

การจัดการทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธ Human Resource Management to Buddhist Approach

พระสมุห์สมประสงค์ ปรีชาโน¹ ณัชชา ณัฐโชติภักดิน²

พานรินทร์ ไชยเอิก³ ธิติวุฒิ หมั่นมี⁴

Phrasamusomprasong Prichano¹, Nutchana Nutchotipakin²

Panarin Chaierk³, Thitiwut Munmee⁴

บทคัดย่อ

วิถีพุทธเป็นหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา เป็นองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นการดำเนินชีวิตอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญทางการบริหารจัดการมี 4 ประการ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ เพราะมนุษย์มีสติปัญญา มีความสามารถ มีการพัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยการนำทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างคุ้มค่า

คำสำคัญ: การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ วิถีพุทธ

Abstracts

Buddhist path is the doctrine of the Buddha. It is a knowledge that focuses on proper and proper life. Applied to the management. There are four main management resources: human resources, money, materials and management. Human beings are an important and valuable asset in management. Because human beings have wisdom, ability, creativity, creativity. And can innovate. By bringing other resources. Used to work effectively And cost-effective.

Keywords : Human Resource, Management, Buddhist Approach

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

² นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

³ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

⁴ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทนำ

ทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ โดยทั่วไปมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M's คือ คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุก ๆ ส่วนขององค์การ วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหาร โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคคล เพราะถ้าหากองค์การมีเงินมาก มีวัตถุดิบดี มีการผลิตที่ทันสมัย แต่หากขาดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน ก็อาจทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่นั้นไม่มีประสิทธิภาพ

การจัดการวิธีพุทธนั้นเป็นการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการบริหารและการพัฒนา เพื่อการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาด้านหลักพุทธธรรมอย่างบูรณาการ วิธีพุทธและวัฒนธรรมของชาวไทย ได้รับการกล่อมเกลาจากคำสอนของพระพุทธศาสนาตั้งแต่ยุคแรกของประวัติศาสตร์ชาติไทย จนกล่าวได้ว่าวิธีพุทธคือวิถีวัฒนธรรมของชาวไทยส่วนใหญ่ จนมีความเป็นเอกลักษณ์ที่ทั่วโลกตระหนักและให้การยอมรับ (จันทรานี สงวนนาม, 2545 : 28) ดังการบริหารของพระพุทธเจ้าที่พระองค์ทรงยึดธรรมเป็นหลัก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 76) คือ หลักการสร้างประโยชน์สุขเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังที่พระองค์ตรัสถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพระองค์ไว้ว่า “พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรมสักการะธรรม เคารพธรรม ยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมาธิปไตย ทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม” (อง. ดิก. (ไทย) 20/475/186)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การจัดวางตำแหน่งให้เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษา และการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นธรรม (นิรมล กติกุล, 2554 : 56) ล้วนเป็นเรื่องที่ต้องเข้าใจขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ซึ่งมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

พุทธวิธีในการจัดการองค์การ

ในการรับสมาชิกใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนาจะมีการกำหนดให้สมาชิกทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์ นั่นคือไม่มีการอนุญาตให้สมาชิกขึ้นบรรพชาหรือตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาในองค์การคณะสงฆ์ ดังพุทธพจน์ที่วสุ (พระมหาวิคิตย วชิรเมธี, 2554 : 14) “เปรียบเทียบเหมือนแม่น้ำใหญ่บางสาย คือ แม่น้ำคงคา ยมุนา อจิรวดี สรภู มหิ ไหลถึงมหาสมุทรแล้วย่อมละนามและ

โคตรอันเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่ามหาสมุทรเหมือนกัน วรรณะ 4 เหล่านี้ คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ก็เช่นเดียวกัน คือ ออกจากเรือน บวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้วย่อละ ชื่อและตระกูลเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่าสมณะเชื้อสายศากยบุตรเหมือนกัน” (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2550 : 23) พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นว่า ทุกคนที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาเป็นพระภิกษุ เสมอเหมือนกันหมด การอยู่ร่วมกันของคนที่แตกต่างกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบังคับบัญชา ภายในองค์กร เพราะเหตุที่ว่าเมื่อสมาชิกถือตัวว่าเท่าเทียมกับคนอื่นก็จะไม่มีใครเชื่อฟังใครหรือ ยอมลงให้ใคร (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2553 : 9) ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “การอยู่ ร่วมกันของคนที่ไม่เสมอกัน นำทุกข์มาให้” ถ้าเป็นเช่นนั้นการบังคับบัญชาภายในองค์กรก็ไม่ได้ พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความ เคารพต่อผู้บวชก่อน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2551 : 31)

เมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์การในพระพุทธศาสนาออกเป็นพุทธ บริษัท 4 คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในส่วนของภิกษุบริษัท และภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้า ทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่พระสงฆ์ ดังจะเห็นได้จากการที่ทรงกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการ ให้การอุปสมบท เมื่อมีกิจจาริกรรมหรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกันคณะสงฆ์สามารถบริหารจัดการเองหรือเมื่อมีกรณีความขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์ เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา (พุทธทาสภิกขุ, 2554 : 10)

พระพุทธเจ้าทรงดำรงตำแหน่งเป็นพระธรรมราชา คือ ผู้บริหารสูงสุดในองค์กรพระพุทธ ศาสนา ดังพุทธพจน์ที่ว่า เราเป็นพระราชา นั่นคือเป็นธรรมราชาผู้ยอดเยี่ยม พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้ง พระสารีบุตร ให้เป็นพระธรรมเสนาบดีมีฐานะเป็นรองประธานบริหารอยู่ในลำดับถัดมาจาก พระพุทธเจ้า และเป็นอัครสาวกฝ่ายขวา รับผิดชอบงานด้านวิชาการ พระโมคคัลลานะ เป็น พระอัครสาวกฝ่ายซ้าย รับผิดชอบงานด้านบริหาร พระอานนท์ เป็นเลขานุการส่วนพระองค์ และทรง แต่งตั้งสาวก ทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือ ผู้ชำนาญการที่รับภาระงานด้านต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติงานกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร และสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศล, 2554 : 3)

