั้งปวงเป็นธรรมชาติที่มีอยู่และเป็นไปตามระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย แม้มนุษย์เองก็เป็นส่วนหนึ่งในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนั้น

2. ชีวิตและการกระทำของมนุษย์ ก็เป็นไปตามระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย เพราะฉะนั้น มนุษย์ทำอะไรขึ้นมา ก็มีผลในระบบเหตุปัจจัยนี้ กระทบต่อสิ่งภายนอกบ้าง กระทบตัวเองบ้าง และในทำนองเดียวกัน สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก ก็มีผลกระทบต่อตัวมนุษย์ด้วย

3. มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้และต้องฝึก ทำให้เกิดระบบจริยธรรมในพระพุทธศาสนาขึ้น ทำให้จริยธรรมมีความหมายเท่ากับการศึกษา หลักการนี้ถือว่า ความประเสริฐของมนุษย์อยู่ที่การฝึกฝนพัฒนา และมนุษย์นั้นเมื่อพัฒนาแล้วจะสามารถเข้าถึงอิสรภาพและความสุขได้จริง

4. มนุษย์ที่พัฒนาแล้วอย่างจะทำให้เกิดความสมบูรณ์และดุลยภาพ ถ้ายังไม่พัฒนาจะทำให้เกิดความเป็นความขัดแย้งและสับสน การพัฒนามนุษย์อย่างนี้จะต้องมาประยุกต์เข้ากับการแก้ปัญหาสภาพแวดล้อมทั้งหมด เครื่องวัดการพัฒนาของมนุษย์ที่แท้จริง คือการที่ความสามารถยิ่งขึ้น ๆ ในการทำให้ความเป็นอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และสรรพสิ่งทั้งหลายเกื้อกูลเอื้อประโยชน์แก่กันมากขึ้น เบียดเบียนกันน้อยลง และทำให้โลกอุดมสมบูรณ์งดงาม<sup>10</sup>

10. พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), *การพัฒนาที่ยั่งยืน*, พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพฯ: บ. สหธรรมิก จำกัด, 2550), 151.

### 3.2 เป้าหมายชีวิตในพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนาได้แบ่งจุดหมายของชีวิตไว้หลายระดับ การจะเข้าถึงจุดหมายแต่ละระดับนั้นมีวิธีการที่แตกต่างกันและคุณสมบัติของผู้สำเร็จในเป้าหมายแต่ละระดับก็แตกต่างกันเช่นกัน ดังนี้

**เป้าหมายชาตินี้** คือ การมีมาตรฐานการครองชีพสูง มีคุณภาพชีวิตที่ดี เป้าหมายระดับนี้ในระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักจึงหมายถึง การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมาก การเป็นผู้มีความสุข ประสบความสำเร็จในชีวิต ส่วนในการพัฒนามนุษย์เชิงพุทธ ได้มีกล่าวถึงเป้าหมายระดับนี้ไว้เช่นกัน เช่น การแสดงโทษของความยากจนในอโณสุตว่า ความยากจน การกัณฑ์ยืมสิน ใช้ดอกเบี้ย โดนทวง โดนติดตาม โดนจองจำล้วนเป็นทุกข์<sup>11</sup> เป็นต้น และให้แนวทางการทอโคตรทรัพย์ เช่น ในทิมขานุสูตร เป็นต้น เพื่อให้ประสบความสำเร็จและความสุขในภพชาติปัจจุบัน

**เป้าหมายชาติหน้า** คือ การที่เมื่อละโลกแล้ว ได้ไปสู่สุคติโลกสวรรค์ในภพชาติเบื้องหน้า เป้าหมายระดับนี้ไม่ได้เป็นสิ่งสำคัญในระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลัก อาจมีกล่าวถึงบ้างในส่วนของ การแบ่งทรัพย์เพื่อทำบุญหรือสังฆมสังเคราะห์ ขณะที่การพัฒนามนุษย์เชิงพุทธให้ความสำคัญกับเป้าหมายระดับนี้มากที่สุด การทำทุกอย่างต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นผู้มีศีลธรรมเพื่อให้มีหลักประกันในชาติหน้า<sup>12</sup> ความเป็นผู้มีศีลธรรมนี้เอง ทางพุทธศาสนาเรียกว่า “อริยทรัพย์” อันเป็นไปเพื่อความสุขในภพชาติหน้า ซึ่งมีความสำคัญกว่า “โภคทรัพย์” อันเป็นไปเพื่อความสุขในปัจจุบัน

