

# ทักษะการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ

## Management skills, interpersonal Buddhist

รศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



### บทคัดย่อ

ทักษะการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ ถือเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบการบริหาร การศึกษา เพราะเป็นคุณลักษณะที่บ่งบอกความเป็นตัวตนของนักบริหาร จากการศึกษาความหมาย ของมนุษย์สัมพันธ์ หลักธรรมในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ หลักธรรมที่ช่วยเสริมสร้างความมีมนุษย์สัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนามีหลายหมวด สำหรับในที่นี้นำเสนอเพียงข้อเดียวก็คือ หลักสังคหวัตถุธรรม ๔ ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคน ประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี และเป็นการ ปฏิบัติตามหลักการสงเคราะห์ ๔ ประการ ครูอาจารย์ควรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติบำเพ็ญอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดเป็นคุณธรรมประจำใจและให้เกิดมีขึ้นในใจตนอย่างสม่ำเสมอ เช่นนี้ย่อมเป็นผู้สมควรได้รับการ ยกย่องยอมรับว่า “ปูชนียบุคคล”

**คำสำคัญ :** ทักษะ,การบริหาร,มนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ

### Abstract

principles Help strengthen the relationship between human beings in Buddhism, there are several categories in which this offer only one is the main Sangahavatthu the wrong four justified as anchor generous person coordination among them in harmony and to comply with the housing. the four teachers should abide practice continues to be a virtue of mind and a place in their hearts like this regularly, it is accepted that deserves praise. “Precursor”

**Keywords :** Skill, Management, Human Buddhist.

## ๑. ความนำ

มนุษย์สัมพันธ์ เป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบการบริหารการศึกษา เพราะเป็นคุณสมบัติที่บ่งบอกความเป็นตัวตนของนักบริหาร และคุณสมบัตินี้ต้องอาศัยทักษะหลายด้านประกอบกัน เช่น ทักษะในการจูงใจคน การรู้จักยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน การประสานน้ำใจของผู้ร่วมงาน การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา การรู้จักให้อภัยและไม่ผูกใจเจ็บ เหล่านี้เป็นต้น

การที่นักบริหารการศึกษาจะสามารถใช้ทักษะในการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จ จึงไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากเกินจินตนาการที่จะปฏิบัติได้ หากแต่อยู่ที่การรู้จักฝึกฝน และหมั่นอบรมจิตของตนอยู่เสมอ โดยเฉพาะการดำรงตนให้ถูกต้องตามทำนองครองธรรม มีธรรมของพระพุทธเจ้าเป็นเครื่องนำทาง

ความสำเร็จของมนุษย์สัมพันธ์อยู่ที่ใจของเรา คนเราจะมีความสัมพันธ์กัน โกรธกัน เกลียดชังกัน อิจฉาริษยา นินทาว่าร้าย ทะเลาะวิวาท บาดหมาง โมโหผูกใจเจ็บ พยาบาท เสียใจ มีอารมณ์ร้ายต่อกัน หรือมีใจรักเคารพกัน เห็นอกเห็นใจกัน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ยอมรับนับถือให้เกียรติกันและกัน มีความศรัทธาต่อกัน ยกย่องกันก็มาจากหัวใจเราทั้งสิ้น เมื่อมีจิตใจดีปราศจากอคติ ก็สามารถที่จะสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดี

มีหลักอยู่ว่าควรเริ่มต้นจากการสร้างมิตรภาพด้วยความรัก โดยฝึกหัดทำใจของเราให้มีความปรารถนาดีต่อทุกคนที่พบปะ เพราะความรักย่อมดึงดูดความรักเข้าไว้ด้วยกัน ความชอบย่อมดึงดูดความชอบเข้าไว้ด้วยกัน เราให้ความรักต่อใคร เขาคอนั้นก็ย่อมจะให้ความรักตอบต่อเราเช่นกัน เราชอบใครคน เขาคอนั้นก็ย่อมจะให้ความชอบตอบต่อเรา เช่นนี้เป็นต้น ในทางตรงกันข้ามถ้าเราโกรธเกลียดใคร เราก็ย่อมได้รับผลอย่างเดียวกันกลับมาไม่เร็วก็ช้า

เพราะฉะนั้น การเรียนรู้เรื่อง ทักษะในการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพระพุทธศาสนา ในบทนี้ จึงมีประโยชน์โดยตรงต่องานด้านการบริหารการศึกษา ขอบข่ายของเนื้อหาจะเริ่มจากการศึกษาความหมายและความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ หลักธรรมในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ มีรายละเอียดของเนื้อหา ดังต่อไปนี้

## ๒. ความหมายและความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์

### ๒.๑ ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์

มนุษย์สัมพันธ์ เป็นบุคลิกลักษณะอย่างหนึ่งที่บ่งบอกให้ทราบถึงลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ซึ่งปรากฏในลักษณะของความมีอัธยาศัยที่ดีเมื่อมีการติดต่อหรือสื่อสารสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล คำว่า “มนุษย์สัมพันธ์” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Human Relations เป็นคำประสมที่เกิดจากคำ ๒ คำรวมกัน คือ คำว่า “มนุษย์” (Human) กับคำว่า “สัมพันธ์” (Relations)

คำว่า “มนุษย์” (Human) หมายถึง ผู้มีจิตใจสูง ความหมายนี้เป็นการกล่าวถึงลักษณะโดยตรงของความเป็นมนุษย์ ส่วนคำว่า “สัมพันธ์” (Relations) หมายถึง ความผูกพัน เกี่ยวข้อง การติดต่อกัน ความเกี่ยวพันกัน เมื่อนำทั้งสองคำมารวมกันเป็น “มนุษย์สัมพันธ์” จึงมีความหมายโดยภาพรวมว่าการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างคนที่อยู่ร่วมกันและมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน

ในด้านจิตวิทยา คำว่า “มนุษย์สัมพันธ์” มีความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกต่อกันในสังคม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง และในด้านสังคมวิทยาให้ความหมายว่า “มนุษย์สัมพันธ์” คือ การที่คนซึ่งอยู่ร่วมกันมีการโต้ตอบและมีการตอบสนองต่อกันและกัน ซึ่งอาจเป็นทั้งความสัมพันธ์ในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ เช่น ความร่วมมือ การแข่งขัน การต่อต้าน การต่อสู้ เป็นต้น

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ระบุว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และมีคำอธิบายเพิ่มเติมว่า “มนุษย์สัมพันธ์” (Human Relationships) เป็นการอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นคณะหรือกลุ่มโดยมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มเพื่อให้ทราบความต้องการของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มรวมไปถึงวิธีการจูงใจและประสานความต้องการของบุคคลและกลุ่มให้ผสมผสานกลมกลืนกันตามระบบที่สังคมต้องการ

อำนวยการ แสงสว่าง (๒๕๔๔ : ๙๙) ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การแสวงหาเพื่อทำความเข้าใจโดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นผลก่อให้เกิดความเชื่อมโยงเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การของแต่ละบุคคลที่ได้กำหนดไว้