- สนองความต้องการระดับสังคม (Society's Requirement) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำมีรายได้เพียงพอต่อการ

ดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม

- สนองความคาดหวังระดับการบริหารขององค์กร (Management's) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธาให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้ามาร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรต่อไป

- สนองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Need) องค์กรจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิธีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวมีความสุข สังคมยอมรับยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับ เพราะ สิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรในท้ายที่สุด

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารจัดการองค์กร มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านคุณภาพ ที่เน้นคุณภาพมาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์กร ดังต่อไปนี้คือ (दनय เทียนพุด, 2554 : 7-8)

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกระบวนการคาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ล่วงหน้า ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานว่าต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร ระดับใด ประเภทใด จำนวนเท่าใด และเมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนเมื่อจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอตามความจำเป็นและอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดี มีความสามารถ มีทักษะและคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นอีกบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ค่าตอบแทนและสวัสดิการถือเป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งที่สามารถดึงดูด รักษา และจูงใจ คนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดกฎและระเบียบข้อบังคับ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงาน ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การกำหนดกระบวนการประเมินผลงานที่ดีจะส่งผลให้การให้รางวัลและการเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีเกิดความเป็นธรรม อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีในองค์กร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานกับผู้บริหาร หรือแรงงานสัมพันธ์ ลดความขัดแย้งอันจะส่งผลกระทบต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เพราะต้องใช้มนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถมาทำงาน มีการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม สร้างกรอบระเบียบวินัยให้ปฏิบัติในทางเดียวกัน และประเมินผลงานที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ซึ่งสามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

หลักการบริหารงานสมัยใหม่ประยุกต์ใช้ควบคู่กับหลักธรรม

กระบวนการบริหารงานคุณภาพของเดมมิง นำ PDCA Cycle มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (พะยอม วงศ์สารศรี, 2542 : 36)

1. P (Plan) หมายถึง การวางแผนงานเป็นขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่เริ่มต้นจนจบสิ้น

กระบวนการ ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ-อุปกรณ์ รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการ และเวลาที่ใช้ในการบริหารงาน โดยราชสังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมช่วยในการวางแผนนโยบายในการบริหารจัดการดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยคือ

- 1.1 ลัสเมธัง ผู้นำเป็นผู้ฉลาดในการพิจารณาเหตุและผล
- 1.2 ปุริสเมธัง เป็นผู้ฉลาดสามารถเลือกบุคคลในการทำงานได้อย่างเหมาะสม
- 1.3 สัมมาปาถัง แผนงานและการบริหารเป็นที่ถูกใจ ทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจและมี

ส่วนร่วม

- 1.4 วาจาเปยยัง พุดจาไพเราะ เกิดประโยชน์ และมีความเป็นธรรม

2. D (Do) หมายถึง การลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานอย่างเป็นขั้นตอนตามที่กำหนดไว้ คือ การใช้คนในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีทักษะการครองคน พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมของการมีมนุษยสัมพันธ์ คือ

- 2.1 เมตตา ให้ความรักใคร่ ปรารถนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุข
- 2.2 กรุณา ให้ความสงสาร และคิดช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานพันทุกซ์
- 2.3 มุทิตา แสดงความยินดีเมื่อได้บังคับบัญชามีความสุข เจริญก้าวหน้าในหน้าที่

การงาน

- 2.4 อุเบกขา วางตนเป็นกลางให้ความยุติธรรม เสมอภาคกับทุกคน

3. C (Check) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามขั้นตอนและตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคใดในการปฏิบัติหรือไม่ และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่อไป ดังอิทธิบาท 4 (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2543 : 842) หลักธรรมอันก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน

- 3.1 ฉันทะ ความพึงพอใจในการทำงาน
- 3.2 วิริยะ ความขยันหมั่นเพียร
- 3.3 จิตตะ มีจิตใจเอาใจใส่ในงาน
- 3.4 วิมังสา ไตร่ตรองหาเหตุผล

4. A (Action) หมายถึง การแก้ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานอย่างมีระบบตามเหตุผล และนำไปแก้ไขปรับปรุงในการวางแผนใหม่ ซึ่งจะนำหลักธรรมในลักษณะเดียวกับการวางแผน การปฏิบัติและการตรวจสอบ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการ

การนำวงจร PDCA ไปใช้ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2550 : 57) ช่วยลดความสับสนในการปฏิบัติงานลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกิน ความพอดีลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ เกิดการทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้นและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม และมีการตรวจสอบที่

นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ถือเป็นการนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทางโลกนั้น เป็นเรื่องของการจัดการในองค์กร ซึ่งมุ่งกิจกรรม การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกบุคคล เข้าในองค์กรเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรตามที่ตั้งไว้ ในทางโลกมีทฤษฎีมากมายสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถ้าองค์กรใดนำหลักธรรมไปใช้ควบคู่กันด้วยแล้ว องค์กรนั้นจะเกิดประโยชน์สูงสุด

ดังในพระไตรปิฎกเรื่องพระปัญจวัคคีย์ที่ว่า ครั้นนั้น ท่านพระอัญญาโกณฑัญญะ ได้เห็น ธรรมแล้ว ได้บรรลุธรรมแล้ว ได้รู้ธรรมแจ่มแจ้งแล้ว มีธรรมอันหยั่งลงแล้ว ข้ามความสงสัยได้แล้ว ปราศจากถ้อยคำแสดงความสงสัย ถึงความเป็นผู้แก่แล้ว ไม่ต้องเชื่อผู้อื่นในคำสอนของพระศาสดา ได้ทูลคำนี้อต่อพระผู้มีพระภาคว่า ขอข้าพระองค์พึงได้บรรพชา พึงได้อุปสมบท ในสำนักพระผู้มีพระภาคพระพุทธเจ้าข้า. พระผู้มีพระภาคตรัสว่า เธอจงเป็นภิกษุมานเถิด ดังนี้ แล้วตรัสต่อไปว่าธรรมอัน เรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์ เพื่อทำที่สุดทุกข์โดยชอบเถิด. พระวาจานั้นแล ได้เป็น อุปสมบทของท่านผู้มีอายุนั้น (วิ.มหา. 1/18/23) จะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสนี้ มีการกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้ชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดย ชอบเถิด” นั้นหมายถึงว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติไปในทิศทาง เดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาหยุดเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่ง ปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ เช่นเดียวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งปฏิบัติไปในทิศทาง เดียวกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตัวบุคคลและองค์กร

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ในระหว่างสมาชิกองค์กรและส่งเสริมความเจริญเติบโตและความ ก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร โดยภารกิจของกรบริหารทรัพยากร มนุษย์มีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้ คือ ต้องการคนดีมีความสามารถมาทำงาน รู้จักริธีการใช้คนให้สามารถ ปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง และสามารถธำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคนที่จะทุ่มเท จิตใจช่วยกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร

ดังในพระไตรปิฎกเรื่องพันจากบ่วงที่ว่า ครั้นนั้น พระผู้มีพระภาครับสั่งกะภิกษุทั้งหลายว่า ดูกรภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็ พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ พวกเธอจงเที่ยวจาริก เพื่อประโยชน์ และความสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์โลกเพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและ มนุษย์ พวกเธออย่าได้ไปรวมทางเดียวกันสองรูป จงแสดงธรรมงามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง งามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถทั้งพยัญชนะครบบริบูรณ์ บริสุทธิ์ สัตว์ทั้งหลาย

จำพวกที่มีธูลีคือกิเลสในจักขุน้อย มีอยู่ เพราะไม่ได้พึงธรรมย่อมเสื่อม ผู้รู้ทั่วถึงธรรม จักมี. ดุกร ิกษุทั้งหลาย แม้เราก็จักไปยังตำบลอรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม. (วิ.มหา. 1/32/39) จะเห็นได้ว่าในพุทธตำราสนี้ พระองค์ทรงรู้จักวิธีการใช้คนให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากพระสงฆ์มีจำนวนจำกัด พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังคนเดียว ส่วนพระองค์เองทรงเลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธิในแคว้นมคธ คือ ชฎิลสามพี่น้องซึ่งเป็นนักบวชผู้มีบิรารมาก พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลา 2 เดือนปราบพยศชฎิลสามพี่น้องและบิราร จนทำให้พวกเขาหันมาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา ด้วยเหตุนี้ พระองค์จึงทรงเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร

หน้าที่งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1.การจัดหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อการจ้างงานตามความสามารถ และภาระหน้าที่ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอตทัคคะในด้านต่าง ๆ ในการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กรตามความรู้ความสามารถ ที่ว่า “ภิกษุทั้งหลาย อัญญาโกณฑัญญะเลิศกว่าภิกษุสาวกทั้งหลายของเรา ผู้เป็นรัตัญญ” (อง.เอกก. (ไทย), 20/188/25)

2.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การวางแผนอาชีพ การพัฒนานักบริหาร การศึกษาอบรมในการพัฒนาพระพุทธานุศาสนีย์ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเองดังพุทธพจน์ที่ว่า “ตมเหติ กิจจํ อาตปปี อกขาตาโร ตถาคตา เธอทั้งหลายต้องทำความเพียรเผากิเลสเอง พระตถาคตเจ้าเป็นแต่ผู้บอกทาง” (ขุธ. 25/30/51)

3.การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ แก่พนักงาน (Compensation and Benefit) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการประเมินค่างาน การจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ระบบค่าจ้าง แรงจูงใจ การแบ่งปันผลกำไร การจัดผลประโยชน์และบริการต่างๆ แก่พนักงาน ในพระพุทธศาสนามีการวางระบบให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบได้กับปัจจุบันนั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษดังเรื่องเกสสิสูตร ที่ว่าวันหนึ่ง สาริณีผู้ฝึกม้าชื่อนายเกสสิเข้าไปเฝ้าพระพุทธเจ้าแล้วทูลถามว่า พระพุทธเจ้าทรงมีวิธีฝึกคนอย่างไร พระพุทธเจ้าทรงย้อนถามว่า นายเกสสิมีวิธีฝึกม้าอย่างไร นายเกสสิกราบทูลว่า เขาใช้ 3 วิธี คือ วิธีนุ่มนวล วิธีรุนแรง วิธีผสมผสาน คือ มีทั้งความนุ่มนวลและรุนแรง พระพุทธเจ้าตรัสถามว่า ถ้าใช้ 3 วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร นายเกสสิกราบทูลว่า

ถ้าฝึกไม่ได้ผลก็ฆ่ามันทิ้งเสีย เพราะปล่อยไปก็ทำให้เสียชื่อสถาบันเกสรีวิทยา พระพุทธเจ้าตรัสว่า พระองค์ทรงใช้ทั้ง 3 วิธีฝึกคนเหมือนกันคือ ใช้วิธีนุ่มนวลกับคนที่ควรให้กำลังใจ ใช้วิธีรุนแรงกับคนที่ควรตำหนิห้ามปราม และใช้วิธีผสมผสานกับคนที่ควรยกย่องเมื่อถึงคราวต้องยกย่องและตำหนิเมื่อถึงคราวต้องตำหนิ นายเกสรีทูลถามว่า ถ้าใช้ 3 วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร พระพุทธเจ้าตรัสว่า ก็มีการฆ่าทิ้งเหมือนกัน นายเกสรีทูลถามว่า การฆ่าไม่สมควรสำหรับสมณะมิใช่หรือ พระพุทธเจ้าทรงอธิบายว่า ในวินัยของพระอริยเจ้า การฆ่าหมายถึงการเลิกว่ากล่าวสั่งสอน คนที่พระพุทธเจ้าเลิกว่ากล่าวสั่งสอนย่อมหมดโอกาสเจริญเติบโตในทางธรรม (อง.จตุกก. 21/111/169)

