

การใช้หลักกรรมสำหรับผู้บริหารในองค์กร

ผศ. กฤษนันท์ แสงมาศ
อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์

บทนำ

การบริหารคืออะไร ? เป็นคำถามที่หลาย ๆ คน คงคุ้นหูโดยเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้องในระดับผู้บริหารในองค์กรตั้งแต่ระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง การบริหาร มิใช่เกี่ยวข้องกับเฉพาะแค่หน่วยงานของรัฐหรือเอกชนเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องและโยงถึงการบริหารการจัดการชีวิต บริหารคน บริหารตน และบริหารครอบครัวด้วย ตัวอย่างง่าย ๆ สมมติว่าเรามีเงินอยู่ ๕,๐๐๐ บาท เราจะมีวิธีการจัดการและบริหารเม็ดเงินจำนวนนั้นให้มีประโยชน์และประสิทธิภาพ ให้เห็นเป็นผลประจักษ์ในการใช้เม็ดเงินนั้นได้อย่างไร เช่น เงินค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าอาหาร ค่ารถ ค่าลูก ๆ ไปโรงเรียน เงินฝากเพื่ออนาคต ดังนี้ เป็นต้น เพราะว่า เงินใช้จ่ายเหล่านั้นล้วนแล้วแต่มีความจำเป็นต่อชีวิตและครอบครัวทั้งสิ้น ถ้าหากเราบริหารหรือจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพคล่องของชีวิตก็ไม่ติดขัด ลำบากทุกข์ร้อน การดำเนินชีวิตเช่นนี้จึงได้ชื่อว่า เป็นการบริหารและจัดการอย่างเกิดผลสำเร็จ นำมาซึ่งความสุข "การบริหาร" คือ คำศัพท์ที่มาจากภาษาบาลีว่า *ปริหาร* มาจากศัพท์ว่า *ปริ* แปลว่า *รอบและ* *หฺร* ธาตุ ในความนำไป ดังนั้น คำว่า *บริหาร* จึงแปลว่า "นำไปโดยรอบ" อีกสำนวนหนึ่ง คำว่า *บริหาร* แปลว่า *อ้อมหนี* หลีกหนี หลบหนี ดังคำในประโยคภาษาบาลีว่า *ปณฺหํ ปริหฺริตุํ สมตฺโต* แปลว่า *ผู้ใดสามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบซึ่งปัญหา หรือแปลว่า "ผู้สามารถบริหารปัญหาและนำปัญหาไปโดยรอบหรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไปชื่อว่าการบริหาร"*

การบริหาร หมายถึง *การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people)*^๑ หรือในอีกความหมายหนึ่ง "การบริหารหมายถึงศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น"^๒ Herbert A. Simon ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า "การบริหาร (Administration)

^๑ สิริภพ เหล่าลาภะ, *พุทธศาสตร์การเมือง*, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

^๒ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓

^๓ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *ศ(พิเศษ)เสฐียรพงษ์ วรรณปก (ราชบัณฑิต)*, *มณีแห่งปัญญา*, (กรุงเทพมหานคร ; ธรรมสภา, ม.ป.ป., หน้า ๑๐.

หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงใจกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน(The activities of groups operation to accomplish Goals) กล่าวโดยสรุป การบริหารก็คือ การทำงานโดยอาศัยพลังทางกาย พลังทางใจ พลังทางคำพูดและพลังแห่งความรัก(เมตตา) ความสามัคคี ร่วมมือกระทำของบุคคลที่เป็นคณะ หรือกลุ่มบุคคลผู้ทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรที่มุ่งจุดมุ่งหมาย มีพลังพันธกิจและพลังปณิธานอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อเป้าหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ นั้นเอง

หลักการบริหาร

หลักคืออะไร หลักคือ สิ่งที่มีมั่นคง เป็นตัวยึดเหนี่ยว ชี้นำและพึ่งพาอาศัย ตัวอย่าง เช่น หลักบ้าน (มีเสา)การเมือง(กฎหมายรัฐธรรมนูญ)หลักสูตร หรือหลักคือ (น) เสาที่ปักไว้, ที่ผูก, ที่มั่น, เครื่องอาศัย, ที่ยึดเหนี่ยว, ธรรม, ข้อสำคัญ, ตำแหน่ง ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องมีหลักซึ่งประกอบไปด้วย