David, Keith. (1977) ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพโดยมีความพอใจในทางเศรษฐกิจและสังคม มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดีในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคลตลอดจนองค์การต่อองค์การ

นอกจากนี้ ยังมีความหมายจากนักวิชาการอีกหลายคน ซึ่งพอจะสรุปเป็นแนวทางประกอบการศึกษาได้ ดังนี้

- มนุษย์สัมพันธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลเพื่อต้องการให้ได้มาซึ่งความร่วมมือช่วยเหลือกัน ความรักใคร่ นับถือ และความจงรักภักดี
- มนุษย์สัมพันธ์ เป็นการรู้จักใช้วิธีการที่จะครองใจคนโดยมีความประสงค์ให้บุคคลเหล่านั้นนับถือ จงรักภักดีและให้ความร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความเต็มใจ
- มนุษย์สัมพันธ์ เป็นกระบวนการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้เกิดความพึงพอใจในงานและความสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้

- มนุษยสัมพันธ์ เป็นกระบวนการของศาสตร์ที่ใช้ศิลปะสร้างความพอใจ รักใคร่ ศรัทธา เคารพ นับถือ โดยแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมทั้งทางกาย วาจาและใจ เพื่อโน้มนำให้มีความรู้สึกใกล้ชิดเป็นกันเอง จูงใจให้ร่วมมือร่วมใจในอันที่จะบรรลุสิ่งซึ่งพึงประสงค์อย่างราบรื่น และอยู่ในสังคมได้อย่างสันติสุข

- มนุษยสัมพันธ์ เป็นเทคนิคการกระตุ้นให้คนและกลุ่มคนมาเกี่ยวข้องกันทั้งในเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวจนสามารถทำกิจกรรมใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ เพื่อที่จะทำ กิจกรรมดังกล่าวได้อย่างเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการทำงานเพื่อส่วนรวมนี้จะเป็นกระบวนการกลุ่มที่ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ

ความหมายดังกล่าวมาข้างต้นสรุปความได้ว่า “มนุษยสัมพันธ์” เป็นกลวิธีการสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างเพื่อนมนุษย์ให้มาทำกิจกรรมร่วมกันแบบเต็มใจ และบุคคลที่ประกอบพร้อมด้วยความมี มนุษยสัมพันธ์ก็จะเป็นบุคคลที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีจิตสาธารณะที่เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น ใครเห็น ใครก็อยากอยู่ใกล้ มนุษยสัมพันธ์จึงเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล แรงจูงใจหรือสาเหตุภายในของ บุคคลที่จะเข้ามาทำกิจกรรมใดๆ ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการสามารถเอาชนะจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามจน สามารถทำงานนั้นๆ ได้สำเร็จ<sup>๑</sup>

## ๒.๒ ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลโดยทั่วไป จึงทำให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่น และก่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม มนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคลและต่อสังคมโดยส่วนรวม ใน ๔ ด้าน คือ

๑. ด้านการดำเนินชีวิต การมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทำให้เราไม่รู้สึกโดดเดี่ยว แต่ทำให้เรารู้สึกอบอุ่น มั่นคง ปลอดภัย ทำให้เราได้รับความรักและ การยอมรับในสังคม ซึ่งเป็นพื้นฐานในการดำรง ชีวิตของมนุษย์

๒. ด้านการบริหารจัดการ ในสถานประกอบการหรือในองค์กรทุกแห่ง ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ก็คือคน ซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ผู้ที่เข้ามาติดต่อเกี่ยวข้องก็คือคนอื่น เช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่มาติดต่อจึงจำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร และประสานงานกัน เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย

๓. ด้านเศรษฐกิจ ในกิจการอุตสาหกรรมใดๆ ก็ตาม คนเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญและหลัก มนุษยสัมพันธ์จำเป็นในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด เศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ ก็จำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อ ประสานงานเช่นกัน

<sup>๑</sup> ที่มา : [http://thethanika.blogspot.com/2010/09/blog-post\\_24.html](http://thethanika.blogspot.com/2010/09/blog-post_24.html)

๔. ด้านการเมือง มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญทั้งในการเมืองระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับชาติ เป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประชาชนกับนักการเมืองหรือข้าราชการ ระหว่างนักการเมืองกับประเทศต่างๆ เป็นต้น

มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญและจำเป็นในการดำเนินชีวิตทุกระดับของสังคม จนถึงในระดับเวทีโลก เช่น ในเวทีการประชุมของสมาชิกองค์การสหประชาชาติ เป็นต้น มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญต่อบุคคลมาก เพราะเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลก เราต้องการให้คนอื่นยอมรับเรา เริ่มตั้งแต่เกิดมาเราก็จะต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับบุคคลในครอบครัวเราต้องสัมพันธ์กับคนในครอบครัว พอโตหน่อยเราก็ต้องมีกลุ่ม มีเพื่อนทั้งเป็นเพื่อนเรียน เพื่อนร่วมสถาบัน เพื่อนต่างสถาบัน เพื่อนร่วมอาชีพ การเข้าสู่ระบบสังคมเราต้องสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ทำอย่างไรให้เข้ากับคนอื่นได้ ทำอย่างไรให้คนอื่นเข้าใจเรา ทำอย่างไรให้มีผู้อื่นเข้ามาช่วยงาน และเราก็เต็มใจที่จะช่วยงานคนอื่นเช่นกัน หลายคนมีกลุ่ม มีเพื่อนมากหลายคนไม่มีกลุ่มไม่มีพวกไม่มีใคร คนเหล่านั้นทำงานมีความสุขหรือไม่ ทำอย่างไรให้คนทำงานสามารถช่วยเหลือในงานของกันและกัน รู้หน้าที่ในการทำงาน เพราะงานนั้นเป็นงานของเรา เราต้องรับผิดชอบในงานเมื่อมีงานใดๆ ก็ร่วมมือกันทำงานไม่หนีงานแต่เข้ามา ร่วมแรงร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันงานนั้นๆ บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์จึงสำคัญมากเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการกลุ่มต้องการสมาคมและทำกิจกรรมร่วมกัน

มนุษย์สัมพันธ์ ช่วยทำให้มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคมไม่ว่าสังคมขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ แต่ละคนที่มาอยู่ร่วมกันนั้นต่างก็มีความแตกต่างกัน (Individual) ความแตกต่างกันในเรื่องความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เจตคติ ทัศนียภาพ ความคิดเห็น เขาวนปัญญา เป็นต้น แต่ถ้าทุกคนสามารถร่วมมือกัน ระดมความแตกต่างเหล่านั้นแล้วนำมาสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งที่ดีใหม่ๆ ขึ้นในสังคมก็จะก่อให้เกิดเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพราะการคิดของคนหลายคนย่อมจะรอบคอบกว่าและมีโอกาสผิดพลาดมีน้อยกว่าการคิดคนเดียว ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าทำอย่างไร บุคคลหลายๆ คนจึงจะสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำอย่างเต็มความรู้ความสามารถของตนเอง และจะต้องก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความรักใคร่ สัมผัสสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความเคารพยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน จริงใจต่อกัน มีเจตคติที่ดีต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน

ที่กล่าวมาทั้งหมด คือ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มคน มนุษย์สัมพันธ์จึงมีความสำคัญมากตั้งแต่หน่วยสังคมเล็กที่สุด คือ ครอบครัวไปจนถึงหน่วยสังคมที่ใหญ่ที่สุด คือ สมาคมโลก ได้แก่ องค์การสหประชาชาติ เป็นต้น ถ้าหากสามารถทำให้คนที่มาอยู่ร่วมกันนั้น มีความเข้าใจซึ่งกันและกันมีความไว้วางใจกัน มีความปรารถนาจะร่วมมือร่วมใจกัน แบ่งหน้าที่กันทำ กำหนดบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์ หน่วยงานหรือสังคมนั้นก็จะเป็นระเบียบ มีความสุข ความเจริญก้าวหน้า พัฒนาไปสู่ความเป็นสากลได้

ฉะนั้น ผู้นำของกลุ่มต้องมีบทบาทอย่างมากในการที่จะทำให้เกิดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ โดยอาศัยความรู้ทางมนุษยสัมพันธ์ นำมาสร้างขวัญ กำลังใจ ให้กับผู้ร่วมงาน ให้ออกัสผู้ร่วมงานร่วมแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ร่วมทำกิจกรรม ให้เกียรติกัน มีความยุติธรรม ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง มีสวัสดิการดี จะเป็นผลให้เกิดความศรัทธาและความพึงพอใจเกิดขึ้น และในที่สุดคนทำงานทุกคนก็จะทุ่มเทกำลังและพลังกาย พลังความคิด ร่วมแรงร่วมใจอย่างเต็มที่ และผู้นำที่สามารถปฏิบัติจนจนก่อให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวได้ก็จะได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

มนุษย์ทุกคนสามารถฝึกการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ ถ้ามีความปรารถนา มีความตั้งใจจริง พร้อมทั้งจะฝึกฝน ศึกษาหาความรู้ ประสบการณ์ และนำไปปฏิบัติจริงๆ เพื่อให้เกิดทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเข้ากับคน การเอาชนะใจคนและการครองใจคนทุกระดับ เช่น ผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานและรวมทั้งคนในครอบครัว ด้วยการพูดจาดี ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นมิตรกับทุกคนเป็นหลักแรกที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในขั้นต่อไปและจำไว้เสมอว่าเราเป็นมนุษย์ต้องปฏิบัติกับคนอื่นเช่นเดียวกับตัวเรา ในเบื้องต้นอาจสรุปได้ว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญ ดังนี้

๑. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในกลุ่มสังคม และในหมู่คณะ
๒. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้การบริหารงานต่างๆ สามารถก่อให้เกิดการรวมพลัง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดความรักใคร่สมัครสมานสามัคคีในการปฏิบัติงาน
๓. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้สังคมปกติสุข คนในสังคมนั้นๆ อยู่ดีมีสุข
๔. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้สร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างสรรค์สังคม
๕. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้งานต่างๆ ประสบความสำเร็จเพราะเราอยู่คนเดียวไม่ได้ เราทำงานหลายอย่างคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน งานจึงจะประสบความสำเร็จ
๖. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้คนแตกต่างจากสัตว์อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านจิตใจดังนั้นในการอยู่ร่วมกันจึงทำให้มนุษย์รู้ถึงความรักใคร่และไมตรีที่มีให้กัน รวมถึงความต้องการที่จะบรรลุจุดหมายด้วยความภูมิใจ
๗. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้บุคคลยอมรับนับถือกัน ตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ “ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์” (Human dignity) ต้องทำให้คนที่ทำงานร่วมกันรู้และเข้าใจถึงการให้เกียรติกันเสมอ มนุษย์เฉกเช่นเดียวกันคือการยอมรับคุณค่าความเป็นมนุษย์นั่นเอง
๘. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้งานทุกอย่างบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ เพราะทุกคนเคารพในการแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมแสดงออกของแต่ละบุคคลอันจะนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีนั่นเอง

๙. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้คนคล้อยตามได้ หากทำให้จิตใจเขาคล้อยตามได้บุคคลจะเกิดความชื่นชอบ และจะพัฒนาความชื่นชอบจนเกิดความศรัทธา และเมื่อบุคคลเกิดความศรัทธาบุคคลก็ยินดีที่จะปฏิบัติตาม ซึ่งการทำให้คนอื่นคล้อยตามต้องอยู่บนเงื่อนไขของความชอบธรรมก็จะสามารถสร้างมนุษย์สัมพันธ์ถาวรได้ แต่หากบุคคลกระทำทุกอย่างเพียงเพื่อประโยชน์แห่งตนมนุษย์สัมพันธ์นั้นๆ ก็เป็นแค่ชั่วคราว เมื่อความจริงกระจ่างอาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีขึ้น การสร้างมนุษย์สัมพันธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกคนมีไมตรีต่อกัน ทุกคนจึงควรคิดและกระทำในสิ่งที่ดีให้แก่กันและกัน

มนุษย์สัมพันธ์ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ยอมรับซึ่งกันและกันมีความสนิทสนมคุ้นเคยรักใคร่ มีความนับถือกันและความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและสามารถร่วมมือกันดำเนินงานของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทำให้การคบหาสมาคมเป็นไปด้วยความราบรื่น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจยินดีให้ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้มีความเข้าใจอันดีต่อมนุษย์ด้วยกัน และเพื่อให้เกิดความเชื่อถือรักใคร่ซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ มนุษย์สัมพันธ์ยังมีความสำคัญในด้านอื่นๆ อีก พอสรุปได้ ดังนี้

๑. ด้านความความปลอดภัย มนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องรวมกลุ่มกันสร้างสัมพันธ์ภาพ เช่น บุคคลพยายามรู้จักกับเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน ผู้มีอำนาจหรือมีอิทธิพลต่างๆ เพื่อความปลอดภัยของตนเอง

๒. ด้านเศรษฐกิจ มนุษย์สัมพันธ์เพิ่มผลผลิตได้ เพราะมนุษย์มีจิตใจปกติและเป็นสุข ย่อมสร้างงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือการมีมนุษย์สัมพันธ์จะช่วยเหลือในด้านเศรษฐกิจได้

๓. ด้านความเป็นอยู่ เพราะความมนุษย์เป็นสัตว์สังคม เมื่ออยู่คนเดียวจะรู้สึกเหงา มนุษย์จึงอยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ จำเป็นต้องมีมนุษย์สัมพันธ์โดยการคบเพื่อน เพื่อให้คลายเหงา

