

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา เอกสารวิชาการต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ

๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

๒.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพละ ๔

(๑) หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหมวดพละ ๔

(๒) หลักธรรมพละ ๔ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร

๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจประกันภัย

(๑) หลักสำคัญการประกันภัย (Insurance Core Principles - ICPs)

๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

๒.๒.๑ ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ

๒.๒.๒ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

๒.๒.๓ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ

ในการวิจัยครั้งนี้มีผู้ทรงความรู้ได้ทำการศึกษาในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ และได้เสนอแนวความคิดที่น่าสนใจในเรื่องนี้ไว้หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเสนอ ดังนี้

๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

(๑) ความหมายของผู้นำ

“ผู้นำ” ในความเห็นของผู้วิจัย หมายถึง บุคคลคนหนึ่งที่มีลักษณะพิเศษในตนเอง แสดงให้เห็นชัดเจนว่าเป็นผู้ที่มีสติปัญญามีความรอบรู้และความสามารถหลายด้าน มีความกล้าหาญ มีจิตใจดีงาม จนได้รับการเชื่อถือยอมรับให้เป็นผู้แทนกลุ่ม ในการประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จอย่างถูกต้องเป็นธรรมไม่เบียดเบียนผู้ใด นอกจากนี้แล้วตามที่ได้ศึกษาค้นคว้าตำราเอกสารทางวิชาการ พบว่ามีนักวิชาการ นักปรัชญา ครูบาอาจารย์ ที่มีความรู้และประสบการณ์ได้ถ่ายทอดความหมายของ “ผู้นำ” ไว้มากมาย ซึ่งในที่นี้ได้นำมาแสดงไว้เพื่อให้เข้าใจในความหมายของ “ผู้นำ” มาพอสังเขป ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ผู้นำ คือ บุคคลที่มาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม^๑

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่กำหนดเป้าหมายไว้^๒

พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม) ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ ซึ่งเรียกผู้นำลักษณะนี้ว่า ผู้นำแบบพลวัต (Dynamic Leader) หากนำไปในทางที่ถูกต้องก็เรียกว่าเป็นผู้นำในทางที่ดี แต่ถ้านำไปในทางที่ไม่ถูกต้องปฏิบัติการเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนของสังคมก็เรียกว่า เป็นผู้นำนินส^๓

วิทยากร เชียงกูร ผู้นำ คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเด่นทางด้านความคิด บุคลิกที่มีอำนาจและปัจจัยอื่น ๆ มีความสามารถนำทาง ควบคุมทัศนคติ และการกระทำของคนอื่น ๆ ได้^๔

สมพิศ วิชญวิเชียร ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มมีเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้มีการจัดการและพัฒนาบุคลากรตัดสินใจอย่างเป็นระบบ^๕

^๑พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๔.

^๒พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^๓พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, หน้า ๑๔.

^๔วิทยากร เชียงกูร, พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊ค, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕.

^๕สมพิศ วิชญวิเชียร, เป็นหัวไม่ไขหาง, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมี มีอำนาจในการตัดสินใจได้เป็น อย่างดีรวมทั้งสามารถชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้^๖

เนตร์พัฒนา ยาวีราข ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกด้วยความยกย่อง เชื่อมั่น จากบุคคลอื่นๆ ให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ^๗

เสนาะ ดิเยาว์ ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถและคุณลักษณะหลายอย่าง เช่น บุคลิกภาพที่เหมาะสม การใช้อำนาจ วิธีการจูงใจ ความสัมพันธ์กับบุคคล เป็นต้น ที่จะชักจูงให้บุคคล อื่น ๆ ทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด^๘

ถวิล ธาราโกชน์ ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะความสามารถในการนำพา การดำเนินการ การแก้ไขปรับปรุง การรักษาขวัญกำลังใจของกลุ่มคน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ^๙

สถิต วงศ์สุวรรณ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่นๆในกลุ่มได้รับการยกย่อง มอบอำนาจให้มีสถานะในการควบคุม ประสานงาน และดำเนินกิจการงานให้บรรลุเป้าหมายของ กลุ่มได้^{๑๐}

จากแนวความคิดในความหมายของ ผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่มี คุณสมบัติหลายประการทั้งคุณสมบัติภายนอก และคุณสมบัติภายในที่บ่งบอกถึงความสมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย สติปัญญา และจิตใจ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการชักนำบุคคล กลุ่มคน หรือมวลชนในแต่ละ สังคมที่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านความคิด การศึกษาและพื้นฐานทางครอบครัวและสังคม ให้ สามารถดำเนินกิจกรรมไปด้วยกันได้อย่างพร้อมเพรียงกัน โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จในการปฏิบัติ กิจกรรมนั้น ๆ ตามที่แต่ละหน่วยของสังคมได้กำหนด

(๒) ประเภทและรูปแบบของผู้นำ

บุคคลที่ได้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำล้วนมีพื้นฐานปัจจัยต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน จึงทำให้ผู้นำมี หลากหลายรูปแบบ หรือมีหลายประเภท ดังที่ปรากฏให้พบเห็นกันในปัจจุบัน ซึ่งแต่ละประเภทยมี ทั้งที่เป็นคุณและเป็นโทษต่อชุมชน องค์กร และสังคม ซึ่งล้วนแล้วส่งผลต่อการการทำงานให้ องค์กร หรือกลุ่มชนที่มีผู้นำในประเภทนั้น ๆ เป็นผู้นำการทำงานโดยจะบรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ นั้น ซึ่งมีผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับประเภทและรูปแบบของผู้นำไว้มากมาย ดังนี้

^๖ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ = Organizational Leadership**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๙), หน้า ๘.

^๗เนตร์พัฒนา ยาวีราข, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๖).

^๘เสนาะ ดิเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔), หน้า ๖-๘.

^๙ถวิล ธาราโกชน์, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑๗.

^{๑๐}สถิต วงศ์สุวรรณ, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : บารุงสาสน์, ๒๕๒๙), หน้า ๒๔.

๒.๑) ประเภทของผู้นำ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ผู้นำมี ๒ ประเภท คือ ประเภทที่ ๑ ผู้นำที่ ชอบนั่งอยู่บนหัวคน ชอบสวมหัวโขนชมคนอื่นตลอดเวลา มีทีมนานะว่าเป็นผู้นำมีอำนาจไม่ยอมฟังเสียงใคร ประเภทที่ ๒ ผู้นำที่นั่งในหัวใจคน รู้จักถอดหัวโขนทำตัวเป็นกันเองมีความสุภาพอ่อนน้อม ถ่อมตน มีคนรักมากกว่าคนชังและเป็นที่ยอมรับจากคนทั่วไป^{๑๑}

แม่ชีสุนันทา เรียงแหลม การจำแนกประเภทของผู้นำอธิบายได้ ๒ ประเภท คือ^{๑๒}

๑) ผู้นำประเภทนิเสธ เป็นผู้นำแบบใช้พระเดช คือ เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจะบริหารงานโดยยึดเอากฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นหลักอย่างเคร่งครัด

๒) ผู้นำประเภทปฏิฐาน เป็นผู้นำแบบใช้พระคุณ คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจและศิลปะในการจูงใจให้บุคคลทั้งหลายปฏิบัติงานตามที่ตนปรารถนาได้

นิตย สัมมาพันธ์ กล่าวไว้ว่า ผู้นำมี ๓ ประเภท คือ^{๑๓}

ประเภทที่ ๑ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือผู้นำ ๕ ดาว มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน เมื่อมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดเกิดขึ้นมักจะโทษตนเองไม่โทษผู้อื่นเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จมักจะยกความดีให้เป็นของผู้ร่วมงานทุกคน

ประเภทที่ ๒ ผู้นำที่ดี หรือผู้นำ ๔ ดาว เป็นผู้นำแบบขึ้นมีความดีงาม สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญได้ แต่จะเป็นเฉพาะในช่วงเวลาที่ตนมีอำนาจบริหารงาน เมื่อพ้นหน้าที่ตัวเองไปแล้ว องค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางลงได้ ตัวอย่างเช่น ขงเบ้ง จัดเป็นผู้นำที่ดีแต่ไม่ใช่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่

ประเภทที่ ๓ ผู้นำสู่ทางเสื่อม มีหลากหลายลักษณะ เช่น อาจเป็นคนไม่เก่ง เป็นคนเก่งแต่ไม่กล้าหาญ หรืออาจเป็นคนทั้งเก่งทั้งกล้าแต่เป็นคนไม่ดีซึ่งอาจนำพาองค์กรสู่ความหายนะและล่มสลายลงได้ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่เป็นทั้งคนเก่งกล้าสามารถ แต่เป็นคนไม่ดี เช่น ฮิตเลอร์ผู้นำประเทศเยอรมนี สั่งฆ่าชาวยิวที่ไม่มีความผิดล้มตายเป็นจำนวนมากในสมัยสงครามโลกครั้งที่ ๒

^{๑๑}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๗.

^{๑๒}แม่ชีสุนันทา เรียงแหลม, “ภาวะผู้นำกับการจัดการความโลภ”, ใน **รวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนานานาชาติ ครั้งที่ ๘ เนื่องในวันวิสาขบูชาวันสำคัญสากลของโลก ๑๒ - ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔ ประเทศไทย**, รวบรวมจัดพิมพ์โดย ผศ.ดร.พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, (กรุงเทพมหานคร : ๒๑ เซ็นจูรี่, ๒๕๕๔), : ๔๙ - ๕๐.

^{๑๓}นิตย สัมมาพันธ์, **ภาวะผู้นำ : พลั้งขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๓-๑๔๗.

๒.๒) รูปแบบของผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช มีผู้ศึกษาเรื่องของผู้นำมีหลายแบบ ดังนี้^{๑๔}

๑) ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ Charismatic Leaderships จะมีลักษณะพิเศษเป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในตนเอง มีความเชื่อมั่นแสดงออกได้อย่างเข้มแข็ง มีแรงกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือไว้วางใจ เชื่อฟัง มีความคล้อยตาม และพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จได้ตามความต้องการของตัวผู้นำ

๒) ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ Visionary Leaderships เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก้าวไปข้างหน้าอยู่เสมอ เป็นผู้นำที่พร้อมจะปรับเปลี่ยน สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๆ ขึ้นมาให้สอดคล้องและทันสถานการณ์ต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้นำที่นำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายได้สำเร็จ

๓) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง The Change Leaderships เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น และมีทักษะความพยายามที่จะนำเอาความเปลี่ยนแปลงที่ดีมาบริหารองค์กรได้ดีเลิศ

๔) ผู้นำเชิงปฏิรูป Transformational Leaderships เป็นผู้นำที่แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นจริงได้ชอบทำงานแบบท้าทาย มีทักษะในการกำหนดการบริหารไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันในโลกธุรกิจได้สำเร็จและอยู่รอดได้ ผู้นำประเภทนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ จูงใจInfluence Motivation, การสื่อสารInspiration, ปลุกเร้าIntellectual Simulation, สร้างความท้าทาย Individual Consideration

๕) ผู้นำเชิงการติดต่อสื่อสาร Communication Leaderships เป็นผู้นำที่ใช้วิธีการสื่อสารในการบริหารงานสั่งการให้พนักงานทราบในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบ เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจตามหน้าที่ อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานตามผลลัพธ์ของงานที่ได้

๖) Post-Heroic Leadership เป็นผู้นำที่ผลักดันให้พนักงานทำงานได้สำเร็จเป็นผู้ชนะ เป็นผู้นำที่คอยสอนงานให้คำแนะนำและพัฒนาความสามารถ ศักยภาพของพนักงาน ปรับปรุงการทำงานของพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอโดยเป็นผู้ชี้ทางให้นำไปสู่ความสำเร็จ

จากแนวความคิดในเรื่องประเภทและรูปแบบของผู้นำตามที่มีผู้แสดงทัศนะไว้นั้น ทำให้มีความเห็นประการหนึ่งว่า ความแตกต่างทางด้านพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ เป็นปัจจัยประการหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดประเภท รูปแบบของผู้นำ กล่าวคือ มนุษย์ทุกคนต่างมีพื้นฐานทางครอบครัวที่หล่อหลอมความเป็นตัวตนต่างกัน ผสมผสานกับการเรียนรู้จากโลกภายนอก และการศึกษาตามระบบของสังคม เมื่อมนุษย์ผู้นั้นเติบโตมีโอกาสได้เป็นผู้นำกลุ่ม ได้แสดงออกถึงสติปัญญาความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่ติดตัวตนมานั้นจะเป็นตัวบ่งชี้ถูกจัดให้เป็นผู้นำกลุ่มแบบใด ซึ่งมีหลากหลายประเภทโดยภาพรวมแล้วมีทั้งผู้นำแบบเชิงบวก ผู้นำแบบเชิงลบ และผู้นำที่มีทั้งสองแบบผสมกัน ซึ่งแต่ละประเภทล้วนมีบทบาทตามความเหมาะสมที่จะต้องเป็นผู้นำกลุ่มในสถานการณ์องค์กร หรือสังคมแบบใด คือ ไม่ได้หมายรวมถึงว่าผู้นำบางประเภทถูกปฏิเสธเพราะสังคมแต่ละสังคม

^{๑๔}เนตร์พัฒนา ยาวีราช, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๗ - ๗๘.

มีความหลากหลายในการดำเนินกิจกรรม กลุ่มบุคคลที่ต้องเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นเป็นแบบใด และจะต้องมีผู้นำแบบใดที่มีความเหมาะสมสามารถนำพากลุ่มให้ดำเนินงานไปได้อย่างสำเร็จ

(๓) ความสำคัญของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเป็นผู้ที่มีบทบาทและอำนาจหน้าที่หลายอย่างในการดำเนินการบริหารงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ หรือล้มสลายลงได้ ขึ้นอยู่กับการนำผู้คนว่าจะดำเนินไปทางเจริญหรือไปในทางเสื่อม ดังพระพุทธพจน์ของพระพุทธเจ้าที่ปรากฏในพระไตรปิฎกตามหลักธรรมมิกสูตร^{๑๕} ซึ่งแสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำต่อสวัสดิภาพและสันติสุขของสังคมได้ ดังนี้

“เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปคด โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปคดตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปคด ฉนใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉนนั้นบุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็ประพฤติชั่วเสียหาย แวนแคว้นทั้งหมดก็จะยากเข็ญ หากผู้ปกครองเป็นผู้ไร้ธรรม

เมื่อฝูงโคว่ายข้ามน้ำ ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคหมดทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงตามกัน เพราะมีผู้นำที่ไปตรง ฉนใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉนนั้น บุคคลผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นใหญ่ หากบุคคลผู้นั้นประพฤติชอบธรรม หมู่ประชาชนนอกนั้นก็พลอยดำเนินตาม ทั้งแวนแคว้นก็จะอยู่เป็นสุข หากผู้ปกครองตั้งอยู่ในธรรม”

พระพุทธพจน์บทนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติของผู้ตามหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องอาศัยผู้นำในการดำเนินกิจกรรม หากเขาเหล่านั้นมีผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความสุจริตเที่ยงตรง ก็จะสามารถนำพาให้ชีวิตของเขามีความมั่นคงอย่างยั่งยืน มีความสงบสันติสุข กลุ่มชน องค์กร สังคม และประเทศนั้น ๆ ที่มีผู้นำดังที่กล่าวนี้จะไม่ทำให้หน่วยของสังคมล่มสลาย แต่จะทำให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้วยังมีนักวิชาการได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำตามบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติไว้อีก ดังนี้

Robert G. Wall & Hugh Hawhins ได้ให้แนวความคิดความสำคัญของผู้นำไว้ดังนี้^{๑๖}

- ๑) เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive) ในการทำหน้าที่ทางการบริหาร
- ๒) เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ
- ๓) เป็นผู้วางแผน (Planner) เพื่อให้มีการเตรียมการทำงานล่วงหน้า
- ๔) เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางและมีประสบการณ์
- ๕) เป็นผู้แทนกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)
- ๖) เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างลูกน้องกับหัวหน้า (Control of Internal Relationship) เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน
- ๗) เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) เป็นผู้ตัดสินชี้ขาดในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น

^{๑๕} อัง. จตุกก.(ไทย) ๒๑/๗๐/๙๘

^{๑๖} Robert G. Wall & Hugh Hawhins, **Management**, (U.S.A. : McGraw-Hill, 1964), pp.15

๘) เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol Exemplars) ที่เป็นศูนย์รวมจิตใจ

๙) เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar) ประพฤติตนดีเป็นแบบอย่างที่ดี

Patricia C. Haskell ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ ดังนี้^{๑๗}

๑) ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒) ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความเข้าใจกันอย่างดี

๓) ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

๔) ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความเข้าใจกันอย่างดี

๕) ให้ความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในการประเมินผลความดีความชอบบำรุงขวัญ และกำลังใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

L.F. Urwick ได้ให้แนวความคิดไว้ ดังนี้^{๑๘}

๑) เป็นตัวแทนขององค์กร ไม่ว่าจะไปที่ใดสามารถติดต่อเป็นตัวแทนในการ ประสานงานให้องค์กรได้ สร้างความนับถือเชื่อถือ ทำให้การติดต่อธุรกิจเป็นไปด้วยดี

๒) บริหารองค์กรตามเป้าหมายที่ตนเองรับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่ในขณะนั้น

๓) สร้างบรรยากาศให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ทำให้เกิดผลผลิตสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ขององค์กรในที่สุด

๔) ให้ความกระจ่างชัดเจนแก่ผู้ร่วมงานทุกคน โดยยึดเอานโยบายขององค์กรและ เหตุผลที่เหมาะสม เพื่อให้ทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง นำไปเป็นแนวทางที่จะปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อ ตนเองและต่อองค์กรได้ต่อไป

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

บุคคลที่จะเป็น “ผู้นำ” ได้นั้นมิใช่ว่าจะเป็นกันได้ทุกคนเพราะการเป็นผู้นำจะมี คุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลโดยทั่วไป อาจเป็นคุณลักษณะพิเศษที่ติดมาแต่กำเนิดหรือได้รับการ พัฒนาให้มีความสามารถพร้อมที่จะเป็น “ผู้นำ” ในพระไตรปิฎกซึ่งเป็นคัมภีร์บันทึกหลักธรรมทาง พระพุทธศาสนาได้บันทึกพุทธวจนะคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าที่ทรงตรัสไว้ใน **ทุติยปาปณิกสูตร**^{๑๙} กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำมีลักษณะที่สำคัญ ๓ ประการ ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง วิสัยทัศน์ดี มีปัญญามองการณ์ไกล คาดการณ์ล่วงหน้าได้ ถูกต้อง มีความชำนาญทางความคิด ทำให้สามารถวางแผนในการบริหารงานองค์กรได้ผลสำเร็จ สามารถใช้คนและวางแผนกำลังคนได้อย่างชาญฉลาด

^{๑๗} Patricia C. Haskell, *Leadership in the Office*, (NewYork : American Management Association Inc, 1963), pp.30.

^{๑๘} L.F. Urwick, *Leadership in the 20th Century*, (London : Sir Hillman&Son, 1962), pp.55.

^{๑๙} อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑.

๒. วิรุโรร หมายถึง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จัดการธุระในเรื่องที่ชำนาญได้เป็นอย่างดี ถ้าเป็นพ่อค้าก็รู้กลวิธีการค้าขายให้ได้กำไรสูงสุด

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถประสานงานกับบุคคลได้ทุกระดับ พึงพาอาศัยซึ่งกันและกันได้เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการงานได้อย่างเรียบร้อย

คุณลักษณะ ๓ ประการ มีระดับความสำคัญต่างกันตามระดับของผู้หน้าที่ทำหน้าที่บริหารองค์กร กล่าวคือ ผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีความรู้คุณลักษณะที่ ๑ และคุณลักษณะที่ ๓ (วิสัยทัศน์ และมนุษยสัมพันธ์) เพราะต้องรับผิดชอบในการวางแผน กำหนดนโยบาย และต้องควบคุมงานทุกประเภทขององค์กร คุณลักษณะที่ ๒ (ความรู้เฉพาะด้าน) ไม่จำเป็นต้องมีเพราะสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้เฉพาะด้านได้ ถ้าเป็นผู้บริหารระดับกลาง ต้องมีคุณสมบัติครบทั้ง ๓ ข้อ เพราะต้องเตรียมพร้อมการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูง จึงต้องเพียบพร้อมด้วยสติปัญญาที่มองการณ์ไกล มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นอย่างดีเพื่อการสั่งการ การควบคุม รวมทั้งการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าเป็นผู้บริหารระดับต้น ต้องมีคุณลักษณะข้อที่ ๒ เพราะต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด แต่ในขณะเดียวกันจะทั้งคุณสมบัติข้อที่ ๑ ไม่ได้ เพราะจะต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นผู้บริหารในระดับสูงต่อไป^{๒๐}

นอกจากนี้ยังมีนักปรัชญา ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการได้ให้ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ดังที่จะแสดงเพื่อทราบถึงแนวความคิดในเรื่องนี้ให้หลากหลายยิ่งขึ้น ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่มีลักษณะที่สำคัญ คือ^{๒๑}

๑) ตัวเองต้องดีต้องเป็นแบบอย่างได้ และมีความรู้ความสามารถที่จะนำพาเขาได้

๒) ต้องมีกัลยาณมิตร ต้องหาที่ปรึกษาและผู้ร่วมการร่วมงานที่ดีมีความรู้ความสามารถ และแสวงหาปัญญาเพิ่มเติมอยู่เสมอ

๓) ต้องเป็นคนไม่ประมาท คือ มีสติ คอยตรวจตราสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่จะกระทบต่อชีวิต ต่อองค์กร ต่อสังคม และหาทางแก้ไขปรับปรุง

๔) ต้องเป็นคนเข้มแข็ง แม้จะมีอุปสรรค มีภัยอันตราย มีปัญหาที่ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นไหว วางตัวเป็นหลักให้เป็นที่ยึดได้

๕) ต้องทำได้และช่วยเหลือให้ผู้อื่นทำได้ในสิ่งที่ต้องการจะทำ

๖) สายตากว้างไกล ต้องมองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง ซึ่งเป็นลักษณะทางปัญญา คนที่เป็นผู้นำต้องมีปัญญาซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

ดร.สุทธิชัย ปัญญโรจน์ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า คนที่เป็นผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม เป็นคนที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตามอีกทั้งผู้ตามย่อมนำเอาความประพฤติ นำเอาแบบอย่างในการทำงาน ลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีคุณลักษณะ

^{๒๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๙.