๑. หลักการ คือนโยบาย แผนงาน กระบวนการ ระเบียบการ กฎหมาย ข้อบังคับ ขนบธรรมเนียม จารีต ประเพณีในการบริหาร
๒. หลักวิชา คือ องค์ความรู้ในสรรพวิทยาการต่าง ๆ ทั้งในด้านการเมือง การปกครอง สังคม เศรษฐกิจ ศาสนา การศึกษา ภาษา ศิลปะ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยให้การ บริหารมีสมรรถนะและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
๓. หลักธรรม คือ ศาสนธรรมในการบริหารตน บริหารคน บริหารงาน บริหารบ้านเมืองไม่ให้เกิด ความเดือดร้อนวุ่นวาย เสียหาย อันเป็นหลักสำคัญที่จะประคับประคองรองรับ ส่งเสริม หลักการและหลักวิชาให้เป็นไปเพื่อคุณประโยชน์และความสุขทั้งแก่ตน แก่คน แก่งานและ การบ้านการเมือง

หน้าที่การบริหาร

หน้าที่และคุณลักษณะของผู้บริหารคือ (น) วงแห่งกิจการ, กิจที่ควรทำ, กิจที่จะต้องทำ และ ลักษณะคือ^๔ เครื่องมือหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ ตัวอย่าง เช่น หน้าที่ของผู้บริหาร ที่จำเป็นและสำคัญจะต้องปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้คือ

^๔ ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นต์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๕๓.

๑. **P คือ Planning** หมายถึงการวางแผน เป็นการกำหนดแนวทาง ดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร
๒. **O คือ Organizing** หมายถึงการจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ
๓. **S คือ Staffing** หมายถึงงานบุคลากรเป็นการสรรหา บุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน
๔. **D คือ Directing** หมายถึงการอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ
๕. **C คือ Controlling** หมายถึงการกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร ลักษณะของผู้บริหารที่มีปัญญา มีความฉลาด มีความรู้และความสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีลักษณะดัง พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวเอาไว้ว่า

จักขุมา มีปัญญามองการณ์ไกล เช่นถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูกแล้วนำไปขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นผู้บริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า **Conceptual skill** คือความชำนาญในการใช้ความคิด

วิธูโร จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์ หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า **Technical skill** คือความชำนาญด้านเทคนิค

นิสสยสัมปนโน พึงพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่นพ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้น ๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า **Human relation skill** คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

ธรรมคืออะไร

พระธรรมหรือธรรมคือ คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหลักความจริงอันพึงรู้และหลักความถูกต้องอิงตามอันพึงประพฤติ ปฏิบัติ(Dhamma.the Dhamma; Dhamma; the Doctrine)ธรรมคือ ความจริง คือธรรมชาติ คือสัจจะคือโลกคือชีวิต ธรรมเป็นสิ่งที่ดำรงไว้ซึ่งความถูกต้อง ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาล ไม่เสื่อมสลาย คงทนต่อกาลเวลาและการพิสูจน์หาความจริง มีปราชญ์ทางด้านพระพุทธศาสนาได้ให้ความหมายของธรรม เอาไว้มากมาย เช่น ธรรมะ คือ สภาพที่ทรงไว้ธรรมดา ธรรมชาติ สภาวะธรรม สัจธรรม ความจริง เหตุ ต้นเหตุ สิ่งปรากฏการณ์ ธรรมารมณฺ์ สิ่งที่ใจคิด คุณธรรมความดี ความถูกต้อง ความประพฤติชอบ หลักการ แบบแผน ธรรมนิยม หน้าที่ ความชอบ ความยุติธรรม

คำว่า ธรรมะ ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ๒๕๔๒ ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า (น) ธรรม คือ^๕ คุณความดี เช่น เป็นคนมีธรรมะ เป็นคนมีศีลธรรม คำสั่งสอนในศาสนาเช่น แสดงธรรม ฟังธรรม ธรรมของพระพุทธเจ้า หลักประพฤติปฏิบัติในศาสนาเช่น ปฏิบัติธรรม ประพฤติธรรม ความจริง เช่น ได้ดวงตาเห็นธรรม ความยุติ ความถูกต้อง เช่น ความเป็นธรรมในสังคม

