

## บทที่ 7

### หลักจริยธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับความนิยมนับแต่หลายมาขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหากนักบริหารได้เข้าใจในบทบาท และวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้จริยธรรมเป็นแนวทางการบริหารแล้วก็จะทำให้การทำงานร่วมกันได้รับความสำเร็จ ทั้งส่วนขององค์กรและส่วนของคุณภาพชีวิตของบุคลากร ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

ในบทนี้ผู้เขียนได้สังเคราะห์หลักจริยธรรมทางพระพุทธศาสนาในการนำไปปรับใช้ในหัวข้อด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเนื้อหาในบทที่ 7 นี้จะเป็นการอธิบายการนำจริยธรรมมาประยุกต์ใช้ภายใต้กรอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย จริยธรรมที่ใช้สำหรับการสรรหาและการคัดเลือก จริยธรรมที่ใช้สำหรับการใช้ประโยชน์ จริยธรรมที่ใช้สำหรับการรักษาทรัพยากรมนุษย์ และจริยธรรมที่ใช้สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### จริยธรรมที่ใช้สำหรับการสรรหาและการคัดเลือก

หลักการสำคัญของการสรรหาและการคัดเลือก คือ การทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร โดยผ่านการวางแผนความต้องการมนุษย์ในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพราะการวางแผนที่ดีจะทำให้บุคลากรที่มีอยู่ก่อนแล้วและบุคลากรใหม่ที่จะเข้ามา มีความสมดุลระหว่างงานและคน การวางแผนกำลังคน การกำหนดคุณสมบัติหลักที่ควรคำนึงที่เกี่ยวกับบุคคล 4 ประเภท คือ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2554 : 120)

1. อุดมคติคุณธรรม ได้แก่ ผู้รู้เข้าใจได้ฉับพลัน คือผู้มีอุปนิสัย สามารถรู้ธรรมได้ทันทีเมื่อฟังคำสอน เหมือนบัวที่ไหลผ่านน้ำพร้อมที่จะบานรับแสงอาทิตย์

2. วิปจิตปัญญา ได้แก่ ผู้จะรู้ได้ต่อเมื่อขยายความ คือจะสามารถรู้ธรรมได้ต่อเมื่อได้อธิบายในรายละเอียด เหมือนบัวที่อยู่ระดับเสมอน้ำซึ่งจะบานในวันรุ่งขึ้น

3. เนยยะ ได้แก่ ผู้ที่พอจะค่อยชี้แจงแนะนำให้เข้าใจได้ โดยต้องอธิบายให้ฟังอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ละทิ้ง จึงจะบรรลุธรรม เปรียบเหมือนดอกบัวที่ยังไม่โผล่ขึ้นจากน้ำ แต่จะโผล่และบานในวันต่อ ๆ ไป

4. ปทปรมะ ได้แก่ ผู้มีปัญหา คือสอนให้รู้ได้แต่ตัวบทหรือพยัญชนะ หรือถ้อยคำแม้ไม่เข้าใจถึงความหมาย ไม่อาจบรรลุธรรมได้เปรียบเหมือนดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำ ดินเปลือกถมมักเป็นอาหารของปลาแสนต่า

นอกจากนี้ผู้เขียนได้สังเคราะห์จากข้อธรรมในหลักสัพปุริสธรรม 7 ประการ ประกอบด้วยอัมมัญญูตา (รู้จักเหตุ) อัตถัญญูตา (รู้จักผล) อุตตัญญูตา (รู้จักตน) มัตตัญญูตา (รู้จักประมาณ) กาลัญญูตา (รู้จักกาล) ปริสัจญูตา (รู้จักชุมชน) และปุคคลัญญูตา (รู้จักเลือกบุคคล) โดยเฉพาะข้อปุคคลัญญูตา หมายถึง การเลือกบุคคล คือรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยอุปนิสัย อหยาศัย ความรู้ความสามารถโดยผ่านการทดสอบและวัดผล เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อประโยชน์ในการทำงาน และประโยชน์ในด้านอื่น ๆ

การสรรหาและคัดเลือกคนเพื่อเข้ามาทำงานร่วมกันนั้น หากนักบริหารได้นำหลักธรรมเกี่ยวกับการจำแนกบุคคลเข้ามาใช้ในการพิจารณาประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วจะทำให้องค์กรได้บุคคลที่มีความรู้มีสติปัญญา มีทักษะความสามารถที่องค์กรต้องการให้ได้เข้ามาร่วมงาน โดยที่มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร การคัดเลือกบุคคลหรือการใช้คนให้เหมาะกับงานนั้นมีหลักการพิจารณา ระดับของสติปัญญาและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงาน โดยเฉพาะบุคคลประเภทที่หนึ่ง คือ บุคคลที่มี

ประสิทธิภาพสูง มีสมรรถนะ ที่พร้อมจะปฏิบัติงานได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องให้คำแนะนำเรื่องงานมากนัก นับได้ว่าเป็นระดับทักษะที่ขององค์กร ส่วนบุคคลประเภทที่สอง ถ้าได้รับการแนะนำ ฝึกฝน อบรมไปได้สัก ระยะก็สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ บุคคลประเภทที่สาม นั้น ต้องได้รับการอบรม ฝึกฝน พอสมควรจึงจะเรียนรู้งานได้ บุคคลประเภทนี้เหมาะกับงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้ที่ลึกซึ้งหรือดุลพินิจมากนัก กล่าวคือ เหมาะกับงานที่ใช้แรงกายมากกว่าการใช้ความสามารถทางความคิด ส่วนบุคคลประเภทสุดท้ายคือ มีระดับสติปัญญาที่ไม่เฉลียวฉลาดแม้จะขยันเพียงไรก็อาจจะทำให้งานผิดพลาดได้ เหมาะกับงานที่ไม่มีความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายควรให้รับผิดชอบกับงานเล็ก ๆ อยู่ในฝ่ายปฏิบัติการโดยใช้พลังกำลังเป็นหลักแต่ต้องมีผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน

นอกจากนี้ผู้บริหารควรนำหลักผล คือ กำลังของนักบริหารเข้ามาประยุกต์ใช้ โดยหลักผลนั้นมี 4 ประการ คือ 1) ปัญญาผล (กำลังแห่งความรู้) 2) วิริยะผล (กำลังความเพียร) 3) อดวิริยะผล (กำลังแห่งงานที่ไม่มีโทษ) และ 4) สังคหะผล (กำลังแห่งการสังเคราะห์) โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญญาผล คือ กำลังแห่งความรู้ ได้แก่ ความรู้ในงานหน้าที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ผู้อื่นและงาน

รู้ตนเอง คือ รู้ความสามารถของตนเอง รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง เพื่อทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง

รู้คนอื่น คือ รู้ความสามารถของผู้อื่น ที่จะจัดคนให้ตรงกับงาน

รู้งาน คือ รู้ตน ขนาดหรือปริมาณของภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรลุบุคลากรเข้ามาสู่หน่วยงาน

จริยธรรมเหล่านี้ จึงเป็นแนวทางประยุกต์ให้นักบริหารได้นำไปปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับองค์กร คือผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ อันเป็นก้าวแรกที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เพราะได้คนมีความรู้ความสามารถอันเป็นที่ปรารถนาขององค์กรโดยทั่วไป

## จริยธรรมที่ใช้สำหรับการใช้ประโยชน์

หลักการสำคัญของการใช้คนให้เกิดประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงานให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร หลักธรรมที่ประยุกต์ใช้ในเรื่องการให้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีหลายประการ ดังนี้

### จริต 6

จริต หรือ จริยา 6 หมายถึง ความประพฤติปกติ ความประพฤติซึ่งหนักไปทางใดทางหนึ่งอันเป็นปกติประจำอยู่ในสันดาน เป็นพื้นเพของจิต อุบิสัย พื้นนิสัยแห่งพฤติกรรมของคนซึ่ง พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต) (2541 : 17-18) ได้อธิบายไว้มี 6 ประเภท คือ

1. รากจริต คือ ผู้มีรากะเป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางรักสวยรักงาม
2. โทสจริต คือ ผู้มีโทสะเป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางใจร้อนหงุดหงิด
3. โมหจริต คือ ผู้มีโมหะเป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางเขลา เงา ซึม เงื่องง