๔. ด้านสังคม มนุษย์สัมพันธ์ช่วยให้มนุษย์รักกัน ชอบกัน ยอมรับและคบหาสมาคมกันอันจะนำมาซึ่งความสงบสุขในสังคม

๕. ด้านการปฏิบัติงาน มนุษย์ไม่อาจปฏิบัติงานโดยลำพังได้ ต้องอาศัยหรือเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับผู้อื่นเสมอ ดังนั้น มนุษย์จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน

๖. ด้านการเมือง มนุษย์สัมพันธ์ช่วยประสานหรือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางการเมืองได้ในลักษณะที่เรียกว่า “กาวใจ”

๗. ด้านความสำเร็จ มนุษย์ทั้งหลายต่างก็หวังจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงมากกว่าใคร โดยจัดกิจกรรมต่างๆ ทำให้สมาชิกในองค์การรู้จักกัน และสามารถประสานงานให้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

๘. ด้านความรัก มนุษย์ต้องการแสดงออกซึ่งความรัก คือ รักบุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องการให้เขารักตอบด้วย จะแสดงออกในรูปของการรักเพื่อนเพศเดียวกันและต่างเพศ ทั้งความรักอันบริสุทธิ์และความรักด้วยเพศสัมพันธ์

### ๓. หลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องเด่นของพระพุทธศาสนา เพราะว่าหลักมนุษยสัมพันธ์นั้น เป็นตัวชี้ว่าศาสนาจะเสื่อมหรือจะเจริญ คนจะยอมรับพระหรือศาสนาหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับมนุษยสัมพันธ์ คำว่า “มนุษยสัมพันธ์” คือ การเกี่ยวข้องกับคนทำงาน เพราะว่างานทุกชนิด เราทำคนเดียวไม่ได้ และการที่จะทำงานให้สำเร็จได้นั้น เบื้องต้นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี กล่าวคือ ต้องสามารถสื่อความหมายกับสมาชิกในองค์กรให้ได้ ต้องทำความเข้าใจกับเขาให้ได้ เป็นพวกเป็นหมู่กับเขาให้ได้

พระพุทธเจ้าทรงใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ควบกับหลักมานุษยวิทยา ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ถ้าอ่านพุทธประวัติให้ละเอียดจะเห็นได้ว่า บางครั้งนั้น พระพุทธเจ้าก็โอนอ่อนผ่อนปรนกับชาวบ้านนั้นๆ ไม่ใช่ว่าพระองค์จะเอาความรู้ของพระองค์ถ่ายทอดให้เขาอย่างเดียว บางครั้งบริษัทบริวารไม่เรียบร้อย พระองค์ก็ไม่ได้สนใจ มุ่งโปรดเฉพาะบริษัท บริวารที่เรียบร้อย อย่างครั้งที่ไปโปรดพระเจ้าพิมพิสาร ตามตำนานว่ามีผู้มาฟัง ๑๓ นหุต คนที่ไม่เรียบร้อยก็มี คนที่เรียบร้อยก็มี ก็มุ่งประเด็นเอาคนที่เรียบร้อย ไม่ได้ยกผู้ที่ไม่ดีมาเป็นตัวอย่างในที่ประชุม

หลักของมนุษยสัมพันธ์นั้น จึงเป็นหัวใจของการทำงาน เพราะเราจะเข้ากันได้หรือไม่ได้อยู่ที่ตรงนี้จะเห็นได้ว่าพระพุทธเจ้านั้นเริ่มต้นจากเลขศูนย์ คือ ไม่มีคนรองรับคำสอนแม้แต่คนเดียว แต่ทำไมพระองค์ทรงสามารถหาบริษัทบริวารได้ พระองค์ต้องประกาศศาสนาหรือคำสอนแข่งกับศาสนาจำนวนมาก ซึ่งกำลังโด่งดัง โดยไม่มีกำลังของรัฐเข้าอุปถัมภ์เลย พระองค์ก็ยังสามารถทำได้ ตัวเราเองซึ่งเป็นผู้นำก็ว่าจะทำได้เช่นกัน แต่ที่บางคนบริหารงานไม่ได้มาก อาจจะเป็นเพราะขาดหลักการ ขาดอุดมการณ์ หรือวิธีการไม่เหมาะสม หลักการดี อุดมการณ์ดี แต่ว่าวิธีการไม่ดี ก็ยังใช้ไม่ได้

หลักธรรมที่จะใช้เป็นเครื่องเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ก็คือ หลักสังคหวัตถุธรรม ๔ ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคน และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ผู้บริหารการศึกษาต้องมีธรรมะหมวดนี้ไว้ประจำใจ เพราะเป็นการปฏิบัติตามหลักการสงเคราะห์ ๔ ประการ ดังนี้

๑. ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือสงเคราะห์ ด้วยปัจจัยสี่ ทุนหรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

ท่านแยกไว้ ๓ ประการ คือ (๑) วัตถุทาน (๒) วิทยาทาน และ (๓) อภัยทาน หากไม่สามารถจะให้วัตถุทานได้ก็ให้วิทยาทานและอภัยทาน การให้วิทยาทาน คือ ให้คำแนะนำ ให้ความรู้ทางศาสนาที่ถูกต้องแก่กลุ่มคนต่างๆ ซึ่งเกิดความข้องใจสงสัย ถ้าตัดความสงสัยของเขาได้ เขาก็จะเกิดความเชื่อถือ



ศรัทธาในพระสงฆ์ นี่เป็นการแสดงน้ำใจว่า เราก็มั่นใจจะช่วยเขา เมื่อเขาเลื่อมใสศรัทธาแล้ว เราจะทำอะไรก็ได้ ดังมีพระพุทธพจน์ยืนยันไว้ว่า “สพฺธา สาธุ ปตฺถิภูตฺตา ศรัทธาตั้งมั่นแล้ว ย่อมยังกิจกรรมน้อยใหญ่ให้สำเร็จได้แน่นอน”

ฉะนั้น หลักมนุษยสัมพันธ์ก็คือ จะทำอย่างไรให้เขาศรัทธาต่อเรา เชื่อถือเรา สิ่งที่จะทำให้คนศรัทธาอีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ ข้อวัตรปฏิบัติ ศีลาจารวัตรของผู้นำ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องชักจูงให้คนเลื่อมใสศรัทธาได้อย่างดียิ่ง ผู้นำก็ต้องพัฒนาตัวเองไปด้วย ต้องหาความรู้ หาประสบการณ์ ต้องค้นคว้าทั้งด้านปริยัติ ทั้งด้านปฏิบัติ ให้เป็นตัวอย่างของผู้ที่ได้ประสบพบเห็นจึงจะทำให้เขาเกิดความประทับใจ ถ้าเขาเกิดความประทับใจแล้ว ก็เรียกได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ของเราใช้ได้ ทำให้ได้คนมาร่วมงานได้บริษัทบริหารได้คนยอมรับนับถือ ทำให้สามารถทำงานใหญ่ได้และแก้ปัญหาได้

๒. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

การพูด เป็นเรื่องสำคัญ พระพุทธองค์ จึงทรงเน้นว่า วชิกรรม หรือการพูดนี้ เป็นที่รองรับกายกรรม และมโนกรรม คนมีวชิกรรมเสียจะหมดทุกอย่าง อย่าไปสร้างศัตรูทางปาก ควรใช้ปากสร้างบรรยากาศให้คนเป็นมิตร ให้มีไมตรีต่อกัน คนทั้งโลกระงับโทสะของโลกได้ด้วยวาจา ดังเรื่องที่โทณพราหมณ์กล่าวมธุรวาจาอหยาศึก ตอนที่เขากำลังแย่งพระบรมสารีริกธาตุของพระพุทธเจ้า ศักดิ์ที่มันจะเกิดขึ้นในโลก ยุติลงได้ด้วยวาจาพูดทั้งนั้น มนุษย์สัมพันธ์ข้อนี้ ได้แก่ การใช้หลักการเจรจา คือ ทำอย่างไรจะทำให้เขาเข้าใจ ผู้บริหารจึงควรมีปิยวาจา พูดจาให้รู้เรื่อง ให้เข้าใจ และใช้คำพูดให้เหมาะสมกับภาวะของตัวเอง

๓. อุตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนช่วยช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

การทำตนให้เป็นประโยชน์ คือ การที่เราไปในที่ใดที่หนึ่งแล้ว เห็นอะไรที่ขาดตกบกพร่อง เราก็เสนอตนเข้าไปช่วยเหลือตามสมควร ต่อมาถ้ามีงานอะไร เขาก็จะนึกถึงเราเป็นอันดับแรก นี่แสดงว่าเรากำลังอยู่ในหัวใจของเขา ถ้าเราอยู่ในหัวใจของเขาแล้ว การทำงานที่ยากก็กลายเป็นง่ายขึ้น เพราะว่าเขาก่อความเคารพนับถือในตัวเรา เราจะชี้แนะอะไร เขาก็เชื่อฟัง อย่างนี้ การนั้นก็สำเร็จแล้ว

๔. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกับต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข้ปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

การวางตัวของผู้นำต้องเสมอต้นเสมอปลาย ควบคุมจิตใจได้ หลักมนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นหัวใจของการทำงานสมัยใหม่ มีคำพูดกันมากกว่า คนนั้นไม่มีมนุษยสัมพันธ์ คนนี้ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ ในการ

ให้ความรู้หรืออบรมสั่งสอนคนอื่นนั้น จะต้องเน้นในการวางตนให้เหมาะสมกับภาวะของตน และแนะนำให้เขาได้เข้าใจในเรื่องนี้

หลักการบริหารมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพระพุทธศาสนาด้วยหลัก “สังคหัตถ์ ๔” ดังกล่าวนี้ จัดเป็นหลักธรรมที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับเสริมสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล ซึ่งจะเกิดประโยชน์โดยตรงต่อการบริหารงานให้เจริญก้าวหน้า เพราะเหตุที่ได้ประสานน้ำใจของสมาชิก ในองค์การไว้ได้ด้วยสามัคคี หลักธรรมทั้ง ๔ ประการดังกล่าว สามารถน้อมนำมาเป็นข้อกำหนดจดจำไว้ เป็นหลักปฏิบัติสั้นๆ ได้ว่า “ช่วยด้วยทุนด้วยของหรือความรู้ ช่วยด้วยถ้อยคำ ช่วยด้วยกำลังงาน ช่วยด้วยการร่วมเผชิญและแก้ปัญหา”<sup>๒</sup>

## ๔. การบริหารมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธ

### ๔.๑ พุทธวิธีบริหารมนุษยสัมพันธ์

การศึกษาทักษะการบริหารมนุษยสัมพันธ์ในประเด็นนี้ จะยึดหลักการของพระพุทธศาสนา โดยอิงหลักการศึกษากับวิธีการบริหารงานของพระพุทธเจ้าเป็นแนวทาง ปัจจุบันมีนักการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาอธิบายเรื่องนี้ไว้หลายแนวทาง แต่ที่ได้รับความนิยมนำมาเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาค้นคว้าเชิงวิชาการมากที่สุดก็คือ เรื่อง พุทธวิธีบริหาร ผลงานปาฐกถาของ พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมมจิตโต) อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในสมัยดำรงสมณศักดิ์ที่ “พระธรรมโกศาจารย์” และเป็นผลงานที่พิมพ์เผยแพร่ใน พ.ศ. ๒๕๔๙

เนื้อหาของเรื่อง พุทธวิธีบริหาร ที่ท่านแสดงไว้มีความสอดคล้องกับทักษะในการบริหารมนุษยสัมพันธ์ อยู่หลายประเด็น ฉะนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษา เรื่อง มนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธ ในหัวข้อที่ตั้งไว้นี้ จึงขออนุญาตประมวลสรุปเป็นข้อมูลหลักประกอบการศึกษาค้นคว้า ดังต่อไปนี้

ในเบื้องต้นของเนื้อหาท่านแสดงความหมายของการบริหารไว้อย่างน่าสนใจว่า การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจกับพุทธวิธีบริหาร ต้องอาศัยหน้าที่ของนักบริหาร ๔ ประการ เป็นกรอบในการพิจารณา ได้แก่ (๑) การวางแผน (Planning) (๒) การจัดองค์การ (Organizing) (๓) การบริหารงานบุคลากร (Staffing) และ (๔) การอำนวยการ (Directing) หน้าที่การบริหารนี้ย่อส่วนมาจากกระบวนการบริหารงาน (Process of Management) ๗ ประการ เรียกเป็นคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDCRB โดยตัดชื่อ การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ออกไป

<sup>๒</sup> ที.ปา. ๑๑/๑๔๐/๑๖๗.

เมื่อพิจารณาเฉพาะในส่วนของหน้าที่ในการวางแผน การจัดการ การบริหารงานบุคคล และการอำนวยการ ก็ทำให้ง่ายต่อการศึกษา เรื่อง การบริหารมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธใน ๔ ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การบริหารงานบุคคล และการอำนวยการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**๑. การวางแผน (Planning)** การบริหารมนุษยสัมพันธ์อันเนื่องด้วยการวางแผนนี้ มีความสำคัญมาก เพราะมุ่งให้ความสำคัญไปที่ตัวผู้บริหารว่า ควรบริหารงานอย่างมีวิสัยทัศน์ หลักการตามแนวพุทธวิธีบริหารใช้ว่า “จักขุมา” แปลว่า มีสายตาที่ยาวไกล คือ มองการณ์ไกล การมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์การให้มองเห็นภาพของความสำเร็จอันเป็นจุดหมายปลายทางได้ชัดเจน และใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์การยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น

การบริหารมนุษยสัมพันธ์ในการวางแผนนี้ สามารถพิจารณาได้ว่า การวางแผนเพื่อบริหารองค์การของพระพุทธเจ้าท่านั้น มีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์การ คณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน จึงเป็นเหตุพระพุทธศาสนาประดิษฐานมั่นคงและเจริญเติบโตขึ้นมาได้เพราะผลจากวิสัยทัศน์ของพระพุทธเจ้าท่านั้นเอง

**๒. การจัดการ (Organizing)** การบริหารมนุษยสัมพันธ์อันเนื่องด้วยการจัดการนี้ หลักการตามแนวพุทธวิธีบริหารมองว่า ทุกคนที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาเป็นพระภิกษุเสมอเหมือนกันหมด การอยู่ร่วมกันของคนที่ทำเทียมกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบังคับบัญชาอยู่บ้าง พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชที่หลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน และทรงจัดการองค์การพุทธโดยการแบ่งเป็นพุทธบริษัท ๔ คือ ภิกษุบริษัท ภิกษุณีบริษัท อุบาสกบริษัท และอุบาสิกาบริษัท ในส่วนของภิกษุบริษัทและภิกษุณีบริษัทได้ทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ เพื่อเป็นการกระจายอำนาจจัดการองค์การ โดยมีพระพุทธเจ้าทรงดำรงตำแหน่งเป็นธรรมราชา คือ ผู้บริหารสูงสุดในองค์การพระพุทธศาสนา และทรงแต่งตั้งสาวกทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือ ผู้ชำนาญการที่รับภาระงานด้านต่างๆ เป็นลักษณะของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

การบริหารมนุษยสัมพันธ์ในการจัดการนี้ สามารถพิจารณาได้ว่า ผู้บริหารควรน้อมนำพุทธวิธีบริหารมาเป็นแนวทางในการจัดการองค์การ โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันของสมาชิกในองค์การ ควรส่งเสริมความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและปลูกฝังวัฒนธรรมในเรื่องการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นภายในองค์การ จัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่ควรผูกขาดอำนาจในการบริหารจัดการองค์การไว้แต่เพียงผู้เดียว

**๓. การบริหารงานบุคคล (Staffing)** การบริหารมนุษยสัมพันธ์อันเนื่องด้วยการบริหารงานบุคคลนี้ หลักการตามแนวพุทธวิธีบริหารจะใช้การพิจารณากลับกรองสมาชิกผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนา โดยมอบหมายความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์เป็นผู้พิจารณา เมื่อรับเข้ามาแล้วพระผู้บวชใหม่จะต้อง

ได้รับการฝึกหัดอบรมและศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์ จนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงจะเรียกว่า “นิสัยมุตตะกะ” คือ ผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์

ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร トラบใดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลุเป้าหมายสูงสุดในพระพุทธศาสนา เขาผู้นั้นก็ยังคงต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติภายในองค์การตามความรู้ความสามารถ มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ดังพระบาลีที่ว่า “นิคคณเห นิคคหารหิ ปคคณเห ปคคหารหิ ชมคนที่ควรชม ยกย่องคนที่ควรยกย่อง”<sup>๑</sup>

การบริหารมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานบุคลากรนี้ ผู้บริหารสามารถพิจารณาได้จากพุทธวิธีบริหารที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์การ ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีโอกาสเรียนรู้งานอย่างเป็นระบบ และควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานบุคลากรด้วยการยกย่องให้เกียรติและให้รางวัล

**๔. การอำนวยการ (Directing)** การบริหารมนุษยสัมพันธ์อันเนื่องด้วยการอำนวยการนี้ หลักการตามแนวพุทธวิธีบริหารมุ่งอธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งต้องรับภาระในการอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในองค์การอย่างเป็นระบบ โดยไม่จำเป็นต้องใช้การบังคับหรือสั่งการ ก็สามารถขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายได้ด้วยควมวิริยะอุตสาหะของสมาชิกทุกส่วนงาน และการที่สมาชิกจะยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารเป็นสำคัญ

ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ คือ ความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร และบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการ ได้แก่

๔.๑ เป็นผู้มื่อตตหิตสมบัติ หมายถึง ความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ

๔.๒ เป็นผู้มื่อปรหิตปฏิบัติ หมายถึง ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์การของตน

พระพุทธเจ้า ทรงเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ พระองค์จึงทรงใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถาการี) และอยู่ให้เห็น นอกจากนี้ยังทรงใช้พุทธวิธีบริหารมนุษยสัมพันธ์ด้วยหลัก ธรรมาธิปไตย คือ การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมะคือหน้าที่เป็นสำคัญ

<sup>๑</sup> พุทธศาสนสุภาษิตว่า นิคคณเห นิคคหารหิ ปคคณเห ปคคหารหิ พึงชมคนที่ควรชม พึงยกย่องคนที่ควรยกย่อง พุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๑๙/๕๙๗.

#### ๔.๒ องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์แนวพุทธ

ความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นการผึกใจคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ยิ่งความสัมพันธ์เหนียวแน่นก็ยิ่งเพิ่มความ เป็นปึกแผ่นให้กับกลุ่มเท่านั้น ผู้บริหารที่ดีควรกำหนดไว้ในใจอยู่เสมอว่าทุกคนมีความสำคัญเหมือนกันหมด การศึกษาองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์แนวพุทธ สามารถพิจารณาได้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. องค์ประกอบส่วนบุคคล หมายถึง หลักการที่สร้างความเป็นตัวของตัวเองให้มีศักยภาพพอที่จะเป็นส่วนหนึ่งของคนที่มีความผูกพันในสังคมได้อย่างสง่างามเผย องค์ประกอบนี้เกิดจากปฏิบัติตามหลักมงคล ๓๘ ประการ เช่น (๑) การไม่คบคนพาล (๒) การคบบัณฑิต (๓) การบูชาบุคคลที่ควรบูชา (๔) การอยู่ในประเทศอันสมควร (๕) ความเป็นผู้มีบุญอันกระทำแล้วในกาลก่อน (๖) การตั้งตนไว้ชอบ เป็นต้น

๒. องค์ประกอบส่วนบุคคลกับบุคคลอื่น หรือองค์ประกอบระหว่างบุคคล ได้แก่ หลักการที่จะประสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเพื่อให้กิจการนั้นบรรลุเป้าหมายด้วยดี โดยปฏิบัติตามหลักธรรมในสังคัลกสูตร ที่ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ต่อบุคคลภายในสังคมเดียวกัน ตั้งแต่บุคคลที่อยู่ภายในชายคาเดียวกัน คือ พ่อแม่ คู่ครอง บุตรธิดา ตลอดถึงญาติพี่น้องและการอำนวยความสะดวกแก่บุคคลที่อยู่นอกบ้าน เช่น เพื่อน ครูอาจารย์ นายจ้าง พระภิกษุสงฆ์ ซึ่งตั้งอยู่ในกรอบปฏิบัติที่อิงอาศัยธรรม คือ สังคหัตถุธรรม ๔ ประการ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจกันไว้เป็นสำคัญ ซึ่งท่านเปรียบเสมือนสลักที่ยึดเพลาธไว้ไม่ให้หลุดออกจากกัน

๓. องค์ประกอบส่วนบุคคลกับสังคมโดยรวม ได้แก่ หลักการที่จะอำนวยความสะดวกให้สังคมอยู่ดีมีสุข โดยยึดหลักวาระ ๔ ในอัครคณฺยสูตร ซึ่งแสดงถึงการทำหน้าที่ของแต่ละกลุ่มชนไม่ให้ขาดตกบกพร่อง เพื่อพัฒนาประเทศไปสู่ที่เจริญ โดยอาศัยหลักคุณธรรมความไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง เป็นแนวบรรทัดฐาน เพราะฉะนั้น สัมพันธภาพในสังคมจะเกิดขึ้นได้ต้องละความอยาก ความโกรธ ความหลงผิด เช่นนี้แล้วสังคมและประเทศชาติก็จะเจริญยิ่งขึ้นไป

มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการจูงใจคน และความสำเร็จของมนุษยสัมพันธ์ก็อยู่ที่ใจของคน การเปิดฉากทักทายผู้อื่นก่อน ยิ้มกับผู้อื่นก่อน ยกมือไหว้ผู้อื่นก่อน พุดกับผู้อื่นก่อน ย่อมอยู่ในฐานะที่เป็นต่อ ดังพุทธภาษิตที่ว่า “ผู้บูชาย่อมได้รับการบูชาตอบ ผู้ไหว้ย่อมได้รับการไหว้ตอบ”<sup>๔</sup> การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นอย่ามัวรักษาเหลี่ยม ทะนงตน ต้องรอให้คนอื่นทักก่อนจึงจะทัก คนอื่นพุดก่อนจึงจะพุด คนอื่นยิ้มก่อนจึงจะยิ้ม หากทำเช่นนี้ท่านก็อาจจะเป็นคนที่ยืนอยู่อย่างโดดเดี่ยวเดียวดาย โดยไม่มีคนไปสัมพันธ์ด้วย

#### ๔.๓ วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธ

มนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเองแล้วจึงขยายวงกว้างออกไปยังคนรอบข้าง จนถึงระดับสังคมส่วนรวม ทั้งนี้โดยการน้อมนำหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้

<sup>๔</sup> พุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๑๗/๑๘๖.

๑. **วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในตนเอง** หมายถึง ตรวจสอบความพร้อมของตัวเองเสียก่อน ว่าสิ่งที่ตัวเองต้องการนั้นคืออะไร การรู้จักเลือกสถานที่ที่อยู่อย่างเหมาะสมหรือเลือกการงานที่ถูกต้องกับวิชาที่ตัวเองเรียนมาที่ตัวเองชำนาญ การได้มีบุญวาสนาคอยอุดหนุนตามส่งมาเกื้อหนุน การตั้งตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม การชวนขวายเป็นความรู้ใส่ตัวอยู่เสมอทั้งวิชาการจากตำราและความรู้รอบตัวก้าวให้ทันเทคโนโลยีเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า ได้รับการฝึกฝนในศิลปะวิทยาการอย่างชำนาญ ฝึกให้เป็นผู้มีระเบียบวินัยในตัวเองรู้จักเคารพกติกาของสังคมฝึกตนเองให้เป็นผู้กล้าแต่คำสัตย์จริง เจริญอ่อนหวาน ถูกกาลเทศะ รู้จักควบคุมวาจาของตนเองให้ถูกหลักธรรม

๒. **วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น** หมายถึง การรู้จักเลือกคบคนที่ควรคบเพราะสังคมจะอยู่ได้ก็เพราะการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม ต้องถือปฏิบัติว่า คบคนพาลพาลพาไปหาผิด คบบัณฑิตบัณฑิตพาไปหาผล คบคนชั่วพาตัวให้มีเดมน จะคบคนควรพิจารณา รู้จักบูชากราบไหว้ผู้ที่ให้ความอุปการะเรามา เช่น บูชานิยมบุคคลต่างๆ บิดามารดาที่ต้องมีความกตัญญูรู้คุณท่าน เลี้ยงดูบุตรให้เป็นคนดี และอยู่รอดในสังคม มีความซื่อสัตย์ต่อคู่ครองของตนเอง ทำงานที่เจ้านายมอบให้ไม่ให้ค้างค้ำ รู้จักเฉลี่ยความสุขให้บุคคลอื่นทั้งคนใกล้และคนไกลแม้กระทั่งญาติมิตรที่ตกทุกข์ได้ยาก

๓. **วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์กับสังคม** หมายถึง การสรรสร้างความดีให้เกิดขึ้นในสังคมเพื่อให้สังคมเป็นสุข โดยไม่หวังผลตอบแทน เช่นการมีความไม่ประมาททั้งในการประกอบอาชีพ และความไม่ประมาทในชีวิต มีความเคารพต่อกติกาสังคม ต่อบุคคลผู้ควรเคารพ มีความสันโดษคือการดำรงตนอยู่ด้วยเศรษฐกิจพอเพียง ชีวิตก็จะมีสุขไม่เบียดเบียนใครให้เกิดความลำบากทั้งกายและใจ

#### ๔.๔ มนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธกับการเรียนการสอน

ครูอาจารย์ คือ บุคลากรทางการศึกษาที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบการบริหารการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ และเป็นผู้มีบทบาทมากในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาบทบาทที่ครูอาจารย์พึงมีต่อศิษย์ก็คือความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สม่่าเสมอ แม้จะมีการทำโทษก็จะต้องมีเหตุผล ไม่แสดงความโมโห น้อยใจออกมา ควรรู้จักวิธีอบรมสั่งสอนศิษย์ให้เข้าใจเจตนาที่ดีของครูว่าการทำโทษนี้เพื่อหวังให้ศิษย์ดีต่อไปในอนาคต แม้เป็นการทำโทษก็ควรทำอย่างสร้างสรรค์ ไม่ใช่การทำร้ายให้เจ็บตัวเจ็บใจ หรือดูว่ากล่าวด้วยอารมณ์โมโห และไม่ควรพูดจารุนแรงหรือไม่สุภาพ เป็นต้น

ทักษะการบริหารมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธที่ครูอาจารย์ควรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติก็คือความเป็นกัลยาณมิตร ตามหลัก “กัลยาณมิตรธรรม” ๗ ประการ ดังนี้

๑. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนม เป็นกันเอง ขวนใจผู้เรียนให้อยากเข้าไปปรึกษาไต่ถาม

๒. ครุ น่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ และปลอดภัย

๓. ภาวนีโย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้สึกจริงทรงภูมิปัญญาแท้จริง และเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตน อยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่องควรเอาอย่าง ทำให้ศิษย์เฝ้าอ้างและรำลึกถึงความซาบซึ้ง มั่นใจและภาค ภูมิใจ

