

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ผู้วิจัย ได้มุ่งการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้านโดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากร เพื่อประกอบในการศึกษาตามขอบข่ายของการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาโดยแบ่งหัวข้อเรื่อง ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร
- ๒.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔
- ๒.๔ การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรถือเป็นเรื่องของการวางแผนงานเพื่อดำเนินงานตามกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้ความและออกแบบทฤษฎีไว้มากมายที่ได้อ้างอิงเพื่อเป็นแนวทางของการศึกษาดังนี้

การบริหารงานบุคคล เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management สำหรับในภาษาไทยจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างออกไป เช่น การจัดการงานบุคคล การจัดฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดเจ้าหน้าที่ การบริหารเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ **ชาร์รีฟ สอนิ**^๑ ที่ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “๔Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์

^๑ชาร์รีฟ สอนิ, “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้”, **วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖),

(Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรจะมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคล ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้อง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”^๒

วิจิตร ศรีสอ้าน ได้ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคลาภรหมายถึงกิจกรรมที่ช่วยให้การประสานงานของคนในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย^๓

สุเมธ เดียวอิสเรศ กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานบุคคลาภรว่าหมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีขอบข่ายของการบริหารตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การพัฒนาบำรุงขวัญและการให้พ้นจากงาน เป้าหมายที่สำคัญของการบริหารบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน ทำให้เขามีความพอใจในการปฏิบัติงานและงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ^๔

สมาน รังสิโยภุชญ์ ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลาภรว่า หมายถึงกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผน และการวางระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานทั้งนี้เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human Resources) ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์^๕

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมี

^๒อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

^๓วิจิตร ศรีสอ้าน, (เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา เล่ม ๑ หน่วยที่ ๑๕,นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๒), หน้า ๕.

^๔สุเมธ เดียวอิสเรศ, **การบริหารบุคลากรในโรงเรียน**, ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,บางแสน, ๒๕๒๙, หน้า ๕.

^๕สมาน รังสิโยภุชญ์, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล** พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : นํ้ากิงการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๑.

คุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต^๖

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ”^๗

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนา และธำรงรักษาสมาชิกในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และช่วยเหลือสมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุต่างๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข”^๘

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์การ เกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคลากรในองค์การเป็นหลัก

๒.๑.๑ ความหมายและความสำคัญในการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญมากสำหรับองค์การ เพราะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์การ นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

การบริหารงานบุคคลเป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management สำหรับในภาษาไทยจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างออกไป เช่น การจัดการงานบุคคล การจัดฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดเจ้าหน้าที่ การบริหารเจ้าหน้าที่ การบริหารบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นต้น

การบริหาร จำเป็นต้องมีการบริหารที่ดีซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการบริหาร เพราะการบริหารเป็นศาสตร์ และศิลปะ (Science and arts) ที่จะช่วยให้การบริหารประสบความสำเร็จ กล่าวคือ การบริหารศาสตร์จะช่วยเป็นหลักวิชาการที่ระบุไว้อย่างแน่นอน ชัดเจน

^๖ ธีรพันธุ์ เขจรนันทน์, *การบริหารทรัพยากรบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^๗ ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล*, หน้า ๓.

^๘ พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕*, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

สามารถพิสูจน์ให้เห็นได้จริง และเป็นศิลปะเนื่องจากการนำไปใช้ให้เกิดผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยการฝึก และทดลองใช้ซ้ำอีกในสถานการณ์ต่างๆ จนเชี่ยวชาญจนสามารถใช้งานได้ทันที เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรเพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิต ของมนุษย์ในสังคม มีนักบริหาร และนักวิชาการ มากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำงาน สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่า “หน้าที่ของ ผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อ ความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางของ องค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนา บุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการ ตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการ ปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการ ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งนักบริหารมีหน้าที่ในการวางแผนจัดองค์กรอำนวยการและควบคุม ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ การวางแผน(Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การ แต่งตั้งบุคลากร(Staffing) การอำนวยการ(Directing) และการควบคุม (Controlling) แม้ว่าหน้าที่ ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการ จะถูกกำหนดโดยนักวิชาการสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อก่อนทางปฏิบัติแล้ว คนไทยเราก็มักบริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติของ องค์กรตั้งแต่สมัยโบราณ^{๑๐}

^๙พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

^{๑๐}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), หน้า ๒-๓

กิตติมา ปรีดีติลล กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปนี้ เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันประสบผลสำเร็จ^{๑๑}

ชาญชัย อาจิณณสมาจาร กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์การรูปนี้ เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันสำเร็จผล^{๑๒}

ดิน ปรัชญพฤทธิ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง การนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติได้ เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ^{๑๓}

๑. การวางแผน หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติ

๒. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างของการบริหารโดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงตั้งแต่การแสวงหาคนทำงานมาบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงานและการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ หมายถึง การอำนวยความสะดวกหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

๕. การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือหน่วยงานต่างๆในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานและประสานงานให้เกิดความกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอันจะเป็นการสร้างใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนการเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

๗. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงินวางแผนหรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม

^{๑๑}กิตติมา ปรีดีติลล, **ทฤษฎีบริหารองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๔

^{๑๒}ชาญชัย อาจิณณสมาจาร, **ศัพท์การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑.

^{๑๓}ดิน ปรัชญพฤทธิ, **ศัพท์รัฐศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕,) หน้า, ๘.

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กล่าวถึงแนวคิดของ ฟาโย (Henry Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้^{๑๔}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุหน้าที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุ คน และเงิน

๓. การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง กล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงานและช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงาน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สุภาพร พิศาลบุตร ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลกร ไว้ว่า หมายถึง ภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานพร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด อารงรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์กร^{๑๕}

นงนุช วงษ์สุวรรณ ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลกรว่าเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ^{๑๖}

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เพื่อเป็นแนวทางให้กรม กองของกระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิบัติไว้ ๖ ประการ คือ^{๑๗}

๑. การวางแผนกำลังคน

๒. การสรรหาบุคคล

๓. การบำรุงรักษาบุคคล

๔. การพัฒนาบุคคล

^{๑๔} คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

^{๑๕} สุภาพร พิศาลบุตร, **การสรรหาและบรรจุพนักงาน**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

^{๑๖} นงนุช วงษ์สุวรรณ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๖.

^{๑๗} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, **มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักคณะกรรมการข้าราชการครู, ๒๕๓๖), หน้า ๒๗ - ๔๑.

๕. การประเมินการปฏิบัติงาน

๖. การให้บุคคลพ้นจากงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากการไปแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้^{๑๘}

๑. การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และตามความต้องการของหน่วยงาน

๒. การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา การคัดเลือก การจัดสรรบุคคลเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากหน่วยงาน

๓. การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลเป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานทุกระดับ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติงาน สำหรับนำไปใช้ในการวางแผนบุคลากร การวิเคราะห์งานอาจใช้หลายวิธีเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ และเลือกใช้ข้อมูลให้เหมาะสมกับสถานการณ์^{๑๙}

๑. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการกำหนดแนวทางของการใช้ทรัพยากร การบริหารเวลา บริหารคน (ร่างกาย แรงใจ และสติปัญญา) ของบุคคลเพื่อกระทำสิ่งที่ต้องการบังเกิดขึ้น

๒. การสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของฝ่ายบุคลากรที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายผู้บริหาร

๓. การคัดเลือก (Selection) เป็นขั้นตอนการจัดหาคนเข้าทำงาน ที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคล ในการคัดเลือกเป็นการกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ

๔. การบรรจุพนักงาน (Placement) หลังจากที่ผ่านมาการคัดเลือกมาแล้ว พนักงานจะได้รับการบรรจุให้ทำงานตามความสามารถ ตามความเหมาะสม ความชำนาญ และตำแหน่งที่ได้สอบคัดเลือกมา โดยปกติก่อนมีการบรรจุพนักงาน จะมีการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการหล่อหลอมบุคลากรใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและมีความรู้เกี่ยวกับองค์การพอสังเขป

^{๑๘}อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ, การบริหารงานบุคคลระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.), (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๘), หน้า ๓.

^{๑๙}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑ – ๒๒.

๕. การอบรมและพัฒนา (Training and Development) การอบรมเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน และเป็นการสอน ตลอดจนแนะนำการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การให้ได้รับประสิทธิผลสูงสุด

๖. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เป็นการตรวจตราและประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานว่าผลงานที่ได้รับมอบหมายไปสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่ มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

๗. การให้ค่าตอบแทน (Compensation) จัดได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ให้แก่องค์การ

๘. การธำรงรักษาพนักงาน (Maintenance) การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงาน ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ

ชาร์รียท์ สือนิ ที่ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “๔Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุด ถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น”^{๒๐}

เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันที่น่าสนใจ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้อง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”^{๒๑}

พันธ์ เจริญนนท์ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การ ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”^{๒๒}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวไว้ว่า สภาพองค์การในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรในองค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบันล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมี

^{๒๐} ชาร์รียท์ สือนิ, “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานบุคลากร, หน้า ๓๔.

^{๒๑} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๒.

^{๒๒} ญัฐพันธ์ เจริญนนท์, การบริหารงานบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็นยูเคชั่น, ๒๕๕๕),

ผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคลากรต้องมีความสำคัญขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์การ สรุปได้ดังนี้คือ^{๒๓}

๑. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนลำบากมากยิ่งขึ้นและทำนองเดียวกัน ปัญหาทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับบุคลากรเพื่อให้ตามทันกับค่าครองชีพ ก็กลายเป็นปัญหาหนักอกที่ทุกหน่วยงานจะต้องแก้ไข

๒. ปัญหาทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เทคนิควิธีการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์การมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมองกลและเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิดได้ถูกยอมรับและนำเข้ามาทำงานแทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประการ ซึ่งในกรณีเช่นนั้น ต้องแก้ไขให้การอบรมและจัดสรรหน้าทีงาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่าง ๆ ใหม่ นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำ ซึ่งปัญหาด้านการออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือการต้องเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในช่วงเวลาสั้นนั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลาย ๆ ประการ จึงจะได้ผล

๓. ปัจจัยทางด้านสังคม ปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมนี้จะมี ความสำคัญมากเป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันมีคนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้นและเปลี่ยนชนิดไป ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของคนในยุคใหม่โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การเข้าใจได้ถูกต้องและมีศิลปะในการจูงใจที่ไม่ซ้ำแบบเดิมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้ จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรส่วนมากต้องพยายามมุ่งมั่นสนใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านการบริหารงานบุคลากร คือ

๑. ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของบุคลากร

๒. ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคลากรซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม

๓. ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคลากร เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งทีละด้านเรื่อยไปแล้ว ในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคลากรมีคุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

สรุป **สุวรรณภิมย์** ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์การทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์การ อีกทั้งยัง

^{๒๓} รัชชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๘ - ๑๙.

ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มขึ้นมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๒๔}

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารในองค์กรทุกคน สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรในองค์กรโดยตรง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและมีศิลปะในการจูงใจ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์กร และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มขึ้นมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

ทฤษฎีการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสพผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสพการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

พระพุทธเจ้าทรงเปลี่ยนแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์และจุดมุ่งหมายของมนุษย์จากแนวเดิมซึ่งเป็นความคิดตามหลักศาสนาพราหมณ์และลัทธิอื่น ๆ พระพุทธองค์ทรงสอนว่าการยึดมั่นในตัวเอง (อัตตา) ทำให้เกิดความทุกข์ขึ้นในสังคัม ทำให้คนเราคิดถึงตัวเองมากกว่าสังคัม ส่วนการละตัวตน จะทำให้คนเรามีความสำนึกต่อสังคัมได้มากขึ้น การละตัวตนจะต้องอาศัยการจัดระบบสังคัมเสียใหม่ การเสนอให้เปลี่ยนแปลงสังคมย่อมติดขัดที่ผู้ปกครองซึ่งรักษาอำนาจของตนเนื่องจากตนมีฐานะที่ดีอยู่แล้ว ดังนั้นจึงได้เสนอหลักการบริหารทางพระพุทธศาสนา ที่ถือว่าเป็นต้นแบบของการบริหารที่มาตั้งแต่สมัยพุทธกาลดังนี้^{๒๕}

^{๒๔} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, (Personel management), (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

^{๒๕} ปรีชา ช่างขวัญยืน, ความคิดทางการเมืองในพระไตรปิฎก, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๔๒-๔๓.