^{๒๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๙ - ๓๑.

ดังนี้^{๒๒}

๑. มีเป้าหมาย ผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำ ควรมีเป้าหมายเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายชีวิต เป้าหมายในการทำงาน เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงประเทศชาติ การมีเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้นำมีทิศทางในการเดินทางไปสู่เป้าหมาย ตรงกันข้าม หากผู้นำไม่มีเป้าหมาย ผู้นำก็จะรู้สึกสับสน เปรียบดังเรือที่ไร้หางเสือ อีกทั้งไม่รู้จะไปในทิศทางไหนเหมือนอยู่กลางมหาสมุทร

๒. ความรอบรู้ ยุคปัจจุบัน เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร เป็นยุคที่จะต้องใช้ ความคิด ความรู้ มาแข่งขันกัน ไม่เหมือนยุคในสมัยอดีตมักจะใช้กำลังในการต่อสู้หรือการทำสงคราม ผู้นำที่มีข้อมูลมากกว่า ผู้นำที่มีความรอบรู้กว่า ผู้นำที่มีการใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ดีกว่า มักเป็นที่ยอมรับอีกทั้งเป็นที่เคารพเชื่อถือแก่ผู้ตาม

๓. กล้าเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ยุคสมัยปัจจุบันและยุคของโลกในอนาคต ผู้นำมักเป็นผู้ที่กล้าเปลี่ยนแปลง ผู้นำมักกล้าทดลอง ค้นคว้า สิ่งใหม่ๆ โลกยุคใหม่จึงเป็นยุคสมัยของ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

๔. กระตือรือร้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มักเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นกระฉับกระเฉง เดินไวกว่าคนปกติ ตามจิตวิทยา หากผู้นำมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ตามมักจะมี ความกระตือรือร้นด้วย ในทางกลับกัน หากว่าผู้นำมีความเฉยชา ผู้ตามก็มักจะทำงานด้วยความเฉยชาเช่นกัน

๕. มีความอดทน งานของผู้นำมักเป็นงานที่หนักกว่าผู้ตาม เนื่องจากต้องมีความรับผิดชอบต่องาน ต่อคนที่ทำงาน และต่อองค์กร ยิ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เช่น บริษัท(มหาชน) กระทรวง หรือประเทศชาติ ก็ต้องรับภาระที่หนักหนาขึ้น หากว่าเราสังเกต ผู้นำระดับประเทศบางคนตอนขึ้นสู่ตำแหน่ง นายกรัฐมนตรี ประธานาธิบดี มีใบหน้าที่หล่อ ดุติ มีสง่า แต่เมื่อดำรงตำแหน่งไปได้ไม่นาน หน้าตาที่เคยสง่า ดุติ กลับการเป็นใบหน้าที่ดู เคร่งเครียด จริงจัง ก็สืบเนื่องมาจาก ผู้นำระดับประเทศผู้นั้น ต้องแบกรับปัญหาต่างๆ มากมายและใช้ความคิดในการแก้ปัญหาเหล่านั้นเอง

๖. การบังคับตนเองหรือการควบคุมตนเอง คนที่ต้องการเป็นผู้นำต้องมีสติในการควบคุมตนเอง ทั้งทางด้านจิตใจและร่างกาย เช่น บังคับตนเองไม่ให้เกิดออกต่อหน้าสาธารณะในการแสดงกิริยาอาการที่ไม่ดี โดยเฉพาะต่อหน้าสื่อมวลชน เนื่องจากผู้นำต้องเป็นเป้าสายตาต่อลูกน้องและคนทั่วไป

๗. การใช้ดุลพินิจและกล้าตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักใช้ดุลพินิจ อีกทั้งเมื่อมีปัญหาที่ต้องกล้าตัดสินใจ ถึงแม้จะตัดสินใจผิดพลาดไปบ้างก็ตาม แต่หากไม่กล้าตัดสินใจ ก็จะทำให้สถานการณ์นั้นๆ แย่ลงได้ ผู้นำจึงต้องเป็นนักวิเคราะห์ นักคิดที่ดีในการรู้จักมองปัญหาต่างๆ อีกทั้งต้องมีความเด็ดขาดเมื่อต้องตัดสินใจ เพื่อที่จะนำพาองค์กร ประเทศชาติ เดินหน้าต่อไป

๘. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคน หากผู้นำสามารถครองใจคนทำงานได้ ลูกน้องก็มักจะทำงานเต็มที่ การมีมนุษยสัมพันธ์จะทำให้

^{๒๒} ดร.สุทธิชัย ปัญญโรจน์, **คุณลักษณะผู้นำที่ดี**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๐๗ พฤษภาคม ๒๕๕๕, <http://www.drsuthi.chai.com>

ผู้นำเป็นที่ เคารพรัก ศรัทธา เชื่อถือ ของผู้คน ทำให้มีคนอยากช่วยเหลือ มากกว่าผู้นำที่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

บัญชา แก้วเกตุทอง ได้ให้แนวคิดไว้ว่ามนุษย์ที่มีลักษณะของผู้นำ (Characteristics of Leaders) จะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๕ ประการ คือ^{๒๓}

๑. ลักษณะทางสติปัญญา (Intelligence) อาทิ ความคิดตามหลักเหตุผล ความมีสามัญสำนึก การตัดสินใจ ทศนคติเชิงบวก การคาดการณ์ และการมีกาลเทศะ

๒. ลักษณะทางร่างกาย (Physique) อาทิ สุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ความอดทนอดกลั้น บุคลิกภาพดี ลักษณะที่น่าิยมดูภูมิฐาน

๓. ลักษณะทางอารมณ์ (Temperament) อาทิ ความสุขุมเยือกเย็น มีอารมณ์ขัน การบังคับตนเองเก็บอารมณ์ได้ดี การปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม การวางตัวให้เหมาะสมในสังคม ความเข้าใจผู้อื่น

๔. ลักษณะทางอุปนิสัย (Character) อาทิ ความจริงใจ ความจงรักภักดี ความสำนึกในหน้าที่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกล้าหาญ ความเข้มแข็ง ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว ความสนใจผู้อื่น มีความกว้างขวาง

๕. ลักษณะทางศีลธรรม (Moral) อาทิ ใช้สติสัมปชัญญะในการกระทำหรือการปฏิบัติงาน มีหิริโอตตปเปคือความละอาย ความกลัวในการทำผิดศีลธรรม ไม่มีอคติหรือความลำเอียง มีความยุติธรรม ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานด้วยจิตเมตตา ยึดธรรมาสธรรม ๔ คือ มีสัจจะความจริงใจ มีทมะความอดกลั้น มีขันติความอดทนต่อความยากลำบาก มีจาคะการเสียสละ มั่นคงในหลักสังคหวัตถุ ๔ ประการ คือ ทานแบ่งปันสิ่งของ ปิยวาจา ใช้คำพูดไพเราะอ่อนหวาน อตถจริยา ประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น สมานัตตตา ตั้งตนไว้ชอบเสมอต้นเสมอปลาย และที่สำคัญผู้นำควรรักษาศีล ๕ อย่างเคร่งครัด ถ้าผู้นำคนใดยึดมั่นในหลักธรรมเท่าที่กล่าวมาแล้ว จะเป็นผู้นำที่จะมีโอกาสผิดพลาดยาก และจำเป็นผู้นำที่ได้รับความนิยมชมชื่น เคารพนับถือและศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดทั้งบุคคลทั่วไป

ดร. ชัยยุทธ เลิศพาชิน และดร.สุเทพ ทองคำ ได้ให้แนวคิดในเรื่องคุณลักษณะผู้นำองค์กรไว้ว่า หนทางการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำองค์กรนั้นมีหลากหลายแนวทาง อาทิเช่น การเลือกตั้ง การแต่งตั้ง การสืบทอดต่อ การเข้ายึดอำนาจ เป็นต้น ผู้นำส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่า การได้เข้าดำรงตำแหน่งคือความสำเร็จ หากแต่ว่าตามข้อเท็จจริงแล้วผู้นำจักประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อองค์กรที่ตนนำนั้นประสบความสำเร็จหลังจากที่ตนได้นำองค์กรไปได้ระยะเวลาหนึ่งแล้ว ดังนั้นผู้นำจึงต้องนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้กำหนดแนวทางประเมินคุณลักษณะของผู้นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศไว้ ซึ่งพอสรุปย่อๆได้ ๒ ข้อดังนี้^{๒๔}

^{๒๓} พล.ต.บัญชา แก้วเกตุทอง, **ผู้นำการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โครงการตำรา - ศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๒๓), หน้า ๒๑ - ๒๓.

^{๒๔} ดร.ชัยยุทธ เลิศพาชินและดร.สุเทพ ทองคำ, **คุณลักษณะผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๕๕, [http:// www.mgts.lpru.ac.th](http://www.mgts.lpru.ac.th)

๑) ผู้นำระดับสูงดำเนินการในการชี้นำองค์กรและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำองค์กรจะต้องดำเนินการในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรที่ตนต้องการให้องค์กรมี หรือองค์กรเดินอย่างชัดเจน อาทิเช่น ผู้นำโรงงานกลุ่ม ซีพี ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า Kitchen of the World ซึ่งสันต์ได้ใจความว่า ผู้นำขององค์กรต้องการให้องค์กรของตนผลิตสินค้าเพื่อป้อนให้ทุกครัวเรือนในโลกนี้ หรือผู้นำโรงกลั่นน้ำมันไทยออยล์ ได้กำหนดค่านิยมขององค์กรว่า Teamwork ซึ่งสันต์ได้ใจความว่า พนักงานทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจทำงานกันเป็นกลุ่มเป็นก้อนไม่มีความแตกแยก ผู้นำองค์กรจะต้องดำเนินการในการสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อส่งเสริมกำกับ และส่งผลให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยผู้นำต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีชัดเจน และตรวจสอบได้ (Role Model) ผู้นำองค์กรจะต้องดำเนินการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน โดยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้องค์กรปรับปรุงผลการดำเนินการเพื่อบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้องค์กรสร้างนวัตกรรม เพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขันด้านผลการดำเนินการหรือเป็นแบบอย่างที่ดี นอกเหนือจากนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนสร้างผู้นำรุ่นใหม่และเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาผู้นำในอนาคตนี้

๒) ผู้นำระดับสูงดำเนินการในการสื่อสารกับพนักงานและกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี ผู้นำจะต้องสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความผูกพันกับองค์กร พร้อมทั้งทำการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาแบบสองทิศทางทั้งองค์กร ผู้นำองค์กรจะต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมนี้ผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อให้ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม นำไปปฏิบัติ ผู้นำส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการถ่ายทอดเพียงพนักงานภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงของตนเท่านั้น จึงเป็นเหตุให้การถ่ายทอดดังกล่าวขาดประสิทธิภาพและไม่สามารถสื่อสารทั่วถึงทุกกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและทั่วทั้งองค์กร และลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากร ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและมุ่งเน้นในการลดต้นทุนการผลิต ผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพจึงได้หันมามุ่งเน้นการยกย่องชมเชยและการให้ความสนใจต่อบุคลากรภายในองค์กร

มาร์แชล โกลด์สมิท ผู้เชี่ยวชาญทางด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า คุณลักษณะที่เป็นหัวใจหลักของผู้นำแห่งอนาคตหรือผู้นำยุคหน้าต้องมี ๕ ลักษณะ ดังนี้^{๒๕}

๑. คิดถึงภาพรวมโลก (Thinking Globally) การทำธุรกิจในอดีตต่างจากปัจจุบันและอนาคตทุกสิ่งในโลกเชื่อมถึงกันหมดจากการพัฒนาการสื่อสารและในอนาคตการเปลี่ยนแปลงของตลาดทั่วโลกจะมีความสำคัญต่อการทำธุรกิจในประเทศ ดังนั้นผู้นำแห่งอนาคตต้องคิดถึงภาพรวมโลก ต้องศึกษาทำความเข้าใจเศรษฐกิจศาสตร์มหภาค ต้องรู้ทันกฎหมายและการเมืองประเทศอื่นๆด้วย มีสองปัจจัยที่ผู้นำยุคหน้าต้องคิดถึง คือ การเพิ่มขึ้นของการค้าระหว่างประเทศ และการบูรณาการด้านเทคโนโลยี ตัวอย่างที่เห็นชัดคือ สินค้าสมัยนี้ไม่ได้ผลิตจากประเทศเดียวอีกต่อไป วัตถุดิบและชิ้นส่วนถูกส่งมาจากประเทศต่างๆ เพื่อประกอบเป็นสินค้าชิ้นเดียว แต่ก็ยังคงมีราคาต้นทุนที่ถูกกว่า

^{๒๕} Marshall Goldsmith, The Global leader of the future : new competencies for a new era, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๕, <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp? Content Detail ID=937>

(จากความได้เปรียบทางการแข่งขัน Competitive Advantage ของแต่ละประเทศนั่นเอง) เพราะฉะนั้นสิ่งเดียวที่ผู้ผลิตต้องเรียนรู้ ก็คือเรื่องการบริหารจัดการการผลิตระดับโลก การบริหารการตลาด และการบริหารทีมขาย นอกจากนี้ผู้นำแห่งอนาคตยังต้องคิดถึงการบูรณาการการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งภายในสำนักงานไปจนถึงการส่งออก ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีนั้นสามารถจะทะลایกำแพงไปสู่การทำธุรกิจระดับโลก

๒. เข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating Cultural Diversity) จากการเปิดตลาดเสรี วัตถุดิบมาจากหลายแห่ง ธุรกิจอาจตั้งฐานการผลิตในต่างประเทศ หรือส่งสินค้าไปขายยังตลาดนอกบ้าน ดังนั้นผู้นำแห่งอนาคตจึงต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมของทีมงานและประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ ต้องเข้าใจทั้งระบบเศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีด้วย และต้องเคารพความแตกต่างด้านนี้ของปัจเจกชน เพราะในมุมมองหนึ่ง คือการเปิดโอกาสทางการค้า ผู้นำธุรกิจจากอเมริกาหรือยุโรปที่เข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทย อาจต้องอ่านหลักพุทธศาสนา เพราะศาสนาถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของคน อาจจะต้องศึกษาเรื่องธรรมเนียมการให้ของขวัญ หรือการให้ความสำคัญกับเวลา (ชาวอเมริกาและยุโรปบางชาติจะตรงเวลา และถือว่าเวลาเป็นสิ่งมีค่า แต่ชาวไทยจะไม่ค่อยตรงเวลา ชอบมาสาย และไม่ให้ความสำคัญกับเวลา) ด้วยเหตุนี้การมีความสามารถที่จะชักจูงใจคนจากหลายเชื้อชาติได้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะวิธีการจูงใจคนในวัฒนธรรมหนึ่งที่ได้ผลดีมาก อาจใช้ไม่ได้เลยกับคนในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง หรือการยกย่องชมเชยพนักงานอาจต้องใช้วิธีที่แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละคน ดังนั้นผู้นำที่มีจุดเด่นข้อนี้จึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่มาค่ายั่งยืนขององค์กรในอนาคต

๓. สามารถบริหารจัดการเทคโนโลยี (Demonstrating Technology) ผู้นำยุคหน้าต้องสามารถบริหารจัดการเข้าใจบทบาทของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยอาศัยกลยุทธ์เพียง ๔ อย่างเท่านั้น คือ

- ๑) ต้องรู้ว่าการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างชาญฉลาดนั้น สามารถช่วยองค์กรได้อย่างไร
- ๒) ต้องรู้จักคัดเลือก พัฒนา และจูงใจทีมงานที่เก่งเรื่องเทคโนโลยีให้อยู่กับองค์กร
- ๓) ต้องรู้วิธีการบริหารและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ
- ๔) ต้องเป็นผู้นำตัวอย่างในแง่การกล้าใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

ในปัจจุบันนี้ หลายองค์กรเชื่อว่าเทคโนโลยีจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในอนาคตที่สามารถเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจได้

๔. สร้างหุ้นส่วนธุรกิจ (Building Partnerships) เพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ และได้เปรียบคู่แข่งธุรกิจ ผู้นำแห่งอนาคตต้องทำให้ได้ว่าการปรับขนาดองค์กร ฝ่าโครงสร้างลดจำนวนพนักงาน และจ้างธุรกิจอื่นทำงานที่ตนไม่ถนัด (outsourcing) นั้น ต่อไปจะถือเป็นเรื่องธรรมดามากๆ ผู้นำยุคหน้าต้องรู้จักสร้างหุ้นส่วนธุรกิจยิ่งมามากยิ่งดี ในอนาคตคำว่าศัตรูคู่แข่งหรือคู่หูจะไม่ชัดเจนเท่าไรนัก ยิ่งในธุรกิจสำคัญๆ เช่น พลังงาน การสื่อสาร และยา องค์กรเดียวกันอาจเป็นทั้งลูกค้า เป็นผู้จัดส่ง เป็นหุ้นส่วน หรือคู่แข่งในเวลาเดียวกันก็ได้ ดังนั้น ผู้นำยุคหน้าจึงควรสร้างแนวคิดบวก สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและแบบ “ชนะ-ชนะ” (win-win) กับองค์กรอื่นๆ ไว้จึงน่าจะเหมาะสมกว่า

๕. ต้องแบ่งปันประสบการณ์ผู้นำ (Sharing Leadership) ผู้นำในยุคหน้าไม่ได้เป็นแบบ

ที่อยู่บนจุดยอดสุดของแผนผังโครงสร้างองค์กร ที่ยึดติดขยับอะไรไม่ได้อีกต่อไปแล้ว ในอนาคต หุ่นส่วนธุรกิจจะหันมาร่วมมือกันทำงานมากขึ้นพนักงานและทีมงานจะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่มีความรู้มากขึ้น (knowledge workers) เพราะเดี๋ยวนี้สามารถหาข้อมูลในเรื่องต่างๆ ได้ทั้งง่ายและเร็ว การบริหารทีมงานที่มีความรู้ความสามารถจะเป็นเรื่องที่ยากขึ้น เพราะคนเก่งเหล่านี้จะอยู่กับองค์กรไม่นาน นอกจากจะจะมีผู้นำที่เก่งกว่า ทำหายกว่า และเปิดโอกาสให้มากกว่า ฉะนั้นการที่ผู้นำแห่งอนาคตเข้าใจศิลปะการบริหารทีมงานที่เก่งเลิศ (Talent Management) ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อตัวผู้นำเองและองค์กร การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ความสำเร็จของผู้นำเองต่อทีมงานเก่งๆ เหล่านี้ จะช่วยเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้ผู้นำแห่งอนาคตโดดเด่นกว่าผู้นำอื่นๆ อย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุป บุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมียุทธวิธีบริหาร ๓ ปัจจัยให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คือ การบริหารตนเอง การบริหารคน และการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารตนเอง เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างความเป็นผู้นำ จะต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่ทันสถานการณ์สามารถประยุกต์ความรู้ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร และส่งผลมาถึงประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน

๒.๑.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพระ ๔

(๑) หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหมวดพระ ๔

ในสมัยพุทธกาลพระบรมศาสดาได้ทรงแสดงธรรมโปรดเหล่าพระภิกษุสงฆ์เรื่องพระ ๔ ตามหลักฐานที่ปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎก หมวดพระสุตตันตปิฎก อังคุตรนิกาย นวกนิบาต ในหัวข้อ “พลสูตร”^{๒๖} ว่าด้วยกำลัง ๔ ประการ เพื่อให้สาวกของพระองค์ทราบ ว่า ผู้ที่มีกำลังทั้ง ๔ ประการนี้มีลักษณะอย่างไร ผลที่ได้จากการปฏิบัติตามแนวทางนี้จะเป็นเช่นใด ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไร โดยผู้วิจัยจะนำมากล่าวถึงสาระสำคัญ ไว้ดังนี้

“กำลังทั้ง ๔ ประการที่กล่าวนี้ ประกอบด้วย กำลังปัญญา ๑ กำลังความเพียร ๑ กำลังการงานอันไม่มีโทษ ๑ กำลังสังคหพระ ๑”

“กำลังทางปัญญา (ปัญญาพระ) ผู้มีปัญญาย่อมที่จะแยกแยะได้ว่าธรรมมี ๒ ประเภท คือ ธรรมที่เป็นฝ่ายกุศลกับฝ่ายอกุศล ธรรมที่เป็นฝ่ายขาวและฝ่ายดำ ธรรมที่เป็นฝ่ายไม่มีโทษกับฝ่ายที่มีโทษ ธรรมที่ควรนำมาปฏิบัติกับธรรมที่ควรละเว้น ธรรมที่เป็นแนวทางให้ดำเนินไปสู่การเป็นอริยะบุคคลกับที่ไม่ใช่แนวทางให้ดำเนินไปสู่การเป็นอริยะบุคคล ผู้ที่รู้จักเลือกเฟ้นนำเอาหลักธรรมที่ถูกต้องมาปฏิบัติเพื่อเป็นหนทางทำให้ตนเข้าถึงความรู้แจ้ง นำพาตนก้าวเข้าสู่ความเป็นพระอริยะบุคคลได้ ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีกำลังปัญญา”

^{๒๖} อจ. นวก. (ไทย) /๒๓/๕/๔๓๙.