๔. วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจ รู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้ คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือนเป็นที่ปรึกษาที่ดี

๕. วจนกขโม อุดหนุนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมทั้งจะรับฟังคำปรึกษาซักถาม แม้จุกจิก ตลอดคำ ล่วงเกินและคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ อุดหนุนฟังได้ ไม่เบื่อหน่ายไม่เสียอารมณ์

๖. คัมภีร์ธูจะ กะถัง กัตตา แดลงเรื่องล้าลึกได้ คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่ยุ่งยากลึกซึ้งให้ เข้าใจได้ และสอนศิษย์ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

๗. โน จัญฐานเน นิโยชะเย ไม่ชักนำไปในอฐาน คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย หรือเรื่องเหลวไหล ไม่สมควร<sup>๕</sup>

กัลยาณมิตรธรรมทั้ง ๗ ประการนี้ กล่าวสรุปเพียงย่อๆ ได้ว่า “น่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจ รู้จักพูด ให้ได้ผล อุดหนุนต่อถ้อยคำ แดลงเรื่องล้าลึกได้ และไม่ชักนำไปในทางเสื่อม” ฉะนั้น ครูอาจารย์ควรยึดถือเป็น หลักปฏิบัติบำเพ็ญอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดมีขึ้นในใจสม่ำเสมอ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูอาจารย์กับศิษย์

## บทสรุป

ทักษะการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ ได้แก่ (๑) ความหมายและความสำคัญของ มนุษย์สัมพันธ์ (๒) หลักธรรมในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และ (๓) การบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ

สืบเนื่องจากคุณลักษณะของความมีมนุษย์สัมพันธ์ ถือเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบการ บริหารการศึกษา เพราะเป็นคุณลักษณะที่บ่งบอกความเป็นตัวตนของนักบริหาร จากการศึกษาความหมาย ของมนุษย์สัมพันธ์ พบว่า คำว่า “มนุษย์” (Human) หมายถึง ผู้มีจิตใจสูง ความหมายนี้เป็นการกล่าวถึง ลักษณะโดยตรงของความเป็นมนุษย์ ส่วนคำว่า “สัมพันธ์” (Relations) หมายถึง ความผูกพัน เกี่ยวข้อง การติดต่อกัน ความเกี่ยวพันกัน เมื่อนำทั้งสองคำมารวมกันเป็น “มนุษย์สัมพันธ์” จึงมีความหมายโดย ภาพรวมว่า การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างคนที่อยู่ร่วมกันและมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ในความ เกี่ยวข้องกันนี้จึงทำให้มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในสังคมหรือองค์กรให้เป็นไปด้วยความราบรื่น เจริญก้าวหน้า ประสบ ความสำเร็จ และก่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม

<sup>๕</sup> อัง.สศตค.(ไทย) ๒๓/๓๗/๕๘.

หลักการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หลักธรรมที่ช่วยเสริมสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนามีหลายหมวด สำหรับในที่นี้นำเสนอเพียงข้อเดียวก็คือ หลักสังคหวัตถุธรรม ๔ ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคน ประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี และเป็นการปฏิบัติตามหลักการสงเคราะห์ ๔ ประการ ดังนี้

๑. ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน

๒. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง

๓. อุตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย

๔. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกับต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ ร่วมสุข ร่วมทุกข์

หลักสังคหวัตถุธรรม ๔ ประการนี้ สามารถจดจำเป็นหลักปฏิบัติสั้นๆ ได้ว่า “ช่วยด้วยทุนด้วยของ หรือความรู้ ช่วยด้วยถ้อยคำ ช่วยด้วยกำลังงาน ช่วยด้วยการร่วมเผชิญและแก้ปัญหา”

การบริหารมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธ หัวข้อนี้แบ่งเป็นข้อย่อยได้ ๔ หัวข้อ เริ่มจากเรื่อง พุทธวิธีบริหารมนุษยสัมพันธ์ การศึกษาเรื่องนี้ได้แสดงหลักเทียบเคียงกับศาสตร์การบริหารองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ (๑) การวางแผน (Planning) (๒) การจัดองค์การ (Organizing) (๓) การบริหารงานบุคลากร (Staffing) และ (๔) การอำนวยการ (Directing) ผู้บริหารหรือผู้นำควรใช้ทักษะการบริหารมนุษยสัมพันธ์ให้สอดคล้องประสานกับระบบงานแทบทุกส่วน ต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดวางแผน ให้ความเสมอภาคกับการจัดองค์การ ใช้คนให้เหมาะกับงาน และคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ในการอำนวยการอย่างเป็นระบบ, เรื่องที่ ๒ กล่าวถึงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์แนวพุทธ โดยพิจารณาจาก ๓ ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบส่วนบุคคล องค์ประกอบส่วนบุคคลกับบุคคลอื่น และองค์ประกอบส่วนบุคคลกับสังคมส่วนรวม, เรื่องที่ ๓ วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธ มีกรอบแนวคิด ๓ ข้อย่อย ได้แก่ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดมีในตนเอง การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับสังคม ทั้งหมดนี้พัฒนาได้ด้วยการมีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เรื่องที่ ๔ มนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธกับการเรียนการสอน การบริหารมนุษยสัมพันธ์ข้อนี้เน้นที่คุณสมบัติของครูอาจารย์ ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในสถานศึกษาและมีความใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด จึงควรตระหนักถึงความมีมนุษยสัมพันธ์ตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้าในหัวข้อ “กัลยาณธรรม ๗” กล่าวโดยย่อ ได้แก่ “นารัก นำเคารพ นำเจริญใจ รู้จักพูดให้ได้ผล อดทนต่อถ้อยคำ แกล้งเรื่องล้าลึกได้ และไม่ชักนำในทางเสื่อม” ครูอาจารย์ควรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติบำเพ็ญอย่างต่อเนื่องให้เกิดเป็นคุณธรรมประจำใจและให้เกิดมีขึ้นในใจตนอย่างสม่ำเสมอ เช่นนี้ย่อมเป็นผู้สมควรได้รับการยกย่องยอมรับว่า “ปุชณียบุคคล”



## เอกสารอ้างอิง

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖.

\_\_\_\_\_. **การศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตหรือการศึกษาเพื่อเพิ่มผลผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๔๒.

\_\_\_\_\_. **พุทธวิธีแก้ปัญหาเพื่อศตวรรษที่ ๒๑**. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๒.

\_\_\_\_\_. **การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๙.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

\_\_\_\_\_. **ขอบฟ้าแห่งความรู้**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

ประดินันท์ อุปรมย์. เอกสารการสอนชุดวิชาพื้นฐานการศึกษา หน่วยที่ ๔ **มนุษย์กับการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๕. นนทบุรี : สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

วินิจ เกตุขำ. **มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๒.

เว็บไซต์ :

[http://thethanika.blogspot.com/2010/09/blog-post\\_24.html](http://thethanika.blogspot.com/2010/09/blog-post_24.html)