๑. ในการบัญญัติพระวินัย มีการบัญญัติพระวินัยเพื่อใช้ปกครองสงฆ์ หรือใช้เป็นหลักปฏิบัติของพระภิกษุ แต่พระวินัยนั้นเป็นพุทธบัญญัติทั้งหมด หากใช้สงฆ์หรือผู้แทนสงฆ์เป็นผู้บัญญัติ อย่างที่รัฐสภาเป็นผู้บัญญัติกฎหมายในระบอบประชาธิปไตย จุดประสงค์ในการบัญญัติพระวินัยก็เพื่อให้สงฆ์อยู่ร่วมกันด้วยดี พ้นจากมลทิน และกิเลสต่างๆ ทำให้ประชาชนเกิดความเลื่อมใสและเป็นเครื่องส่งเสริมการปฏิบัติธรรม ดังข้อความว่า

“ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย เพราะเหตุนี้แล เราจักบัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลายและอาศัยอำนาจประโยชน์ ๑๐ ประการ^{๒๖} คือ เพื่อความดีแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อข่มผู้เกียติ ๑ เพื่ออยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก ๑ เพื่อป้องกันอาสวะอันจักบังเกิดในปัจจุบัน ๑ เพื่อกำจัดอาสวะอันจักบังเกิดในอนาคต ๑ เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส ๑ เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว ๑ เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม ๑ เพื่อถือตามพระวินัย ๑”

๒. ในด้านการบริหารพระวินัยในสมัยเมื่อยังมีพระสาวกไม่มากนักพระพุทธองค์ทรงบริหารพระศาสนาด้วยพระองค์เองโดยมีพระสาวกที่สำคัญ เช่น พระสารีบุตรพระมหาโมคคัลลานะ ช่วยแบ่งเบาภาระบ้างตามความจำเป็น ต่อมาเมื่อมีพระสาวกเพิ่มขึ้น และมีผู้ขอเข้าอุปสมบทในพระพุทธศาสนามากขึ้น ก็ได้ทรงอนุญาตให้พระสาวกให้อุปสมบทแก่ผู้เข้ามาขอบวชได้โดยผู้ขอบวชเปล่งวาจาถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ ครั้นต่อมาเมื่อภิกษุเพิ่มขึ้นอีกทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่สงฆ์ในการทำกิจกรรมทั้งวันของพุทธศาสนา เช่น การให้บรรพชาอุปสมบทในกรานกฐิน การกำหนดเขตสีมา การระงับอธิกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเท่ากับมอบให้สงฆ์เป็นผู้บริหารงานพระศาสนาตามระเบียบที่ได้ทรงกำหนดไว้นั่นเอง ส่วนการบริหาร คณะสงฆ์ในรูปองค์กร เช่น มหาเถรสมาคมนั้นไม่บัญญัติในวินัย แต่ก็ไม่ได้ขัดพระวินัย เป็นต้น

๓. ด้านอธิกรณ์ของสงฆ์ สถาบันตุลาการทางพระพุทธศาสนามีลักษณะบางอย่างคล้ายกับสถาบันตุลาการทางอาณาจักร มีกฎหรือระเบียบที่สังคมาวางไว้เป็นบรรทัดฐานแห่งการกระทำของบุคคลในสังคม ป้องกันไม่ให้มีการกระทำหรือความประพฤติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบสุขของสังคม ฝ่ายอาณาจักรมีกฎหมายเป็นหลักในการปกครองส่วนฝ่ายพุทธจักรมีวินัยเป็นหลัก ทั้งฝ่ายอาณาจักรและพุทธจักรมีกระบวนการพิจารณา คดีหรืออธิกรณ์ และมีวิธีลงโทษตามโทษานุโทษ แต่ลักษณะการลงโทษตามพระวินัยกับโทษของกฎหมายบ้านเมืองมีข้อแตกต่างกันมาก ความผิดที่ร้ายแรงบางอย่างของบรรพชิต เช่น ความผิดทางเพศ สำหรับฝ่ายอาณาจักรอาจไม่ถือว่าเป็นผิด เป็นต้น

^{๒๖} อก.ทุก . (ไทย) ๒๐ /๔๓๖/๑๑๐.

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า “ การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น”^{๒๗} นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์กรอำนาจการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ลูเธอร์ กุลิก และ เลียนดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall Urwick) อ้างใน **ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ** ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCoRB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่^{๒๘}

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์การ (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนกโดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specilization) นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่การควบคุม (Span of control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่นหน่วยงานหลัก (Line) หรือหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

๓. การจัดหาคูคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

๔. การอำนาจการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

๕. การประสานงาน (Co- Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

๖. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

^{๒๗} พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑), ที่มา <http://kit-meaninoflife.blogspot.com/๒๐๐๘/๐๘/blog-post.html>. เข้าถึงข้อมูลวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๓.

^{๒๘} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

เทเลอร์ (Taylor) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ^{๒๙}

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่าเป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิตและการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและการประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้น ๆ โดยอาศัยวิธีทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งอยู่บนหลักการทางวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่างๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

^{๒๙} เทเลอร์ อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

ฟาโยล์ (Fayol) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการ คือ^{๓๐}

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือ การทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงาน ผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีระเบียบวินัย ในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงอย่างเดียว เพื่อเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกันควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือเป็นรองส่วนประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมมือกับผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ตนเองเป็นที่ตั้ง

๗. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลักความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาวะทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centrazation) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าจะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ บุคลิกภาพส่วนบุคคล และคุณค่าจริยธรรมของผู้บริหาร

๙. สายการบังคับบัญชา (Chain of Common or scalar Chain) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชาได้

^{๓๐} ฟาโยล์ อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ, หน้า ๑๘.

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้ง มีความเมตตากรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคนโดยเสมอภาค

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรที่มีความต้องการเวลาเรียนรู้งานเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคลากรจึงไม่ควรถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์และความมั่นคงทั้งบุคคลและองค์การ

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้เป็นผู้มีประสบการณ์ และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

มาสโลว์ (Maslow) อ้างในภารตี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจ ๔ ประการ^{๓๑}

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด
๒. ความต้องการของมนุษย์มีอย่างต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในระดับต่ำแล้ว ก็จะต้องมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการในระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ความต้องการในระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

วิลเลียม อูชิ (William Ouchi) ได้กล่าวทฤษฎีของการบริหารคือ ทฤษฎี Z โดยหลังจากการศึกษาการบริหารของธุรกิจญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา และได้ทำการประสมประสานกัน โดยมีแนวคิดด้านการบริหาร ดังนี้^{๓๒}

๑. การสร้างงานระยะยาว
๒. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์

^{๓๑} มาสโลว์ อ้างในภารตี อนันต์นาวิ, หน้า ๑๑๙.

^{๓๒} วิลเลียม Ouchi, **Organization and Management**, (Eaglewood Cliffs : Prentice Hill, 1971), P. 283.

๓. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล
๔. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
๕. การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ
๖. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง
๗. มีความเกี่ยวข้องในลักษณะครอบครัว

เสนาะ ดิเยาว์ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ^{๓๓}

๑. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีมีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายมีวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงและสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สองการจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลางานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่าประสิทธิผล หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุผลที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้กันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่างๆจึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ๆคือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสำคัญอย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นงานศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

^{๓๓}เสนาะ ดิเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑

ดิณ ปรัชญพฤทธิ ได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ^{๓๔}

๑. การวางแผน หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

๓. การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมทั้งแต่การแสวงหาคนทำงานมาบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงานและการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบครอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ

๕. การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซับซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะสะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างความสำเร็จอันดีร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย

๗. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงินวางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงินการบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายโดยรอบคอบและรัดกุม

พงศ์ดี ปัญจพรผล กล่าวถึงกระบวนการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ^{๓๕}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้หน้าโดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลวิธี (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

๒. การจัดการ (Organizing) หมายถึงการพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆสามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึงการจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔. การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

^{๓๔} ดิณ ปรัชญพฤทธิ, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๔-๒๖.

^{๓๕} พงศ์ดี ปัญจพรผล, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

๕. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการรวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

๖. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินการเป็นไปด้วยดี และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

๗. การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

๘. การสื่อข้อความ (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงาน จะหมายถึงวิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

๑๐. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

วิโรจน์ สารัตนะ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารควรประกอบด้วย ๔ ประการคือ^{๓๖}

๑. การวางแผน หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารในการกำหนดจุดหมายและการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดที่จะบรรลุจุดหมายนั้น

๒. การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน

๓. การนำ หมายถึง ความพยายามทำให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๔. การควบคุม หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหาร หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน เป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีแนวคิดที่มี

^{๓๖} วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

เหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารนั้น ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผล และงบประมาณที่ผู้บริหารทุก ๆ องค์การจะต้องมีเพื่อให้การทำงานนั้นเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

การจะบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ว่ามีความรู้ความสามารถในด้านหลักการบริหารที่ดียังไร เพราะผู้บริหารเป็นหัวหน้าหรือนายใหญ่ในสถานศึกษานั้น ๆ หลังจากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ในการบริหารงานทุกอย่างในสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับ

นลินี ทวีสิน ที่ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างความร่วมมือ โดยอาศัยความรู้และทักษะการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม”^{๓๗}

เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การบริหารโรงเรียน” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันออกไป ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

นิพนธ์ กินาวงศ์ กล่าวว่า “การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของบุคคลกลุ่มบุคคลซึ่งเรียกว่าผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้”^{๓๘}

แคมป์เบลล์ (Campbell) กล่าวว่า “การบริหารโรงเรียนเป็นการจัดการแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงซึ่งผู้ที่จัดยุทธศาสตร์ทางการศึกษาก็คือผู้บริหารการศึกษา”^{๓๙}

สรุปแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม และนำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุขผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการร่วมกันได้โดยอาศัยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้ได้มากและมีประสิทธิภาพที่สุด

^{๓๗} นลินี ทวีสิน, การศึกษาอัฟเกรด สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา (IFD), ผู้บริหารสถานศึกษา, <http://vcharkarn.com/varticele/๓๓๒๙๙>. (เข้าถึงข้อมูลเมื่อ วันที่ ๑ กันยายน ๒๕๕๓),

^{๓๘} นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิษณุ, ๒๕๓๓), หน้า ๑๒.

^{๓๙} Campbell,R,F,Introduction to Educational Administration, Boston : (allyn and Baconinc,1972), p. ๒.

๒.๓.๑ การวางแผนบุคลากร ความหมายของการวางแผนบุคลากร การวางแผนบุคลากรเป็นการเตรียมการเพื่อให้องค์การได้ทราบถึงปริมาณความต้องการบุคคลที่จะเข้ามาร่วมทำงานกับองค์การในอนาคต ซึ่งจะช่วยทำให้การดำเนินการขององค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ให้ความหมายของ การวางแผนบุคลากรไว้ว่า การคาดคะเนความต้องการบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการจะใช้บุคคลในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๐}

สุภาพร พิศาลบุตร ได้กล่าวถึง การวางแผนบุคลากร ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการในการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรขององค์การเกี่ยวกับ ประเภท จำนวนและคุณภาพของบุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ^{๔๑}

นงนุช วงษ์สุวรรณ ได้สรุปไว้ว่า “การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์การสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือนและสภาพการทำงาน”^{๔๒}

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวว่า “การวางแผนบุคลากร คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม”^{๔๓}

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้ให้ความหมายของ การวางแผนบุคลากร ไว้ว่าเป็น^{๔๔} การดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งทำการพัฒนากำลังคนที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและรักษากำลังคนที่ดีมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์การ

^{๔๐}มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การบริหารงานบุคคล, (สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๕๗๒.

^{๔๑}สุภาพร พิศาลบุตร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๗๔.

^{๔๒}นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๘๘.

^{๔๓}ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยุคเซ็น, ๒๕๕๕), หน้า ๖๗.

^{๔๔}สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล , หน้า ๓๘.

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรขององค์การอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งว่างในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนรวมถึง การวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

๒.๓.๒ วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

สุตา สุวรรณภริมย์ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้^{๔๕}

๑. เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์การได้ทันทีเมื่อองค์การต้องการกำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์การ

๒. เป็นการบริหารขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

๓. เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งปัญหากำลังคนมีในจำนวนที่เกินกว่า ความต้องการของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานและของภาพรวมขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงในท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สามารถเข้ามาแทนที่กำลังคน และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์การต้องสรรหาพัฒนา กำลังคนให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีเพื่อจะสามารถนำเอามาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การ

๔. เพื่อใช้เป็นแนวทาง และช่วยปรับปรุงการสรรหา คัดเลือก พัฒนากำลังคนเป็นการเตรียมการให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

๕. เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน และการได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์การ ในการวางแผนบุคลากรนั้น บางกรณีอาจไม่มีความจำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์การทั้งหมด บางครั้งองค์การสามารถพิจารณาสรรหา คัดเลือก โยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์การเข้ามาแทนที่ได้โดยอาจฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เพิ่มเติมก็สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ได้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากร จึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกำลังคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและก่อให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

๒.๓.๓ กระบวนการวางแผนบุคลากร

เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อทราบความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคตขององค์การ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

๑. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment Analysis) เพื่อทราบถึงสถานการณ์ภายนอกกว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ศึกษาแนวโน้มทางการเมืองกฎหมายที่อาจ

^{๔๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๘.

ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาวะทางเศรษฐกิจอยู่ในภาวะที่กำลังถดถอยรุ่งเรือง ภาวะเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

๒. พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ (Goals and Plans of Organization) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วองค์การจะกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พร้อมกับการวางกลยุทธ์ และวางแผนปฏิบัติการ

๓. วิเคราะห์สภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) เป็นขั้นตอนเพื่อสำรวจจำนวนบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่และจำแนกออกตามฝ่าย ต่าง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไรในปัจจุบันพร้อมคาดคะเนจำนวนของบุคลากรที่อาจจะลาออก

๔. พยากรณ์หรือคาดการณ์ ความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Personnel Forecasting) ในขั้นนี้ต้องพิจารณาโดยละเอียด ตรวจสอบจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในขั้นที่ ๒ บุคลากรที่กำลังจะลาออกและอาจจะลาออกในระหว่างปี บุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จริงในองค์การว่ามีอยู่เท่าไร

๕. การวางแผนบุคลากร (Implementing of Personnel planning) หลังจากได้พยากรณ์หรือคาดการณ์บุคลากร จึงเริ่มเข้าสู่แผนปฏิบัติการของหน่วยงานบริหารงานบุคคลโดยวางแผนการสรรหาบุคลากรว่าจะสรรหาจากแหล่งใดจะมีกระบวนการในการคัดเลือกและบรรจุบุคลากร การปฐมนิเทศอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างไร เป็นต้น

๒.๓.๔ ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้^{๕๖}

๑. ช่วยให้องค์การสามารถวางแผนพัฒนาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งนี้ เพราะถ้าองค์การได้มีการเตรียมวางแผนเรื่องบุคลากรอย่างมีระบบ จะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับความจำเป็นในการใช้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่นำเข้ามาในองค์การมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างแท้จริง กล่าวคือหน่วยงานที่เสนอแผนด้านบุคลากรมา จะสามารถชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับข้อกำหนดต่างๆ ด้านบุคลากรได้ชัดเจน ขณะเดียวกัน หน่วยงานนั้นจะสามารถรู้ทิศทางการพิจารณาบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

๒. ช่วยให้งิจกรรมด้านบุคลากรและเป้าหมายขององค์การในอนาคตมีความสอดคล้องกัน การวางแผนเป็นการมองอนาคต องค์การโดยทั่วไปต้องมีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตขึ้น การขยายตัวขององค์การนี้ทำให้เป้าหมายขององค์การมีการปรับและพัฒนาแตกต่างไปจากการจัดตั้งองค์การในระยะแรก ดังนั้น กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรจึงต้องปรับขยายไปตามความเจริญเติบโตขององค์การ จำนวนและคุณสมบัติบุคลากรที่มีอยู่เดิมจึงมีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเมื่อองค์การได้มีการวางแผนงานด้านนี้อย่างเป็นระบบ ย่อมอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติภารกิจในกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรและเป้าหมายขององค์การในอนาคตให้มีความสอดคล้องกัน

^{๕๖} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑.

๓. ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบและความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ เพราะได้มีการวางแผนงานบุคลากรเป็นการล่วงหน้า

๔. ช่วยให้การจ้างบุคลากรใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญในองค์การทุกประเภท เป็นการเตรียมการให้ได้บุคลากรใหม่ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ การที่องค์การจะกำหนดการรับบุคลากรใหม่ แต่ละครั้งจะต้องยึดแผนงานด้านบุคลากรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน

๕. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ ในการวางแผนงานบุคลากรนั้นไม่จำเป็นต้องจะออกมาในรูปการจ้างบุคลากรใหม่ทั้งหมด บุคลากรที่องค์การต้องการใหม่นั้น บางครั้งองค์การจะใช้วิธีการโยกย้ายบุคลากรจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนงานบุคลากรเป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด จึงทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์การได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านบุคลากรขององค์การ

๖. เป็นแนวทางสำหรับสถาบันการศึกษาจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาสนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศ ไม่เกิดปัญหาการว่างงานหรือการทำงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถที่สำเร็จการศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์การ เกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์การ การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคลากรในองค์การเป็นหลัก

๒.๓.๕ การสรรหาบุคลากร

สุตา สุวรรณภิรมย์ ได้อธิบายถึงการสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้^{๔๗}

ความหมายของการสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆที่องค์การเปิดรับสมัครการสรรหาบุคลากร หมายถึง การค้นหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ประสบการณ์ความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต่าง ๆ ต้องการเข้ามาทำงาน การสรรหา เริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพที่เหมาะสมให้เกิดความสนใจและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้เข้ามาสมัครงานในองค์การ

^{๔๗} สุตา สุวรรณภิรมย์, เอกสารสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๖ – ๔๗.

หลักการสรรหาบุคลากรขององค์การ คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือกได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์การ ตามหลักการที่ว่า “บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน” โดยจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนจะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

๒.๓.๖ การสรรหาบุคลากรที่องค์การทั่วไปนิยมใช้กัน มี ๒ ระบบ คือ

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์การ โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดาวงศาคณาญาติ มิตร พรวก และผู้อยู่ในอุปการะมาเมื่อมีสิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก มีการใช้บารมีของ ผู้ที่มีอำนาจสูงสุดจากในองค์การที่ประกาศรับสมัครบุคลากร โดยไม่ต้องคำนึงถึงระบบการสอบคัดเลือก จะพบว่าในองค์การที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ประสิทธิภาพการทำงานสูง จะไม่มีระบบการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน โดยระบบอุปถัมภ์ ซึ่งในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีระบบการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานจะนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การจะได้แต่บุคลากรที่ไม่มีสมรรถภาพในการทำงานผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ชื่อเสียงขององค์การก็ลดน้อยลงและสุดท้ายองค์การก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้จะต้องปิดกิจการ

ระบบคุณธรรม (Merit System) จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้ หลักแห่งความดี โดยใช้หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๔ ประการ มีดังนี้

ประการที่ ๑ ใช้หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากรได้แก่ คุณสมบัติผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงานมาแล้ว เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่มีความสามารถตรงตามเงื่อนไขการรับสมัครได้มาสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกหรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

ประการที่ ๒ ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ตรงตามเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันบุคคล หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งจะพบว่า การใช้หลักความเสมอภาคนี้ จะไม่จำกัดการคัดเลือกบุคคลโดยภูมิลำเนา ถิ่นที่อยู่ เชื้อชาติ ศาสนา ผู้ปกครอง และผู้รับรอง

ประการที่ ๓ ใช้หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การ ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงานไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงาน หรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ หรือไม่เป็นธรรมเลือกที่รักมักที่ชัง เป็นต้น

ประการที่ ๔ ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ในการบริหารงานบุคคล องค์การจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การวางตนเป็นกลาง

ทางการเมือง โดยไม่กระทำการใด ๆ อันส่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ฝักใฝ่ อดหนุน ของพรรคการเมือง หรือ นักการเมือง

๒.๓.๗ คุณสมบัติของผู้สรรหา

คุณภาพของบุคคลที่องค์การรับเข้ามาทำงานเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพของบุคคลที่จะมาสมัครงานกับองค์การ ผู้ดำเนินการสรรหาต้องดำเนินการค้นหา แสวงหา และจงใจบุคคลเข้ามาสมัครงานในองค์การ จึงควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

๑. บุคลิกภาพที่ดีมีการแต่งกายที่สุภาพและเหมาะสม
๒. มีความชอบและพอใจในการทำงานที่ชอบพบปะบุคคลและมีใจรักในการบริการ ให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่น
๓. เป็นบุคคลช่างสังเกตบุคลิกรูปร่างหน้าตาและการแสดงออกของผู้อื่นได้ดี
๔. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ
๕. มีความรู้ในการดำเนินงานของบริษัทอย่างครบถ้วนในทุกด้านที่สำคัญ
๖. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่
๗. มีความรู้ในตำแหน่งงานที่ว่างลงที่กำลังประกาศรับสมัครอยู่
๘. มีความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ประวัติโดยย่อของผู้สมัครในด้านต่าง ๆ
๙. มีความรู้ประสบการณ์ในการใช้คำถามเพื่อถามผู้สมัครเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆที่สำคัญอย่างครบถ้วน
๑๐. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การเช่นตรงต่อเวลา มีความจริงใจและขยันในการทำงาน

๒.๓.๘ การคัดเลือกบุคลากร

อำนาจ แสงสว่าง ได้กล่าวถึง การคัดเลือกบุคลากรไว้ดังนี้การคัดเลือกบุคลากรเป็นงานที่สำคัญที่สุดของกลุ่มบริหารงานบุคคลเพื่อแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม^{๔๔} ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานความหมายของการคัดเลือกบุคลากรการคัดเลือกบุคลากรคือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์การใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์การนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายมีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์การต่างๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การความสำคัญ

^{๔๔}อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๔๔),
หน้า ๑๓๒ – ๑๓๓.

ของการคัดเลือกบุคลากรการคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะว่า
จะต้องมีบุคลากรมาประจำเพื่อปฏิบัติตามสายงานการบริหารขององค์การ

๒.๓.๙ การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว
บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคลากรในองค์การ ผ่านกระบวนการของการศึกษา
การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์การเป็นผู้ดำเนินการจัดให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเอง
เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและเพื่อให้การปฏิบัติงานมี
ประสิทธิภาพสูงขึ้น และประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นงนุช วงษ์สุวรรณ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหากศึกษาอย่างเจาะลึกจะมีความ
ความหมายแตกต่างกันไปตามสาขาวิชา แต่ในภาพรวมเหมือนกัน คือ ส่วนรวมขององค์การดีขึ้น เช่น
ด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมใน
กระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตยในด้านเศรษฐศาสตร์การ
พัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น^{๔๙}

สุนันทา เลาहनันท์ ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการ
ตะวันตก ได้แก่ **เลียวนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler)** และ **การ์แลนด์ ดี วิกส์ (Garland D. Wiggs)** ซึ่งได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนา
ศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา
ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรจึงครอบคลุม ๓ เรื่อง ด้วยกัน คือการฝึกอบรม (Training) การศึกษา
(Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้น สุนันทาเลาहनันท์ จึงได้สรุปความหมายของ
การพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างจะเจาะจงลงไปในตัวองค์การโดยหมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้
อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็น
การเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะ
ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๕๐}

บรรยงค์ โตจินดา ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ
และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่เป็นการหาวิธีที่จะดึงเอา
ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่และสามารถรักษาศักยภาพที่มี
คุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์การได้^{๕๑}

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
ว่า คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง หรือ

^{๔๙} นงนุช วงษ์สุวรรณ, การทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๐๓.

^{๕๐} สุนันทา เลาहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ธารนิพนธ์, ๒๕๔๖),
หน้า ๒๒๓.

^{๕๑} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์), (กรุงเทพมหานคร :
อมราการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๙๑.

ในองค์การใดองค์การหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมใน ๓ เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา^{๕๒}

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ก็คือ กระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้า สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๒.๓.๑๐ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมาย ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด^{๕๓}

วรณารถ แสงมณี ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าคือ กระบวนการประเมินผล สิ่งที่บุคลากรประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์การหรือสิ่งที้องค์การได้รับจากบุคลากรภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นย้อนกลับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบว่าปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้บุคลากรรู้ถึงวิธีการที่จะต้องปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การ การปฏิบัติงานและงานที่ออกมาสามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ว่าทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้^{๕๔}

สุตา สุวรรณภิรมย์ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อหาคุณค่าของบุคคลนั้นทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐาน โดยอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมและสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้น่าอะไรมาเป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงานอาจ^{๕๕}

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองและความต้องการขององค์การอันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สรุป การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งทักษะและประสบการณ์ในการบริหารเกี่ยวกับงานบุคลากรในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

^{๕๒} สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : ปิเค อินเทอร์เน็ต จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๔ – ๒๑.

^{๕๓} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๕๑.

^{๕๔} วรณารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๙.

^{๕๕} สุตา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนวิชา การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๗๑.

เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบที่สำคัญที่สุดต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ เป็นหัวใจของการบริหาร และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์การสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ กลยุทธ์ และความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

มีหลักการบริหารทั้งในด้านหลักความรู้ ความสามารถ ความยืดหยุ่น มนุษย์สัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์การ การประสานงาน การประสานผลประโยชน์ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นมนุษยธรรม ที่สำคัญหลักในการบริหารเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง สภาพการทำงาน การแจ้งข่าวให้บุคลากรทราบ การทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม หรือเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้บุคคลมีขวัญกำลังใจ ทুমเท รับผิดชอบ และถือว่าการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ ศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ

มีกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการและเป็นระบบ อันเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๔

หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าซึ่งอยู่ในศาสนาพุทธมีมากถึง ๘๔,๐๐๐ พระธรรมขันธ์ โดยสรุปแล้วมี ๓ ประการที่สำคัญ คือ (๑) ละชั่วทั้งปวง (๒) ทำดีให้บริบูรณ์ (๓) ทำให้บริสุทธิ์ สิ่งที่ต้องปฏิบัติทั้ง ๓ ประการดังกล่าวยังแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วน “ศีลหรือวินัย” อันเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับมิให้ทำ ส่วนอีกอย่างหนึ่งคือ “ธรรม” เป็นคำสอนหรือข้อที่ควรกระทำ ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะหมวดธรรมพรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมที่ผู้บริหารทุกคนควรศึกษาและฝึกฝนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด ถ้าผู้บริหารมีธรรมในใจ^{๕๖}

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมาโดยไม่ต้องฝึกฝน นักบริหารต้องมีพรหมวิหารซึ่งจะทำให้ผู้ดำรงธรรมนี้ยอมช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณา และยอมรักษาศรัทธาไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น เมื่อมีความกรุณาที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์ก็ต้องมีอุเบกขาด้วย เพื่อจะมีให้เสียธรรมที่มาจากคำว่าพรหมวิหารนี้ มาจากคำว่า “พรหม” ซึ่งแปลว่า ชื่อพระเป็นเจ้าผู้สร้างโลกตามศาสนาพราหมณ์ เทพในพรหมโลก และมาจากคำว่า “วิหาร” ซึ่งแปลว่า วัด ที่อยู่ของสงฆ์ที่ประดิษฐานของพระพุทธรูป รวมความแล้ว “พรหม

^{๕๖} นิตย สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พลีนดิ้งเฮาส์, ๒๕๒๙),

วิหาร” จึงแปลว่า ธรรมของพรหมหรือธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ มี ๔ ประการ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา^{๕๗}