สรุปได้ว่า ธรรมคือความสุข สุขอันเกิดจากมีความสงบ กายสงบ วาจาสงบ ใจสงบ ไม่ประกอบด้วยกายทุจริต วจีทุจริต มโนทุจริต ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีล ๕ ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท มีสติ สัมปชัญญะ มั่นคง ดำรงอยู่ในการไม่ทำบาปทั้งปวง ทำแต่ความดีมีจิตใจที่สงบสะอาด สว่าง และไม่เห็นแก่ตัวดังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสว่า^๖ "ผู้ใดเห็นตถาคตผู้นั้นเห็นธรรม ผู้ใดเห็นธรรม ผู้นั้นเห็นตถาคต ผู้ใดไม่เห็นธรรม แม้จะจับมุมงูของตถาคตไว้ไม่ยอมปล่อย ไปไหนไปด้วยกันก็ยังหาชื่อว่าเห็นตถาคตไม่"

ธรรมเพื่อการครองตน

การครองตนหรือควบคุมตนนั้นเป็นธรรมชาติที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะการควบคุมทวาร(ประตู) ทั้ง ๓ ด้านได้แก่ มโนทวาร ทางใจ ๑ วจีทวาร ทางวาจา ๑ และกายทวาร ทางกาย ๑ ซึ่งทวารเหล่านี้เป็นฐานตั้งต้นที่จะนำไปสู่อกุศลมูล คือ รากเหง้าของความไม่ดีไม่งามได้แก่

^๕ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊ค, ๒๕๔๖), หน้า ๕๕๓.

^๖ พุทธทาสภิกขุ, ศาสนาคืออะไร, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๙), หน้า ๘๒.

๑. โลภะ อยากได้ เห็นแก่ตัว ลู่อ่านาจ ดันรนเพื่อมีสิทธิ์เหนือสิ่งของของผู้อื่น
๒. โทสะ ความประทุษร้ายเขา จิตเดือดพล่าน โหดร้าย หมายประหารผู้อื่นให้ถึงเจ็บและตาย
๓. โมหะ หลงไม่รู้จริง หลงผิด ไม่รู้แจ้ง เห็นจริง ตามข้อมูลและข้อเท็จจริง หรือธรรมมีอุปการะมาก ๒ อย่าง
๔. สติ ความระลึกได้ นึกถึงตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยละเอียดถี่ถ้วน คือไม่พลั้งเผลอจนไม่รู้สึกรู้ตัว
๕. สัมปชัญญะ ความรู้ตัว ควบคุมกระแสจิตให้จดจ่อปรากฏปกติและสม่ำเสมอด้วยความระมัดระวังมั่นคง นอกจากนั้น ธรรมเป็นโลกบาล ธรรมคุ้มครองโลก ๒ ประการคือ
 ๖. ทิริ ความละเอียดใจ ต่อหน้าไม่ทำบาป ลับหลังไม่กล้าประพฤดิชั่ว ไม่พัวพันทุจริต ไม่ยอมเกี่ยวข้องกับคดีละเมิดกฎหมายและผิดศีลธรรม ใจสูงพ้นสิ่งยั่วยวนใฝ่ต่ำ
 ๗. โอตตปปะ ความเกรงกลัว ใจเกลียดพฤติกรรมชั่ว กลัวเกรงโทษผิดและทุกข์ภัยไม่เสียดทำผิดทั้งในที่ลับและที่แจ้ง แม้แต่ธรรมอันทำให้งาม ๒ อย่าง ที่ได้ชื่อว่าทำให้งามเพราะ
 - (๑) บุคลิกงาม บึกบึน สู้ทรหด บุกบั่นอย่างเด็ดเดี่ยว กล้าเผชิญหน้าต่ออุปสรรคและอันตราย
 - (๒) อัจฉริยะ ใจงาม น้ำใจอดทน ยอมรับกับการหยามหมิ่นและอดกลั้น สิ่งยั่วและยั่วยวน
- มี ๒ ประการ^๗
๘. ขันติ คือความอดทนต่อทุกข์ยาก ลำบาก ตรากตรำ ในการประกอบกิจเลี้ยงชีพและต่อภัยธรรมชาติต่าง ๆ เช่น หนาว ร้อนและสัตว์ร้ายเบียดเบียน อดกลั้นต่อคำกล่าวล่วงเกิน อดใจต่อสิ่งยั่วยวนต่าง ๆ เป็นต้น
๙. โสรจจะ คือความสงบเสงี่ยม น้ำใจ อองอาจ สู้ทน ไม่กลัว ความคุมสติอารมณ์คงที่ ๆ ไม่หวั่นไหว เพราะรักและไม่หวั่นไหวเพราะชัง น้ำใจหนักแน่นมั่นคง ไม่สะทกสะท้าน