งมมาย

4. สัทธาจริต คือ ผู้มีศรัทธาเป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางจิตซาบซึ่งชื่นบาน น้อมใจเลื่อมใสง่าย

5. พุทธิจริต หรือ ญาณจริต คือ ผู้มีความรู้เป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางใช้ความคิดพิจารณา

6. วิตกจริต คือ ผู้มีความวิตกเป็นความประพฤติปกติ ประพฤติหนักไปทางนึกคิด จับจด ฟุ้งซ่าน

สำหรับวิธีการทำงานกับคนที่มีจริตต่าง ๆ แต่ละประเภทนั้นมีแนวทางคือ 1) การจะทำงานกับคนที่มีราคะจริตต้องสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด สวยงาม ดูเป็นระเบียบเรียบร้อย 2) การทำงานกับคนที่มีโทสะจริต ต้องมีความรวดเร็วทันใจ ถึงลูกถึงคน เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความรอบคอบด้วย 3) การทำงานกับคนที่มีโมหจริตจะต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น 4) การทำงานกับคนที่มีศรัทธาจริต ต้องจงใจให้เห็นดีเห็นงาม หรือสร้างบรรยากาศให้มีความน่าเชื่อถือ 5) การทำงานกับคนที่มีพุทธิจริต ต้องมีความแม่นยำในหลักการ มีเหตุมีผล มีเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่เลือนลหายไร้สาระ 6) การทำงานกับคนที่มีวิตกจริต ต้องให้หลักประกัน ให้ความหวังให้กำลังใจ และทำตนให้เหมาะสมกับการเป็นที่พึ่งได้

การที่นักบริหารจะใช้คนให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน จะต้องพิจารณาถึงอุปนิสัย พฤติกรรมของตนว่าบุคลากรที่จะใช้ให้รับผิดชอบงานใด ๆ นั้น โดยพื้นฐานแล้วเขาเป็นคนอย่างไรมีอุปนิสัยอย่างไร เพราะการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับจริตของตนแล้ว ย่อมทำให้เขาได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะการบริหารคือการปฏิบัติงานโดยอาศัยคนอื่นหรือความสำเร็จของงานใด ๆ จะต้องอาศัยผู้อื่นเป็นส่วนประกอบด้วยอยู่เสมอ

นอกจากนี้ผู้เขียนยังเห็นว่าศิลปะการบริหารคือการรู้จักใช้คนให้เป็น โดยนักบริหารอาจนำหลักสัปบุริสธรรม 7 ประการ มาประยุกต์ใช้ได้โดยเฉพาะในหัวข้อปรีสัญญตา คือ รู้จักชุมชน องค์การ โครงสร้าง บริบท หน้าที่ขององค์การ และหลักบุคคลัญญตา คือ รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงานมาพิจารณาประยุกต์ใช้ควบคู่กันกับหลักจริต 6 ได้อีกทางหนึ่งด้วย

#### อิทธิบาท 4

อิทธิบาท 4 หมายถึง คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ หรือธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย มี 4 ประการ คือ (พระราชาวิสุทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช), 2525 : 43)

1. ฉันทะ คือ ความพอใจ หรือความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. วิริยะ คือ ความเพียร ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม

3. จิตตะ คือ การเอาจิตฝึกใฝ่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลือนลหายไป อุทิศตัว อุทิศใจ ให้แก่สิ่งที่ทำ

4. วิมังสา คือ ความไตร่ตรองใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีการแก้ไขปรับปรุง

นอกจากนี้ พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดรร ธิธรรมโม) (2558 : 297) ยังได้สังเคราะห์หลักอิทธิบาท 4 ให้เข้ากับการบริหารงานโดยใช้กระบวนการเชิงคุณภาพที่เรียกว่า PDCA ไว้ดังนี้

1. กระบวนการฉันทะ (P : Planning) เป็นการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยความพอใจ ใส่ใจด้วยความตั้งใจจริงอย่างรอบคอบ

2. กระบวนการวิริยะ (D : Doing) เป็นการลงมือปฏิบัติงานที่วางไว้ด้วยความเพียรสุดกำลังความสามารถ ขยันในการประกอบสิ่งนั้น ๆ อย่างคนมุ่งมั่นพยายาม

3. กระบวนการจิตตะ (C : Check) เป็นการตรวจสอบผลการใช้แผนงานและการปฏิบัติงานด้วยความพินิจจับจ้อง ฝึกฝนในกิจกรรมนั้น ๆ อย่างเป็นระบบ

4. กระบวนการวิมังสา (A : Acting) เป็นการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความไตร่ตรอง หมั่นหาเหตุผลเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

การใช้หลักกอิทธิบาท 4 นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นักบริหารต้องพัฒนาบุคลากรให้มุ่งมั่นที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จของงานโดยคนในองค์กรจะต้องเต็มใจที่จะฝึกฝน ให้ความร่วมมือและมีความเพียรที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาความคิดหรือความรู้สึกของจิตใจสู่เป้าหมาย ที่องค์กรได้ตั้งไว้

### เหตุฉุฉิมติศ (ติศเบื่องล่ำง)

หลักการปฏิบัติระหว่ำงผู้บ่งค้ำบัญชากับผู้ได้บ่งค้ำบัญชามีกฎในติศ 6 ที่ว่ำด้วยเหตุฉุฉิมติศ คือติศเบื่องล่ำง ได้แก่ คนรับใช้และคนงานเพราะเป็นผู้ช่วยทำกรงงานต่ง ๆ ซึ่ง พระพรหมคุณมกรณ (ป.อ. ปยุตโต) (2554 : 265) ได้อธิบายลักษณะความสัมพันธ์ระหว่ำงกัน และมีข้อปฏิบัติต่งกัน ดังนี้

1. บทบาทผู้บ่งค้ำบัญชากับผู้ได้บ่งค้ำบัญชามีดังนี้
  - 1.1 จัดกรงานให้ต่งความเหม่ำสมกับกำลังความสามารถ
  - 1.2 ให้ค้ำจ้ำง รงวัล สมควรแก่กรงงานและความเป็นอยู่
  - 1.3 จัดสวัสดิกรติศ มีช่วยรักษพยบถในยวมเจ็บใช้ เป็นต้น
  - 1.4 ได้ของแปลก ๆ พิเศษมก ก็แบ่งปันให้
  - 1.5 ให้มีวันหยุด และพักผ่อนหย่อนใจต่งโอกศอันควร
2. บทบาทของผูได้บ่งค้ำบัญชามีต่งผูบ่งค้ำบัญชามีดังนี้
  - 2.1 เริ่มท่งกรก่อนนย
  - 2.2 เลิกกรท่งหลังนย
  - 2.3 ถือเออแต่ของที่นยให้
  - 2.4 ทำกรกรงงานให้เรียบร้อย และดียิงขึ้น
  - 2.5 นำเกียรติคุณของนยไปเผยแพร

ต่งนั้น จึงเห็นได้ว่ำบทบาทที่พึงปฏิบัติต่งกันระหว่ำงผู้บ่งค้ำบัญชากับผูได้บ่งค้ำบัญชาก็สอดคล่องกับหลักการบริหกรที่เกี่ยวข้องกับกรบริหกรทรัพยากรมนุษย์ในต่งนของการบริหกรคนให้เหม่ำสมกับกรงงาน และกรตอบสนองต่งบทบาทที่มีต่งกันระหว่ำงผู้บ่งค้ำบัญชากับผูได้บ่งค้ำบัญชาก็เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่ำงบุคลากรในหน่วยกรงหรือองค์กรที่ต่งฝ่ำยต่งฝ่ำยก็มีการผู้พันซึ่งกันและกันไม่ท่งใดก็ท่งหนึ่ง

### จริยธรรมที่ใช้สำหรับกรรักษทรัพยากรมนุษย์

หลักการสำคัญของกรดำรงรักษทรัพยากรมนุษย์ คือ กรรักษาคคนที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีทักษะกรท่งงาน มีประสิทธิภพไว้กับองค์กรเป็นเวลมนาน เพื่อที่องค์กรก็จะได้รับประโยชน์จกคน กรจะรักษาคคนไว้ในองค์กรเป็นระยะเวลมนานได้ต่งสร้างกรพึงพอใจ ความปลอดภัย สวัสดิกรและอื่น ๆ ที่จะเป็นกรจูงใจให้บุคลากรอยู่กับองค์กรไปต่งระยะเวลมนานที่กำหนดไว้

