



การบริหารจัดการองค์กรตามแนวพุทธธรรมจากหลักธรรมสู่การปฏิบัติในองค์กรสมัยใหม่
BUDDHIST-ORIENTED ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FROM BUDDHIST PRINCIPLES TO
PRACTICE IN MODERN ORGANIZATIONS

สมพร ไพกระโทก

Somporn Paikratok

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: 6806204120@mcu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรตามแนวพุทธธรรม และนำเสนอแนวทางการประยุกต์หลักพุทธธรรมจากระดับหลักการไปสู่การปฏิบัติในองค์กรสมัยใหม่ ภายใต้บริบทที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี โครงสร้างแรงงาน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความซับซ้อนมากขึ้น การบริหารองค์กรจึงไม่อาจมุ่งเฉพาะประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิตของบุคลากร ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืนควบคู่กันไป บทความแบ่งการศึกษาออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ 1) แนวคิดและฐานคิดของการบริหารจัดการองค์กรตามแนวพุทธธรรม 2) การบูรณาการพุทธธรรมกับกระบวนการบริหารองค์กร 3) ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธธรรม 4) การนำพุทธธรรมจากหลักการสู่การปฏิบัติในองค์กร และ 5) การบริหารองค์กรตามแนวพุทธธรรมในบริบทขององค์กรสมัยใหม่ ผลจากการสังเคราะห์พบว่า หลักธรรมที่มีศักยภาพต่อการบริหารองค์กร ได้แก่ สัปปริยธรรม 7 อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อคติ 4 หิริโอตตปปะ และโยนิโสมนสิการ ซึ่งสามารถบูรณาการเข้ากับการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารคน การอำนวยการ การตัดสินใจ การควบคุม และการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบ การบริหารตามแนวพุทธธรรมจึงมิใช่การนำหลักธรรมมาใช้ในเชิงสัญลักษณ์ แต่เป็นการสร้างระบบบริหารที่มีปัญญาและคุณธรรมเป็นฐาน มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง และมุ่งสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ คุณภาพชีวิต ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืน อันเป็นแนวทางสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ให้สามารถเติบโตควบคู่กับการสร้างคุณค่าแก่บุคคล องค์กร และสังคม

คำสำคัญ: การบริหารจัดการองค์กร; หลักพุทธธรรม; องค์กรสมัยใหม่



Abstract

This academic article aims to study and synthesize the concept of organizational management based on Buddhist principles and to present guidelines for applying Buddhist principles from the principal level to practice in modern organizations. This is within the context of organizations facing increasingly complex economic, social, technological, labor structure, and stakeholder expectations changes. Therefore, organizational management cannot focus solely on efficiency, effectiveness, and economic returns, but must also prioritize morality, ethics, quality of life of personnel, social responsibility, and sustainability. The study is divided into five themes: 1) Concepts and foundations of organizational management based on Buddhist principles; 2) Integrating Buddhist principles with organizational management processes; 3) Leadership and human resource management based on Buddhist principles; 4) Applying Buddhist principles from principle to practice in organizations; and 5) Organizational management based on Buddhist principles in the context of modern organizations. The synthesis reveals that the Buddhist principles with significant potential for organizational management are the Seven Virtues of a Good Person (Saptapuriṣa-dhamma), the Four Bases of Success (Iddhipāda), the Four Sublime States of Mind (Brahmavihāra), the Four Principles of Social Harmony (Saṅgahavatthu), the Four Biases (Akaṭṭhāna), Hiri-Ottappa (shame and fear of wrongdoing), and Yonisomanasikara (wise reflection). These can be systematically integrated into planning, organizing, human resource management, directing, decision-making, controlling, and organizational development. Buddhist management is not about applying principles symbolically, but about creating a management system based on wisdom and virtue, with humans at its center, and aiming to strike a balance between efficiency, quality of life, responsibility, and sustainability. This is a key approach for developing modern organizations that can grow while creating value for individuals, organizations, and society.