พระพุทธเจ้า ตรัสถึง พรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า “ดูกรโธณะ ก็พราหมณ์เป็นผู้เสมอด้วยพรหม อย่างไร พราหมณ์ในโลกนี้เป็นอุกโตสุชาติทั้งฝ่ายบิดามารดา มีครุฑเป็นที่ถือปฏิสนธิหมดจดดี ตลอด ๗ ชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านหรือติเตียนได้โดยอ้างถึงชาติ เขาประพฤติกามาร พรหมจรรย์เรียนมนต์อยู่ตลอด ๔๗ ปี ครั้นแล้ว ย่อมแสวงหาทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์เพื่ออาจารย์ โดยธรรมอย่างเดียว ไม่แสวงหาโดยไม่เป็นธรรม ก็ธรรมในการแสวงหานั่นอย่างไร คือ ไม่แสวงหาด้วย กสิกรรม พาณิชยกรรม โครกกรรม การเป็นนักรบ การรับราชการ ศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง เขา ถือกระเบื้องเที่ยววิชาจารย์อย่างเดียว มอบทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์แก่อาจารย์แล้ว ปลงผมและ หนวดงู่ม้วนผ้ากายาสาย ออกบวชบรรพชิตเขวี้ยงแล้วอย่างนี้มีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศ หนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวา แผ่ไปตลอด โลก ทัวสัตว์ทุกเหล่า ในทุกสถานที่ ด้วยใจประกอบด้วยเมตตา อันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่หา มิได้ ไม่มีเวร ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ มีใจประกอบด้วยกรุณา...ประกอบด้วยมุทิตา... ประกอบด้วยอุเบกขา แผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวา แผ่ไปตลอดโลก ทัวสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถานด้วยใจที่ประกอบด้วยอุเบกขา อันไพบุลย์ ๔ ความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ เธอเจริญพรหม วิหาร ๔ ประการนี้แล้ว เมื่อตายไปย่อมเข้าถึงสุคติพรหมโลก ดูกรโธณะ พราหมณ์เป็นผู้ชื่อว่า เสมอด้วยพรหมอย่างนี้แล^{๕๘}

พจนานุกรม ศัพท์ศาสนาสาทุก อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน อธิบาย ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นธรรมหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา มีความหมายหลายนัย (๑) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของพรหม เครื่องอยู่อย่างพรหมและทำให้พรหมเสมอด้วยพรหมโดยมุ่ง ประเด็นที่ว่า เมื่อผู้บำเพ็ญสมาธิ เจริญเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาแล้ว ย่อมส่งผลให้บรรลุมาน ได้ตามลำดับ (๒) เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้ประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ ประเสริฐ เมื่อมีธรรม ๔ ประการนี้ประจำใจ ย่อมมีความรักสรรพสัตว์ ปราปรณาช่วยสรรพสัตว์ที่ ประสบทุกข์ให้พ้นทุกข์ ไม่ริษยาในความได้ดีมีสุขของสรรพสัตว์และวางใจเป็นกลางได้เมื่อช่วยสรรพ สัตว์นั้นๆไม่สำเร็จ (๓)เป็นธรรมเครื่องอยู่ของผู้เป็นใหญ่ คือ ผู้นำหรือผู้ปกครอง โดยมุ่งให้ผู้นำหรือ ผู้ปกครองมีความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพื้นฐานช่วยเหลือเขาเมื่อเขาประสบ ทุกข์ ยินดีด้วยเมื่อเขาได้รับความสำเร็จ และวางใจเป็นกลางไม่ตกอยู่ในอคติ พรหมวิหาร ๔ เรียกได้ อีกอย่างหนึ่งว่า อัปมัญญา ๔ เพราะมุ่งประเด็นที่ว่า แผ่ไปไม่จำกัดในมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย เป็น พรหมวิหารของพระอริยะ

^{๕๗} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๕), หน้า ๕๖๘-๕๖๙.

^{๕๘} อิง. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๙๒/๒๓๒.

^{๕๙} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสาทุกอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด, อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐- ๑๒๑.

๒.๔.๑ องค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร ๔

พระไตรปิฎก พรหมวิหารธรรม หมายถึงธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจ อันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ หลักธรรมข้อนี้จำเป็นสำหรับผู้นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นับ หรือผู้ปกครองที่จำเป็นจะต้องประพฤติปฏิบัติ มี ๔ ประการดังนี้^{๖๐}

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี มีไมตรีต่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครอง กล่าวคือ ปรารถนาให้เขาเหล่านั้นมีความสุข

๒. กรุณาความสงสาร คือช่วยเหลือให้ประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองให้พ้นจากทุกข์ ใฝ่ใจใน อันจะปลดปล่อยบำบัดความเดือดร้อนของปวงประชารวมถึงสัตว์ทั้งปวงด้วย

๓. มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อประชาชนหรือผู้ใต้ปกครองประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงานก็รู้สึกยินดีกับความสำเร็จของเขาเหล่านั้น

๔. อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง คือ อันที่จะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็น ด้วยปัญญา กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ไม่เข้าเติมเมื่อผู้อื่น ประสบความทุกข์ พิจารณาเห็นการกระทำของเขาเหล่านั้นตามหลักแห่งกรรม คือการกระทำของเขาเอง ว่าเขาเป็นผู้กระทำขึ้นอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน) ทรงเรียบเรียงหนังสือ ชุตรวมธรรมะ ตอนที่๑๖ด้วยพรหมวิหาร ๔ สามารถสรุปความได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นคุณธรรม สำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข โดยให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ดังนี้ ขั้นแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตาซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูล ต่อจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณาซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้งได้เห็นเขามีสุขไม่ทุกข์ ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตาซึ่งมีอาการพลอยยินดี และเมื่อไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไป ก็อุเบกขา คือ ดูอยู่เฉยๆ^{๖๑}

ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปญฺญานนฺโท) กล่าวถึง พรหมวิหารว่า^{๖๒} เป็นหลักใจ ได้แก่ ผู้ใหญ่ที่ดีย่อมดำรงตนมั่นคงอยู่ในพรหมวิหาร ๔ ประการเป็นประจำในผู้น้อยเป็นนิจ คือมีเมตตารักใคร่ปรารถนาให้ผู้น้อยได้รับความร่มเย็นเป็นสุขโดยทั่วกัน ๑ กรุณาสงสารช่วยเหลือผู้ที่ทุกข์ยากจนเต็มความสามารถ ๑ มุทิตา พลอยยินดีที่มีความเจริญขึ้น แม้จะได้รับยกย่องดีกว่าตนก็ไม่คิดริษยา ๑ อุเบกขาวางตนเฉยๆในเวลาที่เห็นผู้น้อยต้องได้รับโทษหรือรับความวิบัติที่ตนไม่สามารถจะช่วยเหลือ หรือตนช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ ๑

^{๖๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒

^{๖๑} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด มหาชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙๕-๒๐๓.

^{๖๒} **ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปญฺญานนฺโท)**, **หน้าที่ของคน(ฉบับสมบูรณ์)**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตต์ ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง พรหมวิหารธรรม หมายถึง คุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่ นักปกครองหรือผู้บริหาร ๔ ประการ ได้แก่ ^{๖๓}

๑. เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์ทั่วหน้า

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยความชื่นบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งๆขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณากรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับทั้งผลดีและชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายว่า พรหมวิหาร ๔ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ที่ธรรมที่มีไว้เป็นหลักใจกำกับความประพฤติ จึงจะเชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ มีดังนี้^{๖๔}

๑. เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข มีจิตแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั้งหลาย

๒. กรุณา หมายถึง ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจอันปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยความชื่นบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลาย ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดี มีสุข เจริญงอกงามยิ่งๆขึ้นไป

๔. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะทำให้ดำรงอยู่ในธรรมที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีกิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบของตน

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ให้ความหมายพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่าบุคคลผู้มีความคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้นอันพรหมวิหารธรรมนั้นมี ๔ ประการ คือ ^{๖๕}

๑. เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสีหน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส และดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่งขึ้นไป

^{๖๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: เอส.อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๑.

^{๖๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์**, หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

^{๖๕} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๘-๙.

๒. กรุณา ความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อเพื่อนมนุษย์ร่วมโลก ยามเห็นผู้อื่นมีความลำบากก็ทนอยู่ไม่ได้ ต้องแสดงออกมาด้วยการเข้าช่วยเหลือเจือจุนด้วยความเต็มใจเสมอ ในทำนองสุขที่สุดด้วยตัวเอง

๓. มุทิตา ความชื่นชมยินดีในความสำเร็จสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาด้วยการทนดูเห็นคนที่เขาได้ดีกว่าตัวไม่ได้ ดูได้จากการไปแสดงไมตรีต่อบุคคลอื่นหรือชื่นชมต่อความสำเร็จของผู้อื่นโดยไม่ต้องบังคับใจ

๔. อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ไม่ทับถมซ้ำเติม และเมื่อผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตโต) ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ ซึ่งสามารถสรุปความได้ว่า^{๖๖} นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ เพราะเมตตาจำทำให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณาจะให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและอุเบกขาจะทำให้ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ทรงพระราชปรารภว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่จะก่อให้เกิดความสงบสุขแก่โลก โดยเฉพาะเมตตาเป็นเครื่องค้าจุนโลก สามารถฝึกหัดและปฏิบัติได้โดยไม่มีขอบเขตและสิ้นสุด ส่วนกรุณาเป็นเครื่องประกอบตามกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล จึงทรงอาราธนาสมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน) วัดบวรนิเวศวิหาร ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ดังนี้ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ ทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่า พรหมวิหาร เป็นธรรมะ เป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข^{๖๗}

บุญมี แทนแก้ว ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ประการดังนี้^{๖๘}

๑.เมตตา หมายถึง ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีจิต ต้องการความช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒.กรุณา หมายถึง ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจในอันที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

๓.มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีจิตใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีปรีดาปราโมทย์บันเทิงใจด้วย

๔.อุเบกขา หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง แน่วแน่ เทียงตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยวางตนและปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

^{๖๖} พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตโต), ศาสตราจารย์พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก, **มณีแห่งปัญญา**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา และสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๔๓-๔๕.

^{๖๗} สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวฑฺฒโน), **พุทธศาสนสุภาษิต**, (กรุงเทพมหานคร : ชมรมพุทธศาสน ก.พ.พ., ๒๕๓๔), หน้า ๑๔๓-๒๐๔.

^{๖๘} บุญมี แทนแก้ว, **จริยศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๓.

แก้ว ขิตตะขบ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหาร ๔ ไว้ว่า พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติให้เป็นไปโดยชอบ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์และสัตว์ทั้งหลายโดยชอบและประกอบด้วย ๔ อย่าง คือ^{๖๙}

๑. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข คำว่า “เมตตา” หมายถึง ความสนิทสนม คือ ความรักใคร่ที่เว้นจากราคะ ความกำหนดได้แก่ความปรารถนาให้เกิดความสุขความเจริญแก่ผู้อื่น ความปรารถนาดีอยากให้มีมีความสุข ความมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ คำว่า “กรุณา” หมายถึง ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับทุกข์ร้อน ได้แก่ปรารถนาเพื่อจะปลดเปลื้องความทุกข์ร้อนของเขาหรือความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความไฝ่ฝันในอันที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า “มุทิตา” หมายถึง ความชื่นบาน ได้แก่ความพลอยยินดีในเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิงประกอบด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสรรพสัตว์ผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ คำว่า “อุเบกขา” หมายถึง ความวางเฉย ได้แก่ วางตนเป็นกลางในเมื่อจะแผ่เมตตาไปก็ไม่สมควร เช่น เอาใจช่วยโยจรเป็นต้น หรือความวางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดูในเมื่อไม่มีจิตที่ควรทำเพราะเขาได้รับผิดชอบตนได้ดี เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ กล่าวถึง พรหมวิหาร ๔ ว่า^{๗๐} เป็นธรรมอันเป็นที่อยู่ของพรหม ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ นักปกครอง ผู้จัดการ เมตตาเป็นการทำให้ผู้อื่นสุขยิ่งขึ้น กรุณาเป็นการช่วยแก้ไขให้เขาพ้นทุกข์ที่มีอยู่ มุทิตาเป็นการพลอยยินดีเมื่อเขาได้ดี และอุเบกขาเมื่อเขาเกิดประสบสิ่งไม่ดีก็ไม่ซ้ำเติมเขา ให้วางใจเป็นกลางเป็นการประยุกต์พรหมวิหารมาใช้ในเชิงธุรกิจอย่างเป็นระบบ

จิตร ธาณี ได้ให้แนวคิด พรหมวิหาร ๔ ว่า พระพุทธศาสนาเปรียบความรักความปรารถนาดีของบุพการี (บุพการี คือบุคคลผู้อุปการะก่อน) ที่มีต่อบุตรกับหลักธรรม “พรหมวิหาร ๔” ประกอบไปด้วย^{๗๑}

^{๖๙} แก้ว ขิตตะขบ, **รวมวิชาธรรมศึกษา ชั้นตรี**, (ตามหลักสูตรของสนามหลวงแผนกธรรม พ.ศ. ๒๕๔๖), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๗), หน้า ๙๓-๙๔.

^{๗๐} สมหวัง วิทยาปัญญานนท์, การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม, <http://www.budmgt.com>. เข้าถึงเมื่อวันที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๒.

^{๗๑} จิตร ธาณี, พรหมวิหาร ๔, <http://www.jitdrathanee.com>, สืบค้นเมื่อ ๑ สิงหาคม ๒๕๕๒.