4.ความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน (Safety and Health) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบความปลอดภัย ตลอดจนการรักษาสุขภาพอนามัยสำหรับพนักงาน ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เธอทั้งหลายควรสำเหนียกอย่างนี้ว่า “เราทั้งหลายจักรู้จักประมาณในโภชนะ จักพิจารณาโดยแยบคายแล้วกลืนกินอาหาร ไม่ใช่เพื่อเล่น ไม่ใช่เพื่อความมัวเมาไม่ใช่เพื่อประดับ ไม่ใช่เพื่อตกแต่ง แต่เพียงเพื่อกายนี้ดำรงอยู่ได้....” (ม.ม. (ไทย), 12/422/456) และ พุทธพจน์ที่ว่า “เธอทั้งหลายควรสำเหนียกอย่างนี้ว่า “เราทั้งหลายจักเป็นผู้ประกอบความเพียรในธรรม เป็นเครื่องต้นอย่างต่อเนื่อง จักชำระจิตให้บริสุทธิ์จากกรรมอันเป็นเครื่องขัดขวางด้วยการเดินจงกรม และการนั่งตลอดวัน...” (ม.ม. (ไทย), 12/423/456) แสดงให้เห็นถึงว่าการดูแลสุขภาพของพระพุทธเจ้าที่ทรงสอนให้รู้จักประมาณในการกินและรู้จักออกกำลังการด้วยการเดินจงกรม นั่งสมาธิ หรือการเดินรับบาตรทุกเช้า

5.แรงงานสัมพันธ์หรือพนักงานสัมพันธ์ (Employee and Lador Relations) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง สหภาพแรงงาน การร้องทุกข์ การเจรจาต่อรอง และวินัยพนักงาน ดังพระไตรปิฎก กุสุมานิชาดก ว่าด้วยเหตุนั้นที่ต้นรุจาผู้กมิตกับเทวดาที่ก่อกองทัพว่า กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว พระโพธิสัตว์เกิดเป็นเทวดาอยู่ที่กองหญาคาในพระราชอุทยาน เป็นมิตรกับเทวราชผู้ศักดิ์ใหญ่ตนหนึ่ง ผู้อาศัยที่ต้นไม้มงคลของพระราชอุทยานในพระราชอุทยานนั้นด้วย ครั้งนั้น พระราชาประทับอยู่ในปราสาทเสาเดียว เสาของปราสาทนั้นสั้นไหวขึ้น พระองค์จึงรับสั่งให้พวกช่างไม้หาไม้แก่น มาเปลี่ยนเสาปราสาทใหม่ พวกช่างไม้เสาะแสวงหาไม้แก่นในพระราชอุทยาน ตกงกันจะเอาต้นไม้มงคลนั้นทำเป็นเสาปราสาท จึงกราบทูลพระราช พะองค์จึงอนุญาตให้ตัดได้ วันนั้น พวกนายช่างได้ไปทำพิธีกรรมต้นไม้มงคล และกำหนดตัดในวันพรุ่งนี้ ฝ่ายเทวราชพอทราบว่ต้นไม้ที่อยู่อาศัยจะถูกตัด ไม่เห็นที่จะไป จึงกอดคอลูกน้อยร้องไห้อยู่ หมู่รุกขเทวดาทราบเรื่องแล้ว ก็ไม่มีใครจะช่วยแก้ปัญหาได้ เทวดาพระโพธิสัตว์ทราบเรื่อง จึงพูดปลอบเทวราชผู้สหายนั้นว่า “พรุ่งนี้เราจะไม่ให้ตัดต้นไม้นั้น พวกเราคอยดูเราเถิด” ครั้นรุ่งขึ้นพอพวกช่างไม้มาถึง ท่านก็แปลงตัวเป็นกิ้งก่าวิ่งนำหน้าพวกช่างไม้ไป มุดเข้าที่โคนต้นไม้มงคลไปไพล่อกทางยอดไม้นอน

ผกหัวอยู่ ทำประหนึ่งว่าต้นไม้เป็นโพรง นายช่างไม่เห็นเช่นนั้นแล้ว ก็เอามือตบต้นไม้แล้ว ตาเห็นว่า “ต้นไม้มีโพรง ไร่แค้น เมื่อวานไม้ต้นได้ตรวจดูถ้ำถึ หลงทำพิธีกรรมกันเสียแล้ว” ก็พากันหนีกลับไป เทวราชพอเห็นวิมานของตนไม่ถูกทำลาย ก็ยกย่องพระโพธิสัตว์ ท่ามกลางหมู่ รุกขเทวดา ด้วยคาถาว่า “บุคคลเสมอกัน ประเสริฐกว่ากัน หรือเลวกว่ากันก็ตาม ก็ควรทำมิตรไมตรี กันไว้ เพราะว่า มิตรเหล่านั้นเมื่อความเสื่อมเกิดขึ้น ก็พึงทำประโยชน์อันอุดมให้ได้ เหมือนเราผู้เป็น เทวดาสถิตอยู่ที่ต้นรุจา กับเทวดาผู้สถิตอยู่ที่กอหญ้าทำมิตรไมตรีกัน”(ขุ.ชา.(ไทย), 19/121/123) แสดงให้เห็นว่าในการมีมิตรที่ดี เปรียบเสมือนการมีทีมงานที่ดีในการขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายตามท้องถ้งการตั้งไว้

ในปัจจุบันมีการพัฒนาระบบการบริหารงานเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับทันกับการเปลี่ยนแปลงไป ตามกระแสโลกาภิวัตน์ การบริหารงานจึงมุ่งเน้นไปที่ “คน” มากขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนา ระบบการบริหารงาน โครงสร้างขององค์การ หน่วยงานใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมไปถึงนวัตกรรม ใหม่ที่เป็นองค์ประกอบสนับสนุนในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ และใน ปัจจุบันมีการคำนึงถึงสภาวะสิ่งแวดล้อมกันมากขึ้น เพราะการบริหารจัดการต้องมีความเกี่ยวข้อง กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงผลได้ผลเสียอันจะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมประกอบกับ การบริหารงานเป็นสำคัญ

การบริหารงานในยุคปัจจุบันเกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น การทำงานเป็นทีม การพัฒนาคน พัฒนางาน ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อมกันอย่างมีระบบ โดยผ่านกระบวนการ บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเป็นสิ่งที่เกื้อหนุน สนับสนุนให้งานไปสู่ความสำเร็จมี 4 M's คือ (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2535 : 8-9)

M ตัวที่ 1 คือ (man) ในการทำงานถือว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดที่จะขับเคลื่อนให้งานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับการบริหารด้านการครองคนได้แก่ หลักธรรม พรหมวิหาร 4 คือ

1. เมตตา มองความเมตตา รักใคร่ ปราบปรามให้ผู้อื่นมีความสุข อันหมายถึงผู้ร่วมงานผู้ใต้ บังคับบัญชา เป็นต้น

2. กรุณา มีความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อเกิดความเดือดร้อนเป็นทุกข์

3. มุทิตา มีความยินดี ชื่นชมเมื่อผู้อื่นประสบผลสำเร็จ ได้ดีมีความสุข

4. อุเบกขา วางตนเป็นกลางให้ความเสมอภาคกับทุกคน ไม่มีอคติ 4 คือความลำเอียง เพราะรัก เพราะโกรธ เพราะเขลา เพราะกลัว

ซึ่งหลักของพุทธธรรม พรหมวิหาร 4 ดังกล่าวนี ผู้บริหารควรยึดถือไว้ เพราะเป็นธรรมใน

การครองใจคน หรืออาจเปรียบได้ว่าเป็นหลักการบริหารงานโดยใช้หลักของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ มาใช้ประโยชน์

M ตัวที่ 2 คือ “เงิน” (money) หรือในทางบริหารเรียกว่า งบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่เกี่ยวข้อง ต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักในเรื่องนี้เป็นสำคัญอย่างยิ่ง หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องคือ พระพุทธโอวาท 3 เป็นธรรมที่ผู้บริหารจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ดี ซึ่งพระพุทธองค์ได้วางแนวทางไว้ 3 ประการ คือ

1. เว้นจากทุจริต คือ การพดพิชั้วทั้งทางกาย วาจา และใจ
2. ประกอบสุจริต คือ ประพฤติชอบทั้งทางกาย วาจา และใจ
3. ทำใจของตนให้สะอาดบริสุทธิ์ คือ ไมโลภ ไมโกรธ ไม่หลง

เมื่อผู้บริหารได้นำหลักพระพุทธโอวาท 3 มาถือปฏิบัติตั้งแต่แรกของกระบวนการที่จะนำเข้าสู่การบริหารงาน แล้วย่อมนำมาความเจริญงอกงาม ความสุขสบายใจมาสู่ตนและผู้อื่น สมดังคำพุทธสุภาษิตคำว่า “ธัมโม เหว รักษติ ธัมมจาริง” แปลว่า “ธรรมะย่อมคุ้มครองรักษาผู้ปฏิบัติธรรม”

M ตัวที่ 3 “วัสดุ อุปกรณ์” (materials) เป็นการใช้วัสดุ-อุปกรณ์อย่างประหยัดคุ้มค่า เพราะวัสดุ-อุปกรณ์ล้วนแต่ใช้งบประมาณในการจัดหาสนับสนุน การใช้งบประมาณจะต้องอยู่ในความซื่อสัตย์ สุจริต สอดคล้องกับข้อ M ตัวที่ 2 และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้อง

M ตัวที่ 4 “การบริหารจัดการ” (Management) ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองงานอย่างเข้าใจ เชี่ยวชาญ สามารถกำหนดขั้นตอน อธิบายกำกับ และควบคุม ทั้งคนและงานได้อย่างสอดคล้อง และมีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานอย่างสม่ำเสมอมีหลักกระบวนการบริหารงานแบบ PDCA, POSDCORB และอื่นๆ ซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพบริบทและสิ่งแวดล้อมขององค์การ หลักพุทธธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารงาน คือ อธิปไตย 4 เป็นหลักธรรมให้เกิดความสำเร็จ ดังนี้

1. ฉันทะ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ
2. วิริยะ มีความขยันหมั่นเพียรตั้งใจทำงาน
3. จิตตะ มีความห่วง มีใจฝักใฝ่จดจ่อ เอาใจใส่ในงานอย่างต่อเนื่อง
4. วิมังสา มีความคิดรอบครอบ ไตรตรอง หาเหตุผล แก้ไขปรับปรุงงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

อกุศลมูล 3 เป็นหลักธรรมที่สอดคล้องกับสติสัมปชัญญะ สนับสนุนพื้นฐานให้กับผู้บริหารในการจะลงมือทำการสิ่งใดให้อยู่ในความถูกต้องชอบธรรม คือ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2553 : 19)

1. สติ คือ ความระลึกได้ คิดได้ว่าอะไรคืออะไรไม่ดีกว่าก่อนทำ และขณะทำโดยไม่ประมาท

เล่นเล่อ เผลอตน

2. สัมปัญญะ คือ ความรู้ตัวในเวลากำลังทำงาน กำลังพูด กำลังคิด มีให้ตกอยู่ใน “อกุศลมูล 3” คือ

- โลภะ คือ ความโลภ อยากได้ อันจะนำไปสู่ความทุจริต คอรัปชั่น
- โทสะ คือ ความคิดประทุษร้ายผู้อื่น ความมีอคตินำไปสู่การทำลายผู้อื่น
- โมหะ คือ ความหลง เชื่อในสิ่งที่ผิด ไม่รู้จริง ไม่มีภูมิคุ้มกัน

หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่ามากกว่าสองพันกว่าปี ในยุคโลกาภิวัตน์หรือการบริหารจัดการสมัยใหม่ ต่างมาทบทวนบทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงประการเดียว มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก โดยมิได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์หรือการบริหารจัดการสมัยใหม่ในปัจจุบัน แต่ให้ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

การรักษาทรัพยากรมนุษย์

การเก็บรักษาคนดีไว้กับองค์การ นอกจากหลักทางโลก เช่น สวัสดิการ ค่าตอบแทน ฯลฯ ที่มุ่งให้บุคลากรอยู่กับองค์การแล้ว ทางพระพุทธศาสนานั้นมีหลักอปรทานียธรรม 7 ประการ ที่ส่งเสริมการรักษาคนดีไว้กับองค์การ ได้แก่ หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ มาประชุมกันพร้อมเพียง ไม่บัญญัติหลักใหม่ที่ขัดกับหลักเดิม เคารพนบถผู้ใหญ่ คຸ້ມครองสตรี เคารพสิ่งสำคัญของชาติ และ คຸ້ມครองผู้ทรงธรรม โดยมีพระไตรปิฎกเป็นคัมภีร์ที่บรรจุคำสอนของพระพุทธศาสนา (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2543 : 801) ซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า “พุทธธรรม” ซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาจากกฎจรรวรบรวมคำสอนของพระพุทธเจ้าออกเป็นหมวดหมู่ แบ่งออกเป็น พระวินัย พระสูตร และพระอภิธรรม โดยมีหลักพระพุทธพจน์ทางการพัฒนาทุนมนุษย์ตามการพัฒนาทางพุทธศาสตร์เรียกว่า ภาวนา หมายถึง กระบวนการสร้างหรือทำให้เกิดให้มีขึ้น ส่วนบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านการขัดเกลาและพัฒนาตามกระบวนการแล้ว เรียกว่า ภาวิตา หมายถึง ถูกพัฒนาแล้วโดยใช้เครื่องมือและกลไก

หลักการที่จัดเป็นยุทธวิธีตามแนวพุทธศาสตร์ คือมีคุณสมบัติและวัตถุประสงค์ (Objective) และ เป้าหมาย (Goal) ตามรูปแบบ (Pattern) ยุทธศาสตร์ตามแนวพุทธศาสตร์ กำหนดไว้ 4 มิติ/ด้าน คือ

1. ภาวภาวนา หมายถึง การพัฒนากาย ฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อสัมพันธ์กับโลกภายนอก ทั้งด้านกายภาพและชีวภาพด้วยดีมิให้เกิดโทษ มีประโยชน์แก่ตนเองและสังคม บำเพ็ญตนให้เกิดประโยชน์ มิให้อกุศลเกิด บุคคลต้องรู้จักเลือกเสพ บริโภคสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีคุณค่าแก่ร่างกายแก่ตนเอง รับเอาปัจจัยที่ส่งเสริมความแข็งแรงของร่างกาย ไม่ทำอะไรที่เป็นการหักโหมจนเกินไป รู้จักพักผ่อนให้เพียงพอแก่สุขภาพร่าง ออกกำลังกายแต่พอควร และใช้ชีวิตด้วยการมีสติ อย่าประมาท

การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศด้านคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชนมีนัยตามนี้ จึงกำหนดนโยบายเร่งด่วนออกมา ได้ผลตอบรับเป็นอย่างดี จากหลากหลายทัศนะมุมมอง อันเนื่องมาจากผลกระทบด้านบวกต่อประชาชนในระดับรากหญ้า รัฐจึงใช้ยุทธวิธีทั้งในเชิงรุก คือ การสร้างกระแสนิยมในการส่งเสริมให้ประชาชนได้ออกกำลังกายในรูปแบบต่างๆ โดยใช้ทรัพยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นเช่นการออกกำลังกายประกอบเพลงดนตรีท้องถิ่นของแต่ละภาคเป็นต้น เพื่อสร้างสุขอนามัยที่ดี ยุทธวิธีในเชิงรับ คือ การดูแลรักษาผู้ที่มีโรคร้าย หรือไม่สบาย ดูแลรักษาอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับหนึ่ง เป็นการให้โอกาสกับประชาชนได้เข้าบริการของรัฐตามสิทธิอันชอบธรรมตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 52 มีเป้าหมายทางสังคม คือ การมีสุขภาพชีวิตที่ดีของประชาชน การพัฒนาด้านกายตามแนวพุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดท่าทีและทิศทางอันเหมาะสมกับตนเอง (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2540 : 51)

2. ศิลภาวนา คือการพัฒนาพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ให้ถูกต้องสอดคล้องกับระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ กติกาของสังคม ตลอดถึงขนบธรรมเนียม จารีตวิถี และมารยาทสากลนิยม มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ประกอบอาชีพที่สุจริต ใช้ชีวิตถูกต้อง และขยันหมั่นเพียร สร้างผลผลิต (product) ให้เพิ่มขึ้นโดยสุจริตในการประกอบอาชีพ (อุฏฐานสัมปทา) รู้จักลดทอดออม (save) ทรัพย์สินที่หามาได้ ด้วยมาตรการต่าง ๆ (อารักขสัมปทา) เข้าสู่ระบบการออมของนโยบายรัฐ สังคมไม่มีสันติสุขขาดความสมดุลภาพเพราะปัจเจกบุคคลบกพร่องใน จริยธรรม คุณธรรม ที่ได้ชื่อว่าศีลนี้แหละ โดยเฉพาะศีลขั้นต้น ซึ่งเป็นหลักสากลในการสร้างบรรทัดฐานทางสังคม ทั้งมิติของคำพูด การกระทำ และการเลี้ยงชีพผลกระทบต่อสังคม อันเนื่องมาจากการหย่อนยาน หรือบกพร่องทางคุณธรรม คือ ความเสียหายต่อประเทศ ความเชื่อมั่นต่อประเทศลดลง การพัฒนาไม่ประสบผลสำเร็จเพราะกระบวนการที่ถูกต้อง สังคมจึงไม่ปกติสุข มีปัญหา อันเป็นผลมาจากการทุจริตทั้งสามมิติ คือพฤติกรรม และการอาชีพการทุจริต หรือคอร์รัปชันมีสมมูลฐานมาจากการบกพร่องทางศีลธรรม จึงมีปรากฏทุจริตเชิงนโยบายอันแยกย่อยออกมา องค์การอิสระที่เราตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลด้านนี้โดยเฉพาะถูกต้องคาดหวังเอาไว้สูงมาก เพราะเราได้สูญเสียโอกาส สิทธิอันพึงมีพึงได้ ดังนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (2544-2549) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการที่ (Good governance) เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ให้ขับเคลื่อนไปด้วยดี และให้ความสำคัญกับ การปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ (Sufficiency) และโปร่งใส (Transparent) การป้องกันและการทุจริตประพฤติมิชอบ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546 : 203)

3. จิตตภาวนา การพัฒนาจิต ฝึกอบรมจิต ข่มอารมณ์ความรู้สึกได้ มีความเจริญงอกงามทางอารมณ์ (Emotional growth) จิตที่ฝึกอารมณ์ดีแล้วนำความสุขมาให้ จิตที่มีคุณภาพประกอบ

ด้วยคุณธรรมตามหลักศาสนา มีสมาธิ มีสติมั่นคง ใช้งานได้ดี เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น การพัฒนาจิต เป็นเรื่องของคุณธรรม ความรู้สึก แรงจูงใจ สภาพจิตใจ และเป็นนามธรรม คนเข้าใจยาก ไม่ให้ความสนใจเท่าควร เป็นเรื่องละเอียดอ่อน สังคมเจอภาวะวิกฤตเอาไม่รอดมีการฆ่าตัว เพราะภูมิคุ้มกันทางจิตไม่ดี สุขภาพจิตเบาะบางมากเจอเหตุการณ์เข้าทนไม่ได้ หาทางออกไม่ได้ก็ฆ่าตัวตาย ถ้าผ่านกระบวนการฝึกอบรมจิตปัญหาเรื่องเหล่านี้คงจะไม่เกิด ไม่ส่งผลกระทบกับสังคม ด้วยการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมในศาสนาที่ตนนับถือ ส่งเสริมให้มีการศึกษาองค์ความรู้ของศาสนาที่นับถืออย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพราะพุทธศาสตร์เป็นวิทยาศาสตร์ทางจิตอยู่แล้ว ส่วนรูปแบบไสยศาสตร์ หรือพิธีกรรมเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น ให้ความสำคัญกับการสำรวจดูตัวเองอย่างมีวิจารณ์ญาณ ใช้ปัญญาให้มากอย่าให้อารมณ์เหนือเหตุผล ถึงแม้จะเป็นเรื่องยากแต่ถ้าตั้งใจแน่วแน่ใช้เวลาในการศึกษา รู้ทันตัวเอง มีสติกำกับอยู่ทุกขณะ สร้างกระบวนการในการบริหารงานด้านส่งเสริมคุณภาพจิตใจของประชาชน โดยการสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมให้กับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการเผยแผ่องค์ความรู้ด้านศาสนธรรมแก่ประชาชน และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านสุขภาพจิต ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ทันเหตุการณ์ ศึกษาวิเคราะห์แนวทางต่างๆอย่างเป็นระบบ ในรูปเครือข่ายงานสร้างคุณภาพจิตของประชาชน อุบายในการพัฒนาคุณภาพจิตของพุทธศาสตร์มีให้เลือกนำมาใช้ให้เหมาะกับพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลอย่างเหมาะสมหลายประการ แต่ละอย่างมีผลสะท้อนกลับมายังผู้ปฏิบัติมากน้อยตามกำลังความสามารถของแต่ละคน โดยไม่ต้องเข้าศึกษาหรือบวชเรียนตามสำนักต่างๆเพียงแต่มีศูนย์ดูแลมีบุคลากรผู้ประสบการณ์ เชี่ยวชาญเข้าใจในวิถีบริการติดต่อผู้อื่น ในกระแสโลกาภิวัตน์สิ่งที่มาคู่กันคือกระแสวัตถุนิยมในระบอบประชาธิปไตย คนที่จะยืนหยัดสู้ได้จิตใจต้องเข้มแข็งชีวิตจึงไม่ตกเป็นทาส หรือเหยื่อของกระแส ไม่ต้องไปมองไกลถึงขนาดที่จะช่วยสังคมองค์การให้พ้นปัญหาสาธารณะ ขอเพียงให้แต่ละคนช่วยตนเองให้ได้ก็เป็นปัญหาที่หนักหนาพอสมควร พุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านสุขภาพจิต จึงเป็นเรื่องของจิตตภาวนาโดยตรง (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2544 : 371)

4. ปัญญาภาวนา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง รู้เท่าทันเข้าใจโลกและชีวิตตามสภาวะ เป็นการไตร่ตรองวินิจฉัยเหตุการณ์ตามความเป็นจริง เป็นอิสระ ไม่ตามกิเลส รู้และเข้าใจอะไรตามความเป็นจริง พุทธศาสตร์หลายตัวที่จะนำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจเจกบุคคล จะมีปัญญากำกับเสมอ ปัญญาเป็นคุณธรรมสำคัญมาก เพราะช่วยเป็นแสงสว่างส่องทางแห่งชีวิต ช่วยคุ้มครอง หรือปกครองคนและข้อสำคัญ ช่วยให้พ้นทุกข์ หรือให้หาความสุขได้ในท่ามกลางความทุกข์ การเผชิญปัญหาชีวิตโดยปราศจากปัญญา เปรียบเหมือนการเดินคลำไปในที่มืด อาจตกหลุมตักบ่อ หรือสะพานก็ได้ พุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับปัญญาอย่างมาก และปัญญานั้นต้องเป็นสัมมาปัญญาคือปัญญาที่ถูกต้อง ปัญญาเกิดจากการ

ประกอบความเพียร ฝึกฝน มิใช่เกิดขึ้นเองโดยบังเอิญ เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นเองโดยบังเอิญ ไม่สามารถที่จะเป็นปัญหาขั้นสูงสุด ประเภทของปัญหาจึงมีหลายอย่าง แต่ปัญหาที่จะกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์ได้ขอเสนอในที่นี้ คือ จินตามยปัญญา ปัญญาชนิดนี้เกิดจากการจินตนาการ หรือคิด พิเคราะห์ ไคร่ครวญ ด้วยวิจารณ์ญาณ สุตมยปัญญา ปัญญาประเภทนี้เกิดจากการศึกษา ฟังจาก ท่านผู้รู้ อบรม สัมมนา ฟังจากสื่ออื่นๆและภาวนาปัญญา เกิดจากการพัฒนาโดยกระบวนการต่าง ๆ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต, 2546 : 10-11)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถทั้งทางด้านวิชาการและทางด้านวิชาชีพ จำเป็นที่จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาปัญญาของมวลชน เป้าหมายสูงสุดของยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนววิถีพุทธ คือการพัฒนาให้เกิดปัญญาซึ่งมีมรรควิธี เพื่อส่งผลให้ บรรลุถึงจุดหมายสูงสุด คือ การหลุดพ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้นในทุกด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และวิญญาณ ซึ่งแต่ละตัวมี เครื่องชี้วัดคุณภาพแตกต่างกันออกไป การสร้างยุทธศาสตร์พัฒนาเป้าหมายทางสังคมนั้น มีหลักการ ที่เป็นองค์ความรู้ที่จะกำหนดยุทธวิธีในการพัฒนาไว้อย่างเด่นชัด สามารถที่จะเลือกใช้ได้ตาม กลุ่มเป้าหมาย หรือปัจเจกบุคคล เป็นวิธีการของการพัฒนาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องวางตำแหน่งกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาตามลำดับของความแตกต่างทางด้านความสามารถ ทางสติปัญญา เช่น 1) ผู้ที่มีสติปัญญา (IQ) สูง การรับรู้ เข้าใจได้เร็วเรียกว่า อุดมภูติปัญญา 2) มีสติ ปัญญาเฉลี่ยฉลาดรองลงมา เรียกว่า วิปจิตปัญญา 3) ผู้มีสติปัญญาปานกลาง เรียกว่า เนยยะ 4) ผู้อับเฉาปัญญา หรือชั้นปัญญาอ่อน เรียกว่า ปทปรมะ

บทสรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในพุทธศาสนาเกิดขึ้นตลอดเวลา นับแต่มีการกำหนดให้สมาชิก ใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุ ทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์ไม่มีการนำชาติชั้นวรรณะเข้ามาในองค์การคณะสงฆ์ องค์การคณะสงฆ์มีหลักปฏิบัติหรือหลักการบริหารที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้องค์กรสงฆ์นำเลื่อมใส จนถึงทุกวันนี้ พระพุทธศาสนาจึงให้ความสำคัญกับกระบวนการและปัจจัยในการจัดการทรัพยากร มนุษย์เพื่อทำหน้าที่พัฒนาจิตใจให้พ้นจากความทุกข์ และพัฒนาคนให้พร้อมเป็นผู้นำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเป็นการประยุกต์ทฤษฎีตะวันตกควบคู่กับหลักธรรม คำสอนทางพระพุทธศาสนา คือ ราชสังคหวัตถุ 4 พรหมวิหาร 4 หลักธรรมดังกล่าวทำให้เกิดการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ กล่าวคือหากผู้บริหารขาดหลักธรรม เป็นผู้นำที่ไม่ใช้เหตุผล ในการพิจารณา ไม่เป็นกลางในการครองคน ก็ก่อให้เกิดความไม่พอใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการ ลูกขึ้นมาต่อสู้งานกลายเป็นปมขัดแย้งขององค์การ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “เมื่อฝูงโคข้ามปาก

แม่น้ำ ถ้าโคผู้นำฝูงไปตรง โคเหล่านั้นย่อมไปตรงทั้งหมดในเมื่อโคผู้นำฝูงไปตรงในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนนอกนี้ย่อมประพฤติธรรมเหมือนกัน ประชาชนทั้งประเทศย่อมอยู่เป็นสุข ถ้าพระราชาทรงดำรงอยู่ในธรรม” (อง.จตุกก. 12/352/386) หากผู้บริหารจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในงาน ขยันและเอาใจใส่ต่องาน ตามหลักอิทธิบาท 4 จะช่วยให้องค์การได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และนำหลักพระพุทธโอวาท 3 อันได้แก่ ประพฤติชอบทั้งทางกาย วาจา ใจ และทำใจของตนให้สะอาดบริสุทธิ์ ไมโลภ ไมโกรธ ไม่หลงมาเป็นปัจจัยในการเกื้อหนุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์วิधिพุทธเพื่อให้งานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

เอกสารอ้างอิง

จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ :

บริษัทบุ๊ค พอยท์จำกัด.

दनัย เทียนพุม. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ติน ปรัชญพทุทธิ. (2535). **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิรมล กติกุล. (2554). **องค์การและการจัดการ**. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.

พระธรรมปิฎก (ปอ. ปยุตโต). (2540). **พุทธธรรมกับการพัฒนาชีวิต**. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.

_____. (2543). **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ :

มหาจุฬาลงกรณ์ราช วิทยาลัย.

_____. (2544). **พระธรรม(ฉบับเดิม)**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ :

ดวงแก้ว.

_____. (2546). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ 9.

กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

_____. (2550). **พระไตรปิฎก : สิ่งที่ชาวพุทธต้องรู้**. กรุงเทพฯ :

ธรรมสภาและสถาบันสื่อธรรม.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ปอ. ปยุตโต). (2546). **หลักแม่บทของการพัฒนาตน**. พิมพ์ครั้งที่ 15.

กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

_____. (2551). **ธรรมบุญชีวิต : พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม**.

กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2553). **พุทธวิธีในการสอน**. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.

พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี. (2554). **มองลึก นึกไกล ใจกว้าง**. พิมพ์ครั้งที่ 32. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ปราน สนพ.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : พรวนนาการพิมพ์.

พุทธทาสภิกขุ. (2554). **ภูเขาแห่งวิถีพุทธธรรม**. กรุงเทพฯ : ธรรมะอินเตอร์เน็ต.

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

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2550). **การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM. ISO 9000 และการประกันคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกร.

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์