ธรรมสำหรับการครองคน

การทำงานในหน่วยงานหรือในองค์กรต่าง ๆ “คน” เป็นปัจจัยหรือตัวแปรเปลี่ยนที่สำคัญอย่างยิ่ง ดังคำกล่าวของหลวงพ่อบุทธทาสที่ว่า การบริหารงานเป็นเรื่องยากที่สุด เพราะคนกลับลอก โทก หลอกหลงได้ มีกิเลส ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจจึงต้องต่อสู้กับกิเลสและความโง่ของคนที่จะมาร่วมงาน หรือ คำกล่าวของ^๘ เซอร์เมอร์ฮอร์น(Schermmerhom)กล่าวว่า เป้าหมายพื้นฐานของการจัดการทรัพยากร

^๗ อ.เอกก.(ไทย) ๒๐/๔๑๐/๑๐๕.

^๘ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, คัมภีร์การจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๘๗.

มนุษย์คือ การสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการเพิ่มทุนมนุษย์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า องค์กรมีบุคคลที่มีความสามารถสร้างมูลค่าได้อย่างมหาศาล ถ้าหากรู้วิธีการบริหารหรือจัดการ ดังคำกล่าวของเล่าปี่ที่ว่า “อันจะทำการใหญ่พื้นฐานทั้งปวงก็อยู่ที่คน” ตั้งโต๊ะกลับกล่าวไว้ว่า “ถ้าคิดการเพื่อแผ่นดินจะหวังเสียดายไปกับไพร่เมือง” ขงจื้อได้พูดถึงคนเอาไว้ว่า “หากท่านเลือกคนจากคำพูด ท่านจะสูญเสียมหาเสนาบดีไป หากท่านเลือกคนจากหน้าตา ท่านจะสูญเสียประชาชนไป” ในหนังสือสามก๊กได้กล่าวถึงความสำคัญและยิ่งใหญ่ของคน(ประชาชน)ถ้าหากคนที่ตายไปแล้วถ้าเคยครองใจชาวประชาราษฎรได้ แม้ตายไปก็ครั้งก็พันชาติ ประชาชนก็จะลุกขึ้นมาต่อสู้เพื่อบุคคลผู้ให้ความรักและเห็นความสำคัญของประชาชนเสมอ ดังคำพูดของเหอจิวว่า ท่านประมุของค์ก่อนเคยสั่งเสียไว้ว่าอย่าโจมตีแคว้นเยว อันแคว้นเยววันนี้มีพลังตั้งหนึ่งพยัคฆ์ร้าย” แต่เอ้อจิวกล่าวว่า “ถึงตายแล้วก็จริง แต่หากยังครองใจประชาย่อมคืนชีพได้เสมอ”

“คน” จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กร ผู้บริหารรู้จักคนในองค์กรดีพอขนาดไหน ทำอย่างไร จึงจะครองใจคนในหน่วยงานและองค์กรได้ สิ่งที่ควรจะนำมาใช้ในองค์กรน่าจะเป็นเรื่องของงานด้านมนุษยสัมพันธ์ กล่าวโดยหลักการได้แก่

๑. การจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน
๒. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
๓. การใช้เทคนิคการจูงใจ
๔. การยอมรับในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์