Keywords: Organizational management; Buddhist principles; Modern organizations



บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ส่งผลให้องค์กรทุกประเภทต้องเผชิญกับการแข่งขัน ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนในระดับที่สูงขึ้น การเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล การใช้ปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติ การทำงานแบบยืดหยุ่น ตลอดจนความหลากหลายของบุคลากร ทำให้รูปแบบการบริหารที่พึ่งพาการควบคุมตามสายบังคับบัญชาและอำนาจอย่างเป็นทางการเพียงอย่างเดียวมีข้อจำกัดมากขึ้น องค์กรสมัยใหม่ต้องมีทั้งความคล่องตัว ความสามารถในการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความไว้วางใจ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม สมคิด บางโม (2562) อธิบายว่าการบริหารองค์การเกี่ยวข้องตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยความสะดวก การควบคุม ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารสมัยใหม่เป็นกระบวนการที่สัมพันธ์ทั้งกับโครงสร้าง ระบบงาน และพฤติกรรมของมนุษย์

ประสิทธิภาพของระบบและความทันสมัยของเทคโนโลยีมิได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีความเจริญอย่างยั่งยืนเสมอไป องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงอาจประสบปัญหาการทุจริต การใช้อำนาจในทางที่ผิด ความขัดแย้ง การแข่งขันภายในที่ไม่สร้างสรรค์ หรือภาวะหมดไฟของบุคลากรได้ หากระบบบริหารขาดพื้นฐานด้านคุณธรรมและการเคารพคุณค่าความเป็นมนุษย์ การบริหารจึงไม่ควรตั้งคำถามเพียงว่า จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างไร แต่ควรถามเพิ่มเติมว่า ความสำเร็จนั้นเกิดขึ้นด้วยวิธีใด ส่งผลกระทบต่อใคร และก่อให้เกิดคุณค่าในระยะยาวหรือไม่ มิติของคุณธรรมและจริยธรรมจึงมีข้อเกี่ยวข้องส่วนเกินของการบริหาร แต่เป็นเงื่อนไขสำคัญของความไว้วางใจ ความชอบธรรม และความยั่งยืนขององค์กร

พระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความคิด พฤติกรรม ความสัมพันธ์ และการอยู่ร่วมกันในสังคมจำนวนมาก ซึ่งสามารถนำมาสังเคราะห์กับศาสตร์การบริหารร่วมสมัยได้ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2559) อธิบายการพัฒนาคนในพระพุทธศาสนาโดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ขณะที่การศึกษาการบริหารองค์การด้วยหลักธรรมพบว่า พรหมวิหาร 4 สัปปริสธรรม 7 อิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 สามารถนำมาประยุกต์ในการใช้อำนาจ การบริหารคน และการสร้างความผูกพันในองค์กรได้ ด้วยเหตุนี้ การบริหารจัดการองค์การตามแนวพุทธธรรมจึงเป็นประเด็นที่ควรศึกษาในฐานะกระบวนการทัศน์ของการบริหารที่พยายามเชื่อมประสิทธิภาพทางการจัดการเข้ากับคุณธรรม ปัญญา และการพัฒนามนุษย์อย่างเป็นองค์รวม



แนวคิดและฐานคิดของการบริหารจัดการองค์กรตามแนวพุทธธรรม

การบริหารจัดการองค์กรตามแนวพุทธธรรมหมายถึงการนำหลักคิด คุณค่า และหลักปฏิบัติทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์เป็นกรอบกำกับกระบวนการบริหารตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ตลอดจนการควบคุมและประเมินผล โดยมีได้หมายถึงการนำหลักธรรมมาแทนศาสตร์การบริหารสมัยใหม่ทั้งหมด หากเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ศาสตร์ และ ธรรม กล่าวคือ ศาสตร์การบริหารทำหน้าที่ให้ความรู้ เทคนิค ระบบ และเครื่องมือสำหรับทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่วนพุทธธรรมทำหน้าที่กำกับว่า การใช้ความรู้ อำนาจ และทรัพยากรควรดำเนินไปในทิศทางใดจึงจะถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม การบริหารเชิงพุทธจึงมิได้ปฏิเสธประสิทธิภาพ แต่เสนอให้ประสิทธิภาพเกิดขึ้นภายใต้กรอบของความถูกต้อง ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้อง อันทำให้องค์กรไม่เพียงมีความสามารถในการสร้างผลงาน แต่ยังสามารถรักษาความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ระยะยาวกับบุคลากรและสังคมได้

