

## บทที่ 5

### จริยธรรมของนักบริหาร

องค์การทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กต่างก็มีวัตถุประสงค์สำคัญอยู่ที่การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลสูงสุด และมีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วกว่าองค์การอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ แต่ละองค์การจึงต้องมีนักบริหารที่เก่งและเป็นมืออาชีพมาบริหารองค์การของตน ซึ่งหนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพคือ การที่นักบริหารนั้นจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นองค์ประกอบ อันจะเป็นหลักประกันของความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีมาตรฐาน เพราะผู้นำหรือนักบริหารนั้นจะต้องมีมาตรฐานทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับมิติด้าน การครองตน ครองคน และครองงาน อันจะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งในส่วนของตนเอง ส่วนของการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและส่วนความสำเร็จอันเกิดจากการทำงาน

ในบทนี้ผู้เขียนจะได้กล่าวถึง ความสำคัญของจริยธรรมต่อนักบริหาร และหลักจริยธรรมที่เหมาะสมสำหรับนักบริหาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ความสำคัญของจริยธรรมต่อนักบริหาร

คุณธรรม จริยธรรม นับว่ามีความสำคัญต่อนักบริหาร ดังได้กล่าวไว้แล้วว่า นักบริหารเป็นกลไกที่จะผลักดันให้องค์การมีความก้าวหน้าหรือไม่ และคุณธรรมจริยธรรมนี้เอง จึงมีบทบาทในการปกป้องคุ้มครองให้กระบวนการบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเจตนารมณ์ที่วางเอาไว้ขององค์การ

ใน อัมมิมิกสูตร (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539ก : 114) พระพุทธเจ้าได้ตรัสชี้ให้เห็นความสำคัญของจริยธรรมของนักบริหาร ไว้ว่า

“ภิกษุทั้งหลาย ในเวลาที่พระราชา (ผู้นำหรือนักบริหาร) ไม่ตั้งอยู่ในธรรมแม้พวกข้าราชการ แม้พราหมณ์และคหบดี แม้ชาวนิคมนักชัทร คีนและวัน เดือนหนึ่งและคีนหนึ่ง.ฤดูและปีก็โคจร (หมุน) ไปไม่สม่ำเสมอ ลมพัดผิดทาง เทวดาก็ขัดเคืองใจฝนก็ไม่ตกต้องตามฤดูกาล ข้าวกล้าก็ออกรวงสุกไม่พร้อมกัน”

จากข้อความในอัมมิมิกสูตร แสดงให้เห็นว่า ความประพฤติของผู้นำหรือนักบริหารมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ตลอดถึงการโคจรของดวงดาวต่างๆ ที่ผิดเพี้ยนไป จนทำให้ วัน คีน เดือน ปี และฤดูกาลคลาดเคลื่อนไปด้วย สะท้อนความสำคัญของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้พระพุทธเจ้า ยังทรงเปรียบเทียบพฤติกรรมของนักบริหารกับโคฝูงที่ข้ามน้ำ ว่ามีความเหมือนในเชิงการขึ้นนำหมู่คณะไปสู่เป้าหมายที่ตรงทางหรือไม่ตรงทาง โดยปรากฏในอังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539ก : 115-116) ว่า

เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป  
ถ้าโคฝูงไปคดเคี้ยว  
โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกัน  
ในเมื่อโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว

ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน  
 ผู้ใดได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่  
 ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม  
 ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย  
 หากพระราชา (ผู้นำหรือนักบริหาร) ไม่ตั้งอยู่ในธรรม  
 ชาวเมืองก็อยู่เป็นทุกข์

สะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำหรือนักบริหาร เมื่อได้รับแต่งตั้งให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบแล้วต้องประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของคุณธรรมจริยธรรมให้เป็นแบบอย่างที่ดี ถ้าไม่อย่างนั้นแล้ว บริวารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะนำไปเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีด้วย ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ยากต่อการแก้ไข และถึงกับพวองศ์การล่มสลายได้ (พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดดร ธิธมโม), 2558 : 224-226)

ดังนั้น นอกจากจริยธรรมจะมีความสำคัญในการเป็นกรอบแห่งพฤติกรรมที่พึงงามในการปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทนักบริหารแล้ว นักบริหารที่ดีจะต้องมีจริยธรรมที่สูงกว่าผู้อื่นด้วยเหตุ 3 ประการ (จรัญ ธรรมโม, 2559 : ออนไลน์) คือ

1. มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจที่สูงขึ้น สามารถให้ประโยชน์และฉวยโอกาสจากสังคมได้มาก จึงจำเป็นต้องมีคุณธรรมจริยธรรมที่สูงกว่าผู้อื่น
2. ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ โลกจะ “แคบลง” การแข่งขันระหว่างประเทศสูงขึ้น ประเทศจะต้องมี “ประสิทธิภาพสูง”
3. โลกมีความซับซ้อนขึ้น เทคโนโลยีทันสมัยขึ้น การฉวยโอกาสในรูปแบบต่าง ๆ มีมากขึ้นนักบริหารต้องมีสติปัญญาเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว มั่นคงมากขึ้นเพื่อปกป้องประชาชน

## หลักจริยธรรมที่เหมาะสมสำหรับนักบริหาร

นักบริหารที่องค์การต้องการควรมีคุณธรรมและจริยธรรมอย่างไรบ้างนั้นได้มีนักคิดนักปรัชญา ศาสนา นักวิชาการ และนักวิจัยได้แสดงความคิดเห็นและสรุปไว้หลากหลาย หากนำมาประมวลแล้วจะพบว่า มีหลักจริยธรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือของนักบริหารสำหรับการครองตน การครองคน และการครองงานควรมีดังต่อไปนี้

### การครองตน

การครองตน ได้แก่ การสำรวมระวังการรักษาตน ให้ดำรงอยู่แต่ในคุณความดี เพื่อให้การดำรงชีวิตของตนไปในทางที่ดีที่ชอบ ประกอบด้วยสารประโยชน์ เพื่อให้ถึงความสำเร็จความเจริญรุ่งเรืองและสันติสุข ยิ่ง ๆ ขึ้นไปส่วนการสำรวมระวังตน คือการสำรวมระวังความประพฤติของตนทางกาย วาจา ใจ ให้เป็นไปในทางที่ดี ที่ชอบ ตามทำนองคลองธรรม และกฎหมายของบ้านเมือง รวมทั้งตามกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ออกหรือที่ตราไว้ให้เหมาะสมกับกาลสมัย สถานการณ์แวดล้อมกับบุคคล และสถานที่

ความสำคัญของการครองตนนั้น เหตุเพราะมนุษย์เมื่อมาอยู่รวมกันย่อมประสบกับปัญหาต่างๆ ทั้งปัญหาที่เกี่ยวกับตัวเอง และปัญหาที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น จึงจำเป็นต้องมีหลักความประพฤติที่พึงงามไว้เป็นเครื่องกำกับพฤติกรรมของตน ให้ปลอดภัยและประสบความสำเร็จที่พึงงามในอนาคตข้างหน้า ผู้เขียนเห็นว่าหลักจริยธรรมสำหรับการครองตนควรมี ดังนี้

### 1. สัปปริสธรรม

สัจธรรม คือ หลักคุณธรรมของสัตบุรุษหรือคนดี โดยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของนักบริหาร ทั้งที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแม้แต่ความคาดหวังของสังคมแล้ว นักบริหารเปรียบเป็นสัตบุรุษ คือ เป็นบุคคลที่น่านับถือหรือเป็นคนดี คนสงบ ที่น่าเคารพยกย่องซึ่ง ไพโรวัลย์ พรหมนา (2557 : 26-30) ได้อธิบายสรุป สัจธรรม 7 ประการ ไว้ดังนี้

1.1 อัมมัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าสิ่งใดเป็นเหตุแห่งสุข สิ่งใดเป็นเหตุแห่งทุกข์ สิ่งใดเป็นเหตุแห่งความเจริญหรือสิ่งใดเป็นเหตุแห่งความเสื่อม นักบริหารต้องรู้จักการใช้ปัญญาและวิจลณญาณอย่างรอบคอบ สงบเยือกเย็นตั้งสติคิดหาสาเหตุแห่งความทุกข์ของคนได้อย่างถูกต้อง นักบริหารย่อมเป็นคนที่ต้องคิดพิจารณาอยู่เสมอว่าสิ่งใดเป็นเหตุแห่งความเจริญขององค์กร และผลแห่งการคิดพิจารณานั้นก็นำมาใช้เป็นประโยชน์แก่การทำงานในองค์กร

1.2 อตถัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักผลหรือรู้ความมุ่งหมาย กล่าวคือ นักบริหารที่ดีต้องรู้จักจุดหมายหรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ มีความรู้ความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรว่า มีทิศทางเป็นอย่างไร มีเป้าประสงค์เป็นอย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินการไปอย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น ในทางพระพุทธศาสนาชี้ให้เห็นว่า อตถัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักอรรถรู้จักจุดหมาย รู้ประโยชน์ เพราะการรู้จักจุดหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนักบริหาร ซึ่งหากไม่เข้าใจจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำหรือกิจกรรมองค์กรแล้ว การดำเนินการสิ่งใดย่อมไร้ทิศทาง

1.3 อัตถัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน รู้ว่าตนเป็นใคร อยู่ในฐานะใด มีความสามารถอย่างไร และจะประพฤติตนให้สมควรแก่ฐานะอย่างไร นักบริหารที่ดี จะต้องสำรวจอยู่เสมอว่า ตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดบกพร่องของตน และพัฒนาจุดแข็งของตนให้ดียิ่งขึ้น นักบริหารที่ดีควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงของโลกในสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถนำผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้

1.4 มัตถัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ ความพอเหมาะพอดีในการทำงานและในการดำเนินชีวิต เช่น รู้จักประมาณในการหาเลี้ยงชีพในทางที่ชอบ และรู้จักประมาณในการบริโภคแต่พอควร เพราะความพอประมาณนักบริหารที่ดีต้องรู้จักความพอเหมาะพอควร ในการทำกิจกรรมทุกอย่างให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ นักบริหารที่รู้จักพอประมาณตามหลักมัตถัญญา ย่อมทำให้มีความเจริญเหมาะสมแก่ฐานะของตนโดยรู้จักพอดีในการดำเนินชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสมซึ่งย่อมสามารถนำหมู่คณะและองค์กรไปสู่ความสุขสงบปลอดภัยและความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

1.5 กาลัญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันสมควรในการประกอบกิจการต่าง ๆ นักบริหารที่ดีจะต้องเป็นนักบริหารเวลา หรือมีการวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องไม่ว่าจะเป็นการเริ่มต้น การควบคุมการทำงาน และการเสร็จสิ้นของการทำงาน เพราะนักบริหารที่ทำงานที่เหมาะสมกับเวลากล่าวคือ เวลาไหนควรทำอะไร ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของการเป็นนักบริหารที่ดี ในการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การดำเนินการต่าง ๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับเวลาแล้วย่อมได้รับประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นรวมทั้งองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วย

1.6 ปริสัญญญา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชนสังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์ใด มีปัญหาอย่างไร จะได้เข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ชัดเจน หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ต้องรู้ เข้าใจ ระเบียบกฎเกณฑ์ วัฒนธรรมประเพณีของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เข้าใจถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคมนั้นอย่างถูกต้องการรู้ว่าชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรมีบริบททางสังคมเป็นอย่างไร ย่อมทำให้นักบริหารวางตนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับบริบท

สังคมนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือ และได้รับความร่วมมือจากบุคคลในชุมชนหรือหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ก็จะทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ราบรื่นไปด้วย

1.7 บุคคลโลปปรปัญญา คือ รู้บุคคล รู้ประเภทบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ รู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อเขาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและได้ผลเป็นอย่างไร ในเชิงการบริหารการรู้จักเลือกใช้บุคคลให้เหมาะกับหน้าที่หรือความถนัด จึงเป็นความสามารถที่พึงกระทำ การพิจารณาเลือกคนที่จะคบหาหรือติดต่อด้วยทั้งในเรื่องการงานและเรื่องส่วนตัวก็เป็นสิ่งที่พึงระวัง ดังสุภาษิตสอนใจของคนไทยที่กล่าวว่า “คบคนพาล พาลพาไปหาผิด คบบัณฑิต บัณฑิตพาไปหาผล” ดังนั้น การคบค้าสมาคมกับผู้คนเป็นงานหลักอย่างหนึ่งของนักบริหาร ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบัน และองค์กรของตนเองได้ในทางตรงกันข้ามหากมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีย่อมนำมาความเสื่อมมาสู่องค์กรได้

จะเห็นได้ว่าหลักสัปปริสธรรม เป็นธรรมที่ทำให้ผู้บริหารสามารถจัดการภาระงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย เพราะจะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีเหตุผลในการปฏิบัติตน มีเหตุผลในการปฏิบัติงาน รักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตนเอง รู้จักกาลเทศะ รู้จักองค์การวัฒนธรรมองค์การรวมทั้งรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานอีกด้วย

## 2. มรรค 8

มรรค 8 คือ ธรรมเพื่อการพ้นทุกข์ เพื่อแก้ไขปัญหาชีวิตและสังคม หรือบางครั้งจะเรียกได้ว่าเป็นธรรมสายกลางไม่ตั้งหรือไม่หย่อนจนเกินไปในการทำงาน นักบริหารทุกองค์การย่อมต้องเผชิญปัญหามากมายในแต่ละวัน บางครั้งก็เป็นปัญหากับคนกลุ่มหนึ่งแต่ไม่เป็นปัญหากับคนอีกกลุ่มหนึ่ง การมีธรรมในการใช้พิจารณาญาณในแต่ละคน แต่ละกลุ่มหรือแต่ละเรื่องอย่างเหมาะสม จะทำให้ทุกคนได้รับความพอใจ พอควรแก่เหตุ ธรรมนั้นเรียกว่า มรรค อันประกอบด้วย 8 ประการ ดังนี้(ประวัติ พันผาสุก, 2549 : 103-105)

2.1 สัมมาทิฐิ คือ ความเห็นชอบ การแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นประโยชน์ต่อบุคคลและสังคม การสนับสนุนส่งเสริมให้คนอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้กระทำความดี ได้กระทำในเรื่องที่ถูกต้อง นับเป็นความเห็นชอบตามนัยแห่งธรรมในข้อนี้

2.2 สัมมาสังกัปปะ คือ ดำริชอบ ไม่พยาบาท ไม่เบียดเบียนผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ที่ด้อยกว่าอ่อนแอกว่า หากพิจารณาในองค์การก็คือ การคิดของนักบริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะคิดเรื่องใดเกี่ยวกับใคร ล้วนเต็มไปด้วยความเสมอภาคไม่เลือกที่รักมักที่ชัง คือไม่เลือกเฉพาะคน

2.3 สัมมาวาจา คือ เจรจาชอบ เว้นจากทุจริตด้วยวาจา หรือด้วยการพูดที่เป็นการบั่นทอนกำลังใจผู้คน มีบางคนพูดว่า ด้วยคำพูดของนายเพียงคำเดียวว่าไม่อาจเป็นการทำลายงานทำลายอนาคต หรือแม้กระทั่งทำลายชีวิตของคนบางคนหรือคนหลาย ๆ คน นักบริหารต้องรู้จักพูดจาอย่างมีเหตุมีผล อยู่บนพื้นฐานของความสุจริตเที่ยงธรรม

2.4 สัมมากัมมันตะ คือ การงานชอบ เว้นจากการทุจริต คนที่ดีจะต้องดีทั้งใจและกายนักบริหารที่ดีเมื่อมีความคิดดี พุดจาดี ย่อมก่อให้เกิดผลการกระทำที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่ดี ในการนำพาการทำงาน หากต้องการเห็นองค์การพัฒนาไปข้างหน้านักบริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม และถูกต้องให้ทุกคนได้เห็นเป็นตัวอย่างตลอดเวลา

2.5 สัมมาอาชีวะ คือ เลี้ยงชีพชอบ คือ เว้นจากการทำมาหากินในทางที่ผิด ประกอบหน้าที่การงานเพื่อเลี้ยงตนและครอบครัวถูกต้องตามกฎหมายของบ้านเมืองและทำนองคลองธรรม รั้งตำแหน่งตน

อยู่เสมอ เพราะนักบริหารย่อมมีบุคคลอื่นคอยเฝ้ามองการกระทำทุกอย่าง หากทำดีประพฤดีสัมมาอาชีพย่อมได้รับการยกย่องและสรรเสริญ ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะปฏิบัติตามตัวอย่างที่ดีนั้น

2.6 สัมมาวายามะ คือ เพียรชอบ ความขยันหมั่นเพียรทำมาหาเลี้ยงชีพเพื่อการดำรงชีวิต เป็นพันธกิจของคนทุกคนที่จะต้องทำให้ดีที่สุด นักบริหารขององค์การเป็นบุคคลที่องค์การและสังคมฝากความหวังในการกำกับดูแลและพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า นักบริหารที่ฉลาดจะต้องคิดและหาพัฒนางานก็จะเป็นไปได้ด้วยความสงบสุขและพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง

2.7 สัมมาสติ คือ การระลึกชอบ นักบริหารมีสติที่มั่นคงมีความรอบคอบในการคิดและการตัดสินใจ ประกอบหน้าที่การงานทุกชนิดด้วยความสุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผล ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และต่างก็ยอมรับพร้อมให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน เมื่อคิดและพร้อมลงมือทำงานใด ย่อมมองกว้างและคิดไกลว่าจะมีผลอย่างไร ต่อใคร และคุ้มค่าในการทำภารกิจนั้น ๆ หรือไม่ เมื่อคิดดีเช่นนี้แล้วลงมือทำ ย่อมแสดงถึงวิจาร์ญาณของนักบริหารว่ามีความระลึกชอบ

2.8 สัมมาสมาธิ คือ ตั้งใจชอบ การปฏิบัติภารกิจที่วางแผนไว้แล้วอย่างดี ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จ อย่างน้อยครั้งหนึ่งตามความเชื่อของนักวางแผน และหากผู้ปฏิบัติเพิ่มความตั้งใจและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อกิจการงานนั้น ความสำเร็จที่แท้จริงของงานตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ย่อมอยู่ไม่ไกลเช่นกัน นักบริหารที่มอบหมายภารกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและคอยกำกับดูแลอย่างเอาใจใส่แล้วงานย่อมมีความสำเร็จและทุกคนที่ร่วมทำงานต่างก็มีความสุขโดยถ้วนหน้า

หลักปฏิบัติตามมรรค 8 นั้น เป็นไปเพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นทางสายกลาง เป็นไปเพื่อพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้เกิดความสมดุลกล่าวคือการพัฒนาพฤติกรรมทางกายวาจา พฤติกรรมในด้านความคิดที่ถูกต้องเหมาะสม และการใช้ปัญญาวิจาร์ญาณวินิจฉัยพิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

### 3. อบายมุข

อบายมุข คือ ทางนำมาซึ่งความเสื่อมแก่การดำรงชีวิตที่ปกติในสังคม สังคมในปัจจุบันมีอบายมุขปะปนอยู่หลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นสิ่งที่ผิดและถูกกฎหมาย หลาย ๆ คนต้องตกเป็นทาสของอบายมุขด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันไป นักบริหารในหลาย ๆ องค์การก็เช่นกัน หากไปหลงใหลหรือมัวเมากับอบายมุขประเภทหนึ่งประเภทใดในต่อไปนี้ ย่อมนำมาซึ่งความเสื่อมแห่งชีวิตของนักบริหารเองและความวิบัติขององค์การในภาพรวมอีกด้วย พุทธศาสนาได้กำหนดอบายมุขที่นำมาซึ่งความเสื่อมไว้ 6 ข้อ และแต่ละข้อทำให้เกิดโทษที่ปรากฏในทศนิกาย ปาฎิกวรรค (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539 : 64) และรัตนะ ปัญญาภา (2553 : 160-161) ได้อธิบายไว้ สามารถสังเคราะห์เป็นประเด็นคล้ายกัน ดังนี้

3.1 ดื่มน้ำเมา เป็นเหตุให้เกิดโทษ คือ

- ทำให้เสียทรัพย์
- เป็นบ่อเกิดแห่งการทะเลาะวิวาท
- เป็นบ่อเกิดแห่งโรค
- ถูกผู้อื่นตีเตียน
- ทำให้ไม่รู้จักความละอาย
- บั่นทอนกำลังสติปัญญาของตนเอง

3.2 เทียวกลางคืน เป็นเหตุให้เกิดโทษ คือ

- เป็นการไม่รักษาทรัพย์สมบัติ
- เป็นการไม่รักษาสุขภาพของตน

- เป็นการไม่รักษาบุตรภรรยา (ครอบครัว)
- เป็นที่ระแวงสงสัยของผู้คนทั้งหลาย
- เป็นที่มาของความเดือดร้อนของตนเองและครอบครัว

### 3.3 เทียวดูการเล่น เป็นเหตุให้เกิดโทษ คือ

- ทำให้เสียเวลา
- ไม่มีใครคบค้าสมาคม
- ไม่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

### 3.4 เล่นการพนัน เป็นเหตุให้เกิดโทษ คือ

- เสียทรัพย์สิน
- เสื่อมเสียเกียรติ
- ไม่มีใครเชื่อถือ
- ไม่มีใครประสงค์จะแต่งงานด้วย

### 3.5 คบคนชั่วเป็นมิตร เป็นเหตุให้เกิดโทษ คือ

- ทำให้เป็นนักเลงการพนัน
- ทำให้เป็นนักเลงเจ้าชู้
- ทำให้เป็นนักเลงสุรายาเสพติด
- ทำให้เป็นนักเลงปลอมแปลงของ
- ทำให้เป็นนักเลงหัวไม้

3.6 เกียจคร้านการงานเป็นเหตุให้เกิดโทษ ได้แก่การยกเหตุต่าง ๆ เป็นข้ออ้างผัดผ่อนไม่ทำการงาน โภคะใหม่ก็ไม่เกิด โภคะที่มีอยู่ก็หมดสิ้นไป มีข้ออ้างทั้ง 6 กรณี คือ

- มักอ้างว่า หนานัก
- มักอ้างว่าร้อนนัก
- มักอ้างว่าล่วงเวลาเย็นไปแล้ว
- มักอ้างว่ายังเข้าอยู่
- มักอ้างว่าหิวนัก
- มักอ้างว่าอึมนัก

นักบริหารที่ดีจะต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องของการหลีกเลี่ยงหรือละเว้นซึ่งอบายมุขทั้งปวง หากนักบริหารองค์การใดมัวเมาในอบายมุขอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างแล้ว จะมีผลกระทบทำให้งานในองค์การได้รับความเสียหายไปทั้งระบบไม่มีความเจริญก้าวหน้า งานไม่สำเร็จตามที่ตั้งไว้ ตลอดจนระบบคุณธรรมต่าง ๆ ล้วนถูกทำลายเสียสิ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากนักบริหารสามารถครองตนให้ละเว้นจากอบายมุขทั้ง 6 ประการนี้แล้ว ก็เชื่อว่าองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรือง

ในทำนองเดียวกันนักบริหารที่ดีควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาละเว้นในอบายมุขทั้ง 6 ประการนั้นด้วย โดยใช้ให้เห็นผลดีและผลเสีย ทั้งการพูดเมื่อมีโอกาสและการปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมดังกล่าวมาแล้วในเบื้องต้น รวมทั้งให้เห็นผลของการกระทำดีที่หลีกเลี่ยงจากอบายมุขได้ว่าจะได้ผลอย่างไรด้วย

## 4. โลกบาลธรรม

โลกบาลธรรม คือ ธรรมคุ้มครองโลก ซึ่งโลกในที่นี้หมายถึงมนุษย์ หรือโลกที่เป็นแผ่นดิน (หมายความว่ารวมถึง องค์การ หน่วยงานด้วย) ทั้งนี้โลกจะไม่สับสนวุ่นวายเดือดร้อน หรือประสบปัญหาเพราะ

การใช้หลักโลกपालธรรมนี้เอง หลักธรรมที่เป็นหลักให้นักบริหารได้ครองตนอยู่ในองค์การอย่างเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ธรรมคัมภีร์ 2 ประการ คือ (รัตนะ ปัญญาภา, 2553 : 152)

4.1 ทิริ คือ ความละเอียดใจ ละเอียดต่อการทำชั่ว การที่บุคคลละเอียดต่อการทำความชั่ว เพราะมีความละเอียดใจตนเอง มีความสำนึกตัวว่า เป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำแม้จะมีโอกาสก็ตาม บุคคลที่มีความรู้สึกภายในยังยั้งไว้ มิใช่เพราะกลัวผู้อื่นจะเห็น แต่เป็นเพราะมีโนธรรมประจำใจ หากนักบริหารส่วนใหญ่หรือทั้งหมดแล้วคิดเช่นนี้ ปัญหาการทุจริต ประพฤติชั่วในวงราชการ หรือในการทำงานโดยทั่วไปจะไม่เกิดขึ้น เพราะทุกคนมีจิตสำนึกในการกระทำบาปว่าเป็นของไม่ดี

4.2 โอตตปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อการทำชั่ว การที่บุคคลเกรงกลัวต่อความชั่วไม่ยอมทำผิดทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น เพราะกลัวความสกปรกเกิดขึ้นในใจซึ่งอาจทำให้ได้รับผลที่เสียหายในภายหลัง หลักธรรม 2 ประการนี้ มิใช่หลักธรรมที่ใช้สำหรับสร้างความรับผิดชอบโดยตรงแต่เป็นจริยธรรมที่สนับสนุนให้บุคคลเกิดความคิดหรือสำนึกในอันที่จะไม่ทำความชั่ว ทำความผิดซึ่งเป็นการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อตนเองขั้นพื้นฐาน เพราะบุคคลผู้ฝึกฝนจิตใจให้อายชั่วกลัวบาปเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะไม่ทำความชั่วความผิดทั้งต่อหน้าและลับหลังทั้งในที่ลับและที่แจ้ง เป็นธรรมสนับสนุนให้เป็นคนซื่อตรง ซื่อสัตย์มุ่งประพฤติแต่ความดี ดังนั้นทิริ โอตตปปะนี้จึงเป็นเหตุให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบต่ออ้อมประการหนึ่ง

## 5. ธรรมอันทำให้งดงาม

เป็นคุณธรรมที่สอนให้คนรู้จักรักในตนเอง รักในความเป็นคน รักในบทบาทหน้าที่และศักดิ์ศรีความมีเกียรติของตนเอง ในกรณีของนักบริหารองค์กร นักบริหารเองจะต้องรักในความเป็นนักบริหารองค์กร และรักษาเกียรติยศของนักบริหารนั้น ๆ อย่างเต็มความสามารถ ไม่ดูถูกตัวเองหรือน้อยเนื้อต่ำใจกับตำแหน่งและหน้าที่ที่ทำอยู่ในขณะนั้น ต้องรักเกียรติและศักดิ์ศรีของตนเองและในขณะเดียวกันก็หาทางปกป้องศักดิ์ศรีนั้นด้วยความดีในทุกด้าน ธรรมในข้อนี้มี 2 ประการ ดังต่อไปนี้ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2554 : 26)

5.1 ขันติ คือ ความอดทน อดได้ทนได้เพื่อบรรลุความดีงามและความมุ่งหมายอันชอบ เช่น อดทนต่อความเหนื่อยยากลำบากทั้งกายและใจ เป็นต้น

5.2 โสรัจจะ คือ ความสงบเสงี่ยม ความมีอัธยาศัยอันงดงาม รักความประณีตหมดจดเรียบร้อย ได้แก่ การรักษาอากัปภิกิริยาให้เหมาะสม ต้องแสดงตนเป็นผู้ทรงภูมิความรู้ ภูมิฐาน และมั่นคงด้วยภูมิธรรม

หากนักบริหารกระทำได้เช่นนี้ ก็นับว่าเป็นผู้มีความสงบเสงี่ยมเยือกเย็นในหน้าที่ จิตใจที่สงบเยือกเย็นย่อมส่งผลให้การแสดงออกทางกายของนักบริหาร แม้กระทั่งสีหน้าก็ไม่มีใครสามารถพบข้อผิดพลาดได้ จะพบแต่ความเยือกเย็นและนิมนวล นิมนวลอย่างมีจังหวะ รักษาความปกติของกิริยาท่าทาง และยอมเป็นที่เลือกใส่และน่าเชื่อถือแก่ผู้พบเห็นทั่วไป

## 6. จักรธรรม

เป็นธรรมที่นำพาชีวิตให้ไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ประดุจล้อรถหมุนนำพาไปสู่ที่หมายได้อย่างสะดวกปลอดภัย เป็นธรรมที่นำพาสู่ความไพบูรณ์ด้วยทรัพย์ และความเจริญก้าวหน้าในชีวิตมี 4 ประการ ดังนี้ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2545 : 114)

6.1 ปฏีรูปเทสวาสะ คือ การอยู่ในประเทศอันสมควร หมายถึง การอยู่ในภูมิประเทศที่เหมาะสม มีความสะดวกสบาย ทั้งในด้าน การประกอบอาชีพ การศึกษา การอยู่อาศัย การมีสถานที่ที่

เหมาะสม จะทำให้เอื้อต่อการดำเนินกิจการดังกล่าวมา เอื้อต่อความก้าวหน้าในการทำงาน การประกอบอาชีพ รวมทั้งการศึกษา นับเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาตนเอง

6.2 สัจปุริสุปัสยะ คือ การคบหาสัตบุรุษ หมายถึง การสมาคม การคบหาแต่คนดีหรือมิตรสหายที่ดี การได้สนทนา การทำงานร่วมกับคนที่ดีที่เป็นบัณฑิต ก็เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาตนเอง

6.3 อุตตสัมมาปณิธิ คือ การตั้งตนไว้ชอบ หมายถึง การตั้งจิตคิดมุ่งหมายนำพาตนเองไปให้ถูกทาง การตั้งตนไว้ในความดี เช่น มีความเพียร ไม่เกียจคร้าน ห่างไกลจากอบายมุข เป็นต้น

6.4 ปุพเพตปุญญตา คือ ความเป็นผู้ได้ทำความดีไว้ก่อน หมายถึง การมีพื้นฐานพื้นเพเดิมที่ดี ได้สร้างเสริมคุณงามความดีไว้พร้อมตั้งแต่ต้น ความมีบุญหรือความดีที่ทำไว้ในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งจักเป็นความดีในอนาคตช่วยส่งเสริมให้พัฒนาตนเองหรืออยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

จักร 4 ประการ ดังกล่าวนี เป็นธรรมที่แวดล้อมอยู่ในตัวบุคคล ผู้ที่ปรารถนาความเจริญก้าวหน้าในชีวิต หน้าที่การทำงานหรือการศึกษา หากขาดข้อใดข้อหนึ่งแล้ว มีโอกาสที่จะตกไปอยู่ในหนทางแห่งความเสื่อม และธรรมอื่น ๆ อาจสูญสลายไปด้วย กลายเป็นผู้ที่ตกต่ำไม่สามารถนำพาตนเองไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้ เช่น การอยู่ในถิ่นฐานที่ไม่ดี ก็ไม่สามารถจะคบหาคนดีได้ ไม่สามารถดำรงตนไว้ชอบได้ เป็นต้น สุดท้ายกลายเป็นคนไม่ดี เฉื่อยชา เกียจคร้าน จักร 4 จึงเป็นคำสอนที่มีอุปการะมาก เป็นเครื่องช่วยให้สามารถสร้างความดีอื่น ๆ ทุกอย่างได้ และช่วยให้ประสบความสำเร็จก้าวหน้าในชีวิต บรรลุความงอกงามไพบูลย์ทุกอย่าง

นักบริหารในหน่วยงานก็เช่นเดียวกัน การจะสร้างความเจริญก้าวหน้าในชีวิตส่วนตน ก็จำเป็นต้องอาศัยจักร 4 ประการนี้ เป็นแนวปฏิบัติ แม้ว่าบางข้ออาจเป็นข้อจำกัดที่นักบริหารไม่อาจเลือกได้ เช่น การมีหน่วยงานที่ไม่สะดวก มีสิ่งแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม แต่หากนักบริหารมีการตั้งตนไว้โดยชอบ ประกอบแต่ความสุจริต และมีผู้ร่วมงานที่เป็นคนดี มีความสามารถ ก็อาจชดเชยในข้ออื่น ๆ ได้เช่นเดียวกัน

### การครองคน

ในการอยู่ร่วมกันเป็นองค์กรหรือสังคมชุมชนจึงเป็นธรรมดาที่ว่าเมื่ออยู่ร่วมกันแล้วย่อมจะพบปัญหาต่าง ๆ ในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นย่อมทำให้การทำงานในองค์กรนั้น ๆ ย่อมติดขัด วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็บรรลุผลได้ยาก บางองค์กรก็อาจล้มเหลวหรือเสื่อมสลายไปในที่สุด สาเหตุแห่งปัญหาในองค์กรที่สำคัญที่สุด คือปัญหาด้านคนในองค์กร ซึ่งมีพฤติกรรมที่หลากหลายมีที่มาแตกต่างกัน พฤติกรรมก็ย่อมต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งกันทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่นทัศนคติในการทำงานแตกต่างกัน ผลประโยชน์ขัดกัน วิธีการทำงานแตกต่างกัน การขาดภาวะผู้นำ การอิจฉาริษยากัน ปัญหาการมีมนุษยสัมพันธ์ นักบริหารไม่มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการกับคนในองค์กร

เพื่อประโยชน์ที่สำคัญของการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์กร นักบริหารจึงต้องมีหลักจริยธรรมในการบริหารคน ดังนี้

#### 1. กัลยาณมิตรธรรม

เป็นคุณธรรมสำหรับผู้เป็นมิตร ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยปกติแล้วองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบด้วยคนมากบ้างน้อยบ้างขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่ไม่ว่าจะมีจำนวนคนเท่าใดก็ตาม หากทุกคนในองค์กรนั้นล้วนเป็นมิตร มองทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงานเกิดสำนึกว่าจะต้องช่วยเหลือกันและกัน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ บุคลากรทุกคนมีความสุขในการทำงาน ดังนั้น สิ่งแรกที่นักบริหารทุกคนจะต้องสร้างขึ้นคือ ความรู้สึกที่เป็นมิตรความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ซึ่งในทางพุทธศาสนาเรียกว่า “กัลยาณมิตรธรรม” ให้เกิดขึ้นในองค์กร อันได้แก่ (ประวัติ พื้นผาสุก, 2549 : 94-95)



1.1 **ปิโย** คือ ความน่ารัก นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีอุปนิสัยที่ดี ทั้งการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพูดจาน่าฟัง น่าเคารพเลื่อมใสและมีจิตวิทยาสูง รวมทั้งบุคลิกภาพด้านการแต่งกายที่ดูดี มีรสนิยมที่พอเหมาะสมและเป็นไปตามค่านิยมของสังคม

1.2 **ครุ** คือ ความหนักแน่น น่าเคารพ มีเหตุมีผลไม่เชื่อคนง่าย ดังที่สังคมมักจะพูดกันจนติดปากว่า ไม่หุบเอาเชื่อคนอื่นง่าย โดยเฉพาะคนสนิทหรือผู้ใกล้ชิด มีความรอบคอบมีเหตุมีผลและรู้จักฟังคนอื่น ไม่เอาแต่ใจตนเองเป็นที่ตั้ง คิดและทำทุกอย่างอย่างมีหลักเกณฑ์ ก็จะสามารถสร้างความเคารพนับถือแก่ผู้ร่วมงานและผู้พบเห็นได้ง่าย

1.3 **ภาวนีโย** คือ ความน่ายกย่อง นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม มีน้ำใจให้ความรักและรู้จักให้อภัยแก่ผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักขอโทษผู้อื่นด้วย เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน รู้จักให้การช่วยเหลือด้วยน้ำคำและน้ำใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเดือดร้อน

1.4 **วัตตา** คือ การพูดได้เหตุได้ผล รู้จักแนะนำตักเตือนมีหลักการและหลักวิชาในการเจรจาและอธิบาย จนทำให้เกิดเห็นดีเห็นงามยินยอมพร้อมใจที่จะทำตามทั้งกายและใจ มีศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ให้คำแนะนำตักเตือนในการทำงานที่ผิดพลาดและสมควรปรับปรุงโดยที่ผู้ฟังไม่รู้สึกรำคาญหรือเป็นปมด้อยของตนเอง

1.5 **วจนักขโม** คือ ความอดทนต่อถ้อยคำ นักบริหารของทุกองค์การย่อมได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากการทำงานทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี รู้จักรับฟังอย่างมีสติและเป็นเหตุเป็นผลเมื่อได้รับการตำหนิติเตียน และไม่ลึงโลดล่ำฟองจนออกนอกหน้าเมื่อได้รับเสียงชื่นชม

1.6 **คัมภีรัง** ถกถก กัดตา คือ ความเข้าใจหลักการสอน ธรรมชาติของคนไม่ชอบให้คนอื่นมาสอนไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส เพื่อน หรือแม้แต่รู้ด้อยอาวุโสก็ตาม ดังนั้น การเลือกใช้วิธีการที่ดีและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงอย่างยิ่งสำหรับการแนะนำบุคคล เช่นเดียวกับนักบริหารภารกิจในการกำกับดูแลบุคลากร ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการทำงานที่ต้องฝึกอบรม ตรวจตรา ให้คำแนะนำผู้ร่วมงานอยู่เป็นประจำ การแนะนำอบรมที่ผิดวิธีจะก่อปฏิกิริยาต่อต้าน การใช้หลักจิตวิทยามาใช้การแนะนำจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดีผู้ถูกสอนหรือแนะนำจะรู้สึกว่ามีขั้นตอนทำผิดแต่ด้วยการที่ไม่รู้เรื่องนั้นจริง ๆ จึงเต็มใจที่จะรับการแนะนำอบรมจากหัวหน้า จะทำให้ผลงานออกมาดี ทุกคนให้ความเคารพผู้นำและนักบริหารเพิ่มขึ้น

1.7 **โน จัญฐานเน** นิโยชเย คือ การไม่ชักนำไปในทางเสื่อม นักบริหารที่ดีย่อมรู้จักแสวงหาช่องทางที่เป็นคุณให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ไม่เพียงแนะนำทางที่จะนำไปสู่ความเสื่อมเพราะนักบริหารองค์การที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น ต้องรู้จักการ “แนะนำ” แก่ผู้อื่นได้ “แนะ” คือ ชี้ทางที่ถูกที่ควรให้ทำ “นำ” คือ ทำให้ดูเป็นตัวอย่างอันจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่ผู้อื่น

หลักกัลยาณมิตรธรรม เป็นหลักที่ผู้บริหารควรนำมาใช้เพื่อเป็นบ่อเกิดในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และปัญญาให้เจริญงอกงาม นอกจากนี้หลักกัลยาณมิตรธรรมยังอาจเรียกได้ว่าเป็นแสงเงินแสงทองของชีวิตที่ดั่งงามหรือรุ่งอรุณแห่งการศึกษา ซึ่งเป็นหลักประกันของชีวิตที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นบุคคลที่พึงปรารถนาของหน่วยงาน

## 2. พรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมชั้นพรหม และถือว่าเป็นธรรมสำหรับนักปกครอง โดยเฉพาะคนในระดับหัวหน้าหรือระดับบริหาร ด้วยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของนักบริหารทุกองค์การย่อมเป็นที่เข้าใจโดยทั่วไปว่า นักบริหารควรจะต้องเป็นบุคคลที่ควรเคารพและนับถือ สามารถเป็นที่พึ่งของผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยังควรเป็นที่นับถือของบุคคลทั่วไป การที่นักบริหารจะมีคุณลักษณะเป็นที่

เลื่อมใสดังกล่าว เป็นผลจากการสร้างสมคุณความดีให้เป็นที่ประจักษ์ ซึ่งบางครั้งเรามักจะเรียกว่า “บารมี” การสร้างบารมีอย่างหนึ่งก็คือ การที่นักบริหารดำรงตนอยู่ในพรหมวิหาร 4 อันได้แก่ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549 : 43-45)

2.1 เมตตา คือ ความรัก ความหวังดี หรือความคิดปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุขนักบริหาร หรือหัวหน้าที่ดีจะต้องให้ทั้งความรักและความหวังดีต่อลูกน้อง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ทุกคนได้รับความเป็นธรรมและมีความเสมอภาคกัน มีคำเปรียบเปรยกล่าวว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” จะทำให้ทุกคนรักและสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นักบริหารจะต้องแสดงความเมตตาต่อทุกคนอย่างเสมอดันเสมอปลาย

2.2 กรุณา คือ ความสงสาร ความคิดปรารถนาจะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ นักบริหารหรือหัวหน้าที่ดีจะต้องมีความสงสารและเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาส่วนตัว ปัญหาในการทำงาน หรือปัญหาทั่วไปอื่น ๆ ควรให้ความสนใจ เพียงแต่จะต้องมีวิจารณ์ญาณว่าเรื่องใดควรจะเข้าไปเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด มิใช่ว่าหากมิใช่เรื่องเกี่ยวกับงานแล้วจะไม่ขอเข้าไปยุ่งเกี่ยว เช่นนั้นถือได้ว่านักบริหารขาดความกรุณา รวมกันผลสุดท้ายองค์การก็จะมีผลกระทบด้วย ดังนั้นความปรารถนาสูงสุดของนักบริหารก็คือ ให้ทุกคนในองค์การทำงานด้วยความสุข มีชีวิตอย่างเป็นสุข และการงานก้าวหน้า องค์การเจริญเติบโต สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้หากนักบริหารจะมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

2.3 มุทิตา คือ ความเบิกบานพลอยยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดี ไม่คิดอิจฉาริษยาผู้อื่น โดยเฉพาะลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง เมื่อเขาได้ดีกว่าก็ควรร่วมแสดงความยินดีด้วยอย่างเปิดเผยและเหมือนกันทุก ๆ คนและที่สำคัญจะต้องมีความเสมอดันเสมอปลายด้วย โดยเฉพาะควรแสดงความยินดีในวาระพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การประกาศเกียรติคุณและกล่าวชื่นชมในทุกโอกาสที่เหมาะสมการ แสดงออกซึ่งมุทิตาธรรมจะเป็นการนำความดีเข้ามาแทนความอิจฉาริษยา มั่นใจตนเองว่าตนเองมีส่วนร่วมสนับสนุนในความสำเร็จที่เกิดขึ้นด้วยเช่นนี้ จึงเรียกได้ว่า นักบริหารที่มีมุทิตาสูง

2.4 อุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลาง วางเฉยไม่ตีหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นเผชิญวิบัติ นักบริหาร จะต้องไม่ซ้ำเติมผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาเกิดความผิดพลาดจนเกิดความเสียหายต่อตนเอง ต่องาน หรือต่อผู้อื่น นักบริหารต้องรู้จักการส่งเสริมและให้กำลังใจ ไม่คิดทำลายด้วยคำพูด การแสดงออก หรือการปฏิบัติตรง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด สังคมไทยได้ชื่อว่าเป็นสังคมชาวพุทธที่มีความยึดมั่นในคำสอนที่มุ่งให้กระทำแต่ความดี แต่เมื่อเราได้ทำความดีตามที่เข้าใจอย่างเต็มที่แล้วเกิดความผิดพลาดและเสียหาย คนไทยเราก็มีนิสัยให้อภัยโดยเฉพาะคนที่สำนึกได้ นักบริหารก็เช่นกัน การไม่ทำลายผู้อื่นที่เกิดการผิดพลาด แต่ในขณะเดียวกันก็ให้กำลังใจทำดีต่อไป จึงถือว่าเป็นผู้มีอุเบกขา

ดังนั้น นักบริหารต้องมีพรหมวิหารคือธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ เพราะเมตตาจะทำให้ให้นักบริหารรู้จักมองแง่ดีของเพื่อร่วมงาน และจดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คน ให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา กรุณา จะทำให้นักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น มุทิตาทำให้นักบริหารส่งเสริมคนให้ทำงาน มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และอุเบกขาทำให้นักบริหารมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ โดยรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน

### 3. สังคหัตถุธรรม

สังคหัตถุธรรม คือ คุณธรรมที่จะสร้างความสามัคคีในหน่วยงานหรือองค์การเป็นคุณธรรมที่จะช่วยให้คนรู้จักการสงเคราะห์ ช่วยเหลือกันตามฐานะและบทบาท ช่วยให้เกิดความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันในสังคม ซึ่ง พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2554 : 11) ได้ให้ความหมายของหลักสังคหัตถุนี้ว่า เป็นหลักสงเคราะห์หรือหลักยึดกุมสังคม คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา เป็นชุดออกสังคมที่

คู่กับชุดในใจคือพรหมวิหาร 4 ธรรมประจำใจอย่างประเสริฐได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาเมื่อจับคู่กัน จึงมี 4 ชุดโดยสังเคราะห์กัน คือ

3.1 ทาน การช่วยเหลือกันในยามเดือดร้อนไม่ว่าจะมีมากน้อยก็แบ่งปันให้ เพื่อแสดงความรักความปรารถนาดี เอื้อเฟื้อโอบอ้อมอารี นี่คือนานด้วยเมตตา มีความทุกข์เดือดร้อน เจ็บไข้ได้ป่วยก็ไปให้ เพื่อช่วยเหลือ นี่คือนาน ด้วยกรุณา เขาทำดีสร้างสรรค์ความเจริญของสังคมของสังคม เช่น เป็นนักประดิษฐ์ที่ดี ก็ไปให้ ให้กำลังใจส่งเสริมนี่คือนานด้วยมุทิตา

3.2 ปิยวาจา เมื่ออยู่กันตามปกติ ก็พูดกันด้วยความรักความปรารถนาดี พูดจาสุภาพ อ่อนโยน นี่คือนานด้วยเมตตา เขามีทุกข์มีปัญหาชีวิต ก็ไปพูดปลอบโยนแนะนำบอกวิธีแก้ไขปัญหาให้กำลังใจ นี่คือนานด้วยกรุณา เขาทำความดีหรือบำเพ็ญประโยชน์ไปทำบุญทำกุศล ก็พูดอนุโมทนา ชวนกันส่งเสริม นี่คือนานด้วยมุทิตา

3.3 อุตถจริยา เมื่ออยู่กันตามปกติ ก็ทำประโยชน์แก่เขา ช่วยออกแรงทำนั่นทำนี่ให้ด้วยความรักความปรารถนาดี นี่คือนานด้วยเมตตา เขามีความทุกข์เดือดร้อน ตกน้ำไฟไหม้มีงานใหญ่เหลือกำลัง ต้องการเรี่ยวแรงกำลังใจช่วยเหลือ ก็ไปช่วยให้เขาพ้นทุกข์พ้นปัญหา ด้วยเรี่ยวแรงกำลังใจ หรือกำลังใจ ความสามารถ นี่คือนานด้วยกรุณา เขาทำความดีหรือบำเพ็ญประโยชน์กัน เช่น มีงานวัด ก็มาช่วยจัดเตรียมงานต่าง ๆ ส่งเสริมการทำความดี นี่คือนานด้วยมุทิตา และข้อสุดท้าย

3.4 สมานัตตตา ความมีตนเสมอ ก็หมายความว่า เสมอภาคกันมีความเป็นธรรม มีความเป็นธรรม เทียงธรรม ก็เข้าข้ออุเบกขา อุเบกขาก็ออกมาที่สมานัตตตา ซึ่งแสดงออกในแง่ต่าง ๆ มีตนเสมอกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่ดูถูกดูหมิ่นกัน ไม่เอาัดเอาเปรียบกัน มีความเป็นธรรมแล้วก็ทำตนให้เสมอสมานเข้ากันได้ จะเห็นว่าถ้าปฏิบัติตามหลักธรรมชุดสังคหวัตถุนี้ ก็จะสร้างความสุขขึ้นได้ในสังคม และเวลาเราปฏิบัติธรรมเพื่อสังคมเหล่านี้ก็คือการปฏิบัติธรรมของนักบริหารนั่นเอง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า สังคหวัตถุคือธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี นักบริหารต้องยึดหลักนี้ เพื่อจะได้ใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนไว้ได้ ก่อให้เกิดความเคารพ ความรัก ความนับถือต่อกัน เป็นความมั่งคั่งงามในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรได้และเหมือนกับยานพาหนะที่จะนำไปสู่ความสุขความเจริญ

#### 4. อคติ

อคติ คือ ความลำเอียง หรือความไม่เที่ยงธรรม เป็นธรรมที่นักบริหารควรหลีกเลี่ยง หรือเว้นไม่ประพฤติผิดจากความเที่ยงธรรม นักบริหารจะต้องดำรงความเป็นธรรมให้ความเสมอภาค และความยุติธรรมแก่ทุกคน ทุกฝ่าย เป็นแนวทางการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ไม่บาดหมางใจกัน อคติมี 4 ประการประกอบด้วย (ประวัติ พินผาสุก, 2549 : 106)

4.1 ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะรัก นักบริหารจะต้องละเว้นความลำเอียงเพราะรัก หรือความพอใจส่วนตัว ไม่ว่าจะโดยจะเป็นรักด้วยสายเลือด รักด้วยเครือญาติ หรือรักด้วยความมีคนเอาอกเอาใจหรือประจบสอพลออะไรก็ตาม ต้องมีความยุติธรรมและมีเกณฑ์ที่เป็นการยอมรับของสังคมที่เป็นมาตรฐาน

4.2 โทษาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความไม่ชอบ ความโกรธ ความเกลียดชัง สิ่งเหล่านี้ อาจเกิดได้จากหลายกรณี เช่น โกรธหรือไม่ชอบเพราะทำงานไม่ถูกใจ เพราะไม่ยอมอ่อนข้อหรือไม่เห็นด้วยกับนักบริหาร หรือไม่ชอบเพราะเป็นของฝ่ายตรงข้าม หากนักบริหารไม่สามารถละอคติข้อนี้ได้ จะก่อให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร แบ่งเป็นพรรคเป็นพวกในที่สุดก็หาความเจริญไม่ได้

4.3 โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะเขลา โง่ หลง รู้เท่าไม่ถึงการณ์ มีความมั่นใจหรือสำคัญถึงความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ เคยเชื่ออย่างไรรักยึดมั่นอย่างนั้นตลอด ทั้งๆ ที่เหตุผลไม่มี หรือว่าเคยมีแต่ขณะนี้เหตุการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป แต่นักบริหารที่ลำเอียงก็ยังคงยึดมั่นความคิดเห็นโดยมีความเชื่อว่าถ้าเปลี่ยนไปตัวเองจะเสียหาย จึงเป็นเรื่องที่ยอมไม่ได้ความคิด เช่นนี้นับเป็นความคิดที่โง่เขลาเบาปัญญาและเป็นตัวถ่วงความเจริญและการพัฒนาในองค์กรทั้งสิ้น

4.4 ภัยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะกลัว ความกลัวของนักบริหารก็มีมากเช่นเดียวกับปุถุชนธรรมดาทั่ว ๆ ไป บางคนอาจจะกลัวลูกน้องไม่รัก กลัวงานไม่ตีไม่ก้าวหน้า กลัวผู้บังคับบัญชาตำหนิไม่ถูกใจ กลัวสารพัดเรื่อง เลยเกิดความหวาดระแวงไม่ไว้ใจผู้คนแม้แต่คนรอบข้างในที่สุดนักบริหารที่ดีต้องกล้าในสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งกล้าในการตัดสินใจและการกระทำอย่างอาจหาญ

อคติ 4 ประการดังกล่าวมานี้ นับเป็นหลักการเบื้องต้นในการครองใจคนอย่างเสมอภาค ของนักบริหาร โดยเริ่มต้นจากการไม่เอนเอียงไปทางใดทางหนึ่งเพราะรัก เพราะโกรธเกลียด เพราะลุ่มหลง และเพราะกลัว หากความลำเอียงเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตาม ย่อมจะนำความขัดข้องบาดหมางและความเสียหายได้

## 5. ทศพิธราชธรรม

ทศพิธราชธรรมเป็นธรรมสำหรับพระเจ้าแผ่นดินหรือราชาผู้ปกครองประเทศ อย่างไรก็ตามหลักธรรมในข้อนี้ สามารถนำมาอนุโลมและประยุกต์ใช้กับนักบริหารองค์การหรือผู้นำทุกระดับ เพื่อให้เกิดกิจการงานที่ดี มีความเป็นธรรม มีความเจริญก้าวหน้า และเกิดความสวัสดิในสังคม เพราะมีผู้ปกครองที่ทรงคุณธรรมจริยธรรมนั่นเอง ทศพิธราชธรรมมี 10 ประการ โดย พระราชธรรมวาที (ชัยวัฒน์ ธมฺมวฑฺฒโน) (2552 : 17-20) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

5.1 ทาน คือ การให้ นักบริหารหรือนักปกครอง ต้องรู้จักบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ เป็นนักเสียสละ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้ รู้จักเอาใจใส่ดูแล จัดสรรสงเคราะห์อนุเคราะห์ให้ประชาชนหรือหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับประโยชน์สุข ได้รับความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน และให้การสนับสนุนแก่ผู้บำเพ็ญคุณงามความดี เช่นให้รางวัลให้เลื่อนยศเลื่อนฐานะ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ทอดทิ้งดูดาวยในยามทุกข์ยากยามต้องการคำแนะนำปรึกษาที่ช่วยให้แสงสว่าง แนะนำบอกอุบายให้รู้ นำคือทำให้ดูเป็นตัวอย่าง แม้หากผู้ใต้บังคับบัญชาจะผิดพลาดบ้างโดยมิได้ตั้งใจ ผู้ใหญ่ต้องรู้จักให้ออกสแก่ไข ให้อภัย ให้นำใจ นี่เป็นเหตุนำมาซึ่งความสามัคคีในหมู่คณะ

5.2 ศิล คือ ประพฤติดีงาม ทั้งกาย วาจา ผู้ปกครองหรือนักบริหาร ต้องมีความประพฤติดีงาม รู้จักรักษาความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาเกียรติคุณ ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาชน มิมีข้อที่ผู้ใดจะดูหมิ่นดูแคลนได้ ก่อให้เกิดความไว้วางใจเลื่อมใสในผู้นำ อันเกิดจากการรักษา กาย วาจาให้เรียบร้อย รวมความว่า การรักษาศิล มีจุดมุ่งหมายคือรักษาตนไว้มิให้เสียหาย เป็นการปิดช่องทางที่จะนำความเสียหายมาสู่ตนเอง โดยเฉพาะศิลป 5 ประกอบด้วย

ศิลปข้อที่ 1 ป้องกันการที่ตนจะเสียหายเพราะความโหดร้าย

ศิลปข้อที่ 2 ป้องกันทางที่ตนจะเสียหายเพราะความใจอยาก

ศิลปข้อที่ 3 ป้องกันทางที่ตนจะเสียหายเพราะมารัก

ศิลปข้อที่ 4 ป้องกันทางที่ตนจะเสียหายเพราะปากชั่ว

ศิลปข้อที่ 5 ป้องกันทางที่ตนจะเสียหายเพราะมัวเมา

รวมความว่า เมื่อผู้ปกครองหรือนักบริหารมีศิลปเป็นเครื่องกำกับพฤติกรรมทางกาย วาจา แล้ว ภายกรรม วชิกรรม มโนกรรม ก็จักไม่นำความเสียหายมาให้แก่ตนทั้งผู้นำและผู้ตาม

5.3 ปริจจาคะ คือ การบริจาคหรือความเสียสละ ได้แก่ สามารถเสียสละความสุขความสำราญทรัพย์สินเป็นต้น ตลอดชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขส่วนรวม และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง นักบริหารหรือนักปกครองนั้น หากเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนก็เป็นคนสกปรก ไม่สามารถทำงานเพื่อบ้านเมืองได้กว้างขวางเพราะเป็นคนเห็นแก่ตนแก่ตัวนั้น เป็นผู้ที่มีจิตใจคับแคบ ย่อมจักไม่ได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย และยิ่งอาจนำความเสียหายมาสู่สังคมและประเทศได้แต่หากผู้เป็นนักเสียสละมีจาคะธรรม ก็ย่อมสามารถที่จะเป็นผู้นำที่บันดาลประโยชน์สุขให้เกิดได้อย่างไพศาล ฉะนั้น วิญญาณของผู้นำจึงได้แก่ ความเป็นนักเสียสละ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสว่า “พึงเสียสละทรัพย์เพื่อรักษาอวัยวะ พึงสละอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต พึงเสียสละชีวิตเพื่อรักษาธรรม” นี่จึงเป็นยอดของนักเสียสละที่ยิ่งใหญ่

5.4 อาชวะ คือ การปฏิบัติภาระด้วยความซื่อตรง ไม่คดไม่โกง ไม่กอบโกย ไม่เสแสร้งแก้งมายา หามผลประโยชน์ในทางมิชอบ แต่ปฏิบัติโดยสุจริต การงานหน้าที่มีแต่ความสะอาด โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีความจริงใจต่อประชาชนและประเทศชาติ ความซื่อสัตย์ซื่อตรงที่นักบริหารทุกระดับชั้นพึงระวัง และปฏิบัติโดยเคร่งครัดนั้น เช่น

- ซื่อตรงต่อบุคคล ได้แก่ ไม่คิดทรยศต่อมิตรและผู้มีพระคุณ
  - ซื่อตรงต่อเวลา ได้แก่ การทำงานตรงต่อเวลา หน้าที่ที่กำหนดหมาย ไม่เบียดเบียนเวลาโดยใช้เวลาราชการไปเป็นประโยชน์ของตน
  - ซื่อตรงต่อวาจา ได้แก่ รับปากรับคำไว้กับใคร อย่างไร ก็พยายามให้ได้ตามนั้น
  - ซื่อตรงต่อหน้าที่ ได้แก่ ตั้งใจทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผล ไม่ละทิ้งเสียกลางคัน
  - ซื่อตรงต่อความดี ได้แก่ รักษาความดีที่เรียกว่า “ธรรม” ไว้มิให้เสียหาย เช่น ความเที่ยงธรรม ความยุติธรรม ความชอบธรรม และความเป็นธรรม
  - ซื่อตรงต่อตนเอง ได้แก่ ไม่โกหกตนเอง ซื่อสัตย์สุจริตต่ออุดมการณ์ของตน เอาเหตุผลเข้าปรับปรุงกับเหตุการณ์ อันเป็นแนวคิดของตน ไม่ฝืนใจประพฤติปฏิบัติสิ่งที่ไม่ดีงามผิดจากปฏิญาณของตน
- นักบริหารที่มีความซื่อตรงย่อมได้รับความไว้วางใจจากมวลชนหรือประชาชนแม้เมื่อถึงคราวจะพิจารณาตัดสินใจ หรือตัดสินกรณีปัญหาใด ก็มักจะได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นอยู่เสมอ

5.5 มัทวะ คือ การแสดงความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อม เป็นคนไม่แข็งกระด้างปราศจากมานะ ทิฐิ มีอหังการไม่เย่อหยิ่ง หรือหยาบคายเอาแต่ใจตัว หลบหลู่ดูถูกคนอื่น ธรรมข้อนี้เป็นหนทางชี้ให้นักบริหารเป็นผู้มีกิริยาดี มีความสุภาพอ่อนโยนต่อทุกคนชั้น ความสุภาพอ่อนโยนนี้เป็นเสน่ห์ที่ทรงพลังในการสร้างความศรัทธาเลื่อมใส และผูกใจไมตรีต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

5.6 ตปะ คือ การใช้ความเพียรเพื่อเพิกกิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิตเห็นผิดเป็นชอบ รู้จักระงับยับยั้งซึ่งใจได้ ไม่หลงไหลหมกมุ่นอยู่ในความสำราญและการปรนเปรอ ความเป็นอยู่อย่างสม่าเสมอ มุ่งมั่นที่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้สมบูรณ์ ธรรมข้อนี้ เป็นเครื่องเตือนใจนักบริหารมิให้ลุ่มตัวและหลงผิด ดังนั้นนักบริหารที่ดีจึงต้องเพียรพยายามฝึกฝน สร้างกำลังใจที่จะผลาญความชั่วช้ามาที่เกิเกิดขึ้นจากการมีอำนาจ

5.7 อักโกธะ คือ ความไม่กริ้วโกรธ ไม่ลู่อำนาจของความโกรธ ได้แก่ การรู้จักใช้เหตุผล ไม่เกรี้ยวกราดปราศจากเหตุผล ไม่กระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจรู้จักระงับความขุ่นเคืองแห่งจิต มีการกระทำการต่าง ๆ ด้วยจิตอันสุขุมรอบคอบ เยือกเย็น เพราะบางครั้งนักบริหารมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เขาอาจทำงานบกพร่อง เสียหาย ผู้เป็นหัวหน้าต้องใจเย็น มีสติยั้งคิด มีสติให้อภัย สิ่ง

เหล่านี้จะนำมาซึ่งความรัก ความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้นักบริหารมีบุคลิกภาพที่น่าเลื่อมใสอีกด้วย

5.8 อวิหิงสา คือ ความเป็นผู้ไม่หลงระเห็จในอำนาจ ไม่เบียดเบียนบีบบังคับใครๆ มีความก็ไม่หาเหตุ เบียดเบียนลงโทษด้วยอาชญาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชากรราษฎรด้วยความอาฆาตเกลียดชัง ไม่ใช่ใช้อำนาจในทางที่ผิด ไม่ใช่ใช้อิทธิทธิ์ส่วนตนไปข่มเหงเบียดเบียนผู้ที่ด้อยกว่า ธรรมข้อนี้จะสร้างความเคารพรักใคร่นับถือจากเพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ

5.9 ชันติ คือ ความอดทน เข้มแข็งไม่ท้อถอย ได้แก่ ความเป็นผู้อดทนต่อกระแสอกุศลที่มากระทบ ตลอดจนความอดทนต่องานที่ตรากตรำ ต่อความเหนื่อยยาก ถึงลำบากกายนาเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อแท้ ไม่ท้อถอยหมดกำลังใจ ไม่ละทิ้งงานกิจกรรมที่ทำโดยชอบธรรม ทำงานในหน้าที่โดยมีจิตสำนึก และหลักการในการรักษาผลประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ธรรมนี้จะส่งเสริมให้ผู้ปกครองหรือนักบริหาร มีความงดงามในเส้นทางของการดำรงตำแหน่งหน้าที่ เป็นความดีที่เป็นเกราะป้องกันอุปสรรคที่มากระทบกระทั่งในบางครั้งบางโอกาส

5.10 อวิโรธนะ คือ ความไม่ประพฤติผิดพลาด ความไม่คลาดธรรม หรือ แปลความอีกนัยหนึ่งคือ ความไม่เป็นผู้ประพฤติที่ผิดทำนองคลองธรรมทางศีลธรรม กฎหมาย ระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของบ้านเมือง ถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐและประชากรราษฎรเป็นที่ตั้ง สถิตมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรมคือความเที่ยงธรรมก็ดี ไม่ประพฤติให้พลาด ไม่ปฏิบัติให้เคลื่อนจนกลายเป็นวิปริตผิดเพี้ยนไป ธรรมข้อนี้มีความสำคัญ เป็นหลักการที่รวมความเป็นคุณสมบัติของผู้ปกครอง ผู้นำและนักบริหารทั้งหมด

สรุปได้ว่า หลักทศพิธราชธรรม 10 ประการ เป็นหลักปฏิบัติของพระราชา ผู้ปกครอง นักบริหาร รวมทั้งผู้ในระดับต่าง ๆ ซึ่งเมื่อได้ประพฤติปฏิบัติอย่างเคร่งครัดแล้ว ย่อมนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง ความสงบสุข และย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนรวม และส่วนตน รวมทั้งเป็นธรรมที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ ยกย่องเชิดชูขององค์กรอีกด้วย

## 6. อปริหานิยธรรม

อปริหานิยธรรม หมายถึง ธรรมที่ไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญเป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความสามัคคี องค์กรหรือหน่วยงานใด หากนักบริหารได้นำหลักอปริหานิยธรรมนี้ไปในการพัฒนา องค์กรย่อมส่งผลให้องค์การมีแต่ความเจริญก้าวหน้า พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2547 : 26) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักอปริหานิยธรรมว่า เป็นหลักการร่วมรับผิดชอบที่จะช่วยป้องกันความเสื่อม นำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองฝ่ายเดียว มี 7 ประการ คือ

6.1 หมั่นประชุมกันเป็นนิตย์ พบปะหารือกิจการงาน (ที่พึงรับผิดชอบตามระดับของตน) โดยสม่ำเสมอ

6.2 พร้อมเพรียงการประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันกิจทั้งหลายที่พึงทำร่วมกัน

6.3 ไม่ถืออำนาจใจ ใครต่อความสะดวก บัญญัติวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้ตกลงบัญญัติวางไว้ และไม่เหยียบย่ำล้มล้างสิ่งที่ตกลงวางบัญญัติไว้ แล้วถือปฏิบัติมันอยู่ในบทบัญญัติใหญ่ที่วางไว้เป็นธรรมเนียม

6.4 ท่านผู้ใดเป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์มายาวนานให้เกียรติ นับถือท่านเหล่านั้น มองเห็นความสำคัญแห่งถ้อยคำท่านว่าเป็นสิ่งที่พึงรับฟัง

6.5 ให้เกียรติและคุ้มครองสตรี มิให้มีการเบียดเบียนข่มเหงรังแกกัน

6.6 เคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปุชณียสถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติอันเป็นเครื่องเตือนความทรงจำเร้าให้ทำดี และเป็นที่ยอมรับของหมู่ชน ไม่ละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำต่ออนุสรณ์สถานเหล่านั้นตามประเพณี

6.7 จัดการให้ความเอาใจใส่ บำรุงคุ้มครองอันชอบธรรมแก่บรรพชิตผู้ทรงศีลบริสุทธิ์ ซึ่งเป็นหลักใจและเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชน เต็มใจต้อนรับและหวังให้ท่านอยู่โดยผาสุก

สรุปได้ว่า อปทานิยธรรม เป็นธรรมสำหรับการปกครองที่จะช่วยป้องกันความเสื่อม นำไปสู่ความเจริญของหมู่คณะ องค์กร หน่วยงานต่างๆ รวมถึงการปกครองระดับประเทศ สำหรับลักษณะอปทานิยธรรมที่จะนำมาใช้ในองค์กรนั้นจะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีธรรม และมีหลักการบริหารจัดการที่ดี หลักอปทานิยธรรมนี้จึงเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารองค์การพึงนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

## 7. สาราณียธรรม

สาราณียธรรมเป็นธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน เป็นเครื่องกระทำให้เป็นที่รักเคารพ เป็นไปเพื่อความไม่ทะเลาะวิวาท เพื่อความพร้อมเพรียงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ อันจะสามารถทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขกล่าวคือเป็นหลักธรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เป็นเพื่อร่วมงาน ร่วมกิจการหรือร่วมชุมชน ตลอดจนพี่น้องครอบครัวที่พึงปฏิบัติตามหลักการอยู่ร่วมกัน พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) (2547 : 23) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

7.1 เมตตาทายกรรม ทำต่อกันด้วยเมตตา กล่าวคือ แสดงไมตรีจิตและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ ร่วมชุมชนด้วยการช่วยเหลือกิจธุระต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ แสดงอาการสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

7.2 เมตตาวิกรรม พุดกันด้วยเมตตา กล่าวคือช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอนหรือแนะนำตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

7.3 เมตตาโมธรรม คิดต่อกันด้วยเมตตา กล่าวคือ จัดตั้งความปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสแจ่มใสต่อกัน

7.4 สาธารณโภคี ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปัน กล่าวคือ แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคต่อกัน

7.5 สีลสามัญญตา ประพฤติดีเหมือนเขา กล่าวคือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม รักษาระเบียบวินัยของส่วนรวม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ

7.6 ทิฐิสามัญญตา ปรับความเห็นเข้ากันได้ กล่าวคือ รับฟังความคิดเห็นมีความเห็นชอบร่วมกัน ตกลงกันได้ในหลักการสำคัญ ยึดถืออุดมคติหลักแห่งความถูกต้องดีงาม

จะเห็นได้ว่าหลักสาราณียธรรม 6 ประการ ดังกล่าวมา เป็นหลักที่สมาชิกในองค์กรจำต้องนำมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ ความสมัครสมานสามัคคีของคนในองค์กรโดยนักบริหารต้องเป็นแบบอย่างในการนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติ ในการช่วยเหลือกิจธุระของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ แสดงอาการสุภาพ เคารพนับถือกัน ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์สั่งสอนแนะนำตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นส่วนหนึ่งของพุทธวิธีในการบริหารเพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์การและเพื่อร่วมงาน

นอกจากจะแสดงหลักธรรมในการสร้างความปรองดองในหมู่คณะแล้ว ในทางธรรมยังแสดงถึงเหตุแห่งการทะเลาะวิวาท ไว้ 6 ประการด้วย ซึ่งก็คือ การเป็นผู้มักโกรธ เป็นผู้ลบลู่ ติเสมอ เป็นผู้มักริษยา

มีความตระหนี่ เป็นผู้โอ้อวด มีมารยาท มีความเห็นผิด และความเป็นผู้ยึดมั่นในความเห็นของตน ตี้อารมณ์ คลายได้ยาก ท่านว่าบุคคลที่มีคุณสมบัติเหล่านี้ ย่อมไม่มีความเคารพยำเกรงแม้ผู้ที่ควรเคารพ ไม่เคารพแม้ในคนดี ย่อมก่อความวิวาท ซึ่งเป็นไปเพื่อมิใช่ประโยชน์แก่คนส่วนมาก เพื่อพินาศแก่คนส่วนมาก เพื่อความทุกข์แก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย เป็นต้น

เมื่อแสดงเหตุแล้วท่านก็แสดงวิธีแก้ ด้วยการให้พิจารณาถึงมูลเหตุแห่งการวิวาทตั้งที่กล่าวมานี้ ทั้งภายในและภายนอก พยายามละเหตุแห่งความวิวาทเสีย การทะเลาะวิวาทก็จะระงับได้

จะเห็นได้ว่าทางธรรม ท่านให้ผู้ที่อยู่ในกรทะเลาะวิวาทใช้การพิจารณาตนด้วยปัญญา ดูว่าตนมีเหตุแห่งการวิวาทอยู่หรือไม่ แล้วละที่เหตุ เพราะการที่มีปัญหาเกิดขึ้นนั้น สามารถพูดคุยกันดี ๆ ได้ ไม่จำเป็นต้องทะเลาะวิวาท ถ้าเราไม่เป็นคนมักโกรธ พยายามละโทษของเราลง เพิ่มขันติ ความอดทน ไม่ตี้อารมณ์หรือโลภมากเกินไป รับฟังเหตุผล ปรีกษาหารือ แล้วคิดถึงประโยชน์ของหมู่คณะด้วย เพราะการสร้าง ความสามัคคีนั้นตามหลักสาราณียธรรมต้องอาศัยหลักความไม่เบียดเบียนและความจริงใจที่เสมอกันทุกฝ่าย เอาชนะความโกรธ (ทั้งภายนอก คือ ความโกรธของคนอื่น และภายใน คือ การโกรธของเราเอง) ด้วยความไม่โกรธ จึงจะเป็นการประพฤติธรรม หากใช้หลักตาต่อตาฟันต่อฟัน การทะเลาะวิวาทย่อมมีแต่จะบานปลาย จะเกิดความเสียหายมาก เพราะมุ่งแต่การทะเลาะ ไม่มีใครฟังใคร และไม่ได้แก้ปัญหาคือต้นเหตุที่แท้จริง

### 8. เกฎฐิมติศ (ทิศเบื้องล่าง)

เกฎฐิมติศ เป็นหลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ปรากฏในสังคาลสูตร โดยเป็นหลักมนุษยสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงปฏิบัติต่อกันเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทั้งสองฝ่าย (พระราชนิพนธ์โดย (ทองดี สุรเตโช), 2525 : 64-66) มีดังนี้

8.1 จัดการงานให้ตามกำลัง กล่าวคือ มอบหมายหน้าที่การงานให้สมควรแก่กำลังความรู้ สติปัญญาความสามารถ หรือเรียกอีกอย่างว่า ใช้คนให้ถูกกับงาน

8.2 ให้อาหารและรางวัล กล่าวคือ ให้ค่าแรงตามความเหมาะสมกับฐาน เมื่อทำดีก็รู้จักยกย่อง ชมเชย และสามารถอุดหนุนให้ได้รางวัล เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม เมื่อทำไม่ดีก็คอย ตักเตือนแนะนำสั่งสอน ให้พัฒนาสมรรถภาพให้ดีขึ้น

8.3 รักษาพยาบาลในเวลาเจ็บไข้ กล่าวคือ ต้องรู้จักดูแลสารทุกข์สุกดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นผู้แล้งน้ำใจในยามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความทุกข์ยาก

8.4 ด้วยแจกอาหารที่มีรสชาติดี ๆ ให้รับประทาน กล่าวคือ ให้รู้จักมีน้ำใจ แบ่งปันอาหาร การกิน ของใช้ดี ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

8.5 ด้วยปล่อยในสมัย กล่าวคือ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีวันหยุดพักผ่อนบ้างตามโอกาสอันสมควร

ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาปฏิบัติดูแลตนอย่างนี้แล้ว ก็พึงปฏิบัติ อนุเคราะห์ให้เจ้านายหรือผู้บังคับบัญชา 5 ประการ คือ

1) ลูกขึ้นทำงานก่อนนาย คือ ให้รับสนองงานผู้บังคับบัญชาด้วยความขยันขันแข็งควรมาทำงานก่อนผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็ให้มาทันเวลาทำงาน ไม่มาสายกว่าผู้บังคับบัญชาหรือมาสายกว่าเวลาทำงานตามปกติ

2) เลิกการทำงานหลังผู้บังคับบัญชา คือ ทำงานด้วยความขยันขันแข็งแม้เมื่อเวลาเลิกงานก็ เลิกทีหลังผู้บังคับบัญชา อย่างน้อยก็อยู่ทำงานให้เต็มเวลา ไม่หนีกลับก่อนเวลาเลิกงาน



3) ถือเอาแต่ของที่ผู้บังคับบัญชาให้ คือ มีความซื่อสัตย์ความจงรักภักดี ไม่คดโกงนายหรือผู้บังคับบัญชา ไม่คอร์รัปชั่น ไม่เรียกร้องต้องการโดยไม่เป็นธรรมเกินกว่าเหตุ

4) ทำงานให้ดีขึ้น คือ ต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ทั้งด้านคุณวุฒิ ทักษะความสามารถและสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง

5) นำคุณของนายไปสรรเสริญ คือ ต้องรู้จักนำคุณงามความดีของผู้บังคับบัญชาไปยกย่องสรรเสริญ ตามความเป็นจริงตามสถานที่และโอกาสอันสมควร

กล่าวโดยย่อ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพึงปฏิบัติต่อกันดังคำนักปกครองนักบริหารแต่โบราณที่กล่าวไว้ว่า “อยู่สูงให้นอนคว่ำ อยู่ต่ำให้นอนหงาย”

อยู่สูงให้นอนคว่ำ หมายความว่า เป็นผู้ปกครองผู้บังคับบัญชาหรือเป็นผู้นำคน พึงดูแลเอาใจใส่ทำนุบำรุงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องด้วยดี คือ ด้วยความเป็นธรรม เพื่อให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการสนองงานได้เต็มที่ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกท้อแท้ ท้อถอยหรือหมดกำลังใจ

อยู่ต่ำให้นอนหงาย หมายความว่า ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก็พึงปฏิบัติตนต่อเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาด้วยดี รับสนองงานท่านด้วยความยินดีด้วยใจจริง และทำงานด้วยความเข้มแข็งตามหลักธรรมคือเหฏฐิมิทธิศ ดังกล่าว

#### การครองงาน

ในการทำงานของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชน ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ย่อมประสบกับปัญหาด้านการบริหารจัดการไม่มากก็น้อย เริ่มจากปัญหาภายในตัวมนุษย์ เช่น ปัญหาการขี้เกียจ การไม่อุทิศตนต่องานที่รับผิดชอบ การทำงานเพียงเพื่อให้หมดเวลาไปวัน ๆ และปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน เช่น ปัญหาการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ การบกพร่องต่อหน้าที่ เป็นต้น รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งส่งผลต่องานที่รับผิดชอบ นักบริหารจึงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของงานที่ตนรับผิดชอบ และในส่วนของควบคุมติดตามงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ หลักจริยธรรมที่นำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีดังนี้

#### 1. อธิปไตย 4

อธิปไตย 4 คือ จริยธรรมที่จะช่วยนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตของตน นักบริหารที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่ด้วยดีตลอดมา เป็นธรรมที่ไม่เคยล้ำสมัย พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2542 : 842-844) ได้อธิบายถึงหลักอธิปไตยว่า เป็นหลักแห่งความสำเร็จหรือทางแห่งความสำเร็จ โดยการเริ่มที่ใจหมายถึงการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยใจรัก ความพากเพียรด้วยใจจดจ่อ และใช้ปัญญาใคร่ครวญอยู่เสมอ มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1.1 ฉันทะ แปลว่า ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักใคร่ในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานหรือสิ่งนั้นบรรลุ พุดง่าย ๆ ว่ารักงาน รักจุดหมายของงาน พุดให้ลึกในทางธรรมว่า ความรักความใฝ่ใจปรารถนาต่อภาวะดีงามเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้น ๆ ของงานนั้น อยากทำให้สำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งมานั้น เมื่อเห็นสิ่งนั้นหรืองานนั้นกำลังเดินหน้า ไปสู่จุดหมาย ก็เกิดปิติเป็นความอímเอิบใจ ครั่งสิ่งหรืองานที่ทำนั้นบรรลุจุดหมาย ก็รับโสมนัสเป็นความฉ่ำชื่นใจที่พร้อมไปด้วยความรู้สึก โปร่งโล่งผ่องใส เบิกบานแผ่ออกไป

ถ้าสามารถปลุกเร้าฉันทะให้เกิดอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าดีงามความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตและจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้น เมื่อรักแท้ก็มอบใจให้อาจถึงขนาดยอมสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้ เมื่อมีฉันทะนำแล้ว ก็ต้องการทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุด

ของสิ่งนั้นของงานนั้น ไม่หวั่นพะวงกับสิ่งล่อเร้า หรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจก็มุ่งมั่นแน่วแน่มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย เดินเรียบสม่ำเสมอไม่ชานไม่ส่าย

1.2 วิริยะ แปลว่า ความอดทนอดกลั้น บากบั่น ก้าวไปใจสู้ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรค และความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้ว แม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะลุล่วงได้ยากนัก มีอุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลาเท่านั้นปี เท่านั้นเดือนเขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะเอาชนะให้ได้ ทำให้สำเร็จ คนที่มีความเพียร เท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือการปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมายและผลจากการทุ่มเทในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความเจริญงอกงามเสมอ

1.3 จิตตะ แปลว่า ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อเฝ้าคิดในเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่น ๆ แต่ถ้าพูดเรื่องงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจัดทำเรื่องนั้นงานนั้น จะขลุกข่วนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืน ไม่เอาใจใส่ร่างกายการแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดใกล้ ๆ บางทีก็ไม่รู้ ทำจนลืมวันลืมคืน ลืมกินลืมนอน ความมีใจฝักใฝ่เช่นนี้ ย่อมทำให้สมาธิเกิดขึ้น จิตแน่วแน่แนบสนิทในกิจที่ทำ มีกำลังมากเฉพาะสำหรับภารกิจนั้น

1.4 วิมังสา แปลว่า การสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลย บกพร่องหรือขัดข้อง เป็นต้น ในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาในการทำงานอย่างมีสมาธิ คนมีวิมังสาเป็นพวกชอบคิด ค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไรก็พิจารณาทดสอบไป ทดสอบหาเหตุและผลอันเป็นองค์ประกอบของการทำงาน คือ ไตร่ตรองพิจารณาหน้าที่การทำงานอย่างรอบคอบ

หลักอิทธิบาท 4 ประการดังกล่าวมา เป็นหลักหรือแนวทางให้ประสบผลสำเร็จในกิจการงานที่รับผิดชอบหรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่าผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใดต้องทำตนให้สมบูรณ์ด้วยหลักอิทธิบาท ซึ่งเป็นหลักธรรมที่มุ่งเน้นให้การปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานแห่งความสำเร็จ หรือมีความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้งอันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

## 2. ฆราวาสธรรม

ฆราวาสธรรม คือ หลักจริยธรรมสำหรับผู้ครองเรือน นักบริหารองค์การซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวหน้าครอบครัวขององค์กรนั้น มีหลักปฏิบัติโดยยึดหลักธรรมในข้อนี้แล้วจะทำให้ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน้าที่ และต่อผู้ร่วมงาน ขจัดความคิดที่ไม่ดีทั้งหลายให้หมดไปจากจิตใจทั้งหมด ทำให้องค์การเกิดความสงบสุขและร่มเย็นได้ ฆราวาสธรรม ประกอบด้วยธรรม 4 ประการ ได้แก่ (ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, 2542 : 212-213)

2.1 สัจจะ คือ ความจริง การดำรงอยู่ในความถูกต้องที่เป็นความจริง ซื่อสัตย์ต่อกัน ซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตน ยึดถือคำพูดของตนโดยใช้เหตุและผล พุดจาามีหลักเกณฑ์และน่าเชื่อถือได้ ไม่หลอกลวง พุดจริง ทำจริง ย่อมส่งผลให้นักบริหารนั้นย่อมได้รับความเคารพนับถือจากผู้อื่น

2.2 ทมะ คือ การข่มใจตนเอง การข่มใจไม่ให้ชานไปตามอารมณ์ต่าง ๆ เช่น ยับยั้งไม่ให้เกิดความโลภ ความโกรธ ความหลง เป็นต้น นักบริหารเมื่อยึดถือธรรมข้อนี้แล้ว จะทำให้เป็นผู้ที่รู้จักคิดอย่างรอบคอบ ไม่เกิดความคิดฟุ้งชาน ทำงานด้วยเหตุและผล ไม่ตกอยู่ใต้อำนาจความต้องการใฝ่ต่ำ จะทำให้การทำงานต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายได้

2.3 ขันติ คือ ความอดทนหนักแน่นมั่นคง นักบริหารต้องมีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อความทุกข์กายทุกข์ใจ และอดทนต่อความเจ็บแค้นใจในเรื่องราวที่มากกระทบกระทั่งในทางที่ไม่ดี ข้อ

นี่ถือว่าเป็นพื้นฐานของการทำงานสำหรับทุกคนอยู่แล้ว นักบริหารจะต้องมีความอดทนมากกว่าบุคคลอื่นในองค์กร เพราะความอดทนจะนำมาซึ่งความสำเร็จที่งดงาม

2.4 จาคะ คือ ความเสียสละสิ่งของและการเสียสละสิ่งที่เป็นข้าศึกของความจริงใจ คือ กิเลส นอกจากนั้นนักบริหารยังจะต้องเสียสละสิ่งที่ไม่ดีไม่งามที่ตนเองปฏิบัติอยู่ด้วย เช่น อบายมุขชนิดต่าง ๆ ตลอดจนสิ่งที่ไม่ดีด้านอื่น ๆ ด้วย

ฆราวาสธรรม 4 ประการนี้ นักบริหารต้องนำไปปฏิบัติให้ครบทั้ง 4 ประการ เพราะเป็นหลักจริยธรรมที่ช่วยฝึกฝนกาย ใจของนักบริหารและบุคคลทั่วไปให้สูงส่ง ให้เป็นคนดีถ้าเป็นนักบริหารแล้ว ก็มีอนิสงค์ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรก็มีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

### 3. อนาคตกรรม

อนาคตกรรม คือ การทำงานที่ไม่คั่งค้าง จริยธรรมข้อนี้ปรากฏอยู่ในมงคลสูตรในหัวข้อ ที่ว่าด้วยการทำงานที่ไม่คั่งค้าง ถือว่าเป็นมงคลอันสูงสุดประการหนึ่ง งานอากุล คือ งานที่คั่งค้างหมายความว่า พฤติกรรมการทำงานที่หมักหมมงาน มีลักษณะดินพอกหางหมู ทำงานหนึ่งงานไต่ยังไม่เสร็จก็เริ่มงานใหม่ ทำงานแบบผัดวันประกันพรุ่ง ทำงานทิ้ง ๆ ขว้าง ๆ คำพา คำหอม และคณะ (2542 : 255) ได้อธิบายการทำงานที่คั่งค้างไว้ว่า

3.1 ทำงานไม่ถูกกาล

3.2 ทำงานไม่ถูกวิธี

3.3 ไม่ยอมทำงานหรือผัดวันประกันพรุ่ง ปายเปียงอยู่รำไป

สำหรับวิธีที่ทำให้งานสำเร็จเป็นลักษณะงานไม่อากุล คือ ต้องประกอบด้วยฉันทะ ความพอใจในงานที่ทำ วิริยะ ความเพียรหรือตั้งใจในกิจที่ทำ จิตตะ ความตั้งใจทำและวิมังสา คือ การพิจารณาไตร่ตรองงานที่ทำหรือการทำงานด้วยความเข้าใจ เราเรียก 4 ประการนี้ว่า หลักอิทธิบาท 4 นั่นเอง

### 4. อธิษฐานธรรม

อธิษฐานธรรม เป็นหลักแห่งความมุ่งมั่นในการทำงาน ตามความหมายในพระพุทธศาสนา คำว่า อธิษฐานธรรม มีความหมายโดยรากศัพท์ หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยความเพียรของมนุษย์ ธรรมอันเป็นที่มั่นของบุคคล ธรรมที่ควรใช้เป็นที่ยึดมั่นแห่งตน เพื่อให้สามารถยึดเอาผลสำเร็จสูงสุด อันเป็นที่หมายไว้ได้ โดยไม่เกิดความสำคัญตนผิด และไม่เกิดสิ่งมัวหมองหมักหมมทับถมตน บางทีแปลว่าธรรมที่ควรตั้งไว้ในใจมี 4 ประการ คือ (รัตนะ ปัญญาภา, 2553 : 225-226)

4.1 ปัญญา คือ ความรู้ชัด หยั่งรู้ในเหตุผล พิจารณาให้เข้าใจในสภาวะของสิ่งทั้งหลายจนเข้าถึงความจริง

4.2 สัจจะ คือ ความจริง ดำรงมั่นในความจริงที่รู้ชัดด้วยปัญญา เริ่มแต่จริงวาจาจนถึงปรมาตตสัจจะ

4.3 ความสละ คือ สละสิ่งอันเคยชิน ข้อที่เคยยึดถือไว้ และสิ่งทั้งหลายอันผิดพลาดจากความจริงเสียได้ เริ่มตั้งแต่ละอามิสจนถึงสละกิเลส

4.4 อุปสมะ คือ ความสงบ ระวังโทษขัดข้องหมองมัววุ่นวายอันเกิดจากกิเลสทั้งหลายแล้วทำจิตใจให้สงบได้

แนวทาง 4 ประการดังกล่าวนี้ อธิบายในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานคือ ประการแรก การจะทำงานใดก็ตาม จะต้องใช้กระบวนการแห่งปัญญา คือ ใคร่ครวญด้วยเหตุผลสม่าเสมอ ประการที่สอง มีความจริงใจซื่อสัตย์ต่อเป้าหมายชีวิตตนเอง บุคคลและสิ่งแวดล้อม ประการที่สาม คือ รู้จักแบ่งปันน้ำใจแก่ผู้อื่น

ตามสมควร และประการสุดท้าย ไม่ว่าจะทำการงานสิ่งใดควรหลีกเลี่ยงวินัยที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง ขุ่นข้องหมองมัว กล่าวคือ มุ่งสู่ความสงบ สันติและปราศจากความขัดแย้งใด ๆ ในการทำงาน

## สรุป

ในเรื่องของจริยธรรมสำหรับนักบริหารนั้น จะเห็นได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่าการบริหารคือศาสตร์และศิลป์ในการใช้ทรัพยากรในการบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจะทำให้งานขององค์การบรรลุซึ่งจุดหมายได้ปัจจัยสำคัญคือนักบริหาร เพราะนักบริหารจะมีบทบาทในการนำพาคนในองค์การให้ร่วมทำงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น นักบริหารจึงต้องมีสมบัติทั้งภายนอกและภายใน สมบัติภายนอก คือ บุคลิกภาพ ความรู้ และทักษะในการทำงาน ส่วนบุคลิกภายในคือ การเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมในจิตใจ และนำมาเป็นแนวประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการบริหารงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีความสุขทั้งแก่ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งเพื่อร่วมงาน

จริยธรรมที่เหมาะสมกับนักบริหารที่เป็นหลักปฏิบัติผู้เขียนได้วางกรอบจริยธรรมไว้ 3 ด้าน คือ ด้านการครองตน ด้านการครองคน และด้านการครองงาน

**การครองตน** หมายถึง การสำรวมระวังการรักษาตน ให้ดำรงอยู่แต่ในคุณความดี เพื่อให้การดำรงชีวิตของตนไปในทางที่ดีที่ชอบ ประกอบด้วยสารประโยชน์ เพื่อให้ถึงความสำเร็จความเจริญรุ่งเรืองและสันติสุขยิ่ง ๆ ขึ้นไปโดยมีหลักจริยธรรม ที่ประกอบด้วย 1) สัปปุริสธรรม คือ หลักคุณธรรมของสัตบุรุษหรือคนดี 2) มรรค 8 คือ ธรรมเพื่อการพ้นทุกข์ เพื่อแก้ไขปัญหาชีวิตและสังคม หรือบางครั้งจะเรียกได้ว่าเป็นธรรมสายกลางไม่ตึงหรือไม่หย่อนจนเกินไปในการทำงาน 3) อบายมุข คือ ทางนำมาซึ่งความเสื่อมแก่การดำรงชีวิตที่ปกติในสังคม 4) โลกบาลธรรม คือ ธรรมคุ้มครองโลก 5) ธรรมอันทำให้งดงาม เป็นธรรมที่สอนให้คนรู้จักรักในตนเอง รักในความเป็นคนรักในบทบาทหน้าที่และศักดิ์ศรี ความมีเกียรติของตนเอง 6) จักรธรรม เป็นธรรมที่นำพาชีวิตให้ไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง

**การครองคน** คือ การบริหารจัดการเกี่ยวกับคน บทบาทด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้อื่น การวางตนทั้งการพูดและการกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับหลักจริยธรรมของนักบริหารที่ใช้สำหรับการสงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติ การมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เพื่อเป็นการเชิดชู การยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งการวางตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้พบเห็น หลักจริยธรรมในการครองคน ประกอบด้วย 1) กัลยาณมิตรธรรม เป็นคุณธรรมสำหรับผู้เป็นมิตร 2) พรหมวิหาร คือ เป็นธรรมสำหรับนักปกครอง นักบริหาร 3) สังคหวัตถุธรรม เป็นธรรมที่จะช่วยให้คนรู้จักการสงเคราะห์ ช่วยเหลือกันตามฐานะและบทบาท 4) อคติ คือ ความลำเอียง หรือความไม่เที่ยงธรรม เป็นธรรมที่นักบริหารควรหลีกเลี่ยง 5) ทศพิธราชธรรม เป็นธรรมสำหรับพระเจ้าแผ่นดินหรือราชาผู้ปกครองประเทศ และประยุกต์ใช้กับนักบริหารองค์การหรือผู้นำทุกระดับ 6) อปรินิยธรรมหมายถึง ธรรมที่ไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญเป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความสามัคคี 7) สาราณียธรรม คือ ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน 8) เหมลูมิตติ (ทิศเบื้องล่าง) เป็นหลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติระหว่างนายจ้กกับลูกจ้าง

**การครองงาน** คือ การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหลักธรรมที่เหมาะสมในการเป็นเครื่องส่งเสริมในการทำงาน ประกอบด้วย 1) อิทธิบาท 4 คือ จริยธรรมที่จะช่วยนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน 2) ขราวาสธรรม คือ หลักจริยธรรมสำหรับผู้ครองเรือนและผู้ทำางาน 3) อนากุลกรรม คือ การทำงานที่ไม่คั่งค้าง

หมายความถึงพฤติกรรมการทำงานที่หมักหมมงานลักษณะดินพอกหางหมู 4) อธิษฐานธรรม คือ ธรรมที่ควรตั้งไว้ในใจ เป็นหลักแห่งความมุ่งมั่นในการทำงาน

เมื่อนักบริหารได้นำหลักจริยธรรมที่เกี่ยวกับการครองตนครองคนและครองงานดังกล่าวไปปฏิบัติทั้งในส่วนของตนและในส่วนของการทำงานแล้วย่อมได้รับความสำเร็จทั้งในด้านการดำรงชีวิตที่ดีงาม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ย่อมได้รับความเคารพนับถือ นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาอันเกิดจากการใช้หลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการผูกใจคนในองค์กร และผลสำเร็จสุดท้ายคืองานย่อมบรรลุเป้าหมายเพราะนำหลักจริยธรรมประยุกต์เข้ากับศาสตร์ด้านการบริหารจนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### คำถามทบทวน

1. จริยธรรมมีความสำคัญต่อนักบริหารอย่างไร
2. ลักษณะสำคัญเกี่ยวกับการครองตนของนักบริหาร จะมีลักษณะเป็นอย่างไรและจงยกหลักจริยธรรมที่ใช้สำหรับการครองตนมาไม่น้อยกว่า 2 หัวข้อพร้อมทั้งอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ
3. ลักษณะสมบัติผู้ดีของนักบริหารเป็นอย่างไร มีกี่ประการ อะไรบ้าง
4. เพราะเหตุใดอบายมุขจึงแปลว่าหนทางแห่งความเสื่อมและอบายมุขมีกี่ประการ แต่ละอย่างมีโทษอะไรบ้าง และท่านเห็นว่าอบายมุขข้อใดมีโทษมากที่สุดเพราะเหตุใด
5. นักบริหารที่วางตนเองอย่างมีกัลยาณมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นอย่างไร
6. พรหมวิหารธรรม มีความหมายเป็นอย่างไร นักบริหารจะใช้หลักพรหมวิหารในแต่ละข้อในกรณีเช่นไร
7. สุภาสิตไทยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูตาย ปั่นวุ้นปั่นควายให้ลูกท่านเล่น” เป็นสุภาสิตที่สอดคล้องกับหลักสังคหวัตถุธรรมข้อใด จงอธิบาย
8. พระปฐมบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ในพิธีขึ้นครองราชย์ว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” พระบรมราชโองการนี้เกี่ยวข้องกับหลักจริยธรรมใดมากที่สุด และหลักจริยธรรมนั้นก็มีข้ออะไรบ้าง
9. การทำงานที่ไม่คั่งค้างหมายถึงการทำงานในลักษณะใดและจะใช้หลักธรรมใดมาแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้
10. หลักการทำงานที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จนั้น ต้องมีหลักจริยธรรมใดบ้างและมีกี่ข้ออะไรบ้าง

### เอกสารอ้างอิง

จรัญ ธรรมโม. (2559). **คุณธรรมจริยธรรมสำหรับนักบริหาร**. สืบค้นเมื่อ 27 พฤษภาคม 2559, จาก

<http://oknation.net/blog/thaitraining>

ประวัติ พันผาสุก. (2549). **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดร ธิธมโม). (2558). **พุทธธรรมกับการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). พะเยา : โรงพิมพ์เจริญอักษร.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2549). **พุทธวิธีในการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2542). **พุทธธรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

\_\_\_\_\_. (2545). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : สือตะวัน.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2547). **ธรรมบุญชีวิต** (พิมพ์ครั้งที่ 30). กรุงเทพฯ : สหธรรมิก.

\_\_\_\_\_. (2554). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. (พิมพ์ครั้งที่ 34). กรุงเทพฯ : เอส.อาร์.พี. นตึง แมสโปรดักส์.

พระราชธรรมวาที (ชัยวัฒน์ ธรรมวาทโน). (2552). **99 ธรรมะ วาทะข้อคิด**. กรุงเทพฯ : เลียงเชียง.

พระราชวิสุทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช). (2525). **หลักธรรมสำหรับการพัฒนาสังคม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

ไพโรวัลย์ พรหมนา. ( 2557). **การพัฒนาการบริหารงานตามหลักพุทธธรรมของสถานีตำรวจเพื่อประชาชน**. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539ก). **พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเล่ม 21**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

\_\_\_\_\_. (2539ข). **พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่ม 11**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

รัตน์ะ ปัญญาภา. (2553). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาพุทธธรรม**. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.