“กำลังความเพียร (วิริยะพละ)” บุคคลใดที่มีความตั้งใจมั่นในการละเว้นไม่ปฏิบัติในธรรมเหล่านี้ คือ ธรรมที่เป็นอกุศล ธรรมฝ่ายดำ ธรรมที่เป็นโทษ ธรรมที่ไม่ควรนำมาปฏิบัติ ธรรมที่ไม่ใช่หนทางที่จะนำไปสู่การเป็นอริยะบุคคล แต่มีความปรารถนาอย่างแกล้วกล้าที่จะปฏิบัติตนตามธรรมเหล่านี้ คือ ธรรมที่เป็นกุศล ธรรมฝ่ายขาว ธรรมที่ไม่เป็นโทษ ธรรมที่ควรนำมาปฏิบัติ ธรรมที่เป็นหนทางนำไปสู่การเป็นอริยะบุคคล ด้วยความตั้งมั่นที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนบรรลุผลสำเร็จไปสู่ความหลุดพ้นได้ บุคคลผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้มีกำลังความเพียร”

“กำลังการงานอันไม่มีโทษ (อนวัชขพละ)” พระอริยะสาวกในศาสนาของพระองค์ที่ประพฤติตามธรรมวินัยเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีการทำงานที่ไม่มีโทษ ด้วยการประกอบตนอยู่ในคุณงามความดี มีศีล มีธรรม ทั้งกาย วาจา และใจ ไม่เป็นโทษภัยต่อผู้ใด บุคคลลักษณะเช่นนี้ คือ ผู้ที่มีกำลังการงานอันไม่มีโทษ”

“กำลังการสงเคราะห์ (สังคหพละ)” บุคคลที่ประกอบตนประพฤติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ (๑) ทาน การให้ทั้งปวง (๒) ปิยวาจา การพูดถ้อยคำอันเป็นที่รักยิ่ง (๓) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ในหมู่ชน และ (๔) สมานัตตตา การวางตนที่เหมาะสม สิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะของผู้ที่มีกำลังการสงเคราะห์”

อย่างไรก็ตามในสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ พระบรมศาสดาทรงให้ความสำคัญในแต่ละวัตถุไว้ว่า “ทานหรือการให้ที่ดีที่สุด คือการให้ธรรมทาน ปิยวาจาหรือการใช้วาจาที่ดีที่สุด คือ การกล่าวชักชวนหมู่ชนที่ไม่มีศรัทธาในหลักธรรมให้เกิดความศรัทธาในหลักธรรม กล่าวชักชวนหมู่ชนที่ไม่มีศีลให้ดำรงตนอยู่ในศีล และชักชวนบุคคลที่ไม่มีปัญญาให้ดำรงตนอยู่ได้ด้วยปัญญา อตถจริยาหรือการประพฤติประโยชน์ที่ดีที่สุด คือ การชักชวนหมู่ชนที่มีความตระหนี่ให้เป็นผู้เสียสละบำเพ็ญประโยชน์ในหมู่ชน สมานัตตตาหรือการวางตนอย่างเหมาะสมที่ดีที่สุด คือ การที่พระอริยะบุคคล อันมี พระโสดาบัน พระอนาคามี พระสกิทาคามี และพระอรหันต์ วางตนเสมอในระดับของพระอริยะบุคคลระดับเดียวกันไว้ได้ด้วยดี”

สำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามกำลังทั้ง ๔ พระบรมศาสดาทรงตรัสไว้ว่า “พระอริยะสาวก หรือบุคคลใดที่ประกอบด้วยกำลังทั้ง ๔ ประการนี้ ย่อมเป็นผู้ที่รอดพ้นจากภัยทั้ง ๕ คือ (๑) อาชีวิตภัย ภัยจากการครองชีพ (๒) อสัโลกภัย ภัยจากความเสื่อมเสียชื่อเสียง (๓) บริสสารัชชภัย ภัยจากการครั่นคร้ามเกรงใจในที่ประชุม (๔) มรณภัย ภัยจากความตายก่อนถึงเวลาอันควร (๕) ทุกคติภัย ภัยจากการที่ต้องไปอยู่ในทุกขคติภูมิหลังจากหมดอายุขัยในภพปัจจุบัน”

(๒) หลักธรรมพละ ๔ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้ปกครอง

หลักธรรมพละ ๔ เป็นคำสอนที่มีความสำคัญตามที่พระบรมศาสดาได้ทรงแสดงไว้ใน “พลสูตร” เพื่อให้พุทธบริษัทของพระองค์ได้นำไปประพฤติปฏิบัติให้ล่วงพ้นจากภัยทั้ง ๕ และเป็นหนทางนำไปสู่มรรค ผล นิพพานได้สำเร็จ ซึ่งในเวลาต่อมาพระอาจารย์ที่ทรงภูมิธรรมขั้นสูง ท่านได้นำหลักธรรมหมวดนี้มาเผยแผ่ใช้เป็นหลักปฏิบัติให้กับบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ รวมทั้งในการกำหนดคุณสมบัติการเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งกำลังสติปัญญา และกำลังจิตใจ โดยใช้หลักธรรมเป็นหลักในการบริหารงาน กล่าวคือ ได้ประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เป็นพละหรือกำลังแห่งคุณธรรม ๔ ประการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำในการทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีความสามารถบริหารงานตามหลักสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ มีความสามารถในการ

วางแผนงาน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ได้เป็นผลดีอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีคุณสมบัติตามหลักพละ ๔ ประการนี้ จะเป็นบุคคลที่มีความฉลาด รอบรู้ (ปัญญาพละ) มีความขยันหมั่นเพียร (วิริยะพละ) มีความซื่อสัตย์สุจริต (อนวัชพละ) และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (สังคหพละ) โดยผู้วิจัยได้นำแนวความคิดของท่านทั้งหลายมาแสดงไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและเป็นแนวทางในการนำมาเป็นหลักปฏิบัติต่อไป ดังนี้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) พละ ๔ ธรรมอันเป็นกำลังที่เกิดจากคุณธรรม ความประพฤติปฏิบัติที่เป็นหลักประกันของชีวิต ซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองไม่หวาดหวั่นกลัวภัย มี ๔ ประการ คือ^{๒๗}

ปัญญาพละ กำลังปัญญา คือ ได้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถูกต้องชัดเจนในเรื่องราวที่ตนเกี่ยวข้อง ตลอดถึงสภาวะอันเป็นธรรมดาของโลกและชีวิต เป็นผู้กระทำการต่าง ๆ ด้วยความเข้าใจเหตุผล และสภาพความจริง

วิริยะพละ กำลังความเพียร คือ เป็นผู้ประกอบกิจการงานที่การงานต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ด้วยความบากบั่นพยายามไม่ทอดทิ้งหรือย่อหย่อนท้อถอย

อนวัชพละ กำลังสุจริตหรือกำลังความบริสุทธิ์ คือ มีความประพฤติและหน้าที่การงานที่สุจริตไม่มีโทษ สะอาดบริสุทธิ์ไม่มีใครที่จะติเตียนได้

สังคหพละ กำลังความสงเคราะห์ คือ ได้ช่วยเหลือเกื้อกูล ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นสมาชิกที่มีคุณประโยชน์ต่อชุมชน

ผู้ประพฤตินตามหลักพละ ๔ นี้อยู่เสมอจะเป็นผู้ที่มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตรอดพ้นจากภัยทั้ง ๕ คือ ภัยจากการครองชีพ ภัยจากการเสื่อมเสียชื่อเสียงและการถูกกล่าวร้าย ภัยจากการครั่นคร้ามในที่ชุมนุม ภัยจากการกังวลเรื่องความตายเพราะเข้าใจในกฎไตรลักษณ์ และภัยจากการกังวลเรื่องชีวิตหลังความตาย เพราะรู้ดีว่าเมื่อสังขารดับแล้วย่อมไปสู่สุคติภพ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ธรรมะสำหรับนักบริหารแบบธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและได้ผลงาน ยึดธรรมเป็นหลักในการบริหารที่เรียกว่า พละ ๔ ประกอบด้วยกำลัง ๔ ประการ คือ^{๒๘}

๑. ปัญญาพละ กำลังหรือพลังแห่งความรอบรู้ ความรู้หรือปัญญาที่กล่าวนี้ผู้นำจะต้องนำมาใช้ในการบริหารตนเอง บริหารคน และบริหารงานให้ดำเนินไปได้เป็นปกติ ซึ่งลักษณะของปัญญาที่เกี่ยวข้องกับปัญญาพละ มีดังนี้

(๑) สุตมยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการอ่าน และการฟังจากหนังสือตำราวิชาการ จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในแต่ละสาขา โดยจะต้องจดจำความรู้เรื่องราวต่าง ๆ ไว้ให้ได้มากมายเพราะสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาและตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานได้ไม่ให้เกิดความเสียหาย

^{๒๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมานุญชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม, พิมพ์ครั้งที่ ๕๗, (นนทบุรี : พิมพ์การพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๐ - ๕๑.

^{๒๘} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔๔ - ๔๕.

(๒) จินตามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่ได้จากการคิดวิเคราะห์ พินิจไตร่ตรอง ข้อมูลที่ได้รับทั้งจากการฟังหรือการอ่าน รวมถึงการตรวจสอบแหล่งข้อมูลว่ามีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด การน้อมนำมาพิจารณาไว้ในใจอย่างแยบคายซึ่งอาจนำไปสู่การพิสูจน์ข้อเท็จจริง ความคิดแบบจินตามยปัญญา เป็นลักษณะความคิดตามหลักโยนิโสมนสิการ มี ๔ วิธี คือ

๑) คิดถุวิธี (อปายมนสิการ) คือ การคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา เพื่อให้ได้คำตอบถูกต้องตรงความจริง เช่น การตรวจสอบความจริงในบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนัย หรือวิธีนิรนัย หรือต้องใช้ประสบการณ์ตรงเป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความจริง ในสมัยที่พระพุทธเจ้าทรงค้นหาหนทางดับทุกข์ พระองค์ทรงใช้วิธีการทรมานตนเองหรือทุกขกริยาแต่ก็ไม่สามารถได้หนทางดับทุกข์เพราะทรงใช้วิธีผิด

๒) คิดมีระเปียบ (ปตมนสิการ) คือ การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นไม่มีการลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุป ซึ่งในการด่วนสรุปข้อมูลจัดเป็น เหตุผลวิบัติ ตัวอย่างเช่น ถ้าหยิบผลส้มในลัง 1 ลูกมาชิมแล้วมีรสเปรี้ยว ก็ไม่ควรด่วนสรุปว่าส้มทั้งลังเปรี้ยวหมดทุกลูก เพราะอาจมีบางลูกมีรสชาติหวานอร่อยก็เป็นได้ และนอกจากนี้แล้วก็ต้องไม่มีความคิดฟุ้งซ่านออกนอกกลุ่มทางต้องมีสมาธิอยู่ในเรื่องที่คิดพิจารณาอยู่ไม่ทิ้งกลางทางเมื่อมีเรื่องใหม่ๆ เข้ามา

๓) คิดมีเหตุผล (การณมนสิการ) คือ การคิดจากเหตุโยงไปหาผล และการคิดจากผลวกกลับมาหาเหตุ การคิดในลักษณะนี้จะทำให้นักบริหารหรือผู้นำเป็นคนรู้เท่าทันเหตุการณ์ ในการสั่งการแต่ละครั้งสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะได้ผลดีหรือผลเสียตามมา เมื่อมีความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กรต้องบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร

๔) คิดเป็นกุศล (อุปาทมนิการ) คือ การคิดสร้างสรรค์ คิดให้เกิดความหวังได้ กำลังใจในการทำงาน เมื่อได้ความรู้ใหม่ๆ ก็สามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตน และยังหมายรวมถึงความคิดที่รู้จักแสวงหาประโยชน์ได้จากสิ่งที่ดีเหมือนว่าไม่มีประโยชน์

(๓) ภวานามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในทางธรรมก็คือ การฝึกจิตภาวนา เมื่อได้เรียนรู้วิธีการในภาคทฤษฎีแล้วก็ต้องลงมือปฏิบัติจริงจะได้ผล เป็นการแปลงยุทธวิธีเป็นยุทธการในสนามรบ

ปัญญาทั้ง ๓ นี้ทำให้ผู้นำมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้นำหรือนักบริหารที่ต้องรอบรู้เกี่ยวกับตนเองและบริหารตนเองได้ ต้องรอบรู้คนและบริหารคนได้ และต้องรอบรู้งานและบริหารงานได้ เป็นผู้มีความรู้ใน ๓ เรื่อง เป็นอย่างดี กล่าวคือ

๑) รู้ตน หมายถึง รู้จักความเด่นหรือความด้อยของตนเอง ทั้งนี้ก็เพื่อทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตน

๒) รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน ต้องรู้ว่าลูกน้องคนไหนมีความสามารถทางด้านใด มีจริตแบบไหน เพื่อจะได้ใช้งานให้ถูกกับความสามารถและนิสัยของแต่ละคน (จริตหรือนิสัยมี ๖ แบบ คือ รากจริต ชอบรักความสวยงาม คนกลุ่มนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียด ปราณีต, โทสจริต ชอบความเร็ว คนกลุ่มนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว โมหจริต จะขาดความกระตือรือร้นทำงานเฉื่อยชา สัทธาจริต เชื้อคนง่าย คนกลุ่มนี้ถ้าถูกใจผู้ใดจะทำงานให้ผู้นั้นอย่างเต็มกำลัง พุทธจริต ชอบใฝ่รู้ ช่างสงสัย รักการศึกษาค้นคว้าความรู้ คนกลุ่มนี้มีความถนัดงานทางด้านวิชาการ และวิตกจริต ชอบกังวลไม่กล้าตัดสินใจ)

๓) ฐาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน การบริหารคน การอำนวยความสะดวก และการติดตามประเมินผลงาน ความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ ได้แก่ การรู้เท่า มีความรู้เกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร เกี่ยวข้องกับคนอื่นอย่างไร รู้เท่าถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถที่จะหาทางป้องกันเอาไว้ได้และอีกลักษณะหนึ่งคือการรู้ทัน หมายถึง ความรู้เท่าทันสถานการณ์ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้

๒. วิริยะผล หมายถึง กำลังแห่งความเพียรหรือความขยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจกล้าได้กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบาก ไม่ย่อถอยต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ มีความบากบั่นพากเพียรเป็นนิจ ความพากเพียรหรือความขยันที่เกี่ยวข้องกับวิริยะผล มีดังนี้

(๑) สสังขาริวิริยะ คือ ความขยันที่ต้องอาศัยคนอื่นให้มาปลุกใจ หรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีใครบังคับก็หมดกำลังใจที่จะทำงานต่อไปได้

(๒) อสังขาริวิริยะ คือ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตนเองแม้คนอื่นจะหมดกำลังใจล้มเลิกการทำงานไปแล้ว แต่คนที่จะปลุกใจตนเองได้จะลุกขึ้นสู้ต่อไป ผู้นำ มีหน้าที่ต้องนำคนอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปตามปกติ จึงต้องมีความขยันแบบ “อสังขาริวิริยะ” ไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ เมื่อเผชิญอุปสรรคจะต้องปลุกใจตนเอง และปลุกกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าหวัชบวญยอมแพ้คน เดียวองค์กรทั้งหมดก็ล่มสลายได้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประสบผลสำเร็จเมื่อถึงคราวล้มก็ต้องล้มแต่ล้มแล้วต้องลุกขึ้นสู้ให้ได้เอาเหตุการณ์ที่ผ่านมาเป็นบทเรียนในการแก้ไขปัญหการทำงานในครั้งต่อไป ต้องมีความเพียรเป็นเลิศเพื่อบรรลุเป้าหมาย

๓. อนุวัชชผล หมายถึง กำลังการทำงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหาย มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน ไม่ประพฤติปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสีย ละเว้น อบายมุขทั้ง ๖ การประพฤติปฏิบัติที่จะทำให้ อนุวัชชผล สมบูรณ์ มีดังนี้

(๑) การประพฤติดตามหลักเบญจศีล คือ การรักษาศีล ๕ ทั้งกาย วาจา และจิตใจ อย่างเนืองนิจ ประกอบด้วย ศีลข้อที่ ๑ ไม่ฆ่าสัตว์ หรือใช้ให้ผู้อื่นฆ่า ศีลข้อที่ ๒ ไม่ขโมยหรือลักทรัพย์ของผู้อื่น ศีลข้อที่ ๓ ไม่ประพฤติดผิดในกาม ล่วงละเมิดคู่สามีภรรยาของบุคคลอื่น ศีลข้อที่ ๔ ไม่กล่าวความเท็จ พูดโกหก พูดเพ้อเจ้อ พูดไร้สาระ ศีลข้อที่ ๕ ไม่ดื่มแอลกอฮอล์ หรือของมึนเมา

(๒) ละเว้นอบายมุข อบายมุขทั้ง ๖ ทำให้ชีวิตของบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องไปสู่หนทางแห่งความเสื่อมและอาจทำให้บุคคลผู้นั้นต้องทุจริตต่อหน้าที่การงาน อบายมุขทั้ง ๖ ตามที่กล่าวมี อบายมุข ๑ การดื่มสุรา อบายมุข ๒ การท่องเที่ยวยามวิกาล อบายมุข ๓ การดูการละเล่นที่ผิดศีลธรรมอันดี อบายมุข ๔ การคบคนชั่ว คบโจร อบายมุข ๕ การเล่นเกมพนัน อบายมุข ๖ การเกียจคร้านประกอบอาชีพการงาน

๔. สังคหผล หมายถึง กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญสำหรับนักบริหารที่อาศัยคนอื่นทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำหรือนักบริหารสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ต้องมีสังคหวัตถุ ๔ ประการ คือ

(๑) ทาน การแบ่งปัน การให้ ซึ่งประกอบได้ด้วย ทาน ๓ แบบ ได้แก่

- อามิสทาน คือ การให้สิ่งของ ทุนทรัพย์

- วิทยาทานหรือธรรมทาน คือ การให้คำแนะนำสั่งสอน บอกวิธีการทำงานให้ได้ผล การสนับสนุนทางด้านการศึกษาค้นคว้าพัฒนามนุษย์

- อภัยทาน คือ การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือการล่วงเกินซึ่งกันและกัน

(๒) ปิยวาจา การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน ผู้กตัญญูใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน

(๓) อตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หรือการสงเคราะห์ต่อผู้ใต้บัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน

(๔) สมานัตตตา การวางตัวถูกกาลเทศะ วางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง

ในการที่จะทำให้อำนาจหรือผู้บริหารประพฤติตามหลักสังคหวัตถุได้อย่างจริงจัง ผู้นำจะต้องมีหลักพรหมวิหารธรรมประจำใจด้วยหลักธรรม ๔ ข้อ คือ

เมตตา ความรัก ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มองแต่ส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน ให้มองข้ามในส่วนเสียและให้อภัย

กรุณา ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ เมื่อเห็นผู้ร่วมงานประสบความลำบาก คิดหาทางช่วยเหลือให้เขาหลุดพ้นจากความยากลำบาก

มุทิตา ความรู้สึกพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข มีความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีจิตใญ่ริษยาผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

อุเบกขา ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง มีความยุติธรรม ไม่มีอคติลำเอียง

พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์) พละ ๔ คือ ธรรมที่ช่วยทำให้อำนาจปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ “พละ” หมายถึง กำลัง หรือพลังแห่งคุณธรรม ซึ่งมี ๔ ประการ เป็นกำลังของผู้นำที่จะนำพาหมู่คณะ องค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชา บริวาร ไปสู่จุดหมายปลายทางได้สำเร็จ เปรียบเสมือนกับบุคคลที่จะเดินทางไกล ๆ ได้ หรือต้องขึ้นสู่ภูเขาที่สูงชันได้ก็ต้องมีกำลังที่แข็งแรง ฉะนั้นผู้นำทั้งหลายจะสามารถขับเคลื่อนองค์กร หมู่คณะไปข้างหน้าได้ก็ต้องอาศัยกำลัง คือ พละ ๔ ซึ่งประกอบด้วย กำลัง ๔ ประการ ดังนี้^{๒๙}

๑. ปัญญาพละ หมายถึง ความฉลาดรอบรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีโยนิโสมนสิการ คือ วิธีการไตร่ตรองใคร่ครวญอย่างพินิจพิเคราะห์ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ การบริหารงาน การบริหารบริวารผู้ใต้บังคับบัญชา คนมีปัญญาพละ จะมีกลยุทธ์ในการทำงานที่ดี การที่จะเป็นผู้ที่มีปัญญาความฉลาดรอบรู้ได้นั้น ต้องเป็นคนใฝ่ศึกษาปฏิบัติฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ หลักธรรมที่สอดคล้องกับปัญญาพละ มี อริยสัจ ๔ จริต ๖ ปัญญา ๓ โภคผล ๓ ความรอบรู้ที่ผู้นำพึงเข้าใจ

หลักแห่งปัญญารอบรู้ดังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสเรียกปัญญานี้ว่า โภคผล ๓^{๓๐} หมายถึง ความฉลาด ๓ ประการ คือ

^{๒๙} พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์), “ผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการอคติ = Buddhist Leaders and Bias Management”, ใน **รวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนานานาชาติ ครั้งที่ ๘ เนื่องในวันวิสาขบูชา วันสำคัญสากลของโลก ๑๒ - ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔ ประเทศไทย**, รวบรวมจัดพิมพ์โดย ผศ.ดร.พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, (กรุงเทพมหานคร : ๒๑ เซ็นจูรี่, ๒๕๕๔), : ๔๓ - ๔๘.

^{๓๐} อภิ. วิ. (ไทย) ๓๕/๗๗๑/๕๐๕.

(๑) อายโกศล หมายถึง ฉลาดในความเจริญ รู้จักเหตุปัจจัยหนทางไปสู่ความสำเร็จ สามารถนำพาทิศกร นำพาหมู่คณะ นำทีมงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า รู้ว่า เส้นทางนี้หากดำเนินไปแล้วก็จะเกิดความเจริญรุ่งเรืองแน่นอน

(๒) อปายโกศล หมายถึง ฉลาดในทางเสื่อม รู้จักเหตุปัจจัยและความประพัตติที่จะนำไปสู่ความเสื่อมเป็นโทษเป็นความทุกข์เดือดร้อน การรู้ถึงเหตุ วิธีการ หนทาง แนวทาง ถ้าหากดำเนิน หรือปฏิบัติไปในทางนี้จะเกิดแต่โทษฝ่ายเดียวเกิดผลเสียอย่างเดียวก็น่าจะพยายามหลีกเลี่ยง ละเว้นทางนั้น เช่น การทุจริตต่อหน้าที่ การเบียดเบียนผู้อื่น การพูดจาทุจริต การก่อความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น

(๓) อุปายโกศล หมายถึง ฉลาดในอุบาย รอบรู้ที่จะหลีกเลี่ยงเหตุปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความเสื่อม และในขณะเดียวกันก็ฉลาดในการดำเนินไปในทางที่ให้ถึงความสำเร็จ ความเจริญและสันติสุขในชีวิต รู้วิธีการที่จะเว้นหลีกเลี่ยงหนทางที่จะนำพาตนและองค์กรไปสู่ความเสียหาย และรู้วิธีการนำตนและคณะองค์กรไปสู่ความเจริญ วิธีการปฏิบัติตนให้ดี ได้แก่ ดำรงตนอยู่ในศีล ๕ ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ ยึดหลักธรรมในการดำรงชีวิต และทำหน้าที่การเป็นผู้นำที่ดี

๒. วัริยะพละ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ มีความพยายาม ตั้งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีความอดทนสูง ซึ่งความเพียรนี้เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จ ดังคำสอน “วิริเยน ทุกขมจเจติ บุคคลจะล่วงทุกข์ไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยความเพียร” พระพุทธองค์ทรงตรัสถึงความเพียรมี ๔ ประการ ที่เรียกว่า ปธาน ๔ มีสาระสำคัญสอดคล้องกับวัริยะพละ

(๑) สังวรปธาน เพียรระวังบาป (อกุศลกรรม) มิให้เกิดขึ้น ได้แก่ การมีสติ ความระลึกได้ สัมปชัญญะ ความรู้ตัว มีความใคร่ครวญ พิจารณาโดยแยบคาย ตามหลัก โยนิโสมนสิการ ไตรตรองอย่างถี่ถ้วน ไม่ให้กิจการงานที่ทำมีข้อบกพร่อง หรือข้อผิดพลาดเสียหายได้ ซึ่งการเพียรระวังนี้ คือ ความรอบคอบ ความระมัดระวังไม่ให้ความดีที่ทำอยู่ถูกลบล้าง เช่น ถูกความโลภครอบงำ ทำให้ต้องประพัตติมิชอบต่อหน้าที่การงาน เป็นต้น

(๒) ปหานปธาน เพียรละหรือกำจัดบาปมิให้เกิดขึ้น ได้แก่ ความเพียรในการ ละเว้น ข้อโต้แย้งที่ไม่เป็นประโยชน์ นำมาสู่ความแตกแยก แยกความคิด โดยพิจารณาว่า การเป็นผู้นำต้องซื้อใจคน ต้องประพัตติตนให้ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานรัก อาทิ ละเว้นอบายมุข ละเว้นความทุจริต ละเว้นการเอาเปรียบบริวารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อประพัตติเหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรละทิ้งเพราะจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำที่ดี

(๓) ภาวนาปธาน เพียรเจริญกุศลให้เกิดขึ้น ได้แก่ ความขยันในกิจการงาน ผลักดันผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมที่เกี่ยวข้องให้พึงมีปรากฏอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความเจริญของชุมชน หมู่คณะ และองค์กร

(๔) อนุรักษนาปธาน เพียรรักษากุศลที่ทำไว้แล้วให้ตั้งมั่นถาวร ผลงานใดที่ทำให้ปรากฏและมีประสิทธิภาพ ก็ต้องรักษามาตรฐานสิ่งดี ๆ ที่ทำไว้อย่าให้หย่อน หรือลดระดับความดีลง ต้องรักษาระดับผลงานให้ได้มาตรฐานต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อถือศรัทธาต่อตัวผู้นำเอง

ประธาน ๔ หรือความเพียร ๔ ประการนี้เป็นความเพียร ความขยัน อุตสาหะ ผู้มีหน้าที่เป็นผู้ต้องหาต้องยึดถือปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติแล้วก็จะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ต้องมีความเพียรขยันระมัดระวังไม่ให้สิ่งไม่ดีทั้งหลายเช่น การทุจริต การคอร์รัปชัน อบายมุขเกิดขึ้นแก่ตัวผู้นำเองหรือหมู่คณะ เพียรละสิ่งที่ไม่ดี หรือกำลังประพฤติดันเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรปฏิบัติ เช่น ความอาฆาต ความขัดแย้ง ความอคติลำเอียง เป็นต้น สิ่งที่คุณผู้นำควรถือปฏิบัติ คือ เพียรทำความเจริญให้เกิดขึ้นแก่หมู่คณะ เพียรรักษาระดับผลงานความดีที่ทำอยู่ตลอดเวลา เมื่อทำได้เช่นนี้ก็เชื่อว่าจะมีความเพียร ขยันตาม หลักประธาน ๔

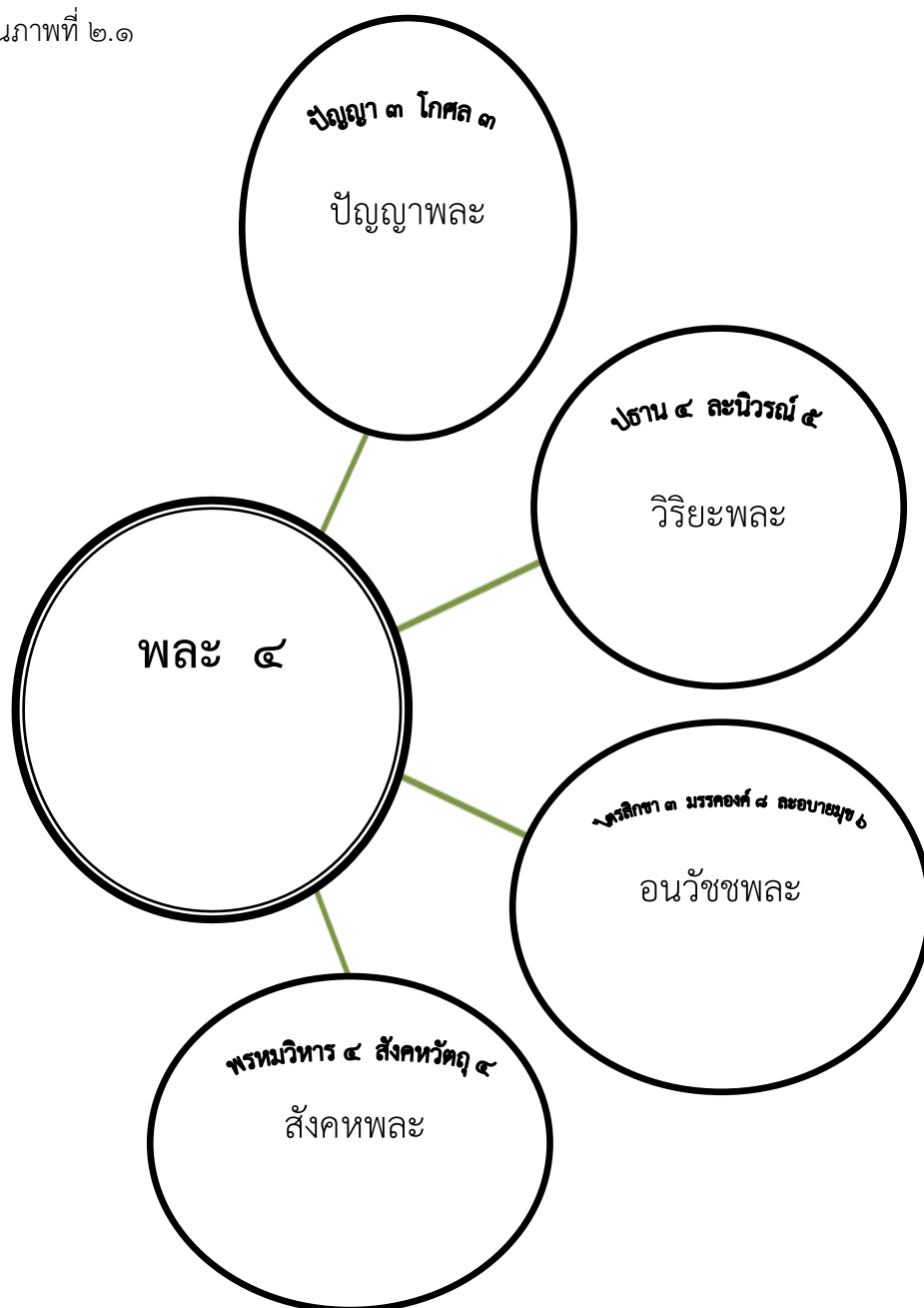
๓. อนุวัชชพละ การประพฤติตนดี ทำการงานที่ไม่มีโทษภัย มีความซื่อสัตย์สุจริต บริสุทธิ์ยุติธรรม ไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุข มีหิริโอตตัปปะ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้นำหรือผู้ปฏิบัติมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงาน และนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้

๔. สังคหพละ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกคนมีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาสุภาพอ่อนหวาน ชอบเสียสละช่วยเหลือสังคม วางตนเสมอต้นเสมอปลายไม่เห็นแก่ตนเองมากกว่าส่วนรวม

สรุปได้ว่า พละ หรือกำลังแห่งคุณธรรม ๔ ประการนี้ เป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้ผู้นำหรือนักบริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นก็คือ ผู้นำจะสามารถวางแผนงาน จัดองค์กร แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการ และสามารถควบคุมองค์กรให้ได้ ผู้นำคนนั้นต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ เมื่อผู้นำปฏิบัติตามหลักพละ ๔ นี้แล้ว จะสามารถครอบคลุมการบริหารถึงหลักการครองตน ครองคนและครองงาน ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการเป็น ผู้นำและเป็นผู้บริหารที่ดี เพราะผู้นำที่ปฏิบัติตามคุณธรรมในหลักพละ ๔ แล้ว ย่อมจะต้องประพฤติและปฏิบัติตน ประกอบไปด้วยคุณธรรม มีความสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดีมีการประสานสัมพันธ์ และจงใจให้เกิดการยอมรับนับถือพร้อมที่จะได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย เป็นผู้นำที่ควรแก่การยกย่อง เชิดชู และเป็นแบบอย่างที่ดี

จากการศึกษาหลักพละ ๔ สามารถกล่าวได้ว่า ในหลักพละ ๔ มีหลักธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองและตรวจสอบคุณลักษณะของผู้นำ บุคคลใดเมื่อนำไปใช้เป็นหลักในการปฏิบัติตามแล้วจะทำให้การพัฒนา กำลังในแต่ละด้านมีความสมบูรณ์ทุกด้าน ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำหากประพฤติตามหลักธรรมเหล่านี้แล้ว จะเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะตามหลักพละ ๔ ได้ครบถ้วน และได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะตรงตามหลักธรรมในพุทธศาสนาอย่างแท้จริง ซึ่งผู้วิจัยจะแสดงให้เห็นโครงสร้างหลักพละ ๔ พร้อมหลักธรรมที่เกี่ยวข้องอยู่ในแต่ละพละ ตามแผนภาพที่ ๒.๑ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒.๑



หลักผล ๔ ประกอบด้วยกำลัง ๔ ประการ คือ ปัญญาผล (กำลังทางสติปัญญา ความรอบรู้) วิริยะผล (กำลังทางความขยันหมั่นเพียร) อนวัชชผล (กำลังการงานไม่มีโทษ) และ สังคหผล (กำลังการสงเคราะห์) ซึ่งแต่ละผลจะมีหลักธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อสร้างหรือพัฒนาตัวตนและจิตใจของความเป็นมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ในผลทั้ง ๔ และเมื่อบุคคลเหล่านั้นต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในสังคมหรือองค์กรต่าง ๆ ก็จะเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะตรงตามหลักธรรมในหมวดผล ๔ ทุกประการ กล่าวคือ

ปัญญาพละ กำลังทางสติปัญญา หลักธรรมที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อทำให้เป็นบุคคลที่มีปัญญา ความรอบรู้ในสรรพสิ่งตามความเป็นจริงต้องปฏิบัติและมีคุณลักษณะตรงตามหลักธรรม ได้แก่ หลักปัญญา ๓ หลักโกศล ๓

(๑) หลักปัญญา ๓ ประกอบด้วย

สุตมยปัญญา ปัญญาที่เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการอ่านหนังสือ ตำรา การฟัง ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การอบรม อย่างมากมายกว้างขวางจนได้ชื่อว่าเป็น “พหูสูต” หมายถึง ผู้ผ่านการศึกษามากหรือผู้คงแก่เรียน มีลักษณะ ๕ ประการ ดังนี้

๑) ฟังมาก การเล่าเรียนด้วยการสดับฟัง รู้เห็น อ่านสั่งสมความรู้อย่างลึกซึ้ง แดกฉานในศาสตร์สาขาวิชาที่ศึกษานั้น ๆ

๒) จำได้ จับหลักการได้ จดจำเรื่องราวเนื้อหาสาระไว้ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

๓) คล่องปาก ใช้พูดเป็นประจำจนเกิดความคล่องแคล่วจัดเจน ผู้ใดสอบถามก็สามารถพูดชี้แจงอธิบายได้ทันที

๔) เจนใจ ใส่ใจในความรู้อย่างเจนใจ เมื่อนึกคิดครั้งใดก็ปรากฏเนื้อหาได้อย่างชัดเจนมองเห็นสว่างตลอดทั้งเรื่อง

๕) ขบได้ด้วยทฤษฎี เข้าใจความหมายและเหตุผล แจ่มแจ้งลึกซึ้งในความสัมพันธ์ของเนื้อหา และรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งภายในเรื่องนั้น และที่เกี่ยวข้องโยงใยกับเรื่องอื่น ๆ ในศาสตร์วิชา หรือหลักทฤษฎีได้อย่างทะลุปรุโปร่ง

การเรียนรู้ในระดับ “สุตมยปัญญา” นี้ จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับตัวให้เป็นผู้มีความรู้เท่าทันโลกทันสถานการณ์ได้ตลอดเวลา

จินตามยปัญญา ปัญญาที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์ซึ่งจะมีขั้นได้ต้องมีพื้นฐานการเรียนรู้ในลักษณะของ “สุตมยปัญญา” อย่างดีแล้วจึงจะมีข้อมูลความรู้มาใช้ในการคิดพิจารณาอย่างลึกซึ้งละเอียดถี่ถ้วน ทำให้รู้สาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้มีปัญหาและใช้หลักความคิดที่ถูกวิธีการเข้าแก้ไขจนได้รับคำตอบในการแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้องตรงประเด็น และระมัดระวังป้องกันไม่ให้เกิดเสียหายเกิดขึ้นได้อีก ซึ่งปัญญาประเภทนี้ยังรวมถึงการสร้างความรู้ วิธีการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้อีกเพื่อทำให้มีความเจริญก้าวหน้าไปได้เรื่อย ๆ

ภาวนามยปัญญา ปัญญาที่ได้มาจากการฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ ในทางธรรม คือ ปัญญาที่ได้จากการปฏิบัติธรรมเป็นการฝึกสมาธิขั้นสูงจนเกิดปัญญาญาณความรู้เห็นอสามัญวิสัยซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานทุกประเภท

(๒) หลักโกศล ๓ ประกอบด้วย

อายโกศล ความฉลาดรอบรู้ในหนทางที่จะนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง

อุปายโกศล ความฉลาดรอบรู้ในหนทางที่จะนำไปสู่ความเสื่อมสลาย

อุบายโกศล ความฉลาดรอบรู้ในอุบายหรือกลวิธีที่จะนำพาตนเองไปสู่ความสำเร็จ และหาวิธีป้องกันหรือแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ

ผู้ที่ได้รับการพัฒนาปัญญา ๓ มาดีแล้ว จะมีลักษณะประการหนึ่ง คือ ความฉลาดรอบรู้ในกระบวนการต่าง ๆ ตรงตามหลักโกศล ๓ คือ ความฉลาด ๓ ประการ นี้

นอกจากนี้แล้วผู้นำที่มีปัญญา ๓ สมบูรณ์ จะเป็นบุคคลที่มีความสามารถเข้าถึงภาวะความเป็นตนเอง (รู้ตน) รู้สภาวะจิตใจ จุดดี จุดด้อยของตนเอง สิ่งใดที่เป็นข้อด้อยก็จะหาโอกาสพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเสมอ เพราะผู้นำต้องมีความอิสระทั้งด้านความคิดและจิตใจที่ปราศจากอคติมีความยุติธรรมในการบริหารคน สามารถเข้าถึงผู้อื่น (รู้คน) ได้เป็นอย่างดี รู้พื้นฐานนิสัยของบริวารหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าเป็นแบบใดเหมาะกับการงานประเภทไหนที่จะทำให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อการบริหารงานของตน และต้องทำให้เขารักเคารพ เชื่อถือในฐานะที่เป็นหัวหน้า เป็นผู้นำ เป็นที่พึ่งที่ปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะผู้นำเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องงานที่ดีที่สุด สามารถเข้าถึงงาน (รู้งาน) ได้อย่างลึกซึ้งเป็นผู้เรียนรู้มาก่อน มีประสบการณ์มาอย่างโชกโชนคอยชี้แนะแนวทางที่ดีให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานต่อเนื่องไปได้ด้วยดี เมื่อผู้นำมีลักษณะเช่นนี้การบริหารงานก็เป็นเรื่องที่ไม่ยากทำให้กิจการมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้นำได้นำเอาหลักการตามหลักปัญญาพลมาใช้ในการพัฒนาตนเองได้สำเร็จ

วิริยะผละ กำลังแห่งความพากเพียร เป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำ หากขาดกำลังทางด้านนี้แล้วก็จะเป็นการยากอย่างยิ่งที่ผู้นำจะบริหารงานให้ดำเนินไปได้โดยปกติ และถึงจุดมุ่งหมายได้สำเร็จ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีหลักธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้มีกำลัง คือ หลักปธาน ๔ หรือ ความเพียร ๔ ประการ และละนิวรณ์ ๕ ดังนี้

(๑) ปธาน ๔ ประกอบด้วย

๑) สังวรปธาน เพียรระวังอกุศลที่ยังไม่เกิดไม่ให้เกิดขึ้น กิจการงานที่ทำไม่ให้มีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดเสียหายได้ซึ่งการเพียรระวังนี้ คือ ความรอบคอบ ความระมัดระวังไม่ให้ความดีที่ทำอยู่สูญหาย

๒) ปหานปธาน เพียรทำลายอกุศลที่เกิดขึ้นแล้วให้หมดไป ละเว้นสิ่งที่ทำแล้วไม่เป็นประโยชน์ ระมัดระวังไม่ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าหากทำแล้วจะเป็นหนทางนำไปสู่ความเดือดร้อน ไม่สงบสุขแตกความสามัคคี จึงควรระงับ

๓) ภาวนापธาน เพียรทำกุศลที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น ความเพียรพยายามกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นให้มีปรากฏอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเจริญของชุมชน หมู่คณะ และองค์กร

๔) ออนุรักษปธาน เพียรรักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้วให้ตั้งมั่น หรือความเพียรพยายามรักษาความดีงามและความถูกต้องให้อยู่อย่างมั่นคง รักษามาตรฐานสิ่งดี ๆ ที่ทำไว้อย่าให้หย่อน หรือลดระดับความดีลง ต้องรักษาระดับผลงานให้ได้มาตรฐานต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อถือศรัทธาต่อตัวผู้นำเอง

คุณสมบัติของความขยันหมั่นเพียร ความเข้มแข็งอดทน ความตั้งมั่นเอาธุระการทำงาน ไม่ทอดทิ้งไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อแท้จะดำรงอยู่ได้ผู้นำต้องมีเทคนิคที่จะรักษาคุณสมบัติเหล่านี้ให้อยู่กับตนเองได้ตลอด เพราะไม่เพียงแค่ปฏิบัติตามหลักปธาน ๔ เท่านั้น แต่ต้องทราบถึงสิ่งที่ควรละเว้นไม่ให้มาครอบงำจิตใจที่จะทำให้ “กำลังวิริยะ” อ่อนลงนั่นก็คือต้องรู้จัก “นิวรณ์ ๕” การละเว้นสิ่งที่เป็นตัวขัดขวางไม่ให้ทำงานสำเร็จ

(๒) นิวรณ์ ๕ ประกอบด้วย

๑) กามฉันทะ ความพอใจ ความต้องการในกามคุณ หรือที่เรียกว่า ติดสุข

- ๒) พยาบาท ความคิดปองร้าย ผูกจิตใจอาฆาตมาดร้าย มีศัตรูในใจมาก
- ๓) ถีนีมิทระ ความหดหู่ เชื่องซึม ง่วงงาย ไม่อดทนอดกลั้น
- ๔) อุทธัจจกุกกัจจะ ความกระวนกระวายกลุ้มกังวล ฟุ้งซ่านร้อนใจ
- ๕) วิจิกิจฉา ความลังเลสงสัย ไม่มีความเชื่อมั่น

นิรณ ๕ ในทางธรรมเป็นอกุศลธรรมที่ทำให้จิตใจเศร้าหมอง ไม่ให้บรรลุคุณธรรมความดีงาม เป็นตัวกีดขวางผู้ปฏิบัติธรรมไม่ให้ปฏิบัติได้สำเร็จ นิรณ ๕ เป็นศัตรูต่อผู้ปฏิบัติธรรมที่ต้องกำจัดให้หมดสิ้นไม่ให้เข้ามาครอบงำจิตใจ สำหรับในทางโลก นิรณ ๕ หมายถึง การติดความสุขหลงใหลในความสะดักสบาย ไม่อดทน ไม่ยอมลำบาก ไม่ชอบลุยงาน มีความฟุ้งซ่านรำคาญใจ ความลังเลสงสัยขาดความมั่นใจ เป้อหน่ายง่าย ถ้าผู้นำมีลักษณะเหล่านี้ต้องปรับสภาวะจิตใจจัดความรู้สึกเหล่านี้ให้หมดไป เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้การทำงานไม่ดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำต้องมีความตั้งมั่นและมั่นใจในสิ่งที่ทำว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีแล้ว มีแต่คุณประโยชน์ไม่มีโทษและมีไฉริกที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในกิจการงานนั้น ๆ ด้วยความฝึกฝ้อย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

อนวัชชพละ กำลังการทำงานที่ไม่เป็นโทษเป็นภัยต่อผู้ใด ผู้นำจะมีคุณสมบัติในข้อนี้ได้โดยไม่ต่างพร้อยต้องปฏิบัติตามหลักธรรม ๓ ประการ คือ หลักไตรสิกขา หลักมรรคมีองค์ ๘ และละเว้นอบายมุข ๖ ในการบริหารงานของผู้นำนั้นอาจเผชิญกับความเสี่ยงที่ทำให้เกิดการล่วงละเมิด หรือเกิดความทุจริตในหน้าที่ขึ้นได้เพราะอำนาจที่ตนเองมีอยู่สามารถที่จะสั่งการใด ๆ ก็ได้จะถูกหรือผิดบริวารก็ย่อมจะทำตาม และถ้าเป็นไปในลักษณะไม่ถูกต้องนั้นหมายถึงว่าผู้นำคนนั้นกำลังเดินเข้าสู่หนทางแห่งความเสื่อมสูลญ ความหายนะอาจเกิดขึ้นต่อองค์กรที่ตนเองบริหารอยู่ก็เป็นได้ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีหลักธรรมปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอเพื่อจัดอำนาจกิเลสและความหลงผิดเป็นชอบด้วยหลักธรรม ดังนี้

(๑) หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย

ศีล : การฝึกอบรมด้านความประพฤติ ระเบียบวินัย ให้มีสุจริตทางกาย วาจา ใจ การประกอบตนให้ดำรงอยู่ด้วยความดีงาม มีชีวิตที่เกื้อกูลช่วยสร้างสรรค์ให้เอื้ออำนวยแก่การมีชีวิตที่ดีงามร่วมกัน

สมาธิ : กระบวนการในทางสมาธิเป็นการฝึกปฏิบัติตน อบรมปลูกฝังคุณธรรมให้เกิดขึ้นในจิตใจ การรู้จักใช้ความสามารถในทางสมาธิพัฒนา หรือปรับปรุงจิตใจให้มีคุณภาพและมีสมรรถภาพสูง ซึ่งจะทำให้มีความพร้อมต่อการใช้งานไปในทางที่ถูกต้องดีงามอย่างได้ผลดีที่สุด

ปัญญา : การได้รับการพัฒนาปัญญาอย่างสูง เป็นผลที่เริ่มจากการรักษาศีล ฝึกสมาธิ ปัญญาก็จะเกิดขึ้นตามมา ทำให้รู้จักและเข้าใจในสิ่งทั้งหลาย รู้เท่าทัน รู้จักวางใจวางท่าทีในการปฏิบัติตนในการดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขต่อสังคม

หลักไตรสิกขา คือ ข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรม กาย วาจา จิตใจ และปัญญาให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้นจนบรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุด ในทางธรรมหมายถึงการหลุดพ้นหรือเข้านิพพาน ในทางโลกก็คือการมีชีวิตที่ดำเนินไปด้วยความถูกต้องตามครรลองธรรม เป็นชีวิตที่มีประโยชน์มีคุณอนันต์ต่อตนเองและผู้อื่น

(๒) มรรคมีองค์ ๘ ประกอบด้วย

สัมมาทิฐิ : ความเห็นชอบ หรือความเห็นตรงตามสภาวะตามที่ตั้งทั้งหลายเป็นจริงโดย

ยึดหลักการพิจารณาตามหลักโยนิโสมนสิการอย่างแยบคาย ทำให้ไม่ถูกลงไม่ถูกยั่ว ปลูกปั่นจนเกิดเป็นปัญหา แต่จะทำให้เกิดสติสัมปชัญญะเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเองคิดตัดสินใจกระทำต่าง ๆ ด้วยปัญญา

สัมมาสังกัปปะ : ความดำริชอบ คือ ความคิดที่ปราศจากความเห็นแก่ตัว ความคิดเสียสละ ความคิดที่เป็นคุณเป็นกุศลทุกอย่างโดยไม่มีสิ่งเหล่านี้เจือปน ได้แก่ กามตัณหา อุบาทาน ความพยาบาท อาฆาต เคียดแค้นชิงชัง ความคิดในการเบียดเบียน ทำร้าย ทำลาย กระทบกระทั่งรุกรานผู้อื่น

สัมมาวาจา : วาจาชอบ คือ ลักษณะคำพูดที่มีศีล เชื่อถือได้ อ้างอิงได้ เป็นไปเพื่อประโยชน์และความสุขต่อผู้อื่น โดยจะต้องไม่มีคำพูดหยาบคาย กล่าวไม่ตรงความจริง ไม่มีคำส่อเสียดกระทบกระทั่ง ไม่พูดเพื่อเจ้าไร้แก่นสาร

สัมมากัมมันตะ : การงานชอบ คือ การทำกิจกรรมการงานที่ถูกต้องตรงตามหลักศีลธรรม ด้วยการไม่เบียดเบียนทำลายชีวิตผู้อื่น ไม่ละโมภปรารถนาในสิ่งของที่ไม่ใช่ของตนแล้วหาอุบายที่จะนำมาเป็นของตนเอง อีกทั้งการไม่ประพฤติดิฉินในกามคุณทั้งหลายที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสีย

สัมมาอาชีวะ : การเลี้ยงชีวิตชอบ ด้วยการพิจารณาว่าอาชีพที่จะใช้เลี้ยงชีวิตของตนให้ดำรงอยู่ได้อย่างมีความสุขนั้นต้องเป็นอาชีพสุจริต ไม่เป็นโทษภัยต่อการดำรงชีวิตของบุคคลอื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ทั้งทางตรงและทางอ้อม และตนก็ต้องมีความขยันหมั่นเพียรในอาชีพของตนอย่างสม่ำเสมอให้เกิดความเจริญงอกงามอย่างดีด้วย

สัมมาวายามะ : ความเพียรชอบ คือ ความพยายามความบากบั่นไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ เพื่อนำพาให้ตนดำเนินไปสู่สิ่งที่มุ่งหวังไว้

สัมมาสติ : ความระลึกชอบ คือ การครองตนอยู่ได้ด้วยดีด้วยการไม่ขาดสติ มีความระมัดระวังอยู่เสมอไม่ให้ความเสื่อมเข้ามาสู่ตนด้วยประการต่าง ๆ มีความใส่ใจมีจิตสำนึกในหน้าที่ของตนด้วยความจริงใจพยายามเดินก้าวหน้าตลอดเวลา

สัมมาสมาธิ : การตั้งใจมั่นชอบ คือ ความหนักแน่นมั่นคง กระฉับกระเฉงมีจิตใจที่ประกอบด้วยความเมตตากรุณารู้จักตนเองและผู้อื่นตามความเป็นจริง จิตใจที่เป็นสมาธิจะมีความพร้อมต่อการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมต่าง ๆ ให้มีขึ้นได้โดยง่าย มีความมั่นคงทางอารมณ์ตามดูรู้ทันพฤติกรรมทางกาย วาจา ของตนให้แสดงออกได้เฉพาะในเรื่องที่เป็นประโยชน์เท่านั้น

(๓) ละเว้นอบายมุข ๖ ประกอบด้วย

๑) นักเลงสุรา โทษจากการติดสุรา จะทำให้ทรัพย์สินหมดไปรักษาทรัพย์สินไว้ไม่อยู่ ก่อเหตุทะเลาะวิวาทกันด้วยความไร้สติเป็นบ่อเกิดของโรคภัยต่าง ๆ มารุมเร้าร่างกายเสียเกียรติยศชื่อเสียงและบั่นทอนกำลังปัญญา

๒) ชอบเที่ยวกลางคืน โทษจากการชอบเที่ยวกลางคืน จะรักษาครอบครัวไม่ได้ต้องสูญเสียทรัพย์สิน เปิดทางให้ผู้ไม่หวังดีใส่ร้ายป้ายสีได้ง่าย และเป็นหนทางทำให้เกิดเรื่องเดือดร้อนอย่างมากมาย

๓) ชอบดูการละเล่น โทษจากการดูการละเล่นทำให้การทำงานเสื่อมเสียเพราะใจจดจ่อกังวลอยู่กับการละเล่นที่ตนติดใจชอบ ทำให้เสียเวลาเสียการทำงาน เพราะจิตใจจ่อจ่อเพื่อไปดู

การเล่นนั้น

๔) เล่นการพนัน โทษจากการติดการพนันเมื่อเล่นแพ้ก็จะทำให้เสียทรัพย์โดยไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ ทำให้ทรัพย์สิ้นเงินทองหมดไปเรื่อย ๆ ทำให้หมดความเชื่อถือในสังคมเพื่อนมิตรดูหมิ่นเหยียดหยาม ไม่เป็นที่พึงปรารถนาที่ใครอยากคบหาสมาคมด้วย

๕) คบคนชั่วเป็นมิตร โทษจากการคบคนชั่วจะทำให้ตนเองเป็นคนชั่วไปด้วย เช่น เป็นนักการพนัน นักเลงหญิง นักเลงสุรา นักหลอกลวงต้มตุ๋น นักเลงก่อเหตุวิวาท

๖) เกียจคร้านในการงาน โทษจากการเกียจคร้านในการงาน ทำให้เป็นคนผัดวันประกันพรุ่ง หาทรัพย์สิ้นเงินทองเพิ่มใหม่ไม่ได้ทรัพย์สิ้นเก๋าก็ค่อย ๆ หมดไป ทำให้มีชีวิตอยู่ด้วยความลำบาก

อบายมุขทั้ง ๖ นี้หากผู้ใดเข้าไปเกี่ยวพันด้วยแล้วย่อมนำความทุกข์และความเสื่อมสูญในการดำเนินชีวิตให้ย่อยยับอับปางลงได้ ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้นำด้วยแล้วยิ่งจะมีอันตรายมากขึ้น เพราะไม่ใช่เฉพาะผู้นำคนเดียวเท่านั้นที่ต้องได้รับความเดือดร้อน หากจะมีบุคคลอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับผู้นำคนนั้นต้องได้รับความเดือดร้อนร่วมด้วย

สังคหผล กำลังการสงเคราะห์นี้จะสมบูรณ์ได้ บุคคลที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำจะต้องฝึกหัดปฏิบัติตนตามหลักธรรม ๒ ประการ คือ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักสังคหวัตถุ ๔ หลักธรรมทั้ง ๒ นี้จะเป็นหลักที่อิงอาศัยกันทำให้เกิดผลลัพธ์จากการปฏิบัติด้านสังคหผล มีความสมบูรณ์มากขึ้นเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนมนุษย์และกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องได้ กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีคุณธรรมตามหลักพรหมวิหารธรรมอยู่ในใจตนตลอดเวลา จึงจะทำให้การประกอบตนตามหลักสังคหวัตถุเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องมีความสม่ำเสมอจนเป็นลักษณะประจำตัวของผู้นำคนนั้นได้

(๑) พรหมวิหารธรรม ๔ ประการ ประกอบด้วย

เมตตา มีความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุข แม้เมตริจิตคิดจะให้ผู้อื่นเป็นสุข ถ้วนหน้ากัน

กรุณา มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความห่วงใย เมื่อเห็นผู้อื่นมีทุกข์คิดแต่จะหาทางช่วยเหลือปลดปล่อยทุกข์ของเขา

มุทิตา มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี เห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มีความรู้สึกเบิกบานใจไปกับเขาด้วย เห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจ พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุน ไม่กีดกันไม่ริษยา

อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติด้วยชอบหรือชัง ความวางใจเฉยได้เมื่อเห็นว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบต่อตนเองได้ หรือเมื่อต้องรับผลอันเกิดจากการกระทำของตนก็ต้องวางท่าที่ไม่เข้าข้างกัน ไม่เป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่สอพลอ ไม่จู้จี้สาระแน ไม่ก้าวก่ายแทรกแซง

ผู้นำที่มีพรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ อยู่ในใจย่อมทำให้ตนเองสามารถปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ได้อย่างเป็นธรรมชาติจริงใจไม่เสแสร้งแกล้งทำและสามารถดำเนินกิจกรรมการสังเคราะห์เพื่อผู้ไม่เมตริจิต

(๒) สังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย

ทาน การให้ด้วยวิหยาทาน อามิสทาน อภัยทาน ด้วยใจที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากใจจริง ปิยวาจา การใช้วาจาไพเราะอ่อนหวาน น่ารัก ไม่ใช้วาจาส่อเสียด หยาดคาย

ต่อบุคคลที่สนิทใกล้ชิดและบุคคลทั่วไป

อัตถจริยา การช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นประโยชน์ต่อกันและกัน

สมานัตตา การวางตนเหมาะสมมีความอ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอเข้ากัน
ได้ต่อบุคคลทุกระดับ มีบุคลิกทางสังคมแบบเปิดเผย

๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจประกันภัย

หลักสำคัญการประกันภัย (Insurance Core Principles - ICPs)

การกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยของหน่วยงานกำกับมีแนวทางการปฏิบัติตามหลักการสำคัญการประกันภัย (Insurance Core Principles - ICPs) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลกำหนดโดยสมาคมระหว่างประเทศของผู้กำกับการประกันภัย (International Association of Insurance Supervisors - IAIS) ให้หน่วยงานกำกับธุรกิจประกันภัยทั่วโลกได้ใช้เป็นหลักการ มาตรฐานแนวทาง และวิธีการประเมินในการกำกับธุรกิจประกันภัยในประเทศของตนให้มีเสถียรภาพมั่นคง ไม่ส่งผลกระทบต่อระบบการประกันภัยและสถานะสังคมโดยรวมที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม หลักการสำคัญการประกันภัยได้รับการปรับปรุงเนื้อหาสาระของกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ทันกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการพัฒนาตลาดประกันภัย และการกำกับดูแลของหน่วยงานกำกับ ซึ่ง ICPs ฉบับปัจจุบันประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๒๖ ข้อ (ICP 1 – ICP 26)^{๓๑} สำหรับหลักการสำคัญการประกันภัยใน ๒๖ ข้อนี้มีสาระสำคัญการประกันภัยข้อที่ ๕ (ICP 5) ได้กำหนดมาตรฐาน แนวทางในการกำกับธุรกิจประกันภัยที่บ่งบอกคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูง มีความสอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาตามหลักพละ ๔ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยสรุปสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

ICP 5 Suitability of Persons ความเหมาะสมของบุคคล หน่วยงานกำกับดูแลกำหนดให้เจ้าของกิจการ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรสำคัญที่มีอำนาจหน้าที่ควบคุมกิจการ ต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบในการกิจของตน ซึ่งสาระสำคัญในเรื่องความเหมาะสมของบุคลากรมี ๒ ประการ กล่าวคือ^{๓๒}

(๑) คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรสำคัญที่มีอำนาจหน้าที่ควบคุมกิจการ จะต้องมีความรู้ความสามารถ และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ

(๒) เจ้าของกิจการ จะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะเจ้าของกิจการ

^{๓๑} สมควร วัฒนพิทยกุล, “หลักการสำคัญการประกันภัย”, ว.การประกันภัย, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑๖ (ตุลาคม – ธันวาคม ๒๕๕๔), : ๙๑ – ๙๕.

^{๓๒} International Association of Insurance Supervisors, Insurance Core Principles Standards Guidance and Assessment Methodology, เข้าถึงเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2555, <http://www.iaisweb.org>

นอกจากนี้ใน ICP 5 ได้ระบุหลักการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดเป็นข้อย่อย ๆ ดังนี้

๑. บทบัญญัติแห่งกฎหมายจะต้องระบุคุณสมบัติของความเหมาะสมให้กับบุคลากรทางด้านนี้ ข้อบังคับในกฎหมายต้องระบุข้อกำหนดเรื่องความเหมาะสมของ เจ้าของบริษัท คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย และเจ้าของกิจการ และในข้อกำหนดอาจจะขยายความถึงบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่อาจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเทศ รูปแบบกฎหมาย และโครงสร้างระบบบริหารของบริษัท และในบางประเทศอาจจะบังคับใช้ข้อกำหนดเหล่านี้แก่บุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งรวมไปถึงผู้ควบคุมการเงิน (Financial Controller) เทรเชอร์ (Treasurer) และมีความซื่อสัตย์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่นเดียวกัน เพื่อให้สถานะของบุคคลเหล่านี้มีความเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

๒. หน่วยงานกำกับดูแลจะต้องกำหนดให้คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อการปฏิบัติหน้าที่ กรณีที่เป็นเจ้าของกิจการจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน

(๑) ข้อกำหนดความเหมาะสมสำหรับคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย

๑) การบรรลุข้อกำหนด เรื่องความเหมาะสมทางด้านคุณสมบัติที่จำเป็นเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบในบริษัทประกันภัยได้

๒) ความสามารถของบุคลากร ประเมินได้ระดับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในธุรกิจประกันภัย และธุรกิจการเงิน หรือภาคธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งต้องรวมถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม (ตามหลัก ICP ๗ ธรรมภิบาล ในเรื่องความสามารถและความรับผิดชอบ และ ICP ๘ การจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายในเรื่องหน้าที่ของการควบคุม) ในการพิจารณาประเมินความสามารถของบุคลากรตามโครงสร้างรวมของบริษัทประกันภัย เช่น คณะกรรมการบริษัท จะพิจารณาถึงหน้าที่ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าหน้าที่และคุณสมบัติของแต่ละบุคคลมีความเหมาะสมและมั่นใจว่าการปฏิบัติงานของโครงสร้างของบริษัทประกันภัยโดยรวมทั้งหมดมีประสิทธิภาพ

๓) ความซื่อสัตย์ของบุคลากร แสดงให้เห็นได้จากลักษณะนิสัย พฤติกรรมส่วนตัว และแนวทางการดำเนินธุรกิจ บุคคลที่อยู่ภายใต้ข้อกำหนดเรื่องความเหมาะสมต้องมีการจัดการและการปฏิบัติงานในเรื่องความซื่อสัตย์ตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลกำหนด

๔) ตัวชี้วัดการประเมิน ความเหมาะสมของบุคลากร ประกอบด้วย ตัวชี้วัดประเภทต่าง ๆ ดังนี้

ตัวชี้วัดทางด้านอาญา บุคคลไม่ควรมัวประวัติ หรือหลักฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมและการกระทำความผิดทางด้านอาญาในอดีต ได้แก่ การกระทำความผิดตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายในเรื่องการปกป้องประชาชนจากการสูญเสียทางการเงิน เช่น การทุจริต หรือการถ่ายโอนสินทรัพย์ การยักยอกเงิน และการฉ้อฉลอื่น ๆ หรือการกระทำความผิดอาญาอื่น ซึ่งรวมถึงการกระทำความผิดที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการฟอกเงิน และการให้เงินอุดหนุนต่อการก่อการร้าย ในการประเมินตัวชี้วัดนี้ หน่วยงานกำกับดูแลจะต้องตระหนักว่าประวัติการลงโทษทางอาญา หรือการกระทำผิดในอดีตของบุคคลเป็นปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของบุคลากร อีกทั้งควรพิจารณาถึง

ระยะเวลาการครบกำหนดการกระทำผิด หรือการลงโทษความรุนแรงของการกระทำผิดและผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำผิดนั้นด้วย

ตัวชี้วัดทางการเงิน ข้อมูลที่เกี่ยวกับการกระทำผิดทางการเงิน อาทิ การกระทำที่ไม่เหมาะสมในเรื่องบัญชีการเงิน ความประมาทในการตัดสินใจ ซึ่งตัวชี้วัดตัวนี้อาจจะเป็นเรื่องที่บริษัทมีปัญหาทางการเงินและนำไปสู่การดำเนินคดี ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างข้อผูกพันทางการเงินกับรายได้ และเงินทุนอื่น ๆ การล้มละลายหรือการมีปัญหาทางการเงินของบุคคล การเข้าสู่กระบวนการล้มละลายของบริษัท โดยเหตุการณ์ดังกล่าวอยู่ในขณะที่บุคคลนั้น ดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการบริษัท สมาชิกของผู้บริหารระดับสูง หรือบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย

ตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแล ประกอบด้วย การยับยั้งข้อมูลจากหน่วยงานรัฐ การยื่นข้อมูลทางการเงินหรือรายงานอื่น ๆ ที่ไม่ถูกต้อง การฝ่าฝืนแนวปฏิบัติเรื่องพฤติกรรมทางการเงินตลาด หน่วยงานกำกับดูแลเคยไม่อนุมัติการดำรงตำแหน่งของบุคคลที่มีความสำคัญของบริษัท การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเข้าแก้ไข หรือการแทรกแซงโดยหน่วยงานของรัฐ

ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัดอื่น ๆ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมของบุคคล อาทิ ความขัดแย้งของพนักงานในอดีตที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายภายในบริษัท และการไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ซึ่งจะนำไปสู่การถูกไล่ออกด้วยชอบตามกฎหมาย หรือถูกลงโทษตามกฎหมายแรงงาน ตามสัญญาจ้างตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เช่น จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพนักคณิตศาสตร์ประกันภัย นักบัญชี หรือทนายความ ความสามารถและความพร้อมรับความท้าทาย ซึ่งอาจจะเป็นตัวชี้วัดของบุคคลและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่

(๒) ข้อกำหนดความเหมาะสมสำหรับเจ้าของกิจการ

๑) คุณสมบัติพื้นฐานที่จำเป็นและสำคัญของเจ้าของกิจการคือ ความมั่นคงทางการเงิน และความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งแสดงให้เห็นจากพฤติกรรมส่วนตัวและแนวทางการบริหาร ตัวชี้วัดตัวหนึ่งตัวใดในข้อกำหนดนี้อาจแสดงให้เห็นหรือไม่แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมของบุคลากร ทั้งนี้ ควรมีการพิจารณาตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น รูปแบบพฤติกรรมที่เคยถูกหน่วยงานกำกับดูแลไม่อนุมัติ การดำรงตำแหน่งของบุคคลที่มีความสำคัญของบริษัท

๒) ความมั่นคงทางการเงิน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจที่เหมาะสมของเจ้าของกิจการ รวมถึงแหล่งของเงินทุน และเงินทุนในอนาคต ทั้งนี้ หน่วยงานที่กำกับดูแลควรที่จะพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย ดังนี้

- ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้
- การปฏิบัติตามข้อกำหนดความมั่นคงทางการเงินสำหรับสถาบันการเงิน
- การถูกพิจารณาผิดตามกฎหมาย หนี้สิน หรือหนี้ค้างชำระ หรือชำระเงินไม่ครบภายในเวลาที่กำหนด
- การถูกจัดให้ชำระหนี้ให้เจ้าหนี้ การยื่นเป็นบุคคลล้มละลาย หรือถูกตัดสินให้เป็นบุคคลล้มละลาย หรือถูกยึดทรัพย์

- ความสามารถในการให้ข้อมูลทางการเงินแก่หน่วยงานที่กำลังดูแลโดยเป็นข้อมูลที่มาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

๓. หน่วยงานกำกับดูแลต้องกำหนดให้บริษัทประกันภัยแสดงรายงานความเหมาะสมของคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย และเจ้าของกิจการในเบื้องต้น และภายหลังหากได้รับการร้องขอจากหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งนี้ข้อกำหนดความเหมาะสมและขอบเขตของการทบทวนจากหน่วยงานกำกับดูแลขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล

(๑) หน่วยงานกำกับดูแล ควรกำหนดให้บริษัทประกันภัยมีมาตรการที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติตามข้อกำหนดเรื่องความเหมาะสม อาทิ มาตรฐานการบริหารภายในด้วยหลักคุณธรรมและจริยธรรม ส่งเสริมบรรษัทภิบาลให้แข็งแกร่ง กำหนดคุณสมบัติบุคคลทางด้านความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ที่เพียงพอกับตำแหน่งงานเพื่อการพิจารณาและตัดสินใจได้ดีในหน้าที่ความรับผิดชอบ

(๒) ในการปฏิบัติตามข้อกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย อาจมีการแตกต่างกันได้ในแต่ละบริษัท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบโดยตระหนักว่าบุคคลที่ได้รับการพิจารณาจะต้องมีความเหมาะสมเฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ (กล่าวคือ อาจจะไม่พิจารณาความเหมาะสมในตำแหน่งอื่นที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่างกันภายในบริษัทประกันภัยเดียวกัน หรือตำแหน่งที่เหมือนกันแต่เป็นบริษัทประกันภัยอื่น)

(๓) หน่วยงานกำกับดูแล ควรดำเนินการประเมินความเหมาะสมของคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย และเจ้าของกิจการในขั้นตอนของกระบวนการให้ใบอนุญาตประกอบธุรกิจก่อนที่บริษัทประกันภัยจะได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ เมื่อบริษัทประกันภัยได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจแล้ว หน่วยงานกำกับดูแลควรกำหนดให้บริษัทประกันภัยดำเนินการตรวจสอบในเรื่องความเหมาะสมของบุคลากรภายในบริษัทในกระบวนการประเมินบุคคลให้ดำรงตำแหน่งตามความเหมาะสม พร้อมทั้งกำหนดให้บริษัทจะต้องส่งรายงานการประเมินและวิธีการประเมินผล ให้กับหน่วยงานกำกับดูแลด้วย

(๔) หน่วยงานกำกับดูแลควรมีข้อมูลเพียงพอ หรือให้บริษัทประกันภัยทำหน้าที่เก็บข้อมูล เพื่อประเมินความพร้อมและความเหมาะสมของบุคลากรตามข้อกำหนด ซึ่งในรายละเอียดของข้อมูลอาจมีความแตกต่างกันตามตำแหน่งของผู้รับการประเมิน

ในเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินนี้ หน่วยงานกำกับดูแลควรกำหนดให้บริษัทประกันภัย มีการจัดส่งข้อมูลประวัติโดยย่อ คุณวุฒิในวิชาชีพ ตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน และที่ผ่านมา ประสบการณ์การทำงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการประเมินที่จะต้องใช้อาทิ

๑) ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาทางการเงินส่วนบุคคล

๒) ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาทางการเงิน การล้มละลาย หรือการเลิกกิจการของบริษัทที่เจ้าของกิจการ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรที่มีความสำคัญในการควบคุมบริษัทประกันภัยที่เคยปฏิบัติงานมาก่อน หรือในปัจจุบัน

- ๓) ข้อมูลเกี่ยวกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นที่เกิดมาจากผลของการที่บุคคลไม่ซื่อสัตย์
- ๔) ประวัติเกี่ยวกับการพักงาน การไล่ออก การถูกถอดถอนจากตำแหน่งการปฏิบัติงานในฐานะเป็นคณะกรรมการบริษัท หรือสมาชิกผู้บริหารระดับสูงของบริษัท หรือองค์กรใด ๆ
- ๕) ประวัติเกี่ยวกับการถูกออกมาตรการป้องกันหรือดำเนินการแก้ไขโดยบริษัทที่เป็นเจ้าของกิจการ หรือองค์กรที่เคยทำงานอยู่หรือกำลังทำงานอยู่ในฐานะคณะกรรมการบริษัท สมาชิกของผู้บริหารระดับสูง หรือบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย
- ๖) ประวัติการพิพาทกลางโทษ หรืออยู่ในระหว่างพิจารณาความผิดของบุคคลด้านคดีอาญาหรือคดีแพ่ง
- ๗) ประวัติการพิพาทกลางโทษในคดีอาญาของบุคคลที่เป็นคณะกรรมการบริษัท สมาชิกผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย
- ๘) ข้อมูลผลการประเมินความเหมาะสมของบุคลากรที่ผ่านมา การลงโทษ การพิจารณาความผิดทางวินัยจากหน่วยงานกำกับดูแลอื่น ๆ
- ๙) ประวัติการพิจารณาความผิดทางวินัยต่อบุคคลโดยองค์กรวิชาชีพซึ่งบุคคลผู้นั้นเคยเป็นสมาชิกองค์กรนั้น
- ๑๐) ข้อมูลอื่น ๆ หรือสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินบุคคลที่สามารถนำมาพิจารณาประเมินความเหมาะสมของบุคคลได้อย่างมีเหตุผล
- (๕) กรณีที่เจ้าของกิจการเป็นนิติบุคคล หน่วยงานกำกับดูแลควรจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอต่อการประเมิน ซึ่งข้อมูลที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการประเมินและจะต้องมี
- ๑) ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตธุรกิจ
 - ๒) ข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าของกิจการ
 - ๓) แหล่งข้อมูลทางการเงินการจัดหาเงินทุน และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในอนาคต
 - ๔) โครงสร้างกลุ่มบริษัท โครงสร้างองค์กร และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
๔. หน่วยงานกำกับดูแลต้องกำหนดให้บริษัทประกันภัยแจ้งต่อหน่วยงานกำกับดูแล ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย และเจ้าของกิจการ อีกทั้ง บริษัทประกันภัยต้องดำเนินการแจ้งหน่วยงานที่กำกับดูแลทันที เมื่อบริษัทได้ทราบถึงเหตุการณ์ที่อาจเกี่ยวข้องกับความไม่เหมาะสมของคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย และเจ้าของกิจการ
- (๑) เมื่อบริษัทประกันภัยได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความไม่เหมาะสมของบุคคล บริษัทประกันภัยควรจรรยาบรรณข้อมูลที่ได้รับนั้นต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลทันที
๕. หน่วยงานกำกับดูแลควรดำเนินการอย่างเหมาะสมในกรณีที่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย และเจ้าของกิจการมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเรื่องความเหมาะสม
- (๑) หน่วยงานกำกับดูแลมีอำนาจในการกำหนดมาตรการต่อคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรที่สำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย ที่มีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเรื่องความเหมาะสม ซึ่งมาตรการดังกล่าวควรมีรายละเอียดครอบคลุม ดังนี้

๑) กำหนดให้บริษัทประกันภัยจัดให้มีการสอนความรู้เพิ่มเติม แนะนำ หรือใช้แหล่งความรู้จากภายนอก เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย และเจ้าของกิจการมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดเรื่องความเหมาะสม

๒) จัดวาง เลื่อน หรือระงับการแต่งตั้งตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย และเจ้าของกิจการ

๓) พักงาน ไล่ออก หรือยกเลิกตำแหน่งการเป็นสมาชิก ซึ่งหน่วยงานกำกับดูแลสามารถออกคำสั่งดังกล่าวโดยตรงได้ หรือสั่งให้บริษัทประกันภัยดำเนินการแทนได้

๔) สั่งให้บริษัทประกันภัยแต่งตั้งบุคคลอื่นดำรงตำแหน่งแทน หากบุคคลนั้นมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเรื่องความเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และควบคุมบริษัทประกันภัยที่ดี

๕) ดำเนินมาตรการอื่น ๆ เช่น ข้อกำหนดการรายงานอื่น ๆ เพิ่มเติม ข้อกำหนดในการเพิ่มกิจกรรมการตรวจสอบความมั่นคงทางการเงินให้มากขึ้น

๖) ถอนใบอนุญาต หรือกำหนดเงื่อนไขใบอนุญาตประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะในกรณีที่ปฏิบัติไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดเรื่องความเหมาะสมโดยพิจารณาจากผลกระทบที่ได้รับจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดนั้น ๆ

(๒) หน่วยงานกำกับดูแลมีอำนาจในการออกมาตรการป้องกันและแก้ไขเมื่อเจ้าของกิจการมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามข้อกำหนด เช่น อำนาจในการออกมาตรการสั่งให้เจ้าของกิจการจำหน่ายหุ้นของบริษัทภายในระยะเวลาที่กำหนด การระงับการใช้สิทธิออกเสียง หรือการยกเลิกสิทธิ เป็นต้น

(๓) กรณีที่คณะกรรมการบริษัท ฯลฯ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ และจำเป็นต้องแต่งตั้งบุคคลอื่นให้ปฏิบัติหน้าที่แทน ต้องแจ้งให้หน่วยงานกำกับดูแลทราบ กรณีที่หน่วยงานกำกับดูแลอนุมัติการแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท ฯลฯ ภายหลังจากที่ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจแล้ว หน่วยงานกำกับดูแลสามารถอนุมัติการแต่งตั้งชั่วคราวเพื่อปกป้องผู้ถือกรรมสิทธิ์ โดยจะต้องมีการประเมินคุณสมบัติตามข้อกำหนดเรื่องความเหมาะสมและต้องดำเนินการสรุปผลอย่างรอบคอบและรวดเร็ว

๖. หน่วยงานกำกับดูแลต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศในการตรวจสอบความเหมาะสมของบุคคล

(๑) การบัญญัติกฎหมายควรมีการกำหนดขอบเขตในเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งขอบเขตจะต้องคำนึงถึงเรื่องความลับและข้อตกลงในบันทึกความเข้าใจระหว่างกัน

(๒) หน่วยงานกำกับดูแลควรใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการประเมินความเหมาะสมของคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรที่มีความสำคัญต่อการควบคุมบริษัทประกันภัย และบริษัทประกันภัยต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๓) กรณีที่เจ้าของกิจการที่รับการประเมินเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของ

หน่วยงานอื่น หน่วยงานกำกับดูแลควรได้รับข้อมูลการรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นถึง ความเหมาะสมทางด้านคุณสมบัติของนิติบุคคลนั้น

๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

การศึกษาเรื่องของผู้นำ พบว่ามีหลักทฤษฎีที่ใช้ศึกษาอ้างอิงเป็นหลักการในการกำหนด เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับ “ผู้นำ” เพื่อมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ และสนับสนุนการศึกษาในเรื่องนี้ให้มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้มากมาย สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะขอเสนอหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะ ศึกษา ดังนี้

๒.๒.๑ ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ^{๓๓}

ทฤษฎีนี้เริ่มต้นขึ้นระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๑ นักจิตวิทยากองทัพได้ทำการค้นคว้า หาวิธีในการคัดเลือกนายทหาร จากการค้นคว้าครั้งนี้ทำให้เกิดการทำวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในเรื่องนี้ อย่างจริงจังภายหลังที่สงครามยุติลง นักวิจัยในยุคต้น ๆ จึงเริ่มที่จะระบุลักษณะเด่นที่สำคัญ ๆ ซึ่งเป็นตัวแยกแยะระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล Effective Leaders ออกจากบุคคลที่ไม่ใช่ ผู้นำ

ลักษณะเด่น Trait คือ คุณภาพภายในตัว หรือคุณลักษณะ Characteristics ของแต่ละบุคคล ได้แก่

๑) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และมีพลังงานสูง เป็นต้น

๒) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น มีลักษณะข่มด้วย (Dominance) ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้คิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ มีพลัง ต้านทานแรงกดดัน เป็นต้น

๓) ทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น

๔) ลักษณะเด่นทางสังคม (Social Factors) เช่น เก่งคน เข้าสังคมเก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

Shelly Kirkpatrick & Edwin Locke นักวิจัยในกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ ได้สรุปลักษณะเด่นที่พบได้ในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้^{๓๔}

๑) มีพลังสูง : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความ เหนียวแน่นไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือไปง่าย ๆ

๒) มีความเชื่อมั่นในตนเอง : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเอง

^{๓๓} นิตย สัมมาพันธ์, **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๓-๑๔๗.

^{๓๔} Shelly Kirkpatrick & Edwin Locke, **Theories of Leadership**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2555, http://www.vectorstudy.com/management_topics

และมั่นใจในขีดความสามารถของตน

๓) มีความคิดสร้างสรรค์: ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความคิดสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ ทำใหม่เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่น ๆ

๔) มีความสามารถในการคิด : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลและตีความหมาย

๕) มีความรู้ทางธุรกิจ : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย

๖) มีความสามารถในการจูงใจคน : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการชนะมิตร และจูงใจคนให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

๗) มีความยืดหยุ่น : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นเหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม

๘) มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส : ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ไว้วางใจได้โดยไม่ผิดหวังเพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต รักษาความสัตย์เป็นคนที่มีความชัดเจนโปร่งใส ทำให้บุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ดีที่สุด

๒.๒.๒ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ ลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่นให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้สำเร็จด้วยดี ในการศึกษาในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ มีทฤษฎีที่สำคัญที่จะนำมากล่าวไว้ ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)^{๓๔} ในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๒๐ – ค.ศ. ๑๙๓๐ ลักษณะท่าทางความรู้ สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์และจิตใจ งานวิจัยทางด้านผู้นำได้พยายามมุ่งเน้นความสนใจไปที่เรื่องคุณลักษณะ เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร โดยได้สันนิษฐานว่าลักษณะทางกายภาพ (physical) ลักษณะทางสังคม (social) และลักษณะเฉพาะของบุคลิกลักษณะ (personal characteristics) เป็นการสืบทอดภายในตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะที่ว่ามี ได้แก่ ความสูง พลกำลัง ความกระตือรือร้น การเข้าสังคมและความเป็นมิตร หรือกล่าวได้ว่าผู้นำที่ครอบครองคุณลักษณะที่ชัดเจนเหล่านี้จะส่งผลให้เขาขึ้นอยู่กับคนอื่น ๆ เพราะคุณลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้จะเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อมาดำรงตำแหน่งผู้นำหรืออาจสรุปได้ว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะทางด้านร่างกาย (physical characteristics) และจิตใจ (psychological characteristics)

^{๓๔} ดร.ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ = Organizational Leadership, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๙), หน้า ๔๙ – ๕๐.

ทฤษฎีคุณลักษณะพยายามที่จะบ่งชี้ถึงคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อช่วยในการคัดเลือกผู้นำ หลังจากที่คุณลักษณะมีส่วนเกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำในหลาย ๆ สถานการณ์ วิธีการนี้ส่งเสริมการใช้แบบทดสอบ และการสอบสัมภาษณ์ในการคัดเลือกผู้บริหาร โดยผู้สัมภาษณ์พยายามที่จะจับคู่คุณลักษณะ และบุคลิกลักษณะของผู้สมัครกับ ตำแหน่งงาน เช่น ผู้สัมภาษณ์จะประเมินว่าผู้สมัครมีความสามารถที่ดีเพียงพอหรือไม่ต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น งานวิจัยล่าสุดเกี่ยวกับเรื่องคุณลักษณะของผู้นำได้มีการศึกษาขึ้นอีก ในช่วงปลายปีของทศวรรษที่ ๑๙๘๐ ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้พยายามที่จะเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และบ่งชี้ถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำเหล่านั้น มีงานวิจัยที่เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำพบว่า ผู้นำมีแนวโน้มที่จะฉลาดมากกว่า มีความมั่นใจและเป็นมิตรมากกว่า รวมทั้งมีความต้องการเรื่องอำนาจมากกว่า งานวิจัยไม่พบการรวมกันอย่างเฉพาะเจาะจงของคุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดข้อสันนิษฐานของนักวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่ว่าผู้นำเกิดขึ้นมาพร้อมความเป็นผู้นำ โดยไม่สามารถสร้างขึ้นมาจากภายหลังได้ ซึ่งงานวิจัยก็ไม่ได้ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะเฉพาะใดที่สามารถสร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ

ทฤษฎีดังกล่าวยังไม่สามารถระบุถึงกลุ่มของคุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างชัดเจน อีกประเด็นหนึ่งที่ทฤษฎีไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนคือ คุณลักษณะเฉพาะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำ สามารถสืบทอดต่อไปสู่บุคคลอื่นได้หรือไม่ หรือสามารถที่จะพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้ได้จากการศึกษาและเข้ารับการฝึกอบรม เพราะไม่มีผู้นำคนไหนที่เหมือนกันหมดหรือครอบครองคุณลักษณะต่าง ๆ ได้ทั้งหมด ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย

อย่างไรก็ตามได้มีการค้นพบ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำของแบร์โรว์ (J.D Barrow)^{๓๖} ได้ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้นำมี ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ (Personality Trait) ประกอบด้วย ความเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น ความรู้ และความกระตือรือร้น

๒. คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำ (Social Trait) ประกอบด้วย การมียุทธวิธีในการทำงาน มีความอดทน มีความเห็นใจผู้อื่น

๓. คุณลักษณะทางกายภาพของผู้นำ (Physiological Trait) ประกอบด้วย บุคลิกภาพทางกายภาพ คือ รูปร่างสูงใหญ่ มีน้ำหนัก มีเสน่ห์ มีลักษณะภูมิฐาน

Ralph Stogdill หนึ่งในนักวิจัยที่ศึกษาค้นคว้าเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ ได้พบคุณลักษณะสำคัญหลายประการซึ่งเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะทางสังคม และการมีปฏิสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการบริหาร และควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ งานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งของ Edwin Ghiselli พบว่า คุณลักษณะเฉพาะที่มีความสำคัญต่อการ

^{๓๖} แบร์โรว์, เจ.ดี., ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๒๐ มีนาคม ๒๕๕๕, <http://www.Rrs107.Wordpress.com>

เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ได้แก่ คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้^{๓๓๗}

๑. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability) คือ สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการชั้นพื้นฐานทั้ง ๔ อย่างได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำและการควบคุมผู้อื่นให้ทำงาน

๒. ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Need for occupational) โดยมองหาความรับผิดชอบและปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ

๓. ความฉลาด (Intelligence) ซึ่งเป็นความสามารถที่ต้องใช้ในการตัดสินใจที่ดี มีเหตุผลและมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์

๔. การกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

๕. ความแน่นอน (Self-assurance) หมายถึง ความสามารถที่จะจัดการหรือรับมือกับปัญหาได้และประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม โดยแสดงออกให้บุคคลอื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นที่ตนมี

๖. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เกี่ยวกับความสามารถในการทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งพัฒนาและหาหนทางที่ยังไม่มีคนอื่นทำเรื่องนั้น ๆ

ในเวลาต่อมาได้พบงานของ **คอตเตอร์ (Kotter)** ได้ทำการศึกษาในทางลึก (in-depth studies) เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ที่ประสบความสำเร็จและได้เสนอไว้ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะสำคัญ ๕ ประการ^{๓๓๘}

(๑) ลักษณะด้านการจูงใจ (Motives / Needs) ชอบอำนาจ (Liked Power), ชอบความสำเร็จ (Liked Achievement), มีความทะเยอทะยาน (Ambitious)

(๒) ลักษณะด้านอารมณ์ (Temperament) มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotionally Stable), เป็นคนมองโลกในแง่ดี (Optimistic)

(๓) ลักษณะความคิด (Cognitive) ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป (above-average Intelligence), สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ถูกต้อง (Analytically) มีความสามารถในการหยั่งรู้ในอนาคต (Intuitively)

(๔) ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal) มีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ดึงดูดใจผู้พบเห็น (Good Image), มองผลประโยชน์ขององค์กร (Public mind), เข้ากับบุคคลได้ทุกระดับ (Human Relation)

(๕) ลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนปฏิบัติ (Business), มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรของตน (Organization), มีความรู้ทั่วไป (General Knowledge)

^{๓๓๗} ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๑ - ๕๒.

^{๓๓๘} นิตย สัมมาพันธ์, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐ - ๓๕.

Kirkpatrick and Locke คุณลักษณะของผู้นำในยุคปัจจุบันจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ ๖ ประการ ดังนี้^{๓๙}

๑. มีแรงขับสูง (Drive) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความพยายามสูงในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

๒. มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่นอกจากมีแรงขับเคลื่อนแล้วต้องมีความต้องการอำนาจ คือ ความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจ และทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

๓. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility)

๔. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confidence) ผู้นำต้องชอบทำงานที่ท้าทายมีความมั่นใจว่าทำงานได้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรคหรือในภาวะความไม่แน่นอนของสถานการณ์

๕. มีสติปัญญา (Intelligence) ผู้นำควรมีสติปัญญา เฉลียวฉลาดเพียงพอที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมาก สามารถที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ รวมทั้งแก้ปัญหาด้วยการตัดสินใจที่ถูกต้อง

๖. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) ผู้นำเชิงธุรกิจต้องมีความรู้มากทางธุรกิจ รู้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความเฉลียวฉลาด ชอบแสวงหาความรู้เสมอ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

แนทเลอร์ และทซ์แมน ได้เสนอว่า “บาร์มี” ของผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ โดยสามารถเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม เป้าหมาย และความปรารถนาของบุคคล ซึ่งกล่าวในลักษณะทางมิติ ดังนี้^{๔๐}

๑. การสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถทางด้านการพัฒนา การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การกำหนดความคาดหวังสูง และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามได้

๒. การสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ความเชื่อมั่นในความคิดและการกระทำของตนเอง

๓. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ประกอบด้วย คุณลักษณะที่แสดงออกให้เห็นถึงการสนับสนุนผู้อื่น ความเชื่อมั่นผู้อื่น และการแสดงถึงความจริงใจรวมทั้งความเห็นใจผู้อื่น

^{๓๙} Shelly Kirkpatrick & Edwin Locke, **Theories of Leadership**, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2555, http://www.vectorstudy.com/management_topics

^{๔๐} แนทเลอร์และทซ์แมน, **เรื่องเดียวกัน**, หน้า ๕ - ๖.