**เป้าหมายชาติสุดท้าย** คือ การหมดกิเลส บรรลุมรรคผลนิพพาน อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของสรรพสัตว์ทั้งปวง<sup>13</sup> เป้าหมายระดับนี้มีเฉพาะในพระพุทธศาสนาเท่านั้น หาไม่ได้จากศาสตร์อื่นหรือศาสนาอื่นโดยสิ้นเชิง การจะบรรลุเป้าหมายชาติสุดท้ายได้ต้องสั่งสมอริยทรัพย์ให้มากพอ ทางธรรมเรียกว่า “การสร้างบารมี” การสร้างบารมีเพื่อบรรลุนิพพานมี 3 ระดับ ได้แก่ 1. สร้างบารมีแบบพระอรหันต์ 2. สร้างบารมี

11. อจ.ฉก. 22/45/507 (ไทย.มมร).

12. พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). *พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 6, (กรุงเทพฯ: บ. สหธรรมิก จำกัด, 2549), 15.

13. ที.ปา. 11/31/58 (ไทย.มมร).



แบบพระปัจเจกพุทธเจ้า 3. สร้างบารมีแบบสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งแต่ละแบบใช้เวลาสั่งสมบารมีมากน้อยต่างกัน

อริยทรัพย์ คือ เครื่องทำให้มนุษย์ได้สำเร็จเป้าหมายในชาติหน้าตลอดต่อเนื่องไปจนถึงชาติสุดท้าย ทำให้มนุษย์เป็นผู้ที่มีทั้งความรู้และคุณธรรม เป็นสิ่งที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมีความลุ่มลึกกว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยศาสตร์สมัยใหม่เพียงอย่างเดียว ในที่นี้ขานสูตรท่านกล่าวว่าอริยทรัพย์มี 4 ประการ ได้แก่ 1. ศรัทธาสัมปทา ถึงพร้อมด้วยศรัทธา 2. ศีลสัมปทา ถึงพร้อมด้วยศีล 3. จาคสัมปทา ถึงพร้อมด้วยจาคะ 4. ปัญญาสัมปทา ถึงพร้อมด้วยปัญญา อนึ่งพระสูตรบางแห่งกล่าวต่างไปจากนี้ เช่น ในสังคีตสูตร<sup>14</sup> กล่าวว่า อริยทรัพย์มี 7 ในธนสูตร<sup>15</sup> กล่าวว่าอริยทรัพย์มี 5 เป็นต้น แต่ล้วนมีสาระเดียวกันและสามารถเทียบเคียงกันได้

### 3.3 มนุษย์กับสิ่งแวดล้อม

ในทางพระพุทธศาสนานั้นนับเอาสรรพสัตว์ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทั้งหลายรวมกันเรียกว่า โลก โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สัตว์โลก ชั้นธโลก และโอกาสโลก<sup>16</sup> โลกแต่ละประเภทมีความหมายดังนี้<sup>17</sup>

1) สัตว์โลก ในอรรถกถาให้ความหมายว่า “หมู่มสัตว์ทั้งหลายที่เนื่องด้วยอินทรีย์ที่เป็นไปด้วยสามารถแห่งการสืบต่อแห่งรูปธรรม แห่งอรุปรธรรม และทั้งรูปธรรมและอรุปรธรรม” หมายถึง จิตใจ หรือ เห็น จำ คิด รู้ ของสรรพสัตว์ทั้งหลาย

2) ชั้นธโลก ในอรรถกถาให้ความหมายว่า “ชั้นทั้งหลายในโลกทั้ง 2 (ในสัตว์โลกและโอกาสโลก)” หมายถึง ชั้นธ 5 ของสรรพสัตว์ ไม่ว่าจะเป็น มนุษย์และเทวดาทั้งหลาย

3) โอกาสโลก ในอรรถกถาให้ความหมายว่า “โลกที่แยกประเภทออกไปเป็นพื้นดินและภูเขา เป็นต้น” หมายถึง สิ่งแวดล้อม ตั้งแต่สิ่งแวดล้อมที่ติดตัวเรา ขยายออก

14. ที.ปา. 11/330/331 (ไทย.มมร).

15. อง.ปญจก. 22/47/76 (ไทย.มมร).

16. ขุ.อติ.อ. 45/496 (ไทย.มมร).

17. กองวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมกายแคลิฟอร์เนีย, *จักรวาลวิทยา*, (ม.ป.ท.: ม.ป.พ., 2548), 6.