อะไรคือการจัดสรรผลประโยชน์ ร่วมกันหรือการประสานประโยชน์คือ มนุษย์จะทำงานด้วยกันได้ ก็ต่อเมื่อมีผลประโยชน์ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็ผลประโยชน์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน อะไรคือการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล แน่นนอนที่สุดว่า มนุษย์แต่ละคนจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะของตนเอง ขึ้นอยู่กับการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อและศาสนา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ดังคำกล่าวที่ว่า “Put the right man on the right job” อะไรที่ได้ชื่อว่า การใช้เทคนิคการจูงใจ สิ่งที่เป็นคำตอบได้ดีที่สุดก็คือ การให้เงินเดือนเพิ่ม การเลื่อนตำแหน่งหรือฐานะ การชมเชยให้กำลังใจ การให้เกียรติและความภาคภูมิใจในบทบาท อำนาจ หน้าที่และที่สำคัญคือ การดำรงอยู่ของชีวิตในฐานะบุคลากรคนหนึ่งหน่วยงานและองค์กรนั้น ๆ อะไรที่ได้ชื่อว่า

^๙ ทองแถม นางจันทน์, กลยุทธ์สามก๊กปรับกระบวนการมนุษย์เพื่อชัยชนะที่ยั่งยืน. (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, ๒๕๕๖), หน้า ๙๙.

การยอมรับในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้น มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการความทัดเทียมกัน ต้องการการปฏิบัติต่อกันด้วยความนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงการนำหลักสิทธิมนุษยชนมาใช้เป็นรากฐานของการสร้างบรรยากาศ เพื่อศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยผู้บริหารควรคำนึงถึงหลัก "การเอาใจเขามาใส่ใจเรา.." และ "ปฏิบัติต่อเขาเหมือนที่ต้องการให้เขาปฏิบัติต่อเรา"

ธรรมเพื่อการครองงาน

การงานหมายถึงกิจ หรือหน้าที่ที่ต้องทำ โดยการใช้หลักธรรมมาเป็นเครื่องมือเพื่อการทำงานหรือหน้าที่นั้น ๆ อย่างมีความสุขมีหลักที่ควรนำมาใช้ ๒ ประการ

๑. ด้วงานที่จะต้องทำให้เกิดผลสำเร็จ

๒. จิตที่ทำงานนั้นเป็นจิตใจที่มีความสุข เป้าหมายที่สำคัญก็เพื่อประโยชน์ในปัจจุบันของคนทั่วไป ที่มีความต้องการทรัพย์สิน เงินทอง เกียรติยศ ชื่อเสียงและศักดิ์ศรีอยู่ในสังคม ธรรมที่จะช่วยสนับสนุนความสำเร็จนั้นได้คือ ทัฎฐธัมมิกัตถะสังวัตตนิกธรรม

๑. อุฎฐานสัมปทา ถึงพร้อมด้วยหมั่น

๒. อารักขสัมปทา ถึงพร้อมด้วยการรักษา

๓. กัลยาณมิตรตตา ความมีเพื่อนเป็นคนดี

๔. สมชีวิตา การเลี้ยงชีพตามสมควรแก่กำลังทรัพย์ที่หาได้ สอดรับกับแนวทางการทำงานที่จะต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายกำหนด ทิศทางนโยบายและผู้นำนโยบายนั้นไปดำเนินการปฏิบัติเป็นทีม = TEAM

T(Trust)=ได้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของสมาชิกว่าสามารถทำได้

E(Effort)=อยากทำ มีความกระตือรือร้น อยากสร้างความสำเร็จ

A(Assignment)=มีการบ้าน ห้ามเข้าประชุมโดยไม่มีการบ้าน ต้องมีส่วนร่วมและรับภารกิจ

อย่างน้อย ๑ อย่าง

M(Meeting)=หมั่นประชุมกันเป็นนิจ เพื่อ ทบทวนความก้าวหน้าหรือปัญหาในงานนั้น

การร่วมคิดร่วมค้นหาแนวทางแก้ไข ไม่ต่างไปจากการร่วมกันปักธง ของการต่อสู้ข้าศึกต่อสู้กับปัญหาหรืออุปสรรค ช่วยกันขับเคลื่อนความสำเร็จ ความเจริญ ความมั่งคั่งและความก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ด้วยการตั้งวัตถุประสงค์ปักธง ที่มีความฉลาดรอบรู้ที่เรียกว่า "SMART" ได้แก่