๒.๒.๓ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

ทฤษฎีของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกน^{๔๑} ในปี ๑๙๔๕ กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยการนำของ Ralph Stogdill ได้เริ่มต้นการศึกษาว่าอะไรเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนักวิจัยเหล่านี้ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire เพื่อใช้วัดรูปแบบของการเป็นผู้นำโดยผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อตนเองจากองค์ประกอบ ๒ ประการ ที่สำคัญ คือ

๑. การริเริ่มที่โครงสร้าง (Initiating Structure) คือ ประเภทของพฤติกรรมที่อธิบายถึงขอบเขตที่ว่าผู้นำมุ่งงานเป็นหลัก และมีหน้าที่ในการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒. การนึกถึงจิตใจผู้อื่น (Consideration) คือ ประเภทของพฤติกรรมที่อธิบายถึงขอบเขตที่ว่า ผู้นำมีความไวต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และเคารพในความคิดความรู้สึกของเขาตลอดจนสร้างความไว้นับถือใจให้เกิดขึ้นทั้ง ๒ ฝ่าย

ในเวลาใกล้เคียงกันการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้เริ่มขึ้นเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยการควบคุมของ Rensis Likert ได้ให้ความหมายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนแบ่งระดับของรูปแบบการเป็นผู้นำ ออกเป็น ๒ แบบ ดังนี้

๑. ผู้นำที่มุ่งงาน (job - centered) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจที่งานมากกว่าคนโดยมุ่งเน้นไปที่เรื่องการทำงานให้เสร็จตรงตามกำหนดเวลา การเสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุดและบรรลุการ ผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำประเภทนี้เหมือนกับประเภทของพฤติกรรมแบบการริเริ่มที่โครงสร้างของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

๒. ผู้นำที่มุ่งคน (employee - centered) คือ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและแสดงให้เห็นว่าตนเองพร้อมที่จะสนับสนุน ซึ่งผู้นำประเภทนี้เหมือนกับประเภทของพฤติกรรมแบบการนึกถึงจิตใจผู้อื่นของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

จากทฤษฎีของมหาวิทยาลัยทั้ง ๒ แห่ง แสดงให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร อาจมีทั้งพฤติกรรมที่มุ่งคนและมุ่งงาน เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรทำให้มีผู้ศึกษาที่จะเปิดเผยตัวแปรทั้ง ๒ ประการ ได้แก่ การมุ่งงาน และการมุ่งคน ว่ามีผลกระทบต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างไร ซึ่งสรุปผลออกมาได้ว่า ผู้นำที่มีการให้การสนับสนุนที่สูงอาจนำไปสู่ความพึงพอใจที่สูงของพนักงานอย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อสรุปหรือข้อพิสูจน์ที่แน่นอน ในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้บริหารที่มีความสนใจน้อยต่อพนักงานก็อาจมีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงก็ได้

^{๔๑}ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ = Organizational Leadership, หน้า ๕๓ -

สรุปได้ว่า “ผู้นำ” ต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างที่จะต้องมียู่ในตัวบุคคลที่ได้รับการระบุว่า ผู้นำ หรือต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบ ลักษณะเด่นเหนือชั้นที่ข่มคนอื่นให้จิต การช่วงชิงเป็นฝ่ายรุกและการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวเฉียบขาด นอกจากนี้แล้วยังบอกได้อีกว่าบรรดาผู้นำที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต้องมีคุณลักษณะอย่างเด่นชัดในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต ความสามารถในการมองอนาคตได้แม่นยำ แรงบันดาลใจ ความน่าเชื่อถือ และการยอมรับในสังคม “ผู้ตาม” (Followers) มักจะนิยมชมชอบบางสิ่งบางอย่างในตัวผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ กล่าวคือ บรรดาผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างล้วนมีลักษณะเด่นเหล่านี้และทำให้บุคคลรอบข้างเกิดความรู้สึกเชิงบวกในตัวผู้นำซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลหรือ “น้ำยา” (Effectiveness) ในตัวของผู้นำทำให้เขามีพลังขับเคลื่อนสูงทั้งในด้านวิสัยทัศน์และการบริหารงาน

๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๓.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำ

การเป็นผู้นำที่มีศักยภาพมิใช่จะเป็นกันได้ทุกคน หากแต่บุคคลผู้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่เด่นชัดเป็นที่ยอมรับในหมู่ชนได้รับการคัดเลือกให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้ขึ้นำ ซึ่งการศึกษาในเรื่องคุณลักษณะของผู้นำ มีผู้ให้ความสนใจได้ทำการวิจัยไว้หลากหลายคุณลักษณะตามความแตกต่างของกลุ่มคนในแต่ละสังคมแต่ละองค์กรมีความต้องการผู้นำลักษณะใดโดยการวิจัยครั้งนี้ได้นำมากล่าวพอสังเขป ดังนี้

พระวชิรยุทธ เทชมโม (ศรีสัมพันธ์) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสก” พบว่า คุณลักษณะผู้นำโดยทั่วไปคือเป็นผู้มีคุณสมบัติความพร้อมด้านความรู้ทางวิชาการ เป็นผู้มีความประพฤติทางอารมณ์ มีความสามารถในการนำ มีความสามารถด้านสติปัญญาและเป็นผู้มีบารมีสูงผลการศึกษายังพบว่าคุณลักษณะสำคัญร่วมกันเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันเป็นแบบจำลองที่เรียกว่า KELIC Model ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะทางด้านความรู้ (Knowledge) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional) ความเป็นผู้นำ (Leader) ความสามารถทางปัญญา (Intelligence) และความเป็นผู้มีบารมี (Charisma) ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของท่านอนาถบิณฑิกอุบาสก พบว่า มีคุณสมบัติสำคัญอันเป็นแบบอย่างแท้จริง เป็นผู้มีการศึกษาเรียนรู้และเผยแผ่หลักธรรมคำสอนอย่างถ่องแท้เป็นผู้มีการปฏิบัติอามิสทานอย่างทุ่มเท บำรุงพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้มีจิตสาธารณะให้การสงเคราะห์สังคมโดยทั่วไปอย่างจริงจัง คุณลักษณะสำคัญอันเป็นพื้นฐานของผู้มีโภคทรัพย์สูงจนก่อให้เกิดความเป็นผู้มีอิทธิพลมากสมควรเป็นแบบอย่างที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสกกับสังคมไทย คือ ด้านการเป็นผู้นำอุบาสกใน^{๔๒}

^{๔๒} พระวชิรยุทธ เทชมโม (ศรีสัมพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำของอนาถบิณฑิกอุบาสก”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

พระพุทธศาสนาที่มีจิตเสียสละ มีความเมตตาความเลื่อมใสศรัทธาพระพุทธองค์และหลักธรรมคำสอนอย่างแท้จริง การเป็นแบบอย่างในการเผยแผ่หลักธรรมคำสอนของพระธรรมทูต หรือผู้มีหน้าที่เผยแผ่หลักธรรมคำสอนควรได้เห็นแบบอย่างจากท่านอนาถบิณฑิกอุบาสก คือ การศรัทธาพระพุทธองค์ การศึกษาเรียนรู้หลักธรรม การปฏิบัติธรรมอย่างทุ่มเทโดยเฉพาะอาโมิสถาน เข้าถึงแก่นธรรมเข้าใจอย่างลึกซึ้งแท้จริงแล้วจึงเป็นผู้นำการเผยแผ่คำสอนได้อย่างรู้แจ้งเห็นจริง การประยุกต์ใช้ได้ในสังคมประการต่อมา คือการทํานุบำรุงกิจการพระพุทธศาสนา ต้องมีการบูรณะการสร้างเสริมวัดหรือแหล่งปฏิบัติธรรมให้มีความสมบูรณ์และเป็นศูนย์กลางการเผยแผ่พระธรรมคำสอนตลอดจนการมีจิตอาสาให้การสงเคราะห์สังคมหรือดูแลผู้มีความทุกข์ได้ตลอดเวลา

ธสมบัตติ สงเสมอ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรในองค์การอุตสาหกรรม ในเขตนิคมอมตะนคร” พบว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์การในองค์การอุตสาหกรรมมี ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง ๒. สร้างพลังให้กับผู้อื่น ๓. เป็นแบบอย่างที่ดี ๔. นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้จริง ๕. มีคุณธรรมในการทำงาน และมีพลัง^{๔๓}

ดิเรก เพิ่มดี ได้วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร” พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยมีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ โดยรวมอยู่ในระดับมากตามลำดับคือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมฤตา และด้านอุเบกขา เจ้าหน้าที่สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยมีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ตามระดับตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยมีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิทางการศึกษาเจ้าหน้าที่สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยได้เสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในประเด็นสำคัญ คือ ผู้บริหารควรนำหลักพรหมวิหารธรรมใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานองค์กรเพื่อสร้างความรักความสามัคคีในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความรู้สึกลำบากผิดชอบต่อตนเอง ต่อหน้าที่ ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อประชาชน^{๔๔}

^{๔๓} ธสมบัตติ สงเสมอ, “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรในองค์การอุตสาหกรรม ในเขตนิคมอมตะนคร”, *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓).

^{๔๔} ดิเรก เพิ่มดี, “คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์โดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ตามทัศนะของเจ้าหน้าที่สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

ปรีชา เลิศกัทธอนันต์ ได้วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานกรณีศึกษานาการทหารไทยสำนักงานใหญ่” พบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ประสบการณ์การทำงานมากกว่า ๑๐ ปีขึ้นไปและระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์แต่ละด้านรวมทั้งภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นจริงแต่ละด้านรวมทั้งภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นพนักงานปฏิบัติการที่มีตำแหน่ง หน้าที่ เพศ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงานของธนาคารทหารไทย สำนักงานใหญ่ พบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหน่วยงานธนาคารทหารไทย ด้านมีความเชื่อมั่นในตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๔๕}

พระณัด วทณโน (บุตรสวัสดิ์) ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” พบว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติที่เด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่มมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงานสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ รวมถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานผลประโยชน์ในกลุ่ม มีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้^{๔๖}

พริจิต บุญบันดาล ได้วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับประสิทธิผลขององค์กร” พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลขององค์กรกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในภาพรวมมี ความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับปานกลางและผลการวิเคราะห์แยกเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง ด้านการรู้จักวางแผน และด้านความมีเอกลักษณ์ ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระดับปานกลาง^{๔๗}

ธัญพร อ้อพงษ์ ได้วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทฤษฎีของพนักงาน บริษัท อิตาเลียนไทยดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)” พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทฤษฎีของพนักงาน บริษัท อิตาเลียนไทยดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) มีความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับความต้องการมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความต้องการคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ

^{๔๕} ปรีชา เลิศกัทธอนันต์, “คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน กรณีศึกษานาการทหารไทยสำนักงานใหญ่”, *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒).

^{๔๖} พระณัด วทณโน (บุตรสวัสดิ์), “การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

^{๔๗} พริจิต บุญบันดาล, “คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับประสิทธิผลขององค์กร”, *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑).

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพตามลำดับ^{๔๘}

ปรีชา วุฒิการณ์และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “การสร้างตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้นำในการบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็ง” พบว่า ตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็ง มี ๕ มิติ และ ๒๕ ตัวชี้วัด ดังนี้^{๔๙}

(๑) มิติด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย มีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง, รู้ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง, ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง, รู้สามารถสื่อสารขั้นตอนและผลการเปลี่ยนแปลงให้ชุมชน, มีความพร้อมที่จะเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ

(๒) มิติด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ๕ ตัวชี้วัด คือ มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร, มีการวางแผนงานที่เหมาะสม, มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและชุมชนมีส่วนร่วม, มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

(๓) มิติด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ๕ ตัวชี้วัด คือ เข้าใจสภาพของชุมชน, สร้างวิสัยทัศน์ของชุมชนอย่างมีส่วนร่วม, สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบรรลุวิสัยทัศน์สื่อสารขั้นตอนวิธีการที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์อย่างชัดเจน, จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างชัดเจน

(๔) มิติด้านการแก้ปัญหาอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย ๕ ตัวชี้วัด คือ มีมนุษยสัมพันธ์และประสานประโยชน์, วิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ, ทีมงานและชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา, การแก้ปัญหาต้องไม่มีผลกระทบกับองค์กรอื่น, สามารถตรวจสอบและติดตามผลการแก้ปัญหาได้

(๕) มิติด้านการสร้างสรรคสังคมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ๕ ตัวชี้วัด คือ เข้าใจสภาพสังคมโดยรอบของชุมชน, สื่อสารและสร้างความเข้าใจให้ชุมชนเห็นความสำคัญต่อสังคมภายนอก, มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างชุมชนและสังคมภายนอก, สร้างศรัทธาให้ชุมชนยอมรับ, สร้างผู้นำรุ่นต่อไปในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ณัฐา เวชโสย ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ : กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)” พบว่า พนักงาน บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นว่าผู้นำควรมีลักษณะในประเด็นความสามารถในการมองปัญหาสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง อันดับสอง ความรับผิดชอบสูง อันดับสาม ความซื่อสัตย์ อันดับสี่ การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา และคุณลักษณะอันดับที่ห้า ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการทำงาน แนวคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสำคัญ

^{๔๘} ฉันทพร อ้อพงษ์, “คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทฤษฎีของพนักงาน บริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวลล็อปเมนต์ จำกัด (มหาชน)”, *ภาคินพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐).

^{๔๙} ปรีชา วุฒิการณ์และคณะ, “การสร้างตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้นำในการบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็ง”, *รายงานการวิจัย*, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๘).

ต่อการปฏิบัติงานในด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานมีความคิดเห็นว่าผู้นำควรมีความสามารถในการจัดการความแน่วแนในองค์กรโดยใช้หลักความถูกต้องและยุติธรรม^{๕๐}

รวีวรรณ มานะสุบิน ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่มีทั้งสิ้น ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านจิตลักษณะพื้นฐานของบุคลิภาพ ด้านบุคลิภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมุ่งเน้นจริยธรรม ด้านการมีอิทธิพลในการนำกลุ่ม และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ^{๕๑}

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำสามารถจำแนกได้ ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีคุณลักษณะเชิงบวก และกลุ่มที่มีคุณลักษณะเชิงลบ ซึ่งแต่ละคุณลักษณะของผู้นำส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับชุมชน องค์กรใด เป็นผู้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำเหล่านั้นขึ้นมามีแนวโน้มว่าจะเป็นแบบใดตามที่ชุมชน องค์กร สังคมนั้น ๆ ต้องการ โดยนำเอาหลักทฤษฎีที่ปรากฏอยู่แล้ว มาทำการศึกษาเพื่อทราบผลก่อนนำเสนอเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมกันต่อไป

๒.๓.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมหมวดผล ๔ และหลักธรรมที่ประยุกต์ใช้ร่วมกันได้

หลักธรรมหมวดผล ๔ ช่วยทำให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง มีกำลัง หรือมีพลังแห่งคุณธรรม ๔ ประการ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่จะนำพาหมู่คณะผู้ได้บังคับบัญชา บริวาร องค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้สำเร็จ เปรียบเสมือน บุคคลที่จะเดินทางไกล ๆ หรือขึ้นสู่ภูเขาที่สูงชันได้ ก็ต้องมีกำลังที่แข็งแรง ฉะนั้น ผู้นำทั้งหลายจะสามารถขับเคลื่อนองค์กร หมู่คณะไปข้างหน้าได้ต้องอาศัยกำลัง คือ หลักผล ๔ เช่นกัน ซึ่งมีผู้สนใจได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับหลักผล ๔ และหลักธรรมที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ไว้ดังนี้

^{๕๐} ญัฐา เวชไสย, “การศึกษาความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ : กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.เซเวนอีเลฟเวน จำกัด (มหาชน)”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๔๖).

^{๕๑} รวีวรรณ มานะสุบิน, “การศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๖).

พระสุรเดช คมกัรปญโญ (อินปัน) ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำตามหลักพระ ๔ ของผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอพร้าวกะเทียม จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านประชาชนมีความคิดเห็นเห็นว่าผู้นำ อบต.มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ๒ ด้าน คือ ด้านวิริยะพละ และด้านสังคหพละ สำหรับด้านปัญญาพละ และด้านอนวัชชพละประชาชนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นโดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกันตามรายได้ ส่วนประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ปัญหาอุปสรรค ได้แก่ ผู้นำไม่ค่อยมีวิสัยทัศน์ ไม่ลงพื้นที่พบปะชาวบ้านเพื่อสอบถามความต้องการและปัญหาของชาวบ้าน, ผู้นำไม่ค่อยเอาใจใส่ดูแลต่อความเดือดร้อนของชาวบ้านขาดประชุมบ่อย ผู้นำมีความประพฤติไม่เป็นที่น่าศรัทธาพัวพันกับอบายมุข ไม่มีความซื่อสัตย์ ให้การช่วยเหลือไม่เท่าเทียมกัน ข้อเสนอแนะที่ได้คือ ผู้นำ อบต.ควรแสวงหาความรู้วิทยาการต่าง ๆ รู้จักพัฒนาตนเองให้มีความสามารถอยู่เสมอ, ควรลงพื้นที่ออกพบปะชาวบ้านเพื่อสอบถามความต้องการและทราบปัญหาของชาวบ้าน, ควรทำตนเป็นที่น่าเคารพศรัทธาไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ให้การช่วยเหลืออย่างเสมอภาคกัน^{๕๒}

พระวิศิษฐกุล สิริปญโญ (สุตารักษ์) ได้วิจัยเรื่อง การประยุกต์หลักธรรมเพื่อพัฒนาผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า การพัฒนาผู้นำตามแนวตะวันตกจะเน้นไปที่ การฝึกอบรม และหลักธรรมเป็นเครื่องมือที่ใช้พัฒนาผู้นำ โดยใช้หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ หรือ เรียกอีกอย่างว่า “มัชฌิมาปฏิปทา” ประกอบด้วย สัมมาทิฐิคือความเห็นชอบ สัมมาสังกัปปะคือความคิดชอบ สัมมาวาจา คือวาจาชอบ สัมมากัมมันตะคือการกระทำชอบ สัมมาอาชีวะคือการดำรงชีพชอบ สัมมาวายามะ คือ ความเพียรชอบ สัมมาสติ คือ การระลึกชอบ และสัมมาสมาธิ คือ การตั้งใจชอบ เป็นหลักธรรมสำหรับพัฒนาผู้นำทั้ง ๓ ด้าน คือ ด้านพฤติกรรม (ศีล) ด้านจิตใจ (สมาธิ) และความคิด (ปัญญา) เพื่อให้ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่พร้อมในการนำองค์กร และสังคมไปสู่เป้าหมาย และเป็นแบบอย่างผู้นำที่ดีตลอดไป^{๕๓}

วิชาญภา เมธีวรฉัตร ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ : กรณศึกษาโรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จ.นครสวรรค์” พบว่า บุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ของโรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน

^{๕๒} พระสุรเดช คมกัรปญโญ, “ศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำตามหลักพระ ๔ ของผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอพร้าวกะเทียม จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๕๓} พระวิศิษฐกุล สิริปญโญ (สุตารักษ์), “การประยุกต์หลักธรรมเพื่อพัฒนาผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

แนวทางการประยุกต์ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอริยาบท ๔ ของโรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์ บุคลากรต้องยึดหลักอริยาบท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งจะส่งผลให้เป็นผู้ที่มีความรัก ความพอใจในงาน ปฏิบัติงานด้วยความพากเพียรบากบั่น ด้วยความเอาใจใส่ในงาน และมีการตรวจสอบความสำเร็จในงานอยู่เสมอ ผลก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และตัวบุคลากรเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ในอนาคต จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า หลักคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ ในหมวดผล ๔ คือ กำลังความฉลาดรอบรู้ กำลังความขยัน กำลังความซื่อสัตย์สุจริต หรือการทำงานที่ไม่เป็นโทษ และกำลังการสงเคราะห์ รวมทั้งหลักธรรมที่มีข้อธรรมให้ปฏิบัติในลักษณะเดียวกัน เช่น หลักอริยาบท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่ “ผู้นำ” จะต้องมิใช่เป็นคุณสมบัติประจำตน เพราะจะทำให้การบริหารกิจการประสพผลสำเร็จ ด้วยคำสอนที่เข้าถึงหลักการครองตน ครองคน และครองงาน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารงาน เพราะผู้นำที่ปฏิบัติตามคุณธรรมเหล่านี้แล้วจะมีความประพฤติและปฏิบัติตนควรแก่การยกย่องมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิด การยอมรับและความร่วมมือ รู้วิธีจัดการกับความลำเอียงไม่ให้มีขึ้นกับตนในการบริหารงาน และมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เพียงเท่านั้นก็จะเป็นผู้ที่ตีสามารถนำพาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง มีสันติสุข^{๕๔}

นายบริบูรณ์ ศรีธา ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาหลักพุทธธรรมในการดำเนินชีวิตของ ราชบุรุษอาวุโสปริดี พนมยงค์” พบว่า พุทธธรรมอันเป็นเครื่องช่วยให้มนุษย์ประสบความสำเร็จนั้น มุ่งคุณค่าทางปัญญาเป็นสำคัญ คือ การเลือกใช้หลักธรรมตามความเหมาะสม ควรแก่การดำรงชีวิตด้วยความรู้เท่าทันธรรมชาติ ด้วยแนวทางประพฤติปฏิบัติที่ต้งามก่อให้เกิดความสุขต่อตนเองเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นและเกื้อกูลสังคม ได้แก่ ๑) หลักฆราวาสธรรม ๔ ธรรมของผู้ครองเรือนทำให้ชีวิตคุ่มั่นคง ครอบครัวสมบูรณ์แบบเป็นรากฐานตั้งงามสู่สังคม ๒) คิหิสุข ๔ ธรรมว่าด้วยความสุขพื้นฐานทางเศรษฐกิจของคฤหัสถ์ ๓) หลักสัปปุริสธรรม ๗ ธรรมอันเป็นคุณสมบัติของคนดี ผู้ดี ๔) สาราณียธรรม ๖ ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกันก่อให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ๕) อารยวัชฌิ ๕ ธรรมอันเป็นเหตุให้อารยชนเจริญก้าวหน้า ๖) ทศพิรชาธรรมธรรมของผู้ปกครอง ๗) ผละ ๔ ธรรมของนักบริหารที่มีคุณธรรม ๘) สังคหวัตถุ ๔ หลักการสงเคราะห์ที่ดี ราชบุรุษอาวุโสปริดี พนมยงค์ ศรีธาในพุทธธรรมนำมาปฏิบัติในชีวิต ปรากฏผลงานในบทบาทต่างๆ ดังนี้ บทบาทนักการเมืองที่มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่รับผิดชอบ บทบาทนักปกครองแบบนักสันติภาพยอมเสียสละให้อภัย บทบาทนักกฎหมายที่ใช้กฎหมายช่วยเหลือเกื้อกูลสังคมประเทศชาติ บทบาทนักเศรษฐศาสตร์มุ่งมั่นพัฒนาพื้นฐานความเป็นอยู่ของประชาชนชาวไทย บทบาทนักการศึกษาผู้ประสานการมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองและ ระบบการศึกษาสมัยใหม่ บทบาทบิดาเป็นหัวหน้าครอบครัวที่อบอุ่น เคียงข้างคู่ชีวิต เพราะท่านเข้าใจสัจธรรมชั้นสูงแห่งพระพุทธศาสนา เช่น ไตรลักษณ์ ปฏิจจนุปบาท โลกพระศรีอาริย์จึงใช้หลักพุทธธรรมสร้างสรรค์ประโยชน์สุขให้สังคมไทย ตามที่ท่านเรียกการมีชีวิต

