



## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร Human resource development to the strengthening of the organization

พระเมธีวชิรชิต\*

### บทคัดย่อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกถือเป็นการเปิดมุมมองใหม่ในภาคธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการคนแบบเก่าไปสู่รูปแบบจัดการคนแบบใหม่ โดยให้ความสำคัญมุ่งเน้นไปที่การดึงเอาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรในองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกนั้นมีรูปแบบ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ในการจัดการที่ชัดเจน โดยอาศัยฐานคติมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมรวมถึงการนำเอาทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็มีระบบการวัดคุณค่าของทุนมนุษย์ในองค์กรด้วยระบบการประเมินที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองประโยชน์ให้กับองค์กร และมีการสร้างแรงจูงใจหลากหลายรูปแบบ เช่น ค่าตอบแทน โบนัสรายปี รวมไปถึงการเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรดีเด่น ทั้งนี้เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาเริ่มต้นด้วยการนำเอาหลักบัว ๔ เหล่ามาวิเคราะห์จำแนกอุปนิสัยคนเพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างรากฐานของทรัพยากรมนุษย์ ก่อนที่จะอาศัยหลักปัญญา ๓ ที่จะคอยช่วยฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพให้กับทุนมนุษย์เองให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วยความรู้และความประพฤติกล่าวคือรู้ดีและประพฤติชอบ รวมทั้งให้ทรัพยากรมนุษย์รู้จักแก้ไขปัญหาด้วยตนเองตามหลักอริยสัจ ๔ ทั้งนี้เมื่อทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกพัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แล้วก็จะกลายเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรก่อให้เกิดประสิทธิภาพในที่สุด

**คำสำคัญ:** ทรัพยากรมนุษย์, การเสริมสร้างความเข้มแข็ง, องค์กร

### Abstract

Human resources development applying the western theories was the new viewpoint for business part which changes from old management to new management by the emphasis on stretching out of personnel's

\* นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



knowledge, ability and potential for the benefit in the organizations. Human resources development applying the western theories based on the old management including to apply the new management efficiently consisted of process and strategy clearly. There were measurement for the value of human resources development in the organization by the suitable evaluation including maintaining the superstar of personnel to respond the benefit for the organization. Human resources development applying Buddhist principles which had beginning the four lotus principles analyzed the characters of personnel to prepare the readiness of building the base of human resources, it is necessary to use the principle of Pañña 3 which is good for training the potential of human resources to be complete with good knowledge and good behavior, including the use of Ariyasacca 4 (the four noble truth) for solving problems. When human resources has been developed completely, it will be necessary mechanism propel working mechanical to move the work in organization to be efficient.

**Keywords;** Human resource, strengthening, organization

## ๑. บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ยิ่งเพราะทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญที่มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาในทุกๆ ด้าน ตั้งแต่องค์กร สังคม ไปถึงการพัฒนาประเทศ และวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็คือการให้การศึกษากับบุคคลในทุกๆ รูปแบบ โดยไม่จำกัดเฉพาะการศึกษาในโรงเรียนหรือ มหาวิทยาลัยเท่านั้น และอีกวิธีการหนึ่งที่หน่วยงานหรือองค์กร มักใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ วิชาการ ด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรคือการให้การศึกษารูปแบบของการฝึกอบรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจะต้องเริ่มต้นการวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จากนั้นก็จะเข้าสู่กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสรรหาคู่มือที่มีคุณภาพ มีคุณสมบัติตรง เมื่อมีโอกาสเข้าร่วมงานกันแล้วก็จะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญเพิ่มมากขึ้น ส่วนกระบวนการสุดท้ายคือการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้



ความสามารถให้อยู่กับองค์กร ให้ได้เจริญเติบโตหรือก้าวหน้าในองค์กร และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรในโอกาสต่อไป

## ๒. แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “พัฒนา” ในภาษาสันสกฤตมาจาก “วรณ” แปลว่า ความเจริญ มาจากบาลีว่า “วฑฺฒน” หรือ “วฒฺน” แปลว่า ความเจริญ ความงดงาม เพิ่มขยายขึ้น ทำให้ยืนยาวขึ้น และนำมาใช้ในภาษาไทยก็มีความหมายว่า ความเจริญความงดงาม การขยายขยาย<sup>๑</sup>

การพัฒนาที่สมบูรณ์แบบจำเป็นต้องพัฒนาให้ครบทั้ง ๒ ด้าน กล่าวคือ ควรพัฒนาทั้งทางวัตถุและทางจิตใจให้ควบคู่กับทัศนคติ โดยเฉพาะทัศนคติเป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจจะต้องเน้นเป็นพิเศษ เพราะหากพัฒนาให้ถูกต้องดีงามแล้วก็จะสามารถควบคุมการพัฒนาทางด้านวัตถุให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องได้ การพัฒนาจิตที่ถูกต้องก็คือพัฒนาจิตให้มีธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจพัฒนาจิตให้มีสมาธิ ตั้งมั่น มั่นคง สะอาด สว่าง สดจจากกิเลสที่เป็นเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย จนเป็นจิตที่ควรแก่การทำงานและสามารถจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้<sup>๒</sup>

