



การจัดการช่องว่างระหว่างวัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

พระครูใบฎีกาทวีศักดิ์ ใต้ศรีโคตร

พระราชปรีชามณี,ดร.

ดร.อาทิตย์ วรรณะ

ผศ.ดร.วรารัฐ ตีระนันท์*

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาลัยสงฆ์เลย

บทคัดย่อ

“เด็กวันนี้ คือผู้ใหญ่ในวันหน้า” เป็นวลีที่มาจากตอนหนึ่งของเพลงวันเด็กแห่งชาติที่ได้ยินกันมานาน แต่มีความหมายที่แสดงถึงนัยของทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของประเทศชาติไว้ด้วยอย่างแท้จริง เพราะ “เด็กสมัยนี้” เป็นกำลังสำคัญที่จะต้องเติบโตขึ้นไปเป็นผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาชาติบริหารบ้านเมืองต่อไปในอนาคต จากคำกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า อนาคตของประเทศชาติจะเป็นอย่างไรต่อไปส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของเด็กในวันนี้ที่จะเติบโตไปเป็นผู้ใหญ่ เด็กของประเทศนั้น ๆ มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนสังคมองค์กรในปัจจุบัน เพราะสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบันล้วนเกิดขึ้นได้โดยอาศัยมนุษย์เป็นผู้สร้างแทบทั้งนั้น เมื่อในสังคมในองค์กรที่ต้องการความเจริญ ความก้าวหน้า และประสบผลความสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งไว้ ก็จะต้องพัฒนาสิ่งที่เป็นต้นทุนของทุกสิ่งทุกอย่างนั้นก็คือ “เด็กสมัยนี้” ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการบริหารบ้านเมืองต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: การจัดการ,การพัฒนา,ทรัพยากร,องค์กร

พระครูใบฎีกาทวีศักดิ์ ใต้ศรีโคตร, พระราชปรีชามณี,ดร., ดร.อาทิตย์ วรรณะ : วิทยาลัยสงฆ์เลย

* ผศ.ดร.วรารัฐ ตีระนันท์: นักวิชาการอิสระ

มจร



Managing the age gap for organizational human resource development

Abstract

“Today’s child is an adult tomorrow” It’s a phrase that comes from a long – heard episode of Children’s day. But has a meaning that implies of human resources which is truly important to the nation. Because children today are an important force that must grow up to be a person who serves to develop the country in the future. From the above statement, you can see what the future holds for the nation. Partly depends on the quality of today’s children to grow into adulthood. Children are of land. Human beings are considered an important translation resource in order to be the driving force of today’s corporate society. Because things that happen in the world today are all possible because of the human creation almost all. When in the society in the organization that needs progress, translates and achieved results according to the goals he had sat it must develop what is the cost of everything, it is a translation child. Which is considered an important resource in the administration of the county in the future?

Keyword: management, development, resource, organization





บทนำ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนามาจากการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน การดูแลบุคลากรระหว่างการทำงาน แนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตมองบุคลากรขององค์กรเป็นการจ้างงาน และการทำงานตอบแทนซึ่งกันและกันเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงการวางแผนระยะยาว (สกล บุญสิน, 2560)

ปัจจุบันแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลได้พัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งใช้แนวคิดว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเสมือนทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่จ่ายค่าตอบแทน ให้รางวัลและสวัสดิการ โดยเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนาแนวคิดไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งพัฒนา เสริมสร้างและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวคิดที่สร้างสรรค์ อันก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น (วนิดา วาตีเจริญ, 2556) สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังผลักดัน และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร

บทความนี้ ผู้เขียนได้เขียนจากเนื้อหาจาก Clip VDO เรื่องเด็กสมัยนี้ เพื่อฉายภาพให้เห็นการจัดการช่องว่างระหว่างวัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการนำหลักพุทธธรรมสำหรับการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานที่มีช่วงอายุต่างกันมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลहनันท์ (2556) ให้นิยามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรกระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลสุขภาพ และความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559) ได้ให้คำจำกัดความการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าหมายถึงการจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้สามารถใช้ความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดเป็นผลให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านประสิทธิภาพโดยได้รับผลงานมากที่สุดจากการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือกพัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงานการบริหารค่าตอบแทนแรงงานสัมพันธ์สุขภาพและความปลอดภัยและกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการที่ทำให้ได้



คนดี และคนเก่ง มีความสามารถการใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน

การจัดการช่องว่างระหว่างวัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ในแต่ละองค์กรย่อมมีรูปแบบของการจัดการบุคลากรที่แตกต่างกัน ปัญหาการจัดการบุคลากรในแต่ละองค์กรก็ย่อมแตกต่างกัน ปัญหาหนึ่งในการจัดการบุคลากร คือ ช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งมีหลายองค์การที่พยายามแก้ไขปัญหาโดยการรับบุคลากรที่มีอายุใกล้เคียงกันเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย จึงเป็นการแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ การแก้ปัญหาที่ต้นเหตุจึงอยู่ที่วิสัยทัศน์ และมุมมองของผู้บริหาร ถ้ามองบุคลากรเป็นลูกจ้าง องค์กรก็จะได้เพียงบุคลากรที่รับจ้างทำงาน จะไม่ได้จิตวิญญาณในการทำงาน หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร บุคลากรที่เป็นเพียงลูกจ้างจะสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้โดยขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจ้างงาน ในทางกลับกันถ้ามองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ องค์กรก็จะได้บุคลากรเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าประเมินเป็นมูลค่าไม่ได้ ซึ่งจะมีจิตวิญญาณในการทำงานอย่างทุ่มเทและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร สามารถสร้างและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ในการจัดการช่องว่างระหว่างวัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นประเด็นสำคัญในการทำงานเป็นทีม ความแตกต่างทางด้านความคิด และมุมมองจะเป็นจุดแข็งแห่งการพัฒนา องค์กรประเด็นรองลงมาจะต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปลุกสร้างจิตสำนึกที่ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ฯลฯ จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ในเบื้องต้นในการจัดวางตำแหน่งการบริหารงาน ด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร (Put the right man to the right job) ให้เหมาะสม หากมีการจัดวางตำแหน่งบุคลากรที่ไม่ถูกต้องแล้วย่อมมีอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะส่งผลเสียหายต่อองค์กร

1. การจำแนกกลุ่มบุคคล

การจำแนกกลุ่มบุคคลสำหรับองค์กร มีความจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ตลอดจนถึงเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การพิจารณาสรรหาบุคลากรจึงไม่ใช่การพิจารณาเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่ต้องพิจารณาว่าเป็นเรื่องของการลงทุน ต้องมองคนให้เป็นสินทรัพย์ (Asset) ถือเป็นการลงทุนที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจะถือเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ ถ้ามองคนเป็นลูกจ้างก็จะได้เพียงบุคคลที่รับจ้างการทำงาน จะขาดจิตวิญญาณในการทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ในการจ้างคนจะต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย จากแนวคิดการบริหารคนสามารถจำแนกกลุ่มบุคคลออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 “คนดี คนเก่ง” เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ มีความรู้ และมีทักษะในการแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายากที่ทุกๆ องค์กรต่างอยากได้ และอยากมีมาก ๆ



กลุ่มที่ 2 “คนดีแต่เป็นคนไม่เก่ง” กลุ่มนี้คล้ายกับคนกลุ่มที่ 1 เพียงแต่อาจจะมีความรู้ และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในระดับปานกลาง เรียกว่าเก่งน้อยหน่อย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่งขึ้นไปได้เรื่อย ๆ คนกลุ่มนี้ทางองค์กรต่าง ๆ ก็อยากจะหาเข้ามา อย่างน้อยก็เป็นคนดี ความเก่ง สามารถฝึกฝนกันได้ ถ้าให้โอกาส

กลุ่มที่ 3 “คนไม่ดี แต่เป็นคนเก่ง” แม้จะเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่มีความคิดอ่าน ความประพฤติค่อนข้างไปทางทุจริต คอร์รัปชัน เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม เป็นคนที่กล้าเหยียบมือเพื่อนเพื่อให้ตัวเองก้าวไปสู่ข้างหน้าเป็นคนที่กล้าทิ้งตัวเองลงมาจากที่สูงโดยไม่ลังเล

กลุ่มที่ 4 “คนไม่ดี คนไม่เก่ง” จัดเป็นกลุ่มคนที่มีความเสี่ยงมากที่สุด เนื่องจากจะมีทัศนคติ ความคิดความประพฤติค่อนข้างไปทางทุจริต คอร์รัปชัน เอาดีเข้าใส่ตัวไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้อยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ น้อยนิด คนกลุ่มนี้มักจะเอาดีเอาเปรียบในการทำงาน มีข้อต่อรอง และเงื่อนไข่มาก คิดว่าคงไม่มีองค์กรไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นแน่ ยกเว้นการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริตในองค์กรในทางอุดมคติแล้ว การรับบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร จึงต้องพิจารณาเลือกคนดีเป็นประการแรกความเก่งจึงเป็นรอง สำหรับทักษะความสามารถจะขึ้นอยู่กับโอกาสในการสร้างสมประสบการณ์ การที่จะพิจารณาว่าคนไหนเป็นคนดีหรือไม่ดี พิจารณาได้จากพฤติกรรม ผลงาน และแนวคิดในการปฏิบัติตน ดังนั้นคนจะดีหรือไม่ดี ก็อยู่ที่เจตนาของความคิด และการกระทำของแต่ละบุคคลว่ายังมีมิจฉาจิต และความอยุติธรรมอยู่หรือไม่ จึงได้ยินบ่อยครั้งว่า “ทำดีแล้วไม่ได้ดีมีความมุ่งมั่น ท่วมเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณแล้วแต่เจ้านายไม่เห็น” จึงมักมีประโยคที่พูดกันบ่อยครั้งว่า “ค่าของคน ไม่ได้อยู่ที่ผลของงาน แต่ค่าของคนอยู่ที่ว่าเป็นคนของใคร” ให้ได้ยินอยู่ทั่วไปในสังคมการทำงานในปัจจุบัน

2. การทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานที่มีช่วงอายุต่างกัน

ในปัจจุบันนี้ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่ทำงานร่วมกันอยู่หลายช่วงอายุคน ซึ่งคนแต่ละรุ่น (Generation gap) ก็จะมีแนวคิด และมุมมองที่แตกต่างกันไป อาจจะทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานกัน ในองค์กร เนื่องจากมีแนวคิด มุมมอง และความต้องการที่แตกต่างกันมุมมองหนึ่งในข้อดีของการที่มีความคิดเห็นที่หลากหลาย และแตกต่างกัน การพิจารณาในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นมีหลายประการด้วยกัน ไม่ใช่การพิจารณาเรื่อง ๆ หนึ่งจากมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น การทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานที่มีช่วงอายุต่างกันในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ถึงเบื้องหลัง (Background) ของแต่ละช่วงอายุคนในแต่ละยุคซึ่งสามารถแบ่งช่วงอายุในแต่ละยุคออกได้เป็น 4 ยุค ดังนี้ (รัชฎา อธิสนธิสกุล และอ้อยอุมมา รุ่งเรือง, 2548)



ยุค Baby Boom

เป็นกลุ่มคนที่เกิดในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประมาณ พ.ศ. 2489-2504 เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและฟื้นฟูประเทศหลังเหตุการณ์สงครามโลกยุติจะเป็นกลุ่มที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ มีกติกามีวินัย มีความทุ่มเทและความอดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลานานกว่าจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะต้องทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว มีความทุ่มเทกับการทำงานให้กับองค์กรมาก คนกลุ่มนี้มักจะไม่เปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมาก คนกลุ่มนี้จึงเป็นพวกที่ทำงานหนัก ทุ่มเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณ (Monozukuri) หามรุ่งหามค่ำ เมื่อใดก็ตามที่คนกลุ่มนี้เคลื่อนตัวไปที่ไหน ก็จะส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของพื้นที่นั้น ๆ

ยุค Generation X เป็นกลุ่มลูกหลานจากกลุ่ม Baby Boom ประมาณ พ.ศ. 2505-2520 เป็นกลุ่มที่ได้รับอิทธิพลการทำงานถ่ายทอดมาจากกลุ่ม Baby Boom ซึ่งได้วางรากฐานไว้แล้วเพื่อการต่อยอด แต่คนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มคนที่ทำงานโดยมีความใฝ่ฝันที่อยากจะมีธุรกิจเป็นของตนเองมีความทะเยอทะยานสูง มีความตั้งใจ ทุ่มเท และทำงานอย่างจริงจัง เป็นกลุ่มคนที่มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ แต่จะให้ความสำคัญ ในเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life Balance) มีแนวคิดการทำงานในลักษณะ “รู้ทุกอย่างทำทุกอย่าง” ได้เพียงลำพัง ไม่ต้องพึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้างพร้อมรับฟังข้อติติง ความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ซึ่งปัจจุบันคนกลุ่มนี้กำลังจะก้าวไปสู่ผู้บริหารระดับสูง

ยุค Generation Y เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2521-2536 คนกลุ่มนี้จะเป็นพวกกินบุญเก่าที่ได้รับจากกลุ่มคนในยุค Baby Boom และ Generation X ที่ได้ปูพื้นฐานและสร้างทางไว้ให้แล้ว คนกลุ่มนี้จึงมีความต้องการอยากได้ที่ทำงานสบาย ๆ มีความเป็นส่วนตัวสูง มีความสมดุลในชีวิต เป็นยุคอาหารชีวิตบริโภคนิยม เรียกได้ว่าเป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูงไม่ชอบอยู่ในกรอบและไม่ชอบเงื่อนงำที่ผูกพันมากนัก โดยทั่วไปคนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่มีผลต่อตนเอง และองค์การอย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกันเรียกได้ว่า มีไฟแรงพร้อมที่จะลุยงานได้ทุกเรื่อง

ยุค Generation Z เป็นกลุ่มคนที่เกิดช่วง พ.ศ. 2537-2543-ปัจจุบัน จะเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถหลากหลาย มีทักษะความสามารถหลายด้าน คนกลุ่มนี้จึงชอบการทำงานแบบอิสระ (Freelance) เป็นกลุ่มคนทำงานหน้าใหม่ไฟแรงแต่ยังอ่อนต่อประสบการณ์ สนุกกับการทำงานเป็นทีม ไม่ชอบอยู่ในกรอบ บางคนอาจยังไม่จบเสียด้วยซ้ำหรือบางคนมีแผนที่จะเรียนต่อ แต่ไม่ชอบเงื่อนงำการทำงานที่มีการผูกมัดตัวเอง เนื่องจากมีความรู้สึกที่ว่าองค์กรจะเอาไรต์เอาเปรียบตน คนกลุ่มนี้จึงชอบการแสดงออกมีความเป็นตัวของตัวเองสูงสำหรับกลุ่มคนที่เกิดช่วง พ.ศ. 2553 เป็นต้นไป



จะเป็นกลุ่มที่อยู่ท่ามกลางความผันผวนของเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงอนาคตจึงเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน

3. การแก้ไขช่องว่างระหว่างวัย

การแก้ไขช่องว่างระหว่างวัย ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างในพื้นฐาน (Background) ของแต่ละกลุ่มบุคคลและต้องยอมรับว่าคนเราถูกหล่อหลอมมาไม่เหมือนกัน พิจารณาคนที่มีความเชื่อหรือมีทัศนคติต่อชีวิตที่ไม่เหมือนกัน ก็ไม่ได้หมายความว่า เป็นคนไม่ดีเสมอไปทุกคนย่อมมีจุดแข็ง จุดอ่อน จุดที่เป็นโอกาส และจุดที่เป็นอุปสรรค ไม่มากก็น้อย จึงต้องให้โอกาสคน ๆ นั้น แสดงผลงาน แทนที่จะต่อต้านไม่ยอมรับทุกกรณี ดังนั้นจึงต้องพิจารณาหาจุดแข็ง จุดอ่อน จุดที่เป็นโอกาสและจุดที่เป็นอุปสรรคของแต่ละคนในแต่ละกลุ่มให้พบ จากนั้นต้องใช้ทักษะในการบริหารความแตกต่าง และเปลี่ยนวิธีในการสื่อสารให้เข้าถึงคนแต่ละกลุ่มที่เราต้องร่วมทำงานด้วย ก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เข้าใจกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

ในสังคมไทยการมีสัมมาคารวะเป็นสิ่งที่สำคัญ ในวัฒนธรรมไทยการให้เกียรติและให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่จึงเป็นสิ่งสมควรกระทำเมื่อเราให้เกียรติผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ก็จะให้เกียรติเรา หากบังเอิญเรามีตำแหน่งสูงกว่าผู้สูงกว่าเรา ก็จงแสดงความชื่นชมต่อผู้สูงกว่า ในฐานะที่มีวิญญูติสูงกว่าหรือในด้านการเป็นเสาหลักขององค์กร และจงรับฟัง เมื่อกลุ่มผู้สูงกว่าถ่ายทอดประสบการณ์ถึงในอดีตของการต่อสู้ความพากเพียรในการทำงานจนผ่านพ้นความยากลำบากมาได้ เพราะสิ่งนั้นคือ สิ่งที่คุณรุ่นหลังไม่มี และไม่รู้จัก อย่าได้มีมุมมองอย่างเด็ดขาดว่ากลุ่มผู้สูงอายุคือ หมอล่าเนื้อที่ไม่มีที่ไป แต่การที่พวกเขาทำงานอยู่จนถึงวัยเกษียณหรือเลยวัยเกษียณได้นั้น เป็นเพราะกลุ่มผู้สูงอายุเชื่อในคุณค่าของความมั่นคง และถือความซื่อสัตย์เป็นที่สุด เพื่อให้การร่วมงานเกิดอุปสรรคช่องว่างระหว่างวัยให้น้อยที่สุด สามารถสรุปแนวทางในการทำงานร่วมกับคนในยุคต่าง ๆ ได้ดังนี้ (ดวงดาว สุวรรณคร สาทิตา โสรัสสะ และนงนาถ ห่านวิไล, 2545)