^{๕๔}วิชญาภา เมธีวรฉัตร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอริยาบท ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีรังสรรค์วิทยา จ.นครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

อย่างที่มีมุ่งหมายนั้น ว่า “ชีวิตอย่างประเสริฐ” รัฐบาลราชอาณาจักรไทย พนมยงค์ เป็นแบบอย่างการดำเนินชีวิตที่มีประโยชน์ ตามหลักพระพุทธศาสนา ดังนี้ ๑) ประโยชน์ตน(อัตตะ) ท่านใช้พุทธธรรมดำเนินชีวิตสมณะ เรียบง่าย อดทนต่อความทุกข์ยากเกื้อกูลแก่ตน ได้แก่ หลักพรวาสธรรม ๔, คิหิสุข ๔, สัปปุริสธรรม ๗, เป็นประโยชน์ที่เรียกว่า ภูมิธัมมิกัตตะประโยชน์ในปัจจุบันซึ่งเป็นจุดหมายชีวิตในทางโลกิยะ และ สัมปรายิกัตตะประโยชน์ หรือจุดหมายชีวิตในภพหน้า ๒) ประโยชน์ผู้อื่นทั้ง ๒ ระดับ คือ ระดับปรัตตะทำประโยชน์ให้ผู้อื่นกับสังคม ชุมชน และระดับอุภยัตตะ ท่านประธานประโยชน์ระหว่างอัตตะกับปรัตตะให้เกื้อกูลกันด้วยหลักสาราณียธรรม ๖, ทศพิธราชธรรม, พละ ๔, สังคหวัตถุ ๔, ๓) ประโยชน์สูงสุด (ปรมัตตะ) ท่านใช้วิธีปฏิบัติธรรมขั้นสูงในการทำงานประจำวัน^{๕๕}

โสภิตา จิระพงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาวิเคราะห์การดำเนินชีวิตเชิงพุทธของผู้นำในสังคมไทย” พบว่า หลักการดำเนินชีวิตของผู้นำเชิงพุทธ ต้องเริ่มจากการเป็นคนดีที่ถึงพร้อมทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม โดยมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง คือ นาถกรณธรรม พรวาสธรรม สัปปุริสธรรม ๗ พรหมวิหารธรรม และสังคหวัตถุธรรม การประพจน์ตนเป็นผู้นำที่ดี โดยมีวิสัยทัศน์ กัลยาณมิตร และการบริหารปกครองที่ดี ด้วยหลักธรรมคือ อปริหานิยธรรม อิทธิบาท ๔ อคติ ๔ และพละ ๔ สำหรับหลักการของอริยสัจ ๔ และโยนิโสมนสิการ เป็นหลักธรรมสำหรับความเข้าใจในธรรมชาติของชีวิต อันส่งผลต่อการพัฒนาจิตใจของผู้นำ การศึกษาการดำเนินชีวิตของผู้นำในสังคมไทย ๑๕ ท่าน พบว่า การดำเนินชีวิตของท่านเริ่มจากการพัฒนาตนเป็นคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม โดยอาศัยกัลยาณมิตรและโยนิโสมนสิการเพื่อให้เกิดแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ มีคุณสมบัติของการครองตน ครองคน ครองงาน และครองใจ อันเป็นมาตรฐานของการเป็นผู้นำที่ดี การวิเคราะห์การดำเนินชีวิตเชิงพุทธ เพื่อนำไปสู่การเป็นแบบอย่างที่ดี พบว่า ผู้นำที่ดีประกอบด้วย การเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินชีวิตและการบริหารงาน พร้อมด้วยความรู้ความสามารถเพื่อนำพาองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าทั้งวัตถุและจิตใจ และการสร้างประโยชน์สุขแก่สังคมทั้งนี้ตนเองมีความสุขในการดำเนินชีวิตที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและสังคม^{๕๖}

วัฒนา พลชาติ ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาวิเคราะห์วิธีการพัฒนาปัญญาตามแนวคิดของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)” พบว่า วิธีการพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนาเถรวาทมีฝึกและอบรมบุคคลให้เกิดการพัฒนาทางด้านปัญญา โดยอาศัยการช่วยเหลือและประคับประคองจากจุดมุ่งหมายเพื่อความรู้แจ้งในสรรพสิ่ง ที่เรียกว่าเป็นโลกุตตรปัญญา จากปัญญาของปุถุชนสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยกัลยาณมิตรซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เพื่อก่อให้เกิดศรัทธารวมกับปัจจัยภายในที่เรียกว่าโยนิโสมนสิการ เกิดสัมมาทิฐิคือความเห็นชอบขึ้นเป็นปัญญาในขั้นแรก โดยสัมมาทิฐินี้จะอบรมให้บุคคลมีความระมัดระวังในเรื่องของศีล สมาธิ ปัญญาและองค์ประกอบแห่งอริยมรรคมีองค์ ๘ ตามลำดับ จนสามารถพัฒนาจากโลกียปัญญาเป็นโลกุตตรปัญญาได้

^{๕๕} นายบริบูรณ์ ศรีธธา, “ศึกษาหลักพุทธธรรมในการดำเนินชีวิตของรัฐบาลราชอาณาจักรไทย พนมยงค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๕๖} โสภิตา จิระพงศ์, “ศึกษาวิเคราะห์การดำเนินชีวิตเชิงพุทธของผู้นำในสังคมไทย”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

วิธีการพัฒนาปัญญาตามแนวคิดของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) นั้น เป็นไปในแนวทางเดียวกับวิธีการพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนาเถรวาทแต่ต่างกันตรงวิธีการนำเสนอและการอธิบายอย่างละเอียดเพื่อให้เกิดภาพพจน์ขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาปัญญาต้องใช้คนเป็นแกนกลางปัญญาจะเริ่มต้นก็ต่อเมื่อคนเริ่มมีการศึกษา คือ หลักการพัฒนา ๓ ด้าน ด้วยการฝึกให้มีพฤติกรรมร่วมที่ดีงามเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและเอื้อต่อการพัฒนาจิตใจและปัญญาโดยมีหลักย่อย ๘ อย่าง ฝึกความสุจริตทางกาย ทางวาจา และการประกอบสัมมาชีพ เป็นพื้นฐาน ทำการฝึกอบรมจิตให้ประณีต มีคุณภาพ มีสุขภาพจิตที่ดี เรียกว่า สมาธิ และด้วยจิตใจที่ดีนั้นสามารถรักษาสุขภาพแวดล้อมที่ดีคือกัลยาณมิตรและปัจจัยฝ่ายปัญญาคือโยนิโสมนสิการ ไปตลอดระยะเวลาแห่งการฝึกฝนจนกว่าจะเป็นอริยบุคคล แนวทางการประยุกต์ใช้ปัญญาเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตได้แก่การพัฒนากาย ผู้มีปัญญามีวิธีในการดำเนินชีวิตด้วยหลักของโภชนมัตตัญญูตา หรือเรียกว่ารู้จักประมาณในการบริโภค ทำให้เกิดอินทรีย์สังวรคือความสำรวมระวังในการใช้อินทรีย์ อันได้แก่ตา หู จมูก ลิ้น กายและใจ จึงส่งผลทำให้พฤติกรรมได้รับการพัฒนา จากสภาพภายในที่ดีการแสดงก็จะเป็น พฤติกรรมที่ดีโดยเฉพาะในเรื่องของศีล ผู้มีศีลจะเป็นผู้ที่มีความสุขทำให้การดำเนินชีวิตราบรื่น ร่มเย็นเป็นผู้มีความเมตตา กรุณา ทั้งต่อตนเองและผู้อื่นไม่กระทำการที่เป็นการเบียดเบียน ผู้ใดมีความสงบผ่องใสเกิดขึ้นในจิตใจ ทำให้คุณภาพของจิตเกิดการพัฒนาขึ้นจิตจะมีความคล่องตัว คล่องแคล่วว่องไวหรือเรียกว่าจิตควรแก่การทำงาน มีสติสัมปชัญญะในการดำเนินชีวิตส่งผลให้เกิดความคิดที่เป็นระบบขึ้น คือการคิดอย่างมีเหตุผล รู้จักใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาหรือขจัดความทุกข์ที่เกิดขึ้น มีความเข้าใจและยอมรับถึงสรรพสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของโลกเรียกว่าเป็นผู้ใช้ปัญญาในการดำเนินชีวิตซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามวิธีการของพระพุทธศาสนา จะส่งผลให้บุคคลผู้หมั่นฝึกฝนตนเองนั้นมีความเป็นอยู่มีชีวิตที่ดีงาม และผู้มีปัญญาย่อมเรียนรู้ที่จะพัฒนา ฝึกฝนตนเองให้ถึงเป้าหมายสูงสุดคือความดับทุกข์^{๕๗}

พระจันทะมุน นารทปญโญ (แสงสุริจันทร) ได้วิจัยเรื่อง “พุทธวิธีในการวางแผนการบริหารองค์กร” พบว่า การบริหารองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนาซึ่งมีพระพุทธเจ้าเป็นผู้บริหาร มีสมาชิกองค์กร คือ พุทธบริษัท ๔ ทุกหมู่เหล่า พระองค์ทรงเป็นผู้บริหารที่ยึดหลักธรรมเป็นหลักในการนำพาสมาชิกในองค์กรไปสู่แนวทางแห่งความหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสูงสุดในพระพุทธศาสนาได้อย่างยอดเยี่ยมตามทัศนะของพระพุทธศาสนา การที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีต้องเริ่มด้วยการพัฒนาที่จิตของตนเองก่อนแล้วจึงใช้หลักธรรมในการบริหารงาน ซึ่งหลักธรรมสำหรับผู้บริหารได้แก่ อธิปไตย ๓ สังคหวัตถุ ๔ พละ ๔ อิทธิบาท ๔ อริยสัจ ๔ โยนิโสมนสิการ และพรหมวิหารธรรม ๔ อีกทั้งผู้บริหารต้อง รู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วยเป็นสำคัญ^{๕๘}

^{๕๗} วัฒนา พลชาติ, “ศึกษาวิเคราะห์วิธีการพัฒนาปัญญาตามแนวคิดของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๕๘} พระจันทะมุน นารทปญโญ (แสงสุริจันทร), “ศึกษาพุทธวิธีในการวางแผนการบริหารองค์กร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

มณีนุช ไพรดี ได้วิจัยเรื่อง “การนำหลักสังคหวัตถุ ๔ ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พ็อพเพอร์ตี้ แคร่ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด (P.C.S.)” พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พ็อพเพอร์ตี้ แคร่ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ๓ อันดับแรก ได้แก่ ท่านรู้สึกภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และดีที่สุดเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และท่านมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๙, ๔.๐๗, และ ๔.๐๗ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่องค์กรสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสได้พบประสังสรรค์กับเพื่อนพนักงานภายในองค์กรและผู้บริหารตามโอกาส ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๒๑ เมื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุสถานภาพ การศึกษา รายได้ ระยะเวลาการทำงาน และฝ่าย/แผนกที่สังกัด พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันทุกด้าน ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสังคหวัตถุ ๔ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่า ปัจจัยด้านสมานัตตตามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก ปัจจัยด้านอัตถจริยาและปิยวาจา มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านทานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ผลการศึกษาแนวทางการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่า องค์กรควรเพิ่มด้านทาน ด้วยการฝึกอบรมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงาน ด้านปิยวาจาโดยปรับปรุงระบบการสื่อสารด้วยการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกระดับ ด้านอัตถจริยา องค์กรควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้อำนวยต่อการทำงานและปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้านสมานัตตตควรปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาค^{๕๙}

วิบูลย์ กุลกนิษฐ์ ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการตามแนวสังคหวัตถุ : กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย จังหวัดนครปฐม” พบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการตามแนวสังคหวัตถุ ๔ ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๓.๙๔ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจต่อการให้บริการบริการอยู่ในระดับมากทุกด้านตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านปิยวาจา ด้านทาน ด้านอัตถจริยา และด้านสมานัตตต ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการตามแนวสังคหวัตถุ ๔ ของบมจ. ธนาคารกรุงไทย จังหวัดนครปฐม โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจแตกต่างกัน ได้แก่ การศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอาชีพ ส่วนปัจจัยที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันตามระดับนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เพศ และอายุ^{๖๐}

^{๕๙}มณีนุช ไพรดี, “การนำหลักสังคหวัตถุ ๔ ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พ็อพเพอร์ตี้ แคร่ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด (P.C.S.)”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๖๐}วิบูลย์ กุลกนิษฐ์, “ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการตามแนวสังคหวัตถุ : กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย จังหวัดนครปฐม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” พบว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ตามทัศนะทางพระพุทธศาสนานั้นจะต้องสร้างภาวะผู้นำ ให้แก่ตัวเอง โดยเริ่มต้นพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้ผู้นำที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักจักรวรรดิวัตร หลักอภิธานียธรรม หลักทศพิธราชธรรม หลักอคติธรรม หลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม หลักอธิปไตย หลักสปปุริสธรรม และหลักพละ ๔ นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งมาจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๒๑}

สรุปได้ว่า แนวความคิดทางการปกครองในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น มุ่งที่จะสร้างบุคคลให้เป็นผู้นำที่ดี ไม่ว่าบุคคลนั้นจะอยู่ในฐานะใด ๆ ก็ตาม ทุกคนล้วนสามารถที่จะพัฒนาตนให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นได้ หากได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการปกครองตนเองและผู้อื่น แนวความคิดทางการปกครองในพระพุทธศาสนาจึงมุ่งหมายที่การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมและจริยธรรมที่สูงขึ้น สามารถถึงความเป็นอริยะได้ในที่สุด และพร้อมกันนั้นยังได้พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กันไปด้วย ดังนั้น การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของคนภายในสังคมจึงต้องทำควบคู่กันไปจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ สมควรอย่างยิ่งที่จะนำหลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้ในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ทางด้านสังคม และทางด้านการเมืองการปกครอง เพื่อให้ผู้นำในสังคมหรือผู้นำในองค์กรนั้น ๆ เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน จึงจะสามารถนำพาสังคมหรือองค์กรนั้น ๆ ไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

๒.๓.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจประกันภัย

งานวิจัยทางด้านธุรกิจประกันภัยมีผู้ศึกษาตามที่แต่ละท่านมีความสนใจในประเด็นต่าง ๆ กัน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาเสนอพอสังเขป ดังนี้

วิสุทธิ เหมหมัน ได้วิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทย” พบว่า ประสิทธิภาพทางเทคนิคของธุรกิจประกันวินาศภัยโดยเฉลี่ยเท่ากับ ๐.๖๖ ปีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือปี พ.ศ. ๒๕๔๙ โดยมีค่าประสิทธิภาพเท่ากับ ๐.๗๑ ส่วนปีที่มีประสิทธิภาพต่ำสุดคือ ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ โดยมีค่าประสิทธิภาพเท่ากับ ๐.๕๖ ซึ่งเป็นปีที่ประเทศไทยเริ่มเข้าสู่ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบความมีประสิทธิภาพของบริษัทประกันวินาศภัยแต่ละแห่ง และแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งจำนวนพนักงาน จำนวน

^{๒๑} พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์), "การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท", วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

ผู้บริหาร จำนวนสาขา ค่าจ้าง ค่าบำเหน็จ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รวมถึงการดำรงเงินกองทุนของบริษัทให้มีประสิทธิภาพได้^{๖๒}

ศรัญญา ปัญญาแก้ว ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธุรกิจประกันภัยที่ประสบความสำเร็จและความล้มเหลว กรณีศึกษา บริษัท ประกันคุ้มภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท สัมพันธ์ประกันภัย จำกัด” พบว่า บริษัท สัมพันธ์ประกันภัย จำกัด มีแนวโน้มที่อาจเกิดภาวะล้มละลายได้ เนื่องมาจากการเบิกเงินเกินบัญชีมากเกินไปและมีการระดมทุนเพื่อช่วยในการสร้างความมั่นคงให้กับบริษัท อันมีสาเหตุมาจากการใช้จ่ายในการดำเนินงานมากเกินไปจึงส่งผลให้มีความเสี่ยงสูงถึงร้อยละ ๙๗.๑๐ ส่วนบริษัท ประกันคุ้มภัย จำกัด (มหาชน) มีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ดี รวมทั้งมีรายได้เสริมจากการลงทุนอีกทางหนึ่งทำให้บริษัทมีแนวโน้มของภาวะล้มละลายของบริษัทที่ไม่สามารถบ่งชี้ได้ แม้ว่าผลตอบแทนขั้นต้นจะมีความเสี่ยงถึง ๙๐.๓๐ ก็ตามการป้องกันและแก้ไขไม่ให้ประสบกับภาวะล้มละลายสมควรที่จะต้องมีการตรวจสอบและควบคุมค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและใช้วิธีการส่งเสริมการขายที่ให้ผลประโยชน์มากที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด^{๖๓}

อาภากร ปานเลิศ ได้วิจัยเรื่อง “โครงสร้าง พฤติกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยไทยก่อนและหลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี ๒๕๔๐” พบว่า โครงสร้างตลาดธุรกิจประกันวินาศภัยไทยมีการเปลี่ยนแปลงภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจที่สำคัญคือ มีบริษัทประกันภัยเพิ่มขึ้น การกระจุกตัวของเบี้ยประกันภัยรับลดลง มีความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในสายตาผู้บริโภคมากขึ้นจากบริการที่แตกต่าง พฤติกรรมตลาดที่เกี่ยวข้องกับราคามีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก มีการแก้ไขพิคัดอัตราเบี้ยประกันภัยหลายครั้ง มีการแข่งขันในด้านบริการเป็นหลักได้แก่การเพิ่มจำนวนสาขา และจำนวนตัวแทน – นายหน้าประกันภัยมากขึ้น ส่วนผลการดำเนินงานของธุรกิจประกันวินาศภัยมีการเปลี่ยนแปลงภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจที่สำคัญ คือ จำนวนเบี้ยประกันภัยรับของธุรกิจประกันวินาศภัยลดลง ผลกำไรของธุรกิจลดลง ค่าใช้จ่ายของธุรกิจมีมากขึ้น^{๖๔}

^{๖๒} วิสุทธิ์ เหมหมั่น, “ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทย”, **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓).

^{๖๓} ศรัญญา ปัญญาแก้ว, “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธุรกิจประกันภัยที่ประสบความสำเร็จและความล้มเหลว กรณีศึกษา บริษัท ประกันคุ้มภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท สัมพันธ์ประกันภัย จำกัด”, **รายงานการวิจัย**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, ๒๕๕๑).

^{๖๔} อาภากร ปานเลิศ, “โครงสร้าง พฤติกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทประกันวินาศภัยไทยก่อนและหลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี ๒๕๔๐”, **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๖).

ขวัญชนก ฐาปนวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานโดยผู้ถือหุ้นและผลการดำเนินงานของกิจการประกันวินาศภัย” พบว่า ขนาดการครอบครองหุ้นของกรรมการบริษัทที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ขนาดผู้ถือหุ้นใหญ่ประเภทสถาบันการเงิน การที่กรรมการมาจากครอบครัวเดียวกันหรือมีลักษณะเป็นเครือญาติกัน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับผลการดำเนินงาน ในขณะที่ขนาดผู้ถือหุ้นชาวต่างประเทศมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับผลการดำเนินงาน แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดคณะกรรมการบริษัทและความเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ของบริษัทต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้น นโยบายการสนับสนุนให้กรรมการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของบริษัท การส่งเสริมบทบาทของผู้ถือหุ้นใหญ่ประเภทสถาบันการเงิน การพัฒนาให้ความรู้แก่เจ้าของบริษัทและผู้บริหารบริษัทประกันวินาศภัยไทย จะช่วยผลักดันให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้นได้^{๖๕}

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจประกันวินาศภัย เท่าที่ศึกษาจากเอกสารงานวิจัยส่วนใหญ่จะทำการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับความมั่นคงทางด้านทรัพย์สินภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อความมั่นคงของระบบประกันภัยแต่สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ทรัพย์สินภายในหรือศักยภาพทางด้านจิตใจของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบธุรกิจประเภทนี้ยังไม่พบเท่าใดนักซึ่งเป็นเรื่องสำคัญไม่แพ้กัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาศึกษาในกลุ่มผู้นำองค์กรธุรกิจประกันภัย ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการดูแลระบบธุรกิจประกันภัยให้มีเสถียรภาพที่มั่นคงยิ่งขึ้น ทั้งความสมบูรณ์ในระบบการเงินและบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมทุกด้าน โดยเฉพาะทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่จะนำมาซึ่งความเชื่อถือจากประชาชนในสังคมอย่างต่อเนื่องตลอดไป

^{๖๕} ขวัญชนก ฐาปนวงศ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานโดยผู้ถือหุ้นและผลการดำเนินงานของกิจการประกันวินาศภัย”, วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓).

๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องนี้ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพระ ๔ ในธุรกิจประกันภัย ประกอบด้วย ปัญญาพล วิริยะพล อดิวิชพล และสังคหพล ดังแผนภาพที่ ๒.๒

แผนภาพที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