ฐานคิดสำคัญของการบริหารตามแนวพุทธธรรมคือการมององค์การในลักษณะของระบบความสัมพันธ์ที่อาศัยเหตุปัจจัยซึ่งกันและกัน มากกว่าการมององค์การเป็นเครื่องจักรที่ประกอบด้วยหน่วยงานและบุคลากรที่สามารถควบคุมให้ทำงานตามคำสั่งได้เพียงอย่างเดียว แนวคิดดังกล่าวสัมพันธ์กับหลักปฏิจกสมุปบาทในเชิงหลักคิดว่า ปรากฏการณ์ต่าง ๆ มิได้เกิดขึ้นโดยโดดเดี่ยว แต่สัมพันธ์กับเงื่อนไขและเหตุปัจจัยหลายประการ เมื่อองค์กรประสบปัญหา ผู้บริหารจึงไม่ควรรีบตัดสินใจว่าปัญหาเกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่ควรพิจารณาทั้งโครงสร้าง ระบบงาน ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจ ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง การคิดแบบเชื่อมโยงเหตุปัจจัยเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเชิงระบบมากกว่าการแก้ไขเฉพาะอาการ ขณะเดียวกัน หลักโยนิโสมนสิการหรือการพิจารณาโดยแยกคายยังช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์เหตุผลและทางเลือกอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ ลดโอกาสที่อารมณ์ ความเคยชิน หรืออคติจะเข้ามากำหนดการบริหาร

อีกฐานคิดหนึ่งของการบริหารเชิงพุทธคือการถือว่าการพัฒนาคนและการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินไปพร้อมกัน พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญกับการฝึกฝนและพัฒนามนุษย์ ไม่ถือว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสิ่งที่ตายตัว หากแต่สามารถพัฒนาผ่านกระบวนการเรียนรู้และการฝึกฝนได้ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2559) อธิบายหลักการพัฒนามนุษย์ในมิติพฤติกรรม จิตใจ และปัญญาว่ามีความสัมพันธ์กัน การบริหารตามแนวพุทธธรรมจึงควรมองบุคลากรมากกว่า ทรัพยากร ที่องค์กรนำมาใช้ผลิตผลงาน แต่เป็นมนุษย์ที่มีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนา แนวคิดนี้ทำให้บทบาทขององค์กรไม่จำกัดอยู่ที่การจ่ายค่าตอบแทนหรือกำหนดงาน แต่ครอบคลุมการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้ความสามารถ คุณธรรม ความรับผิดชอบต่อความหมายในการทำงาน เมื่อคนได้รับการพัฒนา องค์กรย่อมมีโอกาสพัฒนาอย่างยั่งยืนตามไปด้วย



การบูรณาการพุทธธรรมกับกระบวนการบริหารองค์กร

กระบวนการบริหารองค์กรโดยทั่วไปประกอบด้วยการวางแผน การจัดการ การบริหาร บุคลากร การอำนวยการ และการควบคุม ซึ่งแต่ละกระบวนการสามารถเชื่อมโยงกับหลักพุทธธรรมได้อย่างเป็นระบบ ในด้านการวางแผน สัมปยุตธรรม 7 เป็นหลักธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ อัมมมัญญา การรู้จักเหตุ อัตถมัญญา การรู้จักผล อัตตมัญญา การรู้จักตน มัตตมัญญา การรู้จักประมาณ กาลมัญญา การรู้จักเวลา ปริสสมัญญา การรู้จักชุมชนหรือสังคม และบุคคลมัญญา การรู้จักความแตกต่างของบุคคล (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) เมื่อนำมาประยุกต์กับการวางแผน ผู้บริหารต้องเข้าใจเหตุแห่งปัญหาและผลที่ต้องการ รู้ศักยภาพและข้อจำกัดขององค์กร จัดสรรทรัพยากรในระดับที่เหมาะสม เข้าใจจังหวะเวลา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร หลักสัมปยุตธรรมจึงมีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการบริหารตามสถานการณ์ เพราะช่วยให้ผู้บริหารไม่ตัดสินใจโดยใช้แนวทางเดียวกับทุกสถานการณ์ แต่พิจารณาความเหมาะสมตามเงื่อนไขและบริบทที่แตกต่างกัน

สำหรับการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ อิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นหลักธรรมที่สามารถเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพของการทำงานได้อย่างชัดเจน ฉันทะหมายถึงความพอใจและเห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ จึงสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในและการทำให้บุคลากรเข้าใจความหมายของเป้าหมาย วิริยะหมายถึงความเพียรและความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ จิตตะคือความเอาใจใส่และมีสมาธิกับงาน ส่วนวิมังสาคือการพิจารณา ทดลอง ตรวจสอบ และปรับปรุงวิธีการทำงาน หลักทั้งสี่จึงมิใช่เพียงคำสอนเกี่ยวกับความขยัน แต่สามารถมองเป็นวงจรของการทำงานที่เริ่มจากการสร้างความหมายและแรงจูงใจ นำไปสู่การลงมืออย่างต่อเนื่อง การมีสมาธิต่องาน และการประเมินปรับปรุงด้วยปัญญา หากองค์กรนำหลักอิทธิบาท 4 มาเป็นวัฒนธรรมการทำงาน ย่อมช่วยลดการทำงานแบบรอคำสั่งและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์มากขึ้น การศึกษาด้านการบริหารรัฐกิจตามหลักพุทธธรรมก็เสนอให้นำสัมปยุตธรรม 7 สังคหวัตถุ 4 และอิทธิบาท 4 มาใช้กับการครองตน ครองคน และครองงาน

ด้านการอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุม สามารถนำสังคหวัตถุ 4 และอคติ 4 มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน สังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย ทาน คือการให้และแบ่งปัน ปิยวาจา คือการสื่อสารด้วยวาจาที่เหมาะสม อตถจริยา คือการประพฤติสิ่งที่เป็ประโยชน์ และสมานัตตตา คือการวางตนสม่าเสมอและเหมาะสม หลักธรรมนี้สามารถใช้สร้างการสื่อสาร ความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการทำงานเป็นทีม โดยการให้ในบริบทองค์กรอาจหมายถึงการให้ข้อมูล ความรู้ โอกาส คำแนะนำ หรือการสนับสนุนแก่ผู้ร่วมงาน ไม่จำกัดเพียงทรัพย์สิน ส่วนการควบคุมและประเมินผลควรดำเนินควบคู่กับการระงับอคติ 4 ได้แก่ ฉันทาคติ ความลำเอียงเพราะรักหรือชอบ โทสาคติ ความลำเอียงเพราะโกรธหรือเกลียด โมหาคติ ความลำเอียงเพราะ



หลงหรือไม่รู้ และภาคคติ ความลำเอียงเพราะกลัว เพื่อให้การพิจารณาผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล หรือการลงโทษอยู่บนมาตรฐานที่เป็นธรรมมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว การบริหารตามแนวพุทธธรรม จึงเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับความเป็นธรรม ไม่ใช่ใช้ความเมตตาจนละเลยมาตรฐานหรือใช้กฎจนละเลยความเป็นมนุษย์ (พระครูวินัยธรบุญธรรม และคณะ, 2569)

ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธธรรม

ผู้นำเป็นกลไกสำคัญของการนำพุทธธรรมเข้าสู่งานบริหาร เพราะแม้องค์กรจะกำหนดคุณธรรมไว้ในวิสัยทัศน์หรือค่านิยมอย่างชัดเจน หากผู้นำมิได้ประพฤติตนให้สอดคล้อง คุณธรรมดังกล่าวก็มีโอกาสกลายเป็นเพียงข้อความเชิงสัญลักษณ์ ภาวะผู้นำเชิงพุทธจึงเริ่มต้นจากความสามารถในการนำตนก่อนนำคน กล่าวคือ ผู้นำต้องมีสติรู้เท่าทันอารมณ์ ความต้องการ และอคติของตนเองสามารถใช้ปัญญาตัดสินใจ และยึดหลักประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะตน งานศึกษาภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ชี้ว่าการมุ่งผลลัพธ์ทางวัตถุเพียงด้านเดียวไม่เพียงพอต่อความยั่งยืน และเสนอให้ผู้นำเริ่มต้นจากการพัฒนาภายในด้วยสติและปัญญา ขณะทำงานศึกษาอีกส่วนหนึ่งเสนอการประยุกต์คตติ 4 ร่วมกับปาปนิกรธรรม โดยให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ความเชี่ยวชาญ และมนุษย์สัมพันธ์ของผู้นำ สิ่งเหล่านี้สะท้อนว่าภาวะผู้นำตามแนวพุทธไม่ได้แยกความสามารถในการบริหารออกจากคุณภาพภายในของผู้นำ แต่ถือว่าทั้งสองด้านต้องพัฒนาไปพร้อมกัน (กฤษณวรุณ ไชยนิจ, 2560).

ในการบริหารคน พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นหลักที่ช่วยสร้างสมดุลระหว่างความเอาใจใส่บุคลากรและความเป็นธรรม เมตตาคือความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ซึ่งเมื่อประยุกต์ในองค์กรหมายถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตและการพัฒนา กรุณาคือความต้องการช่วยให้ผู้อื่นพ้นจากปัญหา ทำให้ผู้บริหารไม่ทอดทิ้งบุคลากรเมื่อประสบอุปสรรค มุทิตาคือความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมที่สมาชิกสามารถชื่นชมความสำเร็จของกันและกันโดยไม่แข่งขันด้วยความอิจฉา ส่วนอุเบกขาคือการวางใจอย่างเป็นกลางบนพื้นฐานของเหตุผล ทำให้การบริหารด้วยเมตตาไม่กลายเป็นการลำเอียงหรือยอมรับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การใช้พรหมวิหาร 4 ในองค์กรจึงมิใช่การบริหารแบบตามใจบุคลากร แต่เป็นการบริหารที่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ควบคู่กับมาตรฐานของงาน ซึ่งงานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารองค์การด้วยหลักธรรมได้เสนอพรหมวิหาร 4 เป็นหนึ่งในหลักสำคัญสำหรับผู้บริหารในการใช้อำนาจและสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพและความผูกพันต่อองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธยังควรเปลี่ยนจากแนวคิด ควบคุมคน ไปสู่ พัฒนาคนให้กำกับตนเอง เพราะการควบคุมจากภายนอกสามารถกำกับพฤติกรรมได้เพียงในขณะที่ถูกตรวจสอบ แต่ไม่สามารถรับประกันความถูกต้องเมื่อไม่มีผู้ควบคุม หลักทิริและโอดตปปะจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาเรงกำกับจากภายใน โดยทิริคือความละเอียดต่อการกระทำที่ไม่ถูกต้อง และโอดตปปะคือความเกรงกลัวต่อผลของ



ความชั่วหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เมื่อบุคลากรมีจิตสำนึกทั้งสองประการ องค์กรไม่จำเป็นต้องเพิ่มกฎและระบบตรวจสอบทุกพฤติกรรม แต่สามารถสร้างความรับผิดชอบจากภายในได้มากขึ้น ขณะเดียวกัน องค์กรต้องสนับสนุนด้วยระบบที่โปร่งใสและยุติธรรม เพราะไม่อาจเรียกร้องคุณธรรมจากบุคลากรในสภาพแวดล้อมที่ผู้นำเองละเมิดหลักคุณธรรมได้ การพัฒนาคนตามแนวพุทธธรรมจึงต้องทำทั้งระดับบุคคล ผู้นำ วัฒนธรรม และระบบบริหาร เพื่อให้คุณธรรมไม่ใช่ความรับผิดชอบของบุคคลฝ่ายเดียว แต่เป็นคุณลักษณะขององค์กรโดยรวม (ผณิปป ศรียาญญ, 2568).

จากหลักพุทธธรรมสู่การปฏิบัติในการบริหารองค์กร

ข้อท้าทายสำคัญของการบริหารเชิงพุทธมิใช่การขาดหลักธรรม แต่คือการเปลี่ยนหลักธรรมให้เป็นพฤติกรรม กระบวนการ และระบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง องค์กรจำนวนหนึ่งอาจกำหนด คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบต่อไว้ในค่านิยมองค์กร แต่หากการสรรหา การประเมินผล การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และพฤติกรรมของผู้บริหารไม่สอดคล้องกับค่านิยมเหล่านั้น คุณธรรมก็ยากที่จะเกิดขึ้นในชีวิตองค์กรจริง ดังนั้น ขั้นตอนของการนำพุทธธรรมสู่การปฏิบัติคือการแปลงหลักธรรมให้เป็นพฤติกรรมที่สังเกตและส่งเสริมได้ เช่น หากองค์กรยึดหลักสังคหวัตถุ 4 ปิยวาจาสามารถแปลงเป็นมาตรฐานการสื่อสารที่เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยไม่ดูหมิ่น และการไม่ใช้อัยยคำสร้างความแตกแยก อัตถจริยาสามารถแปลงเป็นพฤติกรรมช่วยเหลือข้ามหน่วยงาน ส่วนสมานัตตาสามารถสะท้อนผ่านการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การศึกษาเกี่ยวกับสังคหวัตถุ 4 ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรยังอธิบายมิติของการแบ่งปัน การสื่อสารที่สร้างความสามัคคี และการบำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่นไว้อย่างชัดเจน

ขั้นตอนคือการนำหลักธรรมเข้าสู่กระบวนการบริหารประจำวัน ตัวอย่างเช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์สามารถใช้สัพพริสนธรรมเป็นคำถามตรวจสอบก่อนตัดสินใจว่าองค์กรเข้าใจเหตุของปัญหาหรือไม่ ผลที่คาดหวังคืออะไร มีทรัพยากรและความสามารถเพียงพอหรือไม่ ช่วงเวลานี้เหมาะสมหรือไม่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มจะได้รับผลกระทบอย่างไร การประชุมสามารถใช้หลักโยนิโสมนสิการด้วยการกำหนดให้สมาชิกแยกข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็น พิจารณาสาเหตุหลายด้าน และประเมินผลกระทบของแต่ละทางเลือก การประเมินบุคลากรสามารถใช้ข้อคิด 4 เป็นรายการตรวจสอบเพื่อป้องกันการให้คะแนนจากความชอบส่วนตัว ในด้านการพัฒนางานสามารถใช้อิทธิบาท 4 โดยสร้างฉันทะผ่านการสื่อสารความหมายของงาน ส่งเสริมวิริยะผ่านเป้าหมายที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ สนับสนุนจิตตะด้วยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสมาธิ และใช้วิมังสาผ่านกระบวนการทบทวนบทเรียนหลังปฏิบัติงาน การนำธรรมะสู่การปฏิบัติจึงไม่จำเป็นต้องเพิ่มพิธีกรรมทางศาสนา แต่สามารถฝังอยู่ในกระบวนการบริหารที่องค์กรดำเนินการอยู่แล้ว



ในระดับระบบองค์กร การทำให้พุทธธรรมเกิดผลอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับโครงสร้างวัฒนธรรม และตัวชี้วัด ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พฤติกรรมที่ถูกต้องได้รับการส่งเสริม ขณะที่พฤติกรรมที่ขัดกับคุณค่าขององค์กรได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น การกำหนดตัวชี้วัดของผู้บริหารไม่ควรพิจารณาเพียงยอดขาย งบประมาณ หรือผลผลิต แต่ควรพิจารณาความสามารถในการพัฒนาทีม การรักษามูลค่า ความโปร่งใสในการบริหาร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย ในทำนองเดียวกัน ระบบรางวัลที่สนับสนุนการแข่งขันอย่างรุนแรงโดยไม่คำนึงถึงวิธีการอาจขัดกับคุณค่าที่องค์กรต้องการสร้าง การประยุกต์พุทธธรรมจึงต้องดำเนินไปในลักษณะ การจัดแนวระบบให้เป้าหมาย โครงสร้าง กระบวนการ คน รางวัล และค่านิยมสอดคล้องกัน มิฉะนั้น บุคลากรจะเผชิญความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่องค์กรประกาศกับสิ่งที่องค์กรให้คุณค่าจริง และท้ายที่สุดค่านิยมที่ประกาศก็จะสูญเสียความน่าเชื่อถือ (ศิขริน ชื่นสมบุญ และคณะ, 2568)

การบริหารองค์กรตามแนวพุทธธรรมในบริบทขององค์กรสมัยใหม่

องค์กรในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่การบริหารตามแนวพุทธธรรมเสนอให้ตั้งคำถามเพิ่มเติมว่าเทคโนโลยีถูกนำมาใช้เพื่อประโยชน์ของใคร และมีผลกระทบต่อมนุษย์อย่างไร การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผล การติดตามพฤติกรรม หรือการตัดสินใจทางธุรกิจ แม้จะช่วยลดเวลาและต้นทุน แต่อาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องอคติ ความเป็นส่วนตัว ความไม่โปร่งใส และความรับผิดชอบ หลักโยนิโสมนสิการจึงมีความสำคัญต่อการพิจารณาเทคโนโลยีด้วยเหตุผลและผลกระทบอย่างรอบด้าน ขณะที่หลักออคติ 4 ช่วยเตือนให้องค์กรตรวจสอบว่าเครื่องมือและข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจมีความลำเอียงหรือไม่ การบริหารเทคโนโลยีตามแนวพุทธจึงมิได้ต่อต้านความก้าวหน้า แต่ถือว่าการเป็นเทคโนโลยีเป็น เครื่องมือ ที่ต้องอยู่ภายใต้ปัญญาและจริยธรรมของมนุษย์ ความทันสมัยขององค์กรจึงไม่ควรวัดเพียงจำนวนระบบดิจิทัลที่นำมาใช้ แต่ควรวัดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพงาน คุณภาพคน และประโยชน์ต่อสังคมด้วย (สุรวิทย์ ฤ ณะนง, 2566).

นอกจากเทคโนโลยีแล้ว องค์กรสมัยใหม่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายอย่างต่อเนื่อง ความเข้าใจเรื่องอนิจจังหรือความไม่เที่ยงสามารถนำมาใช้เป็นฐานความคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยช่วยให้ผู้บริหารตระหนักว่าวิธีการ โครงสร้าง ความได้เปรียบ และความสำเร็จในอดีตไม่อาจยึดถือเป็นสูตรสำเร็จตลอดไป องค์กรจึงต้องสร้างความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว อย่างไรก็ตาม การยอมรับความเปลี่ยนแปลงตามแนวพุทธมิใช่การเปลี่ยนตามกระแสทุกประการ แต่เป็นการรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงและใช้ปัญญาเลือกสิ่งที่เหมาะสม หลักสัปปุริสธรรมโดยเฉพาะการรู้เหตุ รู้ผล รู้กาล และรู้ชุมชน ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับองค์กรตามบริบทโดยไม่สูญเสียหลักการสำคัญ การศึกษาการบริหารเชิงพุทธร่วมสมัยยังพบการเชื่อมโยงพรหมวิหาร 4 กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สัปปุริสธรรม 7 กับภาวะผู้นำเชิง



สถานการณ์ อริยสัจ 4 กับการแก้ปัญหาเชิงระบบ และมีขีดมาปฏิบัติการพัฒนาอย่างสมดุล สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่าหลักพุทธธรรมสามารถตีความในลักษณะของเครื่องมือทางความคิดสำหรับบริบทการบริหารร่วมสมัยได้ (อารุณ สิทธิวงศ์, 2562)

เป้าหมายสูงสุดของการบริหารองค์กรตามแนวพุทธธรรมจึงควรอยู่ที่การสร้างองค์กรที่สามารถรักษาสมดุลระหว่าง ผลสัมฤทธิ์ของงาน ความเจริญของคน คุณธรรมของระบบ และประโยชน์ของสังคม องค์กรต้องสามารถสร้างประสิทธิภาพและนวัตกรรม แต่ไม่ลดทอนมนุษย์ให้เป็นเพียงต้นทุน ต้องสร้างผลตอบแทน แต่ไม่เบียดเบียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องแข่งขัน แต่ไม่ใช่วิธีการที่ทำลายความเป็นธรรม และต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่สูญเสียหลักคุณธรรม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแก่นของพระพุทธศาสนาที่มุ่งให้มนุษย์ใช้ปัญญาจัดการกับชีวิตและความสัมพันธ์อย่างถูกต้อง การศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารตามหลักพุทธธรรมหลายงานพบตรงกันในสาระสำคัญว่าผู้บริหารควรมีทั้งความรู้ ความสามารถ ความเที่ยงธรรม ความโปร่งใส และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มิใช่อาศัยอำนาจตามตำแหน่งเพียงประการเดียว ดังนั้น การบริหารเชิงพุทธจึงไม่ได้เป็นแนวคิดที่จำกัดอยู่เฉพาะวัดหรือองค์กรทางศาสนา แต่สามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรภาครัฐ ธุรกิจ สถาบันการศึกษา และองค์กรสังคมร่วมสมัยได้



แผนภาพที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรตามแนวพุทธธรรมจากหลักธรรมสู่การปฏิบัติ
ในองค์กรสมัยใหม่

จากแผนภาพที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรตามแนวพุทธธรรม ซึ่งประกอบด้วย ปัญญา คุณธรรม คน กระบวนการ และผลลัพธ์ที่สมดุล ปัญญาทำหน้าที่เป็นฐานของการวิเคราะห์และการตัดสินใจ โดยใช้สัมปยุตธรรมและโยนิโสมนสิการเป็นแนวทาง คุณธรรมทำหน้าที่เป็นกรอบกำกับการใช้อำนาจและทรัพยากร โดยอาศัยอคคิ 4 หิริโอตตปปะและหลักความไม่เบียดเบียน คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยอาศัยพรหมวิหาร 4 และสังคหวัตถุ 4 ในการสร้างความสัมพันธ์ กระบวนการบริหารขับเคลื่อนด้วยอภิชาติ 4 และหลักการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล ส่วนผลลัพธ์มิได้ประเมินเฉพาะผลงานทางเศรษฐกิจ แต่รวมถึงคุณภาพชีวิตบุคลากร ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสามารถอธิบายเป็นกระบวนการได้ว่า 1) รู้เหตุและบริบท 2) ตัดสินใจด้วยปัญญา 3) บริหารคนด้วยคุณธรรม 4) ปฏิบัติงานด้วยความเพียรและการเรียนรู้ 5) ประเมินผลด้วยความเป็นธรรม 6) พัฒนาองค์กรสู่ความสมดุลและยั่งยืน



ความสำคัญอยู่ที่การไม่แยกธรรมะออกจากการทำงาน แต่ทำให้หลักธรรมเข้าไปอยู่ในกระบวนการบริหารจริง ตั้งแต่ห้องประชุม การกำหนดนโยบาย การบริหารบุคลากร การใช้เทคโนโลยี จนถึงการประเมินผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการบริหารเชิงพุทธจึงควรพัฒนาจากรูปแบบธรรมะสำหรับผู้บริหาร นำไปสู่ระบบบริหารที่มีธรรมเป็นฐาน ซึ่งจะทำให้การประยุกต์ใช้พระพุทธศาสนาในองค์กรสมัยใหม่มีความเป็นรูปธรรมและสามารถตรวจสอบผลได้มากขึ้น

สรุป

การบริหารจัดการองค์กรตามแนวพุทธธรรมเป็นการบูรณาการหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนากับศาสตร์การบริหารสมัยใหม่ เพื่อเสริมมิติด้านคุณค่า คุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนามนุษย์ควบคู่กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยหลักสัปปุริสธรรม 7 ช่วยพัฒนาการวิเคราะห์บริบทและการตัดสินใจ อิทธิบาท 4 ส่งเสริมความเพียรและความมุ่งมั่น พรหมวิหาร 4 สนับสนุนการบริหารบุคลากรด้วยเมตตาและความเป็นธรรม สังคหวัตถุ 4 สร้างความร่วมมือและความผูกพัน อคติ 4 ช่วยป้องกันความลำเอียง หิริโอตตปละเสริมการกำกับตนเอง และโยนิโสมนสิการพัฒนาการคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ ทั้งนี้ การนำหลักธรรมไปใช้ต้องเปลี่ยนจากแนวคิดนามธรรมสู่พฤติกรรม กระบวนการ และระบบองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยดำเนินการใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคลที่พัฒนาสติ ปัญญา และความรับผิดชอบ ระดับกระบวนการที่บูรณาการธรรมะกับการวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร และการประเมินผล และระดับระบบที่สร้างวัฒนธรรมองค์กร ตัวชี้วัด และแรงจูงใจที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง การบริหารตามแนวพุทธธรรมจึงเป็นแนวทางที่ใช้ปัญญาเป็นฐาน ใช้คุณธรรมเป็นกรอบ ใช้มนุษย์เป็นศูนย์กลาง และใช้ความสำเร็จที่ก่อประโยชน์สุขร่วมกันเป็นเป้าหมาย เพื่อสร้างสมดุลระหว่าง คน งาน และคุณธรรม อันนำไปสู่ความไว้วางใจ ความเป็นธรรม และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณวรณ ไชยนิจ. (2560). หลักพุทธธรรมในการบริหารรัฐกิจ. วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 4(1). 110-119.
- พระครูวินัยธรบุญธรรม และคณะ. (2569). ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับการบริหารจัดการองค์กร. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหาร. 9(2). 327-341.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2559). พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงขยาย (พิมพ์ครั้งที่ 45). สหธรรมิก.
- ฝนธิป ศรีวัชรญาณ. (2568). แนวคิดการบริหารเชิงพุทธในสังคมร่วมสมัย: บทเรียนจากการเดินทางสู่สังเวชนียสถาน. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหาร. 8(5). 311-323.



- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. โรงพิมพ์
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ศิขริน ชื่นสมบูรณ์ และคณะ. (2568). ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่. *วารสารสถาบันวิจัยญาณ
สังวร*. 16(2). 113-123.
- สมคิด บางโม. (2562). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุรจุม ฦ ระนอง. (2566). การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร
องค์กร. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการบริหาร*. 6(1), 189-198.
- อารุณ สิริวิงศ์. (2562). เคล็ดลับพุทธวิธีภาวะของผู้นำกับการบริหารงานในพระพุทธศาสนา. *วารสาร
สังคมศาสตร์วิชาการ*, 12(1). 65-72.