S (Specific)= คือ ชัด(เฉพาะเจาะจง ชัดเจน)

M (Measurable)=คือ วัดได้(เป็นรูปธรรม จับต้องได้)

A (Achievable)= คือ ทำได้(มีทางบรรลุแบบสมเหตุสมผล)

R (Realistic)= คือ ไม่เพ้อฝัน(ทำให้เป็นจริงได้)

T (Time)= คือ รู้วันเสร็จ (อย่าให้นานเกินไป) ดังนั้นการบริหารองค์กรผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามหลักวิชาการที่ว่าด้วย^{๑๐} หลักการดังต่อไปนี้

P = คือ **Planning** หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทาง ดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์คือ^{๑๑} การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตหรือการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กรและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อด้วยกันเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O = คือ **Organizing** หมายถึงการจัดองค์กร เป็นการกำหนด โครงสร้าง ความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชา ภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S = คือ **Staffing** หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน^{๑๒} **Put the right man on the right job**

D = คือ **Directing** หมายถึงการอำนวยความสะดวก เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C = คือ **Controlling** หมายถึงการกำกับ ดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยธรรมเป็นเครื่องมือ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้คือ อิทธิบาท ๔ คือคุณธรรม ๔ ประการที่นำไปสู่ความสำเร็จประกอบด้วย

๑. ฉันทะ คือความพอใจ

๒. วิริยะ คือความเพียร ความขยัน อดทน สู้ไม่ถอย กัดไม่ปล่อย แข็งใจทำ

^{๑๐} พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**. (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

^{๑๑} บุรชัย ศิริมหาสาร, **มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : โสภณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔.

^{๑๒} ทองทิพภา วิริยะพันธ์, **มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, พิมพ์ครั้งที่ ๕, ๒๕๕๑), หน้า ๗๑.

๓. จิตตะ คือฝักใฝ่ที่จะทำ ไม่เฉไฉนอกเรื่อง ตั้งอกตั้งใจทำ ไม่คิดออกไปนอกเรื่อง จดจ่อ ใส่ใจ มีสมาธิในการทำ มีสมาธิในการคิด คิดในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อสิ่งที่กำลังทำอยู่
๔. วิมังสา คือการใช้ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญ ประเมินตรวจสอบ ทดลองดู ปฏิบัติจริง ๆ ดูผิดพลาดก็แก้ไข ปรับปรุงคิดใหม่ ทำใหม่ ใช้หลักการ PDCA(Plan,Do,Check,Adjust)

หรือใช้หลักการ สุ จิ ปุ ลิ (ฟัง คิด ถาม เขียน)หรือหลักธรรมที่ว่าด้วย อคติคือ ต้นเหตุของความไม่ยุติธรรม ฐานะอันไม่พึงถึง ทางของความประพฤติที่ผิด ความไม่เที่ยงธรรมหรือความลำเอียง ดังปรากฏในปฐมมอคคีสสูตรแห่งอังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาตว่า “บุคคลใด ละเมิดความชอบธรรม เพราะฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภัยาคติ ยศของบุคคลนั้นย่อมเสื่อม ดุจดวงจันทร์ข้างแรม บุคคลใดไม่ละเมิดความชอบธรรมเพราะ ฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภัยาคติ ยศของบุคคลนั้นย่อมบริบูรณ์ดุจดวงจันทร์ข้างขึ้น(อง.จตุกก(ไทย)๒๑/๑๗/-๑๘/๒๙-๓๐.)

สรุปท้ายบท

จะเห็นว่าผู้บริหารหรือผู้นำนั้นจะต้องมีคุณสมบัติและ คุณลักษณะ บุคลิกภาพและต้องมีบาร์มีเป็นฐานรองรับความเป็นผู้นำหรือความเป็นผู้บริหารนั้น ๆ เพราะคุณสมบัติต่าง ๆ ทั้งหลายเหล่านั้นเป็นอำนาจที่จะเป็นเครื่องมือให้ผู้เดินตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความศรัทธาและเชื่อมั่น เป็นที่พึ่งเป็นที่หวังและมีความเคารพนับถือได้ด้วย โดยเฉพาะคุณธรรมและศีลธรรมของผู้บริหารและผู้นำจะต้องเปล่งประกายออกมาสู่ภาวะความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารเสมอ ๆ เช่นหลักธรรมที่เรียกว่าพรหมวิหารธรรม ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม ธรรมประจำใจอันประเสริฐ ธรรมประจำใจของท่านผู้มีคุณความดียิ่งใหญ่ประกอบไปด้วย

