

# การบริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ\*

## Organizational Management and Buddhist Human Resource Development

พระครูสุภัทกิจจานุการ\*\*  
Phrakhrusuphatthakijjanukan  
ปรัชญา บุตรสะอาด\*\*\*  
Pratya butsaad  
สุขสรร ทองที\*\*\*\*  
Suksan tongtee  
วิทยาลัยสงฆ์ชลบุรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย  
Chonburi Sangha College Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand  
E-mail: butsaad16@gmail.com

Received: April 11, 2024

Revised: April 26, 2024

Accepted: May 21, 2024

### บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ การบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การกำหนดตำแหน่งหน้าที่งาน การวางระบบงาน เป็นต้น เพราะการจัดองค์กรที่ดีจะทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่ยาก พระพุทธองค์ทรงมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดตำแหน่งสายการบังคับบัญชาในองค์กร มีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่อย่างไร ใครสั่งการใครซึ่งเป็นไปตามสายงาน และแต่ละตำแหน่งจะต้องสามารถทำหน้าที่การทำงานให้เหมาะสมกับธรรมชาติของงาน เช่น การกำหนดตำแหน่งเอตทัคคะหรือคุณธรรมประจำแต่ละปัจเจกบุคคล และความเหมาะสมกับงาน การบริหารจัดการแนวพุทธเป็นความพยายามในการนำเอาหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาประยุกต์กับการทำงานสมัยใหม่ ทั้งนี้

\* บทความนี้ ได้พัฒนามาจากบทความวิชาการ ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในหนังสือสารนิพนธ์ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ งานพิธีประสาทปริญญา ประจำปี ๒๕๖๖ ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ระหว่างวันที่ ๘-๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๕, และวันที่ ๙-๑๐ ธันวาคม ๒๕๖๖

\*\* พระครูสุภัทกิจจานุการ phrakhrusuphatthakijjanukan อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ชลบุรี

\*\* นายปรัชญา บุตรสะอาด Mr.Pratya butsaad อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ชลบุรี

\*\*\*\* นายสุขสรร ทองที Mr.Suksan tongtee อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ชลบุรี

เพราะพุทธธรรมเป็นนามธรรมสูงกว่าความรู้สมัยใหม่ใด ๆ เมื่อองค์กรมั่นคงแล้ว เราจะหยุดแค่นั้นไม่ได้ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เรียกว่าการพัฒนาองค์การ สามารถทำได้ทั้งทางโลกและทางธรรม

**คำสำคัญ:** การบริหารองค์กร; การพัฒนา; ทรัพยากรมนุษย์; เชิงพุทธ

## Abstract

This academic article the objective is for organizational management and human resource development with Buddhist principles. Organizational management is important. such as determining job positions Laying out work systems, etc. because good organization will make the various activities of the organization able to reach its goals without difficulty. The Lord Buddha had a vision for determining the chain of command in the organization. What positions are there? What are the duties and responsibilities of each position? Who gives orders to whom according to the line of work? And each position must be able to perform duties that are appropriate to the nature of the job. such as determining the position of ethakkha or morality for each individual. and suitability for the job Buddhist management is an attempt to apply the principles of Buddhism to modern work. This is because Buddhism is a higher abstraction than any modern knowledge. Once the organization is established, we can't stop there. It needs to be updated and changed all the time. It's called organizational development. It can be done in both worldly and religious ways.

**Keyword:** Organization Administration; Development; Human Resources; Buddhist

## ความนำ

การบริหารจัดการองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยวิทยาการบริหารจัดการ เข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และสิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้า ตรัสว่า “ผู้บริหารต้องมีจักขุมา” แปลว่า มีสายตาทียาวไกล คือมองการณ์ไกล” วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหาร สามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกในองค์กรยอมรับ และดำเนินไปสู่

<sup>๑</sup> อด.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๔๖.

จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์<sup>๒</sup> นักบริหารโดยทั่วไปจะต้องประกอบด้วยหลัก ๔ หลัก คือ การวางแผนงาน การจัดองค์กร อำนาจการและคอยควบคุมทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตรงกับคำจำกัดความที่ว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น<sup>๓</sup> การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะไปดีตามมา ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์<sup>๔</sup>

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้า มีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศชาตินั้นก็พัฒนาไปไม่ได้ยาก ดังนั้นความเจริญหรือความถดถอยของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากร มนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากร มนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ<sup>๕</sup>

<sup>๒</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๖.

