



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา

พระครูสาครธรรมวิธาน (อนุชา ถินแพ)

วัดราชบุรณาราม (หงอนไก่) อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร

Human Resource Development at the Organizational Level Based on Buddhism

Phrakhrusakornthamvithan (Anucha Thinphea)

Wat Ratbamrung (Ngonkai), Krathum Baen District, Samut Sakhon Province

Article Info

Vol. 1 No. 1 (Jan-Apr 2021)

Academic Article

Article History:

Received 5 Mar 2021;

Revised 28 Apr 2021;

Accepted 29 Apr 2021

คำสำคัญ:

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์;
การพัฒนาองค์กร;
ทรัพยากรมนุษย์;
พระพุทธศาสนา

Corresponding Author,

E-mail: mcmugr

@gmail.com

บทคัดย่อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักการบริหารงานองค์กรประการหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุด เพราะมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมาย 2 นัย คือ 1) การพัฒนาที่เป็นการออกแบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร 2) การพัฒนาที่เป็นการออกแบบเพื่อสร้างผลงาน ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและผลงานโดยรวมขององค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวจะเกิดได้ต้องมีกระบวนการพัฒนาที่จำแนกได้ 2 ระยะ คือ 1. ระยะการให้การศึกษาหรือสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร 2. ระยะการทำให้กิจกรรมของบุคลากร ทั้งสองระยะสามารถประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ดังนี้ (1) ปาปณิกกรรม 3 (2) พรหมวิหาร 4 (3) ภาวนา 4 และ (4) อิทธิบาท 4 องค์ความรู้ใหม่ คือ 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลักษณะการออกแบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ มีความเกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหาร โดยปฏิบัติตามหลักธรรมปาปณิกกรรม 3 และพรหมวิหาร 4 อันเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะแรก คือ การให้การศึกษา 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลักษณะของการออกแบบเพื่อสร้างผลงาน มีความเกี่ยวข้องกับฝ่ายปฏิบัติการ โดยปฏิบัติตามหลักภาวนา 4 และอิทธิบาท 4 และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะที่สอง คือ การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองลักษณะนี้ต้องดำเนินการตามแนวทาง 3 ประการ คือ 1) การสร้างบรรยากาศและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 2) การพัฒนาและบ่มเพาะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3) การริเริ่มทำโครงการหรือกิจกรรม

Keywords:

Human Resource
Development;
Organizational
Development;
Human Resource;
Buddhism

Abstract

A human resource development is one principle of administration which is the most important because it is related to personnel in organization. The human resource development has two meanings in the following approaches: 1) the development as a learning design, including individual and organizational learning; 2) the development as a performance design, including individual and organizational performance. However, both of human resource developments have been occurred because of the developmental processes which are

divided into two periods: 1) the period of education or building understanding of personnel; 2) the period of activities of personnel. Both of developmental processes are able to apply for Buddhist teachings in following ways: 1) three Pāṇikadhammas; 2) four Brahmavihārās; 3) four Bhāvanās; and 4) four Iddhipādas. The new body of knowledge indicates that 1) the human resource development related to the learning design: it is concerned with administrators who have to practice three Pāṇikadhammas and four Brahmavihārās. This is the human resource developmental processes in the first period, to educate knowledge to personnel. 2) The human resource development related to the performance design: it is concerned with officers who have to practice four Bhāvanās and four Iddhipādas. This is the human resource developmental processes in the second period, to perform activities. Both of the human resource developments have to be conducted based on three guidelines: 1) to create the environment and creativity in the workplace; 2) to develop and nurture personnel continually; and 3) to begin the projects or activities.

บทนำ

พระพุทธศาสนาสอนให้ใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหา โดยให้เข้าใจสรรพสิ่งตามเหตุปัจจัยที่เป็นจริง รวมถึงการสอนโดยเน้นหลักปฏิบัติเพื่อให้เกิดปัญญาพันทุกซ์ได้ การดำเนินชีวิตด้วยปัญญานั้นท่านกล่าวว่า เป็นชีวิตที่ประเสริฐ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ปัญญาชีวิตี ชีวิตมาหุ เสฏฐ” (พระไตรปิฎกภาษาบาลี เล่ม 15 ข้อ 203: 58) อย่างไรก็ตาม การใช้ชีวิตของปุถุชนแม้จะดำเนินชีวิตด้วยปัญญา ก็ย่อมมีความสุขและทุกข์ที่คลเคล้ากัน ปุถุชนจึงต้องพัฒนาปัญญาตัวเองอยู่เสมอ แม้จะเป็นโลกียปัญญา แต่ตราบไต่ที่ยังเป็นส่วนหนึ่งของสังคัมหรือองค์กร ยิ่งต้องสร้างปัญญาเพื่อพัฒนาทั้งตนเองและองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า โดยเฉพาะการมีสถานะเป็นบุคลากรคนหนึ่ง ในองค์กร จะต้องพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อให้เป็นบุคลากรที่ทรงคุณค่า ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุด ขณะเดียวกันการพัฒนาให้บุคลากรทุกคนให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดี ก็เป็นภาระกิจจำเป็นขององค์กรที่ต้องส่งเสริมด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างมาก คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาศักยภาพชีวิตตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการปรับความคิด พฤติกรรมและวิธีการทำงานให้มีความยืดหยุ่นกับสถานการณ์ หลักการพัฒนาจึงมีความสำคัญต่อองค์กรในการสร้างความเจริญเติบโต ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพหนึ่งนั้น คือ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในองค์กร

การให้ความสำคัญแก่บุคลากรในด้านคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เป็นการสร้างสมรรถนะในการทำงานที่ถือเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะอย่างใดอย่างหนึ่งต้องมียึดประกอบทั้งความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 4-7) ยกตัวอย่าง สมรรถนะการบริการที่ดี คือ การให้บริการผู้รับบริการด้วยความเต็มใจที่นำไปสู่การคิดหาแนวทางบริการที่เป็นนวัตกรรม ดังนั้น หากขาดสมรรถนะเหล่านี้ การพัฒนาบุคคลให้สร้างนวัตกรรมก็อาจเกิดขึ้นได้ยาก



เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการ อย่างไรก็ตามในการพัฒนายุคดั้งเดิมจะเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ แต่ปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงาน ตลอดถึงการฝึกอบรมให้บุคลากรมีคุณสมบัติตรงกับสายงานที่องค์กรตั้งเกณฑ์ไว้ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน แต่เดิมเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ แต่การบริหารงานสมัยใหม่ได้เน้นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรเพิ่มเข้ามา ดังนั้นการพัฒนายุคหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงมีความจำเป็นในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ อย่างไรก็ตาม หลักการบริหารงานส่วนใหญ่มักกล่าวถึงทฤษฎีทางตะวันตก ขณะที่สังคมไทยมีรากฐานวัฒนธรรมแบบตะวันออก โดยเฉพาะวัฒนธรรมพระพุทธศาสนาที่เป็นรากฐานสำคัญของสังคมไทยมาอย่างยาวนาน

ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นว่า การนำองค์ความรู้ด้านพระพุทธศาสนาไปปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะสามารถช่วยบ่มเพาะ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้ ทั้งนี้ การประยุกต์ดังกล่าวเป็นลักษณะของการบูรณาการระหว่างทฤษฎีทางตะวันตกกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อนำความรู้ที่ตกผลึกมาใช้พัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอันพึงประสงค์ ซึ่งในเบื้องต้นผู้เขียนจะได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาและกระบวนการพัฒนา จากนั้น กล่าวถึงรายละเอียดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางตะวันตก ในตอนท้ายเป็นการกล่าวถึงมุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาที่ได้นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ รวมถึงการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญและการนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ตามลำดับ

เนื้อเรื่อง

ความหมายของการพัฒนา

คำว่า พัฒนา มีรากศัพท์มาจากภาษาบาลีว่า วฑฺฒน หรือวฒฺนะ ตรงกับภาษาสันสกฤตว่า วรฺธน ซึ่งมีความหมายว่า ความเจริญ ความงดงาม การเพิ่มขยายขึ้น การฝึกฝน การทำให้ยืนยาวขึ้น ดังนั้น การพัฒนาจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือการคลี่คลายไปในทางที่ดี หากเป็นกริยาคำว่า พัฒนา จะหมายถึง ทำให้เจริญ ทำให้เติบโต ทำให้งอกงามและมากขึ้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546: 779) การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดคุณภาพดีขึ้นกว่าเดิม ความหมายนี้เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป เพราะนำมาใช้มากกว่าความหมายอื่น แม้จะไม่ใช่ที่ยอมรับของนักวิชาการก็ตาม (สนธยา พลศรี, 2547: 2)