ธรรมชาติของชีวิตมนุษย์นั้นเป็นสัตว์ที่ต้องฝึกและฝึกได้ การที่มนุษย์เราจะมีชีวิตที่ดีงาม เราจะต้องมีการศึกษา มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาพฤติกรรมจิตใจ และปัญญา เมื่อเราฝึกฝนพัฒนาและมีการศึกษาก็จะทำให้การดำเนินชีวิตของเราดีขึ้น แต่ถ้าเราไม่เรียนรู้ ไม่ฝึก เราก็จะเป็นมนุษย์ที่อยู่ด้วยสัญชาตญาณอย่างเดียวการพัฒนา มนุษย์เชิงพุทธต้องมีการพัฒนาด้วยศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งจะถือเป็นการพัฒนาที่จะทำให้ เกิดความเป็นมนุษย์ที่ถูกต้องและสมบูรณ์

## ๔. เป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระแสหลักนั้นมีเป้าหมายในการพัฒนา ๒ ประการสำคัญ กล่าวคือ ประการแรกเพื่อการพัฒนาผลงาน (Performance) ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผลผลิตของบุคคลและองค์การ ประการที่สองพัฒนาเพื่อให้ มนุษย์เกิดการเรียนรู้ (Learning) สนองความต้องการของมนุษย์เอง โดยที่เป้าหมายทั้งสอง นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม เป้าหมายทั้งสองประการข้างต้นทำให้เกิดกระบวนทัศน์ ในการพัฒนา ๒ แบบ คือกระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน (Performance Paradigm) และกระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ (Learning Paradigm) แต่เป้าหมายการพัฒนา

<sup>๑</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๔๒), หน้า ๕๘๐.

<sup>๒</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ปฏิบัติธรรมให้ถูกทาง, พิมพ์ครั้งที่ ๓๐, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๙๒.



ทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมี ๔ กระบวนการที่ประกอบด้วย ๒ กระบวนการแรกที่กล่าวถึงแล้ว สำหรับอีก ๒ กระบวนการที่ต่อยอดขึ้นไปคือกระบวนการพัฒนาในระดับโลกียธรรมและกระบวนการพัฒนาในระดับโลกุตระธรรมจาก ๔ กระบวนการพัฒนาข้างต้นทำให้สรุปได้ว่า เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี ๓ ประการ กล่าวคือ

๑. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองความจำเป็นขององค์การ มีความสามารถในการประกอบสัมมาอาชีพ

๒. นอกจากพัฒนาให้เป็นคนเก่งมีความสามารถแล้วยังต้องมีศีลธรรม จริยธรรม ทำงานได้อย่างมีความสุข มีสุขภาพจิตดี เป็นคนดีของสังคมประเทศชาติ

๓. พัฒนามนุษย์ไปสู่ระดับอุดมคติตามหลักพุทธธรรม คือสู่ระดับนิโรธหรือนิพพาน ซึ่งจะทำให้มนุษย์มีความสุขที่แท้จริงหรือมีสภาพของการดับทุกข์อย่างสิ้นเชิง

เป้าหมายทั้ง ๓ ประการข้างต้น สื่อถึงระดับขั้นของการพัฒนาตามเป้าหมายด้วย กล่าวคือหากมนุษย์หรือองค์การมีประสิทธิภาพแล้ว แต่ยังขาดเป้าหมายข้อที่สอง ขาดจริยธรรมศีลธรรมก็จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น หรือหากบุคคลหรือองค์การนั้นมีทั้งข้อที่ ๑ และข้อที่ ๒ แล้วก็สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ ๓ ต่อไป อย่างไรก็ตามเป้าหมายการพัฒนานั้นจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ขององค์การ หากองค์การมีวิสัยทัศน์ต้องการเป็นองค์การที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงานแต่ต้องมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมด้วย องค์การที่ว่านี้ก็พัฒนาได้ ๒ ระดับเป้าหมาย ยังไม่พัฒนาไปถึงเป้าหมายระดับที่สามก็ได้ เช่นองค์การที่เป็นธุรกิจเอกชนหรือองค์การในภาครัฐ

เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ๓ ประการข้างต้น กล่าวโดยสรุปแล้วคือการพัฒนาเพื่อให้มนุษย์มีชีวิตอันประเสริฐ ซึ่งจะต้องใช้หลักธรรมอริยสัจ ๔ ซึ่งประกอบด้วยทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค “มรรค” คือหนทางแห่งการพ้นทุกข์ซึ่งก็คือชีวิตอันประเสริฐ อริยมรรคมีองค์ ๘ หากกล่าวอย่างย่อก็คือหลักไตรสิกขา ซึ่งประกอบด้วยศีล สมาธิ และปัญญา เป้าหมายการพัฒนาคนุชย์แนวพุทธสามประการข้างต้น สามารถพัฒนาไปตามลำดับขั้นสามขั้นตอน กล่าวคือขั้นต้นเป็นการพัฒนาระดับศีลหรือไตรสิกขาที่ ๑ ซึ่งตรงกับอริยมรรคในข้อสัมมาวาจา (การมีวาจาชอบ) สัมมาอาชีพ (การเลี้ยงชีพชอบ) และสัมมาสัมมาจิตตะ (การกระทำชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องต้น หรือประโยชน์เฉพาะหน้า (ทิฐฐธัมมิกัตถะประโยชน์) ในขั้นตอนระดับกลางคือการพัฒนาที่ระดับสมาธิซึ่งเป็นไตรสิกขาที่สอง ตรงกับอริยมรรคในข้อ สัมมาวายามะ (มีความเพียรชอบ) สัมมาสติ (มีสติชอบ) และมีสัมมาสมาธิ (มีสมาธิชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องต้น หรือประโยชน์ในระยะปานกลาง (สัมปรายิกัตถะประโยชน์) การพัฒนาในระดับสูงเป็นการพัฒนาไตรสิกขาที่สาม คือปัญญา ตรงกับอริยมรรคข้อ สัมมาทิฐิ (มีความคิดเห็นชอบ) สัมมาสังกัปปะ (มีแนวความคิดชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องต้นปลายหรือประโยชน์สูงสุด (ปรมาตถะประโยชน์) ทั้ง



เป้าหมายในการพัฒนาและประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาจะเป็นปัจจัยอิสระที่จะกำหนดกระบวนการ เทคนิควิธีการรวมทั้งหลักธรรมคำสอนที่จะใช้พัฒนา

สำหรับกระบวนการพัฒนาชีวิตอันประเสริฐจะเห็นว่ากระบวนการพัฒนาจะเริ่มต้นที่ปัจจัยสัมมาทิฐิซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา ส่วนปรโตโฆสะที่ดี (การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและการมีกัลยาณมิตร)และโยนิโสมนสิการ (การรู้จักคิด คิดเป็น) นั้นเป็นเครื่องเสริมให้เกิดสัมมาทิฐิ เมื่อเกิดสัมมาทิฐิคือความเห็นที่ถูกต้องแล้วจะพัฒนาไปสู่การกระบวนการของการศึกษาซึ่งก็คือไตรสิกขา ประกอบด้วยยอธศีล อธิจิต (สมาธิ) และอธิปัญญา กระบวนการศึกษาหรือไตรสิกขานี้จะบรรลุเป้าหมายได้ด้วยมรรค ๘ คือการดำเนินชีวิตอันประเสริฐ ซึ่งได้กล่าวแล้วข้างต้น ทั้งอธศีล อธิจิตและอธิปัญญาจะนำไปสู่จุดหมายชีวิตทั้งสามระดับคือประโยชน์เฉพาะหน้า (ปัจจุบัน) ประโยชน์ในระยะปานกลางและประโยชน์สูงสุดที่มนุษย์จะพึงพัฒนาไปได้ เป้าหมายและประโยชน์ที่จะได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธที่กล่าวข้างต้นจะเป็นทั้งเป้าหมายและประโยชน์ของปัจเจกบุคคลและองค์กร ปัจเจกบุคคลและองค์กรเป็นองค์ประกอบหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกหลายประการ

#### ๔. องค์ประกอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะมีขอบเขต (Scope) หรือองค์ประกอบอยู่การพัฒนาในระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and Group Development-ID/GD) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development-CD) การพัฒนาระดับองค์กร (Organizational Development-OD) และการบริหารผลงาน (Performance Management-PM)

Gilley et. Al<sup>m</sup> เสนอไว้ว่า หากใช้จุดเน้นที่ผลการพัฒนา (Result) ที่หวังผลระยะสั้นจะเป็นการพัฒนาในระดับบุคคลและการบริหารผลงาน หรือหากหวังผลระยะยาว เน้นที่การพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาองค์กร ในเรื่องขอบเขตหรือองค์ประกอบการพัฒนาสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธจะไม่แตกต่างกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลัก กล่าวคือมีทั้งการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร สิ่งที่พึงพิจารณาคือขอบเขตหรือจุดเน้นในการพัฒนาจะมีผลถึงการเลือกวิธีการหรือกระบวนการพัฒนาที่แตกต่างกัน กล่าวคือการพัฒนาในระดับบุคคลกับการพัฒนาในระดับองค์กรจะมีเทคนิคที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กรจะมีตัวแปรด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการในการทำงาน เทคโนโลยีที่องค์กรใช้ และวัฒนธรรมการทำงานเพิ่มเติมเข้ามา ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธจึงต้อง

<sup>m</sup>Gilley J.W., Eggland, S.A. & Maycunich, A., *Principle of human resource development*, 2<sup>nd</sup> ed. (Cambridge, MA : Persues Books, 2002), p. 174.



พิจารณาปัจจัยนี้ เพื่อที่จะไม่ดำเนินการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลแล้วคาดหมายว่าการพัฒนาในระดับองค์กรจะเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ ดังนั้นในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ สองปัจจัยแรกที่ต้องกำหนดเป็นตัวปัจจัยอิสระคือเป้าหมายการพัฒนาและกลุ่มเป้าหมายหรือขอบเขตที่ต้องการพัฒนาในระดับบุคคลหรือองค์กร

นอกจากปัจจัยด้านองค์ประกอบในการพัฒนาซึ่งแบ่งเป็น ประเภทใหญ่ๆ คือระดับบุคคลและระดับองค์กรแล้ว ความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาหรือความสามารถในการเรียนรู้ก็จะมีไม่เท่ากันด้วย ปัจจัยนี้จะมีผลไปถึงกระบวนการพัฒนาในขั้นตอนต่อไป เช่น การวางแผน และการออกแบบหลักสูตร เทคนิคการสอน ความพร้อมที่ว่านี้กล่าวเปรียบเทียบกับคำสอนของพระพุทธเจ้าในเรื่อง “บัว ๔ เหล่า” ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ “สี่ธรรม” ที่ไม่เท่ากัน มีฉันทิฐิที่มีไม่เท่ากันของแต่ละบุคคลหรือแต่ละองค์กร ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เราจะแสดงธรรมแก่ใครก่อนหนอ ใครรู้จักทั่วถึงธรรมนี้ได้ฉับพลัน เป็นผู้ฉลาดเฉียบแหลม มีปัญญา มีสุติคือกิเลสน้อยเป็นปรกติ”