<sup>๓</sup> พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๒-๓.

<sup>๔</sup> วมัทธนา โมรากุล, “ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา”, **รายงานการวิจัย**, (ทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๕), หน้า ๒๕.

<sup>๕</sup> กรณีการ์ สุวรรณศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: chrome-extension://efaidn-bmnnnibpcjpcglcfindmkaj/http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/ [สืบค้น ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖].

## แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่ผ่านมามนุษย์มีวิวัฒนาการในการบริหารเรื่อยมาโดยเฉพาะวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าทั้งในแง่ของความเจริญก้าวหน้าของตัวเองและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานต่าง ๆ

### ความหมายของคำว่า “การบริหาร”

การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ ดังคำกล่าวที่ว่า “Administration is the art of getting things done” หมายความว่า ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว<sup>๖</sup> การบริหารเป็นกระบวนการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ผ่านการบริหาร เช่น การวางแผนการจัดองค์กร การนำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>๗</sup> การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นและหรือโดยผู้อื่นเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๘</sup> นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า “การบริหาร” ในมิติต่าง ๆ ดังจะนำมาเป็นตัวอย่าง ดังนี้

J.W. Getzels and E. GGuba ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารคือกระบวนการทางสังคม ซึ่งสามารถมองได้ ๓ ทาง คือ

๑. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา
๒. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย
๓. ทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์หรือร่วมทำปฏิกิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน<sup>๙</sup>

<sup>๖</sup> Herbert A Simon, **Administrative Behavior**, (New York: The Free press, 1976), p.1.

<sup>๗</sup> Dubrin J. Andrew and Duane Ireland, **Management Organization**, 2<sup>nd</sup> ed, (Ohio:South Western Publishing Co, 1993), p. 4.

<sup>๘</sup> Thomas J. Sergiovanni, Martin Burlingame. Fred D. Coombo, and Paul W. Thurston, **Education Governance and Administration**, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1980), p. 5.

<sup>๙</sup> J.W. Getzels and E.GGuba, **Social Behavior and the Administrative process**, (School Review, 1957), p. 423.

Kae H. Chong ให้คำนิยามของการบริหารว่า คือกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การนำ และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๐</sup>

E.N. Chapman ได้ให้คำนิยามของการบริหารไว้ว่า การบริหารหมายถึงการขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายโดยอาศัยผู้อื่น ด้วยการเป็นผู้นำ การแนะนำ และการกระตุ้นความเพียรของผู้อื่น เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการปลุกขวัญให้กำลังใจ การสื่อสาร การวางแผน และการจัดการ<sup>๑๑</sup>

วีระ อัมพันสุข ได้ให้คำนิยามของการบริหารไว้ว่า การบริหารต้องใช้ความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติในการบริหารงาน โดยอาศัย ๔ M คือบุคคล (MAN) เงินทุน (MONEY) อุปกรณ์ต่าง ๆ (MATERIAL) และการจัดการ (MANAGEMENT) และการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการ ใช้สร้างความมั่นคงทางจิตใจ<sup>๑๒</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นการแก้ปัญหาขององค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและนักบริหารก็คือ นักแก้ปัญหขององค์กร องค์กรแต่ละองค์กรต่างก็มีปัญหาทั้งในด้านงาน ด้านเวลา ด้านงบประมาณ ด้านคน ซึ่งรวมถึงปัญหาสุขภาพร่างกายและจิตใจด้วย องค์กรจึงมีเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงาน บริหารบุคคล บริหารงบประมาณ บริหารเวลา บริหารการตลาด บริหารเครื่องจักรกล บริหารร่างกาย และบริหารจิตใจ เป็นประจำ ถ้านักบริหารสามารถบริหารสิ่งเหล่านี้ได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือกลยุทธ์หรือกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตามหาและจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ตามคุณสมบัติของทรัพยากรที่มี เพื่อดึงเอาศักยภาพสูงสุดมาขับเคลื่อนองค์กร โดยในแต่ละองค์กรจะมีการเสริมศักยภาพหรือความสามารถต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ การดูแลสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ หรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ภายใต้ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม<sup>๑๓</sup>

<sup>๑๐</sup> Kae H. Chong, **Management: Critical Success Factor**, (Boston: Alyn and Bacon, Inc, 1987), p.10.

<sup>๑๑</sup> E.N. Chapman, **Supervisor Survival Kit, 2nd ed**, (California: Science Research Associates Inc, 1995).

<sup>๑๒</sup> วีระ อัมพันสุข, **พุทธธรรมกับการบริหารบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เอราวิณการพิมพ์, ๒๕๒๖), หน้า ๑.

<sup>๑๓</sup> “การบริหารทรัพยากรมนุษย์”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.enablesurvey.com/article-detail/303925a5-41b5-417f-9664-92b44def0cce/human-resource-management> [๑ ตุลาคม ๒๕๖๖].

### ความหมายทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ดังจะนำมาเป็นตัวอย่าง ดังนี้

**ทองศรี กำภู ญ อยุธยา** ได้ให้ความหมายของ “ทรัพยากรมนุษย์” ไว้ดังนี้ คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึง มนุษย์เป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสิ่งที่มีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสม กับองค์กรให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและรุ่งเรือง<sup>๑๔</sup> สอดคล้องกับ **บรรจง ชูสกุลชาติ** ได้ให้ความหมายของ “ทรัพยากรมนุษย์” ว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource ) หมายถึง แรงงาน ความรู้ ความคิด ความชำนาญของมนุษย์<sup>๑๕</sup> และ **จิระ หงส์ดารมภ์** ได้ให้ความหมายของ “ทรัพยากรมนุษย์” ไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีค่า และให้ผลตอบแทน<sup>๑๖</sup>

สรุป จากความหมายที่กล่าวมาทำให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันได้

### ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความเข้าใจทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณา ๓ มิติ คือ ทักษะ สุขภาพ และเจตคติ

๑. มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวกับการศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (Formal) และรูปแบบ (Non-Formal) น่าจะเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าคนที่ไม่มีทักษะก็ไม่สามารถทำงานอะไรได้เลย นั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความรู้ และผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ย่อมมีความรู้ที่สูงกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ประถมศึกษา (เมื่อคุณสมบัติอื่น ๆ เสมอกันตลอด)

๒. มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติที่เกี่ยวกับด้านความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพ (Physical) และจิตภาพ (Psychological) ภายในมิตินี้ด้านเดียว ก็น่าจะยอมรับกันได้เช่นเดียวกันว่าคนที่มีความไม่สมบูรณ์ทางด้านร่างกายหรือด้านจิตใจ หรือทั้งสองด้าน ย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าคนที่มีร่างกายแข็งแรง หรือจิตใจที่ถูกต้องลักษณะ (Healthy) ในทำนองเดียวกันคนที่มีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ ย่อมมีคุณภาพสูงกว่าคนที่มีร่างกายแข็งแรงแต่มีโรคประสาทหรือโรคจิตประจำตัว

<sup>๑๔</sup> ทองศรี กำภู ญ อยุธยา, *การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๕๑.

<sup>๑๕</sup> บรรจง ชูสกุลชาติ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับสังคมอุตสาหกรรมในทศวรรษหน้า”, *เอกสารประกอบการสัมมนา*, (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครูจันทระเกษมและวิทยาลัยครูพระนคร, ๒๕๓๔), หน้า ๖.

<sup>๑๖</sup> จิระ หงส์ดารมภ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑-๖”, *เอกสารประกอบการสอน*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

๓. มิติด้านเจตคติ เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด ซึ่งขาดความชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับ มิติด้านทักษะ และด้านสุขภาพ มิติด้านเจตคติ จะเกี่ยวข้องกับตัวเอง กับบุคคลอื่นและกลุ่มคนที่เป็นลบบ ย่อมมีคุณภาพดีต่อกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิดในทางบวก<sup>๑๗</sup> มีผู้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากร มนุษย์ไว้มากมายหลายนัยต่าง ๆ ดังนี้

**เชาว์ โรจนแสง** อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรมทั้งหลาย ที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการธำรงรักษา (Maintaining) ผู้มี ความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากร มนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ทว่า ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับ ในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน<sup>๑๘</sup>

**ณัฐพันธ์ เชนนันท์** ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึงกระบวนการ ที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมให้เข้ากับการปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากร ขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคม ได้อย่างมีความสุขในอนาคต<sup>๑๙</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** มีทัศนะว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติ ในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบุคลากรเพื่อใช้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร<sup>๒๐</sup>

**นรา ขำคม** มีทัศนะว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการจัดการบุคลากรที่จะ เข้ามาอยู่ในองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะ นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายหรือวางจุดประสงค์ไว้<sup>๒๑</sup>

<sup>๑๗</sup> ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์, **แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑), หน้า ๑-๒.