จริยธรรมที่จะใช้ในการบริหกรทรัพยากรมนุษย์ในต่งนการดำรงรักษ คือ จริยธรรมที่เกี่ยว กับบทบาทของนักบริหกรหรือผูที่ต่งต้องนำมาใช้ในการบริหกรคน

### ทศพิธราชธรรม

เป็นธรรมสำหรับนักปกครอง ซึ่งผู้นำหรือนักบริหารจะต้องเสริมสร้างให้มีขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัว อันจะช่วยเหนี่ยวนำใจสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปบรรลุถึงเป้าหมายมี 10 ประการ ดังนี้ วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ และพฤทธิภูมิ พลอยงาม ( 2559 : 12-13)

1. ทาน คือ การให้ การสละทรัพย์สินสิ่งของการช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
2. ศิล คือ ความประพฤติดีงาม เว้นการเบียดเบียนทางกายวาจาจักษาคิตติคุณให้ควรเป็นตัวอย่าง
3. ปริจจาคะ คือ การสละความสุข สำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตนเพื่อประโยชน์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา
4. อาชชวะ คือ ความซื่อตรง ไร้มารยา มีความจริงใจ
5. มัททวะ คือ ความอ่อนโยน มีอัธยาศัยไมเยื่อหยิ่งหยาบคาย มีกิริยาสุภาพนุ่มนวล
6. ตปะ คือ ความทรงเดช รู้จักระงับยับยั้งข่มใจไม่ให้หลงไหลหมกมุ่นในความสุขสำราญจนเกินพอดี
7. อักโกธะ คือ ความไม่โกรธ ไม่ลู่อำนาจความโกรธจนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความต่าง ๆ ผิดพลาดไป
8. อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียน กตขีผู้ได้บังคับบัญชา
9. ชันติ คือ ความอดทนต่อความลำบากทั้งกายและใจ
10. อวิโรธนะ คือ ความไม่คลาดธรรมดา วางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรมไม่เอนเอียงหันไหวจนเสียความเที่ยงธรรม

หลักทศพิธราชธรรมนี้หากผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงานได้ปฏิบัติโดยถูกต้องและสม่ำเสมอจะเป็นนักปกครองหรือนักบริหารที่สามารถครองคนในองค์การหรือหน่วยงานได้ทั้งกายและใจ เพราะเป็นการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแล้วยังใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถครองใจคนอีกด้วย

#### พรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร เป็นธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติตลอดจนปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ซึ่ง สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน, 2543 : 195-203) ทรงเรียบเรียงหนังสือขุมนวมธรรมะ ตอนที่ว่าด้วยพรหมวิหาร 4 คือ 1) เมตตา 2) กรุณา 3) มุทิตา 4) อุเบกขา อันเป็นข้อสรุปความได้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นคุณธรรมนำสำหรับผู้มีจิตแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ ดังนี้ ชั้นแรก ให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตา ซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็น หรือได้ยิน หรือได้คิดว่า เขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งใดเห็นเขามีความสุขไม่ทุกข์ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตา ซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปก็อุเบกขา คือ อยู่นิ่งเฉย ๆ

อาจกล่าวได้ว่า นักบริหารต้องมีพรหมวิหาร คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจะทำให้ให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้ เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะทำให้ให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้อื่น มุทิตาทำให้ให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และอุเบกขาจะทำให้ให้นักบริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

#### กัลยาณมิตรธรรม

ธาดา วิทยาพูล (2540 : 50) ได้อธิบายหลักธรรมเพื่อใช้เป็นหลักการธำรงรักษาคนให้อยู่ในองค์กรด้วยระยะเวลาอันยาวนาน โดยยกหลักกัลยาณมิตรธรรมที่ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2538 : 632) ได้อธิบายไว้ว่า เป็นหลักธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นมิตร มีดังนี้

1. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้ผู้อื่นอยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม
  2. ครุ นำเคารพ คือ มีความประพฤติสมแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย
  3. ภาวนีโย นำเจริญใจ มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง และเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่อง ควรเอาอย่าง
  4. วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไรอย่างไรคอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี
  5. วจนักขโม ออดทนต่อคำพูดของผู้อื่น คือ พร้อมจะรับฟังคำปรึกษา ทักถาม ตลอดจนคำล่วงเกินและคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ
  6. คัมภีรังจะ กะถัง กัดตา แกล้งเรื่องลึกล้ำได้ คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้
  7. โน จัญฏาเน นิโยชเย คือ ไม่ซังกุงไปในทางที่เสียหาย หรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร
- ความเป็นกัลยาณมิตรจะเป็นคุณลักษณะเด่นของนักบริหาร ที่จะสร้างความรัก ความศรัทธา การยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา การจะรักษาคนไว้ในองค์กรได้ปัจจัยอย่างหนึ่งที่สำคัญคือปัจจัยด้านผู้นำหรือนักบริหารหากนักบริหารมีกระบวนการบริหารคนด้วยความเป็นกัลยาณมิตร มีการแนะนำชี้แจง ชูใจ ช่วยอธิบายวิธีการทำงาน รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีอันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร และทำงานให้องค์กรอย่างภักดีไม่มีที่สิ้นสุด

### การพิจารณาความดีความชอบ

หลักการพิจารณาความดีความชอบ คือ การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ตลอดจนให้รางวัลตอบแทนความดี สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรมีระเบียบกฎเกณฑ์ในการเป็นแนวทางปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นเครื่องมือปฏิบัติ ส่วนภาคเอกชนก็จะขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ของหน่วยงานนั้น ๆ แต่สำหรับการตัดสินใจในการให้ความดีความชอบก็ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจของนักบริหาร หลักการจริยธรรมสำคัญต่อไปนี้จึงเป็นหลักที่นักบริหารใช้ในการควบคุมตนเองในการใช้อำนาจอย่างสุจริตยุติธรรมซึ่งประกอบด้วยหลักโลกपालธรรม 2 ประการและหลักอคติ 4 ประการ คือ (ไสว มาลาทอง, 2542 : 57, 175)

1. หลักโลกपालธรรม หรือธรรมคัมภีร์ครองโลก 2 ประการ ประกอบด้วย
  - 1.1 ทิริ ความละเอียดใจ ละเอียดต่อการทำความชั่ว
  - 1.2 โอตฺตปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป เกรงกลัวต่อผลของการทำความชั่ว
2. หลักอคติ คือ ธรรมที่นักบริหารต้องหลีกเลี่ยง มี 4 ประการ คือ
  - 2.1 ฉันทาคติ ความลำเอียงเพราะชอบ
  - 2.2 โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง
  - 2.3 โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง
  - 2.4 ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

ดังนั้น นักบริหารเป็นผู้นำที่มีทั้งพระเดชและพระคุณ มีอำนาจให้คุณให้โทษต่อบุคลากรในหน่วยงาน สิ่งสำคัญคือต้องมีจริยธรรมที่เกิดในใจ ในเบื้องต้นคือต้องมีความละเอียดและเกรงกลัวต่อโทษภัยที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุการกระทำความผิด ทิริและโอดตปจะจะเป็นธรรมให้ผู้บริหารสามารถคุมครองปกป้ององค์การให้เกิดความสงบสุข นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องหลีกเลี่ยงให้ห่างจากอคติ 4 ประการ อันจะทำให้เกิดความสูญเสียความเที่ยงธรรม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ และองค์การจะเต็มไปด้วยความขัดแย้งมีการชิงดีชิงเด่นกัน บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ และอาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์การเป็นลำดับต่อไป

### การสร้างขวัญและกำลังใจ

ในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในองค์การให้เกิดความร่วมมือ มีความรักความภักดีต่อองค์การ สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์การ นักบริหารสามารถใช้หลักจริยธรรม ดังนี้

#### 1. หลักการให้รางวัล

การทำงานใดต้องมีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้นการให้รางวัลก็จะควบคู่กับการลงโทษในกรณีที่กระทำผิด หลักการให้รางวัลนั้นทางพระพุทธศาสนาเรียกว่าการสงเคราะห์ ซึ่ง พระครูโสมภณปริยัติสุธี (ศรีบรรพต ธีรธมโม) (2558 : 200) ได้เสนอไว้มี 2 ประการคือ

1.1 อามิสสังคหะ การสงเคราะห์ด้วยอามิส

1.2 ธัมมสังคหะ การสงเคราะห์ด้วยธรรม

สรุปได้ว่า รางวัลที่ผู้บริหารที่ควรจะให้บุคลากรนั้นมี 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นการให้รางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ ปัจจัยสี่ เงินทอง เป็นต้น หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนให้สูงขึ้น ลักษณะที่สองผู้บริหารควรให้สิ่งของที่มีคุณค่าภายใน เช่น คำแนะนำที่ดี การสอนงาน รวมทั้งการยกย่องเชิดชูให้ปรากฏในที่สาธารณะ

#### 2. ราชสังคหัตถุ

ราชสังคหัตถุ หมายถึง หลักธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน หลักการสงเคราะห์ประชาชนของนักปกครอง หรือนักบริหาร มี 4 ประการ คือ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2546 : 45-46)

2.1 สัสสมณะ ฉลาดบำรุงธัญญาหาร คือ สามารถใช้นโยบายที่จะบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหารส่งเสริมการเกษตรให้อุดมสมบูรณ์

2.2 ปุริสมณะ ฉลาดบำรุงคน คือ สามารถที่จะบำรุงคนด้วยการส่งเสริมคนดีมีความสามารถและจัดสวัสดิการให้ดี

2.3 สัมมาปาสะ ผูกประสานคน คือ ผดุงผสานประชาชนไว้ด้วยนโยบายส่งเสริมอาชีพ หรือการทำงานให้มีความเจริญก้าวหน้าเช่น ให้คนจนกู้ยืมทุนไปสร้างตัว สร้างอาชีพ เป็นต้น

2.4 วาชเปยยะ มีวาหะดุตตีมีใจ คือ รู้จักพูด รู้จักชี้แจงแนะนำรู้จักหาย ไถ่ถาม ทุกข์ สุข ราษฎรทุกชั้น แม้ปราศรัยก็ไพเราะ ทั้งประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐาน มีประโยชน์ เป็นทางแห่งการสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหา เสริมความสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี ความเชื่อถือและความนิยมนับถือ

สรุปได้ว่า นักบริหารที่ดีควรดูความเหมาะสมในการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้อยู่ดีกินดี เช่น บุคลากรมีความรับผิดชอบอะไร ก็ต้องสนับสนุนให้ตามศักยภาพ ในที่นี้คือ ด้านการเกษตรก็สนับสนุนพืชพันธุ์ที่ดี ถ้าเป็นข้าราชการก็มีการขึ้นเงินเดือน มีสวัสดิการที่เหมาะสม ถ้าเป็นธุรกิจส่วนตัวก็มีแหล่งเงินทุนให้สามารถเข้าถึงหรือกู้ยืมได้ง่าย ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องกระทำด้วยความปรารถนาดี ไม่มีเจตนาอื่นแอบแฝง

### 3. สาราณียธรรม

สาราณียธรรม คือ หลักการประสานใจให้หวลรำลึกถึงกันและกัน มี 6 ประการซึ่ง พระโฆสิตสูเมโร (2548 : 89) ได้สรุปไว้ ดังนี้

- 3.1 สามัคคีทางกาย คือ ให้ความช่วยเหลือด้านร่างกายต่อกัน
- 3.2 สามัคคีทางวาจา คือ ใช้คำพูดให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อกัน
- 3.3 สามัคคีทางใจ คือ ตั้งความปรารถนาดีไว้ในใจต่อกัน
- 3.4 จัดสรรผลประโยชน์ที่ได้มาให้เป็นธรรมต่อสมาชิกในองค์การ
- 3.5 ร่วมกันทำตนอย่างมีระเบียบวินัยไม่ขัดแย้งกันทางกายวาจา
- 3.6 มีความเห็นร่วมกันทำงาน โดยไม่ขัดแย้งด้านความคิดเห็น เคารพความคิดเห็น สามารถ

ตกลงกันได้ หลักการสำคัญยึดถืออุดมคติหลักแห่งความดีงาม

หลักสาราณียธรรมนี้ นับได้ว่าเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานให้มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพเกิดความพร้อมเพรียงในการทำงานร่วมกัน โดยมีกฎระเบียบข้อบังคับเป็นที่ยอมรับ ตลอดจนเป็นขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมองค์การที่ดีงามเป็นตัวเชื่อมระหว่างกัน

หลักจริยธรรมในการสร้างขวัญและกำลังใจนี้ หากนักบริหารได้นำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมแล้วย่อมส่งผลต่อจิตใจของบุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้ได้รับความเอาใจใส่ ให้เกียรติ ให้ความสำคัญก็จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีชีวิตชีวาและกำลังใจ

รัตน์ ปัญญาภา (2553 : 193) ได้อธิบายประโยชน์ของการนำหลักจริยธรรมมาเป็นแนวสร้างขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

- 1) เป็นแนวทางการสร้างความสามัคคีทางการเมื่อจะมีกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งต้องใช้ร่างกายในการทำกิจกรรมนั้น ต้องมีการเสียสละความสุขส่วนตน เพื่อกิจกรรมส่วนรวม
- 2) เป็นเครื่องมือในการหลอมรวมแนวคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้เกิดความรักความสามัคคีในองค์การ
- 3) เป็นเครื่องมือในการบำรุงรักษาคนให้อยู่ในองค์การไปนาน ๆ ด้วยการบำรุงหล่อเลี้ยงกายและใจ การส่งเสริมคนดี มีสวัสดิการที่เหมาะสม

เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว ย่อมทำให้เกิดกำลังใจที่ดีมีความรู้สึกมั่นคง เห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ย่อมเกิดพลังที่จะอุทิศตนในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์การทำงานที่ดีไปด้วย

#### วินัยและการรักษาวินัย

องค์การหรือหน่วยงานที่มีความเจริญเติบโตมีความเข้มแข็ง จะมีระเบียบวินัยเป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรของหน่วยงาน เมื่อจะทำอะไรก็ตามระเบียบ ไม่ล่วงละเมิดระเบียบ แต่ละคนก็จะทำตามหน้าที่ของตน ไม่ละเว้นไม่เพิกเฉย ไม่นิ่งดูตาย ไม่ก้าวร้าวงานของกันและกัน ดังนั้นความมีระเบียบวินัยมีอยู่ในองค์การใด เราจะพบแต่ความสวยงามเรียบร้อยในองค์การนั้น ความมีวินัยนี้ไม่เพียงแต่ประดับคนให้เป็นระเบียบสวยงามเท่านั้น แต่ยังยกบุคคลผู้มีระเบียบวินัยให้เป็นอารยชนที่มีความเจริญรุ่งเรืองอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2559 : ออนไลน์) ได้อธิบายว่าในการส่งเสริมวินัยและการรักษาวินัยที่ดีนั้น นอกจากจะเกิดจากการที่บุคลากรจะต้องเรียนรู้ สำนึก และตระหนักในหน้าที่แล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดูแล ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรในหน่วยงานมีวินัยด้วย โดยบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวกับการรักษาวินัยจะประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัย 2) ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และ 3)



ดำเนินการทางวินัยผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย สำหรับจริยธรรมที่เกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยซึ่งเป็นหลักการที่นักบริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ มีดังนี้

### 1. คีล 5

คีล หรือ เบญจคีล เป็นระบบการควบคุมความประพฤติที่แสดงออกทางกาย วาจา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน การดำเนินกิจการต่าง ๆ ของหมู่ชน การจัดสภาพความเป็นอยู่ และสิ่งแวดล้อมให้เรียบร้อย และเกื้อกูลกัน เบญจคีลจึงเป็นแบบแผนควบคุมความประพฤติไม่ให้เกิดความผิด และเป็นหลักเบื้องต้นในการป้องกันไม่ให้เกิดการในหน่วยงานไม่ให้เกิดความผิดวินัย หลักเบญจคีลมี 5 ประการ ซึ่ง ราชดา วิทยายุทธ (2540 : 54) ได้อธิบายไว้มี ดังนี้

คีลข้อที่ 1 ละเว้นการฆ่า การสังหาร ไม่ประทุษร้ายต่อชีวิตและร่างกาย

คีลข้อที่ 2 ละเว้นการลักขโมย เบียดบังแย่งชิง ไม่ประทุษร้ายต่อทรัพย์สิน

คีลข้อที่ 3 ละเว้นจากการประพฤติผิดในกาม ไม่ประทุษร้ายต่อของรักของหวงแห่งอันเป็น การทำลายเกียรติภูมิและจิตใจ ตลอดจนทำให้วงศ์ตระกูลของผู้อื่นสับสน

คีลข้อที่ 4 ละเว้นจากการพูดเท็จ พูดโกหกหลอกลวง พูดคำหยาบพูดส่อเสียด ประทุษร้ายผู้อื่น ด้วยวาจา

คีลข้อที่ 5 ละเว้นจากการเสพเครื่องทองของมีนเมา สิ่งเสพติด อันเป็นเหตุให้เกิดความ ประมาทหมัวเมา ก่อความผิดพลาด เสียหาย เพราะขาดสติ

คีล 5 ประการดังกล่าวมาจึงสรุปได้ว่า คีลคือ เจตนาที่จะละเว้นความชั่วอย่างนั้น ๆ จนถึง ประพฤติดีงามที่ตรงข้ามกับความชั่วนั้น ๆ โดยการสำรวมระวัง ควบคุม บังคับ กิริยาอาการทางกาย วาจาให้ เป็นปกติ ไม่ล่วงละเมิดระเบียบต่าง ๆ ตามที่ใจปรารถนาและไม่เบียดเบียนผู้อื่น

### 2. ขรราวาสธรรม 4

ขรราวาสธรรม เป็นหลักธรรมที่ใช้ในการครองเรือน รวมทั้งเป็นหลักในการทำงานดังพระบรม ราชโฆวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ได้มีพระราชดำรัสในพระราชพิธีบวงสรวงสร้างสมเด็จพระบูรพ มหากษัตริยาธิราชเจ้า เมื่อวันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2525 ความว่า (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2551 : 62)

“...คุณธรรมที่ทุกคนควรจะศึกษาและน้อมนำมาปฏิบัติ มีอยู่ 4 ประการ ประการแรก คือ การ รักษาความสัจ ความจริงใจต่อตัวเองที่จะประพฤติปฏิบัติ แต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัจความดีนั้น ประการที่สาม คือ การ อดทน อดกลั้น และอดทนที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัจสุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด ประการที่สี่ คือ การ รู้จักละวางความชั่วความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง คุณธรรมสี่ประการนี้ ถ้าแต่ละคนพยายามปลุกฝังและบำรุงให้เจริญงอกงามขึ้น โดยถ่วงน้ำหนักแล้วจะช่วยให้ ประเทศชาติบังเกิดความสุข ความร่มเย็น และมีโอกาสที่จะปรับปรุง พัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ตั้งประสงค์ ...”

จะเห็นได้ว่าจริยธรรมตามพระบรมราชโฆวาท อันเป็นหลักปฏิบัติแก่ประชาชนชาวไทยและเป็น หลักที่ข้าราชการจะต้องน้อมนำไปปฏิบัติได้แก่ การรักษาความสัจ การรู้จักข่มใจตนเองการอดทนอดกลั้น อด ออม การรู้จักละวางความชั่วความทุจริต และเสียสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของ บ้านเมืองสอดคล้องกับหลักจริยธรรมในเรื่องขรราวาสธรรม (รัตนะ ปัญญาภา, 2553 : 244) คือ

2.1 สัจจะ ความจริง โดยเฉพาะข้อสัตย์ จริงใจ และจริงจัง

2.2 ทมะ การฝึกฝนปรับปรุงตน ปรับตัวปรับใจ และพัฒนาตนเองยิ่งขึ้นไป

2.3 ขันติ ความเข้มแข็ง หนักแน่น อดทน

#### 2.4 จาคะ ความเสียสละ มีน้ำใจ คิดที่จะให้ และเปิดใจต่อกัน

หลักของศีลและฆราวาสธรรมดังกล่าวมา หากนักบริหารได้นำไปประยุกต์ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน หรือองค์กร ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติเป็นประจำแล้ว ย่อมสามารถป้องกันการกระทำผิดวินัยหรือระเบียบขององค์กร เพราะศีลจะเป็นเครื่องมือควบคุมพฤติกรรมทางกาย วาจา ให้มีความระมัดระวังในการแสดงออกต่อผู้อื่น และฆราวาสธรรมเป็นธรรมที่ปฏิบัติแล้วย่อมทำให้มีความเจริญในหน้าที่การงาน หัวข้อจริยธรรมที่สำคัญที่จะทำให้คนเป็นผู้มีวินัยที่ปรากฏในฆราวาสธรรม คือ “ทมะ” คือ ความข่มใจตนเองไม่ให้หวั่นไหวไปตามกระแสช่วยวนอันก่อให้เกิดการกระทำผิด และ “ขันติ” คือ ความอดทนทั้งทางกายและใจในสถานการณ์ต่าง ๆ อันจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติ มีความงดงาม และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการส่งเสริมการมีจริยธรรมดังกล่าวแล้วตัวนักบริหารเองจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ให้การยอมรับ ยกย่องให้เกียรติและเป็นที่น่าเชื่อถืออีกด้วย

### 3. หลักจริยธรรมในการพิจารณาความผิด

นอกจากนี้เมื่อมีการกระทำผิดวินัยเกิดขึ้นแล้วนักบริหารจะต้องพิจารณาความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีหลักในการพิจารณาความผิดมี ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2559 : ออนไลน์)

**3.1 หลักนิติธรรม** ได้แก่ การพิจารณาโดยยึดหลักกฎหมายเป็นหลักการกระทำใดจะเป็นความผิดทางวินัย กรณีใดต้องมีกฎหมายบัญญัติว่าการกระทำนั้นเป็นความผิดทางวินัย หากไม่มีกฎหมายบัญญัติว่าการกระทำนั้นเป็นความผิดทางวินัย ก็ไม่ถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัย ในการพิจารณาว่าการกระทำใดเป็นความผิดวินัย กรณีใด ต้องพิจารณาให้เข้าองค์ประกอบของการกระทำผิดกรณีนั้นด้วย ถ้าข้อเท็จจริงบ่งชี้ว่าเข้าองค์ประกอบความผิดมาตราใด ก็ปรับบทความผิดไปตามมาตรานั้น และลงโทษไปตามความผิดนั้น

แต่อย่างไรก็ตามการพิจารณาความผิดโดยคำนึงถึงหลักนิติธรรมแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่ถูกต้องเหมาะสมตามความเป็นจริง หรือตามเหตุผลที่ควรจะเป็นจึงต้องนำหลักมโนธรรมมาประกอบการพิจารณาด้วย

**3.2 หลักมโนธรรม** ได้แก่ การพิจารณาให้เป็นไปโดยถูกต้องเพียงทำตามความเป็นจริงและตามเหตุผลที่ควรจะเป็น หมายถึง การพิจารณาความผิด ไม่ควรคำนึงถึงแต่ความถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงความยุติธรรมด้วย โดยจะต้องคำนึงถึงสภาพตามความเป็นจริงของเรื่องนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร แล้วพิจารณาความผิดไปตามสภาพความเป็นจริง โดยมีเหตุผลในการประกอบการพิจารณา เช่น ลักษณะของการกระทำผิด ผลแห่งการกระทำคุณงามความดีที่เคยได้กระทำมา เจตนาแห่งการกระทำ รวมถึงการให้โอกาสในการแก้ไขความประพฤติ

ในกรณีที่พิจารณาความผิดต้องอาศัยหลักนิติธรรมและหลักมโนธรรมประกอบกันจึงจะเกิดความถูกต้องและเป็นธรรม เป็นการใช้กฎหมายให้เกิดความยุติธรรม

**3.3 หลักความเป็นธรรม** ได้แก่ การวางโทษจะต้องมีความเสมอภาคกันกล่าวคือ ผู้ใดกระทำความผิดก็ต้องถูกลงโทษ โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชังหรือมีอคติ และกรณีความผิดอย่างเดียวกันควรกำหนดโทษเท่ากัน หรือใกล้เคียงกัน

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต) (2539 : 76) ได้กล่าวถึงหลักการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีการ 3 วิธี คือ

- 1) นิคคหวิธี คือ การข่มคนที่ควรข่ม หรือตำหนิคนที่ควรตำหนิ
- 2) ปคคหวิธี คือ การยกย่องคนที่ควรยกย่อง

3) พิจารณาวิธี คือ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นว่ากล่าวตักเตือนสั่งสอนต้องแยกได้ คือให้ตักเตือนซึ่งกันและกันได้โดยเครื่องมือ 3 ประการ คือ

3.1) หลักคุณธรรมจริยธรรม หรือวินัยทางศาสนา

3.2) หลักกฎหมายบ้านเมือง

3.3) หลักขนบธรรมเนียมจารีตประเพณีที่ติงาม หรือวัฒนธรรมองค์การที่เคยปฏิบัติกันมา

ทั้ง 3 วิธีนี้เป็นวิธีการใช้อำนาจที่ผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลักษณะทั้งที่เป็นพระเดช (สถานหนัก) และพระคุณ (สถานเบา) ทั้งที่เป็นการป้องปรามและการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้มีระเบียบวินัย นอกจากนี้การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยให้กระทำโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยให้กระทำโดยการเอาใจใส่สังเกตการณ์และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำผิดวินัยในเรื่องอันอยู่ในวิสัยที่จะดำเนินการป้องกันตามควรแก่กรณีได้

### จริยธรรมที่ใช้สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาคนในองค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เป็นการพัฒนาหรือการฝึกคนให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอตามเป้าหมายของการพัฒนาตน ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น หลักธรรมที่สามารถนำมาใช้เพื่อฝึกฝนและพัฒนาตนเอานั้น มีดังนี้

#### คุณสมบัติต้นทูน 7 ประการ

ต้นทูน 7 ประการ เป็นหลักประกันของชีวิตที่จะทำให้มนุษย์มีความเป็นสัตว์ประเสริฐ คือเป็นผู้ที่สามารถฝึกฝนอบรมได้ และพัฒนาไปสู่การดำเนินชีวิตที่ดี ช่วยเหลือให้สังคมดำรงอยู่ในสันติสุขโดยสวัสดิคุณสมบัติที่เป็นต้นทูน 7 ประการนี้ เรียกว่าแสงเงินแสงทองของชีวิตที่ติงาม หรือรุ่งอรุณแห่งการศึกษาและพัฒนา มี 7 ประการดังนี้ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2543 : 66-67)

1. กัลยาณมิตรตตา (มีกัลยาณมิตร) แสงสว่างแห่งปัญญา และแบบอย่างที่ดี คือ อยู่ร่วมหรือใกล้ชิดกัลยาณชน เริ่มต้นแต่มีพ่อแม่เป็นกัลยาณมิตรในครอบครัว รู้จักคบคน และเข้าร่วมสังคมกับกัลยาณชนที่จะมีอิทธิพลชักนำ และชักชวนกันให้เจริญงอกงามในการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจและปัญญาโดยเฉพาะให้เรียนรู้และพัฒนาการสื่อสารสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ด้วยเมตตา มีศรัทธาที่จะดำเนินตามแบบอย่างที่ดีและรู้จักใช้ปัจจัยภายนอก ทั้งที่เป็นบุคคล หนังสือ และเครื่องมือสื่อสารทั้งหลายให้เป็นประโยชน์ในการแสวงหาความรู้และความติงามเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาชีวิตแก้ปัญหาและทำการสร้างสรรค์

2. ศิลสัมปทา (ทำศีลให้ถึงพร้อม) มีวินัยเป็นฐานของการพัฒนาชีวิต คือ รู้จักจัดระเบียบความเป็นอยู่ กิจกรรม กิจการและสิ่งแวดล้อมให้อื้อโอกาสแก่การพัฒนาชีวิต อย่างน้อยมีศีลขั้นพื้นฐาน คือมีพฤติกรรมที่ถูกต้องในความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางสังคม ด้วยการอยู่ร่วมกับเพื่อนมนุษย์อย่างเกื้อกูล ไม่เบียดเบียนกัน และในความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางวัตถุ ด้วยการกินใช้ปัจจัย 4 ตลอดจนอุปกรณ์เทคโนโลยีทั้งหลายในทางที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิต เกื้อหนุนการศึกษาการสร้างสรรค และระบบดุลสัมพันธ์ของธรรมชาติ

3. ฉันทสัมปทา (ทำฉันทให้ถึงพร้อม) มีจิตใจใฝ่รู้ใฝ่สร้างสรรค คือ เป็นผู้มีความใฝ่รู้ใฝ่ดี ใฝ่ทำ ใฝ่สร้างสรรค ใฝ่สัมฤทธิ์ ใฝ่ความเป็นเลิศ อยากช่วยทำทุกสิ่งทุกคนที่ตนประสบเกี่ยวข้องให้เท่าถึงภาวะที่ติงาม ไม่หลงติดอยู่แต่คิดจะได้จะเอาและหาความสุขจากการเสพบริโภค ที่ทำให้จมอยู่ใต้วงวนแห่งความมัวเมาและการแย่งชิง แต่รู้จักใช้อินทรีย์ มีตาที่ดู มีหูที่ฟังเป็นต้น ในการเรียนรู้หาความสุขจากการศึกษา และมีความสุขจากการทำสิ่งที่ติงามด้วยการใช้สมอง และมีมือในการสร้างสรรค

4. อัตตสัมปทา (ทำตนให้ถึงพร้อม) มุ่งมั่นฝึกฝนตนจนเต็มสุดความสามารถที่ความเป็นคนจะให้ได้ คือระลึกอยู่เสมอถึงความจริงแท้แห่งธรรมชาติของมนุษย์ผู้เป็นสัตว์ที่ฝึกได้และต้องฝึกซึ่งเมื่อฝึกแล้วจะประเสริฐเลิศสูงสุด แล้วตั้งใจฝึกตนจนมองเห็นความยากลำบาก อุปสรรค และปัญหาเป็นจุดเวทีที่ทดสอบและพัฒนาสติปัญญาและความสามารถ มีจิตสำนึกในการพัฒนาตนยิ่งขึ้นไป จนเต็มสุดแห่งศักยภาพ ด้วยการพัฒนาที่พร้อมทุกด้าน ทั้งพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา

5. ทิวฐิสัมปทา (ทำทิวฐิให้ถึงพร้อม) ถือหลักเหตุปัจจัย มองอะไรก็ตามเหตุและผล คือตั้งอยู่ในหลักความคิดความเชื่อถือที่เที่ยง มีเหตุผล อย่างน้อยถือหลักเหตุปัจจัยที่จะนำไปสู่การพิจารณาไตร่ตรองสืบสวนค้นคว้า เป็นทางเจริญปัญญา และเชื่อการกระทำว่าเป็นอำนาจใหญ่สุดที่บันดาลชะตากรรม กับทั้งมีพฤติกรรมและจิตใจที่อยู่ในอำนาจเหตุผล แม้จะใฝ่ทำให้สำเร็จและดั่งงามสูงสุดก็รู้เท่าทันความเป็นไปได้ภายในขอบเขตของเหตุปัจจัยที่มีและที่ทำได้สำเร็จก็ไม่เลื่อนลอย ถึงพลาดก็ไม่หลงงมงาย ดำรงจิตผ่องใสเป็นอิสระได้ ไม่ว้าวามโววายเอาแต่ใจตน ตลอดจนไม่ปล่อยตัวเลื่อนไหลไปตามกระแสความตื่นตัวและค่านิยม

6. อัปมทาสัมปทา (ทำความไม่ประมาทให้ถึงพร้อม) ตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท คือมีจิตสำนึกในความไม่เที่ยง และความเปลี่ยนแปลงมองเห็นตระหนักถึงความไม่คงที่ ไม่คงทนและไม่คงตัว ทั้งของชีวิตและสิ่งทั้งหลายรอบตัว ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุปัจจัย ทั้งภายในและภายนอกตลอดเวลา ทำให้นิ่งนอนใจอยู่ไม่ได้ และมองเห็นคุณค่าความสำคัญของกาลเวลาแล้วกระตือรือร้นขวนขวายเร่งศึกษา เรียนรู้ และป้องกันแก้ไขเหตุปัจจัยของความเสื่อมและเสริมสร้างเหตุปัจจัยของความเจริญอกงามโดยใช้เวลาทั้งคืนวันที่ผ่านไปให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

7. โยนิโสมนสิการสัมปทา (ทำโยนิโสมนสิการให้ถึงพร้อม) ฉลาดคิดแยกคายให้ได้ประโยชน์และความจริง คือ รู้จักคิด รู้จักพิจารณา มองเป็นคิดเป็นเห็นสิ่งทั้งหลายตามที่มีนเป็นไปในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย โดยใช้ปัญญาพิจารณา สืบสวนสืบค้นวิเคราะห์วิจัยไม่ว่าจะเพื่อให้เห็นความจริงหรือเพื่อให้เห็นแง่ด้านที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับทั้งสามารถแก้ไขปัญหาและจัดทำดำเนินการต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ด้วยวิธีการแห่งปัญญาที่จำทำให้พึ่งตนเองและเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้

หลักต้นท่อนทั้ง 7 ประการดังกล่าว นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการเรียนรู้ การจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในกิจการงานที่รับผิดชอบ จำเป็นต้องมีขั้นตอนการเรียนรู้ที่สำคัญดังกล่าว ผู้บริหารที่จะเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นต้องพิจารณาในแง่หลักคุณสมบัติต้นท่อนหรือรุ่งอรุณแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเป็นแนวทางที่จะกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม

### ไตรสิกขา 3

ไตรสิกขา คือ ข้อที่จะต้องศึกษาข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับฝึกหัด กาย วาจา จิตใจ และปัญญาให้ยิ่งขึ้นไปจนสามารถบรรลุจุดหมายสูงสุด การพัฒนาอบรมทรัพยากรมนุษย์โดยกระบวนการใช้หลักจริยธรรมนั้นมีขั้นตอนการฝึก 3 ด้าน คือ 1) ฝึกฝนด้านปัญญา คือ พัฒนาความรู้ ความเข้าใจให้ถูกต้อง มีเจตคติ ค่านิยม มีแนวคิดที่ถูกต้อง สอดคล้องกับกระบวนการฝึกอบรม 2) ฝึกฝนด้านศีลควบคุมพฤติกรรม กาย วาจา ให้สอดคล้องเหมาะสมกับความรู้ความเข้าใจนั้น และ 3) ฝึกฝนด้านจิตจิตจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ สมรรถภาพและสุขภาพ

ไตรสิกขา มี 3 ประการ คือ (รัตนะ ปัญญาภา, 2553 : 176)

1. อธิศีลสิกขา คือ ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมในความประพฤติอย่างสูง ได้แก่ ศีลอันเป็นข้อฝึกฝน
2. อธิจิตตสิกขา คือ ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมจิตเพื่อให้เกิดคุณธรรม เช่น สมาธิอย่างสูง

3. อธิปัญญาศึกษา คือ ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมปัญญาเพื่อให้เกิดความรู้แจ้งอย่างสูง

ในการฝึกอบรมตามกระบวนการไตรสิกขานับได้ว่าได้พัฒนาครบทั้ง 4 ด้าน คือ 1) พัฒนากาย คือ สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ 2) พัฒนาศีล คือ มีพฤติกรรมทางสังคมที่พัฒนาแล้ว 3) พัฒนาจิต มีจิตที่เจริญแล้ว กลายเป็นจิตที่มีสุขภาพ สมรรถภาพและคุณภาพ และ 4) พัฒนาปัญญา คือ รู้แจ้งเห็นจริง มีอิสระจากการถูกรอบงำโดยความหลงผิดทั้งหลาย

### สัมมาทิฐิ

การจะพัฒนาใด ๆ ก็ตามต้องเริ่มจากการพัฒนาในเรื่องการทำความเข้าใจให้ถูกต้องเสียการ ในทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า สัมมาทิฐิ แปลว่า ความคิดเห็นที่ถูกต้อง ความเข้าใจตามนัยแห่งเหตุผล ความใฝ่ฝันหรือความมีค่านิยมในทางที่เที่ยง ความเข้าใจในชีวิตและโลกอย่างถูกต้องเป็นต้น เหล่านี้เป็น ความหมายของสัมมาทิฐิตั้งสิ้น

สัมมาทิฐิ เป็นหลักของการเริ่มต้นที่นักบริหารจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สัมมาทิฐิเป็นส่วนหนึ่งของขององค์ประกอบของมรรคมืองค์แปด การที่นักบริหารจะเสริมสร้างสัมมาทิฐิได้ด้วยมีเหตุปัจจัยสำคัญ คือ ปรัตโยสยะ และโยนิโสมนสิการ ซึ่ง พระราชาวิทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช) (2525 : 10-11) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

**ปรัตโยสยะ** หมายถึง เสี่ยงจากผู้อื่น ได้แก่ การอบรมแนะนำ การถ่ายทอด การโฆษณาคำบอกเล่า ข่าวสาร คำอธิบายชี้แจงเป็นต้น ปรัตโยสยะที่เสริมสร้างสัมมาทิฐินั้น ต้องเป็นเสี่ยงที่บอกเล่าชี้แจงความจริง มีเหตุผล มีประโยชน์ และด้วยความหวังดี ด้วยความบริสุทธิ์ใจจากแหล่งที่ดีคือคนดี มีปัญญา มีคุณธรรมรวมถึงนักบริหารที่เปิดโอกาสให้เข้าพบ เสวนา ปรัชชาหรือ การพูดคุยเสวนาดังกล่าวทางธรรม เรียกว่า กัลยาณมิตรตตา (ความมีเพื่อนเป็นกัลยาณมิตร) เสี่ยงจากผู้อื่นนี้นักบริหารสามารถนำมาปรับใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดศรัทธาในปรัชญา วิสัยทัศน์ขององค์การได้อันเป็นการสร้างแรงผลักดัน หรือ กระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างสุดความสามารถ

**โยนิโสมนสิการ** คือ การทำในใจโดยแยบคาย (บางแห่งเรียกว่า อันโตโยสยะ) ได้แก่ การรู้จักคิด คิดถูกวิธี คิดเป็น คิดอย่างมีระเบียบ โดยคิดหาเหตุผลค้นคว้าสืบสาวให้ตลอดสาย ข้อนี้เป็นทางแห่งปัญญาโดยตรง ปรัตโยสยะนั้นเป็นวิถีทางแห่งศรัทธา อาจถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดีก็ได้แต่เมื่อปรัตโยสยะถูกควบคุม ถูกชักนำโดยโยนิโสมนสิการแล้ว สัมมาทิฐิย่อมเกิดมีขึ้น หลักการของโยนิโสมนสิการนี้นักบริหารอาจจัดทำโครงการพัฒนาองค์การโดยการจัดกิจกรรมส่งในองค์การ เช่น การศึกษาดูงาน การจัดประชุม การอบรม จริยธรรม การจัดค่ายอบรมจริยธรรมทุก ๆ ปีอย่างน้อยปีละ 1-3 ครั้ง เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาพัฒนาจิตให้เข้มแข็ง การพัฒนาจิตให้มีพลังที่เข้มแข็งแล้วย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างดี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้น จะต้องมุ่งพัฒนาบุคลิกภาพภายใน คือ การพัฒนาอุปนิสัยใจคอ ด้านความรู้สึกรู้จักคิดและด้านอารมณ์ที่เหมาะสม โดยการใช้กระบวนการทางจริยธรรมที่เหมาะสมต่อบุคคล อุปนิสัย และกาลเทศะเป็นสำคัญ หลักจริยธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักคุณสมบัตินุและหลักไตรสิกขา และหลักสัมมาทิฐิดังกล่าวข้างต้นนักบริหารสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ เพราะมนุษย์เมื่อได้รับการฝึกฝน พัฒนาอย่างเหมาะสมแล้วจะทำให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์การเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ลดความเสี่ยงอันเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งจะทำให้เกิดสมรรถนะที่แข็งแกร่งขององค์การ ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และความยั่งยืนในอนาคต

### สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีวิวัฒนาการมายาวนานตั้งแต่ในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน โดยแนวคิดอาจเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีภาวะการณ์ขององค์การที่สลับซับซ้อน มีภาวะบีบคั้นโดยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและนโยบายของรัฐ ทำให้องค์การต้องมีการปรับตัว การปรับตัวขององค์การยังหมายถึงรวมถึงมนุษย์ในองค์การด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์ และการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่กระบวนการก่อนเข้ามาสู่องค์การ ระหว่างที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ และเมื่อพ้นไปจากองค์การ ซึ่งบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากองค์การหรือหน่วยงานจะเป็นผู้รับผิดชอบแล้ว นักบริหารองค์การหรือผู้บังคับบัญชาก็มีบทบาทในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์การในการดำเนินการกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จริยธรรมที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์ประกอบ 4 ด้าน ที่ผู้เขียนได้สังเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหลักจริยธรรม มีดังนี้

**1. การคัดเลือก และสรรหา** สอดคล้องกับหลักจริยธรรม คือ หลักแนวคิดบุคคล 4 ประเภทซึ่งเปรียบเสมือนบัว 4 เหล่า หลักสัปปุริสธรรม 7 และหลักพละ (กำลัง) 4 ประการ ซึ่งจะทำให้นักบริหารได้รู้สภาพระดับสติปัญญาความรู้ ความสามารถของคนที่เข้ามาทำงานในองค์การ

**2. การใช้ประโยชน์** สอดคล้องกับหลักจริยธรรม คือ จริต (พฤติกรรมนิสัยบุคคล) 6 ประเภท หลักอิทธิบาท 4 หลักเหตุสมมุติ (ทิศเบื้องล่าง) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนักบริหารจะได้รู้อุปนิสัย พฤติกรรม นิสัยของคนที่บรรจุ แต่งตั้ง หรือใช้งานให้ถูกจริตใช้คนให้ตรงกับงาน รวมทั้งการกำหนดบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่พึงมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถดึงเอาศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

**3. หลักการรักษา** สอดคล้องกับหลักจริยธรรม คือ ทศพิธราชธรรม (หลักการครองคน) หรือหลักของนักปกครอง หลักพรหมวิหาร 4 หรือหลักของนักบริหารที่ประเสริฐ หลักกัลยาณธรรม

3.1 หลักการพิจารณาความดีความชอบสอดคล้องกับหลักโลกपालธรรม (หลักการที่นักบริหารที่ทำหน้าที่ดูแลองค์การ) และข้อหลักเว้นจากอคติ 4 ประการ

3.2 หลักสร้างขวัญและกำลังใจ สอดคล้องกับจริยธรรม คือ หลักราชสังคหวัตถุ 4 (หลักยึดเหนี่ยวใจดวงประชา) หลักสารณียธรรม 7 (การสร้างความสัมพันธ์สามัคคีระลึกลึงกัน)

3.3 หลักวินัยและการรักษาวินัย สอดคล้องกับหลักศีล 5 (หลักการรักษาความปกติของกายวาจา) หลักฆราวาสธรรม (ธรรมะของผู้ครองเรือนผู้ทำงานราชการ) หลักจริยธรรมที่ใช้ในการพิจารณา ลงโทษผู้กระทำผิด หลักการใช้อำนาจของนักบริหาร หรือระหว่างผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

**4. หลักการพัฒนา** สอดคล้องกับหลักจริยธรรม คือ คุณสมบัติต้นทูน 7 ประการ (หลักคุณสมบัติที่เป็นต้นทูนในการพัฒนาตนเอง) ไตรสิกขา 3 (กระบวนการศึกษา อบรม) และหลักสัมมาทิฐิ (การพัฒนาความคิดเห็นให้ถูกให้ควร)

ดังนั้นในทุกกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นักบริหารหรือผู้มีหน้าที่ดังกล่าวในองค์การสามารถที่จะสอดคล้องกับหลักจริยธรรมได้ทุกกิจกรรม เพราะหากนักบริหารและพนักงานในองค์การมีจริยธรรมที่ปฏิบัติต่อกันอย่างเหมาะสมกับสถานะและโอกาสแล้วจริยธรรมจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนามนุษย์ในองค์การให้เป็นผู้มีสมรรถภาพ คือ มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่ดีในการทำงาน มีสุขภาพ คือ มีภาวะแห่งความสุขภาพสบายใจ มีกำลังใจที่ดีในการทำงานและจะนำไปสู่บันไดสุดท้าย คือ องค์การที่ประกอบด้วยนักบริหาร บุคลากรทุกฝ่ายก็จะเต็มด้วยคุณภาพสร้างความเข้มแข็งแก่องค์การ รวมทั้งความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยบุคลากรเจ้าหน้าที่ นักบริหาร ผู้ใช้บริการ เป็นต้น

## คำถามทบทวน

1. หลักจริยธรรมมีความสัมพันธ์และสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างไร
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนักบริหารจะพิจารณาบุคคลที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถเหมาะสมกับองค์การทางพระพุทธศาสนาได้แบ่งลักษณะบุคคลที่มีระดับสติปัญญาไว้กี่ประเภท อะไรบ้าง
3. จริต มีความหมายเป็นอย่างไร มีกี่ประเภท อะไรบ้าง
4. หลักอิทธิบาทสี่มีอะไรบ้าง ส่งผลต่อการทำงานในหน่วยงาน อย่างไร
5. บทบาทของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักเหตุผลนิยม (ทศเบื่องล่าง) มีอะไรบ้าง
6. หลักจริยธรรมในการรักษาคนไว้ในหน่วยงาน นักบริหารต้องใช้หลักธรรมใดบ้าง จงระบุและอธิบายอย่างน้อย 2 หลักธรรม
7. จริยธรรมสำหรับการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานมีอะไรบ้าง จงระบุมาเพียง 1 หลักธรรมพร้อมยกองค์ประกอบของหลักธรรมนั้นมาอธิบายด้วย
8. หลักธรรมที่ใช้ในการครองเรือน และเป็นหลักธรรมสำหรับข้าราชการมีอะไรบ้าง
9. การจะพัฒนามนุษย์ได้ต้องมีต้นทุนอันเป็นหลักประกันของชีวิตที่ประเสริฐ คุณสมบัติต้นทุนดังกล่าวมีกี่ประการ อะไรบ้าง

## เอกสารอ้างอิง

- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2551). กฎหมายว่าด้วยเจ้าหน้าที่ของรัฐและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ. ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาหลักกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการไทย.** (หน่วยที่ 9, หน้า 62-99). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธาดา วิทยาพูล. (2540). **การประยุกต์ใช้หลักพุทธศาสน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดร ธีรธมฺโม). (2558). **พุทธธรรมกับการบริหาร.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). พะเยา : โรงพิมพ์เจริญอักษร.
- พระโฆสิต สุโมธ. (2548). **หลักพุทธศาสนา.** กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2538). **วินัย : เรื่องใหญ่กว่าที่คิด.** กรุงเทพฯ : สหธรรมิก.
- \_\_\_\_\_. (2543). **ถึงเวลามารื้อปรับระบบพัฒนาคนกันใหม่.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2546). **ธรรมนุญชีวิต** (พิมพ์ครั้งที่ 27). กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2554). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** (พิมพ์ครั้งที่ 34). นนทบุรี : เอส.อาร์.พี. ติงแมสโปรดักส์.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2539). **การปกครองคณะสงฆ์ไทย.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม.
- \_\_\_\_\_. (2541). **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระราชวิทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช). (2525). **หลักธรรมสำหรับการพัฒนาสังคม.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- รัตนะ ปัญญาภา. (2553). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาพุทธธรรม.** อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ และพฤติภูมิ พลอยงาม. (2559). จริยธรรมในการบริการสาธารณะ. ใน เอกสารการ  
สอนชุดวิชาการบริหารการบริการสาธารณะ. (หน่วยที่ 11, หน้า 12-13). นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). (2543). **รวมธรรมะ**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้น  
ติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2559). **วินัยและการรักษาวินัย**. สืบค้น  
เมื่อ 18 เมษายน 2559, จาก [http://www.otepec.go.th/otepec06/files/law 53-05.pdf](http://www.otepec.go.th/otepec06/files/law%2053-05.pdf)  
ไสว มาลาทอง. (2542). **คู่มือการศึกษาจริยธรรม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.