ไปโดยรอบไปถึงดวงอาทิตย์ ดวงจันทร์ ดวงดาวถึงจักรวาลต่าง ๆ แสนโกฏจักรวาล  
อนันจักรวาล ขยายใหญ่โตขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่มีขอบเขต ไม่มีที่สิ้นสุด

พระพุทธศาสนาให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ด้วยการฝึกฝนอบรม  
คุณธรรมทางกายและวาจา ทางจิต และทางปัญญาที่เป็นคุณธรรมภายในซึ่งจะมี  
ผลส่งไปสู่ภายนอก เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และวัตถุ ดังนั้นในทางพุทธ  
ศาสนา มนุษย์จึงเป็นศูนย์กลางอันเป็นต้นเหตุให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวดำเนินไปในทิศทาง  
ไหนก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นไปในทางดีหรือร้าย พัฒนาหรือเสื่อมถอยก็ตาม

#### 4. หลักธรรมสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์ในฐานะที่เป็น  
ศูนย์กลางในการพัฒนาดังที่กล่าวมาแล้ว ทำให้คำสอนในพระพุทธศาสนามีหลักพุทธ  
ธรรมหลายประการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนามนุษย์เพื่อให้ดำเนินชีวิต  
ได้อย่างมีคุณภาพได้ ในที่นี้จะนำหลักธรรมเหล่านั้นมานำเสนอโดยแบ่งตามหลักการ  
บริหาร 4 ประการ ดังนี้

1) ทิศ 6<sup>18</sup> คือ บุคคลที่อยู่รอบตัวเราเป็นสังคมเดียวกัน ท่านแบ่งไว้เป็น 6 กลุ่ม  
ได้แก่ 1. ทิศเบื้องหน้า คือ บิดามารดา 2. ทิศเบื้องขวา คือ ครูอาจารย์ 3. ทิศเบื้อง  
หลัง คือ ภรรยา 4. ทิศเบื้องซ้าย คือ มิตรสหาย 5. ทิศเบื้องล่าง คือ คนรับใช้ลูกน้อง  
6. ทิศเบื้องบน คือ สมณพราหมณ์ ทุกคนมีสถานะต่อทิศ 6 อยู่สองสถาน คือ ทุกคน  
ล้วนมีบุคคลผู้เป็นทิศ 6 ของตน ในขณะเดียวกันตนเองเป็นทิศ 6 ของผู้อื่นด้วย เช่น  
เราทุกคนล้วนมีพ่อแม่ เราพึงปฏิบัติต่อท่าน 4 ประการ ได้แก่ 1. ท่านเลี้ยงเรามา  
แล้ว เราต้องเลี้ยงท่านตอบ 2. ช่วยการงานของท่าน 3. ดำรงวงศ์สกุล 4. ประพฤติ  
ตนให้สมกับเป็นทายาท 5. เมื่อท่านล่วงลับไป ทำบุญอุทิศให้ ขณะเดียวกันตัวเราก็มี  
สถานะเป็นพ่อแม่ของคนอื่นด้วย ดังนั้นเราพึงปฏิบัติต่อลูก 4 ประการ ได้แก่ 1. ห้าม  
จากความชั่ว 2. ให้ตั้งอยู่ในความดี 3. ให้ศึกษาเล่าเรียน 4. หาคู่ครองที่เหมาะสมให้  
5. มอบทรัพย์สมบัติให้ในโอกาสอันสมควร เป็นต้น ดังนั้นคนเราทุกคนจึงล้วนมีหน้า

18. ที.ปา. 11/266/212 (ไทย.มมร).



ที่ปฏิบัติต่อคนในสังคมโดยฐานะ 12 ประการ ผู้ปฏิบัติได้ดังนี้ครบถ้วนชื่อว่าปกปักรักษาทั่วทุกทิศให้เป็นแดนเกษมสุขปลอดภัย