๑. เมตตา ความรักใคร่ความคิดที่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข
๒. กรุณา ความสงสาร ปรารถนาให้ผู้อื่นปราศจากทุกข์
๓. มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับ
๔. อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจเสียใจเมื่อผู้อื่นถึงภัยพิบัติ

การปฏิบัติงานของข้าหลวงใหญ่ผู้ลี้ภัยสหประชาชาติ UNHCR (United Nations High Commissioner for Refugees) ที่มีต่อเพื่อนมนุษย์ผู้ได้รับความทุกข์ยากผู้ประสบเคราะห์กรรมต้องหลบหนีภัยจากไฟสงคราม กับหลักธรรม พรหมวิหาร ๔

หลักธรรมทั้ง ๔ ข้อและมือที่กำลังโอบอุ้มผู้ลี้ภัย ที่อยู่ภายในวงรูปทรงไข่ ซึ่งเปรียบถึงการปฏิบัติต่อผู้ลี้ภัย เป็นอย่างดีด้วยหลักมนุษยธรรม ดุจดังการถนอมรักษาไข่นั้น ในภาพผู้ลี้ภัยทั้งหญิงชาย เด็ก และคนชรา ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลเป็นอย่างดี ภายในรูปทรงไข่อย่อมมีใบน้ำอิมเปี่ยมสุข อันเนื่องมาจาก การคุ้มครองและช่วยเหลือ UNHCR สีฟ้าและสีเขียวอ่อนซึ่งเป็นกลุ่มสีหลักของภาพ หมายถึง ความร่มเย็น ความเมตตา ความอบอุ่น และชีวิตใหม่ ส่วนสีขาว หมายถึง ความเรียบง่ายของวิถีชีวิตไทย ภายใต้บรรพพุทธานุภาพ ลวดลายไทยแทนสัญลักษณ์ของประเทศไทย ซึ่งเป็นที่พำนักของผู้ลี้ภัยผลงานโดยรวม จะมีลักษณะเรียบง่ายไม่ซับซ้อน ซึ่งความเรียบง่ายยังหมายถึง ความจริงใจ,วิถีชีวิตของคนไทย และหลักธรรมในพระพุทธศาสนา

๒.๔.๒ การบูรณาการหลักพรหมวิหาร ๔

จากความหมายของพรหมวิหาร ๔ ที่ได้สรุปจากหลาย ๆ นักวิชาการจึงนำมาจำแนกองค์ประกอบของพรหมวิหาร ๔ ที่มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายประการโดยแต่ละประเด็นผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. เมตตา องค์ประกอบของหลักธรรมพรหมวิหาร ด้านเมตตานี้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้ บุคคลผู้แรกเริ่มทำกัมมัฏฐานและประสงค์จะเจริญเมตตาพรหมวิหารข้อแรกให้บังเกิดมีขึ้นในจิตสันดานของตนเบื้องต้นต้องตัดปณิธาน คือความกังวล ๑๐ ประการ ให้สิ้นหวังเสียก่อน ครั้นแล้วจึงไปเรียนเอาวิธีเจริญเมตตากับมัฏฐานในสำนักของอาจารย์ ให้เป็นที่เข้าใจพอที่จะนำไปปฏิบัติให้ถูกต้องได้ ครั้นแล้วเมื่อจะเริ่มปฏิบัติพึงบริโภคอาหารให้อิ่มหนำสำราญพอแก่ความต้องการ และบรรเทาความง่วงอันเกิดแต่การบริโภคนั้นให้สร่างหายก่อน ลำดับนั้นพึงไปนั่งขัดสมาธิอย่างสบาย ณ อาสนะซึ่งได้เตรียมไว้ล่วงหน้าตรงที่อันสงัดปราศจากเสียงรบกวนและไม่มีคนพลุกพล่านไปมา โดยเอกเทศแห่งใดแห่งหนึ่งเมื่อนั่งเรียบร้อยแล้วประการแรกจงพิจารณาให้เห็นโทษของความโกรธและอาณิสสของขันธอย่างชัดเจนเสียก่อน^{๗๒}

อาณิสสคือการแผ่เมตตา ตูกริกษุทั้งหลาย บุคคลผู้เจริญเมตตาภาวนาแล้ว ทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดังยาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ตั้งไว้เนื่องๆอบรมแล้ว ปรารภดีแล้ว พึงหวังได้แน่นอนซึ่งอาณิสส ๑๑ ประการ คือผู้เจริญเมตตาอย่าหมั่นกลับเป็นสุข ๑ ตื่นเป็นสุข ๑ ไม่ฝันลามก ๑ ย่อมเป็นที่รักของมนุษย์ ๑ ย่อมเป็นที่รักของอมนุษย์ ๑ เทวดาย่อมรักษา ๑ ไฟ ยาพิษ หรือศาสตราอย่าไม่กล้ากราย

^{๗๒} สมเด็จพระพุฒาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถร), หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล), พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๔๘๑.

๑ จิตของผู้เจริญเมตตาเป็นสมาธิได้รวดเร็ว ๑ สีหน้าของผู้เจริญเมตตาย่อมผ่องใส ๑ ย่อมไม่หลงไหล กระทำกาละ ๑ เมื่อยังไม่แทงตลอดธรรมอันยิ่งย่อมเข้าถึงพรหมโลก ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลาย เมื่อเมตตา เจโตวิมุตติ อันบุคคลเสพแล้ว เจริญแล้ว ทำให้มากแล้วทำให้เป็นดั่งยาน ทำให้เป็นที่ตั้ง ตั้งไว้เนื่องๆ อบรมแล้ว ปรารถนิตแล้วอันสงส์ ๑๑ ประการนี้เป็นอันหวังได้^{๗๓}

เมตตา คือ ความรัก พระท่านสอนให้คนเราทุกคนควรมีความรักซึ่งกันและกัน รักในที่นี้ไม่ใช่ความรักที่ชายมีต่อหญิง หรือหญิงมีต่อชาย รักนี้เป็นรักที่มีความใคร่ความรักที่พระท่านสอน คือความรักที่บริสุทธิ์ เหมือนความรักที่แม่มีต่อลูก เมื่อบุคคลใดมีจิตตั้งอยู่ในความรักที่บริสุทธิ์และมีต่อผู้อื่น พระท่านว่า จะหา ความอิจฉามาจากที่ไหนจากการศึกษาหลักของเมตตา ตามทัศนะของหน่วยงานและนักการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า เมตตา หมายถึง ความรู้สึกรัก ปรารถนาดี ความผูกพัน ความไม่ผูกพยาบาท เคียดแค้นหรือผูกใจเจ็บ การแผ่ความสุขไปให้บุคคลากรในองค์กรด้วยความจริงใจปราศจากกิเลส ตัณหา และอารมณ์เสนาหา^{๗๔}

การแผ่เมตตาไปทั่วทิศและทั่วโลก พระโยคีบุคคลผู้เจริญเมตตาก็มีภูมิจนบรรลุถึงอภิปณณานเป็นฌานลาภบุคคลแล้วนั้น ย่อมแผ่เมตตาจิตโดยเจาะจงไปทั่วทุกทิศ คือ เป็นผู้ประกอบด้วยเมตตาอันสำเร็จด้วยอำนาจปฐมฌานเป็นต้น ฌานใดฌานหนึ่ง ย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ทิศหนึ่งมีทิศบูรพาเป็นต้น ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ที่สอง ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ที่สาม ถัดนั้นย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศใหญ่ที่สี่ โดยทำนองเดียวกัน ย่อมแผ่เมตตาจิตขึ้นไปทางทิศเบื้องบนจรดพรหมโลก ย่อมแผ่เมตตาจิตลงไปทางทิศเบื้องล่างจรดอเวจีมหานรก ย่อมแผ่เมตตาจิตไปทางทิศน้อยทั้ง ๔ คือ ทิศอาคเนย์ ทิศพายัพ ทิศอีสาน ทิศหรดี ได้แก่งยั้งจิตอันประกอบด้วยเมตตาให้ระลึกละเลินไปในทิศทั้ง ๑๐ ครอบทุกทิศอย่างนี้ เหมือนนายสารถีควมม้าให้วิ่งไปทั่วบริเวณสนามม้า ฉะนั้น^{๗๕}

เมตตา คือความรักใคร่ ความปรารถนาให้ได้สุข และมีจิตอันแผ่ไมตรีและประโยชน์แก่สัตว์ทั่วหน้า^{๗๖}

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า เมตตา คือ ความเอ็นดูรักใคร่ ปราศจากราคะมีความคิดและต้องการช่วยให้ผู้อื่นมีความสุข และมีลักษณะการแสดงออกที่ตรงข้ามกับพยาบาท

๒. กรุณา คือสภาวะของจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา คือจะช่วยทำให้ความทุกข์ของเขาหมดสิ้นไป จึงมีอาการที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องชวนช่วยช่วยเหลือเพื่อบำบัดทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่จะต้องคิด ช่วย กรุณาจึงเป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิตใจ วิธีอบรมคือ ระวังไม่ให้คิดเบียดเบียนใคร และหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนเองมีทุกข์ ก็ต้องการ

^{๗๓} อด. ทสก-เอกาทสก. (ไทย), ๒๔/๑๕/๔๒๕.

^{๗๔} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๗๕} สมเด็จพระพุทธาจารย์ (อาจ อาสภมมหาเถระ), หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล), พิมพ์ครั้งที่๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๕๑๕.

^{๗๖} พระราชวรมุนี (ป.อ. ปยุตโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

ความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่น สัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้แล้วก็หัด ใจไม่ให้หนึ่งดูตายให้ชวนช่วยช่วยเปลี่ยนทุกข์ของผู้อื่น ตามความสามารถหรือตามที่ควรจะทำได้ หัดแผ่จิตใจที่

กรุณาภาวนา โยคีบุคคลผู้มีความประสงค์จะเจริญกรุณาพรหมวิหารนั้นประการแรก^{๗๗} พึงเตรียมการทำบุพกิจเบื้องต้นเสียให้เสร็จสิ้น นับแต่ตัดปิลิโพทความกังวล ๑๐ ประการให้หมดห่วงตลอดจนถึงการนั่ง ณ อาสนะอย่างเรียบร้อย เหมือนอย่างที่ได้แสดงไว้แล้วในเมตตาภาวนาครั้งแล้ว พึงพิจารณาให้เห็นโทษของวิหิงสา คือการเบียดเบียนสัตว์และอานิสงส์ของกรุณาเสียก่อน เมื่อได้เห็นโทษและอานิสงส์อย่างชัดเจน จึงเริ่มลงมือเจริญกรุณาพรหมวิหารต่อไป

โทษของวิหิงสาและอานิสงส์ของกรุณา ก็ คนบางคนในโลกนี้ เป็นผู้มิซาติสันดานชอบเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลายด้วยมือของตนบ้าง ด้วยการขว้างด้วยก้อนดินบ้าง ด้วยทุบตีด้วยท่อนไม้บ้าง ด้วยฟันแทงด้วยศัสตราอาวุธบ้าง หรือด้วยวิธีการอื่นๆ อย่างใดอย่างหนึ่งบ้าง ก็ผลวิบากอันเลวทรามของการเบียดเบียนสัตว์ทั้งหลายเช่นนั้น ย่อมจะตามสนองเขาทั้งในโลกปัจจุบันและโลกอนาคตโดยไม่ต้องสงสัย โยคีบุคคลเมื่อพิจารณาเห็นโทษของวิหิงสา คือการเบียดเบียนสัตว์อย่างปราศจากกรุณาอันสืบเนื่องติดสันดานคนมาเป็นอเนกประการเช่นที่พรรณามานี้ครั้งแล้วจึงพิจารณาให้เห็นอานิสงส์ของกรุณา คือความสงสารสัตว์ โดยประการตรงกันข้ามกับโทษวิหิงสาตามที่พรรณามาแล้ว เมื่อเห็นโทษและคุณเด่นชัดแล้วจึงเริ่มลงมือเจริญกรุณากัมมัฏฐานโดยวิธีการแห่งภาวนา^{๗๘}

กรุณา ออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลาย โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “จงพ้นจากความทุกข์เดือดร้อน”^{๗๙}

กรุณา คือ มีความใส่ใจอันจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ หรือความสงสารทนอยู่ไม่ได้ในการที่จะไม่ช่วยบุคคลผู้ที่อาจจะช่วยให้ขึ้นมาเสียจากความทุกข์ยากลำบาก

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กรุณา คือความสงสารต้องการช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ โดยปราศจากความเศร้าโศก และมีลักษณะที่แสดงออกตรงกันข้ามกับการเบียดเบียน หรือวิหิงสาและหมายถึงความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ไม่เบียดเบียนซ้ำเติม ความทุกข์ของบุคคลอื่น และพยายามที่จะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเพื่อให้ความทุกข์ของบุคคลต่าง ๆ ได้หมดไปด้วยวิธีการที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความทุกข์ของแต่ละบุคคล^{๘๐}

๓. มุทิตา คือ สภาวะของจิตที่ บันเทิงยินดีเมื่อบุคคลอื่นได้รับความสุข ความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆ ปราศจากความริษยา เห็นใครพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตา ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุริษยาเสียได้ มุทิตาจึงเป็นพรหมวิหารอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิตวิธีอบรมคือระวังมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพร้อมพร้อมต่างๆของผู้อื่น เมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดี เมื่อตนได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่ง

^{๗๗} อ่างแล้ว, หน้า ๕๔๐.

^{๗๘} สมเด็จพระพุทธาจารย์ (อาจ อาสภมหาเถระ), **หนังสือวิสุทธิมรรค (แปล)**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๕๑๕.

^{๗๙} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๔๘- ๑๔๙.

^{๘๐} อ่างแล้ว, หน้า ๗.