๑. เมตตา ได้แก่ความรักความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข
๒. กรุณา คือความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม
๓. มุทิตา คือความรู้สึกพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข
๔. อุเบกขา คือความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่งด้วยอคติ หรือความลำเอียง ๔ อย่างได้แก่

๔.๑. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ ถ้าเราชอบใครไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไรเราเห็นด้วยกับเขาไปทุกเรื่อง

๔.๒. โทสาคติ ลำเอียงเพราะซัง ถ้าเราซังใคร ไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไรเรารู้สึก ขวางหู ขวางตาไปหมด

๔.๓. โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง ถ้าเราขาดข้อมูลในเรื่องใดพอมมีคนให้ข้อมูลเท็จในเรื่องนั้น เรามักเชื่อเขาและตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย

๔.๔. ภยากติ ลำเอียงเพราะกลัวถ้าผู้มีอำนาจสั่งให้เราพูดหรือทำสิ่งที่ขัดกับความรู้สึกของเรา บางครั้งเราจำเป็นต้องทำตามเพราะความกลัวภัย

ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจึงจำเป็นต้องตรวจสอบตัวเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะด้านสติ^{๑๓} ความระลึกได้ หมายถึงระลึกได้ถึงการกระทำ คำที่พูดและเรื่องที่เกิดขึ้น แม้ที่ล่วงมาแล้วหรือระลึกถึงสิ่งที่ยังมาไม่ถึง ในอนาคต เช่น กำหนดว่า ชั่วโมงต่อไปนี้ หรือพรุ่งนี้จะทำอะไรก็นึกขึ้นมาได้และ สัมปชัญญะ ความรู้ตัว หมายถึงความรู้ตัวที่เป็นไปในปัจจุบัน ในขณะที่กำลังทำ กำลังพูด กำลังคิดและอ่านหนังสือ เพราะคุณสมบัติของสติและสัมปชัญญะนั้นมีคุณูปการสำหรับผู้บริหารและผู้นำมากมายเช่น

๑. รู้ตัวว่า การที่ตนกำลังทำนั้นเป็นประโยชน์หรือไม่
๒. รู้ตัวว่า การที่ตนกำลังทำนั้นเหมาะกับตนหรือไม่
๓. รู้ตัวว่า การที่ตนกำลังทำนั้นเป็นความทุกข์หรือสุขอย่างไร
๔. รู้ตัวว่า การที่ตนกำลังทำนั้นเป็นความมมงายหรือไม่

ในขณะเดียวกัน ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับหลักความดีเหล่านี้ด้วยคือ ทาน การให้ เป็นการสละ ความเห็นแก่ตัว ถวายถอนตัวมานะ ทิฐิ วิราคะออกจากจิตใจของตนเป็นการชำระอหังการ มมังการ ออกไปด้วย

๑. ศีล การสำรวมระวังและรักษากาย วาจาให้ปกติ หนักแน่น ไม่หุเบา ไม่ปากหนัก ไม่ล่วงล้ำ ก้าเกินในสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ด้วยกัน

๒. ภาวนา การฝึกอบรมและพัฒนาจิตใจอยู่เป็นปกติ สม่่าเสมอ เพราะการอบรมจิตภาวนา เป็นการฝึกฝนใจให้มีพลัง และอำนาจของสติ ปัญญา ที่สมบูรณ์ เมื่อทำ พูดคิด จิตใจก็จะตั้งอยู่บน พื้นฐานของ เมตตา กรุณา ปัญญาและสติ สัมปชัญญะไม่ คืด พูด ทำ ด้วยอำนาจการครอบงำของ^{๑๔} โลก ความอยากได้ โทสะ ความคิดประทุษร้ายและโมหะ ความหลง ความไม่รู้ตามเป็นจริง

^{๑๓} ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๑๔} พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑ (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑๙.