การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยสมรรถนะตามหลักพุทธธรรม*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITH COMPETENCE ACCORDING TO BUDDHIST PRINCIPLES

สุพล ศิริ
Supon Siri
นักวิชาการอิสระ
Independent Scholar
E-mail: suponsiri2509@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความเพื่อศึกษาความหมาย ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะตามหลักพุทธธรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานมีความสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปรับกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะและหลักสัปปุริสธรรม โดยกำหนดเป็นหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะและคุณสมบัติการสรรหา เพื่อจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจโดยยึดหลักพุทธธรรม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และสามารถเกิดผลการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้

คำสำคัญ: สมรรถนะ; พุทธธรรม; การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This article was to study the meaning, importance and benefits of Buddhist competence which can be summarized as follows: Competence is a fundamental tool and important for managing human resources in an organization to its potential. To create a competitive advantage in the modern economic system, human resource management should align the operational processes of personnel

*Received September 19, 2022; Revised October 9, 2022; Accepted October 11, 2022

in accordance with the competencies and principles of Sappurisadhamma as it was defined as a criterion for evaluating competencies and recruiting qualifications to obtain qualified and efficient personnel to perform their tasks. In addition, personnel should be developed to pursuit the achievement good service building expertise in the profession, ethics, and cooperation based on Buddhist principles. This will help the organization to acquire talented personnel to perform their work with quality that could achieve performance that meets the goals of the organization.

Keywords: Competence; Buddhism; human resource management.

บทนำ

ในปัจจุบันนี้การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจยุคใหม่ ได้ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเร่งเตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือประชากรของประเทศ ให้สามารถปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างเท่าทัน เนื่องจากความรวดเร็วทางเทคโนโลยีเป็นรากฐานที่มั่นคงและเข้มแข็งในการเสริมสร้างขีดความสามารถและสมรรถนะในการแข่งขันระหว่างประเทศ อีกทั้งการดำเนินการพัฒนากำลังคนถือได้ว่าเป็นนโยบายหลักของประเทศไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรมเพื่อรองรับอุตสาหกรรมในอนาคต ที่จะเกิดขึ้นส่งผลให้องค์กรทุกองค์กรต้องตื่นตัวและพัฒนาบุคลากรทุกภาคส่วนนั้น ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมมากยิ่งขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การคัดเลือก การพัฒนาคนตลอดทั้งการดูแลและรักษาไว้เพื่อปฏิบัติงาน ล้วนเป็นเรื่องที่ต้องเข้าใจขั้นตอนอย่างเป็นระบบ แต่ที่สำคัญ คือ ต้องคำนึงถึงคนเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือ ต้องเคารพต่อความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคล เมื่อเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันแล้ว ควรกำหนดเงื่อนไขการทำงาน เพื่อใช้การวางแผนระบบการบริหารงานขึ้นมาก่อน พร้อมทั้งได้สร้างระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งการลงโทษ และการให้ค่าตอบแทน เงื่อนไขต่าง ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมาจะค่อย ๆ นำบุคลากรเข้าสู่ระบบ ซึ่งทำให้ระบบดังกล่าวนอกจากจะไม่สอดคล้องต่อสภาพความเป็นจริงและอุปนิสัยของบุคลากรแล้ว และบางครั้งความยืดหยุ่นของเงื่อนไขต่าง ๆ ดูจะเป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายบริหารมากกว่าที่จะเป็นข้อปฏิบัติให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการทำงาน และถ้าหากองค์กรต้องการให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จำเป็นต้องนำสมรรถนะมาปรับใช้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การพัฒนา การคัดเลือก การประเมินและการบริหารผลงาน

สมรรถนะจึงไม่ใช่สิ่งที่สามารถใช้เครื่องมือหรือสิ่งประดิษฐ์ทางวิทยาศาสตร์มาวัดค่าได้ชัดเจน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม องค์กรต่าง ๆ ได้มีการออกแบบเครื่องมือทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ขึ้นมาเพื่อมาวัดค่าในการประเมินผลตามแต่ข้อกำหนดหรือมาตรฐานของแต่ละวิธีการอีกด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ดังนั้น การนำหลักพุธธรรมมาปรับใช้ในการกำหนดสมรรถนะด้านงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของคุณธรรม จริยธรรม และทัศนคติของการปฏิบัติก็ได้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งต่อสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพ จะมีคุณสมบัติที่มีค่าและมีความสำคัญในตัวมนุษย์ นอกจากความรู้ความสามารถ ความประหยัด ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย มีศีลธรรม และจริยธรรม (บุญคง หันจางสิทธิ์, 2555) ยึดหลักพุทธธรรมและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและมั่งคั่งทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติบ้านเมืองในด้านความเจริญก้าวหน้าได้

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management หรือ HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากที่สุด คือ คำว่า “การบริหารงานบุคคล” แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งและเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง ดังนั้นในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแยกออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การบริหาร (Management) นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร”ไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น เฮอร์เบิร์ต (Herbert,) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Herbert, 1976) ปีเตอร์ (Peter,) การบริหาร คือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงาน ต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กร ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร ต่าง ๆ ในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความพอใจและจำหน่ายให้กับสังคม (Drucker, 1986) ดังนั้นการบริหารเป็นกระบวนการ จึงหมายถึง กระบวนการนำการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึง การนำนโยบาย สาธารณะไปปฏิบัติ (ติน ปรัชญาพฤทธิ์, 2551) การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมี

ประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (leading) และการควบคุมองค์กร (Controlling) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555) ดังนั้นความหมายของการบริหารจึงใช้กับกิจกรรมของกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์

ประเด็นที่ 2 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ถ้าแปลตามตัวอักษรจะแปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึง มนุษย์ เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในองค์กร หรือองค์กรเป็นสิ่งมีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์กรให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรได้ เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและรุ่งเรืองได้ในที่สุด พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2535) ได้เขียนในหนังสือเรื่องการพัฒนาจริยธรรม ได้ชี้ให้เห็นปัญหาใน

ประเทศไทยว่า ในปัจจุบันสังคมไทยมีปัญหามากมาย มีอาชญากรรมมาก มีการฆ่ากันตายมากขึ้นถึงขนาดเข้าสถิติโลก มีความฟุ้งเฟ้อฟุ่มเฟือยมาก มีค่านิยมชอบบริโภค ไม่ชอบผลิตและทำงาน มีหนี้สินระดับบุคคล ระดับครอบครัว และระดับประเทศสูง ขาดระเบียบวินัยตั้งแต่ในท้องถนน ไม่รักษาความสะอาดเพราะขาดระเบียบวินัยทำให้เกิดความสกปรก ปัญหาคอร์รัปชั่นมีความสัมพันธ์กับเรื่องชอบบริโภค ไม่ชอบผลิต อบายมุขมากก็ไปสัมพันธ์กับเรื่องฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือย ขาดศีลธรรมและจริยธรรม การดำเนินชีวิตที่ถูกต้องนั่นคือจริยธรรม เพราะจริยธรรมในทางหลักพุทธธรรมแปลว่าการดำเนินชีวิต การแก้ปัญหาทางจริยธรรมจะต้องมีการร่วมมือกันของบุคคลในสถาบันต่าง ๆ หรือทั้งระบบจึงจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยมีระบบระเบียบในสังคม

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงปฏิบัติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า “การบริหารงานบุคคล” แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง หากรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง การทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นักทฤษฎีบริหารในยุคแรกได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า “เป็นศิลปวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ” นั่นก็คือผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะและความสามารถในการจัดการบุคลากรให้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย และก้าวไปข้างหน้าได้อย่างไร้ขีดจำกัด ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุเป้าหมายขององค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน และเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่องค์กรทรัพยากรมนุษย์จะต้องคิดไปข้างหน้า เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรตนเองให้มีส่วนในการ

สนับสนุน สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอื่น ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์กร

สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของสมรรถนะ (Competency) สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (Attributes) ทักษะ (Skills) และความรู้ (Knowledge) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (Job Roles) ให้มีความโดดเดนกว่าคนอื่น ๆ หรือประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

โดยที่มาของ Competency มาจากการวิจัยของ David C. McClelland จากสหรัฐอเมริกา ที่ค้นพบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่สามารถทดสอบด้วย แบบทดสอบความถนัดอย่างเดียว เขาจึงคิดค้นแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ ที่จะช่วยเติมเต็มการพัฒนาและประเมินบุคลากรให้ครอบคลุมคุณลักษณะทุกด้านจนเป็นที่ยอมรับของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา และ McClelland ได้สรุป ผลการวิจัยของเขา เป็น Iceberg Model ในลักษณะภูเขาน้ำแข็งที่แสดงสมรรถนะของคนแต่ละคนว่า ส่วนน้อยนิดที่โผล่พ้นน้ำออกมาและสามารถประเมินง่ายได้ชัดเจน คือ ด้านความรู้และทักษะ แต่ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่มองไม่เห็นซึ่งประเมินยากต้องใช้วิธีการและเครื่องมือพิเศษในการประเมินจึงจะสามารถวัดและประเมินได้ ซึ่งเรียกว่า ด้านคุณลักษณะอื่นๆ ที่ประกอบด้วย Social Role, Self-Image, Traits, Motives ซึ่งการประเมินบุคลากรต้องให้ครอบคลุมทุกด้านด้วย

โดยองค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วน คือ

1) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลทำได้ดี มีการฝึกปฏิบัติเป็นสม่ำเสมอจนเกิดความชำนาญ

2) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ และเป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น ๆ

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – concept) คือ ความคิดเห็น ค่านิยม ทัศนคติ และสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็นซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับภาพลักของตนเอง

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) คือ ลักษณะการแสดงออกที่ถือได้ว่าเป็นแบบฉบับเฉพาะบุคคล เช่น คนที่มีลักษณะเป็นผู้นำ น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ มีความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ (อัญชลี ชัยศรี, 2563) เป็นต้น

จากคำนิยามข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล การที่องค์กรต้องกำหนดให้มีสมรรถนะต่าง ๆ ก็เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรต้องการ เนื่องจากจะทำให้บุคคลากรขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลถึงองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ในที่สุด ตัวอย่างเช่น การกำหนดให้

การบริการที่ดีเป็นสมรรถนะของบุคลากรทุกคน เพราะหน้าที่หลักขององค์กร คือ การให้บริการ ถ้าบุคลากรทุกคนมีการให้การบริการที่ดีก็จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

ถึงตอนนี้อาจมีผู้สงสัยว่า ความรู้ ทักษะและความสามารถต่าง ๆ ยังมีความสำคัญหรือไม่ คำตอบก็คือ ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ นั้นมีความสำคัญต่อการทำงานมาก เพราะเป็นส่วนที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ ความรู้และทักษะจึงเป็นพื้นฐานที่จะใช้ในการทำงานซึ่งจะขาดไม่ได้ เป็นสิ่งที่บุคคลากรทุกคนต้องมี นั่นคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะได้จะต้องมีองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

ประเภทของสมรรถนะ (Competency) สำนักงานคณะกรรมการบุคลากรพลเรือน ได้จำแนกสมรรถนะเป็น 2 ลักษณะ โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับบุคลากรไทย ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555)

ลักษณะที่ 1 สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของบุคลากร ทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

ลักษณะที่ 2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น และ สนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อการนำเปลี่ยน การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจผู้อื่น

สมรรถนะ สามารถจำแนกได้ 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นและเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของทักษะ ความรู้ ความสามารถส่วนบุคคล ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์กร ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นองค์กรจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะหลักที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่องานหรือตำแหน่งงานนั้น ๆ

ประเภทที่ 2 สมรรถนะทางด้านการจัดการ (Management Competency) เป็นสมรรถนะที่แสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมส่วนบุคคล โดยที่สะท้อนออกมาในลักษณะของความรอบรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์ ศิลป์ และหลักวิชาการที่ทันสมัยและหลากหลายในการบริหารจัดการ

ประเภทที่ 3 สมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) เป็นความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะที่เฉพาะเจาะจงส่วนบุคคลในการปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยบุคคลนั้นอาจจะมีตำแหน่งหน้าที่เหมือนกัน แต่ความสามารถตามหน้าที่อาจแตกต่างกัน เช่น การเป็นข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน โดยบางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น และเพื่อให้เป็นประโยชน์และ

สอดคล้องกับตำแหน่งหรืองานนั้น ๆ พฤติกรรมส่วนบุคคลที่สะท้อนออกมาจะต้องตรงตามความต้องการขององค์กรที่กำหนดไว้

ประเภทที่ 4 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) เป็นบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สามารถกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป และมักจะเรียกว่าสิ่งนั้นว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ดังนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2556)

1) ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคลากรที่มีลักษณะที่ดี มีทักษะ ความรู้ และความสามารถ ในการสรรสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ตลอดจนช่วยผูกโยงพฤติกรรมของบุคคลากร

2) ป้องกันมิให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว

3) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดบ้าง และทราบถึงระดับความสามารถของตัวเอง ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

4) นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

5) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงานบรรลุเป้าหมาย

6) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น

จึงสามารถวัดและประเมินผลสมรรถนะบุคคลได้จากความรู้ ทักษะ ความคิดเห็น พฤติกรรม และคุณลักษณะรวม ๆ ของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งผลการประเมินที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลบริหารงานบุคคลขององค์กรได้ เช่น การประเมินบุคคลเพื่อจัดอันดับ การคัดสรรบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงาน รวมถึงสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ โดยวิธีการวัดและประเมินผลสมรรถนะบุคคลนั้นเป็นการยากมากที่จะใช้เครื่องมือชนิดเดียววัด แล้วสามารถบ่งบอกระดับสมรรถนะของบุคคลนั้นได้ จึงต้องอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือที่หลากหลาย ที่เป็นที่นิยม มีดังนี้

1) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Appraisal by Superiors)

2) การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment)

3) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test Evaluation)

4) การประเมินแบบบรรยายความ (Essay Evaluation)

5) ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview Evaluation)

6) การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale)

7) การประเมินโดยเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident)

8) การประเมินจากพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales: BARS)

9) ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation)

10) ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center)

จะเห็นว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลและประเมินสมรรถนะนั้น สามารถใช้ได้หลายรูปแบบแล้วแต่จุดประสงค์เพื่อการใด สำหรับการประเมินสมรรถนะเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งสายงานนั้นๆ นิยมใช้แบบทดสอบ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแบบทดสอบประเภทเลือกตอบหลายตัวเลือก (สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ ที่เป็นความรู้ ความเข้าใจ การประยุกต์และการวิเคราะห์) และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (วัดพฤติกรรม ค่านิยม ทัศนคติ) เพราะเครื่องมือทั้งสองอย่างเหมาะสำหรับใช้วัดเพื่อการคัดเลือกบุคคลจำนวนมาก ๆ ในคราวเดียวกันได้ สามารถกำหนดเนื้อหาที่ครอบคลุม การให้คะแนนง่าย ถูกต้อง ยุติธรรม มีความเป็นปรนัยและมีความเชื่อมั่นสูง ตรวจได้รวดเร็วแต่ก็มีหลายหน่วยงานที่วัดและประเมินสมรรถนะบุคคลโดยใช้การสัมภาษณ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสังเกตพฤติกรรมในสถานการณ์จำลอง ซึ่งการวัดและประเมินลักษณะดังกล่าวนิยมใช้กับผู้เข้ารับการประเมิน จำนวนไม่มากนัก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวเนื่องกับมนุษย์โดยตรงทั้งแง่ที่มนุษย์ก็ต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และในแง่ที่มนุษย์เองต้องทำงานภายใต้สังคมที่เต็มไปด้วยคนที่ยังไม่พ้นจากความทุกข์ทางใจ เพื่ออยู่ร่วมในสังคมและร่วมมือกันพัฒนาสังคมให้เกิดความสงบ เป็นไปในทิศทางที่จะประสานประโยชน์ร่วมกัน ถึงแม้ว่าสังคมไทยจะเป็นประเทศที่นับถือศาสนาพุทธและเป็นฐานที่มั่นสำคัญของพุทธศาสนา แต่การศึกษาแก่นคำสอนหรือการประยุกต์ใช้กับศาสตร์ต่าง ๆ แทบจะเกิดขึ้นน้อยมาก เมื่อเทียบกับการศึกษาตำราคำสอนของโลกตะวันตก ในขณะที่โลกตะวันตกเองก็เริ่มหันเหให้ความสำคัญกับคำสอนตามหลักพุทธธรรม แต่การศึกษาในประเทศไทยการส่วนใหญ่ยังมองว่าหลักพุทธธรรม ไม่ใช่หลักวิชาการที่จะนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้ในแง่ของการทำงาน การนำคำสอนตามหลักพุทธธรรมมาใช้จึงถือเป็นการแยกส่วนกันอย่างชัดเจน โดยมองว่าหลักพุทธธรรมเป็นเรื่องของพระสงฆ์ที่ต้องศึกษาและเรียนรู้ คนภายนอกควรเรียนรู้ตำราสมัยใหม่เพื่อใช้ในการประกอบอาชีพ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม จึงมีข้อแตกต่างที่สำคัญหลายประการจากการบริหารโดยทั่วไป ที่สำคัญคือ หลักพุทธธรรมไม่เคยมีเงื่อนไขในการคัดแยกบุคคลด้วยชาติกำเนิด หรือสมบัติที่ติดตัวมาแต่เกิด และไม่เคยตัดสินบุคคลที่คุณลักษณะภายนอก แต่หลักพุทธธรรมได้จำแนกบุคคลตามที่เหตุแห่งการปฏิบัติ และเจตคติที่เขามีต่อส่วนรวม ที่สำคัญมากกว่านั้น คือ หลักพุทธธรรมเน้นการพัฒนาและบริหารทางจิตเพื่อให้เข้าไปสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างเห็นอกเห็นใจและมองทุกสิ่งอย่างเป็นองค์รวมที่แต่ละสิ่งต่างก็มีความเกี่ยวเนื่องกันหมด เพราะผลจากการกระทำของบุคคลหนึ่งอาจจะส่งผลต่ออีกคนอื่นได้ไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง หลักพุทธธรรมให้ความสำคัญกับขั้นตอนกระบวนต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง

สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักพุทธธรรม สามารถนำหลักสัปปุริสธรรม 7 มาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สมบูรณ์แบบได้ ซึ่งสัปปุริสธรรม คือ ธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษ ซึ่งหมายถึง การเป็นคนดีที่สมบูรณ์ เป็นหลักธรรมที่ผู้นำควรนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ รู้จักตัวเองและผู้อื่น รู้จักเหตุผล และต้องรู้จักนิสัย ความสามารถ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้คัดเลือกใช้บุคลากรให้ถูกกับงาน หรือใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยสัปปุริสธรรม มี 7 ประการ ดังนี้

1. ธัมมัญญู เป็นผู้รู้จักเหตุ คือ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล รู้หลักความจริง และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น เห็นเหตุการณ์อะไรก็ตามแต่ก็จะรู้ได้ว่าเกิดจากเหตุอะไร เช่น ทำไมฝนจึงตก สาเหตุมาจากอะไร และผลจะเป็นอย่างไร รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุแบบนี้ จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการนั้น ๆ ดังนั้น ผู้ที่รู้จักวิเคราะห์หาเหตุของสถานการณ์ และมีความรับผิดชอบในขณะปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนการดำเนินงาน ย่อมทำให้การทำหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ

2. อัตถัญญู เป็นผู้รู้จักผล คือ การเป็นผู้รู้จักวิเคราะห์สาระและผลอันเกิดจากสาเหตุดังกล่าว หรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ รู้จักที่จะแสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเองและผู้อื่น สามารถรู้ถึงความมุ่งหมายแต่ละอย่างได้ชัดเจน ดังนั้น ผู้ที่รู้จักพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเสียก่อนจะลงมือปฏิบัติ ย่อมเข้าใจถึงผลทั้งหลายที่มีมาแต่เหตุ การกระทำที่รู้จักความหมายและความมุ่งหมายของหลักการในการปฏิบัติงาน รู้จัก และเข้าใจวัตถุประสงค์ของเป้าหมายในกิจการนั้น ย่อมสามารถวิเคราะห์ผลที่จะได้รับการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

3. อัตตัญญู เป็นผู้รู้จักตน คือ การรู้จักภาวะกำลัง ความรู้ความถนัด ความสามารถและคุณธรรมมี เพื่อจะได้พัฒนาตนแก้ไขปรับปรุงตน เป็นการเตรียมตัวให้สอดคล้องกับงานที่จะต้องปฏิบัติ หลักธรรมนี้สามารถประเมินตนเองได้ด้วย สุตะ ปัญญา จาคะ ศีล ศรัทธา เป็นต้น ดังนั้น ผู้ที่รู้จักตนเองจะสามารถประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม จะสามารถวิเคราะห์ตนเองได้อย่างถูกต้องตรงกับความเป็นจริงแล้ว และสามารถแก้ไขปรับปรุงตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อันจะเกิดผลดีต่องานในหน้าที่

4. มัตตัญญู เป็นผู้รู้จักประมาณ คือ ต้องรู้จักประมาณในการบริหารงบประมาณ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพของการงาน และประโยชน์อันที่จะเกิดแก่ส่วนรวม ซึ่งผู้ที่รู้จักความพอเหมาะพอดีในการปฏิบัติงาน ย่อมทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ หากนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาประยุกต์ใช้ยิ่งทำให้เกิดความเข้าใจ และปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

5. กาลัญญู เป็นผู้รู้จักกาล คือ การรู้จักคุณค่าของกาลเวลา รู้ว่าเวลาใดทำ และเวลาใดควรหยุด รู้ว่าเวลานี้ควรทำอะไร ไม่ควรทำอะไร พร้อมกับรู้จักประมาณเวลาที่ใช้ขณะทำงานให้มีอย่างเหมาะสม ผู้ที่รู้จักกาลเวลานี้ ย่อมเป็นคนตรงเวลา และเป็นคนที่รู้คุณค่าของเวลา สามารถบริหารกิจการงานให้รุ่งเรืองต่อไปได้ด้วยดี ซึ่งผู้ที่เป็นคนรู้คุณค่าของเวลา รู้จักลำดับเวลา

ความสำคัญของงานที่สัมพันธ์กับเวลา ว่าควรทำหรือควรจะพักผ่อน ว่าควรทำอันใดก่อนหลัง เมื่อถึงเวลาทำงานควรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนที่มีอยู่และทุ่มเทให้กับงาน

6. ปริสัญญู เป็นผู้รู้จักองค์กร คือ ต้องรู้จักองค์กร การปฏิบัติในองค์กรควรจะต้องรู้ว่าองค์กรที่อยู่นั้นมีระเบียบแบบแผน มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างไร ดังนั้น ผู้ที่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับองค์กร และเข้าใจในสภาพขององค์กรในด้านระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณีโดยการปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ

7. ปุคคลปโรปรัญญู เป็นผู้รู้จักเลือกคบคน คือ การเข้าใจอัธยาศัย คุณธรรม ความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคลมี และรู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงจะสามารถปฏิสัมพันธ์ต่อบุคคลอื่นเกี่ยวข้องได้ ด้วยการให้เกียรติ และยกย่องตามสมควรแห่งสถานภาพ ดังนั้น ผู้ที่รู้จักบุคคล และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล จะสามารถเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานขององค์กร (ที.ปา. 11/331/264; 439/312; องฺ.สตฺ ตก. 23/65/114)

สัปปุริสธรรม นอกจากจะทำให้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานสามารถบริหารงานได้ดีแล้ว ยังเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้สามารถรักษาความเป็นมนุษย์ของตนไว้ได้ รวมถึงคุณสมบัติของคนดีที่สมบูรณ์ คือ เป็นคนดี คนฉลาด และเหมาะสมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

สรุปท้ายบท

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรสามารถรู้ถึงสมรรถนะที่แท้จริงของตนเองที่ได้รับจากการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร เพื่อนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งพัฒนาบุคลากรเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะทาง หากองค์กรนำหลักสัปปุริสธรรม 7 ประการเข้าสอดแทรกและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนตามลักษณะงานที่ต้องการ ส่งผลให้การปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหา และคัดเลือกด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็น และตรงกับความต้องการของงานได้ดียิ่งขึ้น สามารถพัฒนารูปแบบของสมรรถนะที่จะแข่งขันได้โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ในการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของสมรรถนะ ไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ควรพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาว ซึ่งเครื่องมือการพัฒนาต่าง ๆ ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะทำงาน การมอบหมายโครงการ การเพิ่มปริมาณงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเฝ้าติดตาม/สังเกตพฤติกรรม การทำกิจกรรม และการประชุมกลุ่ม เป็นต้น ทั้งนี้ในการพัฒนาบุคลากรควรยึด

หลักสัปปุริสธรรม 7 ประการ นำมาปฏิบัติในองค์กรอีกด้วย หากบุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถเรียนรู้และปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ย่อมจะส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

องค์ความรู้ที่ได้จากบทความ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยสมรรถนะตามหลักพุทธธรรม สามารถนำหลักสัปปุริสธรรม 7 ประการ มาปรับใช้ในการกำหนดเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากร เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญู) เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญู) เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญู) เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญู) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญู) เป็นผู้รู้จักองค์กร (ปริสัญญู) และเป็นผู้รู้จักเลือกคบคน (ปุคคลปโรปรัญญู) หากบุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถเรียนรู้และปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับหลักสัปปุริสธรรม 7 ประการ ได้ย่อมจะส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ควรปรับกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะและหลักสัปปุริสธรรม ด้วยการกำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ และคุณสมบัติการสรรหา และคัดเลือก เพื่อจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาบุคลากรในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจโดยยึดหลักพุทธธรรม

เอกสารอ้างอิง

ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). *การสรรหาการคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ติน ปรัชญาพฤทธิ์. (2551). *การบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญคง หันจ้างสิทธิ์. (2555). *เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). (2535). *พัฒนาจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.

พระมหาสมควร สีสงคราม. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมและพละธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *สาระสำคัญในการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2555.* กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2555). *คู่มือการพัฒนาองค์กรตามกรอบการประเมินผลภาคราชการแบบบูรณาการมิติภายในด้านการพัฒนาองค์กร*. 2555.

อัญชลี ชัยศรี. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะ. *วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์*, 5(2), 234-248.

Drucker, P. F. (1998). *Management: Tasks responsibilities practices.* New York: Harper Business.

Frederick, W.T. (1919). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper Business.

Herbert A. S. (1976). *Administrative Behavior* (3rd ed). New York: The Free Press.