ไหนเมื่อคนอื่นเขาได้จะไปริษยาเขา เช่นว่า“อริติ โลกนาสิก้า ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก” เมื่อทำมุกิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปสู่คนอื่น สัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไปโดยคิดว่า “จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว”^{๘๑}

พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ทรงแสดงวิธีเจริญมุกิตากาวนาไว้เป็นแบบอย่างว่า ภิกษุผู้มีจิตประกอบด้วยมุกิตา ย่อมแผ่มุกิตาจิตไปทางทิศหนึ่งอยู่นั้น คือยอมแผ่มุกิตาจิตไปยังสัตว์ทั้งปวงทุกๆ จำพวกเหมือนอย่างที่ได้เห็นคนอื่น ซึ่งเป็นที่รักใคร่เป็นที่เจริญใจคนหนึ่งแล้วพึงพลอยโหมทนายินดีด้วย ฉะนั้น แล้วพึงเจริญมุกิตาให้ไปในบุคคลนั้นเถิด.^{๘๒}

มุกิตา คือมีความสุข ความเจริญ หรือความมีจิตยินดีในลาภยศสรรเสริญสุขของผู้อื่น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า^{๘๓} มุกิตา คือ การคิดและการแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุขในทางที่ไม่ผิดศีลธรรมหรือพ้นจากทุกข์ด้วยใจ บริสุทธิ์ และมีลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความริษยาและ หมายถึง การมีจิตใจพลอยยินดีต่อความสำเร็จและความสุขที่บุคคลอื่นได้รับอย่างจริงใจ ไม่มีจิตที่มุ่งในทางอิจฉาริษยาต่อบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้น ๆ และพร้อมจะส่งเสริมให้บุคคลดังกล่าวมีความสุขหรือสมหวังยิ่ง ๆ ขึ้นไป

๔. อุเบกขา คือ การวางเฉยวางใจเป็นกลาง ไม่ยินดียินร้ายเมื่อสุตวิสัยจะแสดง เมตตา กรุณา มุกิตาได้โดยใช้ปัญญาคิดไตร่ตรองเหตุและผลในสิ่งที่เกิดขึ้น กล่าวคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำอันควรได้รับผลดีหรือผลชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักการวางเฉยสงบใจมองดู และในเมื่อไม่กิจควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับที่รับผิดชอบของตน^{๘๔}

เจริญอุเบกขา โยคีบุคคลพึงเจริญอุเบกขาที่ได้ทำให้บังเกิดขึ้นแล้วในคนเป็นกลางๆ^{๘๕} นั้นไปในบุคคลประเภทอื่นๆ มีคนผู้เป็นคนรักเป็นต้น เหมือนอย่างที่เราผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงเป็นแบบอย่างไว้ว่า ภิกษุผู้มีจิตประกอบด้วยอุเบกขา ย่อมแผ่อุเบกขาจิตไปทางทิศหนึ่งนั่นคือ ย่อมแผ่อุเบกขาจิตไปในสัตว์ทั้งปวง เหมือนอย่างที่ได้เห็นคนอื่นซึ่งไม่รักไม่ชังคนหนึ่ง แล้วพึงเป็นผู้เฉยๆ อยู่ ฉะนั้น

อุเบกขา เป็นสภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์หรือบุคคลทั้งหลายในคราวทั้งสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ไม่ยินดียินร้ายมองเห็นว่าทุกคนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของตนเอง จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้ การวางคือไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือไม่จัดแจงวุ่นวาย ปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่ง เป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิตใจ วิธีอบรมคือให้ระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้าย ทั้งในคราวประสบสมบัติและในคราว

^{๘๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๘๒} อภ. วิ. (ไทย) ๓๕/๖๖๓/๔๓๐.

^{๘๓} พระราชนิพนธ์ (ป.อ. ปยุตโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๗.

^{๘๔} อ้างแล้ว, หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๘๕} อภ. วิ. (ไทย) ๓๕/๖๗๓/๔๓๐.

ประสพวิบัติ เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปให้กับบุคคลอื่น สัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลของกรรม มีกรรมกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมใดไว้ดีหรือชั่ว ต้องรับผลของกรรมนั้น”^{๔๖}

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า อุเบกขา คือ อาการที่แสดงออกถึงการวางเฉย ไม้ดีใจ หรือเสียใจเมื่อผู้อื่นได้รับความวิบัติในเมื่อตนเองไม่อาจช่วยได้ หรือแสดงความเป็นกลางเมื่อต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้อื่น โดยปราศจากความลำเอียง ๔ ประการ รัก เกลียด หลง หรือ กลัว และมีลักษณะที่แสดงออกตรงข้ามกับความยินดีหรือยินร้ายและ หมายถึง การทำใจเป็นกลางหรือวางเฉยในกรณีที่บุคคลใกล้ชิดหรือบุคคลทั่วไปประสบเคราะห์กรรมในกรณีที่สุคติวิสัยจะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือได้ ตลอดจนการรู้สึกวางเฉยไม้ดีใจต่อความสำเร็จของผู้อื่นจนเกินพอดี

๒.๔.๓ การบริหารงานบุคลากรตามหลักพรหมวิหาร ๔

การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ต่อการบริหารงานมหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้ พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมประจำอันประเสริฐ อันเป็นหลักความประพฤติที่ประเสริฐอันบริสุทธิ เป็นธรรมเครื่องอย่างประเสริฐซึ่งเป็นหลักธรรมประจำใจเกี่ยวกับความประพฤติเป็นธรรมที่ส่งเสริมในการปกครองมี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. เมตตา แปลว่า ความรัก ความปรารถนาดี มีไมตรีจิต หมายถึง การคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกัน จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของเมตตา คือ การฝึกอบรมจิตใจเป็นสำคัญ คือ ฝึกจิตใจให้มีความเยือกเย็น มีเมตตาต่อสรรพสัตว์ทั่วหน้า

๒. กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์เดือดร้อน ได้แก่ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ ความเดือดร้อนของผู้อื่นและสัตว์ทั้งปวงในการปฏิบัติเกี่ยวกับกรุณา เริ่มจากปลูกฝังความสงสารให้กับผู้อื่นได้รับความลำบากเกิดขึ้นในใจ เมื่อมีความกรุณาในใจแล้วการแสดงออกย่อมจะเกิดขึ้นตามแต่เหตุการณ์นั้นๆ เช่น การช่วยเหลือคนเจ็บช่วยเหลือคนกำพร้าอนาถาช่วยเหลือคนขาดแคลนความกรุณาเป็นคุณธรรมสำคัญที่จะทำให้นักเสียดสละพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับความสุขคุณธรรมข้อนี้แสดงว่าผู้ประพฤตินี้จะต้องมีฐานคุณธรรมเมตตาสูงมาก

๓. มุทิตา แปลว่า ความชื่นบาน หมายถึง ความพลอยยินดีด้วยในเรื่องเห็นผู้อื่นได้ดี มุทิตานี้เป็นธรรมของผู้มีลักษณะใจกว้างขวาง ยินดีต่อความดีของผู้อื่น นับได้ว่าเป็นการทำบุญหรือความดีอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ ยังหมายถึงการให้ความสนับสนุน แก่ผู้สร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสังคมด้วย

๔. อุเบกขา แปลว่า การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริง หมายถึง ในการตัดสินใจเรื่องใด ควรพิจารณาด้วยปัญญา มีเหตุผล ที่ถูกต้อง และเที่ยงธรรม แล้วปฏิบัติลงไปด้วยความเยือกเย็นสุขุมรอบคอบ สามารถดำรงมั่นรักษาความถูกต้อง หรือความยุติธรรมไว้ได้

^{๔๖} พระราชวรมุนี (ป.อ. ปยุตโต), พุทธศาสนากับสังคมไทย, หน้า ๗.

พระธรรมปิฎก กล่าวการบริหารโดยมีหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ จะเป็นการบริหารที่มีคุณธรรมดำเนินการปกครองด้วยความเป็นธรรม ทำให้สังคมมีสุข คุณธรรม ๔ อย่างนี้ส่งเสริมการบริหารสนับสนุนการบริหารด้วยความเรียบร้อยสมประสงค์ ในการที่ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติด้วย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วยดี^{๘๗}

ผู้บริหารถ้าปฏิบัติตนตามหลักของพรหมวิหาร ๔ จะเป็นผู้มีนิสัยอย่างนี้

๑. เป็นคนใจกว้างขวาง เยือกเย็น ไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่ใคร
๒. บุคลิคน่านิยมนับถือ เป็นที่พึ่งของสังคม
๓. มีน้ำใจประเสริฐ เปี่ยมด้วยมนุษยธรรม มองโลกในแง่ดี ทำให้มีชื่อเสียงดีเด่น ชีวิตผาสุกในทุกที่

ด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญต่อการบริหารมาก โดยเฉพาะกับหัวหน้า ดังนั้นการที่หัวหน้าจะนำหลักธรรมนี้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาสถานการณ์ที่จะนำหลักธรรมนี้มาใช้ ดังนี้

๑. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ปกติ หัวหน้าควรมีเมตตา หมายถึง การให้ความรัก ความปรารถนาดี มีความปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสุข
๒. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำกว่าเดิม ได้รับความเดือดร้อน เป็นทุกข์ หัวหน้า ต้องมีความกรุณา หมายถึง การมีความรู้สึกหวั่นไหว เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนและหัวหน้ามีความต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นหมดทุกข์
๓. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ประสบความสำเร็จ หัวหน้าควรมี มุทิตา หมายถึง มีความปีติยินดี กับความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

๔. ในกรณีที่มีการรักษาความถูกต้อง ชอบทำตามหลักการและกฎเกณฑ์หัวหน้าควรมี อุเบกขา หมายถึง การที่วางใจเป็นกลาง แต่ยังคงอยู่ใกล้ ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เข้าไปก้าวก่าย เพื่อให้ความถูกต้องชอบธรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

ดังนั้นการบริหารโดยใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐที่ดึ้นนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจต่อผู้ร่วมงาน เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างดียิ่งอันจะนำไปสู่การทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้และดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นเพื่อให้สามารถครองใจคนในการปฏิบัติงานใด ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีทั้ง ความเมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขาอย่างครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

^{๘๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๓๗-๔๘.

คุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔

สุพล เครือมนโรรมย์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากร มีนักการศึกษากล่าวไว้กันมากมาย ซึ่งมีทัศนะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น กล่าวว่่านักบริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้^{๔๔}

ก. ด้านเมตตา

๑. มีการเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว
๒. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
๓. มีความจริงใจ
๔. มีความรอบรู้ในวิชาการ
๕. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
๖. เป็นผู้นำที่ดี รับผิดชอบต่อนหน้าที่อุทิศตนและเวลาในสถานศึกษาอย่างเต็มที่
๗. เป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดี เคารพในสิทธิ์และศักดิ์ศรี

ข. ด้านกรุณา

๑. มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการที่เคยถูกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ เพื่อที่ได้ทัศนะในการปกครองบังคับบัญชาผู้อื่น
๒. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
๓. เปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆคน เข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำโดยไม่ทำงานตามลำพัง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
๔. เป็นผู้ทำหน้าที่ประสานผลประโยชน์ บริการแก่ผู้อื่นทุกคนในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆในการให้การศึกษาได้ผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
๕. เป็นผู้เสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อให้สังคมดีขึ้น
๖. เป็นผู้มีความสามารถส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
๗. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การวัดผล และประเมินผล ตลอดจนสามารถจัดระบบการนิเทศศึกษาภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค. ด้านมูทิตา

๑. มีความกระตือรือร้น เป็นมิตร และมองโลกในแง่ดี
๒. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
๓. ต้องรู้จักยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานที่ทำความดีตามความเหมาะสม
๔. เผยแพร่ผลงานที่ดีของผู้ร่วมงานทุกคน
๕. ชื่นชมผลงานการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ
๖. เป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย

^{๔๔} สุพล เครือมนโรรมย์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓),

ง. ด้านอุเบกขา

๑. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
๒. มีความสามารถรอบด้าน
๓. มีความเชื่อมั่นในตัวเองไม่โลเล
๔. มีกำลังกายและพลังประสาทมั่นคง
๕. มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ
๖. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
๗. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงาน และผู้อื่น
๘. เฉลียวฉลาด แต่ไม่โอวดฉลาด

๙. กล้าหาญทั้งกายและใจ กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ร้อนหรือดวน สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าตัดสินใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน

๑๐. มีความคิดริเริ่ม ทำให้งานต่างๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้ที่สามารถตรวจและพัฒนาหน้าที่ของตนเองได้ดีอยู่เสมอ คิดและวางแผนการงานไวล่วงหน้า

๑๑. มีความยุติธรรม เมื่อผู้น้อยเกิดความรู้สึกว่า ไม่ได้ได้รับความยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ตามก็อย่าแสดงความใกล้ชิดกับใครจนออกนอกหน้า

๑๒. วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกายสะอาด

๑๓. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

ดังนั้นคุณสมบัติของบุคลากรที่ดีนั้น จะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี และจากแนวคิดที่ได้สรุปมานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใดสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนจะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ในหลักพรหมวิหาร ๔

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องนำเอาหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ด้านอุเบกขา มาใช้ในการบริหารงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคน เสมอภาคกันด้วยความยุติธรรมอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันของผู้ร่วมงานทุกคน และในบางสถานการณ์ จำเป็นต้องวางเฉยเป็นกลางรู้เท่าทัน