การพัฒนาที่สำคัญในปัจจุบัน คือ การพัฒนาสังคมของมนุษย์ อันเป็นการรวมตัวเป็นกลุ่มหรือชุมชนขนาดต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่หมู่บ้าน ตำบล เมือง และประเทศ การรวมกลุ่มก่อให้เกิดวิธีการจัดการเพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อน โดยมุ่งใช้การเปลี่ยนแปลง รวมถึงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างทางสังคมในการปรับองค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่และสิ่งท้าทายต่าง ๆ ภายนอก และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557: 2) จากความหมายที่กล่าวมา จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นการบูรณาการองค์ความรู้ที่หลากหลายที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและระบบการบริหารจัดการ ทั้งนี้ เพื่อดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งจากภายนอกและภายใน และอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรได้ทุกขณะ ดังนั้น องค์กรต้องเตรียมกลยุทธ์ในการรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา สาเหตุของการปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพอาจเป็นเพราะปัจจัย (จิตติมา อัครติพิงค์, 2557: 3) ต่อไปนี้

1. ความต้องการปรับปรุงองค์กรให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น (The Need for New Organizational Forms) หมายถึง ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลภายใต้สภาพแวดล้อมในลักษณะต่าง ๆ

2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (The Focus on Cultural Change) หมายถึง ความเข้าใจ ความแตกต่างทางทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคคลในองค์กร การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

3. การให้สังคมได้มีส่วนร่วมรับรู้มากขึ้น (The Increase in Social Awareness) หมายถึง การให้บุคคลในองค์กรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลง ด้วยการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการบริหาร ไม่ยึดคำตัดสินจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงฝ่ายเดียว

เมื่อกล่าวโดยสรุป ปัจจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต่อองค์กรในการพัฒนาให้เกิดความเจริญอย่างต่อเนื่อง เพราะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และส่งผลกระทบต่อองค์กรให้เกิดความเสียหาย ทั้งในด้านการบริหารจัดการภายในและภายนอกขององค์กรได้เช่นกัน

กระบวนการการพัฒนา

เมื่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรจึงเป็นสาเหตุให้เกิดสถาบันสังคมและการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นสถาบันครอบครัว วัด โรงเรียนและองค์กรอื่น ๆ ที่ต้องอำนวยความสะดวกหรือบริการเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกและความเจริญของสังคม ซึ่งการอยู่ร่วมกันในสังคมสมัยนี้ทำให้เกิดการแข่งขันกันมากขึ้น ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การพัฒนาองค์กรจึงมีกระบวนการที่ก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2556: 202-203) ดังนี้

1. ขั้นวินิจฉัย (Diagnosis) การพัฒนาต้องไม่เกิดจากการกระทำที่ปราศจากแผนหรือโครงการที่มีเจตนาจะสร้างความแปลกใจให้กับบุคลากร ขณะเดียวกันแผนการพัฒนาไม่ควรสร้างความรู้สึกรังเกียจหรือเกิดจากการคาดเดา ดังนั้น ก่อนการพัฒนาควรวิเคราะห์ความจำเป็น รวมถึงการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนการวิเคราะห์ เช่น รายงานทางการบริหาร การสัมภาษณ์ การสังเกต การใช้แบบสอบถาม

2. ขั้นการดำเนินการพัฒนา (Intervention) เมื่อดำเนินการในขั้นตอนแรกเสร็จแล้ว จะได้ข้อมูลและแผนการที่จะพัฒนา อันหมายถึง การที่บุคลากรได้เรียนรู้ที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้เกิดทักษะการทำงานใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงและเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มา

3. ขั้นการประเมิน (Estimation) และพิจารณาปัญหาที่เกิดจากการพัฒนา (Follow up) เป็นขั้นตอนของการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากได้ดำเนินการพัฒนาแล้ว เมื่อนำแผนการพัฒนาสู่ภาคปฏิบัติย่อมจะเกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนั้น การประเมินผลจะทำให้ทราบประเด็นการพัฒนาได้บรรลุตามแผนการหรือไม่ รวมถึงวิธีการพัฒนาองค์กรควรเป็นไปในทิศทางใด การพัฒนาจึงต้องมีกระบวนการอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและการนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนกิจกรรมทางการพัฒนาต่อไป

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคำนิยามที่หลากหลาย ในความหมายอีกมิติหนึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 นัย (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557: 28-34) ดังนี้



ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการออกแบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร (Individual and Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในเชิงสัมพันธ์ทางพฤติกรรมหรือศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งมีได้เป็นผลโดยตรงจากการเจริญเติบโตทางด้านร่างกาย

ประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบเพื่อสร้างผลงาน (Performance) ที่ดีกว่าเดิม ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและผลงานโดยรวมขององค์กร (Individual and Organizational Performance) ผลงาน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุผลของการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งจนเกิดผลลัพธ์ตามภารกิจเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือการกระทำสิ่งที่แตกต่างกันจากคนอื่นโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม แนวความคิดนี้ได้พัฒนาขึ้นในต้นศตวรรษที่ 21 ซึ่งเน้นกระบวนการสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Innovation Technology)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ ในประเด็นนี้อาร์มสตรอง (Armstrong, 1992) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการภายใต้องค์ประกอบขององค์กรที่มีการสร้างสรรค์และพัฒนาไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างสิ่งสูงใจ เนื่องจากผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ทั้งต้องสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องเอื้ออำนวยทุกสิ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องแสดงบทบาทในการใช้กลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล การรู้จักประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการมีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กร

2. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างการพัฒนา ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อให้เกิดความคิดและทักษะการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ (1) การกระตุ้นซึ่งกันและกัน (Mutual Stimulation) (2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ (3) การวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) องค์กรที่ส่งเสริมการสร้างทรัพยากรมนุษย์และทำงานเป็นคณะได้ ต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วม การมีเมตตาต่อกัน การแบ่งปันข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร รวมทั้งการเตรียมพร้อมในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการศึกษาเพิ่มเติม รวมถึงการอบรมทักษะที่จำเป็น การสื่อสารภายในองค์กรด้วยเทคโนโลยีที่เน้นการสื่อสารผ่านการพูดคุยมากกว่าการใช้ลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะเกิดความเคารพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การพัฒนาที่เกิดขึ้นต้องเป็นคณะทำงานที่มีการสื่อสารในแนวขวาง (Lateral Communication) และมีความยืดหยุ่นของโครงสร้าง

3. การยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอันเป็นผลจากความเสี่ยง องค์กรต้องทำให้บุคลากรได้เข้าใจและรับรู้ ว่า ความผิดพลาดเป็นเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ใช่ปัญหาร้ายแรงในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ ความผิดพลาดจะเป็นบทเรียนที่มีประโยชน์และเป็นองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร นอกจากนี้ องค์กรและผู้นำต้องรู้จักยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการไม่โทษความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว อย่างไรก็ตาม บุคลากรต้องระมัดระวังมิให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นอีก โดยการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทุกครั้งก่อนการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารในการวางกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาองค์การนิยมจำแนกกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 ระยะ คือ 1. ระยะของการให้การศึกษาหรือสร้างความเข้าใจแบบกว้าง (A Broad-based Scheme) เป็นช่วงของการให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การทั้งหมด 2. ระยะกิจกรรมเฉพาะที่มีลักษณะเจาะจง เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหา (Problem-solving) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนย่อยดังนี้

1) ขั้นระบุปัญหา (Problem Identification) โดยการตั้งคำถามที่ว่า “What is” “What should be” ซึ่งเป็นคำถามที่ใช้ในระยะแรกเพื่อสำรวจปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่

2) ขั้นสร้างสัมพันธภาพ (Relationship) สิ่งสำคัญในระยะนี้ คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในสิ่งที่กำลังจะทำ เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาที่สำรวจพบและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างขึ้น ดังนั้น สัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรจะก่อให้เกิดความไว้วางใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน

3) ขั้นตรวจวินิจฉัย (Diagnostic) เมื่อบรรลุขั้นที่ 1 และครั้งที่ 2 แล้ว การศึกษารายละเอียด เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การบริการและการอาศัยความรู้หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการตีความ กิจกรรมเหล่านี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบถึงรากเหง้าหรือที่มาของปัญหาอย่างแท้จริง หากตรวจวินิจฉัยข้อมูลได้อย่างถูกต้อง การเสนอวิธีการและขั้นตอนในการรักษาหรือแก้ไขปัญหา ก็จะมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

4) ขั้นระบุการแก้ไขปัญหา (Solution Identification) ความสามารถในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีความรู้ และประสบการณ์จะทำให้องค์กรสามารถมองเห็นทางออกหรือทางเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นความสามารถของที่ปรึกษาของผู้บริหาร รวมถึงคณะทำงานที่เกี่ยวข้องในการระดมความคิดจากบุคลากรให้ช่วยกันเสนอทางออกแล้วนำมาตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม

5) ขั้นการเข้าแทรกแซง (Intervention) กิจกรรมต่าง ๆ ถูกจัดขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การจัดกิจกรรมด้วยการทัศนศึกษาหรือศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่แก่บุคลากร เป็นการละลายพฤติกรรมในการทำงานและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

6) ขั้นประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Evaluation and Feedback) การประเมินผลในระหว่างการดำเนินการ (Formative Evaluation) ช่วยให้ทราบข้อขัดข้องและสามารถปรับปรุงในระหว่างที่ดำเนินการอยู่ ส่วนการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนงานหรือโครงการ (Summative Evaluation) ช่วยให้ทราบผลลัพธ์และประสิทธิผลของโครงการทั้ง 2 รูปแบบ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนามีคำสอนที่เป็นหลักจริยธรรมที่จำแนกเป็นระดับโลกียะและโลกุตระ คำสอนในระดับโลกียะมีความสัมพันธ์กับการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันในทางโลกเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ โลกียธรรมหลายข้อยังสามารถบูรณาการเข้ากับการดำเนินธุรกิจหรือการดำเนินงานภาครัฐ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในด้านความเจริญมั่งคั่งทางกายิกสุข คือ การเติบโตของกิจการ และความเจริญยั่งยืนทางจิตสิกสุข คือ ความสุขใจในการดำเนินกิจการ พระพุทธศาสนาจึงมีหลักธรรมในการพัฒนาบุคลากร ทั้งในระดับผู้บริหาร พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้นเพื่อให้เกิดความสุขทั้งสองประการดังกล่าว การพัฒนาบุคลากรด้วยการประยุกต์ใช้



หลักธรรมนี้จัดเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา อันเป็นการปลูกฝังคุณธรรมในการบริหารและพัฒนาคนในองค์กร ด้วยการใช้ธรรมะในการฝึกฝนคุณธรรมในการทำงาน ชัดเจนที่ทัศนคติเชิงลบ และจงใจให้เกิดทัศนคติเชิงบวกเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างหลักธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บางประการ ดังต่อไปนี้

ประการที่แรก ปาปณิกธรรม อันประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 20 ข้อ 20: 163-165) คือ 1. จักขุมา หมายถึง การมีปัญญามองการณ์ไกล สามารถวางแผน และฉลาดในการใช้คน ชำนาญในการใช้ความคิด 2. วิรุโธ หมายถึง จัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี ผูกใจคน ไว้ได้

หลักปาปณิกธรรมเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติของผู้บริหารในด้านการวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยความผูกพัน สร้างสานสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคนในองค์กร เป็นการผูกใจบุคลากรในองค์กร

ประการที่สอง พรหมวิหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 19 ข้อ 235: 174-180) คือ 1. เมตตา ปราณนาที่จะเห็นผู้อื่นมีความสุข 2. กรุณา ความสงสารช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ 3. มุทิตา ยินดีกับผู้ที่ได้ดี ไม่อิจฉาริษยา 4. อุเบกขา มีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรม เนื่องจากพรหมวิหารธรรมมีความหมายในแง่หนึ่ง คือ ธรรมะสำหรับผู้ใหญ่ ในที่นี้ คือ ผู้บริหารองค์กร หากผู้บริหารมีความปรารถนาดีช่วยเหลือพนักงานเมื่อตกทุกข์ แสดงยินดีร่วมกับพนักงานทุกคนเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ และมีความยุติธรรมในการบริหารงาน ย่อมทำให้บุคลากรในองค์กรมีความศรัทธา เชื่อมั่นในผู้บริหารที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานเหมือนพ่อแม่ที่ดูแลลูก ไม่ใช่เจ้านายกับลูกน้อง การทำงานก็จะเกิดความเอื้ออาทร มีความอบอุ่นและมั่นคงในจิตใจ และส่งผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

ประการที่สาม ภาวนา 4 การพัฒนาองค์กรสามารถทำได้หลายมิติ ไม่เฉพาะแต่การเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านผลผลิตเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ดังที่พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2546: 70) กล่าวว่า ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรด้วย ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพไปในตัวในการทำงานนั้น ยังรวมถึงการพัฒนาทางด้านความคิด ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมด้วยโดยการพัฒนา 4 ด้าน (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 22 ข้อ 79: 144-146) คือ 1. พัฒนากาย เป็นการพัฒนาเชิงความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 2. พัฒนาศีล คือ มีความประพฤติดี เป็นการไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน 3. พัฒนาจิต เป็นการฝึกอบรมจิตใจให้เกิดความเข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมและจริยธรรม 4. พัฒนาปัญญา เป็นการฝึกอบรมเจริญปัญญาให้มีความรอบรู้ ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามสภาวะความเป็นจริง รู้เท่าทันในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

ประการที่สี่ อธิธำมา 4 ผู้บริหารถือเป็นบุคลากรสำคัญในองค์กร นอกจากการบริหารกิจการแล้วยังต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรทุกระดับชั้น อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรหรือพนักงานทุกฝ่ายต้องยึดหลักปฏิบัติที่หน่วยงานได้วางไว้เพื่อให้กิจการบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตัวบุคลากรเองเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ดังนั้น ในการพัฒนาบุคลากรจะต้องปลูกฝังทัศนคติการทำงานอย่างถูกต้อง ในกรณีนี้การประยุกต์หลักธรรมเรื่องอธิธำมา 4 ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นหลักธรรมให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 35 ข้อ 431-443: 342-347) คือ 1. ฉันทะ คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ในที่นี้หมายถึง การชอบเป็นการส่วนตัวในงานที่ทำหรือทำด้วยอยากรู้ อยากเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ ต้องการแก้ไขข้อสงสัยในงานที่ทำ 2. วิริยะ คือ ความหมั่น ความพยายามในการทำงานอย่างไม่ลดละ

สนุกกับการทำงาน 3. จิตตะ คือ การเอาใจใส่กับงาน ไม่ทอดธุระ ไม่ปล่อยให้งานค้างค้ำ และ 4. วิมังสา คือ การตรวจตรา การตรวจสอบงานอยู่ตลอดเวลา และนำไปปรับปรุงประยุกต์ใช้ใหม่ให้ดีกว่าเดิม

ดังที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรจะดำรงอยู่ได้ต้องตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ ซึ่งการพัฒนางานจะต้องครอบคลุมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร การพัฒนางานที่ดีจึงต้องเน้นการสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ให้ทุกคนได้เห็นคุณค่าและมีส่วนร่วมในการพัฒนา จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กร ไม่ได้มุ่งเฉพาะในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเน้นการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการพัฒนางานในองค์กรในทุก ๆ ด้านโดยใช้เป้าหมายกระบวนการ (Process Goals) และผลลัพธ์รวม (Outcome Goals) เป็นตัวหลัก

การพัฒนางานในด้านการพัฒนากำลังคน (Manpower Development) บุคลากรในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ (Armstrong, 1992: 11-19) เพราะมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ไม่ว่าจะพัฒนาด้านใดก็ตาม ล้วนให้ความสำคัญแก่การพัฒนามนุษย์ ซึ่งการพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ได้ต้องพัฒนาสิ่งที่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากร โดยส่วนมากมักดำเนินการโดยการพัฒนาและฝึกอบรมผ่านกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติเชิงบวก สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมถึงสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ความยืดหยุ่นในการบริหารบุคลากร ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนกระบวนการความคิด การประพจน์ การปฏิบัติตนให้มีความเจริญขึ้น ทั้งในเรื่องของความรู้ ความสามารถทักษะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร ทั้งต่อตนเอง ต่องาน ต่อองค์กรและสังคม เพื่อให้เกิดการเจริญงอกงามทั้งทางกาย ทางวาจาและจิตใจ (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2548: 10) ตามลักษณะขององค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา คนที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม ประเทศชาติต่อไป

วิเคราะห์ประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

การพัฒนางานที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาที่ตัวบุคลากร โดยมีกระบวนการในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งบุคคล กระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้หลักธรรมมาประยุกต์ในองค์กรที่ประกอบไปด้วยปาปนิกรรม พรหมวิหาร ภาวนา และอิทธิบาทที่นำมาใช้กับบุคลากรในองค์กร กระทั่งสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน หากองค์กรต้องการสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะต้องเริ่มจากการดำเนินการต่อไปนี้

1. การสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ สร้างพื้นที่ปลอดภัยให้บุคลากรได้กล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการรู้จักการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening with Empathy) เพื่อให้รู้ความต้องการ (Need, Want) ปัญหา (Problem) ความเชื่อ (Belief) ทัศนคติ (Attitude) การฝึกการถามอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้สามารถคิดคำตอบได้อย่างตรงประเด็น แนวคิดในข้อนี้สัมพันธ์กับหลักธรรมเรื่องปาปนิกรรม คือ 1. จักขมา การมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ และฉลาดในการใช้คน 2. วิจิโร การดำเนินงานด้วยความเรียบร้อย รวมถึงการวางตัวบุคคลให้ตรงกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 3. นิสสัยสัมปโน การสร้างเครือข่ายในการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น รวมถึง



การสร้างมนุษยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับชั้น นอกจากนี้ การประยุกต์หลักพรหมวิหารยังถือว่า เป็น การสร้างบรรยากาศในการทำงานและสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

2. การพัฒนาและบ่มเพาะบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยการพัฒนากระบวนการทางความคิด (Mindset) ให้อย่างมีหลักการ เพื่อเพิ่มเสริมทักษะทางความคิด สร้างเครื่องมือต่าง ๆ ด้วยการดูงาน การอบรมสัมมนา การทดลองทำสิ่งใหม่ และการร่วมมือกับหน่วยวิจัยต่าง ๆ แนวคิดในข้อนี้สัมพันธ์กับหลักธรรมเรื่องภavana 4 ซึ่งเป็นการพัฒนาอย่างรอบด้าน คือ 1. ด้านกาย อันหมายถึง การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก 2. ด้านศีล คือ การพัฒนาคุณสมบัติภายในของบุคลากร 3. ด้านจิต คือ การพัฒนาความมั่นคงด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4. ด้านปัญญา คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถในสายงาน นอกจากนี้ หากนำหลักอิทธิบาท 4 ไปปรับใช้ใน ตัวบุคลากรแต่ละคนก็จะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ยกตัวอย่าง การพึงพอใจในหน้าที่การทำงานหรือ ผลตอบแทนที่องค์กรมอบให้ หากบุคลากรมีความพึงพอใจดังกล่าวการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยัน เอาใจใส่ ภาระงานและการตรวจสอบข้อบกพร่องตนเองก็จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่เริ่มจากตัวบุคลากรเอง

3. การริเริ่มทำโครงการ (Project) จากประเด็นเล็กที่มีความเสี่ยงน้อย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ โอกาสทำสิ่งใหม่หรือทดลองทำโครงการในองค์กรร่วมกันเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์พัฒนาร่วมกัน แนวคิดในข้อนี้สัมพันธ์กับหลักธรรมเรื่องภavana 4 และอิทธิบาท 4 ดังที่กล่าวในข้อข้างต้น เนื่องจากการริเริ่ม โครงการเป็นหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการที่เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ แม้จะมีนโยบาย การทำโครงการมาจากผู้บริหารที่ถือว่าเป็นบุคลากรส่วนน้อย แต่หน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำ ให้โครงการสำเร็จตามนโยบายที่วางไว้ ดังนั้น บุคลากรในระดับนี้ควรเน้นการพัฒนาด้านภavana คือ การ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน (กาย) การมอบหมายงานให้ถูกต้องตามความเชี่ยวชาญและขอบ ธรรมเนียม (ศีล) การปรับทัศนคติการทำงานในเชิงบวกและเน้นพฤติกรรมการทำงานที่สุจริต (จิต) และการเปิด โอกาสให้แสดงความสามารถและอบรมพัฒนาความรู้อยู่เสมอ (ปัญญา)

หลักธรรมที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่า มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานทั้งสามด้าน ซึ่งบาง หลักธรรมอาจปรับใช้ในข้ออื่นได้ หากผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับชั้นขององค์กรหรือหน่วยงานนำ หลักการเหล่านี้ไปใช้ ก็สามารถพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาได้ ไม่ยากก็น้อย

องค์ความรู้ใหม่

ตามที่กล่าวมา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาสามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ ใหม่ตามตารางต่อไปนี้

การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ 2 ความหมาย	การประยุกต์สำหรับ บุคลากร	หลักธรรมการ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์	กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ 2 ระยะ	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม
1. การออกแบบเพื่อ สร้างการเรียนรู้	สำหรับฝ่ายผู้บริหาร	ปาปณิกธรรม 3 พรหมวิหาร 4	1. ระยะของการให้ การศึกษาหรือสร้าง ความเข้าใจ	1. การสร้าง บรรยากาศความคิด สร้างสรรค์
2. การออกแบบเพื่อ สร้างผลงาน	สำหรับฝ่าย ปฏิบัติการ	ภavana 4 อิทธิบาท 4	2. ระยะกิจกรรม เฉพาะเพื่อพัฒนา กิจกรรมในการแก้ไข ปัญหา	2. การพัฒนาและ บ่มเพาะบุคลากร อย่างต่อเนื่อง 3. การริเริ่มทำ โครงการ

ตารางที่ 1 หลักการพัฒนาทรัพยากรกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

จากตารางจะเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายโดยสรุป 2 นัย คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลักษณะการออกแบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า มีลักษณะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหาร โดยหลักธรรมที่สามารถนำประยุกต์ใช้ คือ หลักปาปนิกรธรรม 3 และพรหมวิหาร 4 เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนดนโยบาย วางยุทธศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งการทำหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้เขียนมองว่า เป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะแรก คือ การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับชั้น ซึ่งอาจเรียกว่า เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในที่เน้นผู้บริหารระดับสูง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลักษณะของการออกแบบเพื่อสร้างผลงาน ผู้เขียนมองว่า เป็นลักษณะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับฝ่ายปฏิบัติการ โดยต้องปฏิบัติตามหลักธรรมที่ต้องภาวนา 4 และอิทธิบาท 4 เพราะฝ่ายปฏิบัติการต้องนำนโยบายของผู้บริหารไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรม ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะนี้จึงเป็นการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเรียกว่า เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายนอกที่เป็นบุคลากรทั่วไปขององค์กรหรือหน่วยงาน

เมื่อสรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองมิติจะเห็นว่า เป็นการดำเนินตามแนวทาง 3 ประการ คือ ขั้นแรกเป็นการสร้างบรรยากาศและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน จากนั้น เป็นการพัฒนาและบ่มเพาะบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรู้ความสามารถ สุดท้ายเป็นการลงมือปฏิบัติด้วยการริเริ่มทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตามนโยบายที่วางไว้

บทสรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากการพัฒนาองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา เป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ของผู้นำและบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับยุคศตวรรษที่ 21 อันมีการแข่งขันและทางเลือกที่มีอยู่หลากหลาย หากองค์กรมีการดำเนินงานหรือกิจกรรม แต่ไม่ได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาใช้ ก็อาจทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาให้ก้าวหน้าหรือการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ทำให้เกิดความล่าช้าเสียหายต่อองค์กร การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบด้วยการนำพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาใช้อย่างมีกลยุทธ์และมีแบบแผนที่ดี จะทำให้องค์กรสามารถนำศักยภาพภายในมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงยิ่งขึ้น ด้วยการสร้างคน (ทรัพยากรมนุษย์) ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ด้วยการแสวงหาสิ่งท้าทายและองค์ความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา ทั้งประกอบไปด้วยคุณธรรมประจำใจ ไม่ว่าจะเป็นหลักปาปนิกรธรรม พรหมวิหาร ภาวนาและอิทธิบาท อันจะเป็นการสร้างและต่อยอดการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาที่เกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาที่เน้นการประยุกต์ใช้หลักธรรม จึงเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านคุณธรรมจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความสมดุลกับการพัฒนาด้านอื่น ๆ และเป็นองค์กรแห่งการพัฒนาอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

จิตติมา อัครดิพิพงศ์. (2557). *การพัฒนาองค์กร*. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.



- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2556). *หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). (2548). *มนุษยศาสตร์กับการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่ม 19, 20, 22, 35*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหามกุฏราชวิทยาลัย. (2538). *พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับสยามรัฐ เล่ม 15*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร: นามิบุ๊กส์พับลิเคชั่นส์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2557). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนธยา พลศรี. (2547). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน*, พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- Armstrong, M. (1992). *Strategies for Human Resource Management*. London: Kogan Page.