เมื่อต้องทำงานร่วมกับคนกลุ่ม Baby Boom การทำงานร่วมกับคนกลุ่ม Baby Boom นั้นจึงแสดงความนับถือ รับฟัง และเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนกลุ่มนี้ แล้วพยายามปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ไม่ว่าตัวเราจะเก่งกาจหรือจะประสบความสำเร็จเพียงใดเราก็ยังต้องเรียนรู้อยู่เสมอ อย่าได้ทำตัวเป็นน้ำที่เต็มแก้วรินเท่าไรก็ล้นออกมาหมด อย่าแสดงออกว่าการทำงานหนักคือ การถูกเอาเปรียบ เพราะคนกลุ่ม Baby Boom จะให้ความสำคัญต่อหลักการทำงาน เห็นคุณค่าต่อการทำงานอย่างทุ่มเท (Monozukuri) และยึดถือวัฒนธรรมองค์กรหากต้องทำงานในองค์กรใหญ่ ๆ ที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน ซึ่งบริหารงานโดยคนกลุ่มนี้ควรพยายามเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรเสียก่อนว่า มีความเป็นมาอย่างไร มีการเจริญเติบโตอย่างไร ก่อนที่จะเสนอความคิดริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

การทำงานกับคนกลุ่ม Generation-X จะต้องพูดให้กระชับชัดเจนและไม่อ้อมค้อม เพราะคนกลุ่มนี้จะชอบความตรงไปตรงมา หากเราสามารถสื่อสารได้ใจความและตรงเป้าหมาย เราสามารถใช้



E-mail กับคนกลุ่มนี้ได้ แต่หากเป็นเรื่องใหญ่จริง ๆ ควรพูดต่อหน้า เพราะคนกลุ่มนี้ไม่ชอบการถูกบงการ เพียงให้นโยบายกว้าง ๆ เปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ได้แก้ปัญหาเองจะดีที่สุดสำหรับผู้บริหารกลุ่ม Baby Boom ควรลดความคาดหวังต่อคนกลุ่ม Generation-X ในการทำงานหนักโดยไม่มีวันหยุดหรือก้าวไปอย่างช้า ๆ อย่างรุนแรงเอง เพราะคนกลุ่มนี้ต้องการชีวิตที่สมดุล และไม่ชอบการอยู่ติดที่เมื่อต้องทำงานร่วมกับคนกลุ่ม Generation-Y

ปัจจุบันเนื่องจากคนกลุ่มนี้กำลังเป็นวัยทำงาน ดังนั้นกลยุทธ์สำคัญในการทำงานร่วมกับคนกลุ่ม Generation-Y คือ การให้ความรัก ให้กำลังใจ และให้รางวัล ซึ่งในบริษัทขององค์กรก็คือจะต้องมีกลุ่มคนที่คอยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลการทำงานของคนกลุ่มนี้ การจัดให้มีพี่เลี้ยง และมอบหมายงานที่ท้าทายไม่น่าเบื่อ ซึ่งความจงรักภักดีของกลุ่มคนนี้จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บริหารที่อยู่เหนือโดยตรง ซึ่งจะต้องทำให้คนกลุ่มนี้มีความรู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่ดูแลจากผู้บริหาร เช่น การให้โอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการเข้าร่วมประชุมในระดับบริหารเป็นต้น ซึ่งจะทำให้คนกลุ่มนี้มีความรู้สึกว่ามีค่า จะเป็นการผูกใจให้อยู่ร่วมกับองค์กรนาน ๆ สิ่ง que ผู้บริหารควรคำนึงในการร่วมงานกับคนกลุ่มนี้คือ การยืดหยุ่นเรื่องสถานที่ทำงาน สามารถทำงานทางอินเทอร์เน็ต หรือทำงานอยู่ที่บ้านได้โดยผลงานยังคงยอดเยี่ยมเหมือนเดิม การจัดอบรมให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอจากผู้มีประสบการณ์อย่างแท้จริง เพื่อเพิ่มเติมความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ต้องมีความชัดเจนในการจัดการจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจในการแก้ไขปัญหาได้จริง และรวดเร็ว ต้องให้ความชัดเจนในขอบเขตหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบดำเนินการในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะให้ผลงานออกมาตามที่องค์กรต้องการโดยพร้อมที่จะให้หัวหน้าตรวจสอบได้ตลอดเวลา

ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงไม่ควรปล่อยให้คนกลุ่ม Generation-Y ที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงหลุดออกจากองค์กรไป ควรหาช่องทางหรือโอกาสใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อดึงดูดคนกลุ่มนี้ไว้จะเป็นการเพิ่มผลประโยชน์ให้แก่องค์กร ทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่พนักงานในองค์กรอีกด้วย

หลักพุทธธรรมสำหรับการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานที่มีช่วงอายุต่างกัน

สิ่งที่เราทุกคนจะต้องพบเจอในทุก ๆ การทำงานก็คือ ช่องว่างระหว่างวัยของเพื่อนร่วมงาน ที่ไม่ว่าจะเป็นคนรุ่นใหม่ คนที่มีประสบการณ์ อายุเยอะกว่า อายุน้อยกว่า ซึ่งวัยที่ต่างกันก็จะนำมาซึ่งความแตกต่างทางด้านทัศนคติ การสื่อสาร ทางความคิด และการดำเนินชีวิตต่าง ๆ แต่ทั้งนี้การที่จะเรียนรู้ และปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกับคนต่างวัยก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย นักวิชาการชาวไทยจึงได้กลับมาคิดทบทวน และหันมาสนใจหลักธรรมทางพุทธศาสนาเพื่อประยุกต์ไปสู่การบริหารวิธีการทำงานกับคนที่มีอายุต่างกันที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทาง และใช้รับมือกับปัญหาเหล่านี้ได้อย่างนี้ และนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันและทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ หลักพุทธธรรมในการบริหารงานมีดังต่อไปนี้



1. หลักธรรมสำหรับนักบริหารในพุทธศาสนา

1) **ทศิยปาปณิกสูตร** มีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ (1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล สามารถวางแผน และฉลาดในการใช้คน ชำนาญในการใช้ความคิด (2) วิธูโร หมายถึง จัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ ผูกใจคนไว้ได้

แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความผูกพัน สร้างสานสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคนในองค์กรเป็นการผูกใจพนักงานในองค์กร

2) **พรหมวิหาร 4 ประการ** คือ (1) เมตตา ปรารถนาที่จะเห็นผู้อื่นมีความสุข (2) กรุณา ความสงสารช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ (3) มุทิตา ยินดีกับผู้ที่ได้ดี ไม่อิจฉาริษยา (4) อุเบกขา มีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรม

การที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะเห็นผู้อื่นมีความสุข มีความสงสารช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีความยินดีกับผู้ที่ได้ดี ไม่อิจฉาริษยา มีใจเป็นกลาง มีความยุติธรรม ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกดี ศรัทธาเชื่อมั่นในผู้บริหารเป็นการสัมผัสได้ด้วยใจ พนักงานมีใจที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข พระธรรมปิฎก (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2543) ได้กล่าวถึง “พรหมวิหารธรรม” ซึ่งประกอบด้วย ความมีเมตตา หมายถึง ความรักใคร่ ปรารถนาดีต่อพนักงานอย่างจริงใจ, กรุณา หมายถึง การช่วยเหลือพนักงานให้พ้นทุกข์, มุทิตา หมายถึง กิริยาที่พลอยยินดีกับพนักงาน, อุเบกขา หมายถึง การวางตัวเป็นกลาง ยุติธรรม ไม่ลำเอียง เมื่อผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ร่วมกันทำตัวให้เป็นพรหมบรรยาภาคในที่ทำงานจะเป็นบรรยากาศของความพึงพอใจ มีแต่บรรยากาศของความเอื้ออาทร ความรัก ความช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน เกิดความอบอุ่นและมั่นคงในจิตใจ ทุกคนมีความสุข ทุกคนอยากมาทำงาน ตั้งใจทำงาน ส่งผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

3) **อคติ 4 (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2543)** ผู้บริหารนักปกครองพึงละเว้น คือ (1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ รักใคร่ พอใจ (2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะโกรธเกลียดชัง (3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะโง่เขลาเบาปัญญาและความหลง (4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะความเกรงกลัว

การที่ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารด้วยความเที่ยงตรงไม่ลำเอียง เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่ (1) ความเสมอภาคในโอกาส (equality of opportunity) เป็นการเปิดโอกาสให้มีความเสมอภาคในการสมัครงาน ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนทำงานเท่ากันมีสิทธิ์ได้รับเงิน และโอกาสต่างๆ เท่ากัน ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และ (2) หลักความสามารถ (competence) เป็นการหลักความรู้ความสามารถในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด (3) หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (security on tenure) เป็นหลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่



บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ (4) เป็นกลางทางการเมือง (political neutrality) ไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงานหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ การบริหารให้พนักงานปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องจัดอบรม สัมมนา โดยเชิญพระหรือฆราวาสที่เข้าใจ และปฏิบัติเข้าถึงแก่นของพุทธธรรมมาเป็นวิทยากรโดยเน้นหลักธรรมเรื่องอิทธิบาท 4

2. หลักพุทธธรรมสำหรับพนักงาน

อิทธิบาท 4 คือ กฎแห่งความสำเร็จมี 4 ประการ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) อธิบายว่า “อิทธิบาท” หมายถึง คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ, คุณเครื่องสำเร็จประสงค์ ทางแห่งความสำเร็จ มี 4 ประการ คือ (1) ฉันทะ ความพอใจรักใคร่สิ่งนั้น (2) วิริยะ ความพยายามทำสิ่งนั้น (3) จิตตะ ความเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น (4) วิมังสา ความพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งนั้น (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), 2543)

การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต, 2547) ได้กล่าวว่า จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ ความรู้ความเข้าใจชัดเจนในงานที่ทำนั้นก็ปัญญาอย่างหนึ่ง “มีใจรักพากเพียรทำ เอาจิตฝักใฝ่ ใช้ปัญญาสอบสวน พอมีฉันทะใจรักแล้ว มันก็เกิดความเพียรพยายาม เมื่อมีความเพียรพยายามใจก็ฝักใฝ่จดจ่ออยู่กับสิ่งนั้น มีใจจดจ่อเอาใจใส่แล้ว ก็สามารถจะใช้ปัญญาพิจารณาสอบสวนเรื่องราวนั้น ไตร่ตรองถึงข้อบกพร่อง ข้อที่ควรแก้ไขหาทางทดลองปรับปรุง” “เมื่อมีสมาธิและใจรักงานนั้น ทำงานด้วยใจรัก ใจก็เป็นสุข เพราะฉะนั้นคนที่ทำงานด้วยฉันทะก็มีจิตใจเป็นสุข ใจเป็นสมาธิ สมาธิทำให้เป็นสุข เพราะจิตใจสงบแน่วแน่ เมื่อทำจิตใจให้เป็นสมาธิแน่วแน่ ตั้งใจจริงจังใจรักงานนั้น ตั้งใจทำเต็มที่มีความเพียรพยายามงานก็เป็นผลสำเร็จที่ดี”

3. หลักธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงาน จะต้องมึธรรมะที่ทำให้เป็นสัตบุรุษหรือธรรมของคุณสมบัติของคนดี คือ สัปปุริสธรรม 7 ได้แก่

(1) อัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ (2) อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล (3) อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน (4) มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักความพอดี รู้จักประมาณตน (5) กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา รู้จักกาลเทศะ (6) ปริสัจญญตา ความเป็นผู้รู้จักสังคม มีมารยาทในสังคม (7) บุคคลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล รู้จักเลือกคบคน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธเป็นการนำหลักธรรมคำสอนในพุทธศาสนามาใช้ในองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงาน มีความยุติธรรม ดูแลเอาใจใส่ สร้างความผูกพันที่ดีต่อทุกคน ในองค์การส่วนพนักงานต้องทำงานด้วยความรักงาน เอาใจใส่ ขยันหมั่นเพียร มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์การวางไว้ เป็นการส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถเอาชนะคู่แข่งได้ เป็นองค์การที่ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข การใช้หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้ามาใช้กับ

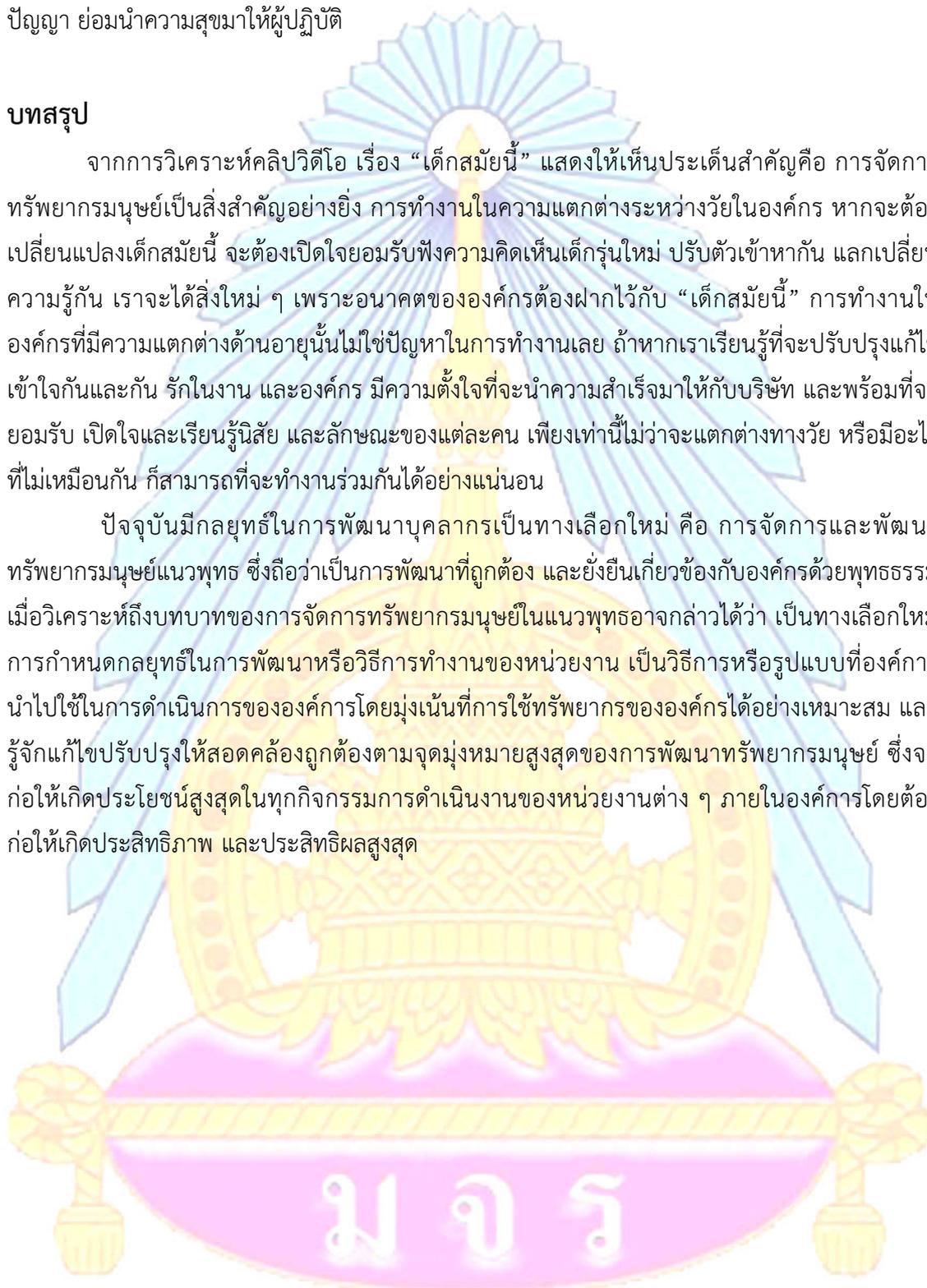


ชีวิตและการทำงานเป็นการเข้าใจตนเอง รู้จักตนเอง พัฒนาตนเอง พัฒนาจิตใจให้มีการปล่อยวาง แยกแยะ ดี ชั่ว สิ่งที่ต้องทำ ไม่ควรทำ มีเหตุผล เป็นคนดี การเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ด้วยปัญญา ทำงานด้วยปัญญา ย่อมนำความสุขมาให้ผู้ปฏิบัติ

บทสรุป

จากการวิเคราะห์คลิปวิดีโอ เรื่อง “เด็กสมัยนี้” แสดงให้เห็นประเด็นสำคัญคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง การทำงานในความแตกต่างระหว่างวัยในองค์กร หากจะต้องเปลี่ยนแปลงเด็กสมัยนี้ จะต้องเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นเด็กรุ่นใหม่ ปรับตัวเข้าหากัน แลกเปลี่ยนความรู้กัน เราจะได้สิ่งใหม่ ๆ เพราะอนาคตขององค์กรต้องฝากไว้กับ “เด็กสมัยนี้” การทำงานในองค์กรที่มีความแตกต่างด้านอายุนั้นไม่ใช่ปัญหาในการทำงานเลย ถ้าหากเราเรียนรู้ที่จะปรับปรุงแก้ไข เข้าใจกันและกัน รักในงาน และองค์กร มีความตั้งใจที่จะนำความสำเร็จมาให้กับบริษัท และพร้อมที่จะยอมรับ เปิดใจและเรียนรู้นิสัย และลักษณะของแต่ละคน เพียงเท่านี้ไม่ว่าจะแตกต่างทางวัย หรือมีอะไรที่ไม่เหมือนกัน ก็สามารถที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างแน่นอน

ปัจจุบันมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรเป็นทางเลือกใหม่ คือ การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ ซึ่งถือว่าการพัฒนาที่ถูกต้อง และยั่งยืนเกี่ยวข้องกับองค์กรด้วยพุทธธรรม เมื่อวิเคราะห์ถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแนวพุทธอาจกล่าวได้ว่า เป็นทางเลือกใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือวิธีการทำงานของหน่วยงาน เป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์การนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์การโดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม และรู้จักแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องถูกต้องตามจุดมุ่งหมายสูงสุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การโดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด





เอกสารอ้างอิง

- ดวงดาว สุวรรณศร สาธิตา โสรัสสะ และนงนาถ ห่านวิไล. (2545). เจเนอเรชั่นใหม่สายพันธุ์แท้. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊ก.
- รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอูมา รุ่งเรือง. (2548). การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ Generation Y เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วนิดา วาตีเจริญ. (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2547). งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- _____. (2538). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุนันทา เลานันทน์. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