พรหมวิหาร หมายถึง หลักธรรมหนึ่งของพระพุทธศาสนาที่สอนให้ประพฤติปฏิบัติ หรือควบคุม กำกับทางจิตใจของมนุษย์ให้อยู่กับสังคมในโลกปัจจุบัน โดยการแสดงออกในด้านความรัก ความปรารถนาให้ทุกคนมีความสุขและให้มีจิตใจสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งสัตว์ทั้งหลายให้พ้นทุกข์ รวมถึงจิตใจดี พลอยยินดีกับคนที่เขาได้ดีมีสุข รวมถึงอาการที่แสดงออกด้วยความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม ไม่ลำเอียง ด้วยรักและซื่อสัตย์ ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ผู้ใดมีพรหมวิหาร ๔ ผู้นั้นย่อมมีจิตใจที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ของตนเองและผู้อื่นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ก่อให้เกิดศรัทธาแก่ครู เพื่อนร่วมงานและชุมชน ตลอดจนการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม วางระบบและวิธีการให้คนให้โทษ ให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม

จึงสรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งในพระพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพาะเป็นธรรมเครื่องอบรมจิตใจให้สงบ พัฒนาให้ประเสริฐขึ้นซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๔ ด้านคือ

๑. ด้านเมตตา คือ การแสดงออกถึง ความรัก ความปรารถนาดี ไม่ตรีจิต เป็นความคิดช่วยเหลือให้ทุกคนประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่ว ๆ กัน อันเป็นความคิดที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในภาวะปกติ

๒. ด้านกรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร หมายถึง การคิดจะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความเดือดร้อนทั้งทางกายและใจในภาวะที่ได้รับความเดือดร้อนเป็นทุกข์และต้องการความช่วยเหลือโดยเป็นการช่วยเหลือที่ถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใครรวมทั้งตนเอง

๓. ด้านมูทิตา คือ การแสดงออกถึง ความชื่นบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี อันมีความคิดรู้สึกเมื่อผู้บังคับบัญชามีความก้าวหน้า มีความสุข อันเป็นความดีแท้ เช่น ได้ลาภยศมาโดยบริสุทธิ์ มิได้โกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงดเว้นความริษยาอิจฉาผู้อื่นเพราะนึกเห็นแก่ตัว

๔. ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึง การวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงเมื่อตัดสินใจในเรื่องใดๆแล้ว ควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้อง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๓.๑ งานวิจัยในประเทศ

การบริหารศาสตร์จะช่วยเป็นหลักวิชาการที่ระบุไว้อย่างแน่นอน ชัดเจน สามารถพิสูจน์ให้เห็นได้จริงและ เป็นศิลปะเนื่องจากการนำไปใช้ให้ เกิดผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยการฝึกและทดลองใช้ซ้ำอีกในสถานการณ์ต่าง ๆจนเชี่ยวชาญจนสามารถใช้งานได้ทันทีเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การจึงมีผู้นำหลักการบริหารไปใช้ใน การวิจัยหลายท่าน ดังนี้

วิไลวรรณ ยะสินธ์ ได้วิจัยเรื่อง “ การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๑^{๘๙} กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่มสถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาสกลุ่มที่ ๕ ปีการศึกษา ๒๕๕๑ จำนวน ๑๐๕ คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน ๗ คน และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูผู้สอน จำนวน ๑๙๑ คน รวมทั้งสิ้น ๓๐๓ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร นำข้อที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการวางแผนบุคลากร มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาที่พบ คือ การมอบหมายงานไม่ได้คำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน บุคลากรบางคนได้รับงานมากเกินไป บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมอบหมายงาน ตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร มี

^{๘๙}วิไลวรรณ ยะสินธ์, การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒),

การนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ด้านการสรรหา หรือ การคัดเลือกบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของ คณะกรรมการ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่ด้วยความโปร่งใส ส่วนปัญหาที่พบ คือมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหา หรือคัดเลือกบุคลากร การประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ยังไม่ทั่วถึง ทำให้มีผู้มาสมัครน้อย ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคนในพื้นที่ก่อน เพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร และควรมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่อย่างทั่วถึง

ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่ ส่วนปัญหาที่พบ คือ การแต่งตั้งบุคลากรใหม่ ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ของ โรงเรียนประจำ และควรมีการบรรจุ แต่งตั้ง พนักงานราชการที่ทำงานในโรงเรียนสังกัด สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาแล้ว อย่างน้อย ๓ ปี เป็นข้าราชการครูด้านการดำรงรักษา บุคลากร มีการจัดสวัสดิการด้านต่างๆโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากร ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ส่วนปัญหาที่พบ คือขาดการเผยแพร่ผลงาน ของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดให้มีการแสดงนิทรรศการผลงานของครู ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อ สร้างขวัญและกำลังใจ เป็นตัวอย่าง แก่บุคลากรคนอื่น และเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ

ด้านการพัฒนาบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีการประชุมชี้แจงหรือปฐมนิเทศผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบคือขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ ควรจัดทำแผนการนิเทศบุคลากรและดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่องควรสนับสนุน ด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการพิจารณาความดีความชอบในรูปของ คณะกรรมการ และมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นระบบการพิจารณาความดี ความชอบ ยังไม่โปร่งใสไม่เป็นที่ยอมรับของ บุคลากร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด เกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่นควรสร้างเกณฑ์การประเมิน ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน

เตือนใจ ฤทธิจักร ได้วิจัยเรื่อง “ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม” ผลการศึกษาพบว่า^{๙๐} บุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีทัศนะต่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ โดยภาพรวมแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยกลุ่มที่ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในสายงานหลักอาจเป็นเพราะกลุ่มสายงานหลักและกลุ่มสายงานสนับสนุนของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานแตกต่างกัน แต่ทั้งสองสายงานต้องประสานการทำงานร่วมกัน

วรายุทธ สุวรรณ ได้วิจัยเรื่อง “สภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๙^{๙๑} กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ ปีการศึกษา ๒๕๕๙ จำนวน ๑๙๖ คน จำแนกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน ๑๑๙ คน ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน ๕๗ คน และผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน ๒๙ คน

๑. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตรเขต ๑ โดยภาพรวม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ยกเว้นด้านการลาออกจากราชการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๒.๑ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นวิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๒.๒ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นการรักษาการแทนได้แต่งตั้งตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๒.๓ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ยกเว้นสนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

๒.๔ ด้านวินัยและการรักษาวินัย โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

๒.๕ ด้านการลาออกจากราชการ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นประเมินผลการปฏิบัติงานของ

^{๙๐}เตือนใจ ฤทธิจักร, “ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๐),

^{๙๑}วรายุทธ สุวรรณ, “สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๕๙),

บุคลากรด้วยความเป็นธรรม และแนะนำหรือตักเตือนหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดระเบียบวินัยด้วยความเป็นธรรม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

๒. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต ๑ คำนัยสำคัญที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่า ๐.๐๕ ดังนั้น มีโรงเรียนอย่างน้อย ๒ ขนาดที่มีสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Sheffe พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีสภาพการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลมีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่

กรณีการ กงแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ประจำปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จำนวน ๖๐ คน ผลการวิจัยพบว่า^{๔๒}

อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกด้าน แต่นโยบายการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน และการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอกับความต้องการ นอกจากนี้อาจารย์ต้องการความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีขึ้น ต้องการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอก อย่างน้อยปีละ ๑ – ๒ ครั้ง ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ซึ่งมหาวิทยาลัยควรจัดสรรโควตาเพิ่มมากขึ้น ต้องการทำวิจัยและตำแหน่งทางวิชาการมาก แต่ยังขาดซึ่งทักษะและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และต้องการพัฒนาตนเองหลังจากการประเมินบุคลากรประจำปีเพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในปีถัดไป

สมบุรณ์ ธรรมลังกา ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย พบว่า การบริหารงานบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงรายในด้านโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร ได้จัดทำแผนภูมิโครงสร้างและนำเสนอหรือปิดประกาศไว้ปรากฏชัดเจนมีการวางแผนกรอบอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมได้จัดทำและจัดเก็บทะเบียนประวัติบุคลากร ส่วนในด้านการสรรหาบุคลากรได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาสรรหาจากบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรได้มีการอบรมระยะสั้นเป็นประจำทุกปี ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรได้จัดสวัสดิการให้เพียงพอับความต้องการของบุคลากร ได้พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่บุคลากรอย่างยุติธรรม และได้สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานสำหรับด้านการให้พ้นจากงานได้ดำเนินการโดยแจ้งเหตุแห่งการพ้นจากงานให้ทราบล่วงหน้า และได้จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรที่พ้นจากงานอย่างเหมาะสม^{๔๓}

^{๔๒} กรณีการ กงแก้ว, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐),

^{๔๓} สมบุรณ์ ธรรมลังกา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย” การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑),

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่า^{๙๔} รูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ การสัมมนา บุคลากรอยากให้มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมเพิ่มขึ้นในเรื่องการส่งเสริมการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรมการสัมมนาและการศึกษาดูงาน โดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยมาก เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย และการจัดฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจในภาระงานส่งเสริมเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ มีวิธีการเสริมแรงจูงใจการสำรวจความต้องการผู้เข้าฝึกอบรมสัมมนา พิจารณาดูความสามารถของวิทยากร เนื้อหา และความทันสมัยของเนื้อหาการฝึกอบรมสัมมนา สนองความต้องการของบุคลากร ด้านการศึกษาต่อภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยปานกลางเกี่ยวกับการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในเรื่องการชี้แนะแนวทางในการศึกษาต่อ การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นพร้อมกับเปิดโอกาสศึกษาต่อตามสาขาที่มีความสนใจ มีทุนสนับสนุน โอกาสรับการคัดเลือกเท่าเทียมกันพร้อมทั้งสนับสนุนการศึกษาต่อภายในประเทศและต่างประเทศ และบุคลากรเห็นด้วยอย่างมากเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของคณาจารย์

สนธิ สายปินตา ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่ มีการปฏิบัติงานทุกงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร สำหรับปัญหาที่พบ คือ ขาดแคลนบุคลากร ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ มีข้อจำกัดด้านเวลา และงบประมาณ ผู้บริหารไม่มีความหนักแน่น ไม่มีความจริงใจ และไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะพบว่า ควรวางแผนและจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ ควรศึกษาขอบข่ายของงานก่อนที่จะมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติ และผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง^{๙๕}

สายวสันต์ จันทร์ตา ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า^{๙๖} บุคลากรส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติกิจกรรมตามกระบวนการพัฒนากิจกรรมทั้ง ๕ ขั้นตอน โดยมีการปฏิบัติปานกลาง ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การสำรวจความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ไม่มีนโยบายไม่มีแผน โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นของโรงเรียน โดยเฉพาะไม่มีงบประมาณ ไม่มีการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ ปัญหา

^{๙๔}เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์, “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒),

^{๙๕}สนธิ สายปินตา, “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕),

^{๙๖}สายวสันต์ จันทร์ตา, “การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒),

รองลงมาคือ ผู้เข้ารับการพัฒนามิให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง เวลาที่ใช้ไม่เหมาะสม ประโยชน์ที่ได้ไม่คุ้มกับเวลาที่เสียไป วิทยาการขาดความรู้และทักษะ ไม่มีเอกสารให้ผู้เข้ารับการพัฒนา สถานที่ไม่เหมาะสม และในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่า มีปัญหาสูงสุดด้านงบประมาณที่ใช้ดำเนินการ พบว่าโรงเรียนควรมีแผนโครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นของโรงเรียนโดยเฉพาะควรใช้การสำรวจอย่างมีรูปแบบที่ชัดเจนและต้องนำข้อมูลไปปฏิบัติ เน้นรูปแบบที่หลากหลายรวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมด้านงบประมาณ วิทยาการเน้นมืออาชีพและให้ชุมชนมีส่วนร่วม ควรมีการวางแผนประเมินผลและติดตามผลที่ชัดเจนต่อเนื่อง

พันธุ์ภา แยมชุตติ ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ พบว่า ปัญหาที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเฉพาะสาขาวิชา การใช้ระบบสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้านการพัฒนาบุคลากรควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านการใช้เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีความต้องการ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อการสัมมนา และการทัศนศึกษา^{๙๗}

ไพบุลย์ คุณชมภู ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูนพบว่า^{๙๘} มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนไว้ชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมทั้งทางการศึกษาต่อหรือการอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้เรื่อง ระเบียบวินัยแก่บุคลากร ตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนในปีต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรมีไม่เพียงพอ ครูสายผู้สอนมีงานที่รับผิดชอบมาก นอกจากการสอนปกติ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรบุคลากรไม่มีวินัยในตนเอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้นำเสนอมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปผลจากค้นคว้าวิจัยของนักการศึกษาเกี่ยวกับ “การบริหารงานบุคลากร” เข้าใน ๔ ประเด็นหลักของกระบวนการบริหารงานบุคลากร ได้ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนบุคลากร มีการปฏิบัติมาก แต่ยังมีปัญหา คือ โรงเรียนมีการวางแผนแต่ยังไม่เป็นระบบชัดเจน ไม่มีแผนระยะยาว ควรมีการกำหนดแผนระยะยาวไว้

^{๙๗}พันธุ์ภา แยมชุตติ, “การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านภาคเหนือ”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔),

^{๙๘}ไพบุลย์ คุณชมภู, “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน”, การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕),

๒. ด้านการสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมีการปฏิบัติมาก เพราะมีความจำเป็นมาก จะต้องมีการสรรหาบุคลากรอย่างดี เพื่อจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาอยู่ในโรงเรียน แต่ก็ยังมีปัญหา คือ ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขาวิชา บุคลากรที่ได้ไม่ตรงกับสาขาวิชา

๓. ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติยังอยู่ในเกณฑ์น้อย ที่เป็นปัญหามากคือ ครูไม่ชอบเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาวิชาชีพ ดังนั้นยังจำเป็นที่จะต้องใช่วิธีหลากหลายในการพัฒนา