2) **มิตรเทียม มิตรแท้**<sup>19</sup> หลักธรรมนี้กล่าวถึงลักษณะของมิตรเทียม 4 ประการ และลักษณะของมิตรแท้ 4 ประการ ดังนี้ ลักษณะมิตรเทียม 4 ประการ ได้แก่ 1. คนปกอลอก 2. คนดีแต่พูด 3. คนหัวประจบ 4. คนชวนซบถ และลักษณะมิตรแท้ 4 ประการ ได้แก่ 1. มิตรอุปการะ 2. มิตรร่วมสุขร่วมทุกข์ 3. มิตรแนะนำประโยชน์ 4. มิตรมีน้ำใจ ลักษณะของมิตรแท้ 4 ประการและของมิตรแท้ 4 ประการนี้ ท่านขยายความคุณสมบัติไว้อีก เช่น คุณสมบัติของคนปกอลอก 4 ประการ ได้แก่ 1. คิดเอาแต่ได้ฝ่ายเดียว 2. ยอมเสียน้อยหวังเอามาก 3. ตัวมีภัยจึงช่วยเพื่อน 4. คบเพื่อนเพราะเห็นแก่ประโยชน์ หรือคุณสมบัติของมิตรอุปการะ 4 ประการ ได้แก่ 1. ช่วยป้องกันเพื่อนที่ประมาท 2. ช่วยรักษาทรัพย์ของเพื่อนที่ประมาท 3. เป็นที่พึ่งพิงเมื่อเพื่อนมีภัย 4. เมื่อมีกิจจำเป็นช่วยออกทรัพย์มากกว่าที่ขอ เป็นต้น ที่ท่านให้หลักธรรมเรื่องคุณสมบัติของมิตรเทียมมิตรแท่นั้น เพราะผู้คนที่อยู่รอบข้างตัวเราล้วนไม่ใช่เป็นคนดีทุกคน และไม่ใช่เป็นคนเลวทุกคนเช่นกัน อีกอย่างหนึ่งคนทุกคนก็มีใจว่าเป็นคนดีโดยส่วนเดียว ไม่มีความเลวเจือเลย และก็ไม่ใช่เป็นคนเลวโดยส่วนเดียว ไม่มีความดีเจือเลย ทุกคนล้วนมีส่วนที่ดีและส่วนที่ตีผสมปนเปกันไป ดังนั้นหลักธรรมนี้ท่านจึงแสดงไว้เพื่อใช้แยกแยะคนแล้วให้รู้จักคบหาคนตามเหมาะสม การเลือกคบมิตรนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเราคบกับคนอย่างไร สุดท้ายตัวเราจะกลายเป็นคนอย่างนั้นไปด้วย ถ้าอยากพัฒนาคุณภาพชีวิต แต่คบเพื่อนที่ชวนแต่ไปกินไปเที่ยว ย่อมไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตแน่นอน

3) **พรหมวิหาร 4**<sup>20</sup> ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ได้แก่ 1. เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้ผู้อื่นมีความสุข 2. กรุณา คือ ความสงสาร อยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 3. มุทิตา คือ ความยินดีร่วมดีใจด้วยเมื่อผู้อื่นได้สุข 4. อุเบกขา คือ ความวางใจ

19. ที.ปา. 11/242/199 (ไทย.มมร).

20. อัง.จตุกก. 21/125-126/190-194 (ไทย.มมร), อภิ.ส. 34/251/81 (ไทย.มมร)..



เป็นกลาง ให้ความเสมอภาคกัน ไม่ลำเอียงด้วยอคติ<sup>41</sup> (ลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะชัง ลำเอียงเพราะหลง ลำเอียงเพราะกลัว) หลักธรรมพรหมวิหารนี้ย่อมเป็นไปเพื่อพัฒนามนุษย์ให้มีคุณธรรมอันประเสริฐยิ่งขึ้นไปเหมือนพรหม อีกทั้งเป็นหลักธรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสันติสุขให้เกิดขึ้นแก่ชุมชนและสังคมทั่วไป<sup>22</sup>

4) **สังคหัตถุ 4**<sup>23</sup> ธรรมสำหรับเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวบุคคล ได้แก่ 1. ทาน คือ การให้ 2. ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก วาจาสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน สมานสามัคคี 3. อัตถจริยา คือ ประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการงานต่าง ๆ 4. สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ มีความหมายหลายนัย เช่น ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ร่วมทุกข์ร่วมสุข วางตนสมฐานะ มีเป้าหมายร่วมกัน เป็นต้น เหล่านี้เป็นนัยยะแห่งสมานัตตตาทั้งสิ้น หลักธรรมสังคหัตถุนี้นิยมเป็นไปเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจคน เป็นหลักธรรมเพื่อรักษายึดเหนี่ยวน้ำใจกัน

หลักธรรมในพระพุทธศาสนาดังที่กล่าวมาแล้วนี้เป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้การวางแผนงาน การสรรหา การพัฒนา และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม

## 5. การบูรณาการหลักธรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) **แผนการทำงาน** แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีกฎระเบียบร่วมกัน แผนการทำงานจะเป็นตัวกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การเติบโตในสายงาน บางทีอาจเรียกว่าแผนธุรกิจ แผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีหลายรูปแบบ เช่น แผนระบบสเตร์สตีป (Stair Step) แผนระบบเบรกอะเวย์ (Break Away) แผนระบบเมทริกซ์ (Metrix) แผนระบบไบนารี (Binary) แผนระบบยูนิเลเวล (Unilevel) แผนระบบแมทชิง (Matching) แผนระบบผสมผสาน (Party Plan)<sup>24</sup> เป็นต้น โดยแผน

21. ที.ปา. 11/246/201 (ไทย.มมร), อง.จตุกก. 21/17/29 (ไทย.มมร).

22. ก่ออิทธิ พรหมจักร, “แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด ตามหลักพุทธธรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร”, วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา, ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (4) (มกราคม-เมษายน 2567), 25.

23. ที.ปา. 11/210/170 (ไทย.มมร), อง.จตุกก. 21/32/50 (ไทย.มมร), อง.อภุฎก. 23/24/267 (ไทย.มมร).

24. อาบิดะ บริพันธ์, “ธุรกิจเครือข่าย: พัฒนาการขายตรงที่ก้าวไกล”, วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์, ปีที่ 1 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2552), 24-28.



แต่ละระบบมีข้อเด่นและข้อด้อยแตกต่างกันไป การสร้างแผนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถนำหลักธรรมเรื่องทศ 6 มาใช้เป็นแม่บทเพื่อกำหนดกติกาแนวทางการทำงานกับบุคคลที่อยู่ในระบบได้ โดยนำบทบาทหน้าที่ของแต่ละทิศมาปรับให้เป็นกติกากการทำงานร่วมกัน เช่น 1) หน้าที่ของทิศเบื้องหน้า คือ บิดามารดา-บุตร ปรับให้เป็นกติการะหว่าง แม่ที่ม-ลูกที่ม 2) หน้าที่ของทิศเบื้องขวา คือ ครูอาจารย์-ศิษย์ ปรับให้เป็นกติการะหว่าง พี่เลี้ยง-เด็กฝึกงาน 3) หน้าที่ของทิศเบื้องหลัง คือ สามเณร-ภรรยา ปรับให้เป็นกติการะหว่าง เจ้าหน้าที่-ผู้ช่วย 4) หน้าที่ของทิศเบื้องซ้าย คือ มิตรสหาย ปรับให้เป็นกติการะหว่าง เจ้าหน้าที่-เจ้าหน้าที่ 5) ทิศเบื้องล่าง คือ ลูกจ้าง-นายจ้าง ปรับให้เป็นกติการะหว่าง เจ้านาย-ลูกน้อง 6) ทิศเบื้องบน คือ สมณะ-ประชาชน ปรับให้เป็นกติการะหว่าง องค์กร-สมาชิกในองค์กร เป็นต้น ทศ 6 นี้เปรียบเหมือนหลักปฏิบัติพื้นฐานทางสังคม ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานบุคคลด้านต่าง ๆ ได้หลากหลาย เช่น ด้านครอบครัว ด้านการศึกษา ฯลฯ<sup>25</sup>

2) **การสรรหา** การหาคนเข้ามาร่วมทีม นับว่าเป็นงานที่สำคัญเป็นอย่างมาก เพราะถ้าหาคนเข้ามาเป็นทีมงานไม่ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็หมดความหมายโดยสิ้นเชิง การคัดคนเข้ามาในระบบจำเป็นต้องมีหลักการและกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกที่แน่ชัด อีกทั้งทีมงานทั้งหลายก็จำเป็นต้องมีคุณสมบัติเหล่านั้นเพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่คนใหม่ที่เข้ามาด้วย เช่น มีบุคลิกที่ดูน่าเชื่อถือ เพราะทำให้การพูดจา การแสดงออก มีน้ำหนัก คนอื่นอยากจะรับฟัง ในการสรรหาคนเข้าระบบนี้ สามารถนำหลักธรรมเรื่องมิตรแม่-มิตรเทียมมาใช้เป็นแม่บทในการพิจารณาได้ เช่น โดยนำคุณธรรม 16 ประการของมิตรแท้ทั้ง 4 ประเภท มากำหนดให้เป็นคุณสมบัติที่ต้องมี และนำความชั่วร้าย 16 ประการของมิตรเทียมทั้ง 4 ประเภทมากำหนดให้เป็นตัวคัดกรองไม่ให้ผู้ที่มีคุณสมบัติอันไม่พึงประสงค์เข้าสู่องค์กร เป็นต้น คุณสมบัติ 16 ประการของมิตรแท้และมิตรเทียม เปรียบเหมือนตะแกรงร่อนหาคนดีคนเลวในสังคมนั่นเอง<sup>26</sup>

25. พระมหาบันเจตร ธีรจิตโต, “ทศ 6: การประยุกต์กับแนวคิดระบบและแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา*, ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 (6) (กันยายน-ธันวาคม 2567), 59.

26. พระภาวนาวิริยคุณ (เผด็จ ทัตตชีโว), *คัมภีร์ปฏิรูปมนุษย์*, (กรุงเทพฯ: กราฟิคอร์ตพริ้นติ้ง, 2545), 95-134.



3) **การพัฒนาคน** คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพเจริญเติบโตอยู่ในองค์กรได้ ไม่ว่าจะ เป็นทักษะด้านใดก็ดี เมื่อคนในองค์กรมีทักษะดี จนสามารถเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรได้ ย่อมทำให้องค์กรนั้นมีความเจริญรุ่งเรือง ตั้งอยู่ได้อย่างมั่นคงสืบไป ในการพัฒนาคนนี้นอกจากจะต้องพัฒนาทักษะด้านที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่ในองค์กรต้องพัฒนาทักษะด้านคุณธรรมเพื่อให้อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุขด้วย ซึ่งสามารถนำหลักธรรมเรื่องพรหมวิหารมาประยุกต์ใช้เป็นแม่บทในการพัฒนาคนในองค์กร มี 4 ประการ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุชิตา และอุเบกขา ผลแห่งการนำหลักพรหมวิหารไปพัฒนาบุคลากร เช่น การเมตตาต่อกัน ทำให้ทุกคนทำงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การมีความกรุณาต่อกัน ทำให้ทุกคนคอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นความรับผิดชอบของคนใดคนหนึ่ง หากแต่เป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่ต้องช่วยกันแก้ไข การมีมุชิตาต่อกัน ทำให้ไม่เกิดความอิจฉาริษยาต่อกัน ไม่ขัดแย้งขัดขากันเอง อันเป็นผลทำให้องค์กรเสียผลประโยชน์อันจะพึงได้ การมีอุเบกขาต่อกัน ทำให้ทุกคนรู้จักให้อภัยกันเมื่อมีผู้ทำสิ่งใดผิดพลาดล่วงเกินกันไป ก็รู้จักอดทนวางเฉยเสียได้อย่างทันท่วงที ไม่กระทำความหุนหันจะทำให้เรื่องใหญ่โตบานปลายออกไป เมื่อเหตุการณ์สงบก็สามารถให้อภัยซึ่งกันและกัน กลับมามีเมตตาต่อกันได้อีก เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นเหตุให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีความเจริญด้านคุณธรรม

4) **การรักษาคน** ผู้บริหารองค์กรเปรียบเสมือนพี่เลี้ยงที่ต้องคอยประคับประคองให้บุคลากรในองค์กรอยู่ได้อย่างมีความสุขด้วย สามารถทำงานตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้อย่างดีด้วย จึงนับได้ว่าเป็นการทำทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ท่านให้เกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ ในการรักษาคนนี้สามารถนำหลักธรรมเรื่องสังคหวัตถุมาประยุกต์ใช้เป็นแม่บทในการรักษาคนในองค์กร มี 4 ประการ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา ผลแห่งการนำหลักสังคหวัตถุไปรักษาบุคลากร เช่น การให้ทาน ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้จักการให้ การเสียสละ เอื้อเฟื้อแบ่งปันสิ่งของเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ทำให้เป็นคนไม่เห็นแก่ตัวมุ่งเอาแต่ผลประโยชน์ของตนเพียงฝ่ายเดียว การมีปิยวาจา ทำให้บุคลากรในองค์กรพูดจាកันด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวานจริงใจ พูดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ ถูกกาลเทศะ ไม่ทำลายกำลังใจกันด้วยคำพูด ทุกคน



ยอมอยู่กันอย่างสบายใจ มีกำลังใจเข้มแข็งในการร่วมกันทำเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จ การมีอัตถจริยา ทำให้บุคลากรในองค์กรช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งทางกาย ทางความคิด เมื่อมีปัญหาใดเกิดขึ้น ทุกคนก็พร้อมที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหานั้นให้สำเร็จ ลุ่ลวงไปได้ด้วยดี การมีสมานัตตตา ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ถือตัว วางตัวสมฐานะของตน เสมอต้นเสมอปลาย ลูกน้องก็เคารพเจ้านาย และเจ้านายก็ให้เกียรติลูกน้อง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นเหตุให้เกิดความยึดเหนี่ยวน้ำใจของบุคลากรในองค์กรให้เกิดความสามัคคีกัน

### ตารางที่ 1 การประยุกต์ใช้หลักธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		เป้าหมาย
ศาสตร์สมัยใหม่	เชิงพุทธ	
แผนงาน	ทศ 6	เพื่อกำหนดแนวทางการทำงานกับบุคคลประเภทต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อม บทบาทหน้าที่ของบุคคลในแต่ละสถานะ
การสรรหา	มิตรแท้ มิตรเทียม	เพื่อคัดกรองบุคคลว่าใครคือผู้ที่องค์กรควรจะคัดเข้าหรือคัดออก อีกทั้งยังเป็นเครื่องประเมินบุคลากรภายในด้วย
การพัฒนา	พรหมวิหาร	เพื่อฝึกฝนอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีคุณธรรม ไม่แก่งแย่งชิงดี ชัดแย้งขัดขากันเองจนทำให้องค์กรเสียหาย
การรักษา	สังคหวัตถุ	เพื่อฝึกฝนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถรักษาบุคลากรภายในไว้ได้ ใครที่มาแล้วก็ไม่อยากออก ใครที่ยังไม่ได้มาก็อยากเข้า

## 6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรให้เจริญรุ่งเรืองย่อมต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง หากเปรียบองค์กรเหมือนกับโลกในทางพระพุทธศาสนาที่แบ่งโลกออกเป็น 3 ชั้น ได้แก่ สัตวโลก ชั้นธโลก และโอภาสโลก จะได้ว่า สัตวโลก คือ บุคลากรชั้นในขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร ชั้นธโลก คือ บุคลากรชั้นนอกขององค์กร ได้แก่ สมาชิกทั้งหมดในองค์กร โอภาสโลก คือ บุคลากรแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ บุคลากรทั้งหมดที่มีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร เช่น ลูกค้า พันธมิตร บุคคลในสายการ

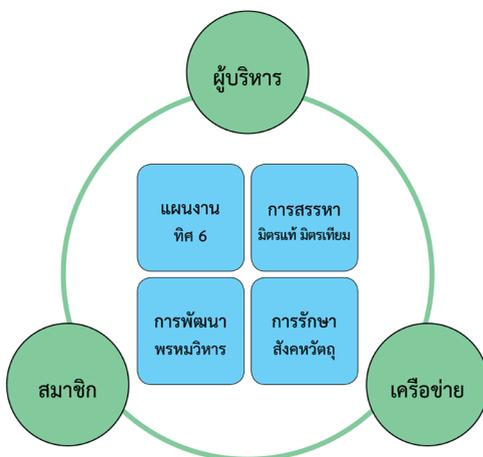


ผลิต เป็นต้น เมื่อบุคลากรในองค์กรใดทั้ง 3 ระดับ ได้รับการพัฒนาตามแนวทางที่ได้ นำเสนอผ่านมาแล้ว ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง ดังมีรายละเอียด ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้

1) บุคลากรชั้นใน คือ ผู้บริหาร/คณะผู้บริหารองค์กร บุคคลในระดับนี้นับว่าเป็น ผู้นำ เป็นหัวใจขององค์กร ผู้นำดีย่อมนำพาองค์กรและสมาชิกทั้งหมดไปได้ดี การนำ หลักธรรมทั้ง 4 หมวดมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับนี้ย่อมทำให้องค์กร ได้คนดีมีคุณธรรมมาเป็นผู้นำ ทำให้องค์กรได้รับการพัฒนาไปในทางที่ถูกต้องทั้งใน ด้านกฎหมายบ้านเมือง และด้านศีลธรรมจรรยา

2) บุคลากรชั้นนอก คือ สมาชิกทั้งหมดในองค์กร บุคคลในระดับนี้นับว่าเป็น เหมือนอวัยวะในร่างกาย ถ้าอวัยวะแต่ละส่วนแข็งแรง ทำงานได้ดี ย่อมทำให้ร่างกาย พลอยสมบูรณ์แข็งแรงไปด้วย องค์กรก็เช่นกัน ถ้าสมาชิกในองค์กรทั้งหมดได้รับการ พัฒนาตามกระบวนการที่ประกอบด้วยหลักธรรมทั้ง 4 หมวด ย่อมทำให้บุคลากร ในองค์กรทั้งหมดเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้และคุณธรรม ส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็ง สามารถแก้ปัญหาฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายไปได้อย่างมั่นคงถาวร

3) บุคลากรเครือข่าย คือ บุคคลภายนอกที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรในทางใด ทางหนึ่ง บุคคลในระดับนี้นับว่าเป็นเหมือนสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเรา ถ้าสิ่งแวดล้อม ดี ย่อมทำให้สุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงไปด้วย แต่ถ้าสิ่งแวดล้อมแย่มากเกินไป ย่อมทำให้สุขภาพพลอยเสื่อมแย่ไปได้ เครือข่ายบุคคลที่องค์กรต้องไปมีปฏิสัมพันธ์ ก็เช่นกัน ถ้าองค์กรแวดล้อมไปด้วยคนดีมีศีลธรรม ย่อมทำให้องค์กรมีความเจริญ ก้าวหน้าไปด้วยกัน แต่ถ้าองค์กรแวดล้อมไปด้วยคนชั่วขาดศีลธรรม ย่อมทำให้องค์กร มีแต่ความเสื่อมถอย การนำหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ประการมาปรับใช้ เพื่อวางแผน สรรหา พัฒนา และรักษาเครือข่ายขององค์กรย่อมทำให้องค์กรเกิดความ เข้มแข็งทั้งภายในและภายนอก นำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองที่ยาวนานถาวรตลอดไป



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การพัฒนารองค์กร

## 7. บทสรุป

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร มีกระบวนการในการพัฒนา 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การวางแผน 2. การสรรหา 3. การพัฒนา 4. การรักษา ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพจำเป็นต้องประยุกต์นำหลักธรรมมาบูรณาการเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ประกอบด้วยความรู้ คู่กับคุณธรรม จึงจะถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน ในบรรดาหลักธรรมที่มีอยู่มากมายนั้นสามารถนำหลักธรรม 4 หมวดมาประยุกต์ใช้ร่วมกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หลักธรรมเรื่อง ทิศ 6 ประยุกต์ใช้ในการวางแผน หลักธรรมเรื่อง มิตรแท้-มิตรเทียม ประยุกต์ใช้ในการสรรหา หลักธรรมเรื่องพรหมวิหาร ประยุกต์ใช้ในการพัฒนา หลักธรรมเรื่อง สังคหวัตถุ ประยุกต์ใช้ในการรักษา นอกจากนี้จะนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่ได้ยกมาเป็นตัวอย่งานี้เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงปัจเจกบุคคลแล้ว ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อีกด้วย โดยนำหลักธรรมดังกล่าวข้างต้นไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ บุคลากรชั้นใน คือ ผู้บริหาร/คณะบริหารองค์กร สมาชิกในองค์กร และเครือข่ายขององค์กร เมื่อนำหลักธรรมเหล่านี้ไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ระดับ ย่อมทำให้องค์กรมีแต่ความเจริญรุ่งเรืองสืบไป



## รายการอ้างอิง

- กองวิชาการ มหาวิทยาลัยธรรมกาย แคลิฟอร์เนีย. *จักรวาลวิทยา*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ., 2548.
- ก่อวิท พรหมจักร. “แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด ตามหลักพุทธธรรม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้พักอาศัยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร”. *วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา*. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (4) (มกราคม–เมษายน 2567). 14–32.
- บุรฉัตร จันทรแดง. “กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์”. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม–มิถุนายน 2561). 219–235.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). *การพัฒนาที่ยั่งยืน*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บ. สหธรรมิก จำกัด, 2550.
- \_\_\_\_\_. *พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บ. สหธรรมิก จำกัด, 2549.
- พระภวานาวิริยคุณ (เผด็จ ทัดตชีโว). *คัมภีร์ปฏิรูปมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟิคอร์ตพรีนติ้ง, 2545.
- พระมหาบัณฑิต ธีรจิตโต. “ทิศ 6: การประยุกต์กับแนวคิดระบบและแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. *วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา*. ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 (6) (กันยายน–ธันวาคม 2567). 50–79.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. *การจัดการทรัพยากรคน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์, 2537.
- ภัทรวดี เข้มแข็ง. “การประยุกต์ใช้หลักปาปนิคธรรมกับการบริหารองค์กรสมรรถนะสูงในโลกยุคใหม่”. *วารสารพุทธพัฒนาศาสตร์ศึกษา*. ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 (4) (มกราคม–เมษายน 2567). 58–73.
- มนมณี. *ปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ออนไลน์. <https://www.gotoknow.org/posts/228731>. [1 กันยายน 2568].



มหามกุฏราชวิทยาลัย. *พระไตรปิฎกฉบับสยามรัฐ (แปล) เล่ม 1-45*. นครปฐม: มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2552.

\_\_\_\_\_. *พระไตรปิฎกและอรรถกถาแปล เล่ม 1-91*. นครปฐม: มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2543.

อาบิตะ บริพันธ์. “ธุรกิจเครือข่าย: พัฒนาการขายตรงที่ก้าวไกล”. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*. ปีที่ 1 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2552). 19-32.

Clark, H. H. *Arenas of language use*. CA: University of Chicago, 1992.

Mondy, W. and Noe, R. M. *Personnel Management*, New York: Prentice Hall, 1996.