### ๕. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธเป็นการพัฒนาที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทของการพัฒนาและบริบทขององค์กรที่มีทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อทั้งองค์กรและมนุษย์ในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่นเดียวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกระแสหลัก ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของทฤษฎีระบบ (Input-Process-Output-Feedback) การตระหนักรู้ในเรื่องนี้จะทำให้ผู้บริหารองค์กร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสามารถวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับองค์กรและในระดับบุคคลซึ่งมีปัจจัยในการพัฒนาที่ไม่เหมือนกัน

เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ การพัฒนาจะแบ่งเป็น ๒ ระดับคือการพัฒนาในระดับองค์กร หรือการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) และการพัฒนาในระดับบุคคล (Individual Development) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาในระดับองค์กรก่อน และการพัฒนาในระดับนี้จะมีผลกระทบไปถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีที่องค์กรใช้ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร จากปัจจัยข้างต้นจะใช้ในการกำหนดสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธ เมื่อได้กำหนดสมรรถนะที่ว่านี้แล้ว ระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องมารองรับทำการสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน ระบบการประเมินบุคคลและการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามสมรรถนะ (Competency) ที่กำหนดไว้ จากนั้นจึงมาถึงขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล ซึ่งจะใช้แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) มารับช่วงต่อไป



จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัย คือ เป้าหมายในการพัฒนาและความพร้อมของผู้เรียนหรือกลุ่มเป้าหมาย ปัจจัยทั้งคู่จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และจะนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธที่ต้องการ (Buddhist Human Resource Competency-ซึ่งต่อไปนี้จะใช้คำย่อ BHRC) ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนในการกำหนดแนวทางการพัฒนา (Approach) หลักสูตรในการพัฒนา และบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ (Buddhist Human Resource Developer) รวมทั้งการประเมินผลการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น จากกระบวนการข้างต้นจะได้ทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาแล้วตามแนวทางพุทธ ผลลัพธ์ที่ได้นี้จะถูกประเมินในด้านหลักสูตรการพัฒนา (Program Evaluation) และนำไปบูรณาการกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ เช่น การสรรหาคัดเลือก การกำหนดค่าตอบแทน เป็นต้น หลังจากนั้นจึงประเมินประสิทธิผลของการพัฒนา และนำผลป้อนกลับไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายการพัฒนาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

## ๖. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ (BHRD Process)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลัก (HRD Process) จะใช้หลัก การวิเคราะห์ (Analyze) ทำข้อเสนอการพัฒนา (Propose) สร้างโปรแกรมการพัฒนา (Create) ลงมือปฏิบัติการ (Implement) และประเมินผลการพัฒนา (Assess) ซึ่งจะคล้ายคลึงกับกระบวนการพัฒนาฝึกอบรม (Training and Development-T&D) ซึ่งใช้หลัก “ADDIE” กล่าวคือ A -Analysis การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม D-Design คือการออกแบบหลักสูตร และ D-Develop คือการพัฒนาสื่อการสอน I-Implement คือการดำเนินการตามแผน และ E-Evaluation คือการประเมินผลการฝึกอบรม ความแตกต่างระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกระบวนการพัฒนาฝึกอบรม จะต่างกันที่ขอบเขตของกิจกรรมทั้งสอง โดยที่การฝึกอบรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธ สามารถใช้หลัก “อริยสัจ ๔” ซึ่งค่อนข้างมีความสมบูรณ์ครบถ้วนอยู่ในตัว เช่น การวิเคราะห์หาความจำเป็นนั้น มีความชัดเจนว่าเป็นเรื่องของการดับ “ทุกข์” และมี “สมุทัย” เป็นสาเหตุ ส่วน “นิโรธ” คือเป้าหมายที่ต้องการ (อย่างไรก็ตาม เราสามารถแบ่งซอยเป้าหมายออกเป็นระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูงได้ เช่น ใช้หลักไตรสิกขา เริ่มจาก ๑. ศีล ๒. สมาธิ และ ๓. ปัญญา) สำหรับขั้นตอนการออกแบบหลักสูตร (Design) และการพัฒนาสื่อการสอน (Develop) คงต้องใช้เทคนิคของการฝึกอบรมมาช่วย ตัวแบบที่นำมาประยุกต์ใช้ได้คือ TPS (Training for Performance System) เพียงแต่ตีความผลงานที่องค์การต้องการ (Performance) ให้อยู่ในแนวทางพุทธ เช่น Outcomes คือจากปุถุชนเป็นอริยบุคคล (ไล่ระดับของนิโรธ) เป็น



outcomes และมรรค ๘ เป็น Drivers (สัมมากัมมันตะ สัมมาอาชีวะ สัมมาวาจา สัมมาทิฐิ สัมมาสังกัปปะ สัมมาวายามะ สัมมาสมาธิ สัมมาสติ)

สำหรับกระบวนการพัฒนามนุษย์แนวพุทธตามตัวแบบการพัฒนาจะเริ่มต้นจาก ปัจจัยสองปัจจัย คือเป้าหมายของการพัฒนาและกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาซึ่งจะเป็นการ กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมในตัว เป้าหมายในการพัฒนาสามประการได้กล่าวข้างต้น แล้ว ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ที่จะรับการพัฒนานั้นอาจแบ่งเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ตามบทบาทหน้าที่ในองค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ระดับ ปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้งสองนี้จะต้องปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ยกตัวอย่างเช่น หากเป็นกลุ่มเป้าหมายใน ระดับผู้บริหารและองค์การวางระดับการพัฒนาที่การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มี ศีลธรรมในการบริหารงาน และในขณะเดียวกันผู้บริหารกลุ่มนี้มี “ภูมิธรรม” คือภูมิหลัง เกี่ยวกับพุทธธรรมในระดับต้นๆ สมรรถนะที่ต้องการ (BHRC) ก็จะกำหนดไว้ในระดับต้น (คือ ระดับศีลหรือสมาธิ) BHRC นี้จะกำหนดสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็น สามารถนำไปใช้กำหนด แนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาเนื้อหาหลักธรรม เทคนิคการสอน สื่อที่ใช้สอน และบทบาทหน้าที่ของอาจารย์/วิทยากร ประเด็นเรื่องการวางแนวทางในการสอน หรือ ออกแบบหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับภูมิธรรมของกลุ่มเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนธรรมะ

แนวทางการพัฒนา (Approach) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธจะ ผสมผสานระหว่างแนวทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักและแนวทางของ พระพุทธเจ้า สำหรับการพัฒนาเพื่อการปรับปรุงผลงานเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนาของกระแสหลักจะมีความเหมาะสมในการพัฒนา (ซึ่งจะไม่ กล่าวถึงในที่นี้เนื่องจากการพัฒนาในกระแสหลักมีแนวคิดทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติอยู่แล้ว) สำหรับการพัฒนาตามหลักธรรมมรรคมีองค์ ๘ จะผสมผสานทั้งแนวของกระแสหลักและแนว ของพุทธธรรม ยกตัวอย่างเช่น การฝึกให้มีสัมมาทิฐิ เมื่อมนุษย์โดยทั่วไปถูกอบรมเลี้ยงดู มี การกล่อมเกลாதาสังคม จนมีมิจฉาทิฐิมาอย่างยาวนาน การบอกเล่าแต่เพียงว่าความคิด ความเห็นที่ตนมีอยู่เป็นมิจฉา และจะให้ปรับเปลี่ยนไปเช่นนั้น เป็นสิ่งคาดหวังได้ยาก ดังนั้น จึงควรต้องมีเทคนิคใหม่มาช่วย ซึ่งในการพัฒนามนุษย์ตามกระแสหลักใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์มาช่วย เช่นการใช้ Transformational Learning ซึ่งเป็นวิธีการที่จะ ทำให้คนมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีคิด เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เปลี่ยนปรัชญาชีวิต ความเชื่อระดับฝังลึกได้ นั่นคือการเปลี่ยนจากมิจฉาทิฐิมาเป็นสัมมาทิฐิ หรือหากใช้แนวทาง พุทธ หลักธรรมที่เป็นประโยชน์คือ กาลามสูตรหรือโยนิโสมนสิการ ซึ่งมีจุดเน้นที่การ พิจารณาถึงความคิดความเชื่อของตนว่าเป็นสัมมาทิฐิหรือมิจฉาทิฐิ แนวทางการพัฒนา ข้างต้นจึงกล่าวได้ว่าเป็นการผสมผสานทั้งเทคนิคของตะวันตกและของพุทธธรรมเข้าด้วยกัน



### ๗. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การมีสามแนวความคิดที่จะเลือกใช้ได้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ มีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การมี ๓ ทางเลือก กล่าวคือ การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) หรืออาจเรียกว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการใช้แนวความคิดการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์การทั้งสามแนวทางสามารถใช้ได้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ หรือการพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) มีความหมายเดียวกัน เพียงแต่แตกต่างกันที่ความรวดเร็วและระดับการเปลี่ยนแปลงมากหรือน้อย ส่วนแนวคิดของการเรียนรู้ขององค์การก็เป็นแนวคิดที่พยายามให้องค์การสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองเป็นอีกแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวทางพุทธและใช้เป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การวิधिพุทธได้ การพัฒนาองค์การเชิงพุทธมีจุดประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การวิधिพุทธ การพัฒนาองค์การแนวพุทธมีทั้งระดับการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (Incremental change) และเป็นทั้งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (Transformational Change) การพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continuous change) ก็เป็นแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธด้วยเช่นกัน

การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) จะเป็นแนวคิดของการพัฒนาองค์การ (Organization Development) จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีเป้าประสงค์ในการพัฒนาองค์การที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ โครงสร้าง กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีที่องค์การใช้และวัฒนธรรมองค์การยังเป็นอยู่ในระบบเดิม การพัฒนาองค์การลักษณะนี้เป็นการปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งเรื่องพฤติกรรมในการทำงานที่มี จริยธรรม มีเบญจศีลเบญจธรรมมากขึ้น องค์การที่ต้องการให้ทรัพยากรมนุษย์ของตนมีระดับการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น จึงควรใช้แนวความคิดการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในระดับค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Change) การพัฒนาองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากจะเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงในระดับ Transformational Change เช่นการเปลี่ยนแปลงองค์การจากทุนนิยม บริโภคนิยม ต้องการกำไรสูงสุด บำรุงบำเรอสนองกิเลสบุคลากรอย่างเต็มที่ มาเป็นองค์การวิधिพุทธที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ภารกิจขององค์การใหม่ เป้าหมายใหม่ กลยุทธ์ใหม่ โครงสร้างใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ เทคโนโลยีใหม่ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การใหม่ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงในระดับนี้



เช่น จากองค์การที่ยึดมั่นในระบบทุนนิยม บริโภคนิยมมาเป็นองค์การวิถีพุทธที่ต้องการพัฒนาบุคลากรในระดับโลกียธรรมอย่างเข้มข้นหรือถึงระดับโลกุตระธรรม การพัฒนาลักษณะดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผลลัพธ์ในระดับที่เรียกว่า Gamma (B)

สำหรับการใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ควรพิจารณานำไปใช้ องค์การแห่งการเรียนรู้คือ “องค์การที่ทั้งปัจเจกบุคคลและทีมงานปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และเป้าหมายนั้นเชื่อมโยงกัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย การเข้าถึงข่าวสารข้อมูลนั้นเป็นไปได้และมีการแบ่งปันกัน การคิดเชิงระบบเป็นปทัสถานขององค์การ ผู้นำองค์การต้องเป็นผู้ผลักดันให้องค์การเกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้รางวัล ความคิดอ่านใหม่ๆ ได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดี

กล่าวสำหรับองค์การวิถีพุทธ จะเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือตัวแบบที่เหมาะสมขององค์การวิถีพุทธ พิจารณาจากคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการมีเป้าหมายร่วมกันเชื่อมโยงกัน (การพันทุกข์ การทำความดี การไม่ทำความชั่ว) การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย (ศีลข้อ ๒ การไม่พูดปดหรือปิดบังกัน) การแบ่งปันข่าวสารข้อมูล (ด้วยเมตตาจิตที่มีต่อกัน) การคิดเป็นระบบ (หลักธรรมอภัยที่ปัจจัยตาหรือ ปฏิจจสมุปบาท) ผู้นำต้องผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ (ผลักดันในการปฏิบัติธรรม เผยแพร่ธรรม สั่งสอน ประกาศศาสนา) การบริหารงานต้องสนับสนุนการเรียนรู้ (สิ่งนี้อาจจะยังขาด) การเรียนรู้ การปฏิบัติธรรมได้รับการส่งเสริมและได้รางวัล ความคิดใหม่ๆ ได้รับการยอมรับ (ตามหลักอนิจจัง อนัตตาแล้ว ไม่มีอะไรเป็นอมตะ ถาวร เพราะฉะนั้นการยอมรับสิ่งใหม่จึงเป็นเรื่องง่าย) องค์การทางศาสนาไม่ว่าจะเป็นวัดวาอารามหรือสถานปฏิบัติธรรม หากใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์การมีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำพาให้บุคลากรในองค์การมี ความรู้แจ้งเห็นจริงเกิดได้ง่ายขึ้นมากขึ้น

## ๘. การพัฒนาบุคคลเพื่อความเป็นผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนาซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงความเป็นคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และประเสริฐ และนำความสมบูรณ์ประเสริฐนั้นสู่ความเป็นผู้นำที่สามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้วยโดยอาศัยการศึกษาฝึกอบรมที่เรียกว่า "การพัฒนาหรือภาวนา" และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และธรรมชาติ ซึ่งโยงใยกับสภาวะจิตใจของมนุษย์กับธรรมชาติ การมีจิตวิญญานแห่งพุทธทำให้เกิดปัญญาแตกฉาน ทั้งนี้จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องเท่านั้น การพัฒนาบุคคลเพื่อความเป็นผู้นำที่ต้องพัฒนาตนเป็นประโยชน์ส่วนตน การพัฒนาคนเป็นประโยชน์ส่วนรวม และการพัฒนางานเป็นทั้งประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ผู้อื่น การพัฒนาด้านพฤติกรรมของตน คน งาน ให้เจริญก้าวหน้าบนพื้นฐานศักยภาพที่สั่งสมมาแล้วในอดีตกาลในการพัฒนาด้านกาย จิต ปัญญา กระบวนการ



วิธีการพัฒนาในทางพระพุทธศาสนาด้วยหลักกรรมฐาน เป็นการฝึกอบรมบ่มเพาะพัฒนาการบุคคล ที่จัดลงในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา จนบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขั้นโลกียะ ทั้งหมดเป็นกระบวนการย้อนกลับเมื่อยังไม่ถึงฝั่ง และขั้นโลกุตระผู้ไปถึงฝั่งแล้วและการไม่กลับมาอีก

หลักการพัฒนาบุคคลเพื่อความเป็นผู้นำในองค์การพระพุทธศาสนา ได้มีการแบ่งระดับผู้นำเป็นขั้นตามภูมิธรรมที่ได้ ในขั้นโลกุตระนั้นพระพุทธเจ้าซึ่งเป็นผู้นำในระดับโลกเป็นขั้นสูงสุดเป็นอัครมุนีบุญบุคคล เป็นบุคคลผู้รู้แจ้ง โดยไม่มีผู้ใดสั่งสอนเป็นผู้หลุดพ้นจากการศึกษาได้แล้วเป็นผู้นำมนุษย์ เทวดา เป็นต้น ขั้นปัจเจกพุทธเจ้าคือ พระพุทธเจ้าประภทหนึ่ง ซึ่งตรัสรู้เฉพาะตัว มิได้สั่งสอนผู้อื่นผู้เปลี่ยมแล้วซึ่งความหมตกิเลสแห่งตนไม่สามารถสอนผู้ใดได้ เปรียบเช่น วิปจิตัญญบุคคล จึงเป็นผู้นำระดับสูง และพระอริยสาวก อริยะสาวิกา<sup>๕</sup> คือ สาวกผู้เป็นพระอริยสาวก ผู้บรรลุธรรมวิเศษ มีโสดาปัตติมรรคเป็นต้น

ขณะเดียวกันสาวกของพระพุทธเจ้าผู้เป็นอริยะ เป็นผู้รู้ที่สามารถเฉพาะทางในเอตทัคคะ และพระสาวกหรือพุทธสาวก<sup>๕</sup> คือ สาวกของพระพุทธเจ้า ผู้ฟังคำสั่งสอน ปฏิบัติตามเปรียบเช่น เนยยะบุคคล ระดับกลาง ทั้งหมดเป็นผู้พัฒนาตนแล้วด้วยดี เป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้นำ และเป็นผู้ปกครองทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการไปตามระดับความรู้ความสามารถและภูมิธรรม อันมีพระศาสดาผู้นำศาสนจักรทางพระพุทธศาสนา และเหตุที่พระพุทธเจ้าเป็นอนุปาติเสสบุคคลที่เข้าถึงฝั่งพระนิพพานแล้วผู้ไม่เหลือเชื่อแห่งกิเลสทั้งปวงเหลืออยู่ดับกิเลสได้หมด แต่ยังคงมีการนำไตรสิกขา ปัญญา ศีล สมาธิ มาภาวนาไม่ใช้เพื่อศึกษาอีกต่อไป หากแต่เพราะยังมีชั้นคือรูปหรือร่างกายที่เป็นอนุปาติเหลืออยู่ แต่ขณะจิตของพระองค์ทั้งหลายได้วิมุตติรสแล้ว จึงใช้เป็นมาตรฐานในการภาวนานั้นหรือถือเป็นหน้าที่เป็นกิจของผู้เป็นอริยะต้องปฏิบัติจนรูปขันธ์และจิตดับหมดสิ้นแล้ว คือ การทิ้งกิเลสและเบญจขันธ์ขันธ์ไม่มีเหลือ ที่เรียกว่า อนุปาติเสสนิพพาน และเป็นที่พักผ่อนกายใจเป็นอยู่อย่างสุขสบายในโอกาสว่างจากการบำเพ็ญกิจที่เรียกว่า ทิฏฐธรรมสุขวิหาร<sup>๖</sup>

ส่วนพระอริยสาวก อริยะสาวิกา ต้องนำไตรสิกขามาภาวนา เพราะท่านเป็นอนุปาติเสสบุคคลคือบุคคลต้องศึกษายังมีอุปาทานเหลืออยู่ผู้ยังมีกิเลสเหลืออยู่บ้างได้แก่ พระเสขะคือพระโสดาบันพระสกาทาคามีและพระอนาคามีที่ยังละอุปาทานไม่หมดเพียงละกิเลสได้บางตัว เช่น โสดาบันละทิฏฐิและวิจิกิจฉาได้บริบูรณ์ เป็นต้น

<sup>๕</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๓๒๘.

<sup>๕</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๕.

<sup>๖</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๘๓๔.



ส่วนพระสงฆ์สาวก จัดอยู่ชั้น ปทพรมะ เป็นได้คือ ผู้ตาม ระดับล่าง ด้วยต้องมีความเพียรพยายามในการภาวนาอย่างยิ่งยวดข้ามภพข้ามชาติ และจนกว่าจะมีผู้ให้การชี้แนะเป็นศรัทธากัลยาณมิตรที่เตรียมพร้อม โดยมีทิวฐิติความเห็นถูกต้องด้วยโยนิโสมนสิการที่ต้องมีการพัฒนาตนเอง การสั่งสมบุญบารมีอย่างชั้นอุกถุทีจะแบ่งบานในน้ำรอคอยที่จะปริ่มน้ำจนพร้อมเจริญอย่างงามด้วยปัญญาพื้นน้ำรับแสงอรุณจึงต้องมีการปฏิบัติฝึกอบรมบ่มเพาะในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ให้มีเชื้อแห่งทิวฐิติพัฒนาตนเกิดความเป็นผู้นำตนของตนจนเข้าสู่ มรรค ผล ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ของปฏิบัติเพื่อความพ้นทุกข์คือ พระนิพพาน

การพัฒนาบุคคลในชั้นโลกียะนั้น บุคคลตั้งแต่ผู้ตามระดับล่างจะต้องไต่เต้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนาทั้งกาย จิตใจ และปัญญา ที่ต้องแสดงพฤติกรรมให้ผู้บนระดับที่เป็นผู้บังคับบัญชาของตนเห็นถึงความรู้ ความสามารถที่จะพิจารณาและมอบตำแหน่งให้ตามสมควรเหมาะแก่หน้าที่งานที่ตนได้รับมอบหมายปฏิบัติ จึงทำให้ผู้ตามแต่ละชั้นต้องทำทุกวิถีทางเพื่อให้เป็นที่พอใจต่อผู้บังคับบัญชา

ในทางกลับกันเหตุที่พระพุทธศาสนาฝ่ายเถรวาทกล่าวว่า ให้ตนช่วยตนเองหรือเป็นที่พึ่งแก่ตนเองก่อนแล้วจึงช่วยผู้อื่นได้ วิเคราะห์ได้ว่าในทางพระพุทธศาสนาไม่ได้ให้ทำเพื่อใคร เป็นการทำให้ตนเป็นปัจเจกบุคคลก่อนอันดับแรกแล้วจึงจะสามารถช่วยผู้อื่นๆ ได้ แม้ในการที่ตนยังไม่สามารถที่จะช่วยตนเองให้สำเร็จได้แต่ในสิ่งที่ช่วยผู้อื่นให้ได้รับอนุเคราะห์จากตนก็เท่ากับเป็นการสร้างบำเพ็ญบารมีเพื่อตนเองเป็นประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่นนั่นเองถือเป็นการช่วยเหลืออนุเคราะห์ในหลักธรรมคุณเครื่องแห่งความดีทั้งหลายที่กระทำแก่ผู้อื่น แม้ตนเองยังไม่บรรลุผลสำเร็จในชั้นโลกียะ หรือชั้นโลกุตตระ แต่สิ่งนั้นเป็นบุญบารมีที่ต่อเนื่องสั่งสมในภพต่อไป

### ๙. สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธพบว่า นิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธคือ กระบวนการในการพัฒนามนุษย์ในองค์การโดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ด้วยวิธีการพัฒนาองค์การและการพัฒนาฝึกอบรมบุคคลากรเพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิมหรืออาจจะกล่าวอย่างสรุปรวบรัดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ คือ “การเปลี่ยนแปลงบุุคคลให้เป็นอริยบุคคลด้วยการพัฒนาฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การ”

แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีพุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา โดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนา โดยมีเป้าหมายการพัฒนา ๒ ระดับ คือ ระดับโลกียธรรมและระดับโลกุตระธรรม ส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า



มนุษย์สามารถพัฒนาได้ พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ ใช้ปัญหาของมนุษย์คือ “ทุกข์” เป็นตัวตั้ง ใช้หลักธรรม อริยสัจ ๔ เป็นหลักคิดในการพัฒนา และมีการคิดเชิงระบบ สำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้นจะมีสามประการคือทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ มีจริยธรรมคุณธรรมในการดำรงชีวิต และพัฒนาไปสู่ระดับสูงสุดคือการพ้นทุกข์อย่างสิ้นเชิง สู่ภาวะนิพพานหรือนิโรธ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมีองค์ประกอบการพัฒนา ๒ ระดับใหญ่คือการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาในระดับองค์การเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทจึงทำให้องค์การที่เป็นระบบใหญ่ต้องเป็นองค์การเศรษฐกิจพอเพียง มีพุทธเศรษฐศาสตร์เป็นแนวทางของระบบเศรษฐกิจ มีกระบวนการทัศน์การพัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนการทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน กระบวนการทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ กระบวนการพัฒนาโลกียธรรมและกระบวนการพัฒนาระดับโลกุตระธรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลจะมีตัวแบบในการพัฒนาซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย โดยมีปัจจัยเป้าหมายในการพัฒนาและความพร้อมของกลุ่มเป้าหมายเป็นปัจจัยหลัก ใช้พิจารณาการกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่พัฒนาแล้ว แนวทางการพัฒนา หลักสูตรการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนา การประเมินผลหลักสูตร การบูรณาการเข้าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และการประเมินผลโดยภาพรวม เพื่อที่จะทำให้การปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ส่วนการพัฒนาองค์การเชิงพุทธจะเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การกำหนดภารกิจที่ต้องทำแล้วแปลงเป็นเป้าหมาย แล้วนำมาเป้าหมายนั้นมากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะต้องทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร กระบวนการในการทำงาน เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ปัจจัยข้างต้นจะทำให้มีการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ระบบการบริหารและพัฒนาจะทำให้เกิดทรัพยากรมนุษย์พุทธนิยมตามที่ต้องการต้องการ ด้วยการนำการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคลมารองรับ

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธอาจสรุปอย่างรวบรัดด้วยการใช้พระรัตนตรัยมาเป็นกรอบแนวคิด กล่าวคือ “พระพุทธ” นั้นจะเป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์ กระบวนการ ภารกิจ เป้าหมายในการพัฒนาสู่การเป็นผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน และ “พระธรรม” จะเป็นตัวแทนของหลักธรรมคำสอน หลักสูตร เนื้อหาวิชารวมทั้งแนวทางที่ใช้ในการพัฒนา และ “พระสงฆ์” คือตัวแทนของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ที่จะต้องมี Competency ที่จะป็นนักพัฒนาที่ดีไม่ว่าจะเป็นความเข้าใจในหลักธรรม ความสามารถในการถ่ายทอดอย่างมีจิตวิทยา เป็นวิทยากรที่สามารถ เป็นที่ปรึกษาในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การวิถีพุทธ และเป็นกัลยาณมิตร



## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ๑) หนังสือ :

- กวี พงศ์พุดม. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖.
- กิติ ตยัคคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : แปลอักษร, ๒๕๔๓.
- ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗.
- เถาว์วัลย์ นันทาทวีวัฒน์. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑.
- ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. **บทความปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. ภาคการศึกษาบริหารรัฐกิจคณะรัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖.
- ปรัชญา เวสารัชช์. **ผู้นำองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : รัฐศาสตร์สาร, ๒๕๒๓.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสื่อตะวัน จำกัด, ๒๕๔๕.
- \_\_\_\_\_. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖.
- \_\_\_\_\_. **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๖.
- \_\_\_\_\_. **ปฏิบัติธรรมให้ถูกทาง**. พิมพ์ครั้งที่ ๓๐. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๖.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๔๒.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. **ภาวะผู้นำ : หลักการและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, ๒๕๓๙.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๘.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.



## ๒. ภาษาอังกฤษ

### 1) Book :

Gilley J.W., Egglund, S. A. & Maycunich. A. **Principle of human resource development.** 2nd ed. Cambridge, MA : Persues Books, 2002.