<sup>๑๘</sup> เชาว์ โรจนแสง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์, เอกสารชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, ๒๕๕๔), หน้า ๘.

<sup>๑๙</sup> ณัฐพันธ์ เชนนันท์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

<sup>๒๐</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๓.

<sup>๒๑</sup> นรา ขำคม, "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก", **วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๙.

**พยอม วงศ์สารศรี** อธิบายว่า การบริการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา อารมณ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องการพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข<sup>๒๒</sup>

**เสนาะ ตีเยาว์** มีทัศนะว่า การบริการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุดรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น<sup>๒๓</sup>

**กล่าวโดยสรุป** จากการให้ความหมายของการบริการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่ จะมีการให้ความหมายคล้ายคลึงกัน คือ เป็นการกล่าวถึงศักยภาพหรือความสามารถที่มีในตัวบุคคล ศักยภาพที่มีจะประกอบด้วยความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพ และความรู้สึกรู้สึกคิด ซึ่งนำไปสู่ การผลิต การจัดการและการบริหาร อาจมีนักวิชาการบางท่านมองแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด แต่เมื่อสรุปแล้วจะเป็นการมองที่ตัวบุคคลและมองที่เป็นผลผลิตที่เกิดจากการจัดการของมนุษย์

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ทุกองค์กรต่างพยายามที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในด้านการเป็นผู้นำตลาด การขยาย ส่วนแบ่งการตลาด การมีสินค้าหรือการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง การที่องค์กรจะบรรลุซึ่งเป้าหมายเหล่านั้นได้ องค์กรจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และการที่องค์กรจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ องค์กรจะต้องมีรูปแบบที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย

๑. การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดแบบถาวร ที่มีผลต่อการปฏิบัติหรือประสบการณ์

๒. การฝึกอบรม เป็นแผนการและระบบการปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งผ่านการเรียนรู้ หรือเป็นโปรแกรมหรือ รายการที่บุคคลสามารถพัฒนาไปในแต่ละระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

<sup>๒๒</sup> พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏ สวดุสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

<sup>๒๓</sup> เสนาะ ตีเยาว์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๖.

๓. การพัฒนา เป็นการเจริญเติบโตหรือการตระหนักถึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ของแต่ละบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้และได้ประสบการณ์จากการเรียนรู้

๔. การศึกษา เป็นการพัฒนาการของการเรียนรู้ที่เป็นความนิยม และความเข้าใจที่เป็นความต้องการในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะต่างกับความรู้และทักษะที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมในการดำเนินชีวิตเพียงอย่างเดียว<sup>๒๔</sup>

**ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี** ได้ศึกษาตัวแบบ กรอบแนวคิด และขอบเขตเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการหลายท่าน แล้วแสดงถึงรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับเป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ ดังนี้

๑. การพัฒนางาน หมายถึง งานในปัจจุบันที่บุคลากรทำอยู่ การพัฒนางานถูกจัดไว้คู่กับกิจกรรมการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน ด้วยวิธีการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยาย การฝึกปฏิบัติจริงในที่ทำงาน หรือด้วยการฝึกอบรมทางไกล ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การพัฒนาปัจเจกบุคคล การศึกษา คือการสร้างการเรียนรู้เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมาย เส้นทางเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการไปทำงานหรือดำรงตำแหน่งในอนาคต

๓. การพัฒนาองค์กร การพัฒนา หมายถึง การทำให้ดีขึ้น การทำให้เติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาเน้นไปที่องค์กร เพื่อให้องค์กรปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ สำหรับขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น<sup>๒๕</sup>

**นิสตาภัก เวชยานนท์** ได้แสดงโมเดลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการในการพัฒนา กล่าวคือ การวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการพัฒนาเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ซึ่งเป้าหมายนั้นมักจะมาจากพันธกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่อาจใช้วิธีการสร้างภาพฝันความสำเร็จขององค์กรที่จะเกิดขึ้น เป็นการกำหนดจุดหมายร่วมกันในอนาคต ในการกำหนดภาพฝันความสำเร็จขององค์กรนั้นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

<sup>๒๔</sup> พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๔), หน้า ๑๕๘.

<sup>๒๕</sup> ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓ ฉบับปรับปรุง, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๑๔๔-๑๔๕.

กับองค์กรควรที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ความคาดหวังมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน หรือรูปแบบการปฏิบัติงาน ที่ดีที่สุดเอามาประมวล

ขั้นตอนที่ ๒ ประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กร การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเป็นจุดเริ่มต้นที่จำเป็นและสำคัญที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ ๓ สำรวจตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม รวมทั้งเทคโนโลยี สภาพภูมิศาสตร์

ขั้นตอนที่ ๔ เปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ และสภาพเป้าหมายที่องค์กรอยากจะทำบรรลุ และระบุถึงช่องว่างความแตกต่าง

ขั้นตอนที่ ๕ กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

ขั้นตอนที่ ๖ การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ ๗ การประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเกี่ยวข้องกักิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาการทำงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อให้งานในองค์กรเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขั้นตอนของการพัฒนาจะมุ่งหมายไปที่การสร้างกลยุทธ์ของการพัฒนา ได้แก่ การวิเคราะห์ สถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่บุคลากรในองค์กรจะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และประการสุดท้ายคือการประเมินผลการ ดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<sup>๒๖</sup>

### ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในสังคมมีอัตราที่รวดเร็วมากกว่าในอดีตเนื่องจากผลกระทบด้านนิเวศวิทยา การด้านความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ควบคู่กับกระแสโลกาภิวัตน์ไม่ว่าจะเป็นระบบการสื่อสาร ระบบคอมพิวเตอร์รวมถึงเทคโนโลยีชีวภาพ ได้ส่งผลกระทบต่อด้านความเป็นอยู่ของมนุษย์ในทุกมิติ ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ อาจทำให้เกิดปรากฏการณ์ “การตระหนกต่ออนาคต (Future Chock” การรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ จึงได้มีการจัดเตรียมการพัฒนาในทุก ๆ ด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ดังนี้

๑. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กร ไปสู่ความสำเร็จได้

<sup>๒๖</sup> นิสตารค์ เวชยานนท์, การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: เดอะ กราฟิ โก ซิสเต็มส์, ๒๕๕๙), หน้า ๔๑๑.

๒. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ความสามารถ และยังคงส่งผลให้เกิดความทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

๓. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย

๔. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะหากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเยี่ยมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ ก่อให้เกิดการจ้างงานและภาวะการมีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศชาติมากยิ่งขึ้น<sup>๒๗</sup>

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อบุคลากร ตลอดจนสังคมส่วนรวม จำแนกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านพนักงาน ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในการที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสินค้าหรือบริการ พนักงานมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรระหว่างพนักงานกับองค์กรร่วมกัน

๒. ด้านองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและในอนาคต ความพร้อมและความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ในองค์กร จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

๓. ด้านสังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานการพัฒนาาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหาก องค์กรเจริญเติบโต ก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศ ต่อไป<sup>๒๘</sup>

สรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะส่งผลทำให้ผลิตผล และผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น โดยที่ทุนมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าโดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการรักษา จะเห็นได้ว่าคุณค่าของทุนมนุษย์นั้นมีตั้งแต่ระดับต่ำ

<sup>๒๗</sup> วิลาวรรณ รัตพิศาล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: วิจิตรหัตถกร, ๒๕๕๐), หน้า ๕.

<sup>๒๘</sup> พิเชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๔), หน้า ๒๖.

คือ สามารถส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าตามภารกิจในตำแหน่ง หรือถ้าองค์กรมีการจัดการทุนมนุษย์อย่างดี ทุนมนุษย์นั้นก็จะมียกระดับ คือ นอกจากจะส่งมอบคุณค่าแล้ว ยังจะเพิ่มคุณค่าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น แต่ถ้าองค์กรที่ใช้การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คุณค่านั้นก็จะถูกยกระดับขึ้นมาเป็นการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กร อาจนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ซึ่งทำให้องค์กรก้าวกระโดดเหนือคู่แข่ง ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและนำไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งทั้งนี้ทั้งนั้น ตัวการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นถือว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญขององค์กร

### หลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรมีวิธีการที่หลากหลาย หากองค์กรสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและภารกิจขององค์กร จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในงาน เพราะบุคลากรทุกคนมีศักยภาพของตนเอง ที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ หากมีแรงจูงใจที่ดีพอ<sup>๒๙</sup> ดังนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น องค์กรจะต้องดำเนินการทุกด้านอย่างบูรณาการ

#### พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับนักบริหารที่จะปกครองคนได้จะต้องมีคุณธรรมที่เรียกว่าธรรมของผู้ใหญ่ คือมีทั้งความรัก ความสงสาร เอื้ออาทร และทำใจให้เป็นกลาง นั่นคือ การใช้อำนาจหน้าที่หรือใช้พระเดชมีพระคุณควบคุมการบริหาร เรียกว่า พรหมวิหารธรรม ๔ ประการ คือ<sup>๓๐</sup>

**๑. เมตตา** ได้แก่ ความรักความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขนักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดขึ้นได้หากนักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเอง นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย

**๒. กรุณา** ได้แก่ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารเห็นใจและคิดหาทางช่วยเหลือแก้ไข ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อยอมรับความเห็นของคนอื่น กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่นเราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขาเมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตกเรามีจิตกรุณาต่อเขา

<sup>๒๙</sup> สุภาวดี ขุนทองจันทร์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๙), หน้า ๒๘.

<sup>๓๐</sup> พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, หน้า ๔๐-๔๑).

๓. **มุทิตา** ได้แก่ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงาน มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นโดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบบัตรมีเขา ไม่กีดกันใครแต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และพลอยยินดีชื่นชมในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำให้ลายความริษยาในใจนักบริหาร ถ้านักบริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้น และจะไม่ทุ่มเททำงานให้

๔. **อุเบกขา** ได้แก่ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลางไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง นั่นคือ มีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือนักบริหารต้องรู้เท่าทันผู้ร่วมงานทุกคน นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจจะวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้นเรียกว่า “อัญญาอุเบกขา” คือวางเฉยเพราะโง่งไม่ใช่สิ่งที่ดี นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง นักบริหารก็มองดูพวกเขาเฉย ๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัลก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปห้ามทัพทันทีและจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นิ่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

สรุปว่า พรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ เป็นธรรมอยู่อย่างประเสริฐ ซึ่งจัดเป็นหลักธรรมประจำใจ และกำกับความประพฤติ เป็นธรรมจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมไทย ซึ่งในปัจจุบันนี้อ่านาจัตถุนิยมบีบรัดให้ต้องเป็นคนใจแคบเห็นแก่ตัว การฝึกฝนให้สามารถรักและเมตตาแม้แต่ศัตรูเราก็ยอมได้ จะได้ชื่อว่า เป็นชาวพุทธที่แท้จริง ตามหลักพระพุทธศาสนาที่ว่า “พึงเมตตาให้แม้แก่โจรผู้กำลังตัดหรือเลื่อยอวัยวะ เช่น แขนหรือขาของตน ใครมีความโกรธต่อโจรผู้กำลังกระทำการดังกล่าวนั้นก็ไม่ใช่ชื่อว่า เป็นสาวกของพระพุทธเจ้า”

#### สังคหัตถุ ๔ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เคล็ดลับในการครองใจคน หรือ “พุทธวิธีครองใจคน” เรียกว่าสังคหัตถุมิ ๔ ประการคือ

๑. **ทาน** คือ การให้ พอให้แล้ว เขาได้สิ่งที่เขาต้องการ เขาก็จะมีความรักเราขึ้นมาการให้ทาน ไม่ได้หมายถึงการให้วัตถุสิ่งของ หรือเรียกว่า "อามิสทาน" แต่เพียงอย่างเดียว ทว่า ยังหมายรวมถึงการให้ความรู้เป็นทานด้วย หากเป็นความรู้ทางโลก เรียกว่า "วิทยาทาน" แต่หากเป็นความรู้ทางธรรมก็เรียกว่า "ธรรมทาน" นอกจากนี้ยังมีการให้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง นั่นก็คือ การให้อภัย ไม่ถือโกรธเคืองกันมีจิตเมตตาปรารถนาดีต่อกันหรือเรียกว่า "อภัยทาน"

๒. **ปิยวาจา** คือ การพูดถ้อยคำที่เป็นที่รัก คำพูดนี้มีความสำคัญมาก จะทำให้คนรักเราหรือเกลียดเราก็ได้ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงให้หลักการพูดไว้ดังนี้ (๑) ต้องเป็นคำจริง (๒) เป็นคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน (๓) พูดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์ (๔) พูดด้วยจิตเมตตา (๕) พูดถูกกาลเทศะคือถูกเวลาและสถานที่ นอกจากการพูดจาไพเราะแล้ว จะต้องมิหางเสียงด้วย เช่น มีศรี มีคะ คำพูดที่ไพเราะ

มีทางเสียงนั้นก็เหมือนทองหยอดที่มีจ้อยน้อย ๆ ก็เหมือนถ้อยคำที่ไพเราะ ๆ เมื่อพูดไปแล้ว คำพูดก็หวาน มีทางเสียงเหนียวใจคนให้มาติดอยู่ที่เรา

**๓. อัตถจริยา** คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ ในข้อนี้ แยกได้ ๒ ประเด็น คือ (๑) การทำตัวของเราให้เป็นคนมีประโยชน์ (๒) การสร้างประโยชน์ให้กับคนอื่น คือ เราจะต้องฝึกตัวของเราเอง ให้เป็นคนมีประโยชน์ เพราะถ้าคนไหนเป็นคนที่มีประโยชน์ คน ๆ นั้นจะเป็นที่รักของคนอื่น และต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมด้วย เพราะเราจะเป็นคนเก่งอย่างเดียวไม่พอแต่ต้องเป็นคนดีด้วย เมื่อเราฝึกตัวเองให้เป็นคนมีประโยชน์แล้ว ก็ต้องสร้างประโยชน์ให้กับคนอื่นด้วยให้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีน้ำใจไมตรีต่อกัน เห็นอะไรช่วยได้ก็ช่วยไม่นิ่งเฉยดูตาย ก็จะเป็นที่รักของคนทั่วไป แม้แต่ในสังคมที่ถูกยกย่องให้เกียรติยอมรับเป็นบุคคลที่ทำคุณประโยชน์แก่หมู่ชนนั้น ๆ

**๔. สมานัตตตา** การวางตนให้สม่ำเสมอ หมายถึง การวางตัวของเราให้สมกับฐานะและบทบาทของตัวเอง แต่ละคนก็จะมีหลายฐานะในตัวเอง ดังนั้น เราจะต้องศึกษาว่าในแต่ละฐานะที่เราเป็นอยู่มีหน้าที่อะไรบ้าง เมื่อศึกษาแล้วก็ต้องปฏิบัติตามหน้าที่นั้นให้สมบูรณ์ ถ้าทำได้เช่นนี้ เราก็จะเป็นที่รักของคนรอบข้าง แต่ถ้าใครเป็นโจรอยู่ ก็ไม่ได้หมายความว่า จะต้องวางตัวให้สมกับที่เป็นโจร อันนี้ไม่ถือว่าเป็นสมานัตตตา เพราะสมานัตตตายังหมายรวมถึงการทำตนให้สมกับที่เป็นคน ก็คือการปฏิบัติตนให้เป็นคนดีที่โลกต้องการ<sup>๑๑</sup>

สรุป สังคหัตถ์ ๔ เป็นหลักผูกใจหรือยึดเหนี่ยวจิตใจคนในองค์กรได้ทั้งหมด เพราะคนในองค์กรมักมีความรู้สึกความพึงพอใจที่ผู้นำและผู้ร่วมงานในองค์กรมีหลักธรรมประจำใจ และเป็นที่น่าสังเกตว่าหากบุคคลใดขาดองค์ประกอบของหลักสังคหัตถ์ ๔ ข้อใดข้อหนึ่ง ผลทางสถิติชี้ชัดว่าคนในองค์กรไม่มีความพึงพอใจและมักจะแปรผลตามกับปัญหาในองค์กร แสดงให้เห็นว่าหลักสังคหัตถ์ ๔ สำคัญมากเพียงใดและต้องปฏิบัติตามธรรมนั้นให้ครบองค์ธรรมนั้นด้วย

#### อิทธิบาทธรรม ๔ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมอันบุคคลเจริญแล้ว กระทำให้มากแล้ว ย่อมเป็นไปเพื่อถึงฝั่งจากที่ไม่ใช่ฝั่ง (ให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งเป็นธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการนั้น ๆ ซึ่งมี ๔ ข้อดังนี้ คือ

**๑. ฉันทะ** (มีใจรัก) คือ พอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจ หรืองานที่ทำ มีใจสักแต่ทำพอให้เสร็จ หรือเพียงเพราะอยากได้รางวัล หรือผลกำไร

**๒. วิริยะ** (พากเพียรทำ) คือ ขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดถอย

<sup>๑๑</sup> วชิร โชติรัตน์, “พุทธวิธีครองใจคน สังคหัตถ์ ๔”, *จุลสารบัณฑิตถาวร*, (๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๑) : ๑๔.

๓. **จิตตะ** (เอาจิตฝึกฝน) คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน เลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อย ๆ เสมอ ๆ

๔. **วิมังสา** (ใช้ปัญญาสอบสวน) คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ และตรวจตราหาเหตุผล ตรวจสอบข้อบกพร่อง ย้อนเกินเลย บกพร่อง ชัดข้องในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธี แก้ไขปรับปรุง เป็นต้น<sup>๓๒</sup>

สรุปได้ว่า บุคคลากรขององค์กรต้องใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งที่ทำ ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

## สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก และตามหลักการทางพระพุทธศาสนาต่างก็เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น เพียงแต่ตามทฤษฎีตะวันตกเน้นการพัฒนาแบบสนองความต้องการ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวและกลุ่มของตนให้ได้มากที่สุด และจำต้องคิดค้นหาทฤษฎีใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด ในขณะที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการในพระพุทธศาสนาเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยมีปรัชญาที่ว่ามนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐที่พัฒนาให้ดีขึ้นได้ กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองที่แต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติและมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย ทั้งสองประเด็นนี้จึงต้องนำมาพิจารณาร่วมกันเพราะผลจากการปฏิบัติงานจะสะท้อนศักยภาพของมนุษย์และกระบวนการทำงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใดผลปฏิบัติงานเป็นเช่นไร แล้วก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาหรือดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

## บรรณานุกรม

- ไกรยุทธ ธีรตยา คีนันท์. **แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑.
- จิระ หงส์ลดารมภ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑-๖” . **เอกสารประกอบการสอน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕.

<sup>๓๒</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓.

- เชาว์ โรจนแสง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. **เอกสารชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์**, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, ๒๕๕๔.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๕.
- ทองศรี กำภู ญ อยุธยา. การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๔.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๓๓.
- นรา ชำคม. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก”. **วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: เดอะ กราฟิ โก ซิสเต็มส์, ๒๕๕๙.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับสังคมอุตสาหกรรมในทศวรรษหน้า”. **เอกสารประกอบการสัมมนา**. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครูจันทระเกษมและวิทยาลัยครูพระนคร, ๒๕๓๔.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๔.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.
- พิชิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๔.
- วมัทธา โมรากุล. “ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา”. **รายงานการวิจัย**. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๕.
- วัชรีย์ โชติรัตน์. “พุทธวิธีครองใจคน สังคหวัด ๔”. **จุลสารบัณฑิตถาวร**. ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๑.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: วิจิตรหัตถการ, ๒๕๕๐.
- วีระ อำพันสุข. **พุทธธรรมกับการบริหารบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: เอรಾವันการพิมพ์, ๒๕๒๖.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๓ ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

สุภาวดี ขุนทองจันทร์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๙.

เสนาะ ตีเยาว์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒.

Dubrin J. Andrew and Duane Ireland, **Management Organization**. 2<sup>nd</sup>ed. Ohio: South Western Publishing Co., 1993.

E.N. Chapmen. **Supervisor Survival Kit**. 2<sup>nd</sup>ed. California: Science Research Associates Inc, 1995.

Herbert A Simon. **Administrative Behavior**. New York: The Free press, 1976.

J.W. Getzels and E.G Guba. **Social Behavior and the Administrative process**. School Review, 1957.

Kae H. Chong. **Management: Critical Success Factor**. (Boston: Alyn and Bacon. Inc., 1987.

Thomas J. Sergiovanni. Martin Burlingame. Fred D. Coombo, and Paul W. Thurston, **Education Governance and Administration**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1980.

กรรณิการ์ สุวรรณศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files> [๑ ตุลาคม ๒๕๖๖].

"**การบริหารทรัพยากรมนุษย์**". [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.enablesurvey.com/article-detail/303925a5-41b5-417f-9664-92b44def0cce/human-resource-management> [๑ ตุลาคม ๒๕๖๖].