๔. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง แต่ที่เป็นปัญหาคือ ยังไม่มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนเท่าที่ควร และมีน้อยสำหรับการนำผลการประเมินไปปรับปรุงใช้ และที่สำคัญควรให้มีคณะกรรมการการศึกษาของชุมชนร่วมประเมินด้วย

งานวิจัยเกี่ยวกับคุณธรรมของพรหมวิหาร ๔ ในการบริหาร

ความหมายของพรหมวิหาร ๔ คือ หลักธรรมประจำใจที่ทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีชีวิตอยู่อย่างผู้ใหญ่ อยู่อย่างผู้ประเสริฐ และเป็นที่ยอมรับนับถือ ประกอบด้วยธรรม ๔ ข้อ คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา จึงทำให้มีผู้วิจัยหลายท่านนำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ นี้ มาประกอบและประยุกต์ใช้กับงานวิจัยหลายท่านดังนี้

อรทัย แสงทอง ได้วิจัยเรื่อง “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน” ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานตลิ่งชัน กรุงเทพมหานครพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูผู้สอนมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก^{๙๙}

เนตรชนก โพธารามิก ได้วิจัยเรื่อง “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อพัฒนาสังคม”การวิจัยพบว่า^{๑๐๐} พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอภัยมัญญา คือธรรมที่แผ่ไปไม่มีประมาณเป็นหลักปฏิบัติพื้นฐานในการดำเนินชีวิตเป็นคุณธรรมที่เกื้อหนุนกรรมดีทั้งหลายให้สมบูรณ์ และสร้างสรรค์ดีสู่ผู้สังคม ทำให้มนุษย์รู้จักการพัฒนาตนเองให้สมมาภิภู

ปัทมาสน์ อมาตยกุล ได้วิจัยเรื่อง “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี” ผลการวิจัยพบว่า^{๑๐๑} นิสิตที่มีการให้คำปรึกษา

^{๙๙}อรทัย แสงทอง, “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒),

^{๑๐๐}เนตรชนก โพธารามิก, “วิธีการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ เพื่อการพัฒนาสังคม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒),

^{๑๐๑}ปัทมาสน์ อมาตยกุล, “ผลการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มต่อกลุ่มบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิตปริญญาตรี”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิชญโลก, ๒๕๕๕),

แบบกลุ่มมีบุคลิกภาพด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ สูงกว่านิสิตที่ไม่ให้คำปรึกษาแบบกลุ่มอย่างน้อยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการให้คำปรึกษากลุ่มที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ ของนิสิต

พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย ได้วิจัยเรื่อง “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต” ผลการวิจัยพบว่า^{๑๐๒} หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักอุดมคติตำรวจทั้ง ๙ ประการ มีความสัมพันธ์คล้ายคลึงกันสามารถใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจได้ทั้ง ๒ หลักการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่ มีความศรัทธาในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดีแต่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง พรหมวิหาร ๔ ปานกลาง การปฏิบัติธรรม ฝึกฝนจิตใจของตนอยู่ในระดับปานกลาง ความรู้ ความเข้าใจในอุดมคติตำรวจอยู่ในเกณฑ์ดี การนำหลักพรหมวิหาร ๔ ไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจระดับหนึ่งซึ่งต้องมีการเพิ่มเติมในส่วนต่างๆ ต้องมีการอบรม ฝึกฝนจิตใจโดยวิทยากรที่มีความรู้ความเข้าใจและต้องมีการจัดโครงการ ปฏิบัติธรรมของข้าราชการตำรวจในทุกระดับชั้น ต้องเป็นผู้ดำเนินโครงการที่ต่อเนื่องตลอดเวลา การคัดเลือกผู้ทำหน้าที่หัวหน้าสถานีตำรวจ ต้องให้ได้ผู้มีความรู้ ความสามารถและคุณธรรมในจิตใจอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ในส่วนของประชาชนนั้นเองควรมีความเข้าใจ เห็นใจในปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจและที่สำคัญข้าราชการตำรวจต้องยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่โดยเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่

พระชัยชนะ ธมฺมทินโน ได้วิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับสิทธิมนุษยชนทางพุทธศาสนา” ศึกษาพบว่า^{๑๐๓} หลักพรหมวิหาร ๔ ได้กล่าวถึงในพระอภิธรรมปิฎกไว้ว่า ภิกษุในศาสนานี้เจริญมรรคปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภาพ สัจจากภาพ สัจจากอกุศลธรรมทั้งหลายแล้วบรรลุปฐมฌานที่ด้วยเมตตา ประกอบด้วยวิตกวิจารณ์มีปิติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล การเจริญปฏิบัติเพื่อฌานที่ด้วยกรุณาประกอบด้วยวิตกวิจารณ์มีปิติและสุขทั้งหลาย บรรลุปฐมฌานที่ด้วยกรุณา ประกอบด้วยวิตกวิจารณ์มีปิติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล

การเจริญมรรคปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูป สัจจากภาพ สัจจากอกุศลธรรมทั้งหลายแล้วบรรลุปฐมฌานที่ด้วยเมตตาประกอบด้วย วิตกวิจารณ์มีปิติและสุขอันเกิดแต่วิเวกอยู่ในสมัยใด ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล

การเจริญปฏิบัติเพื่อเข้าถึงรูปภาพ บรรลุทุกฌานด้วยอุเบกขา ไม่มีทุกข์ไม่มีสุข เพราะละสุขและทุกข์ได้ เพราะโสมนัส และโทมนัสดับสนิทในก่อนมีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขาอยู่ในสมัยใด

^{๑๐๒}พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย, “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”, *วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต*, (สาขาศาสนาเปรียบเทียบ, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๕),

^{๑๐๓}พระชัยชนะ ธมฺมทินโน, (นาทองไชย), “การเปรียบเทียบหลักมนุษยชนกับสิทธิมนุษยชนทางพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๘),

ผัสสะ อวิกเขปะ มีในสมัยนั้นสภาวะธรรมเหล่านี้ชื่อว่า กุศล จะเห็นได้ว่าการเจริญอัปปมัญญา ๔ ในพระอภิธรรมปิฎก คือ

เมตตา คือ ความปรารถนา อยากให้ เขามีความสุข มีจิตอันเป็นไมตรีต้องการให้เขามีความร่มเย็นในใจมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้เขาพ้นทุกข์ใส่ใจในการปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากของมนุษย์และสรรพสัตว์ทั้งหลาย

มุทิตา คือ ความยินดีปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขไม่ว่าชีวิตมนุษย์หรือสัตว์ที่เกิดมารวมโลกกันทั้งหลาย พลอยยินดีด้วยเมื่อเขามีสุข

อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความชัง พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามหลักธรรม เพราะการเจริญอัปปมัญญา ๔ เป็นหลักมนุษยธรรมที่ประเสริฐถ้าว่ามนุษย์จะมีพรหมวิหาร ๔ จะต้องนำพาความสงบ และสันติสุขมาสู่มวลมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย พ.ต.ต.ได้วิจัยเรื่อง “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต” ผลการวิจัยพบว่า หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นที่มีความสัมพันธ์กับหลักอุดมคติของตำรวจทั้ง ๙ ข้อเป็นอย่างดี สามารถใช้แทนกันได้ในการปฏิบัติหน้าที่^{๑๐๔}

วิเชียร ด้วงพิมพ์ ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช ” ผลการวิจัยพบว่า^{๑๐๕}

๑. ผลการวิจัยความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามเพศ พบว่า อายุตั้งแต่ ๒๐ ปี ถึง ๕๐ ปี และตั้งแต่ ๕๑ ปีขึ้นไปโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๒. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามอายุ พบว่า อายุตั้งแต่ ๒๐ ปี ถึง ๕๐ ปี และตั้งแต่ ๕๑ ปีขึ้นไปโดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๓. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามการศึกษา พบว่า การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

๔. ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น จำแนกตามอาชีพพบว่า อาชีพข้าราชการ / นักธุรกิจ และรับจ้างทั่วไป โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

^{๑๐๔} พันตำรวจตรี พรหม วุฒิวิวัฒน์ชัย, “หลักพรหมวิหาร ๔ กับหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามอุดมคติตำรวจ:ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการตำรวจประจำสถานีตำรวจนครบาลดุสิต”, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๕),

^{๑๐๕} วิเชียร ด้วงพิมพ์, “ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของผู้นำท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลหัวไทร อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช”, **วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐),

สิทธิพร อ่อนคำ ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่าคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า^{๑๐๖} คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า พฤติกรรมของผู้นำทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่แต่ละด้านกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละมิติ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า คุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติมุ่งงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ต่างกันปรากฏว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันไม่มีคู่ใดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่ทุกด้าน กับพฤติกรรมผู้นำ มิติมุ่งงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ส่วนคุณธรรมด้านกรุณา กับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

พระมหา สมชาย สิริจินโท ได้วิจัยเรื่อง “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระพุทธคุณ (สมาน สุธมฺมโท)” พบว่า^{๑๐๗} ความหมายของหลักพรหมวิหาร ๔ ว่าเป็นการเจริญจิตภาวนาโดยธรรม ที่พึงแผ่ออกไปในสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยมีสติอย่างสม่ำเสมออันไม่ประมาณ ไม่จำกัดขอบเขต โดยมากเรียกว่า พรหมวิหาร ๔ แปลว่าธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ หรือคุณธรรมประจำตัวของท่านผู้มีจิตใจกว้างขวางยิ่งใหญ่อย่างแยกออกไปได้ ๔ ประการ คือ

เมตตา คือ ความรัก ปราบณาดี มีไมตรี อยากให้สรรพสัตว์มีสุขถ้วนหน้า

กรุณา คือ อยากช่วยเหลือสรรพสัตว์ ให้หลุดพ้นจากภาวะแห่งทุกข์

มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้ ได้ดีมีสติเข้มแข็งเบิกบาน

อุเบกขา คือ มีใจเป็นกลางวางเฉยในอิฏฐารมณ์ และอนิฏฐารมณ์แล้วปราศจากอคติคือมีความเครียด

^{๑๐๖}สิทธิพร อ่อนคำ, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมด้านพรหมวิหารสี่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๑),

^{๑๐๗}พระมหา สมชาย สิริจินโท, “พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระพุทธคุณ (สมาน สุธมฺมโท)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗),

พระมหา สุทธิชัย ฐิตชโย(ถาวรศีล) ได้ให้ทัศนะไว้ในวิทยานิพนธ์เรื่อง ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา^{๑๐๘} โดยเนื้อหาสาระสำคัญของวิทยานิพนธ์เล่มนี้วิเคราะห์ถึงคำแปล ความหมาย ลักษณะวิธีการเจริญวิธีการแผ่ โทษที่เกิดขึ้นจากการขาด

เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา รวมถึงผลหรืออานิสงส์ของพรหมวิหารโดยมุ่งเน้น ศึกษาจากพระไตรปิฎก คัมภีร์ อรรถกถา ฎีกา ในเชิงอรรถของวิทยานิพนธ์และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องของพรหมวิหารแล้วนำวิเคราะห์ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อความสุขต่อตนเองและส่วนรวม

สุพล เครือมะโนรมณ์ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา และมุทิตา ไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอยู่ในเกณฑ์ที่สูงขณะที่ อุเบกขานั้น ถูกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นส่วนน้อย^{๑๐๙}

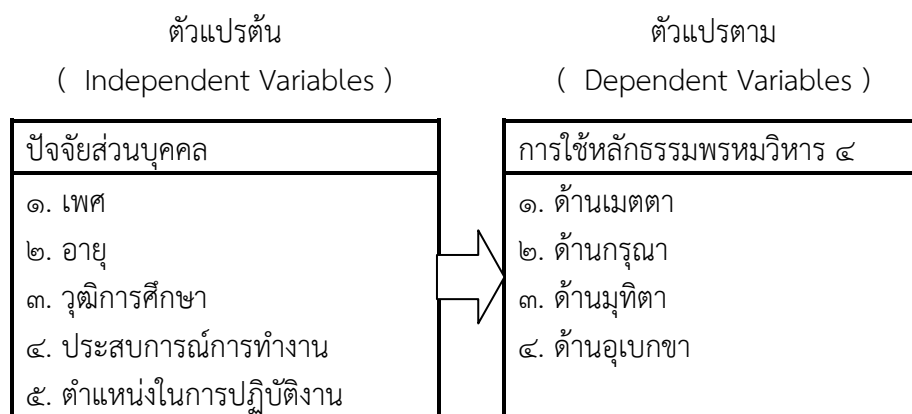
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพรหมวิหาร ๔ สรุปได้ว่า พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารได้ไม่จำเพาะเจาะจงแต่การบริหารการศึกษาเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการบริหารต่างๆได้ด้วย ทั้งนี้ เพราะพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้เป็นพรหม ผู้ประเสริฐ ผู้นำหรือผู้บริหารหากมีหลักพรหมวิหาร ๔ ในใจหรือปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการบริหารงานก็เปรียบเสมือนหนึ่งว่าพระพรหมของผู้ได้บังคับบัญชา มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และมองปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยใจที่เป็นกลาง ที่กล่าวมาแล้วพอเป็นเครื่องสนับสนุนในการเสนองานวิจัยนี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานบุคลากรตามสถานศึกษาต่างๆ

^{๑๐๘}พระมหา สุทธิชัย ฐิตชโย (ถาวรศีล), “ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร ๔ ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖),

^{๑๐๙}สุพล เครือมะโนรมณ์, “การใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒),

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยมุ่งการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังกรอบแนวคิด



แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย