

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกรมป่าไม้ตามหลักอิทธิบาท 4*
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF ROYAL FOREST DEPARTMENT
ACCORDING TO THE PRINCIPLE OF IDDHIPADA 4

บรรเจิด ถมปัด

Banjerd Thompad

กรมป่าไม้

Royal Forest Department

Corresponding Author E-mail: banjerd2512@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของกรมป่าไม้ตามหลักอิทธิบาท 4 โดยศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ งานวิจัย บทความวิชาการ และวิเคราะห์สังเคราะห์ ผลจากการศึกษาพบว่า กรมป่าไม้มีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรักษาคนเก่งคนดีไว้ในราชการ ตลอดจนเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในราชการอย่างเป็นระบบ ก.พ. โดยอาศัยอำนาจตาม มาตรา 8(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จึงปรับปรุงระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง(High Performance and Potential System : HiPPS) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารกำลังคนที่มีคุณภาพของภาคราชการ ให้สอดคล้องกับ เป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และนำหลักธรรมคืออิทธิบาท 4 นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือพัฒนาบุคลากรในกรมป่าไม้ให้มีความรักในองค์กร มีความพยายามขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ มีใจจดจ่อและมีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสมบริสุทธ์และยุติธรรมจึงสามารถทำงานในระบบของข้าราชการได้เป็นอย่างดี หลักธรรมจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนามนุษย์ในองค์กรให้เป็นผู้มีสมรรถภาพ คือ มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่ดีในการทำงาน มีสุขภาพ คือ มีภาวะแห่งความสุขกายสบายใจ มีกำลังใจที่ดีในการทำงานและจะนำไปสู่บันไดสุดท้าย คือ องค์กรที่ประกอบด้วยนักบริหาร บุคลากรทุกฝ่ายก็จะเต็มด้วยคุณภาพ สร้างความเข้มแข็งแก่องค์กร รวมทั้งความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยบุคลากร เจ้าหน้าที่ นักบริหาร ผู้ใช้บริการ เป็นต้น

คำสำคัญ: การทรัพยากรบุคคล; กรมป่าไม้; หลักอิทธิบาท 4

* Received August 18, 2023; Revised August 20, 2023; Accepted January 18, 2024

Abstract

This academic article was with the objectives to study the human resources management of the Royal Forest Department according to the principle of Iddhipada. 4 by studying and researching from books, research papers, academic articles, and synthetic analysis. The results of the study were found that The Royal Forest Department has a high-performing bureaucracy system to increase the ability to retain talented and good people in the government service as well as to create readiness for high-potential civil servants in the civil service systematically. The CSC, by virtue of Section 8 (3) of the Civil Service Act, B.E. (High Performance and Potential System: HiPPS), which is part of the quality manpower management system of the government sector. in accordance with the goals and indicators of the country's reform plan for the administration of state affairs and apply the Iddhipada 4 to develop human resources, that is, to develop personnel in the Royal Forest Department to have love for the organization, to have diligent efforts in their responsibilities, to concentrate and to be able to solve problems that are appropriate, pure and fair, so they can work well in the bureaucratic system. Dharma is an important part in the development of human beings in the organization to be capable people, that is, having knowledge, ability, and good skills in work, having good health, that is, having a state of happiness, having good morale in the work and will lead to the last step of an organization that consists of executives. All personnel will be filled with quality, strengthen the organization Including the success of various groups of stakeholders consisting of personnel, officers, executives, service users, etc.

Keywords: Human Resources; Royal Forest Department; Principle of Power 4

บทนำ

หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้น ถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 2600 กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่ สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สัจธรรม”

ปฏิบัติให้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เรานำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรา มากที่สุด สำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมาย ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมป่าไม้ หากมีการประยุกต์หลักอิทธิบาทธรรม 4 ประการ เข้าไปใช้ด้วยจะเกิดประโยชน์และสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพประกอบด้วยคุณธรรมได้ดังนี้

อิทธิบาทธรรม 4

อิทธิบาท 4 หมายถึง คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ หรือธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ แห่งผลที่มุ่งหมาย มี 4 ประการ คือ (พระราชาวิสุทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช), 2525)

1. ฉันทะ คือ ความพอใจ หรือความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
2. วิริยะ คือ ความเพียร ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม
3. จิตตะ คือ การเอาจิตฝึกใฝ่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัว อุทิศใจ ให้แก่สิ่งที่ทำ

4. วิมังสา คือ ความไตร่ตรองใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อที่ยังหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีการแก้ไขปรับปรุง

นอกจากนี้ พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดร์ ธิธมโม) (2558) ยังได้สังเคราะห์ หลักอิทธิบาท 4 ให้เข้ากับการบริหารงานโดยใช้กระบวนการเชิงคุณภาพที่เรียกว่า PDCA ไว้ดังนี้

1. กระบวนการฉันทะ (P : Planning) เป็นการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยความพอใจ ใส่ใจด้วยความตั้งใจจริงอย่างรอบคอบ
2. กระบวนการวิริยะ (D : Doing) เป็นการลงมือปฏิบัติงานที่วางไว้ด้วยความเพียรสุดกำลังความสามารถ ขยันในการประกอบสิ่งนั้น ๆ อย่างคนมุ่งมั่นพยายาม
3. กระบวนการจิตตะ (C : Check) เป็นการตรวจสอบผลการใช้แผนงานและการปฏิบัติงานด้วยความพินิจรับรู้ ฝึกใฝ่ในกิจกรรมนั้น ๆ อย่างเป็นระบบ
4. กระบวนการวิมังสา (A : Acting) เป็นการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วยความไตร่ตรอง หมั่นหาเหตุผลเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

การใช้หลักอิทธิบาท 4 นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นักบริหารต้องพัฒนาบุคลากรให้มุ่งมั่นที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จของงานโดยคนในองค์กร จะต้องเต็มใจที่จะฝึกฝน ให้ความร่วมมือและมีความเพียรที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาความคิดหรือความรู้สึกของจิตใจสู่เป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

สรุปในส่วนนี้ หลักธรรมคืออิทธิบาท 4 นำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ พัฒนาบุคลากรในกรมป่าไม้ให้มีความรักในองค์กร มีความพยายามขยันหมั่นเพียรในหน้าที่

ที่ตนรับผิดชอบ มีใจจดจ่อและมีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสมบริสุทธ์และยุติธรรมจึงสามารถทำงานในระบบของข้าราชการได้เป็นอย่างดี

ความหมายของทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management; HRM) หมายถึง การใช้ความพยายาม ความรู้ความสามารถและพฤติกรรมที่บุคคลทำให้แก่องค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในวิถีที่ช่วยให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ (Watson, 2010) แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งเน้นใช้ความสามารถของบุคคล เป็นสิ่งที่สำคัญในการบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสำเร็จเกิดจากการบูรณาการ นโยบายโปรแกรม การดำเนินงานและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดจากการจ้างงาน (Boxall, 2007)การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรวบรวมนโยบายเพื่อใช้ในการบริหารจัดการในเรื่องการจ้างงาน และมีศูนย์รวมเพื่อการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก การเรียนรู้และการพัฒนา การให้รางวัลการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Delbridge & Keenoy, 2010)เป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายองค์การ กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (สุนันทา เลาหนันท์, 2556)

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรักษาคนเก่งคนดีไว้ในราชการ ตลอดจนเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในราชการอย่างเป็นระบบ ก.พ. โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 8(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จึงปรับปรุงระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารกำลังคนที่มีคุณภาพของภาคราชการ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และให้เกิดผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล ตามบทบัญญัติมาตรา 258 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 โดยเน้นกระบวนการใช้ศักยภาพ

การพัฒนาและการเรียนรู้ในระยะยาวและต่อเนื่อง ผ่านการปฏิบัติจริง และเสริมด้วยกลไกการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน ตลอดจนการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้มีเวทีในการแสดงศักยภาพ และได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ อันจะส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม

หลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1. การวางแผนกำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของภาครัฐ
2. การสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบและเข้มข้น
3. การสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และการเสริมสร้างแรงจูงใจ
4. การพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
5. การบริหารทรัพยากรบุคคลของระบบต้องสอดคล้องกับระบบบริหาร

ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ในภาพรวมวัตถุประสงค์ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1. เพื่อจูงใจผู้มีความรู้ ความสามารถ มีผลงานที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้สามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถ
2. เพื่อพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และประสบการณ์สำหรับตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป

เป้าหมาย

1. เพื่อให้ภาคราชการมีกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่ช่วยขับเคลื่อนภารกิจ โดยปรับบทบาทสำนักงาน ก.พ. ไปสู่การทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลผู้มีศักยภาพหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ (Headhunter/Excellence Center) เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติได้

2. เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการทรัพยากรกลุ่มกำลังคนคุณภาพของระบบราชการ

3. เพื่อให้ส่วนราชการสามารถคัดกรองคุณลักษณะของ ‘คนที่ใช่’ สำหรับส่วนราชการครอบคลุมทั้งมิติคนดี คนเก่ง และคนคุณภาพซึ่งมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เหมาะสมต่อการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของแต่ละส่วนราชการ โดยมีสัดส่วนของผู้นำรุ่นใหม่และผู้ที่มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นเพียงพอ และอย่างต่อเนื่อง (Talent and Successor Inventory)

4. เพื่อให้สำนักงาน ก.พ. ส่งเสริม/พัฒนากลไกการใช้ศักยภาพกลุ่ม คนคุณภาพ ในมิติที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานของประเทศ โดยการทำหน้าที่ที่ปรึกษา

ให้แก่ส่วนราชการ ตลอดจนพัฒนากลไกการปฏิบัติงานในโครงการสำคัญระดับประเทศ/
โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (Policy Work/Study Team)

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1. การวางแผนกำลังคน มีแนวทาง ดังนี้

การวางแผนกำลังคนของส่วนราชการและขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ
ของส่วนราชการหรือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Unit) อาจให้ อ.ก.พ. กรม
คณะกรรมการที่ อ.ก.พ. กรมแต่งตั้ง หรือคณะกรรมการที่หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้ง เป็น
ผู้ดำเนินการ ในกรณีที่เป็นการดำเนินการโดยคณะกรรมการที่หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้ง
คณะกรรมการดังกล่าวต้องประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการ
ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ และกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากข้าราชการ
ของส่วนราชการนั้น รวมทั้งหมดไม่น้อยกว่า 3 คน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนของส่วนราชการ รวมถึงในตำแหน่งที่มี
ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งนักบริหาร ตำแหน่งในสายงานที่ขาดแคลน
ตำแหน่งที่มีอัตราเกษียณอายุราชการค่อนข้างสูง เป็นต้น

1.2 กำหนดตำแหน่งเป้าหมาย พิจารณากรอบการสั่งสมประสบการณ์ของ
ส่วนราชการและกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล

1.3 กำหนดวิธีการ เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือก
ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1.4 ขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและระบบข้าราชการผู้มี
ผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ

1.5 ติดตามการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ และรายงานให้ ก.พ.
ทราบระดับประเทศ/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ (Policy Work/Study Team)

2. การสรรหา

2.1 วิธีการสรรหา มี 2 วิธี ดังนี้

2.1.1 ผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเป็นผู้เสนอ
รายชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดต่อผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก กองหรือ
ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกอง เพื่อให้ความเห็นชอบ

2.1.2 ข้าราชการผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดสมัครด้วยตนเอง โดย
ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก
หรือกองให้ความเห็น

2.2 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก

2.2.1 เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ

1) กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่าสองปี หรือ

2) กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอก หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่าหนึ่งปี หรือ

3) กรณีได้รับคุณวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอกที่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเพิ่มขึ้น ต้องมีอายุราชการตาม (2)

2.2.2 ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนราชการเจ้าสังกัดอย่างน้อย 1 ปี

2.2.3 มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมาโดยในแต่ละรอบอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป

2.2.4 มีความรู้ และทักษะทางภาษาต่างประเทศตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดในระดับดีมากและทางคอมพิวเตอร์ในระดับที่ใช้งานได้ดี

2.2.5 เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา

2.2.6 เป็นผู้มีความประพฤติดีปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย

ทั้งนี้ อ.ก.พ. กรม คณะกรรมการที่ อ.ก.พ. กรมแต่งตั้ง หรือคณะกรรมการที่หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้ง แล้วแต่กรณี อาจประกาศกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

3. การคัดเลือก

3.1 ให้คณะกรรมการตามข้อ 1 ดำเนินการคัดเลือกจากผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ หรือผู้ที่สมัครด้วยตนเอง รายละเอียดตามประกาศสำนักงาน ก.พ. เรื่อง รับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่มีกำหนดแจ้งในช่วงเดือนมกราคมของทุกปี โดยจำนวนข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือก เมื่อรวมกับจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอยู่แล้ว จะต้องไม่เกินจำนวนตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับสูง ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิของส่วนราชการนั้น ๆ รวมกัน และให้ประกาศผลการคัดเลือกให้ทราบทั่วกัน และให้รายงานผลการคัดเลือกต่อ อ.ก.พ. กรม เพื่อทราบ

3.2 ให้ส่วนราชการแจ้งผลการคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการพร้อมรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกให้สำนักงาน ก.พ. รวมทั้งปรับปรุงข้อมูลส่วนบุคคลและสถานภาพการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในเดือนสิงหาคมของทุกปี

3.3 ให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีหน้าที่ในการให้ข้อมูล และรายงานผลงาน ในระบบสารสนเทศทรัพยากรของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Inventory Profiles)

4. การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4.1 กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF)

กรอบการสั่งสมประสบการณ์ เป็นเครื่องมือสำหรับส่วนราชการในการพัฒนา ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบ มีทิศทางและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสำหรับตำแหน่ง เป้าหมายตามความต้องการของส่วนราชการจึงกำหนดหลักการของกรอบการสั่งสม ประสบการณ์ดังนี้

1. กรอบการสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ (ระดับกรม) ให้ส่วนราชการ จัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการ (ระดับกรม) เพื่อเป็นแผนการพัฒนา ทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในกรอบระยะเวลา 2 - 10 ปี โดย กรอบการสั่งสมประสบการณ์ควรต้องประกอบด้วย

- การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย และสาระของการเรียนรู้ที่จำเป็น
- การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือย้ายในและระหว่างสำนัก/กองต่าง ๆ
- การมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในโครงการสำคัญ หรือโครงการร่วมทั้ง

ในและนอกส่วนราชการ หรือหน่วยงานเอกชน

- การส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม ดูงานทั้งในและต่างประเทศ

- การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน

- การกำหนดสาระการเรียนรู้และการมอบหมายงานภายใต้กรอบการสั่ง สมประสบการณ์โดยจะต้องมุ่งเน้นงานที่มีความท้าทาย ยุ่งยากและซับซ้อน มากกว่างานที่ ข้าราชการระดับเดียวกันในระบบปกติได้รับ

- การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในแต่ละรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกรอบการสั่งสม ประสบการณ์

2. กรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล (ระดับบุคคล : Individual EAF) ให้ส่วนราชการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลเพื่อเป็นแผนการพัฒนา ทางก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในกรอบระยะเวลา 2 - 10 ปี โดย กรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลจะต้องสอดคล้องกับกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ของส่วนราชการโดยปรับปรุงให้เหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ความสามารถและ ประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นรายบุคคล

กรณีที่ส่วนราชการกำหนดให้การศึกษาเพิ่มเติมเป็นส่วนหนึ่งของกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ให้ส่วนราชการต้นสังกัดและข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับอนุมัติให้ศึกษาเพิ่มเติมจัดทำข้อตกลงร่วมกัน โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องรายงานความก้าวหน้าและประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาต่อส่วนราชการต้นสังกัดทราบตามรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและส่วนราชการต้นสังกัดอาจกำหนดให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจัดทำข้อเสนอเพื่อการพัฒนางานต่อส่วนราชการเพิ่มเติมด้วยก็ได้

กรณีที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงลาศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตนเองหรือลาประเภทอื่นเมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกลับมาปฏิบัติราชการแล้ว ให้พิจารณาสั่งสมประสบการณ์ตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่กำหนดไว้ และเมื่อสำเร็จการศึกษาและ/หรือมีผลการปฏิบัติราชการครบ 2 รอบการประเมินให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจัดทำข้อเสนอการพัฒนางานเพื่อให้ส่วนราชการต้นสังกัดพิจารณา ทั้งนี้ ให้ส่วนราชการต้นสังกัดนับระยะเวลาการศึกษาดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของระยะเวลาการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4.2 เงื่อนไขหลักของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ หมายถึง มิติการพัฒนาที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพึงสั่งสมในระหว่างที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อสร้างเสริมองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงาน และการผลิตผลงานในฐานะกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการอันจะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (ตามหนังสือที่อ้างถึง 5) ประกอบด้วย การมีผลงานเป็นที่ประจักษ์อย่างต่อเนื่อง มีการสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลาย มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ส่วนราชการกำหนด ได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญระดับประเทศ หรือเข้าร่วมการปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์/โครงการสำคัญระดับประเทศ เข้าร่วมกิจกรรม/หลักสูตรการพัฒนาที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดมีการรวบรวมผลงานรายบุคคลในระบบ Talent Inventory Profile เป็นประจำทุกปี

4.3 องค์ประกอบของเงื่อนไขหลักของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Development Credit Profiles) ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพึงต้องสั่งสมองค์ประกอบให้ครบถ้วนทั้ง 4 องค์ประกอบ (มิติศักยภาพ 2 องค์ประกอบ และมิติผลงาน 2 องค์ประกอบ) โดยในแต่ละองค์ประกอบมีน้ำหนักคะแนนร้อยละ 25 ซึ่งต้องได้คะแนนในแต่ละองค์ประกอบไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 และคะแนนรวมในทุกองค์ประกอบไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 มิติศักยภาพ (Potential)

1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ/สมรรถนะที่พึงประสงค์/พฤติกรรม/คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Profile) : ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS' Competencies) มีพฤติกรรมเหมาะสม รวมทั้งมีคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เป็นที่ยอมรับ

2) องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง (Self-development Profile) : ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องเข้าร่วมและผ่านหลักสูตรฝึกอบรมภาคบังคับ (ต้น-กลาง-สูง) ครบถ้วนต้องได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง/ผู้สอนงานกลุ่มกำลังคนคุณภาพ รุ่นน้อง เข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์/โครงการสำคัญระดับประเทศ (Policy Work/Study Team) และ/หรือได้รับการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ที่เทียบเคียงได้

4.3.2 มิติผลงาน (Performance)

1) องค์ประกอบด้านการผลิต/สร้างผลงานระดับองค์กร (Performance Profile) : ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องผลิตผลงานอย่างต่อเนื่องทุกปี อาทิ มีผลงานเชิงนวัตกรรม/ข้อเสนอแนวคิดในงาน/วิชาชีพ (Initiatives) มีบทความวิชาการ/งานศึกษา/งานวิจัย/โครงการที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ มีการจัดทำชิ้นงานในรูปแบบสื่อ/Motion Graphic สรุปผลงานที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน/ผู้รับบริการ และ/หรือมีการสร้างผลงานในรูปแบบอื่น ๆ ที่เทียบเคียงได้ โดยต้องระบุระดับการมีส่วนร่วมในผลงานชิ้นนั้น ๆ ด้วย เช่น เป็นหัวหน้าโครงการ เป็นต้น

2) องค์ประกอบด้านการสร้างผลงานสาธารณะ/เครือข่าย/การยอมรับในระดับประเทศ (National/Network Profile) : ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในงาน โดยการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย/สมาคมวิชาการ/วิชาชีพ เช่น สมาคมนักเรียนทุนรัฐบาล เครือข่ายกำลังคนคุณภาพในภาคราชการ เป็นต้น เข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา/กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR :Corporate Social Responsibility) และ/หรือมีการสร้างการยอมรับในรูปแบบอื่น ๆ ที่เทียบเคียงได้

4.4 แผนการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Training and Development Roadmap) แผนการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในระบบเป็นกรอบการพัฒนาข้าราชการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกฝ่าย ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้รับผิดชอบระบบของส่วนราชการ และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยส่วนราชการต้องส่งข้าราชการเข้าร่วม และผ่านหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพื่อเป็นพื้นฐานให้เกิดการดำเนินงานแบบองค์รวมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเตรียมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

กรอบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



ภาพที่ 1 กรอบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ทั้งนี้ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นใหม่ทุกคนต้องได้รับการพัฒนาในหลักสูตร “การเสริมสร้างคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะการทำงานสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ซึ่งถือเป็นหลักสูตรพื้นฐานและเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการได้รับแรงจูงใจจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอาทิทุนฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและความเป็นผู้นำ การเข้าอบรมในหลักสูตร/กิจกรรมต่าง ๆ การกำหนดตำแหน่งเป็นระดับชำนาญการพิเศษเป็นการเฉพาะคราว และการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

5. การเสริมสร้างแรงจูงใจ

5.1 การสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเป็นการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ส่วนราชการอาจปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ถึงระดับชำนาญการพิเศษ โดยให้ส่วนราชการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้

5.1.1. หน้าที่และความรับผิดชอบ คุณภาพและความยุ่งยากของงานของตำแหน่งเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้นในสาระสำคัญจากระดับชำนาญการและผ่านการประเมินคุณภาพงานของตำแหน่งตามหลักเกณฑ์การประเมินค่างานที่ ก.พ. กำหนด

5.1.2. ให้กำหนดตำแหน่งเป็นการเฉพาะคราวเพื่อแต่งตั้งผู้ที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ผ่านการพัฒนาและมีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และมีผลงานที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ประจักษ์ตามเงื่อนไขหลักของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งพ้นไปให้กำหนดตำแหน่งเป็นระดับเดิม

5.1.3. ส่วนราชการเป็นผู้กลั่นกรองคุณลักษณะที่พึงประสงค์/สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในบริบทของส่วนราชการ เพื่อประเมินความพร้อมของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการพิเศษ โดยต้องเป็นไปตามเงื่อนไขหลักของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ตามข้อ 4.2 และ 4.3 และให้ อ.ก.พ. กระทรวงเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมในการกำหนดตำแหน่งเป็นการเฉพาะคราวสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจากกรอบโครงการสร้างตำแหน่ง/อัตรากำลังของส่วนราชการ และให้แจ้งให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ

ทั้งนี้ การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นการเฉพาะคราวดังกล่าวมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลเพิ่มสูงขึ้น ให้ใช้งบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการโดยไม่ต้องยุบเลิกตำแหน่ง (รายละเอียดตามหนังสือที่อ้างถึง 5)

สำหรับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นการเฉพาะคราวเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการเป็นระดับชำนาญการพิเศษต้องเป็นกรณีที่ผู้นั้นได้สั่งสมประสบการณ์ตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีโดยให้ส่วนราชการต้นสังกัดแจ้งให้สำนักงาน ก.พ. ทราบภายใน 1 เดือน นับจากวันที่มีคำสั่งอนุมัติการแต่งตั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นระดับชำนาญการพิเศษ

5.2 การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษกรณีผู้ครองตำแหน่ง เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อให้มีหลักเกณฑ์และวิธีการในการแต่งตั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษที่เป็นกรณีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดตามข้อ 5.1 เป็นไปอย่างเหมาะสม จึงกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ กรณีผู้ครองตำแหน่ง เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามหนังสือที่อ้างถึง 4

5.3 ค่าตอบแทน คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2552 เห็นชอบในหลักการและสาระสำคัญเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาปกติ กรณีข้าราชการในระบบ

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นในแต่ละส่วนราชการ ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติในอัตรา ร้อยละ 1 ของฐานในการคำนวณต่อรอบการประเมิน ทั้งนี้ เมื่อรวมกับการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติกับกรณีพิเศษแล้ว ต้องไม่เกินร้อยละ 6 ของฐานในการคำนวณ โดยในแต่ละส่วนราชการจะมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษดังกล่าวไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในกรณีที่เศษการคำนวณจำนวนคนดังกล่าว เท่ากับ 0.5 หรือสูงกว่าให้ปัดเป็น 1 คน ยกเว้นกรณีส่วนราชการที่มีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงน้อยกว่า 4 คน ให้มีโควตาการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษจำนวน 1 คน

ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรับการพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือโควตาปกติ ส่วนราชการจะต้องพิจารณาเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ได้รับการประเมินในระดับดีเด่นทุกคน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจที่เป็นธรรมในภาพรวมของส่วนราชการ และเมื่อพิจารณาให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษให้แจ้งผลให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ ภายใน 1 เดือน นับจากวันที่มีคำสั่งอนุมัติการพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ

5.4 การเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ

1. ให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณของส่วนราชการ โดยไม่รวมอยู่ในวงเงินงบประมาณสำหรับการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติ
2. กรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อ 1) ให้ส่วนราชการนำเงินเหลือจ่ายจากงบรายจ่ายอื่น ๆ ที่ส่วนราชการได้รับการจัดสรร โดยปฏิบัติตามนัยของหนังสือสำนักงบประมาณที่ นร 0702/ ว 114 ลงวันที่ 23 สิงหาคม 2549 เรื่องระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 และหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำแผน/รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

กรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อ 1) และ 2) ให้ส่วนราชการขอจัดสรรเงินงบประมาณ จากรายจ่ายงบกลางรายการเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนและเงินปรีชวติข้าราชการจากกรมบัญชีกลาง

สรุปในการนำหลักอิทธิบาทธรรมมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกรมป่าไม้ ในการนำมาประยุกต์คือในระบบราชการของกรมป่าไม้ มีระบบระเบียบที่ชัดเจนเมื่อนำหลักธรรมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะเกิดการพัฒนาในเรื่องของจิตใจและปัญญาทำให้เกิดภูมิคุ้มกันมีแนวคิดที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องของการได้รับเงินเดือนหรือสวัสดิการจนเกินไป แต่มุ่งเน้นในเรื่องของการรักษองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรและการแสดงความสามารถที่มีเพื่อทำงานให้องค์กรโดยความเสียสละและทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง

สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีวิวัฒนาการมายาวนานตั้งแต่ในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน โดยแนวคิดอาจเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีภาวะการณขององค์กรที่สลับซับซ้อน มีภาวะบีบคั้นโดยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและนโยบายของรัฐ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว การปรับตัวขององค์กรยังหมายถึงรวมถึงมนุษย์ในองค์กรด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์ และการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่กระบวนการก่อนเข้ามาสู่องค์กร ระหว่างที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร และเมื่อพ้นไปจากองค์กร ซึ่งบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากองค์กรหรือหน่วยงานจะเป็นผู้รับผิดชอบแล้วนักบริหารองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาก็มีบทบาทในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรในการดำเนินภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้นในทุกกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นักบริหารหรือผู้มีหน้าที่ดังกล่าวในองค์กรสามารถที่จะสอดแทรกหลักธรรมได้ทุกกิจกรรม เพราะหากนักบริหารและพนักงานในองค์กรมีหลักธรรมที่ปฏิบัติต่อกันอย่างเหมาะสมกับสถานะและโอกาสแล้วหลักธรรมจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนามนุษย์ในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีสมรรถภาพ คือ มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่ดีในการทำงาน มีสุขภาพ คือ มีภาวะแห่งความสุขกายสบายใจ มีกำลังใจที่ดีในการทำงานและจะนำไปสู่บันไดสุดท้าย คือ องค์กรที่ประกอบด้วยนักบริหาร บุคลากรทุกฝ่ายก็จะเต็มด้วยคุณภาพ สร้างความเข้มแข็งแก่องค์กร รวมทั้งความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยบุคลากรเจ้าหน้าที่ นักบริหาร ผู้ใช้บริการ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดร ธีรธมฺโม). (2558). *พุทธธรรมกับการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). พะเยา: โรงพิมพ์เจริญอักษร.
- พระราชวิสุทธิโมลี (ทองดี สุรเตโช). (2525). *หลักธรรมสำหรับการพัฒนาสังคม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- สุนันทา เลहनันท์. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

- Boxall, PF. (2007). *The Goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright. Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Delbridge, R and Keenoy, T. (2010). T. Beyond Managerialism. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 799-817.
- Watson, TJ., (2010). Critical Social Science, Pragmatism, and the Realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915-931.