

ศึกษานิตยสารในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ของพระราชปัญญาเวที (จิต วิตเวที)

พระมหาภักตร์ภูวไนย ภาทฤทธิ (ยิ้มเกิด)

วิทยานิตยสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๓

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

**A Study of Role in Human Resources Development  
of Phra Ratpanyawethi (Rit Rittawethi)**

**Phramaha patphuwanai pathaphuri (Yimkeod)**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for The Degree of  
Master of Arts  
(Public Administration)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์



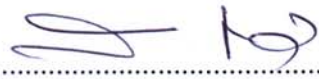
( พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ..... ประธานกรรมการ




( พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. )



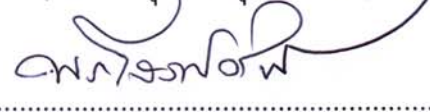
กรรมการ

( น.อ.ดร.สมจิตร แก้วนาค )




กรรมการ

( ผศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม )



กรรมการ

( พระโสภณวราภรณ์, ดร. )



กรรมการ

( นางสาวพูลลาภ จันท์เฉลิม )

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม ประธานกรรมการ

พระโสภณวราภรณ์, ดร. กรรมการ

นางสาวพูลลาภ จันท์เฉลิม กรรมการ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ศึกษาบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของพระราชบัญญัติ  
(ริต ริตเวที)  
ผู้วิจัย : พระมหาภัทร์ภูวไนย ภัททภูรี (ยิ้มเกิด)  
ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

#### คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, พ.ม., พธ.บ., M.A., Ph.D.  
: พระโสภณวราภรณ์, ป.ธ.๗, พธ.บ., กศ.ม., Ph.D.  
: นางสาวพุลลภา จันท์เฉลิม, ธ.ศ.เอก, ศศ.บ., ศศ.ม.

วันสำเร็จการศึกษา : ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๔

### บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาทฤษฎีตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี และ ๓) เพื่อศึกษาบทบาทและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธีในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติ (ริต ริตเวที) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวิจัยเชิงเอกสาร เก็บรวบรวมข้อมูลจากพระไตรปิฎก หนังสือ เอกสารทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) จำนวน ๒ ชุด สำหรับสัมภาษณ์พระราชบัญญัติ (ริต ริตเวที) และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content analysis Technique) ตามโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ ประกอบการสังเกตของผู้วิจัย

#### ผลการวิจัยพบว่า

๑. ทฤษฎีตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กรอบทฤษฎีหลักทั้ง ๓ ประการ คือ ๑. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ๒. ทฤษฎีระบบ (System Theory) ๓. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ซึ่งกรอบทฤษฎีทั้ง ๓ นี้พบว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกรอบทฤษฎีที่มีส่วนสำคัญในกระบวนการเพิ่มพูนความสามารถ ความมีประสิทธิภาพ และความมั่นคงให้กับองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลผลิต และความสำเร็จให้กับองค์การได้ในที่สุดนั้น

องค์การต่าง ๆ จะต้องมีการพัฒนาควบคู่ไปกับกิจกรรมหลักทั้ง ๓ ด้าน คือ ๑.การฝึกอบรม (Training) ๒.การศึกษา (Education) และ ๓.การพัฒนา (Development) นั้นเอง

๒. พระพุทธองค์ทรงวางหลักไตรสิกขาเป็นหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พุทธบริษัท ๔) โดยทรงมองว่ามนุษย์นั้นเป็นผู้ที่สามารถฝึกฝนได้ และมนุษย์เป็นศูนย์กลางแห่งการฝึกทุก ๆ ด้าน ซึ่งหลักการดังกล่าวของพระพุทธองค์ ได้แก่

๑) อธิศีลสิกขา หลักการฝึกความประพฤติสุจริต ทางกาย วาจา และอาชีวะ (หมายรวมเอาองค์มรรค คือ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีวะ) เป็นเรื่องของการฝึกฝนในด้านพฤติกรรม โดยใช้ศีลเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นจุดเริ่มต้นในขบวนการแห่งการศึกษา และการพัฒนามนุษย์

๒) อธิจิตตสิกขา หลักการฝึกปรือในด้านคุณภาพ และสมรรถภาพของจิต (หมายรวมเอาองค์ คือ สัมมาวายามะ สัมมาสติ และสัมมาสมาธิ) สมาธิ เป็นส่วนของการฝึกฝนในด้านจิตใจ หรือ ยกกระตือรือร้นให้เกิดการพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ ในด้าน คุณธรรม กล่าวคือ ความมีจิตใจแน่วแน่มั่นคง มีสติ และสมาธิ

๓) อธิปัญญาสิกขา หลักการฝึกปรือปัญญาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงจนถึงขั้นหลุดพ้น มีจิตใจเป็นอิสระผ่องใส เบิกบานโดยสมบูรณ์ (หมายรวมเอา สัมมาทิฏฐิและสัมมาสังกัปปะ) ปัญญา

๓. บทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติสภาวาทิ สามารถสังเคราะห์เข้าในหลักการบริหารกิจการคณะทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านการปกครอง ด้านการศึกษา สังเคราะห์ ด้านการศึกษาสังเคราะห์ ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ ที่โดดเด่น กล่าวคือ การมีวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งนับได้ว่าการปฏิบัติงานในแต่ละด้านดังกล่าวของพระราชบัญญัติสภาวาทิ มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสังคมที่สำคัญอีกแรงหนึ่ง รวมทั้งยังมีรูปแบบในการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปประยุกต์ให้เข้ากับหลักทฤษฎีตะวันตกและหลักพุทธวิธี กล่าวคือ พระราชบัญญัติสภาวาทิได้ใช้หลักในการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบของระบบเปิด และการมีความพยายามที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

**Thesis Title** : A Study of Role in Human Resources Development

of Phra Ratpanyawethi (Rit Rittawethi)

**Researcher** : Phramaha Phatphuwanai Phatthahhuri (Yimkeot)

**Degree** : Master of Arts (Public Administration)

**Thesis Supervisory Committee**

: Asst. Prof. Dr. Suraphon Suyaphrom B.A., M.A., Ph.D.

: Phra Sophon Waraporn Pali VII, B.A., M.Ed., Ph. D.

: Miss Phoonlarp Chanchalerm B.A., M.A.

**Date of Graduation** : March 27 2011

### **Abstract**

The objectives of the research are: 1) to study the western theory which is important for human resource development, 2) to study the human resource development by Buddha's method and 3) to study role and applying the western theory and Buddha's method for the human resource development of Phra Ratpanyawethi (Rit Rittawethi). The research is the quality research collecting data from Tipitaka, reference books, academic documents, research including 2 copies of structured interview form. one of interview Phra Ratpanyawethi and the other for the people who concern. Analyzing data used content analysis technique and researcher's observation.

The results of the research were:

1. There were three theories which are important for human resource development: Economic Theory, System Theory and Psychological Theory. The three theories are important because they can increase the ability, efficiency and stability of organization. And these are the process which can apply to develop human resources to be the efficient personnel who can make the products and the success to the organization finally. For the development, the organization have to use three activities at the same time, these are training, education and development.

2. The Buddha had Sikkhattaya (the threefold training) as the principle of the human resource development. He found that the human could be trained and humans are the center of all training. Buddha's training principles are :

1) Adhisilasikkha is for training to have good conduct of physical, verbal and occupation. It is the training of behavior by using Sila as an instrument for the original of education and human development process.

2) Adhicittasikkha is for training the quality and ability of mental by using Samadhi in training mental to have the development of goodness, stable mind, mental control and to have concentration of mind (Samadhi).

3) Adhipannasikkha is for training in higher wisdom, to know the truth, to have freedom of mind, to have insight until ultimate reality.

3. The roles in the human resource development of Phra Ratpanyawethi can be synthesized into 6 principles of administration as follow: government, religious education, assistant education, expansion, public facilities and public assistance. His dominant principles are having wide idea and self-motivation of development. Each conduct of his work can help in developing personnel in the social, including he has the form of work performance which can be applied to suit the western theory and Buddha's method. Moreover, he administers the organization with open-system and try to build the organization of learning.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะอาศัยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่าน ซึ่งประกอบด้วย ๑) พระโสภณวราภรณ์ ดร. ๒) ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม และ ๓) อาจารย์พูลลาภ จันทร์เฉลิม ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการชี้แนะแนวทางดำเนินการวิจัย รวมทั้งได้ตรวจแก้ ให้มีการปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนมา จนแล้วเสร็จบริบูรณ์ในที่สุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณ และเจริญพรขอบคุณในความเมตตาอนุเคราะห์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ พระราชบัญญัติอาเวที เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง ที่มีความเมตตาอนุเคราะห์ต่อผู้วิจัยเองเป็นอย่างสูง ทั้งในส่วนของ การให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ทั้งในส่วนของ การให้ความสนับสนุนด้านการศึกษา และให้ขวัญกำลังใจเป็นอย่างดีตลอดมา ขอขอบพระคุณ พระอมรเมธี อาจารย์ใหญ่สำนักเรียนวัดตากฟ้า ผู้จุดประกายในการศึกษาเล่าเรียน และคอยให้ขวัญและกำลังใจในการศึกษาต่อผู้วิจัยเสมอมา และที่สำคัญ ขอขอบพระคุณ พระครูสังฆรักษ์ เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่คอยให้กำลังใจและคำปรึกษาในส่วนของภาพรวมแก่นิสิตทุกท่าน และตัวผู้วิจัยเองเป็นอย่างดีเสมอมา

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีเสมอมา และสุดท้ายต้องขอขอบคุณทุก ๆ ท่านที่มีส่วนสำคัญในการให้คำปรึกษาและผลักดันให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ซึ่งอาจจะไม่ได้นำมากล่าวไว้ ณ ที่นี้

คุณค่าและประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาคุณพระรัตนตรัย คุณพระพุทธรูปที่ก่อให้เกิดสติปัญญา และคุณูปการมหาศาลแก่ข้าพเจ้า คุณบิดา-มารดา ผู้มีพระคุณ และครูอุปัชฌาย์ อาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนในการอบรมสั่งสอนให้ผู้ศึกษาวิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาตลอดมาจนถึงทุกวันนี้

พระมหาภักตร์ภูวโนทย ภาทภูรี (ยิ้มเกิด)

๒๗ มีนาคม ๒๕๕๔



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
สารบัญ	(ฉ)
สารบัญตาราง	(ช)
สารบัญแผนภาพ	(ณ)
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	(ญ)
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ขอบเขตการวิจัย	๓
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๕ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	๓
๑.๖ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔
๑.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย	๙
๑.๘ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๐
๑.๙ ประโยชน์ที่ได้รับ	๑๐
<b>บทที่ ๒ ทฤษฎีตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>๑๑</b>
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก	๑๑
๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก	๑๖
๒.๓ กิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	๓๔
๒.๔ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก	๓๘
๒.๕ แนวทางการแก้ไขกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร	๕๓
๒.๖ สรุป	๖๐
<b>บทที่ ๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี</b>	<b>๖๑</b>
๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี	๖๑

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้าที่
๓.๒ บทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธรวิธี	๖๕
๓.๓ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธรวิธี	๖๙
๓.๔ อธิบายหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๗๗
๓.๕ ความสัมพันธ์กันของหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๘๙
๓.๖ สรุป	๙๗
<b>บทที่ ๔ บทบาทและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธรวิธีในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชปัญญาเวที (จิต วิตเวที)</b>	<b>๙๘</b>
๔.๑ บทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชปัญญาเวที (จิต วิตเวที)	๙๘
๔.๒ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธรวิธี	๑๐๘
๔.๓ สรุป	๑๑๐
<b>บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๑๒</b>
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๑๒
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๑๑๖
บรรณานุกรม	๑๑๗
ภาคผนวก	๑๒๑
ภาคผนวก ก. ประวัติพระราชปัญญาเวที (จิต วิตเวที)	๑๒๒
ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์	๑๒๕
ประวัติผู้วิจัย	

## สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้าที่

๒.๑      เปรียบเทียบกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓๖

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ ที่		หน้าที่
๑.๑	กรอบแนวคิดการวิจัย	๙
๒.๑	กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๕
๒.๒	กรอบทฤษฎีหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๖
๒.๓	ความสัมพันธ์ด้านปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก	๑๙
๒.๔	การจัดลำดับขั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๙

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### การใช้อักษรย่อ

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ “พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พุทธศักราช ๒๕๓๙”. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙ ซึ่งมีจำนวน ๔๕ เล่ม ในการวิจัย ได้ใช้ชื่อย่อดังนี้

#### พระวินัยปิฎก

วิ.มหา.	(ไทย) =	วินัยปิฎก	มหาวิภังค์	(ภาษาไทย)
วิ.ภิกขุณี	(ไทย) =	วินัยปิฎก	ภิกขุณีวิภังค์	(ภาษาไทย)
วิ.ม.	(ไทย) =	วินัยปิฎก	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.จ.	(ไทย) =	วินัยปิฎก	จุฬวรรค	(ภาษาไทย)

#### พระสุตตันตปิฎก

ที.สี.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	สีลขันธวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ม.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎีกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
สั.ส.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สคาถคาถา	(ภาษาไทย)
สั.ม.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	มหาวารวรรค	(ภาษาไทย)
อ.จ.ท.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทุกนินบาต	(ภาษาไทย)
อ.จ.ต.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ตีกนินบาต	(ภาษาไทย)
อ.จ.จ.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนินบาต	(ภาษาไทย)
อ.จ.ป.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปัญจกนินบาต	(ภาษาไทย)
อ.จ.ฉ.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ฉกนินบาต	(ภาษาไทย)
อ.จ.ส.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	สัตตกนินบาต	(ภาษาไทย)
อ.จ.อ.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	อัฏฐกนินบาต	(ภาษาไทย)
อ.จ.ท.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนินบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)
ขุ.สุ.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	สุตตนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.เถ.	(ไทย) =	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	เถรคาถา	(ภาษาไทย)
ขุ.ชา.	(บาลี) =	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ชาตกปาฬิ	(ภาษาบาลี)

ขุ.ชา.	(ไทย) =	สุตตันปิฎก	ขุททกนิกาย	ชาดก	(ภาษาไทย)
ขุ.จู.	(ไทย) =	สุตตันปิฎก	ขุททกนิกาย	จูฬนิกาย	(ภาษาไทย)
ขุ.อป.	(ไทย) =	สุตตันปิฎก	ขุททกนิกาย	อปทาน	(ภาษาไทย)

#### พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.สัง.	(ไทย) =	อภิธรรมปิฎก	ธรรมสังคณี	(ภาษาไทย)
----------	---------	-------------	------------	-----------

#### อรรถกถาพระวินัยปิฎก

วิ.มหา.อ.	(บาลี) =	วินัยปิฎก	สมนุตปาสาทิกา	มหาวิภังคอฎฐกถา	(ภาษาบาลี)
วิ.มหา.อ.	(ไทย) =	วินัยปิฎก	สมันตปาสาทิกา	มหาวิภังคอรรถกถา	(ภาษาบาลี)

#### อรรถกถาพระสุตตันตปิฎก

ขุ.ธ.อ.	(ไทย) =	สุตตันปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบทอรรถกถา	(ภาษาไทย)
---------	---------	------------	------------	---------------	-----------

#### การใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษ

lbid	=	lbiden	หมายถึง	เรื่องเดียวกัน
p.	=	Page	หมายถึง	หน้า (พหูพจน์ใช้ pp.)

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีการสื่อสารไร้พรมแดนข่าวสารข้อมูลที่เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตคนในสังคมมาก ความเจริญทางด้านวัตถุ ทำให้การติดต่อสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจ การเมือง การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นในโลก สังคมรับรู้ร่วมกันหมด มีอิทธิพลครอบงำโลก ทำให้คนตกอยู่ในอำนาจของวัตถุ สภาพความเป็นอยู่ของชุมชนสังคมเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อจิตใจให้โน้มเอียงไปในทางที่ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น ให้ความสำคัญเรื่องวัตถุมากกว่าจิตใจ แสวงหาวัตถุมาเพื่อความสะดวกสบายมากกว่าที่จะแสวงหาความจริงคือธรรมชาติ ขาดการขัดเกลาจิตใจ ซึ่งจากเหตุดังที่กล่าวมานี้ก็สามารถจะเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของคนในสังคมได้ว่าขณะนี้คนส่วนใหญ่ในสังคมยังขาดการพัฒนาทางด้านจิตใจอย่างจริงจังและขาดความต่อเนื่องอยู่ ซึ่งสาเหตุที่นับได้ว่าเป็นตัวปัญหาสำคัญที่จะส่งผลให้สภาพสังคมส่วนรวมในอนาคตต่อไปมีความเสื่อมโทรมทางศีลธรรมมากขึ้น<sup>๑</sup>

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ทางสังคมในประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องร่วมมือกันเร่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรของสังคม เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสังคมต่อไป โดยจะต้องมุ่งเน้นไปที่ภาพรวมของสังคม เพราะ “สังคม” นั้น ก็คือที่รวมของหน่วยย่อยของสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งมนุษย์ด้วย ซึ่งนอกจากมนุษย์แล้วก็เป็นตัววัตถุ กฎระเบียบ ประเพณี วัฒนธรรมคุณธรรม เป็นต้น ดังนั้น<sup>๒</sup> การที่จะพัฒนาสังคมได้ก็ต้องพัฒนาส่วนต่าง ๆ เหล่านี้นั่นเอง ซึ่งในที่นี้ก็เช่นกันหากจะพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังคมได้นั้น ก็ต้องเน้นหนักไปที่การพัฒนาที่ตัวบุคคลในสังคมก่อน เพราะบุคคลทั้งหลายนั้นแหละเป็นปัจจัยที่ใหญ่ที่สุดในสังคมและเป็นตัวปรุงแต่งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมที่สำคัญที่สุดด้วย เพราะนับได้ว่าบุคคลเป็นผู้สร้างวัตถุ สร้างกฎระเบียบในสังคม รวมทั้งเป็นผู้สืบทอดมรดกทางสังคมที่ได้รับการถ่ายทอดมาด้วย อย่างนี้เป็นต้น หรืออีกประการหนึ่งการที่จะพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลในสังคมได้นั้น จะต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลิกภาพภายใน คือพัฒนาด้านอุปนิสัยใจคอ ด้านความนึกคิดและด้านอารมณ์มิใช่มุ่งไปเพื่อให้บุคคลมี

---

<sup>๑</sup> พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พระพุทธศาสนาในยุคโลกาภิวัตน์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙) หน้า ๑๑.

<sup>๒</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), หลักการพัฒนาดน, (กรุงเทพมหานคร: เลียงเชียง, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

การอยู่ดีกินดีเพียงอย่างเดียว นั่นคือพัฒนาไปสู่ที่ใจคนเป็นสำคัญ โดยการพัฒนาพื้นฐานในด้านต่าง ๆ

ซึ่งในสภาวะสังคมเช่นนี้ พระสงฆ์นับว่าเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่โดยตรงในการเยียวยาทางจิตใจคือ “เป็นที่พึ่งบวร สอนธรรม นำปฏิบัติ พัฒนา ปรีชากิจ” และที่สำคัญในสภาวะสถานการณ์เช่นนี้ สถาบันศาสนา โดยเฉพาะสถาบันสงฆ์นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพเพื่อการพัฒนาสูง เพราะเป็นที่เคารพนับถือเชื่อฟัง เป็นผู้นำทางด้านจิตใจและด้านกิจกรรมในท้องถิ่น แต่สถาบันสงฆ์จะเป็นทรัพยากรเพื่อการพัฒนาที่สำคัญยิ่งในการผดุงรักษาและสืบทอดพระศาสนาให้บริสุทธิ์ สามารถเป็นหลักทางศีลธรรมของชาติได้นั้น สถาบันสงฆ์จะต้องมีระเบียบและอยู่ในกรอบวินัยอย่างเคร่งครัด และในขณะเดียวกันการจัดองค์การพระสงฆ์เพื่อการพัฒนาจะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างการปกครองและการบริหารของอาณาจักร เพื่อเป็นการพัฒนาฝ่ายอาณาจักรและเป็นต้นแบบในการพัฒนาสถาบันชาติและสังคม อันเรียกได้ว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่เป็นกำลังที่สำคัญของชาติสืบต่อไป และในที่นี้พระราชบัญญัติว่า (ริต ริตเวที) เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ ก็ถือว่าเป็นพระสงฆ์รูปหนึ่งที่มีบทบาทและหน้าที่โดยตรงในการส่งเสริม อบรม และพัฒนาบุคลากรของสังคม โดยเริ่มจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการบริหารงานคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์จังหวัดเป็นหลัก และนอกจากนั้นยังเป็นผู้ที่มีบทบาทในการเผยแพร่หลักธรรม รวมทั้งการส่งเสริมการศึกษาพระภิกษุสามเณรและการให้บริการและการสงเคราะห์แก่ประชาชน อย่างนี้เป็นต้น ดังนั้น พระราชบัญญัติจึงนับได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรส่วนหนึ่งของชาติที่สำคัญยิ่งอีกท่านหนึ่ง<sup>๓</sup>

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความต้องการที่จะศึกษาถึงบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งวิธีการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของพระราชบัญญัติว่า (ริต ริตเวที) เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อเป็นแนวทางและแนวความคิดในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอันจะเป็นทรัพยากรที่เป็นกำลังที่เข้มแข็งของชาติตามสมควรแก่ความเหมาะสม สืบไป

<sup>๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ไอ ที ภายใต้วัดธรรมแห่งปัญญา (ศาสนากับยุคโลกาภิวัตน์), พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๒.



## ๑.๒ วัตถุประสงค์ในการวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษาทฤษฎีตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๑.๒.๒ เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี
- ๑.๒.๓ เพื่อศึกษาบทบาทและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธีในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชปัญญาเวที (ริต ริตเวที)

## ๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย โดยมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชปัญญาเวที (ริต ริตเวที) เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง รongเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งสามารถแยกประเด็นที่จะศึกษาออกเป็น ๓ ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

- ๑.๓.๑ ศึกษาทฤษฎีตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๑.๓.๒ ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี
- ๑.๓.๓ ศึกษาบทบาทและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธีในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของพระราชปัญญาเวที (ริต ริตเวที)

## ๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

- ๑.๔.๑ ทฤษฎีตะวันตกมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร
- ๑.๔.๒ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามพุทธวิธีมีรูปแบบเป็นอย่างไร
- ๑.๔.๓ บทบาทและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธีในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชปัญญาเวที เป็นอย่างไร

## ๑.๕ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**บทบาท (Role)** หมายถึง การทำตามบท, การทำตามบทโดยปริยาย การทำตามหน้าที่ ที่กำหนดไว้ แต่ในที่นี้ คำว่า “บทบาท” หมายถึง บทบาทและหน้าที่โดยตรง ของพระราชปัญญาเวที ในการที่จะส่งเสริม อบรม และพัฒนาบุคลากรทั้งหมดในวัดตากฟ้า ซึ่งถือว่าบุคลากรทั้งหมดเหล่านี้เป็นทรัพยากรบุคคลส่วนหนึ่งของชาติ และถือว่าเป็นหน้าที่ซึ่งพระราชปัญญาเวทีสามารถจะดำเนินการได้โดยความถูกต้อง

**วิธีการ (Method)** หมายถึง กระบวนการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชปัญญาเวที

**การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development)** หมายถึง การนำเอาหลักการและกลยุทธ์ต่าง ๆ ทางการบริหารจัดการ รวมทั้งหลักพุทธธรรมทั้งหลาย มา

ประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรต่าง ๆ ในสังคมและประเทศ เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์กร และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเป็นปกติสุข

**พุทธวิธี** หมายถึง แนวคิด รูปแบบ และวิธีการ รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ที่พระพุทธองค์ทรงใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พุทธบริษัท ๔)

**พระราชบัญญัติอาเวที (ริต ริตเวที)** หมายถึง เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งนับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการที่จะส่งเสริม อบรม และพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในวัด อันเป็นบุคลากรส่วนหนึ่งของสังคม ด้วยความถูกต้องตามพระธรรมวินัย พระราชบัญญัติการบริหารกิจการคณะสงฆ์ และกฎหมายอาตราศมาคมทุกประการ

## ๑.๖ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๑.๖.๑ เอกสารที่เกี่ยวข้อง

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “**พุทธวิธีบริหาร**” ถึงนักบริหารว่า การที่นักบริหารมักมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนนั้นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะวันหนึ่งๆ ดวงตาของเรามีไว้สำหรับมองด้านนอกมันไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเราจึงเห็นทันที แต่เวลาเราทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้น เพื่อสำรวจตนเองนักบริหารต้องหันมองด้านใน คือ เจริญวิปัสสนา แปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Insight คือ มองด้านในนั่นเอง วิปัสสนากรรมฐาน เน้นเรื่องการเจริญสติ พิจารณากาย เวทนา จิต และธรรม หรือความดีและความชั่วในใจของเรา<sup>๔</sup>

**พระราชวรมุณี** ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “**พระพุทธศาสนากับสังคมปัจจุบัน**” ถึงหน้าที่และความผูกพันของพระสงฆ์ โดยมีหลักธรรมคำสั่งสอนในพระพุทธศาสนาเป็นหลักในการปฏิบัติ ซึ่งมีทั้งฝ่ายธรรมและฝ่ายวินัยอันเป็นตัวกำหนดให้ชีวิตของพระสงฆ์เกี่ยวเนื่องและผูกพันอยู่กับสังคม โดยพื้นฐานชีวิตสังคมของพระสงฆ์นี้แยก ๒ ส่วน คือ ความสัมพันธ์ภายในสังคมสงฆ์ และความสัมพันธ์ในสังคมส่วนรวม<sup>๕</sup>

**สิทธิ บุตรอินทร์** ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “**พระพุทธศาสนา**” ถึง “บทบาทของพระสงฆ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยอาศัยคุณสมบัติความบริสุทธิ์ ความเสียสละ และความมีสติปัญญา แนะนำสั่งสอนประชาชนให้ประพฤติปฏิบัติชอบในการดำรงชีวิตมาโดยตลอด ส่วนในด้านสังคมก็ได้แนะนำ สั่งสอน และสร้างจิตสำนึก นำทางสู่ความหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้ง

<sup>๔</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔๘.

<sup>๕</sup> พระราชวรมุณี(ประยูร ปรยุตฺโต),**พระพุทธศาสนากับสังคมปัจจุบัน**,(กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๑๒),หน้า ๑๒.

ทางกาย และจิตใจ สั่งสอนให้มนุษย์มั่นใจในศักยภาพของมนุษย์ว่าเป็นผู้ฝึกฝนให้พัฒนาฝีมือแห่งการพัฒนาไปอย่างสูงสุด โดยอาศัยการศึกษาอบรม”<sup>๖</sup>

**พงษ์ไพบูลย์ ศิลาวราเวทย์ และประสิทธิ์ พลศรี** ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “การเผยแผ่ศาสนา” ถึงบทบาทของพระสงฆ์กับการพัฒนาจิตใจว่า พระสงฆ์มีบทบาทในการพัฒนาจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคน โดยใช้หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา โดยอบรมประชาชนให้ปฏิบัติธรรมในระดับหมู่บ้านและตำบล ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนยึดมั่นในพระพุทธศาสนา มีค่านิยมและบรรทัดฐานสังคมที่ดีงาม ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมต่อไป ดังปรัชญาที่ว่า “จะพัฒนาการต้องเริ่มที่ตน จะพัฒนาคนต้องเริ่มที่จิตใจ จะพัฒนาใครเขาต้องเริ่มต้นที่เราก่อน”<sup>๗</sup>

**ประเวศ วะสี** ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “สวนโมกข์ ธรรมกาย สันตือโคก” ถึงปัญหาในการเผยแผ่ธรรมะของสถาบันสงฆ์ไทยไว้ว่า พระสงฆ์และสามเณรส่วนใหญ่มีการศึกษาน้อย ไม่เข้าใจพุทธธรรมอย่างลึกซึ้ง และไม่เข้าใจสภาพสังคมปัจจุบัน จึงสื่อสารกับประชาชนไม่ได้ และเป็นผู้นำวิญญูณไม่ได้ ความสัมพันธ์ระหว่างพระกับประชาชนเป็นเพียงพิธีกรรมเป็นส่วนใหญ่ การที่มีพระสงฆ์เข้าใจพุทธธรรมได้ลึกซึ้ง เข้าใจชีวิตและสังคมในปัจจุบันและมีความสามารถในการสื่อสาร มีความสำคัญต่อประเทศไทยและต่อโลกมาก สมควรที่รัฐบาลและทางคณะสงฆ์จะให้ความสนใจต่อเรื่องนี้ให้มาก และได้กล่าวถึงการเรียนรู้ของสงฆ์ว่าควรเรียนรู้ใน ๓ เรื่องหลัก คือ

๑. เรียนรู้พุทธธรรม ให้ลึกซึ้งทั้งทางปริยัติ และปฏิบัติ

๒. เรียนรู้สังคมปัจจุบันให้รู้เท่าทันสังคมปัจจุบันเพื่อประโยชน์ในการสอน

๓. เรียนรู้การติดต่อสื่อสารให้เป็นที่สนใจของผู้คน ให้จับใจคน ให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือที่เรียกว่าอนุสาสนีปาฏิหาริย์นั่นเอง ในข้อนี้รวมทั้งการใช้เครื่องติดต่อสื่อสารสมัยใหม่ด้วย<sup>๘</sup>

**บุญทัน ดอกไธสง** ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “การบริหารเชิงพุทธ” ถึงผู้บริหารว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างจิตของบุคคลให้อยู่ในภาวะปกติ มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีกำลังใจ นั่นคือ จะต้องมีการอบรมทางจิตในด้านของศีล สมาธิ ปัญญา เมื่อบุคคลมีศีล สมาธิ ปัญญาแล้ว เขาย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น งานก็จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายตามที่ได้ตั้งใจไว้<sup>๙</sup>

<sup>๖</sup> สิทธิ บุตรอินทร์, พระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๓๑

<sup>๗</sup> วศิน อินทสระ, การเผยแผ่ศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗.

<sup>๘</sup> ประเวศ วะสี, สวนโมกข์ ธรรมกาย สันตือโคก, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, ๒๕๔๑), หน้า ๑๐๒.

<sup>๙</sup> บุญทัน ดอกไธสง,การบริหารเชิงพุทธ : กระบวนการทางพฤติกรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๓๑๒.

กิติ ตยัคคานนท์ ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ” ว่า การบริหาร คือ การจัดการ ฉะนั้น การบริหารตนเองให้เป็นผู้เป็นที่ดี ก็คือการจัดการกับตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถจะจัดการโดยวิธีใด คำตอบก็คือต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง หรือพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ผู้นำ<sup>๑๐</sup>

จิรประภา อัครบวร ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “สร้างคนสร้างงาน” ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถให้กับพนักงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนารูปแบบต่าง ๆ อีกทั้งใช้สภาพแวดล้อม และหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาดตนเอง และผู้อื่น ทั้งนี้เป้าหมายเพื่อให้เกิดสมดุลทั้งองค์กร พนักงาน ชุมชน และประชาชาติ<sup>๑๑</sup>

### ๑.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระชัชวาลย์ ศรีสุข ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ศาสนากับการพัฒนาบุคลิกภาพ : ศึกษาเปรียบเทียบหลักคำสอนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพในพุทธศาสนาและศาสนาคริสต์”<sup>๑๒</sup> พบว่า การพัฒนาบุคลิกภาพทางพุทธศาสนากับศาสนาคริสต์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาดตนเองและสังคมได้ บนพื้นฐานของการพัฒนาจิตตามหลักไตรสิกขามุ่งสู่พระนิพพานซึ่งเป็นการพัฒนาอย่างสมบูรณ์ และทางศาสนาคริสต์ พระเจ้าเป็นผู้สร้างมนุษย์กาย จิต วิญญาณ ที่มนุษย์ไม่สามารถสร้างเองได้ โดยเน้นบุคลิกภาพสะท้อนให้เห็นที่เกิดจากพระเจ้าเป็นสำคัญ จิตเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและบุคลิกภาพ

พระมหานภชโล โขสิตเมธี (โฆสิตเมธางกูร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “จริยธรรมสำหรับผู้ผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา” พบว่า หลักธรรมสำหรับผู้ผู้นำมี ๔ ระดับ คือ จริยธรรมของผู้ผู้นำทางการปกครอง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม ได้แยกแยะหลักธรรมตามหลักด้านต่าง ๆ อาทิ ทศพิธราชธรรม ๑๐ จักรวรรดิธรรม เป็นต้น ทำให้เห็นคุณค่าทางจริยธรรม

<sup>๑๐</sup> กิติ ตยัคคานนท์, นพ., เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เปลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐.

<sup>๑๑</sup> จิรประภา อัครบวร, ผศ.ดร., สร้างคนสร้างงาน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ เต๋า (๒๐๐๐), ๒๕๔๙), หน้า ๑๐.

<sup>๑๒</sup> พระชัชวาลย์ ศรีสุข, “ศาสนากับการพัฒนาบุคลิกภาพ: ศึกษาเปรียบเทียบหลักคำสอนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพในพุทธศาสนาและศาสนาคริสต์”, วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๔๑.

ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นจากการฝึกอบรม จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่ดี ทั้งนำพาตน ประชาชน สังคม และประเทศชาติสู่ความร่มเย็นสันติสุขได้<sup>๑๓</sup>

**ศุภชัย สุวรรณสุทธิ** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภูมิปัญญาพุทธกับแนวทางใหม่ในการพัฒนาประเทศไทย” พบว่า “ศาสนธรรม” ในพุทธศาสนาจะมีคำสอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระบบ “ปัจเจกบุคคล” และในระดับ “สังคม” เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสงบสุขให้เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมทั้งในด้านวัตถุและจิตใจ และเป็นที่น่าประหลาดใจเป็นอย่างยิ่งว่า “พุทธธรรม” ที่เป็นคำสอนของพระพุทธเจ้านั้นกว้างขวางและลึกซึ้งครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ของการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งนับเป็นพระปรีชาญาณของพระองค์และเป็นความโชคดีของชาวพุทธเป็นอย่างสูง ถ้าหากได้มีการเห็นคุณค่าและเห็นความสำคัญของพุทธภูมิปัญญาดังกล่าวข้างต้น<sup>๑๔</sup>

**พูลลาภ แก้วแจ่มศรี** ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดการเชิงพุทธ : การสำรวจปรัชญาและแนวคิดสำหรับการจัดการสมัยใหม่” โดยเน้นที่จะศึกษาปรัชญาและแนวคิดในหลักคำสอนตามแนวพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการจัดการสมัยใหม่ กรอบและแนวทางในการประยุกต์การจัดการเชิงพุทธสำหรับการจัดการสมัยใหม่ ตัวแบบการจัดการเชิงพุทธที่สอดคล้องกับการจัดการสมัยใหม่ และได้พบว่า<sup>๑๕</sup>

๑. ปรัชญาและแนวคิดตามหลักพุทธธรรมมีสาระที่สำคัญอันเป็นแนวคิดร่วมสมัยซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันรวมถึงการจัดการสมัยใหม่ได้

๒. แนวความคิดการประยุกต์การจัดการเชิงพุทธกับกระบวนการจัดการสมัยใหม่สามารถวิเคราะห์ สรุปหลักการ แนวคิดตามแนวพุทธธรรมที่ท่าผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒินำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการ เพื่อเป็นหลักการพื้นฐานของการจัดการเชิงพุทธ

๓. ตัวแบบเชิงบูรณาการการจัดการเชิงพุทธ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ หลักพุทธธรรม ที่เป็นองค์ประกอบภายในของแต่ละบุคคล และหลักธรรมที่เป็นองค์ประกอบภายนอกที่มี ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับบุคคลอื่น หลักธรรมพื้นฐานทางการจัดการที่สังเคราะห์จากแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหาร และผู้ทรงคุณวุฒิผลลัพธ์สุดท้ายของการจัดการเชิงพุทธและสภาพแวดล้อมทางการจัดการ

<sup>๑๓</sup> พระมหานภชล ไชยสิทธิ์, “จริยธรรมสำหรับผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

<sup>๑๔</sup> ศุภชัย สุวรรณสุทธิ, “ภูมิปัญญาพุทธกับแนวทางใหม่ในการพัฒนาประเทศไทย”, ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), ๒๕๓๔.

<sup>๑๕</sup> พูลลาภ แก้วแจ่มศรี, “การจัดการเชิงพุทธ : การสำรวจปรัชญาและแนวคิดสำหรับการจัดการสมัยใหม่”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), ๒๕๔๖.

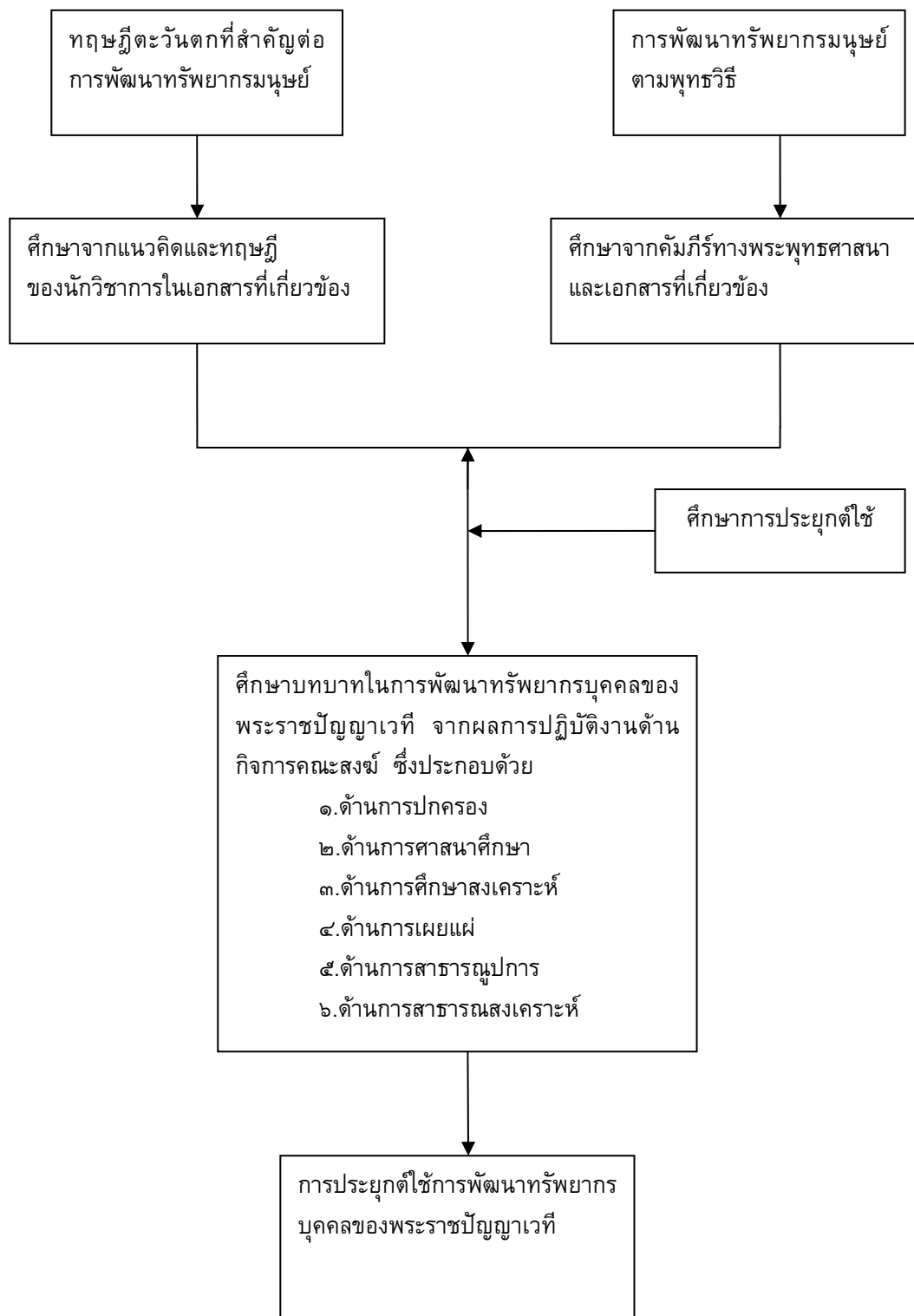
อริยา ลัมสุวัณห์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บทบาทของพระภิกษุในการพัฒนาชุมชนชนบทไทย” และได้พบว่า “ในการปฏิบัติการพัฒนาชุมชนได้กำหนดให้พระภิกษุเป็นผู้นำทางปัญญา และในทางพัฒนาคุณธรรม พระภิกษุจึงควรมีบทบาทเน้นหนักไปในทางที่ยกระดับจิตใจของประชาชน เช่น อบรมศีลธรรม ให้คำแนะนำสั่งสอนในการดำเนินชีวิตที่ดีงาม บทบาทเช่นนี้ เป็นบทบาทดั้งเดิมที่เหมาะสมไม่ขัดต่อข้อวินัยทางพุทธศาสนา สำหรับการพัฒนาในทางวัตถุนั้นพระภิกษุควรกระทำในทางอ้อม ด้วยการแนะนำชักจูงผู้อื่นให้กระทำ หรือนำสิ่งของหรือบริการที่ได้รับบริจาคมาเฉลี่ย แบ่งปันให้ประโยชน์อย่างกว้างขวางออกไปตามแต่ที่จะอำนวยประโยชน์ และขอบเขตที่พระภิกษุพึงกระทำได้โดยไม่ขัดต่อพระธรรมวินัย”<sup>๑๖</sup>

โกณินธุ์ ศรีทอง และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวพุทธศาสตร์ : กรณีศึกษาวัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี”<sup>๑๗</sup> พบว่า การสร้างชีวิตในมีความสุข เป็นการพัฒนาชีวิตที่มีคุณค่าด้วยการนำหลักพระพุทธศาสนา เป็นแนวทางการปฏิบัติ ได้รับความสุขทั้งแก่ตนเองและผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติที่เห็นจริง อีกทั้งเป็นการแก้ปัญหาด้วยการสร้างศรัทธาต่อคุณงามความดี ด้วยการทำบุญทำทาน ฟังเทศน์ฟังธรรม และการปฏิบัติตามพิธีกรรม กิจกรรมทางพระพุทธศาสนาทำให้จิตใจสงบด้วยการปฏิบัติกรรมฐาน ส่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน และยังเป็นการนำสังคมให้เป็นปรกติสุขอย่างพอเหมาะแก่กาล ทั้งร่างกายและจิตใจเป็นสำคัญ

<sup>๑๖</sup> อริยา ลัมสุวัณห์, “บทบาทของพระภิกษุในการพัฒนาชุมชนชนบทไทย พุทธศักราช ๒๕๐๐-๒๕๐๒”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๖), หน้า ๔๕.

<sup>๑๗</sup> โกณินธุ์ ศรีทอง และคณะ, “การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวพุทธศาสตร์ : กรณีศึกษาวัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี”, งานวิจัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

### ๑.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ ๑.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย

## ๑.๘ วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชปัญญาเวที ซึ่งสามารถกล่าวได้โดยลำดับ ดังนี้

๑.๘.๑ ศึกษาเอกสารชั้นปฐมภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎก ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ฉบับภาษาไทยและภาษาบาลี)

๑.๘.๒ ศึกษาเอกสารทุติยภูมิ ได้แก่ หนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธี

๑.๘.๓ ศึกษาจากรายงานสรุปการปฏิบัติกิจการพระศาสนา และผลงานของพระราชปัญญาเวที ( ริด ริดเวที )

๑.๘.๔ ออกแบบสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์พระราชปัญญาเวที เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า (พระอารามหลวง) และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

๑. พระอมรเมธี อาจารย์ใหญ่สำนักเรียนวัดตากฟ้า
๒. พระครูนิวาสธรรมสุนทร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง
๓. พระครูนิวาสธรรมสุนทร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง
๔. พระมหานที สุโขโต ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง
๕. พระมหาประมาณ สิทธิเมธี ครูสอนพระปริยัติธรรมสำนักเรียนวัดตากฟ้า

๑.๘.๕ เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่จะศึกษาวิจัย อย่างเป็นระบบ

๑.๘.๖ นำข้อข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และทำการสรุปผลการศึกษาวิจัย พร้อมทั้งนำเสนอผลการศึกษาวิจัยอย่างเป็นลำดับ

## ๑.๙ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๙.๑ ทราบถึงทฤษฎีตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑.๙.๒ ทราบถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี

๑.๙.๓ ทราบถึงบทบาทและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธีในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชปัญญาเวที



ศึกษามหาบัณฑิตในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ของพระราชปัญญาเวที (ริด ริดเวที)

A STUDY OF ROLE IN HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF  
PHRA RATPANYAWETHI (RIT RITAWETHI)

พระมหาภัทรภูวไนย ภาทฤฎี (ยิ้มเกิด)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๓

## บทที่ ๒

### ทฤษฎีตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนเนื้อหาของบทนี้ จะกล่าวถึงทฤษฎีตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยเองได้รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความทางวิชาการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแหล่งข้อมูลอื่น ๆ อีก โดยเน้นถึงประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก
- ๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก
- ๒.๓ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
- ๒.๔ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก
- ๒.๕ แนวทางการแก้ไขกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
- ๒.๖ สรุป

#### ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก

##### ๒.๑.๑ แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์นับได้ว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารชนิดหนึ่งที่มีค่ามาก เพราะมนุษย์หรือคนนั้นสามารถที่จะใช้ทักษะและความรู้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การมาเป็นสินค้าและบริการในการสร้างผลงานและประโยชน์ให้กับองค์การได้ ดังนั้น จะต้องมีการลงทุนในมนุษย์ แล้วให้สิ่งที่ลงทุนไปนั้นกลับมาตอบแทนต่อองค์การประเทศชาติและสังคม ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะต้องคำนึงถึงเป็นประการแรก ก็คือทรัพยากรมนุษย์ หรือคนในองค์การและสังคมประเทศชาติเหล่านั้นเป็นผู้มีคุณภาพแล้วหรือยัง ส่วนคนที่มีคุณภาพแล้วก็สามารถเพิ่มคุณภาพได้อีก เพราะฉะนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทุนที่มีค่าและสามารถให้ผลตอบแทนได้ ซึ่งหากมองโดยองค์รวมแล้วเราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าประเทศไทยในอดีตนั้นไม่ค่อยมีการลงทุนในด้านของทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควรนัก แม้แต่นโยบายของประเทศหรือนโยบายขององค์การในอดีตก็ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควรเช่นกัน ซึ่งการลงทุนในมนุษย์นั้นสามารถทำได้ทั้งในส่วนของพัฒนาทางการศึกษา สาธารณสุข อาหารเครื่องอุปโภคบริโภค และระบบการจ้างงานให้กับคนในประเทศ อย่างนี้เป็นต้น ตลอดจนเมื่อเข้ามาทำงานยังต้องมีการลงทุนกันต่อไป อัลเฟรด มาร์แชล (Alfred Marshall) ได้กล่าวว่า การศึกษาเป็นการลงทุนระดับชาติ และมูลค่าทั้งหมดของการลงทุนก็คือการลงทุนในมนุษย์นั่นเอง

อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพด้านทักษะการจ้างงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้คนในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>๑</sup>

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ (Human Resource Development) นั้นเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่มีส่วนในการขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้และการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งหากจะถามว่าปัจจัยด้านใดที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการผลักดันและส่งเสริมให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนาทำให้องค์กรสามารถเติบโตและแข่งขันได้ในตลาดแรงงานภายนอก และทำให้องค์กรสามารถดำรงคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ก็สามารถกล่าวได้ว่าปัจจัยนั้นมีใช้เพียงแค่การมีเงินลงทุนที่มาก มีเทคโนโลยีที่ดี มีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย แต่ปัจจัยที่สำคัญนั้นก็คือ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง ดังนั้น การที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพที่เทียบพร้อมได้ ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยปัจจัยและกระบวนการต่าง ๆ มาช่วยในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<sup>๒</sup>

ทั้งนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๖๙ โดย Leonard Nadler ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในที่ประชุมสมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development: ASTD) และในปี ค.ศ. ๑๙๗๐ Nadler ได้กำหนดความหมายของคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาอย่างเป็นทางการ โดยได้นิยามไว้ว่าเป็นประสบการณ์ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาที่เหมาะสม มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการปรับปรุงและส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

### ๒.๑.๒ นิยามและความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากคำนิยามดังที่ นาดเลอร์ (Nadler) ได้กล่าวไว้ข้างต้น พบว่า คำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังได้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจากนักคิดชาวตะวันตกอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างแพร่หลาย ดังตัวอย่างเช่น<sup>๓</sup>

**ดี. สมิธ (D. Smith)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการในการกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

<sup>๑</sup> จีระ หงส์ลดารมภ์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, พิมพ์ ครั้งที่ ๑๕. (สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, ๒๕๔๖), หน้า ๕.

<sup>๒</sup> อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑. (กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ ๒๕๕๑), หน้า ๑๘.

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๑๘.

รวมถึงเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและผลผลิตต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเป็นระบบขึ้น โดยผ่านกระบวนการของการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา อันนำไปสู่เป้าหมายที่มีต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง

**ชาโลฟสกี (Chalofsky)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงศาสตร์และศิลปะของการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตัวบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร โดยผ่านรูปแบบการพัฒนาและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและความก้าวหน้าในองค์กร

**มาร์สลิช และ วัตกินส์ (Marsick & Watkins)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ปฏิบัติอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

**สวันสัน (Swanson)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการของการพัฒนาและการค้นหาความสามารถของพนักงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Personnel Training and Development) โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

และนอกจากนี้ยังมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยได้ให้ความหมายไว้อย่างแพร่หลายเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น

**ธัญญา ผลอนันต์** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาพนักงานเป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในทางเดียวกันกับองค์กร<sup>๔</sup>

**นราธิป ศรีราม**<sup>๕</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**สุจิตรา ธนาพันธ์** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้กับบุคลากรของตนในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

<sup>๔</sup> อนันวิช แก้วจำนงค์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๙.

<sup>๕</sup> นราธิป ศรีราม, “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์”, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๐), อ้างใน อนันวิช แก้วจำนงค์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๙.

จากความหมายดังที่นักวิชาการทั้งหลายได้อธิบายไว้แล้วนั้น สามารถสรุปได้โดยภาพรวมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น หมายถึง การนำหลักการและวิธีการ รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ทางการบริหารจัดการมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา หรือเพิ่มศักยภาพทางด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากร จนสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้อ ความชำนาญที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ในที่สุด

### ๒.๑.๓ กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก

แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ แนวทางใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ<sup>๖</sup>

**แนวคิดที่หนึ่ง :** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยมีวิธี ๓ ประการ คือ

การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานในองค์กรให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถที่จะนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ซึ่งหากพิจารณาในส่วนขององค์กรแล้วการศึกษาจะเน้นไปที่การเตรียมพนักงานสำหรับงานในอนาคต (Future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่งการให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน

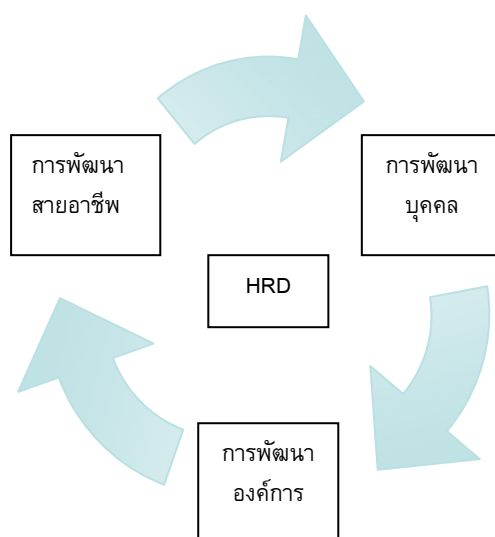
การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ซึ่งการพัฒนาองค์กรนั้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต เพื่อให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

<sup>๖</sup> นิสิตกรก เวชยานนท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เอกสารประกอบการสอนคณะรัฐประศาสนศาสตร์, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๒-๔.

**แนวคิดที่สอง** : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการนำกิจกรรมที่มีการกำหนด และวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุง พฤติกรรมของพนักงาน หรือบุคลากรในองค์การให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน ๓ ส่วน คือ

- ๒.๑ การพัฒนาบุคคล (Individual Development)
- ๒.๒ การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
- ๒.๓ การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

ดังจะเห็นได้จากแผนภาพ ดังนี้



### แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, นิสตารค์ เวชยานนท์, หน้า ๔.

จากแผนภาพที่แสดงถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทัศนะของ Gilley & Egglan จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนมีจุดร่วมกันคือ การปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงนับได้ว่าเป็นกิจกรรมร่วมกันขององค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วน

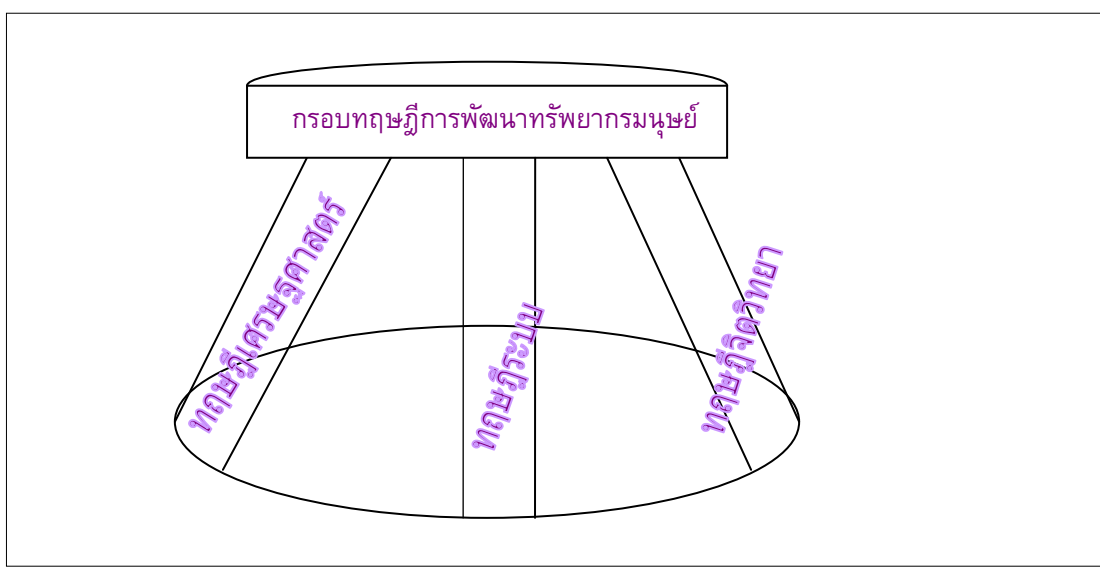
**แนวคิดที่ ๓** : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน ๓ ส่วน คือ ในระดับบุคคล (individual) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (work groups or teams) และระดับระบบโดยรวม (the system)

## ๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก

### ๒.๒.๑ กรอบทฤษฎีหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นนั้น เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นภาพรวมทั้งหมดเกี่ยวกับงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรจะไม่ประสบความสำเร็จเลย หากผู้กำหนดกลยุทธ์ไม่เข้าใจแนวคิดหรือปรัชญาที่รองรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งแนวคิด ปรัชญา และทฤษฎีต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ถึงองค์ความรู้ที่ผ่านการวิจัยและการฝึกปฏิบัติเป็นระยะเวลายาวนาน โดยมีการพิสูจน์จากข้อสมมุติฐานที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้ว

ในที่นี้กรอบของหลักปรัชญาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงสามารถอธิบายได้ด้วยหลักการทางทฤษฎีที่นำมาใช้สนับสนุนกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังภาพแสดง ต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ กรอบทฤษฎีหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, อารมณ์ ภู่วิริยะพันธ์ุ, หน้า ๙๖.

จากภาพแสดงข้างต้น อธิบายได้ว่า กรอบแนวคิดรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นจากการผสมผสานแนวคิดหลักทั้งสามด้าน ได้แก่ ๑.ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ๒.ทฤษฎีระบบ (System Theory) และ ๓.ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

Hammer และ Champy ได้ยกตัวอย่างการอธิบายกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสามด้าน เช่น จากแนวคิดกระบวนการหรือปรับกระบวนการทาง

ธุรกิจ หรือที่เรียกว่า Reengineering นั้น เป็นการมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนต้องลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์) ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นให้น้อยลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานมากยิ่งขึ้น (ทฤษฎีระบบ) รวมถึงการนำหลักการทางจิตวิทยาเข้ามาใช้ในระหว่างการทำ Reengineering (ทฤษฎีจิตวิทยา) ทั้งสามทฤษฎีต้องผ่านการทดสอบ ทดลอง และปฏิบัติ จนกว่าจะสามารถยืนยันแนวคิดแต่ละด้านได้ ซึ่งพบว่า ทฤษฎีแต่ละด้านจะมีความหมาย องค์ประกอบ และลักษณะที่ต่างกันไปดังนี้<sup>๗</sup>

### ๑. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)

ในแง่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่มักกล่าวถึงแนวคิดด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจในหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร รวมถึงทฤษฎีระบบ โดยมองถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ มากกว่าการกล่าวถึงทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ต่อมาภายหลังมีคำถามจากองค์กรว่า ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มผลประกอบการขององค์กร (Organizational Performance) ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย นั่นคือ ความพยายามวัดผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือ Return on Investment: ROI เป็นเหตุให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้น ศึกษาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้วสำหรับตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่รับว่าคุ้มค่าหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจความต้องการขององค์กร นั่นคือ กำไร รายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ ขณะเดียวกันต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับตัวบุคคลย่อมต้องลดน้อยลง

ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากร จึงมิใช่เพียงแต่การกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์กรเท่านั้น แต่ภาระหน้าที่หลักอีกเรื่องหนึ่งคือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบว่าสามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้นหรือไม่... ถ้าไม่ดีขึ้นต้องทำอะไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้นักพัฒนาบุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบแนวทาง และกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

พบว่า การประยุกต์ใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรสามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ โดยมีทฤษฎีหลัก ๆ ที่ควรรู้ และควรให้ความสนใจ คือ

- Scarce Resource Theory: ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด
- Sustainable Resource Theory: ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน
- Human Capital theory: ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุน หรือทุนมนุษย์

การจะเข้าถึงแก่นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจหลักปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถอธิบายได้มากกว่าหนึ่งทฤษฎี โดยทฤษฎีทาง

<sup>๗</sup> อ่างแล้ว หน้า ๙๖ - ๙๘.



เศรษฐศาสตร์เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่คนทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและนำมาบูรณาการให้เข้ากับทฤษฎีอื่น ๆ

สำหรับทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

### ๑.๑ Scarce Resource Theory: ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด

ทฤษฎีนี้กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และอื่น ๆ พบว่าโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น อาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือพิจารณาถึงค่า ROI: Return on Investment ว่า การเลือกใช้ทรัพยากรนั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

กรณีศึกษา : บริษัท SME แห่งหนึ่ง มีพนักงาน ๒๕๐ คน มีฝ่ายทรัพยากรบุคคล ๓ คน CEO ของบริษัทให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก แต่เนื่องจากบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีจำกัด ทำให้การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และโครงการฝึกอบรมประจำปีของบริษัท ต้องให้บริษัทภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ (Outsourcing) ตั้งแต่การกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรม และการจัดหาวิทยากรสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละโปรแกรมที่กำหนดขึ้น

### ๑.๒ Sustainable Resource Theory: ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน

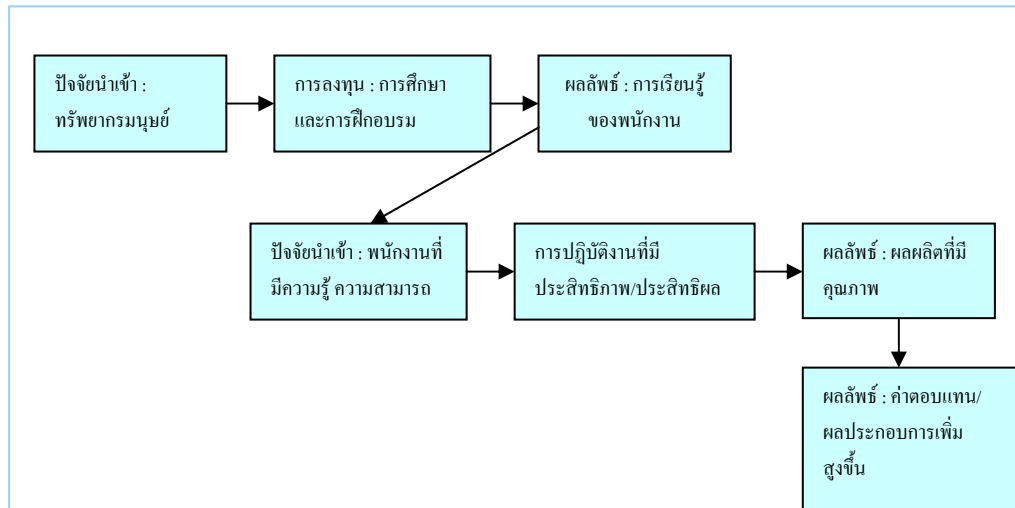
ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ มองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้นจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว

กรณีศึกษา : บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีพนักงานเกือบ ๕๐๐ คน ผู้บริหารต้องการเพิ่มยอดผลิตให้มากขึ้น เนื่องจากได้ขยายตลาดไปยังต่างประเทศแถบเอเชีย เทคโนโลยีทางด้านเครื่องจักรในปัจจุบันจึงไม่เพียงพอต่อการผลิต ผู้บริหารระดับสูงจึงสั่งซื้อเครื่องจักรใหม่ที่มีกำลังการผลิตสูง สามารถผลิตสินค้าได้รวดเร็วโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตให้ทันกับการสั่งซื้อของลูกค้าที่มีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น

### ๑.๓ Human Capital Theory: ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุน หรือทุนมนุษย์

ทฤษฎีทุนมนุษย์ เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงาน เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost-effectiveness Analysis) ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น กับผลผลิตของพนักงานที่

เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้น จะนำไปสู่ผลผลิตและผลประกอบขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น<sup>๔</sup> ดังภาพแสดงความสัมพันธ์ต่อไปนี้



### แผนภาพที่ ๒.๓ ความสัมพันธ์ด้านปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก

ที่มา : กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, อภรณ์ ภู่วิริยะพันธ์, หน้า ๑๐๑.

ดังนั้น ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit Analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านการศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนาต่าง ๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

### ๒. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และทฤษฎีทางจิตวิทยาแล้ว ทฤษฎีระบบถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ย่อยส่วนหนึ่ง (A small body of knowledge) ที่กล่าวถึงหลักการทั่วไป แนวคิด เครื่องมือ และวิธีการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อไปยังระบบงานอื่น ๆ ซึ่งพบว่าทฤษฎีระบบได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและยังต่อเนื่องไปสู่อนาคตอีกด้วย โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น

<sup>๔</sup> อ่างแล้ว หน้า ๑๐๐.

ระบบเป็นขั้นตอน ซึ่งทฤษฎีระบบนั้นก็ประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย ๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ๒.๑) ทฤษฎีระบบโดยทั่วไป

สำหรับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งก็คือ ผู้ที่เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบใหญ่และระบบย่อยที่มีอยู่ในองค์กรทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับระบบใหญ่ พบว่าลักษณะพื้นฐานโดยทั่วไปของทฤษฎีระบบ ได้แก่

๑. ระบบจะต้องถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้
๒. องค์ประกอบย่อยของระบบนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามมา
๓. มุ่งเน้นเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวบุคคลที่อยู่ในระบบนั้น ๆ
๔. องค์ประกอบพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นระบบหรือความเคลื่อนไหวของข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบนั้น
๕. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญมากไปกว่าเป้าหมายของระบบย่อย ๆ

ดังนั้น การบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้นนักพัฒนาบุคลากรจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของระบบ โดยเฉพาะการทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ทั้งนี้การออกแบบระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ระบบนั้นควรถูกกำหนดขึ้นมาเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System)

**ระบบปิด** หมายถึง ระบบที่ไม่สนใจหรือใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ไม่รับรู้ว่าจะแข่งขันจะเป็นอย่างไร ไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงไม่ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าหรือการบริการที่มีอยู่ เป็นเหตุให้องค์กรดำเนินงานด้วยแนวคิด หลักการ วิธีการ และเครื่องมือแบบเดิม ๆ โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของกระแสโลก

**ระบบเปิด** หมายถึง ระบบที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจกับคู่แข่งภายนอก ระบบงานมีการปรับเปลี่ยน และการทำงานมีการยืดหยุ่นอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ระบบเปิดจะต้องใส่ใจและคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอก อันจะนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงวิธีการหรือระบบงานย่อย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่รวมอยู่ในระบบเปิด

เมื่อก้าวถึงประเด็นนี้ จะเห็นได้ว่าโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักพัฒนาบุคลากรได้ออกแบบขึ้นมานั้น เกือบทุกโครงการได้มีการมุ่งเน้นไปที่ระบบเปิด มากกว่าระบบปิดกล่าวคือ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอก มุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการปรับปรุง

ปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงการออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของระบบเปิดนั้น สิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งคือ ผู้ออกแบบจะต้องเข้าใจและคำนึงถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะของระบบได้เป็นอย่างดี ซึ่งองค์ประกอบและคุณลักษณะของระบบดังกล่าวนี้ จะต้องประกอบด้วย

- Subsystem (ระบบย่อย): ระบบย่อยเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในระบบ และมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องต่อไปยังส่วนอื่น ๆ เช่น การนำเสนองานด้านการพัฒนาขีดความสามารถของตำแหน่งงาน ซึ่งถือว่าเป็นระบบงานใหญ่หนึ่งระบบ แต่สำหรับระบบงานย่อยที่จะต้องพิจารณาถึงคือ ๑. บุคคลที่มีส่วนร่วม ๒. วิธีการดำเนินงาน ๓. ความคาดหวังต่อเป้าหมายของระบบงานนี้ และ ๔. ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้

- Synergy (ประสานพลัง): เป็นการบูรณาการส่วนงานอื่น ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งสู่เป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกัน และที่สำคัญจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์การและหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานทุกคน

- Input/Output Model (ปัจจัยนำเข้า / ปัจจัยด้านผลลัพธ์): ระบบเปิดจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า เช่น ข้อมูล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น และปัจจัยด้านผลลัพธ์ เช่น กิจกรรมที่เกิดขึ้น สินค้าที่นำส่งหรือการบริการที่มอบให้ลูกค้า เป็นต้น

- Goal Seeking (การแสวงหาเป้าหมาย): เป้าหมายที่สำคัญที่สุดของระบบถูกออกแบบขึ้นมาแล้วนั้น จะต้องพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเป็นเป้าหมายสูงสุด เช่น การกำหนดโครงการพัฒนาขีดความสามารถขึ้นมาแล้วนั้น เป้าหมายสูงสุดก็คือ ขีดความสามารถของพนักงานที่ได้รับการพัฒนา โดยสามารถประเมินได้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน

- Entropy (การเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลง): ระบบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการปรับเปลี่ยนและถูกออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในข้อนี้ผู้ที่ออกแบบระบบงานดังกล่าวนี้จะต้องสามารถยอมรับและทำความเข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ด้วยเช่นกัน

- Steady State (สถานะ “มั่นคง”): ความมั่นคงขององค์การจะเกิดขึ้นจากความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยจะอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นฐานสำคัญให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้น อันจะนำไปสู่เป้าหมายหรือผลผลิตที่เกิดขึ้น ดังนั้นแล้วสิ่งที่องค์การจะต้องตระหนักเสมอคือ การพร้อมในการพัฒนาระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมอยู่เสมอ

- Feedback (การให้ข้อมูลป้อนกลับ): เป็นการชี้แจงถึงผลงานที่เกิดขึ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ ทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับจะทำให้เกิดการปรับปรุงและการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) อันนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการ (Process) ที่เหมาะสมต่อไป

### ๒.๒) ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory)

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจนำไปสู่การต่อต้าน (Resistance) ซึ่งเป็นความรู้สึกของความไม่เห็นด้วย การปฏิเสธ หรือการไม่ยอมรับ อันนำไปสู่การการแสดงออกหรือการมีพฤติกรรมที่ไม่สนับสนุน การไม่มีส่วนร่วม การชักจูงให้ผู้อื่นปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ดังนั้น โครงการที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้ออกแบบโปรแกรมต่าง ๆ จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวนี้ได้ ตามแนวคิดของทฤษฎีความโกลาหลที่เกิดขึ้นในองค์กร หากนักพัฒนาบุคลากรเข้าใจถึงแก่นหรือหลักความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ย่อมจะทำให้พวกเขาเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและพร้อมเสมอที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคที่พร้อมจะเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

พบว่าองค์กรที่มักเผชิญกับความโกลาหล ซึ่งเป็นความรู้สึกต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยของพนักงานที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นองค์กรที่มีคนรุ่นเก่าหรือลูกหม้อทำงานกับองค์กรนั้น ๆ มานานแล้ว เป็นบุคคลที่ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เนื่องจากความเคยชินกับระบบและวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ พวกเขา มีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก และมีความเชื่อว่ระบบงานเดิมที่เคยปฏิบัติดีอยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยน สถานการณ์ดังกล่าวนี้อาจที่จะนำไปสู่การมีความคิดที่คล้อยตามให้กับพนักงานคนอื่นด้วย ซึ่งจะเป็นผลเสียแก่องค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องยืนหยัดและมีจุดยืนเป็นของตัวเอง โดยไม่มีความคิดเห็นคล้อยตามกับกลุ่มคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น

ดังนั้น เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หรือมีการปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือการนำโปรแกรม/โครงการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร สิ่งที่ทำทนายต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมากก็คือ จะทำอย่างไรให้สถานการณ์ความโกลาหลที่เกิดขึ้นจากการต่อต้านของกลุ่มคนที่อยู่ในองค์กรนั้นเห็นด้วย มีส่วนร่วม และสนับสนุนกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

### ๒.๓) ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต (Future Theory)

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการมุ่งสู่อนาคตกับแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น พบว่านักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมและสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์โดยการมองไปข้างหน้า

ทฤษฎีการมุ่งสู่อนาคตจึงมุ่งเน้นไปที่การวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า เนื่องจากอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถที่จะคาดเดาได้ อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์กรสามารถเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวได้เสมอ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า สิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักเสมอก็คือ จะทำ

อย่างไรให้องค์กรพร้อมที่จะเผชิญปัญหาเหล่านี้ได้ จะทำอย่างไรให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นไปในอนาคตได้

ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้ม หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยเช่นเดียวกัน กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแนวทาง แผนงาน และทิศทางเพื่อให้การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่ไม่เพียงแต่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แล้ว การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน

### ๓. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นอย่างมาก ทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้รวมไปถึงแนวคิดการเรียนรู้ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการจูงใจ พนักงาน การประมวลข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการกลุ่ม ทั้งนี้ถือได้ว่าทฤษฎีทางจิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจ และพฤติกรรม การแสดงออก ซึ่งทฤษฎีทางจิตวิทยานั้นได้ถูกนำมาใช้ในการในการบริหารจัดการตนเอง และกลุ่มคนทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและ/หรือต่างหน่วยงานกันก็ตาม โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง และการพัฒนาผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้งในระดับองค์การ หน่วยงาน และตัวบุคคลให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีจิตวิทยาในองค์การนั้น พบว่าทฤษฎีดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย ๆ อีก ๓ ทฤษฎี ได้แก่ ๑. จิตวิทยาเกสตัลท์ ๒. จิตวิทยาด้านพฤติกรรม ๓. จิตวิทยาการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ๓.๑) ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology)

คำว่า “เกสตัลท์” เป็นคำที่มาจากภาษาเยอรมัน หมายถึง ส่วนรวมทั้งหมด หรือโครงการทั้งหมด (Totality/Configuration) โดยกล่าวถึงภาพรวมทั้งหมดที่ประกอบกันขึ้นมา เพื่อให้เห็นภาพรวมใหญ่ ไม่มองเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการศึกษาคคุณค่า และมูลค่าที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมมนุษย์นั้นจะต้องศึกษาเป็นภาพรวม จะแยกศึกษาและวิเคราะห์หรือออกเป็นทีละเรื่องไม่ได้ เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์เป็นพฤติกรรมบูรณาการ (Integrated Behavior) ที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างความรู้ ความคิด ความรู้สึก การรับรู้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละคนไม่ได้เกิดขึ้นจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลทำให้ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก ทักษะ และความสามารถเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน

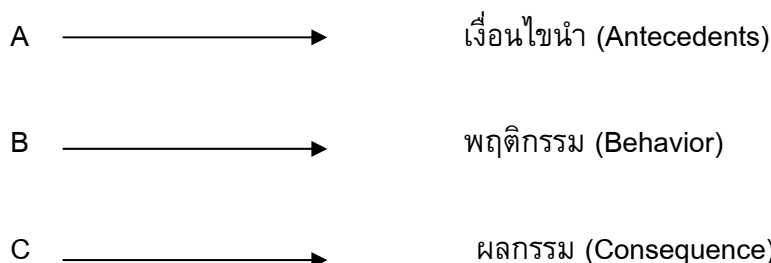
ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมที่รับรู้ของมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานให้เกิดการเรียนรู้ คนเรามีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้การเรียนรู้และการแสดงออกแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งจึงควรเน้นไปที่ภาพรวมของเรื่องที่จะศึกษาก่อน แล้วจึงค่อยศึกษาเนื้อหาย่อยในแต่ละเรื่องทีละส่วนต่อไป

ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงทฤษฎีเกสตัลท์ เนื่องจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในแง่มุมของการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรได้อย่างชัดเจน พนักงานจะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างใดอย่างหนึ่ง พวกเขาจะต้องทำความเข้าใจถึงการเชื่อมโยงถึงเป้าหมายหรือผลงานของพนักงานกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรด้วยเช่นกัน

### ๓.๒) ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology)

ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ที่สามารถสังเกตเห็นได้ การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้นจากสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามา และในทางกลับกันมนุษย์จะหลีกเลี่ยงการกระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามาด้วยเช่นกัน ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นจากการเสริมแรง โดยแบ่งเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และ ๒. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) ทั้งนี้กระบวนการเสริมจะประกอบไปด้วย



ตัวอย่างการเสริมแรงทางบวก : การอบรมหลักสูตรจิตสำนึกของการให้บริการ (เงื่อนไขนำ) คุณสมศรีมักจะตอบคำถามจากท่านวิทยากร (พฤติกรรม - การตอบคำถาม) เป็นเหตุให้วิทยากรเกิดความพอใจและชื่นชมด้วยการให้เพื่อนในห้องปรบมือให้ รวมถึงการให้รางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ แก่คุณสมศรี (ผลกรรม) หลังจากนั้นคุณสมศรีจึงมักชอบตอบคำถามอาจารย์ในห้องเรียนเสมอ

ทั้งนี้ การทำความเข้าใจถึงแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้จะทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำทฤษฎีดังกล่าวมาปรับใช้ในการออกแบบโปรแกรมหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมได้ โดยพิจารณาว่าควรจะใช้การเสริมแรงทางบวกหรือทางลบเพื่อกระตุ้นให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมอย่างที่ต้องการ เช่น หากคนในองค์กรไม่ชอบวิธีการโอนย้าย/หมุนเวียนงาน (เงื่อนไขนำ) คนส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงและปฏิเสธที่จะโอนย้ายงาน (พฤติกรรม) เป็นเหตุให้ในองค์กรไม่มีการโอนย้าย/หมุนเวียนงานเกิดขึ้น (ผลกรรม)

ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้การเสริมแรงทางบวก โดยการกำหนดให้การโอนย้าย/หมุนเวียนงานเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

### ๓.๓) ทฤษฎีจิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology)

การรับรู้ (cognition) มาจากภาษาละติน แปลว่าการรู้จัก (knowing) ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจหรือการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยการกำหนดรู้ (perception) มาก่อน การรับรู้ที่ถูกต้องจะนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออกที่ถูกต้องเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีนี้เป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ และจิตวิทยาเชิงพฤติกรรมเข้าด้วยกัน ทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่า การเรียนรู้เป็นผลของกระบวนการคิด ความเข้าใจการรับรู้สิ่งเร้าที่มากขึ้น ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาของบุคคล ทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น ซึ่งการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ที่ได้รับในปัจจุบันกับประสบการณ์ในอดีต จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเข้ามามีอิทธิพลในการเรียนรู้ด้วย ทฤษฎีกลุ่มนี้จึงเน้นกระบวนการทางปัญญา (Cognitive Process) ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องพยายามสรรหาวิธีการ เพื่อสร้างการรับรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นภาพรวม ภาพใหญ่ ให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และเมื่อพนักงานในองค์กรมีการรับรู้ที่ชัดเจนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว จะนำไปสู่พฤติกรรมแสดงออกที่เห็นด้วยสนับสนุน ไม่ต่อต้าน หรือปฏิเสธในการให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมหรืองานโครงการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกกำหนดขึ้นมา

### ๒.๒.๒ ๓ M เครื่องมือที่ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในหลักการบริหารโดยทั่วไปผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จในการบริหารโดยมองที่ความสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง แต่หากองค์กรใดที่ต้องการความยั่งยืน องค์กรนั้นคงหนีไม่พ้นการบริหารที่ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของพนักงานในองค์กร และความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกันที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบนพื้นฐานความสำเร็จของพนักงาน และองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ แนวคิดที่พยายามสร้างให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ควรเป็นแนวคิดที่อยู่ในใจของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านและผู้บริหารองค์กรทุกคนในปัจจุบัน เพื่อสร้างองค์กรที่น่าอยู่ และมีสังคมที่สงบสุข



จากวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาสู่การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานองค์กรในปัจจุบัน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีภารกิจหลักในการบริหารและพัฒนาบุคลากรใน ๓ เรื่องหลักๆ ดังนี้<sup>๙</sup>

### ๑. Measure (การวัดประเมิน)

เนื่องจากในยุคของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผลงานของพนักงานจะต้องสอดคล้องกันกับผลงานขององค์กร การทำงานของพนักงานทุกคนในองค์กรจึงมักมีดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ในปัจจุบันทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชนต่างนำเอาแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งผลของการนำเอาแนวคิดนี้มาใช้ คือการกำหนด KPI ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร หรืออย่างน้อยทุกแผนกหรือหน่วยงานในองค์กรจะต้องมี ซึ่งในเรื่องของการตั้ง KPI พบว่าองค์กรหลาย ๆ แห่งยังไม่มีฐานข้อมูลที่ดีพอ แต่ก็พยายามที่จะตั้งค่า KPI ออกมาบังคับใช้กับพนักงานในองค์กร หรือบางองค์กรมีการจัดทำเป็นจำนวนมากในแต่ละหน่วยงานหรือในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งทำให้สูญเสียความหมายของคำว่า KPI ที่แท้จริง โดยเฉพาะคำว่า “Key” แต่น่าจะเป็นเพียงการจัดทำ “Performance Indicators” มากกว่า

ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคู่คิดธุรกิจจะต้องปรับตัวตาม โดยช่วยผู้บริหารองค์กรในการให้ความรู้เรื่อง KPI และบริหารผลการปฏิบัติงานอันเป็นหน้าที่หนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำให้เกิดผลงาน นอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการให้เกิดผลงาน นอกจากนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถถึงพร้อมในการปฏิบัติงาน ภารกิจดังกล่าวจะสำเร็จได้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้จักการทำ M – Measure ตัวแรกคือ ๑) การวัดประเมินผลงาน (Performance Measurement) และ ๒) การวัดประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment) ซึ่งการวัดประเมินทั้งสองเป็นส่วนหนึ่งของ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) อันเป็นระบบการบริหารจัดการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### ๑.๑ การวัดประเมินผลงาน (Performance Measurement)

การวัดประเมินผลงานมีมาแต่ในอดีต ผู้บริหารทุกคนจะต้องทำการประเมินลูกน้องเมื่อสิ้นปี การประเมินเช่นนั้นเป็นการประเมินภาพรวมของพนักงานแต่ละคนว่าสามารถทำงานบรรลุตามที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ มีความรับผิดชอบในการทำงานเสร็จตามเวลา มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการประเมินเช่นนี้มักเป็นการประเมินโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการขึ้นเงินเดือนเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

<sup>๙</sup> จีระประภา อัครบวร, สร้างคน สร้างผลงาน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เต๋า, ๒๕๔๖),

แต่การประเมินผลงานในปัจจุบันที่มีการจัดทำ KPI ผู้บริหารไม่ได้ทำเพียงปีละครั้งหรือ สองครั้งเท่านั้น แต่เป็นการทำการประเมินผลทุกเดือนเป็นอย่างน้อย และเป็นการประเมินที่ไม่ได้มุ่งนำผลการประเมินไปขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่เป็นการประเมินเพื่อให้เกิดการติดตามงาน แก้ไขปัญหา และทำให้งานได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการประเมินผลงานนั้นถือว่าเป็นภารกิจหลักที่โดยทั่วไปหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องรวบรวมเพื่อจัดทำกรขึ้นเงินเดือนหรือเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น เมื่อแนวคิดการประเมินผลงานเปลี่ยนมาเป็นการทำเพื่อติดตามงานและเพื่อปรับปรุง เพื่อพัฒนาพนักงาน แก้ไขปัญหาเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ งานนี้จึงเป็นภารกิจที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อทำการถ่ายทอดให้พนักงานในองค์กรได้เข้าใจ และทำการช่วยเหลือหน่วยงานและพนักงานในองค์กรจัดทำ KPI

### ๑.๒ การวัดประเมินขีดความสามารถ (Competency Assessment)

อีกปัญหาหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการใช้ KPI ในปัจจุบัน คือ การกำหนดตัวชี้วัดต่าง ๆ โดยไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร จริงอยู่ที่หนึ่งในมุมมองของ Balanced Scorecard คือ มุมมองเรื่องการเรียนรู้และการเติบโต ที่ผู้บริหารมักตั้งตัวชี้วัดเป็นเรื่องของการฝึกอบรมและการพัฒนา แล้วมอบหมาย KPI ตัวนี้ให้กับผู้ดูแลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ แต่ในความเป็นจริงแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้ตาม KPI ตัวนี้ให้กับผู้ดูแลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง Competency หรือขีดความสามารถ หรือสมรรถนะอย่างถ่องแท้ เพราะในปัจจุบันนี้ปัญหาหรือความสงสัยนี้มักเห็นได้จากผู้บริหารหลาย ๆ คนในองค์กรต่าง ๆ ที่มองพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่ประสบความสำเร็จต่างกัน ทั้ง ๆ ที่มีความรู้ความสามารถพอ ๆ กัน และอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน และได้รับฝึกอบรมพัฒนามาเหมือน ๆ กัน มีความรู้ ทักษะ ซึ่งดูจากการศึกษาและประสบการณ์ที่ไม่แตกต่างกันนัก แต่ทำไมพนักงานเหล่านี้จึงมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

การที่บางองค์กรมีกำหนดตัวชี้วัดในระดับที่สูงกว่าความสามารถของพนักงานอย่างมากและกำหนดรางวัลและโทษที่ผูกโยงไว้กับความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผลที่ตามมาอาจเป็นได้สองทางคือ พนักงานยุติความพยายามในการทำงานเพื่อให้ได้ตามเป้าของตัวชี้วัด เนื่องจากทราบดีว่าแม้จะพยายามทำเช่นไรก็คงทำไม่ถึงตามเป้าหมายแน่นอน แต่อีกกรณีหนึ่งคือพนักงานจะพยายามทุกวิถีทางที่จะทำได้เป้าหรือบรรลุตัวชี้วัดโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายหรือผลกระทบที่จะตามมาเนื่องจากไม่ต้องการการลงโทษ หรือต้องการรางวัล

ดังนั้น นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้ว หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้<sup>๑๑</sup>

๑) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection) หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ สามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการไปทำแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

๒) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal) ผู้บริหาร หน่วยงานและองค์กรสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะ Competency Gap ของเจ้าหน้าที่มาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล

๓) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ได้นำระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติมจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจเจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้น การนำระบบสมรรถนะมาใช้จะช่วยให้ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า ซึ่งในทีนี้จะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้สูงยิ่งขึ้น และยังส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย และนอกจากนี้ยังจะช่วยให้การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความโปร่งใสและยุติธรรมมากยิ่งขึ้น

๔) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession) ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ สามารถทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากรที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคนได้

๕) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักโยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

<sup>๑๑</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

## ๒. Manage<sup>๑๑</sup> (การบริหารจัดการ)

งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันต้องทำงานใกล้ชิดกับงานด้านการบริหารและพัฒนาองค์การอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในช่วงปัจจุบันที่ทุกองค์การไม่ว่าราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน ต่างต้องเผชิญกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การ มีขนาดตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการองค์การ

การเปลี่ยนแปลงในองค์การจะได้ผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยความสำเร็จที่หนีไม่พ้นเรื่องของคน หรือพนักงานในองค์การ ที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องของความจำเป็นที่องค์การจำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์การอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พนักงานอาจมีความต้องการความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือพฤติกรรมที่เรียกรวมกันว่าความสามารถใหม่ (New Management) เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในบริบทที่เปลี่ยนไปได้ องค์การก็จำเป็นต้องจัดการกับความรู้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความพร้อมในการทำงานที่เปลี่ยนไปด้วย

ดังนั้น การจัดการ M-Management ที่สำคัญ ๓ เรื่องที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบันพึงกระทำคือ ๑) Change Management คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต้องอาศัยปัจจัยสำเร็จคือพนักงานในองค์การ ๒) Communication Management คือการบริหารการสื่อสารเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลง และ ๓) Knowledge Management คือการบริหารความรู้ในองค์การเพื่อให้พนักงานมี Competency ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

### ๒.๑ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในบริบทของงานพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์นั้นมองว่าเป็นเรื่องของกระบวนการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในแนวคิดตะวันตกมักมองว่าการเปลี่ยนแปลงคือการเอาชนะแรงต้านทาน (To overcome resistance) ซึ่งในการบริหารความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างทั้งแรงผลักและแรงดึงให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างสมดุล เพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวขององค์การไปในทิศทางที่กำลังทำการเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อองค์การมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ หรือระบบงาน ซึ่งเปรียบเสมือนแรงผลักที่ขับเคลื่อนให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและเดินต่อไปข้างหน้า ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องตอบรับการเปลี่ยนแปลง โดยการจูงใจและพัฒนาพนักงานในองค์การให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานในระบบหรือ

<sup>๑๑</sup> จิรประภา อัครบวร, สร้างคน สร้างผลงาน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เต๋า, ๒๕๔๖),

โครงสร้างของการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ซึ่งเปรียบเสมือนแรงดึงให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้า

ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคู่คิดทางธุรกิจจะต้องช่วยผู้บริหารวางแผนการจัดการทั้งเรื่องของระบบและเรื่องพนักงาน เพื่อให้เกิดความสมดุลควบคู่กันไป กล่าวคือ จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการเปิดรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อระบบขององค์กรได้ และควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและมีการยืดหยุ่นอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<sup>๑๒</sup>

## ๒.๒ การบริหารการสื่อสาร (Communication Management)

ทั้งการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องของการสื่อสารซึ่งนับได้ว่าเป็นปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการยุคปัจจุบัน ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะเน้นการสื่อสารสองทาง คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่การตั้งเป้าหมายร่วมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาหารือร่วมกัน ซึ่งในกระบวนการดังกล่าวมีความจำเป็นที่จะต้องให้การสื่อสารอย่างถูกวิธี ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่ไม่เพียงแต่จัดการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ทักษะเรื่องของการสื่อสารเท่านั้น แต่จะต้องจัดองค์การให้มีช่องทางการสื่อสารมากขึ้น และควรจัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อให้เกิดการสื่อสาร และติดตามงานอีกด้วย

เมื่อองค์กรมีการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วการให้ผลตอบแทนพนักงานก็ต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้วย ดังนั้น องค์กรที่นำแผนกลยุทธ์ไปใช้แล้วมักมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบการขององค์กรให้พนักงานทราบ เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงผลของการปฏิบัติงานของตนต่อผลการประกอบการขององค์กร การสื่อสารทำนองนี้ช่วยผู้บริหารได้เป็นอย่างดีต่อการเข้าใจเรื่องการจ่ายผลตอบแทน อันจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอีกด้วย นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยผู้บริหารองค์การจัดกิจกรรมที่ช่วยในการสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้กับพนักงาน

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็เช่นกันที่การสื่อสารมีบทบาทอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจะเห็นได้ว่างานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีบทบาทอย่างยิ่งในยุคนี้นี้ที่จะต้องเข้ามาสื่อสารในองค์กรเพื่อให้เกิดทั้งการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

<sup>๑๒</sup> อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑. (กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์ ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๒.

### ๒.๓ การบริหารความรู้ (Knowledge Management)

การบริหารความรู้ ได้รับการพูดถึงกันมากในปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขันกันที่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ความรู้เป็นหนึ่งในทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ในตัวพนักงานทุกคนในองค์กร และเป็นหนึ่งในเครื่องมือสอดแทรกในเรื่องของการพัฒนาองค์กร (Organization Development Intervention) ดังนั้นการบริหารความรู้จึงเป็นหน้าที่โดยตรงหน้าที่หนึ่งในงานพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในที่นี้การบริหารความรู้สามารถทำได้หลายวิธี คือ

๑) From Tacit to Tacit คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นกับบุคคลอื่น อันเป็นการแลกเปลี่ยนทางเทคนิคและรูปแบบความคิดทางจิต (Mental Model) โดยไม่ใช้ภาษาในการสื่อสาร แต่ใช้การสังเกตการณ์เอาอย่างและการฝึกฝน ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมขณะทำงาน (On - the - job training) การติดตามผู้เป็นตัวอย่างในการทำงาน (Shadowing) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การฝึกหัดงาน (Apprenticeship)

๒) From Tacit to Explicit คือ การทำให้คนในองค์กรพยายามที่จะอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มี โดยใช้การอุปมา และการตั้งสมมติฐานให้ออกมาในรูปของเอกสาร หรือสื่อที่สามารถเก็บไว้ได้ และมอบไปสู่ผู้อื่นได้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ตัวอย่างเช่น การเขียนกรณีศึกษา (Case Study) การระดมสมอง (Brainstorming) การซักอภิปราย (Discussion)

๓) From Explicit to Explicit คือ บุคคลที่สามารถนำความรู้ที่เป็น Explicit ที่ต่างกันมาประกอบกันไปสู่สิ่งใหม่ ๆ โดยแลกเปลี่ยนทางการประชุมสื่อ เอกสาร บทสนทนาทางโทรศัพท์ แล้วนำมาสนับสนุนหรือตีความอีกครั้งจากข้อมูลที่มีอยู่เดิมประกอบเข้าไป ก่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมา ตัวอย่างเช่น แผนที่ความรู้ (Knowledge Map) การจัดทำฐานข้อมูล (Data - based) การจัดประชุมสัมมนา (Seminar)

๔) From Explicit to Tacit คือ การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง โดยพนักงานได้ดูดซับความรู้จากสื่อเอกสารสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ เข้ามาไว้ในตนเอง ตัวอย่างเช่น มีการสร้างนิสัยรักการอ่าน ห้องเรียนเสมือนจริง (Simulation) การฝึกงาน (Internship) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play)

ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคการบริหารปัจจุบันจะต้องให้ความสนใจในการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้ความรู้ของพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรได้รับการเปลี่ยนเป็นสินทรัพย์อันมีค่าขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อีกด้วย และนอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญก็คือ องค์กรและผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากร จะต้องประเมินได้ว่าบุคลากรมีหรือขาดคุณลักษณะใด ๆ ที่อยู่ในกลุ่ม Competency แล้วจึงจัดกระบวนการพัฒนาคนให้มีความสอดคล้องกับสภาพขององค์กรและบุคลากร ด้วยวิธีการต่าง ๆ

ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การให้การศึกษา การมอบหมายงานพิเศษ การให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เป็นต้น อย่างเหมาะสม<sup>๑๓</sup> อันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### ๓. Motivate (การสร้างแรงจูงใจ)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากต้องรับผิดชอบในการจัดการความรู้ จัดการฝึกอบรมพัฒนาให้พัฒนารับความรู้ พัฒนาทักษะไปแล้วยังต้องจัดการกับสภาพแวดล้อมในองค์กร และผลประโยชน์ตอบแทนที่จะช่วยทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการถ่ายโอนความรู้อื่นๆ ที่มีไปช่วยให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ซึ่งที่ผ่านมาต้องยอมรับว่าองค์กรจำนวนมากสูญเสียเงินไปกับการฝึกอบรมพัฒนาที่ไม่ได้ก่อให้เกิดผลใด ๆ แก่องค์กร

หากจะแบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ตามแนวคิดของ Cook และ Hunsake ก็สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ คือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างสมดุลในแรงจูงใจทั้งสอง

#### - แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

แรงจูงใจภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมของงาน รายได้ สวัสดิการ นโยบายขององค์กร งบประมาณ ตำแหน่ง ห้องทำงาน/ที่จอดรถส่วนตัว

#### - แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

แรงจูงใจภายในเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและงานที่ทำ ความรู้สึกถึงความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความท้าทาย การได้รับความไว้วางใจ ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในงาน การมีอิสระและกรรมมอบอำนาจที่เหมาะสมในการทำงาน

ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรนี้จะเห็นได้จากในอดีตว่า การใช้การลงโทษและการให้รางวัล มักถูกนำมาใช้ในการบริหารเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือมีพฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์ แต่การบริหารปัจจุบันจะมีเพียง Stick and Carrot คงไม่เพียงพออีกต่อไป พฤติกรรมของพนักงานมีความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้น จนในบางครั้งใช้ Stick หรือ Carrot มากเกินไปอาจทำให้เกิดผลในทางตรงกันข้าม เช่น แทนที่คนจะเกรงกลัว ยุติพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ แต่กลับกลายเป็นว่าบางครั้งยิ่งใช้ Stick มากขึ้น คนก็ยิ่งทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารพยายามที่จะลดโทษพนักงานที่ไม่สามารถมีผลปฏิบัติงานได้ตามดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI; Key Performance Indicator) โดยจะมีการพิจารณาโยกย้ายในทันที แทนที่พนักงานจะพยายามอย่างเต็มความสามารถในการที่จะทำให้ได้ตามเป้า

<sup>๑๓</sup> ศรีธัญ ศรีสวัสดิ์, ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ จังหวัดเชียงราย, การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๑), หน้า ๔๖.

หรือตัวชี้วัดดังกล่าวกลับกลายเป็นว่าพนักงานคิดว่าทำอย่างไรก็ไม่มีทางถึงตามเป้า ก็เลยไม่ทำ เสียเลยดีกว่า หรืออาจใช้วิธีลัดในการที่จะทำให้ได้เป้าโดยไม่คำนึงถึงว่าองค์กรจะได้รับความเสียหายในเรื่องอื่นตามมาหรือไม่ กรณีเช่นนี้มีอยู่ให้เห็นมากมายในองค์กรที่ใช้การตั้งดัชนีชี้วัดผลงานที่เกินความสามารถของพนักงาน และมีการนำบทลงโทษต่าง ๆ มาใช้กับพนักงาน

ในกรณีการใช้ Carrot มากขึ้นแล้วพนักงานจะมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์มากขึ้น แต่กลับลดพฤติกรรมลบก็เห็นได้จากตัวอย่างองค์กรหนึ่งที่มีการนำเอาเรื่องการจัดการความรู้ (knowledge management) มาใช้ในองค์กร โดยจัดให้พนักงานที่มีความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน (knowledge sharing) โดยเขียนวิธีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นกรณีศึกษาลงใน website ของบริษัท ในระยะแรกมีพนักงานของพนักงานบริษัทให้ความสนใจไม่มากนัก แต่เมื่อมีการปฏิบัติไปได้ระยะหนึ่งพนักงานเริ่มเห็นผลประโยชน์ของการนำ knowledge sharing มาใช้ในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานได้ประโยชน์จากการที่ไม่ต้องไปลองผิดลองถูกอีก แต่สามารถนำเรื่องราวจากกรณีศึกษาไปใช้ในการแก้ไขปัญหาของตนได้ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเองก็เห็นผลจากการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน (knowledge sharing) จึงขอให้ผู้บริหารทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดการจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงานที่เขียนกรณีศึกษาและพนักงานที่เข้าไปใช้กรณีศึกษาในการทำงาน โดยผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการจัดทำแต้มคะแนนแจกจ่ายให้กับพนักงานที่เข้าร่วมการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน (knowledge sharing) ซึ่งแต้มคะแนนนี้พนักงานสามารถทำการสะสมและแลกเปลี่ยนของหรือเงินรางวัลได้ในปลายปี ผลจากการกำหนดรางวัลนี้ทำให้เกิดสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารไม่เคยคาดคิดมาก่อนคือ พฤติกรรมการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน (knowledge sharing) ลดลงอย่างมาก ซึ่งต่อมาผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทราบว่าพนักงานรู้สึกว่าการทำเรื่องนี้เพื่อเงิน มีใช้เพื่อเพื่อนร่วมงานหรือองค์กร

อย่างไรก็ตามแรงจูงใจทั้งสองในบางโอกาสก็ไม่สามารถแยกประเภทได้อย่างชัดเจน เช่นการได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง อาจมองว่าเป็นแรงจูงใจภายในเพราะเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและความสามารถ แต่การได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งมักผูกโยงกับเงินเดือนและสวัสดิการที่สูงขึ้นอันเป็นแรงจูงใจภายนอก ซึ่งจากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการนั้นเป็นเรื่องที่ซับซ้อนเรื่องหนึ่ง

ดังนั้น เรื่องของการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ โดยจะต้องมีการจัดการความรู้ให้กับพนักงาน หรือมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างคนในองค์กรควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม เพราะถือได้ว่าแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ของคนในองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งแรงจูงใจนั้นจะเป็นแรงผลักดันให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ซึ่งในขณะที่เดียวกันบุคคลที่ได้รับการจูงใจก็จะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นและพยายามดิ้นรนเพื่อ



หาทางทำงานนั้น ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้จึงสามารถกล่าวได้ว่าการเรียนรู้ของคนในองค์กรนั้นจะเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับ การสร้างแรงจูงใจเป็นสำคัญด้วยเช่นกัน<sup>๑๔</sup>

### ๒.๓ กิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำต้องมีการจัดชุดของกิจกรรมอย่างเป็นระบบที่จะนำมาดำเนินการภายในช่วงเวลาหนึ่งที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมดังกล่าวนี้ได้ออกแบบไว้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น Nadler and Nadler ได้อธิบายว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ๆ ๓ กิจกรรม ดังนี้

**๑. การฝึกอบรม (Training)** เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเน้นในงานปัจจุบันที่เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงาน โดยเป็นความพยายามในการวางแผนขององค์กรสำหรับช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมุ่งหวังให้บุคลากรได้นำความรู้ ทักษะ ความสามารถไปใช้ในการทำงานได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน การประกาศยกย่องและการชมเชย เป็นต้น ในปัจจุบันการฝึกอบรมถูกมองเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management process) เพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรว่าบุคลากรสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรควบคู่ไปกับการจัดการฝึกอบรม การประเมินผลและการให้รางวัล โดยองค์กรจะมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น ก็ต่อเมื่อเล็งเห็นความสำคัญต่อสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

๑.๑ บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำ (performance Deficiencies) อันเนื่องมาจากการรับบุคลากรใหม่ การที่บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๑.๒ องค์กรมีสินค้าหรือบริการใหม่ หรือมีกระบวนการในการทำงานใหม่ (new products and processes) ทำให้องค์กรมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่อาจจะเกิดขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าหากปล่อยให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองแบบลองผิดลองถูก

<sup>๑๔</sup> พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, จิตวิทยาการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, ๒๕๔๔), หน้า

๑.๓ องค์การมีนโยบายใหม่ (new policies) องค์การจะจัดการฝึกอบรมขึ้นเพื่อชี้แจงนโยบายใหม่ให้บุคลากรทราบ เพื่อที่จะได้รับทราบและปฏิบัติไปในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ

**๒. การศึกษา (Education)** เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเน้นงานในอนาคต เป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาสายอาชีพ โดยการศึกษาเป็นระบบที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางปัญญา แนวคิด ความเข้าใจสังคมและผลการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเรียนรู้ และนอกจากนั้น การศึกษา อาจหมายถึง การส่งเสริมให้มีการดูงานในองค์กรหรือสถานที่อื่น ๆ ที่มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สูง และการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อ ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนคุณวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ที่ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ ๆ เข้ามา<sup>๑๕</sup>

**๓. การพัฒนา (Development)** เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งนี้จึงเป็นสิ่งที่พิจารณายากเมื่อเปรียบเทียบกับ การฝึกอบรมและการศึกษาที่ให้ผลลัพธ์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวนี้ อาจเป็นการมองระยะไกลในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต และงานในอนาคต โดยปกติการพัฒนาเป็นศัพท์ที่ใช้โดยมีความหมายครอบคลุมการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การแนะนำงาน การศึกษา เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้แก่บุคลากรซึ่งมีจุดหมายทั้งองค์กรและบุคลากร ดังนี้

๓.๑ จุดหมายขององค์การ กิจกรรมการพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยจะช่วยเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การพัฒนาการจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ โดยประเมินความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในปัจจุบัน และพัฒนาผู้จัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๓.๒ จุดหมายของบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาช่วยให้บุคลากรขององค์การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดี รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความสามารถภายในออกมา

<sup>๑๕</sup> สุจิตรา ธนานันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๖.

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับองค์ประกอบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เห็นภาพโดยรวมของกิจกรรมดังกล่าวอย่างชัดเจน สามารถแสดงให้เห็นได้จากตารางเปรียบเทียบ ดังนี้<sup>๑๖</sup>

มิติ	การฝึกอบรม	การศึกษา	การพัฒนา
๑. จุดเน้น	๑. มุ่งงาน	๑. มุ่งบุคคล	๑. มุ่งองค์กร
๒. วัตถุประสงค์	๒. เพิ่มความรู้ทักษะทัศนคติ	๒. เพิ่มความรู้สติปัญญา การปรับตัว	๒. เพิ่มประสิทธิ ภาพการปฏิบัติงาน
๓. ระยะเวลา	๓. เวลาสั้น ๆ	๓. เวลานาน	๓. เวลาสั้นและต่อเนื่อง
๔. เกณฑ์การพิจารณา	๔. งานที่ทำ	๔. อายุและสติปัญญา	๔. ศักยภาพ
๕. กลุ่มเป้าหมาย	๕. ผู้ปฏิบัติ	๕. บุคคลทั่วไป	๕. ผู้บริหาร
๖. การประเมินผล	๖. วัดผลที่การทำงาน	๖. วัดผลที่การสอน	๖. วัดผลที่ความสำเร็จขององค์กร

### ตารางที่ ๒.๑ เปรียบเทียบกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สุจิตรา ธนานันท์, หน้า ๒๓.

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากตารางเปรียบเทียบที่ได้ชี้ให้เห็นภาพรวมของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามองค์ประกอบทั้ง ๓ ดังกล่าว จึงสามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า กิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้นและระยะยาวทั้งระดับองค์กร ระดับงาน และระดับบุคคล ดังนี้ คือ (๑) ผลกระทบระยะสั้น เช่น ปฏิบัติการต่อกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น (๒) ผลลัพธ์ระยะยาว ระดับองค์กร เช่น การปรับปรุงผลิตผลการลดต้นทุน การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า การปรับปรุงอัตราการรักษาบุคลากรไว้ เป็นต้น และระดับบุคคล เช่น การเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพ และการมีความสามารถในการทำงานตามท้องที่การต้องการได้ทันที เป็นต้น

<sup>๑๖</sup> สุจิตรา ธนานันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๓.

อย่างไรก็ตามการแบ่งแยกการฝึกอบรม การเรียนรู้ การศึกษา สามารถกล่าวได้ว่า บางครั้งยังมีการคาบเกี่ยวกันอยู่ เช่น การศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนที่คาดหวังว่าจะนำไปสู่การพัฒนาที่ประกอบไปด้วยเทคนิคการฝึกอบรม โดยเมื่อพิจารณาในเรื่องของสมรรถนะการแบ่งแยกระหว่างการศึกษาและการฝึกอบรมยังมีความคลุมเครือมากขึ้น ทั้งนี้ จึงไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบอีกมากมาย ซึ่งในการที่จะดำเนินกิจกรรมการพัฒนามนุษย์นั้น องค์การจำเป็นต้องมีวิธีการที่หลากหลายผสมผสานกันไป ดังจะได้กล่าวต่อไปในส่วนของรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างเหมาะสม

### ๒.๓.๑ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่จะนำไปใช้ในการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะใช้วิธีการใดนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมขององค์การ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวในที่นี้ ก็สามารถจำแนกออกเป็นหลายวิธีด้วยกัน<sup>๑๗</sup> ดังนี้

๑. Coaching เป็นวิธีการที่หัวหน้างานจะสอนงานลูกน้องโดยเป็นการสอนตัวต่อตัว ซึ่งหัวหน้างานที่ดีต้องมีศิลปะในการพูด มีความต้องการอยากถ่ายทอดความรู้ และยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล

๒. Games คือการสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหา โดยอาจจะใช้ในการคัดเลือก หรือทดสอบผู้สมัครงาน

๓. Cases เป็นวิธีการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดสอบแนวคิดของตนเอง และฝึกทักษะในการแก้ปัญหา

๔. Discussion เป็นการแบ่งกลุ่มการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่ออภิปรายในหัวข้อที่กำหนด

๕. Behavior modeling เป็นการใช้วิดีโอที่จัดทำขึ้น เพื่อแสดงถึงปัญหาว่าแต่ละคนมีวิธีการอย่างไร การทำวิดีโอขึ้นมาใช้ จะช่วยทำให้แต่ละคนเห็นข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งถือว่าการพัฒนาตนเองได้อีกทางหนึ่ง

๖. In-basket training เป็นเทคนิคการอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหาร เพื่อดูความสามารถในการบริหาร เช่น รู้จักการจัดลำดับความสำคัญของงาน หรือได้รู้จักการมอบหมายงานหรือไม่

<sup>๑๗</sup> ณีจตุริธา เจริญบุญ, “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรมศาสตร์การ พัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๕๑), หน้า ๑๕.

๗. Internships เป็นการฝึกปฏิบัติจริง

๘. Role playing เป็นการแสดงบทบาทสมมติ โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องสมมติหน้าที่และลองแสดงตามที่เหตุการณ์จำลองขึ้นมา

๙. Job rotation เป็นการสับเปลี่ยนและหมุนเวียนงาน หน้าที่หรือตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์

๑๐. Programmed Instruction เป็นบทเรียนที่เขียนขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเองเหมือนกับกำลังได้รับการสอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้สอน โดยบทเรียนจะให้ความรู้ครั้งละน้อย ๆ ตามลำดับ แล้วให้ผู้เรียนตอบคำถาม และหลังจากที่ตอบคำถามแล้วสามารถที่จะรู้คำตอบได้ว่าถูกหรือผิด

๑๑. Lecture การอบรมโดยการบรรยายเพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้

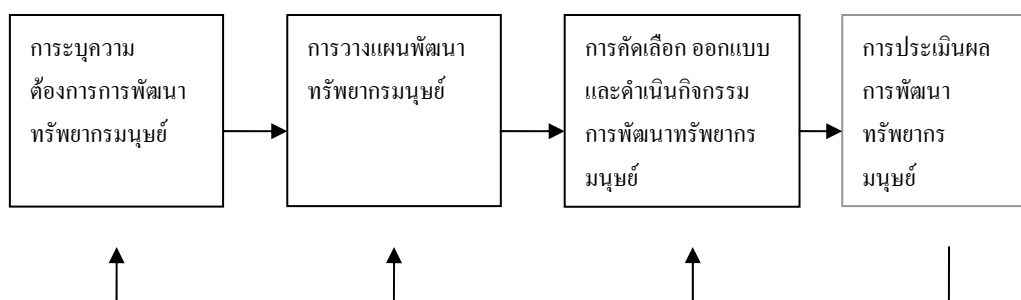
๑๒. Apprenticeship การฝึกงาน

๑๓. Simulators เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยการแสดงเหตุการณ์หรือเรื่องราวให้เห็นเหมือนจริง โดยผู้อบรมจะเป็นผู้แสดงแล้วให้คนอื่นสังเกต

## ๒.๔ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายสำคัญในการจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคลให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ซึ่งในที่นี้จะได้อธิบายถึงแนวคิดการจัดลำดับขั้น ของเฮอร์เบิร์ต จี ฮีนีแมน และคณะ (Herbert G. Heneman et al) ที่ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์กรไว้ ๔ ขั้นตอน<sup>๑๔</sup> ดังแผนภาพต่อไปนี้

<sup>๑๔</sup> ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิมิต, เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร” หน่วยที่ ๓, (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๙๔ – ๙๕.



### แผนภาพที่ ๒.๔ การจัดลำดับขั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิมิต, หน้า ๙๔.

จากแผนภาพที่แสดงจะเห็นได้ว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดที่สามารถกล่าวได้ ดังนี้

๑. การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ปัญหานี้มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถแก้ไขได้โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

๒. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่ได้ระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีมากมายเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมด ภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัดขององค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ภายใต้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มี ขั้นตอนการจัดสรรในการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มจากการลำดับความจำเป็นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนต่อไปจะจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละโครงการตามลำดับ ขั้นสุดท้ายจึงเป็นการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หนึ่งใน การตัดสินใจลำดับความจำเป็นของความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักต้องมีเกณฑ์ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับประเด็นที่ว่า

“ใคร จะเป็นผู้รับการพัฒนา และบุคคลที่รับผิดชอบเป็นใคร

อะไร เป็นโปรแกรมหรือรายการหลักในการพัฒนา

ขอบเขตระยะเวลาที่กำหนดการพัฒนา คือเมื่อใด

ทรัพยากรและอุปกรณ์หรือเครื่องมืออะไรที่มีความจำเป็นต้องใช้”

๓. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นนี้เป็น การคัดเลือกและออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนด

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกได้ลักษณะ ได้แก่ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ วัตถุประสงค์ด้านทัศนคติ วัตถุประสงค์ด้านทักษะ วัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรมการทำงานและวัตถุประสงค์ด้านผลที่ได้รับขององค์กรการ วัตถุประสงค์ ๓ ลักษณะแรกเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น ส่วนอีกสองลักษณะหลังเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ ซึ่งขั้นตอนต่อไปก็จะเป็นการกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหลังจากนั้นขั้นตอนต่อไปก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๔. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือการประเมินผล ซึ่งสามารถกระทำได้ใน ๒ ระดับ ระดับแรก คือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่าตอบสนองต่อความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือไม่

**โนอี และคณะ (Noe et al)** ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการออกแบบการสอน (instructional design) ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น ดังนี้<sup>๑๙</sup>

๑. การประเมินความจำเป็น (needs assessment) คือ กระบวนการประเมินองค์การ เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาจะเกิดขึ้นในบริบทอะไร การประเมินบุคคลากรว่าใครบ้างจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม และการประเมินงานว่าควรจัดการฝึกอบรมในเรื่องอะไรเพื่อใช้วางแผนการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ โดยทำการวิเคราะห์ ๓ ระดับ คือ

๑.๑ การวิเคราะห์องค์การ เป็นกระบวนการกำหนดถึงความเหมาะสมของการฝึกอบรม โดยประเมินคุณลักษณะขององค์การจากกลยุทธ์ ความพร้อมของทรัพยากรที่จะใช้ และการให้การสนับสนุนต่อกิจกรรม เช่น งบประมาณ ระยะเวลา และผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม เป็นต้น

<sup>๑๙</sup> สมชาย สรรประเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗- ๑๘.

๑.๒ การวิเคราะห์บุคคล เป็นกระบวนการกำหนดความจำเป็นและความพร้อมของบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาจากการขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีเทคโนโลยีหรือบริการใหม่ ๆ ที่ทำให้บุคลากรขาดความรู้ ทักษะและความสามารถ

๑.๓ การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการระบุถึงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ควรจะให้มีความสำคัญในการจัดกิจกรรม ซึ่งปกติจะดำเนินการควบคู่ไปกับการวิเคราะห์บุคคลด้วย

๒. ความพร้อมในการฝึกอบรม (readiness for training) เป็นการประสานระหว่างคุณลักษณะของบุคลากร เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะต่อการฝึกอบรม แรงจูงใจในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมของงานที่สนับสนุนต่อการฝึกอบรม ได้แก่ สถานการณ์ที่บังคับ เช่น การขาดแคลนงบประมาณ การที่ไม่มีเวลาสำหรับการฝึกอบรม ความล้มเหลวในการสนับสนุนอุปกรณ์/เครื่องมือหรือเนื้อหาหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น การสนับสนุนทางสังคม เช่น การเปิดโอกาสให้หาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานจากการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. การวางแผนการฝึกอบรม (planning the training program) เมื่อพบว่า มีความจำเป็นในการฝึกอบรมและบุคลากรมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จะต้องวางแผนการฝึกอบรม โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อช่วยให้ผู้สอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงความต้องการขององค์กรและสามารถใช้วัดความสำเร็จของแผนงานการฝึกอบรม การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้สอน เนื้อหา วิธีการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นต้น โดยสามารถจัดการฝึกอบรมจากบุคลากรภายในองค์กรหรือจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเป็นผู้ถ่ายทอดด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียนเพื่อช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การบรรยาย การถกแถลงกรณีศึกษา การตั้งคำถาม-คำตอบ การแสดงบทบาทสมมติ และการเรียนรู้ผ่านทางไกล เช่น การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น การฝึกอบรมในที่ทำงาน เช่น การฝึกปฏิบัติงานเพื่ออบรมทักษะในการทำงาน สถานการณ์จำลองเพื่อฝึกอบรมทักษะในการตัดสินใจตัวแบบพฤติกรรมเพื่อฝึกอบรมการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและโปรแกรมประสบการณ์เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมและการเป็นผู้นำ นอกจากนี้ สามารถใช้การปฐมนิเทศ (orientation of new employees) สำหรับบุคลากรใหม่โดยเปลี่ยนแปลงจากการนำเสนอ เพียงกฎและระเบียบขององค์กรตามปกติเป็นให้ความสำคัญกับพันธกิจขององค์กร ตลอดจนวิธีการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากร (diversity training) ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษาเชื้อชาติ ทำให้จำเป็นต้องปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีความเสมอภาคกัน



๔. การนำแผนงานการฝึกอบรมไปปฏิบัติ (implementing the training program) ต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ว่าคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างไร ปกติบุคลากรจะสนใจเรียนรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบันจึงต้องอาศัยการสื่อสารอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ การนำเสนอข้อมูลที่มีความเด่นชัดและจดจำได้ง่าย และการช่วยเหลือผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานรวมถึงการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ เช่น อุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

๕. การวัดผลลัพธ์ของการฝึกอบรม (measuring results of training) เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ปกติจะกำหนดการวัดตั้งแต่การพัฒนาแผนงานการฝึกอบรมพร้อมไปกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหาเพื่อระบุถึงวิธีวัดความสำเร็จโดยวัดได้จาก (๑) ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (๒) ความรู้หรือความสามารถที่จะได้รับจากการฝึกอบรม (๓) การนำทักษะและพฤติกรรมใหม่ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน (๔) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคลและองค์กร สามารถใช้การทดสอบสำหรับวัดความรู้ เช่น การประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม การเปรียบเทียบระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม การทดสอบก่อนและหลัง และการทดสอบหลังการสำเร็จการฝึกอบรม เป็นต้น การสังเกตเพื่อประเมินทักษะแลพฤติกรรมและการสำรวจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติ อย่างไรก็ตาม การจัดการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกันงบประมาณจึงต้องวัดทางเศรษฐกิจ เพื่อประเมินความคุ้มค่าของแผนงานการฝึกอบรมด้วย

**ดีสไซเออร์ (Dessier)** ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายของกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ความจำเป็นการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับว่าจะฝึกอบรมบุคลากรใหม่หรือปัจจุบัน กรณีบุคลากรใหม่ว่าวิเคราะห์ความจำเป็นจะซับซ้อนมากขึ้น ดังนี้

๑.๑ การวิเคราะห์หงาน (task analysis) เป็นการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ที่ขาดประสบการณ์เพื่อกำหนดทักษะเฉพาะจำเป็นสำหรับการทำงานสามารถพิจารณาจากคำพรรณนาลักษณะงาน (job descriptions) และมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (job specification) เกี่ยวกับขอบข่ายของงานและทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

๑.๒ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (performance analysis) เป็นการประเมินความจำเป็นสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรในปัจจุบันที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ ทำให้ต้องได้รับการฝึกอบรมหรือด้วยวิธีอื่น โดยเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับที่ควรจะเป็นและระบุให้เห็นว่า เป็นปัญหาที่เกิดกับบุคลากรไม่มีความสามารถทำงาน เช่น บุคลากรไม่รู้อะไร มาตรฐานกำหนดไว้แค่นั้น หรือเกิดจากบุคลากรไม่ตั้งใจทำงาน เมื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน พบว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจึงกำหนดเป็นวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

๒. การออกแบบการสอน (instructional design) เป็นการรวบรวมข้อมูลจัดทำเนื้อหาที่จะใช้ในการฝึกอบรม เอกสาร แบบฝึกหัด และกิจกรรมต่าง ๆ โดยต้องเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ (the principle of learning) การจัดการฝึกอบรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การฝึกอบรมที่ทำงาน เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานการมอบหมายงานพิเศษ การฝึกปฏิบัติงาน การบรรยาย สถานการณ์จำลอง ตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการเรียนรู้ และการเรียนรู้ทางไกล เป็นต้น

๓. ความเที่ยงตรง (Validation) เป็นการทดสอบความถูกต้องของแผนงานการฝึกอบรมโยททดลองใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก่อนนำไปใช้จริง

๔. การนำไปปฏิบัติ (implementation) เป็นการนำแผนงานการฝึกอบรมไปปฏิบัติจริงกับกลุ่มเป้าหมายที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม

๕. การประเมิน (evaluation) เพื่อประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงานการฝึกอบรมโดยวัดผลลัพธ์จากการประเมินปฏิกิริยา (reaction) ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมชอบหรือคิดว่ามีประโยชน์หรือไม่ การประเมินการเรียนรู้ (learning) เช่น การทดสอบ เป็นต้น การประเมินพฤติกรรม (behavior) เพื่อดูว่าพฤติกรรมได้เปลี่ยนไปหลังจากการได้รับการฝึกอบรมหรือไม่ และการประเมินผลลัพธ์ (results) ว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่

**มอนดี้ แอนด์ มอนดี้ (Mondy and Mondy)** ได้อธิบายกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงโดยแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอน<sup>๒๐</sup> ดังนี้

๑. การกำหนดความจำเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (determine specific training and development needs) สามารถวิเคราะห์ได้หลายระดับ

๑.๑ การวิเคราะห์องค์การ (organizational analysis) พิจารณาจากภาพรวมขององค์การ โดยศึกษาพันธกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เป้าหมาย และแผนดำเนินการควบคู่ไปกับผลลัพธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

๑.๒ การวิเคราะห์งาน (task analysis) พิจารณาจากขอบข่ายงาน (job description) ที่เป็นแหล่งที่ให้ข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์

๑.๓ การวิเคราะห์บุคคล (person analysis) เป็นการกำหนดความจำเป็นการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลเพื่อระบุว่า ใครจำเป็นที่จะได้รับการฝึกอบรม และความรู้ ทักษะ ทัศนคติ อะไรที่จำเป็นสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ หรือการสำรวจของหัวหน้างานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

<sup>๒๐</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๒ - ๒๓.

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและการพัฒนา (Establish specific training and development objectives) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเพื่อให้การฝึกอบรมและพัฒนาบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสามารถใช้ในการประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมและพัฒนา

๓. การเลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา (training and development methods) ต้องมีความเหมาะสมและทำให้บุคลากรได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็น สามารถใช้หลายวิธีผสมผสานกัน เช่น ตัวแบบพฤติกรรม กรณีสตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การฝึกงาน และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น ระบบการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น ในที่ทำงาน มหาวิทยาลัย ชุมชน การศึกษาแบบทางไกล เป็นต้น นอกจากนี้ สามารถใช้วิธีการแนะนำและสอนงาน การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การจัดการกับความหลากหลายของแรงงาน เช่น ผู้หญิง ชนกลุ่มน้อย เป็นต้น การฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษ ศิลธรรม การบริการลูกค้า และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

๔. การนำแผนงานการฝึกอบรม (Implementing /training /and development programs) ผู้ฝึกสอนต้องรับรู้ถึงปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป้าหมายของการฝึกอบรมและคำนึงถึงการต่อต้านของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๕. การประเมินแผนงานการฝึกอบรมและการพัฒนา (evaluate training and development programs) สามารถการใช้แบบประเมินการฝึกอบรมของ Kirkpatrick ซึ่งเป็นที่นิยมกันอย่างกว้างขวางโดยแบ่งการประเมินออกเป็น ๔ ระดับ คือ (๑) การประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (participant opinions) เพื่อใช้ในการปรับปรุงการฝึกอบรม (๒) การประเมินการเรียนรู้ (extent of learning) เช่น การทดสอบก่อนและหลังเพื่อประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม (๓) การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (behavior change) (๔) การประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา (accomplishment of objectives) ว่า สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และส่งผลที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการชาวตะวันตกได้ให้แนวคิดไว้ หากมองโดยรวมจะเห็นได้ว่า ขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มจากการพิจารณาความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง การกำหนดวัตถุประสงค์รูปแบบในการพัฒนา ดำเนินการจนถึงขั้นของการประเมินผล ซึ่งหากจะกล่าวโดยสรุป ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นก็สามารถแบ่งออกเป็น ๖ ขั้นตอนหลักได้แก่

๑. การสำรวจสิ่งที่ต้องการเพื่อจะพัฒนาที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์
๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๓. การเลือกสรรวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา
๔. การเลือกสื่อหรือโสตทัศนูปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม
๕. การนำไปปฏิบัติ

## ๖. การประเมินผลการฝึกอบรม

### ๖.๔.๑ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในองค์การและภายนอกองค์การ โดยเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล กลุ่มและทีมและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมากที่สุด ดังนั้น การทำความเข้าใจและศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวเหล่านี้ จะช่วยให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### ๖.๔.๑.๑ ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล

เมื่อเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าพนักงานทุกคนในองค์การได้ทำหน้าที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานจึงเป็นผู้ขับเคลื่อน (Drive) องค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ การทำงานร่วมกันแต่ละบุคคลอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่อาจมีผลกระทบต่อบุคคลและงานที่ทำได้ ทั้งนี้ อาจกล่าวถึงปัจจัยด้านพฤติกรรมส่วนบุคคลในประเด็นต่อไปนี้<sup>๒๑</sup>

##### - การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้เป็นความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในพฤติกรรมบนพื้นฐานการปฏิบัติหรือประสบการณ์ ทั้งนี้ บุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ในเรื่องการทำงานได้หลายวิธีด้วยกัน การเรียนรู้จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาตามที่เขาต้องการ หากพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นไปในเชิงบวกก็จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจเป็นไปในทางลบอาจส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การได้ นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างการเรียนรู้เพื่อสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับบุคคลและองค์การให้มากที่สุด เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น เพื่อให้บุคคลมีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาในการทำงาน การฝึกให้บุคคลเรียนรู้ในสิ่งที่ถูกต้องจะทำให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดีขึ้นทั้งพฤติกรรมเปิดเผย (Overt Behavior) และพฤติกรรมซ่อนเร้น (Covert Behavior) ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการทำงาน เช่น ทำให้ขาดงานบ่อย ทำงานล่าช้าและทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

##### - การรับรู้ (Perception)

การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลจัดระเบียบและแปลความหมายตามสิ่งที่ตนเองรู้สึกและสัมผัส จึงพบว่าการรับรู้ของบุคคลในองค์การมีความแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น

<sup>๒๑</sup> อนิวซ์ แก้วจันทร์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (บริษัท นำติลปิโฆษณ จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓ - ๒๔.

บุคคลภายนอกทราบว่าบริษัท A เป็นองค์การนำทำงานพนักงานแต่งกายเรียบร้อยสภาพแวดล้อมในการทำงานดี สิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน จ่ายค่าตอบแทนสูง มีการให้บริการที่แสนประทับใจ เป็นต้น แต่บุคคลในองค์การกลับเห็นว่าบริษัทจ่ายค่าตอบแทนน้อยทำงานไม่เป็นระบบ สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เป็นที่น่าพอใจ มีการเล่นการเมืองในองค์การมาก การที่บุคคลมองสิ่งเดียวกันแต่มีการรับรู้ที่ต่างกันเนื่องจากปัจจัยด้านผู้รับรู้ เป้าหมายและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ รายละเอียดดังนี้

๑. ผู้รับรู้ (Perceiver) โดยเฉพาะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ได้แก่ ทศนคติ แรงจูงใจ ความสนใจ ประสบการณ์และความคาดหวัง เป็นต้น แตกต่างกันไป

๒. เป้าหมาย (Target) ที่ถูกสังเกตและรับรู้ไม่ได้ถูกมองไปในลักษณะหรือทิศทางเดียวกันขึ้นอยู่กับสิ่งที่มองว่าควรเป็นไปในลักษณะใด ดังนั้น สิ่งที่เป็นเป้าหมายที่คล้ายคลึงกันของบุคคลมีแนวโน้มที่จะถูกรวมเข้าด้วยกัน ยังมีความคล้ายคลึงกันมากที่เท่าใดก็จะมีควม น่าจะเป็นในการรับรู้ว่าเป็นกลุ่มเดียวกันมากขึ้นเท่านั้น

๓. สถานการณ์ (Situation) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและอยู่รอบ ๆ สภาพแวดล้อม โดยมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ตัวอย่างเช่น เช้าวันจันทร์ของการทำงานที่ทุกคนมีความสดชื่นและมีความสุขจากการได้หยุดพักผ่อนในวันเสาร์และวันอาทิตย์หลายคนในหน่วยงานมีเรื่อง สนุกสนานมาเล่าสู่กันฟังเมื่อเริ่มต้นการทำงานแต่ผู้จัดการกลับอารมณ์เสียและหน้าตาไม่สดใส เหมือนกับคนอื่นทำให้รับรู้ได้ว่าผู้จัดการไม่ได้พักผ่อนในวันเสาร์-อาทิตย์ที่ผ่านมาต้องมีปัญหาส่วนตัวอย่างแน่นอน

ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เส้นทางลัด (Shortcuts) ในการตัดสินใจของคนอื่นโดยการรับรู้และแปลความหมายในสิ่งที่คนกระทำให้เป็นที่ยอมรับอย่างถูกต้องโดยเลือกการรับรู้มีการประเมินคุณลักษณะของบุคคลเพื่อการเปรียบเทียบ มีการฉายภาพที่ไม่บิดเบือนการรับรู้ต่อผู้อื่นและไม่สรุปแบบเหมารวมในการรับรู้

#### - ทศนคติและค่านิยม (Attitude and Values)

ทศนคติเป็นการประเมินในสิ่งที่ไม่ชอบซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ บุคคลและเหตุการณ์ ส่วนค่านิยมเป็นรูปแบบความเชื่อหรือสถานภาพสุดท้ายของสิ่งมีชีวิตขึ้นอยู่กับความพึงพอใจทางสังคมหรือความพึงพอใจของบุคคลมากกว่ารูปแบบในการปฏิบัติหรือการยุติของสิ่งที่มีอยู่จริง ทั้งนี้พบว่าทั้งทศนคติและค่านิยมของบุคคลในองค์การได้สร้างความขัดแย้งและปัญหาในการทำงานของบุคคลภายในองค์การด้วยกันเอง องค์การจะอย่างไรเพื่อให้บุคคลมีค่านิยมและทศนคติไปในทิศทางเดียวกันจึงเป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ทำทนายความสามารถของนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์การอย่างยิ่ง

### - บุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ฝังแน่นและทนทานของส่วนบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยอาจกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพเป็นผลมาจากพันธุกรรม สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันทั้งในส่วนของบุคลิกภาพภายในและบุคลิกภาพภายนอก

### - การจูงใจ (Motivation)

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าจุดเน้นหลักการจูงใจอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการหรือทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจอันเนื่องมาจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการนั้น โดยสิ่งที่สามารถทำให้บุคคลในองค์กรมีความพึงพอใจมีความมากมายในองค์กร เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยกย่องได้รับคำชมและการได้รับการยอมรับ เป็นต้น

### - ปัญหาทางอารมณ์และความเครียด (Stress)

ภายในองค์กรหลายคนอาจต้องเผชิญกับปัญหาทางอารมณ์ของหัวหน้างานและของเพื่อนร่วมงานรวมถึงต้องเผชิญปัญหาความเครียดจากงานและสิ่งส่วนตัว ซึ่งผลของปัญหาทางอารมณ์และความเครียดได้สร้างผลลบต่อบุคคลด้านจิตใจและอารมณ์ (Psychological Symptoms) ด้านร่างกาย (Physiological Symptoms) และด้านพฤติกรรม (Behavioral Symptoms) รวมถึงยังส่งผลกระทบต่อคนรอบข้างจึงเป็นหน้าที่ของนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องหาแนวทางในการป้องกันปัญหาทางอารมณ์และความเครียดเพื่อสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการทำงานของทุกคนในองค์กร

### - ความขัดแย้ง (Conflict)

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นจากฝ่ายหนึ่งรับรู้ในสิ่งที่สนใจที่ตรงกันข้ามหรือเป็นไปในทางลบส่งผลกระทบต่ออีกฝ่ายหนึ่ง สำหรับแนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสมคล้อยกับปัจจัยสภาพแวดล้อมรวมถึงการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของบุคคลภายในองค์กรโดยส่งผลให้องค์กรเติบโต มีความก้าวหน้าและดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

ความขัดแย้งโดยทั่วไปเกิดขึ้นจากการทำงานตามหน้าที่ (Functional Conflict) และเกิดจากการทำงานผิดหน้าที่ (Dysfunctional Conflict) โดยหากไม่สามารถจัดการได้ สภาพความขัดแย้งอาจลุกลามเป็นปัญหาที่อาจเข้ามาทำลายกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรได้ ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเข้าไปลดความขัดแย้ง หากเห็นว่าความขัดแย้งนั้นมีมากจนเกินไป

## ๒.๔.๒.๒ กลุ่มและทีม

### - กลุ่ม (Group)

การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุในสิ่งที่องค์การต้องการเรียกว่าการทำงานแบบกลุ่ม ภายในองค์การจึงประกอบไปด้วยกลุ่มจำนวนมากมายทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ สาเหตุที่บุคคลจะต้องเข้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพื่อการสนองตอบด้านผลประโยชน์ เช่น ความมั่นคง ความปลอดภัย สถานภาพ อำนาจ ความผูกพัน และความสำเร็จในหน้าที่การงาน<sup>๒๒</sup> เป็นต้น ทั้งนี้ จะสังเกตเห็นว่าแต่ละกลุ่มจะมีการแข่งขันเพื่อสร้างผลประโยชน์และความสำเร็จให้กับสมาชิกภายในกลุ่ม นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเข้าไปมีส่วนในการสนับสนุนและผลักดันการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันอาจต้องหาวิธีการเพื่อสลายกลุ่มที่ไม่พึงประสงค์สำหรับองค์การด้วย

สุพานี สุภษฎ์วานิช ได้จัดประเภทของกลุ่มเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ การแบ่งตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการแบ่งกลุ่มตามความเป็นทางการในการจัดตั้งกลุ่ม ดังนี้

#### ๑. การแบ่งตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม อาจแบ่งได้ ดังนี้

๑.๑) กลุ่มบังคับบัญชา (Command Group) คือกลุ่มตามสายงานที่มีหัวหน้าเป็นผู้บังคับบัญชา ลูกน้องคือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามสายงาน

๑.๒) กลุ่มปฏิบัติงาน (Task Group) คือ กลุ่มคนที่ถูกกำหนดให้ทำงานในในงานหนึ่ง เช่น คณะทำงานและคณะกรรมการ

๑.๓) กลุ่มผลประโยชน์ (Interest Group) คือ กลุ่มคนที่มารวมกันโดยมีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์บางสิ่งบางอย่างร่วมกัน เช่น กลุ่มที่มาชุมนุมเรียกร้องการขึ้นเงินเดือน กลุ่มที่มาร้องเรียนเพื่อความเป็นธรรมในการทำงาน เป็นต้น

#### ๒. การแบ่งกลุ่มตามความเป็นทางการในการจัดตั้งกลุ่ม ดังนี้

๒.๑) กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มรูปนัย คือ กลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์การ โดยจะมีโครงสร้างของกลุ่มและภารกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน

๒.๒) กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group) คือ กลุ่มที่เกิดขึ้นเองเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองและบุคคลอื่นในองค์การ เช่น กลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มมิตรภาพ เป็นต้น

### - ทีม (team)

นอกจากการทำงานเป็นกลุ่มแล้วยังพบว่าทีมหรือทีมงานซึ่งก็คือกลุ่มแต่เป็นกลุ่มของคนที่มีความผูกพันกัน มีการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

<sup>๒๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖.

สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง ปัจจุบันการตื่นตัวและความนิยมในการประยุกต์รูปแบบการทำงานแบบทีมงานในองค์กรสมัยใหม่ทำให้นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารตัดสินใจปรับเปลี่ยนการทำงานแบบเดิมมาเป็นการทำงานแบบทีมมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้การทำงานแบบทีมบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องคำนึงถึงลักษณะของงานและเป้าหมายขององค์กรโดยจะต้องจัดตั้งทีมงานขึ้นตามวัตถุประสงค์และข้อจำกัดที่องค์กรมี

ทั้งนี้ พบว่าการทำงานแบบเป็นทีมในองค์กรจะอยู่ในลักษณะทีมเพื่อการแก้ปัญหา (Problem-solving team) ทีมงานบริหารตนเอง (self-managed work team) ทีมข้ามสายงาน (Cross-function team) และทีมเสมือนจริง (Virtual Term) การสร้างทีม (Team Building) จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารและนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องเริ่มต้นในการจัดสร้างขึ้นเพื่อการทำงานร่วมกันได้เป็นผลสำเร็จและสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร

#### ๒.๔.๒.๓ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ในฐานะนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่อาจละเลยที่จะศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) ได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลต่อการดำเนินทุกกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์และมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรด้วยการปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นมีผลทำให้การดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในกิจการประกอบด้วยพลังที่อยู่ภายในองค์กร อันมีเจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการของกิจการ ลูกจ้าง วัฒนธรรมในองค์กร ในทางตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการประกอบด้วยพลังที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งอาจแยกให้เห็นความแตกต่างเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อธุรกิจคือสภาพแวดล้อมในงานสภาพแวดล้อมทั่วไปที่ประกอบด้วยอิทธิพลทางการเมือง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม อิทธิพลจากนานาชาติ ส่วนสภาพแวดล้อมในงานประกอบด้วยลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ แรงงาน กฎระเบียบและหุ้นส่วน สภาพแวดล้อมในงานจะมีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจโดยตรงกว่าสภาพแวดล้อมทั่วไป

#### - สภาพแวดล้อมภายนอก

การดำเนินงานขององค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้เนื่องจากมีผลหรือมีอิทธิพลในการดำเนินงานต่อองค์กรภาคเอกชนอย่างมากโดยอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับ



แนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีผลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจโดยอาจทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวโดยธุรกิจไม่สามารถควบคุมจิตใจเหล่านี้ได้ การวิเคราะห์หรือประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการดูแนวทางหรือทิศทางที่เปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจเพื่อที่จะพิจารณาว่าผลกระทบดังกล่าวเป็นไปในทางบวกหรือลบซึ่งถือเป็นโอกาสและถ้าเป็นไปในทางลบก็ถือว่าเป็นอันตราย เป้าหมายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกก็คือต้องการที่จะให้ธุรกิจมีโอกาสที่จะเตรียมตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารจึงไม่อาจปฏิเสธหรือละเลยในเรื่องนี้ได้ อีกทั้งยังต้องเผื่อระวังวิเคราะห์และแยกแยะผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรให้ได้เพื่อการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แปรเปลี่ยนไปได้สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกได้เป็น ๓ ประเภท ได้แก่

- สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปเป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงแต่มีอิทธิพลในระยะยาวต่อการดำเนินงานในแต่กิจกรรมขององค์การทั้งนี้องค์การไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ประชากรศาสตร์ สภาพเศรษฐกิจ การเมืองสังคม คู่แข่งขัน ลูกค้านักและเทคโนโลยี เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อการแข่งขัน (Competitive External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อการแข่งขันเป็นสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจอาจเผชิญในเวลาเดียวกันหรือต่างสถานการณ์กันก็ได้ตามแนวคิดของกูรู (Guru) ด้านการตลาดคือ ไมเคิล อีพอร์เตอร์ (Michael E. Porter) กล่าวไว้ในหนังสือ “Competitive Strategy” โดยชี้ให้เห็นพลัง ๕ ประการ ที่ผลักดันให้เกิดการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ได้แก่ ข้อจำกัดในการการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า ข้อจำกัดจากสินค้าทดแทนกันได้และความรุนแรงของสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อการแข่งขันเป็นที่รู้จักของผู้บริหารในปัจจุบันในนามของการวิเคราะห์ Five Forces model ซึ่งผู้บริหารในปัจจุบันจะใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาสถานการณ์ขององค์การว่าดำรงอยู่ ณ จุดใด

- สภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินงาน (Task Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกในการดำเนินงานเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความใกล้ชิดมากที่สุดกับองค์การเนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า สภาพการแข่งขัน ตลาดแรงงานและสถาบันการเงิน

### - สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่มีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจโดยอาจทำให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อระบุจุดอ่อนและจุดแข็งในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยองค์กรสามารถทำการควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ พนักงานหรือสมาชิกภายในองค์กรธุรกิจ และการให้บริการขององค์กรธุรกิจ เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในอาจเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์ห้องค์การ” ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์หากผู้บริหารมีอคติเอนเอียงเข้าข้างองค์กรของตนเองมากเกินไปอาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่เป็นไปตามความเป็นจริง จึงอาจมีผลกระทบต่อการจัดการธุรกิจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในทำให้องค์กรได้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งรวมถึงทรัพยากรขององค์กร ดังนี้

- จุดอ่อน (Weakness) หมายถึงความสามารถ ศักยภาพหรือลักษณะภายในองค์กรธุรกิจที่ด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

- จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ชีตความสามารถ ศักยภาพหรือลักษณะภายในองค์กรธุรกิจที่มีอยู่และเหนือกว่าคู่แข่ง

- ทรัพยากร (Resource) หมายถึง ปัจจัยด้านสินทรัพย์ (Asset) ความสามารถ (competency) กระบวนการ (Process) ทักษะหรือความรู้ (Skills or Knowledge) ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรธุรกิจ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว Raymond E. Hill ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Relation) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ถ้าหากว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปได้อย่างดี และในทางตรงกันข้าม ถ้าหากความสัมพันธ์มีลักษณะเลวร้ายก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการพัฒนา ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ หากกล่าวโดยสรุปแล้ว ก็คือรูปแบบหนึ่งของบรรยากาศภายในองค์กรนั่นเอง

ดังนั้น เมื่อจะกล่าวโดยภาพรวม ย่อมมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Paxton ซึ่งได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ “การเรียนรู้ตลอดกาล”<sup>๒๓</sup> (A Life long Learning) มีข้อสมมุติฐานว่าแท้จริงแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิต หรือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการศึกษาหาความรู้รอบเท่าที่ยังมีชีวิตอยู่ ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดแบบเก่าที่มีความ

<sup>๒๓</sup> ศรีธัญ ศรีสวัสดิ์, ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ จังหวัดเชียงราย, การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๑), หน้า ๓๑ – ๓๒.

เชื่อว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ในองค์กรจะมีขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานต้องการ หรือถ้ามีงบประมาณจำกัดก็ไม่จำเป็นต้องพัฒนาก็ได้ อย่างไรก็ตามวิธีการเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเช่นนี้ Paxton กล่าวว่า แม้จะไม่ใช่นโยบายพิเศษที่จะรักษาโรคร้ายได้ทุกอย่าง แต่ก็ เป็นทิศทางใหม่ที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับในองค์กรตลอดชีวิตการทำงาน โดยกิจกรรมในการพัฒนาจะเริ่มต้นจากความต้องการของพนักงาน องค์กรจะไม่เป็นผู้ริเริ่ม หากแต่กระตุ้นหรือสนับสนุนให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ วิธีการแบบนี้ยังเปิดโอกาสในการเรียนรู้หรือได้รับการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ตลอดกาล จะนำไปใช้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและจะประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. จะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และเข้ามาร่วมกับโครงการพัฒนาอย่างแท้จริง

๒. จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุน การใช้วิธีการแบบนี้ เช่น จัดระบบการให้รางวัลตอบแทนอย่างยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร ซึ่ง องค์กรจะต้องกระตุ้นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายบริหารได้อย่างอิสระ เป็นต้น

๓. โครงการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงานนั้น จะต้องครอบคลุมไปถึงบุคคลทุกระดับในองค์กร และโครงการพัฒนาต้องมีหลายรูปแบบด้วย

๔. จะต้องให้การสนับสนุนและให้กำลังใจกับบุคลากรในองค์กรที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม กับชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการเป็นสมาชิกสมาคมต่าง ๆ หรือรวมทั้งการศึกษาต่อเนื่องใน สถาบันการศึกษาด้วย

๕. จะต้องมีการกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขึ้นมา โดยการสนับสนุนให้พนักงานตั้งเป้าหมายของการพัฒนาด้วยตนเอง และมีระบบการประเมินผลด้วย

ปัจจัยที่ได้กล่าวมาทั้งหมดเหล่านี้ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนา และ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น และนอกจากนี้แล้วยังมีปัจจัยต่าง ๆ อีกมากมายที่มีอิทธิพลหรือความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว เพียงแต่จะกล่าวถึง ในด้านใด แต่ทั้งนั้นนอกเหนือจากปัจจัยต่าง ๆ แล้วสิ่งที่สำคัญที่สุดที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ จะต้องตระหนักถึงเสมอในการที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนา องค์กรโดยองค์รวม ก็คือจะต้องประเมินดูก่อนว่า องค์กรมีความต้องการที่จะต้องพัฒนาใน ลักษณะใด ไม่ว่าจะเป็นการจัดให้มีการศึกษา การฝึกอบรม หรือต้องการให้มีการปรับปรุงพัฒนา หรืออื่น ๆ ซึ่งวิธีการดำเนินการในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งนั้น อาจจะมีวิธีที่แตกต่างกันไปแล้ว องค์กรแต่ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตามก็จะต้องมีการจัดให้เป็นระบบ และในการที่จะตัดสินใจ ได้ว่าจะใช้รูปแบบใดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์งานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. วิเคราะห์การจัดการขององค์กร

๒. วิเคราะห์งานแต่ละประเภท

๓. วิเคราะห์ในเรื่องของบุคลากร

ซึ่งในที่นี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง ๓ ดังกล่าวจะเป็นตัวที่ชี้บอกว่าองค์การควรจะดำเนินไปในทิศทางใด หรือรูปแบบใด ทั้งนี้ เพราะการดำเนินการต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การด้วย

## ๒.๕ แนวทางการแก้ไขกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

จากการศึกษากระบวนการต่างและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น จะเห็นได้ว่างานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินไปอย่างไรราบรื่นได้นั้น จำต้องอาศัยความสอดคล้องกันหลาย ๆ ประการ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของกระบวนการที่ใช้ กิติ บุคลากร กิติ ลักษณะและสภาพแวดล้อมขององค์การ กิติ รวมไปถึงเครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในทางด้านดังกล่าวนี้ กิติ จะเห็นได้ว่าทุกส่วนนั้นจะต้องมีความสมดุลและสอดคล้องกัน จึงจะสามารถทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การดำเนินไปได้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่นี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการเรียนรู้อย่างรอบด้าน และหากเห็นว่าสภาพขององค์กำลังจะเข้าสู่วิกฤติที่อาจจะยากต่อการแก้ไข ก็ควรมีการนำเอาหลักการจัดการสมัยใหม่มาปรับใช้ในองค์การ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและนำไปสู่ทางออกที่ดีขององค์การได้

ซึ่งหลักการจัดการสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ จะมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญ ๓ ด้าน คือ

- ด้านที่ ๑ การปรับปรุงงานและนวัตกรรมการบริหาร (Work Simplification and managerial Innovation)
- ด้านที่ ๒ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM)
- ด้านที่ ๓ การรื้อปรับระบบ (Re-engineering)

### ๑. การปรับปรุงงานและนวัตกรรมการบริหาร

๑.๑ การปรับปรุงงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญาและสามัญสำนึกอย่างมีระบบระเบียบในการคิด วิเคราะห์ค้นหาวิธีการงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งจะมีผลเกื้อกูลให้การดำเนินงานองค์การเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และประหยัด โดยยึดหลักการที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

- ประการแรก การกำจัดตัดทอนหรือยุบเลิกส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป เพราะถือว่าไม่มีความจำเป็น เพราะหากยังคงให้มีอยู่จะทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรในการจัดการไปโดยเปล่าประโยชน์ หรือได้ไม่คุ้มเสีย ซึ่งจะพบได้ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการลดขนาดองค์การให้เล็กลงหรือการ Downsizing

- ประการที่สอง การรวมส่วนที่จำเป็นที่ยังคงเหลืออยู่จากการตัดทิ้งไปแล้วเข้าด้วยกัน หรือจัดทำใหม่ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้สะดวกขึ้น ซึ่งจะพบได้ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการรวม (Merging) กิจการเข้าด้วยกัน

- ประการที่สาม การเปลี่ยนสถานที่ ลำดับ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือพนักงานใหม่ เพื่อให้เกิดความสะดวก มีความคล่องตัว เหมาะสม รัดกุม ซึ่งจะพบได้ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานให้เกิดความเหมาะสม หรือ Rightsizing ซึ่งเป็นความกะทัดรัดและมีความคล่องตัวสูงกว่าเดิม

- ประการสุดท้าย การทำให้ง่าย หรือปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น งานใดที่มีขั้นตอนมาก ยุ่งยากซับซ้อน ก็หาทางทำให้มีความง่ายขึ้น สั้นลง และสามารถดำเนินการให้สิ้นสุดได้ภายในจุดเดียว (One-stop services)

๑.๒ นวัตกรรมการบริหาร เป็นการคิดค้นและดำเนินการทางด้านการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา โดยอาศัยความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ ไม่ว่าจะในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องจักร เป็นต้น จนทำให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ที่ใช้ได้ดีกว่าเดิม โดยสิ้นเชิง เช่น

- เพื่อให้มีต้นทุนต่ำลง
- เพื่อให้มีคุณภาพสูงขึ้น
- เพื่อให้มีรูปแบบการใช้งานที่หลากหลายมากขึ้น
- เพื่อสร้างรูปแบบการใช้งานใหม่ ๆ
- เพื่อสร้างรูปแบบการใช้งานได้ดีกว่าเดิม

ฉะนั้น นวัตกรรมการบริหารจึงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การอย่างแพร่หลาย

๒. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับการประเมินความไม่ปกติของผลิตภัณฑ์และบริการ แล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข การจัดวางมาตรการป้องกันมิให้เกิดความผิดปกติของผลิตภัณฑ์และบริการนั้น โดยการตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสมจากการออกแบบผลิตภัณฑ์และการผลิตตามรูปแบบที่กำหนดไว้ กระบวนการผลิต การฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากร และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพที่สูงขึ้น ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยจะต้องยึดหลักการที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

- ประการแรก การมุ่งเน้นที่ตัวลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อสินค้าและบริการขององค์การ (Customer focus)

- ประการที่สอง การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

- ประการสุดท้าย การบริหารงานที่คนทั้งองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ (Company wide involvement)

๓. การปรับรื้อระบบ เป็นการนำกลับมาคิดใหม่ ในขั้นพื้นฐานและการออกแบบระบบการดำเนินงานใหม่อย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างใหญ่หลวง โดยพิจารณาจากตัววัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด ซึ่งได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ เงินลงทุน การบริหาร และความรวดเร็ว ซึ่งในการปรับรื้อระบบนั้น มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญก็คือ เพื่อปรับปรุงให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นในเรื่องกระบวนการดำเนินงาน ทั้งนี้การจะปรับรื้อระบบให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น จำต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเกื้อหนุนและส่งเสริมต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อให้พนักงานเป็นทั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) และผู้เชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน (generalist) ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานได้สำเร็จเร็วขึ้น และสามารถให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว หรือ (One-stop services) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๒๔</sup>

อย่างไรก็ตาม การจัดการสมัยใหม่จะไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จได้เลย ถ้าหากว่ามีได้นำไปใช้ในองค์กรที่มีความเหมาะสม สำหรับองค์กรที่สามารถจะรองรับระบบการจัดการสมัยใหม่ได้ดี ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ นับได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

### ๒.๕.๑ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา<sup>๒๕</sup> กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนรู้ การสอน ก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการมาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วย

<sup>๒๔</sup> เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, “การบริหารองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยใช้ HR Scorecard”, วารสารการจัดการสมัยใหม่, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๔๘) : ๘๒-๘๓.

<sup>๒๕</sup> วีระวัฒน์ บันนิตตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๔), หน้า ๓๖.

ตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด ๑๑ ประการ<sup>๒๖</sup> คือ

๑. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการปรับโครงสร้างให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงาน หรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

๒. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์การ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การหรือ "องค์การนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

๓. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

๔. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้ว ยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์การต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

๕. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

๖. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะ

<sup>๒๖</sup> พิชิต เทพวรรณ, "องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม", วารสารบริหารธุรกิจบัณฑิต, ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๓ (มกราคม ๒๕๔๘) : ๕๒-๕๓.

เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

๗. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

๘. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมาวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

๙. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

๑๐. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

๑๑. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

## ๒.๕.๒ บทบาทผู้บริหารกับการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้

เมื่อกล่าวถึงบทบาทนักบริหารกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>๒๗</sup> ในปัจจุบันผู้บริหาร หรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นทั้งคนออกแบบ “วิธีการเรียนการสอน” เป็นทั้งครูพันธุ์ใหม่ (แบบ Child centered) เป็นโค้ช (Coach) เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Steward) เป็นสปอนเซอร์ (Sponsor) เพื่อเป็นแรงกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานใน

<sup>๒๗</sup> วรภัทร์ ภูเจริญ, การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม, (กรุงเทพมหานคร : อริยชน, ๒๕๕๙), หน้า ๑๘๒-๑๘๔.



องค์กร จนกว่าพนักงานจะมี “อุปนิสัยแห่งการเรียนรู้” ที่เหมาะสมในการทำงานไปตามทิศทางที่องค์กรได้วางวิสัยทัศน์ไว้ร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารที่จะออกแบบวิธีการเรียนรู้ได้นั้นนับว่าไม่ใช่เรื่องง่ายเลยทีเดียว โดยในข้อดังกล่าวนี้สิ่งสำคัญ ก็คือผู้บริหารหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องคำนึงเสมอว่าพวกเขาควรจะเรียนรู้อะไร และอย่างไร เพราะผู้บริหารนั้นจะต้องเข้าใจเรื่องดังต่อไปนี้

### (ก) “จริต” ในการเรียนรู้ ทั้งของผู้เรียน และผู้สอน

การรู้จริตของผู้เรียนนั้น ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการคนเป็นอย่างดี เพราะการที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ผู้สอนจะต้องรู้จัก “จริต” หรืออุปนิสัยของผู้เรียนเป็นอย่างดี โดยในข้อนี้ ผู้สอนหรือผู้บริหารควรตระหนักเป็นอย่างดีว่าพนักงานแต่ละคนในองค์กรมีจริตในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น จึงไม่ควรมองแบบเหมารวมทั้งหมด และควรพิจารณาอย่างถี่ถ้วน เพื่อที่จะได้พัฒนาการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับลักษณะของคนในองค์กรต่อไป

### (ข) เรียนรู้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ในการออกแบบการเรียนรู้ ต้องให้ได้ผลออกมาตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย โดยจะต้องคำนึงว่าตำแหน่งไหนต้องมี “วิธีคิด” แบบไหน และต้องมี “อุปนิสัยการทำงาน” แบบไหนด้วย โดยจะไม่คำนึงเพียงแค่ว่าพนักงานรู้อะไร เรียนจบอะไรมา แต่ผู้บริหารต้องจัดการจัดวิธีคิดของพนักงาน หรือบุคลากรในองค์กร เพราะจะทำให้จัดวิธีในการทำงานได้อีกต่อไป

ที่กล่าวไว้อย่างกว้าง ๆ ในข้างต้น ก็เนื่องจากว่าแต่ละองค์กรมีการออกแบบการเรียนรู้ที่ไม่เหมือนกัน เพราะต่างคน ต่างธุรกิจ ต่างเจ้านาย เป็นต้น ซึ่งในที่นี้ผู้เขียน (ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ) ที่ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาส่วนหนึ่งมาอ้างอิงประกอบในงานวิจัยชิ้นนี้ ได้วางหลักสูตรไว้ โดยปรับให้เข้ากับเรื่องชีวิตจริงของพนักงานในองค์กร โดยเน้นเจาะไปที่ “การพันทุกข์” อย่างถูกวิธีก่อน และในหลักสูตรดังกล่าวที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรนี้ ก็มีการนำเอาหลักการต่าง ๆ มาใช้มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหลักของการบริหารคนคือ (change management) การวิเคราะห์วิธีคิดที่จำเป็น (Systematic thinking need) ของแต่ละตำแหน่ง ตั้งแต่ผู้บริหารลงมาจนระดับล่าง ซึ่งคำตอบอาจจะออกมาน่าประหลาดใจ เช่น พนักงานบางคนไม่ต้องคิดเลยดีที่สุด บางคนก็ต้องย้ายตำแหน่ง เพราะเปลี่ยนไม่สำเร็จ และสิ่งที่น่ากลัวที่สุด ก็คือท่านประธาน และบอร์ดบริหารหัวดีทั้งหลาย

เมื่อได้วิธีคิดที่จำเป็นแล้ว ก็จะต้องมาวางแผนพัฒนาวิธีคิด หรือเปลี่ยนตำแหน่ง ถ้าคิดแบบที่เรียกว่าเฉียบขาด (โหด ๆ) คือแบบที่มฟุตบอลลาลาซิโยยุโรป คือปลดออก ด้วยเหตุผลที่ว่านักเตะคนนั้นไม่อยู่ในแผนของการทำทีม หรือในองค์กรคน ๆ นี้มีวิธีคิดที่ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

### (ค) บริหาร “ข่าวลือ” ในองค์กรให้ทัน

ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับข่าวลือถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะข่าวลือถือว่าเป็นตัวการที่ทำให้เกิด mental model (ฝังจำ การปรุงแต่งหรืออคติ) ในการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน และขององค์กรได้ ซึ่งข่าวลือนั้นอาจที่จะทำให้เกิดวิธีคิดที่ผิดไป หรือป่วนทำลายขวัญกำลังใจของคนอื่น ๆ ได้

ดังนั้น สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร หรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือต้องบริหารข่าวลือหรือคนที่ก่อให้เกิดข่าวลือในองค์กรให้เจอ ซึ่งถ้าเจอคนพวกนี้ต้องรีบเรียกมาตักเตือนอบรม ล้างสมอง หรือปลดตัวน ก่อนจะเป็นเนื้อร้ายในองค์กรในอนาคตต่ออย่างเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตก

### (ง) ครูพันธุ์ใหม่

ในข้อนี้ ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจระบบการเรียนรู้สมัยใหม่ โดยละเว้นข้อจำกัดหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ยุ่งยากเสีย ซึ่งอาจจะเปลี่ยนมาเป็นที่ไหนก็ได้ เวลาไหนก็ได้ ใครก็ได้ และจับเรื่องอะไรขึ้นมาสอนก็ได้ อย่างนี้เป็นต้น เพราะในยุคสมัยนี้อย่าไปนึกว่าการเรียน คือการต้อนรับคนเข้าห้องเรียน จำวิทยากรมาพูด ๆ บังแผ่นใส แล้วก็จากไป

เดี๋ยวนี้ โลกของการศึกษาเรียนรู้กำลังต้องการครูพันธุ์ใหม่เป็นอย่างมาก ซึ่งครูพันธุ์ใหม่อย่างที่ว่านี้จะมีลักษณะที่ดูง่าย ๆ คือ จะมีวิธีการสอนโดยไม่ต้องสอน แต่ใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ หลอกล่อจน “ผู้เรียน” รู้จักวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Learn how to learn) และสามารถสร้างผลงานออกมาให้องค์กรได้ในที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งครูพันธุ์ใหม่จะต้องเปลี่ยนตัวเองมาเป็นผู้ประสานให้ผู้เรียนพบแหล่งเรียนรู้ เช่น แนะนำเว็บไซต์ผู้รู้ ห้องสมุด หนังสือตำราดี ๆ หรือเป็นบรรณารักษ์ เป็นต้น เพราะการเรียนการสอนสมัยใหม่จะต้องให้ผู้เรียนรู้จักวิธีเรียน

ด้วยการ “เรียนเป็น” นี้เองที่จะทำให้ผู้เรียนหรือพนักงานในองค์กรมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกได้ เอาตัวรอดได้ รู้จักการบริหารความรู้ (Knowledge management) นั่นคือสามารถที่จะเลือกเสพความรู้ ย่อยความรู้ เลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และมีคุณธรรมมาต่อยอดความรู้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้และรักษาความรู้ได้ และ “เก่ง ดี มีความสุข” อย่างมีสติ

### (จ) เป็นโค้ช (coach)

การที่จะเป็นโค้ชในเวลาเดียวกันกับการเป็นผู้บริหารไม่ใช่เรื่องง่าย ซึ่งจะต้องมีการเข้าฝึกอบรม ในขณะที่เดียวกันนั้นต้องมีการวางแผนประเมินผลเป็นระยะ มีการควบคุมอารมณ์ การใช้ปิยวาจา จังหวะการพูดได้ การเข้าไปกระตุ้นปลอบขวัญ (ถ้าจำเป็น) การอ่านนิสัย

จับ “จิตการเรี่ยนรู้” ได้ จับ “วิธีคิด” ได้อ่านภาษากายของตนเองและคนอื่นได้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือว่ามีค่าสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร หรือผู้ที่มีหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เพราะในการควบคุม และดูแลรับผิดชอบคนในองค์กรจะต้องมีการนำกลวิธีต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้เสมอ

## ๒.๖ สรุป

จากการศึกษาทฤษฎีตะวันตกเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิด และกรอบทฤษฎี รวมทั้งกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ กิติ และปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กิติ ดังได้กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น หากจะกล่าวโดยรวม กรอบทฤษฎีหลักทางตะวันตกทั้ง ๓ หลัก คือ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ทฤษฎีระบบ (System Theory) และทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) นั้น นับได้ว่าเป็นมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ได้นำหลักดังกล่าวไปใช้ในการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างแพร่หลาย โดยการประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยอื่น ๆ ขององค์กร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ ความรู้ และทักษะ ความชำนาญ ให้กับตัวบุคลากรในการปฏิบัติงาน กิติ หรือเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร กิติ รวมทั้งการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กิติ นับได้ว่าจัดอยู่ในกรอบทฤษฎีหลักทางตะวันตกทั้ง ๓ นี้ทั้งสิ้น

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า นอกจากองค์กรต่าง ๆ จะได้วางเป้าหมายไว้อย่างสูงสุด คือเพิ่มผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรแล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กร และควมมีสมรรถภาพที่สูงในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย โดยจะให้ความสำคัญต่อคนในองค์กรมากขึ้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ ก็คือองค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการทั้ง ๓ ส่วน กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากร (ทรัพยากรมนุษย์) การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร โดยทุกส่วนจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ซึ่งแนวคิดที่จะทำให้องค์กรต่าง ๆ พัฒนาทั้ง ๓ ส่วนไปอย่างควบคู่กันได้นั้น ผู้บริหาร หรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมทั้ง ๓ ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) นั่นเอง

## บทที่ ๓

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี

ในส่วนเนื้อหาของบทนี้ จะกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี รวมถึงรูปแบบและกระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี ซึ่งผู้วิจัยเองได้รวบรวมข้อมูลจากพระไตรปิฎก หนังสือ บทความทางวิชาการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแหล่งข้อมูลอื่น ๆ อีก โดยเน้นถึงประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

- ๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี
- ๓.๒ บทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี
- ๓.๓ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี
- ๓.๔ อธิบายหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๓.๕ ความสัมพันธ์กันของหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๓.๖ สรุป

#### ๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี

##### ๓.๑.๑ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อกล่าวถึง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ในทางพระพุทธศาสนาได้มองว่า ทรัพยากรมนุษย์ในที่นี้หมายถึง มนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบรรลุถึงการพัฒนาด้านร่างกายและจิตใจ จนถึงขั้นเป็นผู้ประเสริฐสูงสุดคือปัญญาอันเนื่องมาจากมนุษย์สามารถพัฒนาศักยภาพได้ และมีบทบาทในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคมให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีตามหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาได้

ทั้งนี้ จะเห็นได้จากการบัญญัติหลักธรรมคำสอนต่าง ๆ พระพุทธองค์ได้ใช้มนุษย์เป็นจุดศูนย์กลางในการบัญญัติคำสอน ถึงแม้ว่าจะมีการกล่าวถึงความรู้ด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวมนุษย์ ก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายให้เข้าใจในตัวมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง<sup>๑</sup> ด้วยเหตุนี้ ในทางพระพุทธศาสนาจึงถือว่ามนุษย์เป็นปรากฏการณ์ชีวิตอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในโลก โดยเป็นชีวิตที่มีศักยภาพสูง เป็นผู้ที่สามารถฝึกฝนอบรมตนได้ และเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ก็จะเป็นผู้ประเสริฐสูงสุด พระพุทธศาสนาจึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับมนุษย์มาก แม้กระทั่งแสดงว่า “โลกอยู่ในตัวมนุษย์หรือมนุษย์เป็นโลก ๆ หนึ่ง” ดังเช่น ในโรหิตัสสสูตร

---

<sup>๑</sup> พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต), พุทธศาสนากับการพัฒนาคน, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๖), หน้า ๑๙.

พระพุทธองค์ตรัสไว้ว่า<sup>๒</sup> “เราย่อมบัญญัติโลก เหตุเกิดของโลก และปฏิบัติให้ถึงความดับแห่งโลกลงในอดีตภาพอันมีประมาณวาหนึ่ง มีสัญญาและใจนี้เท่านั้น”

อีกนัยหนึ่ง สามารถกล่าวได้ว่าความคิดพื้นฐานทางพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมี ๔ อย่างคือ ๑. พระพุทธศาสนามองว่า สิ่งทั้งหลายทั้งปวงเป็นธรรมชาติที่มีอยู่และเป็นไปตามธรรมชาติในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยและมนุษย์ก็เป็นส่วนหนึ่งในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของธรรมชาตินั้น เมื่อธรรมชาติเป็นระบบความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัย มนุษย์ซึ่งเป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งด้วย ก็จึงเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยที่เป็นองค์รวมอันนี้ การที่สิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัยนี้ เราเรียกว่าความเป็นไปตามกระบวนการของเหตุปัจจัย โลกทั้งโลก จักรวาลทั้งจักรวาล เป็นระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยทั้งสิ้น เมื่อมนุษย์มาเป็นพวกหนึ่งหรือประเภทหนึ่งอยู่ในระบบนี้ มันก็อยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนี้ด้วย จะเรียกว่าเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติหรือไม่เป็น ก็เป็นไปโดยอัตโนมัติเท่านั้น

๒. ในเมื่อมนุษย์อยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของธรรมชาติ ชีวิตและการกระทำของมนุษย์ ก็ย่อมเป็นไปตามระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนั้น เพราะฉะนั้นมนุษย์ทำอะไรขึ้นมา ก็มีผลในระบบเหตุปัจจัยนี้ กระทบต่อสิ่งภายนอกบ้าง กระทบตัวเองบ้าง และในทำนองเดียวกัน สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก ก็มีผลกระทบต่อตัวมนุษย์ด้วย คือทั้งในมุมนิกริยา และปฏิกริยา ตัวเองทำไปก็กระทบสิ่งอื่น สิ่งอื่นเป็นอย่างไรก็มากระทบตัวเอง ข้อสำคัญคือมองไปให้ครบตลอดทั่วระบบความสัมพันธ์นี้ ว่าชีวิตและกิจกรรมการกระทำของตนเอง ทั้งเป็นไปตามระบบเหตุปัจจัยแล้วก็ทำให้เกิดผลตามระบบเหตุปัจจัยนั้นด้วย

๓. มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้ และต้องฝึก ทางพระพุทธศาสนาเรียกว่าเป็นทัมมะ คือเป็นสัตว์ที่พัฒนาได้ ข้อนี้ถือว่าเป็นความคิดรากฐานที่สำคัญที่สุด การเกิดระบบจริยธรรมในพระพุทธศาสนาขึ้นมา ก็เพราะถือว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้และต้องฝึก หลักนี้เป็นแกนสำคัญของจริยธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งทำให้จริยธรรมมีความหมายเท่ากับการศึกษา และเพราะเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกฝนพัฒนาได้ จริยธรรมจึงเป็นระบบที่มีความประสานกลมกลืน เช่นทำให้จริยธรรมกับความสุข เป็นสภาพที่พัฒนาไปด้วยกันได้หรือเป็นจริยธรรมแห่งความสุข หลักการนี้ถือว่า ความประเสริฐของมนุษย์อยู่ที่การฝึกฝนพัฒนา ถ้าไม่พัฒนาแล้วมนุษย์ไม่ประเสริฐ และมนุษย์นั้นเมื่อพัฒนาแล้วสามารถเข้าถึงอิสรภาพและความสุขได้จริง อันนี้เป็นข้อยืนยันของพระพุทธศาสนาว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่พัฒนาได้จนประเสริฐสุดเข้าถึงอิสรภาพและความสุขได้จริง

๔. ความสามารถของมนุษย์ที่พัฒนาแล้วอย่างหนึ่ง คือการทำให้ความแตกต่างกลายเป็นความประสานเสริมเติมเต็มกลมกลืนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสมบูรณ์และดุลย

<sup>๒</sup> วจ.จตุก. (ไทย) ๒๑/๔๕/๕๗.

ภาพ เมื่อมนุษย์ยังไม่พัฒนา ทำให้เกิดความแตกต่างเป็นขัดแย้ง หรือเกิดความสับสนแล้วความแตกต่างก็กลายเป็นความขัดแย้ง ศักยภาพของการพัฒนาคือการทำให้คนสามารถทำให้ความขัดแย้งมีความหมายเป็นความประสานเสริม การพัฒนามนุษย์อย่างนี้จะต้องมาประยุกต์เข้ากับ การแก้ปัญหาสภาพแวดล้อมทั้งหมด

ดังนั้น เครื่องวัดการพัฒนาของมนุษย์ที่แท้จริง ก็คือการมีความสามารถยิ่งขึ้น ๆ ในการทำให้ความเป็นอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และสรรพสิ่งทั้งหลายเกื้อกูลเอื้อประโยชน์แก่กันมากขึ้น เบียดเบียนกันน้อยลง และทำให้โลกอุดมสมบูรณ์งดงามเหมาะแก่การอยู่อาศัยมากยิ่งขึ้น<sup>๓</sup> ซึ่งการพัฒนาตามความหมายของพระพุทธศาสนา ก็คือ ภาวนา หมายถึง การทำให้เป็นให้มีขึ้น, การฝึกอบรม, การพัฒนา ซึ่งมนุษย์นั้นจะต้องมีการพัฒนาอยู่ ๔ ขั้นตอนด้วยกัน คือ

๑. กายภาวนา คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรม ให้รู้จักติดต่อกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

๒. ศีลภาวนา คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย ตลอดจนสามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดี และเกื้อกูลแก่กัน

๓. จิตตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีการเมตตา มีฉันทะ ขยันหมั่นเพียร อุตุน มีสมาธิ และสดชื่นเบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

๔. ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลดปล่อยจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

ทั้งนี้ การวัดผลแห่งการปฏิบัติว่ามนุษย์มีคุณสมบัติครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร โดยใช้หลักภาวนา ๔ ซึ่งผู้ที่สามารถพัฒนาครบทั้ง ๔ ด้านโดยสมบูรณ์ ก็คือคุณสมบัติของพระอรหันต์นั่นเอง

<sup>๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), การพัฒนาที่ยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕๑.

### ๓.๑.๒ พุทธปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พระพุทโธวาท ๓ ข้อ ดังพุทธพจน์ที่ว่า

**“สพฺพปาปสฺส อกรรมํ      กุสลสฺสุปฺสมปทา  
สจฺจิตฺตปริโยทปนํ      เอตํ พุทฺธานสาสนํ”**

“การไม่ทำความชั่วทั้งปวง การทำความดีให้เพียบพร้อม การชำระจิตของตนให้บริสุทธิ์ผ่องใส นี่เป็นคำสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหลาย” จัดว่าเป็นหัวใจสำคัญของพระพุทธศาสนา เพราะในทางพระพุทธศาสนาถือว่าการเว้นชั่วเสียก่อนแล้วทำความดีนั้นเปรียบเสมือนการล้างภาชนะให้สะอาดเสียก่อนแล้วใส่น้ำหรืออาหารที่บริสุทธิ์ ซึ่งถ้าหากภาชนะไม่สะอาดย่อมทำให้อาหารที่ใส่ลงไปพลอยแปดเปื้อนไปด้วย ฉะนั้นใด บุคคลผู้ทำดีก็เช่นกัน หากไม่เว้นจากชั่วเสียก่อนย่อมทำให้ความดีไปคลุกเคล้ากับความชั่ว ย่อมไม่มีผลมาก ส่วนการทำความดีให้บริสุทธิ์นั้นถ้าขึ้นถึงขั้นสูงสุดแล้ว กล่าวคือบริสุทธิ์ที่สุดแล้ว ไม่มีกิเลสอันเป็นเหตุให้จิตใจเศร้าหมองแล้ว ก็ไม่ต้องระวังในเรื่องการเว้นความชั่ว เพราะจิตที่บริสุทธิ์แล้วนั้นจะทำให้บุคคลที่ทำความดีสามารถเว้นความชั่วได้อย่างเด็ดขาดเอง และทำความดีที่ควรทำได้เอง เปรียบเสมือนคนที่หายขาดจากโรคแล้วไม่ต้องระวังเรื่องของแสงและไม่ต้องกินยาอีก อีกอย่างหนึ่งเปรียบเสมือนต้นไม้ที่เจริญเติบโตเต็มที่แล้ว ย่อมสามารถดูแลตัวมันเองได้ โดยเจ้าของไม่ต้องคอยเฝ้ารดน้ำ พรวนดินและให้ปุ๋ยอีกต่อไป การทำความดีให้บริสุทธิ์นี้จึงเป็นยอดปรารถนาของผู้ปฏิบัติธรรม ในเรื่องนี้ต้องอาศัยปัญญาอยู่เป็นอันมาก สมดังพุทธพจน์ที่ว่า “ปัญญา ปริสุชฺฌติ บุคคลย่อมบริสุทธิ์ได้ด้วยปัญญา”<sup>๔</sup>

พุทโธวาททั้ง ๓ ประการ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของพระพุทธศาสนาหากกล่าวโดยสรุปแล้วก็สามารถสรุปเข้าในหลักธรรมที่พระพุทธองค์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างลงตัว กล่าวคือ การไม่ทำความชั่วทั้งปวง (เว้นชั่ว) จัดเข้าในศีล การทำความดีทุกอย่างให้ถึงพร้อมจัดเข้าในสมาธิ และการทำความดีให้บริสุทธิ์ผุดผ่องจัดเข้าในปัญญา ซึ่งก็คือหลักไตรสิกขา ๓ นั่นเอง

และนอกจากนี้จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าในข้อนี้พระพุทธองค์ทรงเน้นย้ำหลักไตรสิกขา ว่าเป็นธรรมที่พระทรงสอนมากกว่าศีลเป็นพื้นฐาน สมาธิที่ศีลหนุนให้เจริญเต็มที่แล้วย่อมมีผลมาก มีอานิสงส์มาก ที่ว่ามีผลมาก อานิสงส์มากนี้ คือมีผลและอานิสงส์มากถึงขั้นทำให้หลุดพ้นจากกามาสวะ ภวาสวะ และอวิชชาสวะ กล่าวคือพระนิพพานนั่นเอง

<sup>๔</sup> วติน อินทสระ, หลักธรรมอันเป็นหัวใจพระพุทธศาสนา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร :: โรงพิมพ์เม็ดยทราย, ๒๕๔๗), หน้า ๘๕.

### ๓.๒ บทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี

เมื่อต้องการที่จะกล่าวถึงบทบาทของพระพุทธองค์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจพิจารณาได้จากพุทธคุณ ซึ่งหมายถึง พระคุณสมบัติของพระพุทธเจ้าที่เปี่ยมล้นในพระองค์ มี ๙ ลักษณะ<sup>๕</sup> ดังนี้

๑. เป็นพระอรหันต์ผู้บริสุทธิ์ห่างไกลจากกิเลส
๒. เป็นผู้ตรัสรู้ความจริงได้โดยลำพังพระองค์เอง
๓. เป็นผู้เพียบพร้อมด้วยวิชาความรู้และความประพฤดี
๔. เป็นผู้เสด็จไปเพื่อประโยชน์ยิ่งใหญ่แห่งมหาชน
๕. เป็นผู้รู้ความจริงของโลกพร้อมทั้งอภิปรัชญาของสัตว์โลกได้โดยแจ้งชัด
๖. เป็นผู้สามารถฝึกมนุษย์ได้อย่างยอดเยี่ยม ไม่มีบุคคลอื่นเท่าเทียม
๗. เป็นศาสดาของเหล่าเทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย
๘. เป็นผู้ตื่นจากความหลงผิดมมมาย และมีพระทัยเบิกบานในธรรมที่ทรงตรัสรู้แล้ว
๙. เป็นผู้ฉลาดในการจำแนกธรรมออกแสดงให้เหมาะกับอภิปรัชญาของผู้ฟัง

อันประกอบไปด้วย ๓ ลักษณะ คือ

๑. อาทิกัลยาณัง มีความมั่งงามในเบื้องต้น
๒. มัชฌกัลยาณัง มีความไพเราะในท่ามกลาง
๓. ปริโยสานกัลยาณัง มีความงามในบทสรุป

ดังกล่าวมานี้ถือว่าเป็นความสง่างามของพระพุทธองค์ ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าพระพุทธองค์ทรงมีความเพียบพร้อมด้วยพระลักษณะต่าง ๆ ซึ่งบทบาทและวิธีการอื่น ๆ ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงอย่างเป็นลำดับไป

#### ๓.๒.๑ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### ๓.๒.๑.๑) บั้ว ๔ เหล่า กับการเลือกบุคคลที่จะทรงสั่งสอน

แท้ที่จริง พระพุทธองค์ทรงใช้เวลาหลังการตรัสรู้ใหม่ ๆ นี้ ทบทวนถึงหลักธรรมที่พระองค์ได้ตรัสรู้แล้ว กล่าวคือ ทรงมนสิการปฎิจจสมุปบาททั้งโดยอนุโลมและปฏิโลม<sup>๖</sup> ต่อจากนั้นจึงทรงตรวจดูอภิปรัชญาของเวไนยสัตว์ที่เปรียบเสมือนบั้ว ๓ เหล่า และด้วยพระกรุณาต่อหมู่สัตว์จึงทรงน้อมพระทัยไปในการที่จะแสดงธรรมโปรด พร้อมทั้งได้ทรงพิจารณาถึงหลักธรรมที่พระองค์ตรัสรู้แล้วว่าเป็นคุณธรรมอันลึกซึ้ง ยากที่ชาวโลกทั่วไปจะสามารถรู้และ

<sup>๕</sup> จรูญ วรณกสิณานนท์, “พุทธธรรมบุญ” แห่งพุทธอาณาจักรไทย, (กรุงเทพมหานคร : พุทธลีลา, ๒๕๕๐), หน้า ๒๓.

<sup>๖</sup> วิ. ม. (ไทย) ๔/๗/๑๔.



เข้าใจในธรรมของพระองค์ได้โดยง่าย แต่เมื่อพิจารณาพื้นฐานของมนุษย์ก็ทรงทราบด้วยพระญาณว่า คนในโลกนี้มีความแตกต่างกัน ดังที่พระองค์ทรงเปรียบไว้กับดอกบัว ๔ เหล่า คือ

๑. อุคฆฏิตัญญู จำพวกที่มีคุณสมบัติพิเศษ กล่าวคือ สามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็วกว่าบุคคลอื่น ๆ แม้ฟังเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ก็สามารถที่จะเข้าใจได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่ชูดอกขึ้นพ้นน้ำแล้ว สามารถที่จะบานสะพรั่งได้ทันทีที่ได้รับแสงจากพระอาทิตย์

๒. วิปจิตัญญู จำพวกที่มีคุณสมบัติปานกลาง เมื่อได้รับการแนะนำอบรมเพิ่มเติมหรือชี้แนะเล็กน้อย ก็สามารถที่จะเข้าใจในเรื่องนั้นได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่ตั้งอยู่เสมอน้ำ เมื่อได้รับแสงจากพระอาทิตย์ยามอรุณ ก็จะสามารถบานได้เช่นกัน

๓. เนยยะ จำพวกที่มีคุณสมบัติพอแนะนำได้ เมื่อได้รับการอบรมบ่อย ๆ ซ้ำ ๆ ก็สามารถที่จะเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่ยังจมอยู่ในน้ำ รอวันที่จะพ้นน้ำในวันต่อ ๆ ไป

๔. ปทปรมะ จำพวกที่ขาดคุณสมบัติ พวกหัวดี ไม่ยอมรับคำแนะนำหรือการพัฒนาอย่างใด มีทิฐิมานะตั้งมั่นอย่างแรงกล้า เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำและยังอยู่ในโคลนตมที่คอยเป็นอาหารของปลาและเต่า<sup>๗</sup>

ด้วยว่าพระพุทธองค์ทรงเห็นว่า มนุษย์ในโลกนี้เป็นผู้มีกำลังความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาได้ ซึ่งในข้อนี้จะเห็นได้จากคราวที่พระองค์ทรงเสวยวิมุตติสุขภายหลังตรัสรู้แล้ว ก็ทรงพร้อมที่จะแสดงธรรมโปรดเวไนยสัตว์ จึงทรงนึกถึงผู้ที่พระองค์ควรจะแสดงธรรมโปรดก่อน นั่นคือ ออาหารดาบส กาลามโคตร และอุทกดาบส ราชบุตร<sup>๘</sup> ด้วยทรงนึกว่าท่านทั้งสองนี้มีปัญญาหลักแหลม มีฐลีในตาน้อย เมื่อได้ฟังธรรมแล้ว ก็จะพึงรู้ได้ฉับพลัน แต่น่าเสียดายที่ท่านทั้งสองนั้นได้ถึงแก่กรรมไปก่อนหน้านั้น

ต่อจากนั้นจึงทรงนึกถึงพระภิกษุปัญจวัคคีย์ แล้วเสด็จไปยังป่าอิสิปตนมฤคทายวัน เพื่อจะทรงแสดงปฐมเทศนาโปรด ซึ่งในลำดับแรกนั้นเมื่อพระภิกษุปัญจวัคคีย์ได้ฟังพระธรรมเทศนาของพระองค์แล้ว ในบรรดาพระภิกษุทั้ง ๕ รูปนั้น เมื่อพระอัญญาโกณฑัญญะได้ฟังพระธรรมเทศนาแล้ว ก็สามารถได้ดวงตาเห็นธรรม แล้วได้ทูลขอการอุปสมบทในพระพุทธศาสนาเป็นรูปแรก พระพุทธองค์จึงได้ทรงประทานการอุปสมบทแก่พระอัญญาโกณฑัญญะด้วยพระดำรัสว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์ เพื่อทำสิ่งที่สูงสุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” และต่อมา พระภิกษุอีกทั้ง ๔ รูป ก็สามารถได้ดวงตาเห็นธรรม แล้วทูลขอการอุปสมบทในพระพุทธศาสนา พระพุทธองค์จึงได้ทรงประทานการอุปสมบทแก่ภิกษุเหล่านั้นเป็นลำดับมา

<sup>๗</sup> อง. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๓๓/๒๐๒.

<sup>๘</sup> วิ. ม. (ไทย) ๔/๑๒/๑๘ - ๒๐.

จากพุทธดำรัสที่ว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์ เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด”<sup>๙</sup> เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าพระพุทธองค์ได้ทรงกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน หรือทรงประสงค์ให้ผู้ที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาได้ยึดเป้าหมายเดียวกันคือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นนั่นเอง

### ๓.๒.๑.๒) ทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนา

จะเห็นได้ว่าพระพุทธองค์ได้ทรงวางแผนในการประกาศศาสนาอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับมา เนื่องจากในระยะแรกมีพระภิกษุผู้สำเร็จเป็นพระอรหันต์เพียง ๖๐ รูป ซึ่งถือว่าพระสงฆ์มีจำนวนจำกัด พระพุทธองค์จึงได้ทรงวางแผนเพื่อที่จะประกาศพระศาสนา แล้วส่งพระสาวกเหล่านั้นให้แยกย้ายกันไปในทิศต่าง ๆ ด้วยพุทธดำรัสว่า

“ภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทเวตาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปทางเดียวกันสองรูป จงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์ พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะบริสุทธิ์บริบูรณ์ครบถ้วน สัตว์ทั้งหลายที่มีธุลีในตาน้อยมีอยู่ ย่อมเสื่อมเพราะไม่ได้ฟังธรรม จักมีผู้รู้ธรรม ภิกษุทั้งหลาย แม้เราเองก็จักไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคมเพื่อแสดงธรรม”<sup>๑๐</sup>

พระพุทธองค์ได้ทรงแสดงคำสอนที่เป็นหลักสำคัญในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาแก่พระอรหันต์ทั้งหลายเพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป โดยทรงกำหนดให้พระนิพพานหรือความหลุดพ้นทุกข์เป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติธรรม โดยให้ยึดหลัก ๓ ประการ คือ การไม่ทำบาปทั้งปวง การทำความดีให้ถึงพร้อม และการจิตใจให้ผ่องใส ดังกล่าวในข้างต้น นอกจากนี้ยังทรงกำหนดวิธีการประกาศพระศาสนาอีกว่า “ให้เผยแผ่พระพุทธศาสนาด้วยขันติ คือ ความอดทน ไม่ให้ว่าร้ายหรือการเข่นฆ่าประหารเพื่อบีบบังคับให้คนหันมานับถือพระพุทธศาสนา” ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงได้ชื่อว่า เป็นศาสนาแห่งสันติภาพ<sup>๑๑</sup>

<sup>๙</sup> วิ. มหา. (ไทย) ๑/๑๘/๒๓.

<sup>๑๐</sup> วิ. มหา. (ไทย) ๑/๓๒/๓๙.

<sup>๑๑</sup> ขุ. ธ. (ไทย) ๒๕/๒๔/๓๙.

### ๓.๒.๑.๓) ทรงจัดตั้งพุทธบริษัท ๔

ระยะต่อมา พระองค์ทรงเห็นว่าบุคคลที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนามีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ พระพุทธองค์จึงได้ทรงกำหนดฐานะของคนเข้ามาบวช โดยให้มีฐานะเท่าเทียมกันทุกประการ คือทุกคนที่เข้ามาบวชมีฐานะเป็นเชื้อสายศากยบุตร และให้ถือว่าทุกคนมีสิทธิเสรีภาพในการปฏิบัติธรรมของพระองค์อย่างเท่าเทียมกัน และในข้อนี้ก็มีพุทธดำรัสเปรียบเทียบไว้ว่า “เปรียบเทียบเหมือนแม่น้ำใหญ่บางสาย...ไหลถึงมหาสมุทรแล้ว ย่อมละนามและโคตรอันเดิมเสีย วรรณะ ๔...ผู้ออกเรือนบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้ว ย่อมละชื่อและตระกูลเสีย เข้ามาเป็นสมณะ เชื้อสายศากยบุตรเหมือนกัน”<sup>๑๒</sup> ในขณะที่เดียวกันก็มีบุคคลเลื่อมใสในหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนามากขึ้น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีความเข้าใจไปในทางเดียวกัน และง่ายต่อการอบรมสั่งสอน พระพุทธองค์จึงมีแนวคิดในการจัดตั้งบริษัทขึ้นมา ซึ่งเรียกว่า พุทธบริษัท ๔ นั่นเอง ได้แก่ ภิกษุบริษัท ภิกษุณีบริษัท อุบาสกบริษัท และอุบาสิกาบริษัท

โดยหลักเกณฑ์ในการกำหนดคุณสมบัติของ พุทธบริษัท ๔ ดังนี้ คือ

- ภิกษุ : กำหนดคุณสมบัติและกัลลักรองโดยคณะสงฆ์
- ภิกษุณี : กำหนดคุณสมบัติและกัลลักรองโดยคณะสงฆ์ทั้ง ๒ ฝ่าย
- อุบาสก : กำหนดคุณสมบัติและแสดงตนเป็นพุทธมามกะ
- อุบาสิกา : กำหนดคุณสมบัติและแสดงตนเป็นพุทธมามิกา

และในขณะที่เดียวกันทรงกำหนดให้สงฆ์มีบทบาทในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรหรือบุคคลผู้ที่มีความเลื่อมใสในพระพุทธศาสนาและต้องการบวช รวมทั้งทรงอนุญาตให้สงฆ์มีหน้าที่ในการระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้นแก่บริษัท ๔ ทั้งหมด<sup>๑๓</sup>

รวมทั้งทรงกำหนดให้พุทธบริษัท ๔ มีสิกขาบทที่ต้องรักษาต่างกัน ดังนี้

(๑) ภิกษุบริษัท มีสิกขาบทที่ต้องรักษา ๒๒๗ ข้อ ส่วนสามเณรที่เป็นเหล่ากอแห่งสมณะ มีสิกขาบทที่ต้องรักษา ๑๐ ข้อ

(๒) ภิกษุณีบริษัท มีสิกขาบทที่ต้องรักษา ๓๑๑ ข้อ ส่วนสามเณรี มีสิกขาบทที่ต้องรักษา ๑๐ ข้อ และสิกขมานา กำหนดให้รักษาสิกขาบท ๖ ข้อ

(๓) อุบาสกบริษัท มีสิกขาบทที่ต้องรักษา ๕ ข้อ และพึงรักษาศีลอุโบสถอีก ๘ ข้อ ในวันอุโบสถ

(๔) อุบาสิกาบริษัท มีสิกขาบทที่ต้องรักษา ๕ ข้อ และพึงรักษาศีลอุโบสถอีก ๘ ข้อ ในวันอุโบสถ เช่นเดียวกับอุบาสกบริษัท

<sup>๑๒</sup> วิ. จุล. (ไทย) ๗/๔๖๐/๒๘๐.

<sup>๑๓</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๓/๖๐๘/๕๕๕.

### ๓.๒.๑.๔) พุทธวิธีสร้างแรงจูงใจ (ในการปฏิบัติธรรม)

โดยทรงแต่งตั้งบุคคลดังนี้ คือ

- พระสารีบุตร เป็นธรรมเสนาบดี มีฐานะเป็น รองประธานบริหารพุทธบริษัท และ  
อัครสาวกฝ่ายขวา

- พระโมคคัลลานะ เป็นอัครสาวกฝ่ายซ้าย และมีหน้าที่ดูแลงานบริหาร

- พระอานนท์ เป็นเลขาธิการของพุทธองค์

- สาวกทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์ เป็นเอตทัคคะ คือผู้ชำนาญการที่จะรับภาระ  
งานด้านต่าง ๆ เช่น พระมหากัสสปะ ผู้เชี่ยวชาญในด้านธุดงค์<sup>๑๔</sup>

จากพระพุทธพจน์ที่ว่า “นิคฺคณฺเห นิคฺคณฺหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคณฺหารหํ” ช่มคนที่  
ควรข่ม ยกย่องคนที่ควรยกย่อง” นั้นก็หมายถึงพระพุทธองค์ทรงใช้หลักการในการบริหารพุทธ  
บริษัท ๔ โดยการยกย่องและสรรเสริญคนดี และทรงตำหนิหรือว่ากล่าวคนที่ยังประมาทอยู่ใน  
การดำเนินชีวิต<sup>๑๕</sup>

### ๓.๓ รูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี

#### ๓.๓.๑) ยึดหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา

พระพุทธองค์ทรงกำหนดหลักไตรสิกขาไว้ ก็เพื่อเป็นระบบฝึกฝนอบรมกาย วาจา  
ใจ หรืออบรมใน ๓ ด้านใหญ่ ๆ คือ ทางปัญญา ทางศีล และทางจิต และที่สำคัญนั้นพระองค์ก็  
ได้ทรงสรุปหลักไตรสิกขา ลงในหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ โดยสามารถจำแนกได้ดังนี้ คือ

๑) หลักการพัฒนาศีล (อริศีลสิกขา) สรุปลงในสัมมาวาจา สัมมากรรมันตะ และ  
สัมมาอาชีวะ

๒) หลักการพัฒนาสมาธิ (อริจิตตสิกขา) สรุปลงในสัมมาวายามะ สัมมาสติ และ  
สัมมาสมาธิ

๓) หลักการพัฒนาปัญญา (อริปัญญาสิกขา) สรุปลงในสัมมาทิฏฐิ และสัมมา  
สังกัปปะ

และพระองค์ก็ทรงสรุปสารประโยชน์ของไตรสิกขาไว้ว่า “อย่างนี้ศีลอย่างนี้สมาธิ  
อย่างนี้ปัญญา สมาธิอันศีลอบรมแล้ว ย่อมมีผลมาก มีอานิสงส์มาก ปัญญาอันสมาธิอบรมแล้ว  
ย่อมมีผลมาก มีอานิสงส์มาก จิตอันปัญญาอบรมแล้ว ย่อมหลุดพ้นจากอาสวะทั้งสาม คือ กามาสวะ  
ภวาสวะ อวิชชาสวะ โดยชอบ”<sup>๑๖</sup>

<sup>๑๔</sup> อัง.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๔๖/๓๐.

<sup>๑๕</sup> ขุ.ชา. (บาลี) ๒๗/๒๔๒๒/๕๓๑.

<sup>๑๖</sup> เสฐียรพงษ์ วรรณปก, วาระสุดท้ายของพระพุทธองค์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร :  
มติชน, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๕.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมีวิธีการคิดเชิงระบบ กล่าวคือ หลักธรรม ปฏิจจนุปบาท หรืออทัปปัจจยตา ซึ่งกล่าวถึงเหตุปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (เมื่อสิ่งนี้มี สิ่งนี้จึงมี เมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้น สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น เพราะสิ่งนี้ไม่มี สิ่งนี้จึงไม่มี เพราะสิ่งนี้ดับไป สิ่งนี้จึงดับไป) หรือหลักธรรมปรโตโฆสะ ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ปฏิบัติธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพุทธธรรมนั้นกล่าวถึงเรื่องสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ มนุษย์จึงต้องเลือกสถานที่ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้พัฒนาตนเองด้วย เพราะมนุษย์ไม่ได้อยู่อย่างโดดเดี่ยวหรืออยู่เหนืออิทธิพลของสภาพแวดล้อมเสมอไป แต่สรรพสิ่งจะมีความเกี่ยวข้องโยงใยมีผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### ๓.๓.๒) พุทธวิธีในการสื่อสาร<sup>๑๗</sup>

พุทธวิธีในการสื่อสาร<sup>๑๘</sup> คือ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงสอนพุทธบริษัท คือ ภิกษุ ภิกษุณีอุบาสก อุบาสิกา หรือบุคคลทั่วไปทั้งเทวดาและมนุษย์ ตามพระนามที่ได้รับการยกย่องว่า สดุดา เทวมนุสสุสาน์ ทรงเป็นศาสดาของมนุษย์ทั้งหลาย พระพุทธเจ้าทรงมีเป้าหมายในการสอนคือฝึกฝนอบรมคนให้เกิดปัญญาที่แท้จริง เพื่อให้ใช้ปัญญาดำเนินชีวิต ทางใดที่จะก่อให้เกิดปัญญา พระองค์ก็จะทรงสอนหรือแนะนำ<sup>๑๙</sup> พระอัจฉริยภาพของพระพุทธองค์ในด้านการสอนเป็นที่ปรากฏเด่นชัดว่าได้เผชิญกับนักปราชญ์ราชบัณฑิต เจ้าลัทธินิกาย ซึ่งบางพวกก็เข้ามาดี บางพวกก็เข้ามาร้าย บางพวกเข้ามาทำทาสตีปัญญาหรือมาแสวงหาความรู้ และบางพวกมาเพราะต้องการชมปราบปราม แต่พระองค์ก็ทรงสามารถเอาชนะได้ด้วยพระอัจฉริยภาพในการสอนของพระพุทธองค์ ทำให้บุคคลในสังคมทุกระดับ นับตั้งแต่กษัตริย์ พราหมณ์ แพทย์ ศูทร ซึ่งมีความแตกต่างกันด้านความเชื่อ ความประพฤติ และทางสติปัญญา ได้หันมานับถือ พระรัตนตรัย พุทธวิธีเทศนาธรรม มีคุณลักษณะ ๔ อย่างดังนี้

๑. สันทสนหา อธิบายให้เห็นชัดเจนแจ่มแจ้ง เหมือนนุงมือไปดูให้เห็นกับตา

๒. สมาทปนา ชักจูงใจให้เห็นจริงด้วย ชวนให้คล้อยตาม จนต้องยอมรับและนำไปปฏิบัติ

๓. สมุตเตชนา ระวังใจให้แกล้งกล้า บังเกิดกำลังใจ ปลูกให้มีอุตสาหะแข็งขันมั่นใจว่าจะทำให้สำเร็จได้ ไม่หวั่นระย่อต่อความเหนื่อยยาก

<sup>๑๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธวิธีการสอน, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐.

<sup>๑๘</sup> วศิน อินทสระ, พุทธวิธีในการสอน, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมดา, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓.

<sup>๑๙</sup> เสฐียรพงษ์ วรรณปก, คิดเป็นทำเป็นตามแนวพุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๗.

๔. **สัมปหังสนา** ชโลมใจให้เข้มแข็ง ร่าเริง เบิกบาน ไม่น่าเบื่อ และเปี่ยมด้วยความหวัง เพราะมองเห็นคุณประโยชน์ที่ตนพึงได้รับจากการปฏิบัติ

อาจผูกเป็นคำสั้นๆ ได้ว่า แจ่มแจ่ม จูงใจ หาญกล้า ร่าเริง หรือ ชี้ชัด เชิญชวน คึกคัก เบิกบาน

### ๓.๓.๓) กุศโลบายในการสั่งสอนพุทธบริษัทของพระพุทธเจ้า

พระพุทธเจ้าเมื่อจะทรงสอนใครแต่ละครั้ง พระองค์ได้มีกุศโลบายการสำรวจตรวจสอบองค์ประกอบหลาย ๆ อย่างในการสอนบุคคลระดับต่าง ๆ ที่มีพื้นฐานความรู้สติปัญญาที่แตกต่างกัน หัวข้อนี้จะเป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับพุทธวิธีการสื่อสาร ซึ่งเป็นวิธีที่พระพุทธองค์ทรงใช้ประยุกต์คำสอนแต่ละลักษณะให้มีความเหมาะสม กุศโลบายการสอนของพระพุทธเจ้า มีหลายอย่าง ที่น่าสังเกตหรือพบบ่อย คงจะได้แก่วิธีต่อไปนี้

๑. **แบบสากัจจา** หรือสนทนาวิธีนี้น่าจะเป็นกุศโลบายที่พระพุทธองค์ทรงใช้บ่อยไม่น้อยกว่าวิธีใด ๆ โดยเฉพาะในเมื่อผู้มาเฝ้าหรือทรงพบนั้น ยังไม่ได้เลื่อมใสศรัทธาในพระศาสนา ยังไม่รู้ ยังไม่เข้าใจหลักธรรม ในการสนทนาพระพุทธองค์ทรงเป็นฝ่ายถามนำคู่สนทนาเข้าสู่ความเข้าใจธรรมและเกิดความเลื่อมใสในที่สุด การสอนแบบนี้จะมีปรากฏใน พระไตรปิฎกหลาย ๆ ที่ เช่น กรณีของปริพพาชกชื่อวัจฉโคตร ที่เข้าไปทูลถามเรื่องความเห็นสุดโต่ง ๑๐ ประการกับพระองค์ และก็ได้มีการสนทนาแบบถาม-ตอบ ในเรื่องดังกล่าวระหว่าง ปริพพาชกกับพระพุทธองค์<sup>๒๐</sup> เป็นต้น ในการสอนแบบสากัจจาหรือสนทนา จะมีการถามในรายละเอียดได้มากกว่าการสอนแบบทั่วไป เพราะเป็นการให้ข้อมูลต่อกลุ่มชนที่มีจำนวนจำกัด ซึ่งเมื่อพระพุทธองค์แสดงธรรมจบ ผู้ฟังมักจะได้รับคุณวิเศษจากการฟังธรรมโดยวิธีนี้อยู่เสมอ

๒. **แบบบรรยาย** พระพุทธเจ้าจะทรงใช้ที่ประชุมใหญ่ในการแสดงธรรมประจำวัน ซึ่งมีประชาชนหรือพระสงฆ์จำนวนมากมาฟังเพื่อเพิ่มความรู้และความสงบทางจิตใจ ลักษณะพิเศษของกุศโลบายการสอนแบบนี้มีทั้งการแสดงธรรมที่มีใจความยาว และที่มีใจความสั้น ๆ ตามต่อสถานการณ์ที่เห็นว่าเหมาะสม เช่นในพรหมชาลสูตร พระองค์ก็ได้บรรยายเกี่ยวกับเนื้อหาของศีล ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ ๑) ศีลระดับต้นที่เรียกว่าจูลศีล ๒) ศีลระดับกลางที่เรียกว่ามัชฌิมศีล ๓) ศีลระดับสูงที่เรียกว่ามหาศีล และตอนท้าย ก็แสดงเรื่องทิวภูมิหรือปรัชญาของลัทธิต่าง ๆ ร่วมสมัยพุทธกาล ซึ่งมีทั้งหมด ๖๒ ทฤษฎี โดยพระพุทธเจ้าทรงนำมาแสดง หรือบรรยายและชี้ให้เห็นว่า พระพุทธศาสนามีความเห็นหรือมีหลักคำสอนที่ต่างจากทฤษฎี ทั้ง ๖๒ ประการนี้อย่างไร<sup>๒๑</sup> เป็นต้น

<sup>๒๐</sup> ดูรายละเอียดใน ม.ม. (ไทย) ๑๓/๑๘๗-๑๘๘/๒๑๙-๒๒๓.

<sup>๒๑</sup> ดูรายละเอียดใน ที.สี. (ไทย) ๙/๒๕-๑๐๔/๑๑-๓๙.

**๓. การตอบปัญหา** การตอบปัญหาของพระพุทธองค์ทรงสอนให้พิจารณาคุณลักษณะของปัญหาและใช้วิธีการตอบให้เหมาะสม เพราะโดยมากการถามปัญหาจะเป็นผู้นับถือลัทธิศาสนาอื่น เพียงเพื่อข่มและลองภูมิ แต่พระพุทธองค์ทรงแยกประเภทปัญหาไว้ตามลักษณะ กุศโลบายการตอบ ๔ ประการ

- ๑) เอกังสพพยากรณ์ปัญหา ปัญหาที่ฟังตอบตรงไปตรงมา
- ๒) ปฏิปุจฉาพยากรณ์ปัญหา ปัญหาที่ฟังย่อมถามแล้วจึงตอบตอบ
- ๓) วิภังชพยากรณ์ปัญหา ปัญหาที่จะต้องแยกความตอบ
- ๔) รูปนียปัญหา ปัญหาที่ฟังยับยั้งเสีย

ดังปรากฏในเวทตาสังยุต ที่มีเวทดาไปทูลถามพระพุทธเจ้าว่า “บุคคลให้อะไรชื่อว่าให้กำลัง ให้อะไรชื่อว่าให้วรรณะ ให้อะไรชื่อว่าให้ความสุข ให้อะไรชื่อว่าให้จักขุ และใครชื่อว่าให้ทุกสิ่งทุกอย่าง” พระพุทธเจ้าก็ตรัสตอบว่า “บุคคลที่ให้ข้าว ชื่อว่าให้กำลัง ให้ผ้าชื่อว่าให้วรรณะ ให้ยานชื่อว่าให้ความสุข ให้ประทีปชื่อว่าให้จักขุ และผู้ให้ที่พักชื่อว่าให้ทุกสิ่งทุกอย่าง ส่วนผู้พร่ำสอนธรรมชื่อว่าให้อมตะ”<sup>๒๒</sup> ซึ่งเนื้อหาดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงลักษณะการสอนแบบตอบปัญหา และแสดงถึงการให้ความหมาย ทำให้การสอนได้ผลดียิ่งขึ้น

**๔. แบบวางกฎข้อบังคับ** โดยใช้กุศโลบายกำหนดหลักเกณฑ์ การว่ากล่าวตักเตือนมีกฎและข้อบังคับให้พระสาวกหรือพระสงฆ์ปฏิบัติ หรือยึดถือด้วยความเห็นชอบพร้อมกัน เพื่อคุณประโยชน์ที่ต้งาม ดังจะเห็นได้จากการที่พระองค์ทรงบัญญัติวินัยต่าง ๆ ซึ่งใช้เป็นข้อบังคับให้พระภิกษุได้ปฏิบัติตาม และที่สำคัญกฎข้อบังคับที่พระองค์ทรงบัญญัติขึ้น สามารถเป็นตัวแทนของพระองค์ได้ ดังที่ทรงตรัสในวันทีพระองค์จะเสด็จดับขันธปรินิพพานว่า “ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้ว บัญญัติแล้วแก่เธอทั้งหลาย หลังจากเราล่วงลับไปก็จะเป็นศาสดาของเธอทั้งหลาย”<sup>๒๓</sup>

### ๓.๓.๔) จำแนกอธิบายพุทธวิธีในการสอน

การสอนหรือการถ่ายทอดความรู้ทุกเรื่อง ถึงแม้ผู้ถ่ายทอดจะมีความรู้ดีสักเพียงใดก็ตาม หากขาดอุบายการสอนที่ดึงดูดให้ผู้เรียนมีความสนใจได้ การสอนนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จ หรือภาษาปัจจุบันเรียกว่าขาดเทคนิคในการสอน พระพุทธเจ้าทรงแสดงให้เห็นถึงความเป็นเลิศในพุทธวิธีการสื่อสาร (การสอน) เป็นอย่างยิ่ง ประกอบด้วย ๑๐ วิธี คือ

**๑. การยกอุทาหรณ์และการเล่านิทานประกอบ** การยกตัวอย่างประกอบคำอธิบาย และการเล่านิทานประกอบการสอนช่วยให้เข้าใจได้ง่ายและชัดเจน ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาปรากฏนิทานชาดกมากถึง ๕๔๗ เรื่อง เช่น สอนเรื่องความเสียหายอันเกิดจาก

<sup>๒๒</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๔๒/๕๘.

<sup>๒๓</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๖/๑๖๔.

ความไม่สามัคคี โดยยกตัวอย่างเรื่องภิกษุชาวเมืองโกสัมพี<sup>๒๔</sup> หรือสอนเรื่องอยู่อย่างสงบ ต้องอาศัยการประกอบความเพียรอยู่เสมอ โดยการยกเอาเฉพาะพระมหากัสสปะเป็นตัวอย่าง โดยตรัสยกย่องว่า “เป็นผู้มีสติ หมั่นประกอบความเพียร ไม่ติดอยู่ในที่ ละความห่วงอาลัยไป เหมือนหงส์ละเปลือกตมไป ฉะนั้น”<sup>๒๕</sup> ดังนั้นการสอนแบบนี้จึงถือว่าเป็นเรื่องที่ทำให้มองเห็นภาพคำสอนให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ช่วยให้จำแม่น เห็นจริงและความเพลิดเพลิน ทำให้การเรียนการสอนมีรสยิ่ง

**๒. การเปรียบเทียบด้วยข้ออุปมา** คำอุปมาช่วยให้เรื่องที่ลึกซึ้งเข้าใจยาก ปรากฏความหมายเด่นชัดออกมา และเข้าใจง่ายขึ้น โดยเฉพาะมักใช้ในการอธิบายสิ่งที่เป็นนามธรรม เปรียบให้เห็นชัดด้วยสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือแม้เปรียบเทียบที่เป็นรูปธรรมด้วยข้ออุปมารูปธรรม ก็ช่วยให้หนักแน่นเข้า เช่น ครั้งพระพุทธเจ้าตรัสสอนแก่เมณฑกเศรษฐีว่า “โทษของคนอื่นเห็นได้ง่าย ส่วนโทษของตนเห็นได้ยาก เพราะคนนั้นชอบไปรยโทษของผู้อื่น เหมือนคนไปรยแกลบ แต่กลับปกปิดโทษของตนไว้ เหมือนพรานนกปกปิดร่างพรางกายตนไว้”<sup>๒๖</sup> หรือครั้งที่พระองค์ตรัสในคราวที่ประทับอยู่ในอารามของอนาถปิณฑกเศรษฐี เขตกรุง สาวัดตีว่า “สมณพราหมณ์พวกหนึ่งแล่นเลยไปไม่บรรลुरुธรรมที่เป็นสาระ ชื่อว่าพอกพูนเครื่องพันธนาการใหม่ ๆ ยิ่งขึ้น ยึดมั่นในสิ่งที่ตนได้เห็นแล้วและฟังอย่างนี้ จึงตกสู่หลุมถ่านเพลิงตลอดไป เหมือนแมลงตกลู่ประทีปน้ำมันฉนั้น”<sup>๒๗</sup> การใช้ข้ออุปมานี้ น่าจะเป็นกลวิธีประกอบการสอนที่พระพุทธองค์ทรงใช้มากที่สุด มากกว่ากลวิธีอื่นใด

**๓. การใช้อุปการณการสอน** ในสมัยพุทธกาล ย่อมไม่มีอุปการณการสอนชนิดต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นไว้เพื่อการสอนโดยเฉพาะเหมือนสมัยปัจจุบัน เพราะยังไม่มีการจัดการศึกษาเป็นระบบขึ้นอย่างกว้างขวาง หากจะใช้อุปการณบ้าง ก็คงต้องอาศัยวัตถุสิ่งของที่มีในธรรมชาติ เช่น ในครั้งที่พระพุทธองค์ประทับอยู่ที่สิสพาวนใกล้เมืองโกสัมพี ก็ได้สอนภิกษุทั้งหลายโดยใช้ใบประตูเป็นอุปการณ คือ พระองค์ได้หยิบใบประตูลายมาเล็กน้อยแล้วถามภิกษุทั้งหลายว่า ใบไม้ในป่ากับพระหัตถ์ของพระองค์ที่ใหนมากกว่ากัน ภิกษุทั้งหลายก็ทูลว่า ในป่ามีมากยิ่งนัก แล้วพระองค์ก็ตรัสแสดงการที่พระองค์ไม่สอนทั้งหมด เพราะคำสอนของพระองค์นั้นมีมากมายเหมือนไม้ประตูลายในป่า แต่ที่ตรัสเปรียบคำสอนที่จำเป็นเหมือนใบไม้ในกำมือ เพราะมีความจำเป็นต่อการทำที่สุดแห่งทุกข์ให้สิ้น<sup>๒๘</sup>

<sup>๒๔</sup> ขุ.ขุ. (ไทย) ๒๕/๖/๒๕.

<sup>๒๕</sup> ขุ.ขุ. (ไทย) ๒๕/๙๑/๕๗.

<sup>๒๖</sup> ขุ.ขุ. (ไทย) ๒๕/๒๕๒/๑๑๐.

<sup>๒๗</sup> ขุ.ขุ. (ไทย) ๒๕/๕๙/๓๐๖.

<sup>๒๘</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๙/๑๑๐๑/๖๑๓.



**๔. การทำเป็นตัวอย่าง** วิธีสอนที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในทางจริยธรรม คือ ทำเป็นตัวอย่าง ซึ่งเป็นการสอนแบบไม่ต้องกล่าวสอน เป็นทำนองการสาธิตให้ดู แต่ที่พระพุทธเจ้าทรงกระทำนั้นเป็นไปในรูปทรงเป็นผู้นำที่ดี เช่น กรณีของภิกษุที่ป่วยจนต้องนอนจมกองมูลและคูถของตนเอง ไม่มีภิกษุรูปใดมีความปรารถนาที่จะเข้าไปดูแลพยาบาล พระพุทธเจ้าจึงสอนภิกษุทั้งหลายที่อยู่ในอาวาสนั้น ด้วยการลงมือปฏิบัติดูแลพยาบาลภิกษุรูปนั้นด้วยพระองค์เอง หลังจากที่ทรงดูแลจนภิกษุที่อาพาธให้มีอาการดีขึ้นแล้ว ในตอนประชุมได้ตรัสไว้ เพื่อเป็นข้อคิดแก่ภิกษุทั้งหลายว่า “ภิกษุทั้งหลาย พวกเธอไม่มีมารดา ไม่มีบิดา ผู้ใดเล่าจะพยาบาลพวกเธอ ถ้าพวกเธอไม่พยาบาลกันเอง ใครเล่าจักพยาบาล ผู้ใดจะพึงอุปัฏฐากขอให้ผู้นั้นพยาบาลภิกษุผู้อาพาธเถิด”<sup>๒๙</sup>

**๕. การเล่นภาษา เล่นคำ และใช้คำในความหมายใหม่** การเล่นภาษาและเล่นคำ เป็นเรื่องของความสามารถในการใช้ภาษาผสมกับปฏิภาณ ข้อนี้เป็นอัจฉริยภาพแสดงถึง พระปรีชาสามารถของพระพุทธเจ้าที่มีรอบไปทุกด้าน จะเห็นได้จากกรณีของเวรัญชพราหมณ์ ที่มากล่าวต่อพระองค์ต่าง ๆ นานา แทนที่พระองค์จะปฏิเสธการกล่าวหาเหล่านั้น กลับนำคำกล่าวหามาอธิบายด้วยการใช้ภาษา การเล่นคำ โดยการนำเข้าสู่หลักการที่ถูกต้องของพระองค์ เช่น ในข้อกล่าวหาที่พราหมณ์ต่อว่าพระพุทธเจ้าว่า “ท่านเป็นพระโคตม เป็นคนไม่มีสมบัติ” ซึ่งสมบัติในความหมายของพราหมณ์ เป็นการกล่าวถึงสมบัติภายนอก ที่เป็นเครื่องตอบสนองความต้องการพื้นฐาน แต่พระพุทธเจ้าให้ความหมายการไม่มีสมบัติคือ การละสิ่งที่ทำให้ชีวิตติดอยู่กับวัตถุนั้น ๆ เพราะการตัดรากเหง้าแห่งอกุศลทั้งหลายชื่อว่า ไร้ซึ่งความเป็นคนมีสมบัติ เพราะการละอกุศลทั้งหลายได้อย่างสิ้นเชิง<sup>๓๐</sup> เป็นต้น

แม้ด้านการสอนหลักธรรมทั่วไป พระองค์ก็ทรงรับเอาคำศัพท์ที่มีอยู่แต่เดิมในลัทธิศาสนาเก่ามาใช้ แต่ทรงกำหนดความหมายให้ใหม่ ซึ่งเป็นวิธีการช่วยให้ผู้ฟังผู้เรียนหันมาสนใจ และกำหนดคำสอนได้ง่าย เพียงแต่มาทำความเข้าใจเสียใหม่เท่านั้นและเป็นการช่วยให้มีการพิจารณาเปรียบเทียบไปในตัวด้วยว่าอย่างไรหนูก ออย่างไหนผิดอย่างไร จึงเห็นได้ว่า พราหมณ์ อริยะะ ยัญ ตบะ ไพบูชา ยัญ ฯลฯ ซึ่งเป็นคำลัทธิศาสนาเดิม ก็มีใช้ในพระพุทธศาสนาด้วยทั้งสิ้น แต่ก็มีความหมายต่างออกไปเป็นอย่างใหม่

**๖. อุบายเลือกคน และการปฏิบัติรายบุคคล** การเลือกคนเป็นอุบายสำคัญในการเผยแผ่พระศาสนา ในการประกาศธรรมของพระพุทธเจ้า เริ่มแต่ระยะแรกประดิษฐานพระพุทธศาสนา จะเห็นได้ว่าพระพุทธเจ้าทรงดำเนินพุทธกิจด้วยพุทโธบายอย่างที่เรียกว่า การวางแผนที่ได้ผลจริง ทรงพิจารณาว่าเมื่อจะเข้าไปประกาศพระศาสนาในถิ่นใดถิ่นหนึ่ง ควรไปโปรดใครก่อน เช่น ครั้งตรัสรู้แล้วก็เลือกที่จะโปรดปัญจวัคคีย์ก่อน เพราะทรงเห็นว่าพวกเขามี

<sup>๒๙</sup> วิ.ม. (ไทย) ๕/๓๖๕/๒๓๙-๒๔๑.

<sup>๓๐</sup> ดูรายละเอียดใน วิ.ม.หา. (ไทย) ๑ /๒-๑๐/๒-๔.

พื้นฐานความศรัทธาเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ง่ายต่อการทำความเข้าใจคำสอนของพระองค์ และต่อมาก็สอนชายหนุ่มที่ชื่อยสกุบุตร ซึ่งเป็นบุตรของเศรษฐีและผู้นำของชายหนุ่มในชุมชนนั้น เพราะพระองค์ทรงเล็งเห็นว่าปัญจวัคคีย์และ ยสกุบุตรนี่จะเป็นสาวกที่จะช่วยในการเผยแผ่คำสอนได้มาก<sup>๓๑</sup> จากนั้นพระองค์ก็เสด็จไปโปรดชฎิล ๓ พี่น้อง พร้อมบริวาร ทั้งพัน เริ่มด้วยชฎิลคนพี่ใหญ่เสียก่อน แล้วนำชฎิลเหล่านี้ ผู้กลายเป็นสาวกแล้ว เข้าสู่ครราชคฤห์ประกาศธรรม ณ พระนครนั้น ได้ราชาเป็นสาวก เป็นอันว่าพอเริ่มต้นประกาศ พระศาสนา ก็ได้ทั้งนักบวชผู้ใหญ่ เศรษฐี และราชา ซึ่งเป็นคนชั้นสูงสมัยนั้นเป็นสาวก เป็นการนำทางเสด็จเผยแผ่ให้ปลอดภัยต่อไป

ในการทรงสั่งสอนคนแต่ละถิ่น หรือแต่ละหมู่คณะ ก็มักทรงเริ่มต้นที่บุคคลผู้เป็นประมุข เช่นพระมหากษัตริย์ หรือหัวหน้าของหมู่นั้น ๆ ทำให้การประกาศพระศาสนาได้ผลดี และรวดเร็ว และเป็นที่ยืนยันพระปรีชาสามารถของพระองค์ด้วย

**๗. การรู้จักจังหวะและโอกาส** ผู้สอนต้องรู้จักใช้จังหวะและโอกาสให้เป็นประโยชน์ เช่น กรณีของการบัญญัติพระวินัยแต่ละข้อ พระองค์ก็ต้องมีมูลเหตุของความผิดที่เกิดขึ้นเสียก่อน แล้วจึงสอนโทษที่เกิดจากการล่วงละเมิด หลังจากนั้นก็จะบัญญัติสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติหรือที่ควรปฏิบัติ ซึ่งต่อมาเรียกว่าพระวินัย เช่น กรณีของพระสุทินที่ต้องอาบัติปาราชิกด้วยการเสพเมถุนกับอดีตภรรยาของตน<sup>๓๒</sup>

ต่อมาพระองค์ก็ได้ทรงบัญญัติ ในเรื่องความผิดที่ประทุพถิตแล้วขาดจากความเป็นข้อที่ ๑ และอีกกรณีหนึ่งที่แสดงถึงการรู้จักใช้จังหวะและโอกาสของพระพุทธองค์ก็คือ ในเรื่องการทำสังคายนา เมื่อครั้งยังทรงพระชนม์อยู่ มีภิกษุหลายรูปเข้าไปทูลแสดงความประสงค์ให้พระองค์ทำสังคายนา แต่กาลเวลายังไม่สมควรก็ตรัสห้ามเสีย แต่เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นต่อลัทธิต่ออื่น ๆ ที่มีการแตกแยกเพราะครูอาจารย์สิ้นไป และทรงเห็นว่าถึงเวลาแล้วโดยการอ้างตัวอย่างจากลัทธิต่าง ๆ และเหตุปัจจัยที่เหมาะสม จึงมีมติให้ภิกษุได้ทำสังคายนาโดยทรงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของพระธรรมวินัย และได้ทรงมอบหมายให้ภิกษุมีพระสารีบุตร เป็นต้น ได้ทำการสังคายนาในโอกาสที่เหมาะสม<sup>๓๓</sup>

**๘. ความยืดหยุ่นในการใช้วิธีการ** ถ้าผู้สอนสอนอย่างไม่มีอึดตาย ตัดต้นหามาจะ ติฎฐิตเสียให้น้อยที่สุด ก็จะมุ่งไปยังผลสำเร็จในการเรียนรู้เป็นสำคัญ สุดแต่จะใช้กลวิธีใดให้การสอนได้ผลดีที่สุด ก็จะทำในทางนั้น ไม่กลัวว่าจะเสียเกียรติ ไม่กลัวจะถูกดูถูกลงกว่าแพ้ เช่น กรณีที่พระพุทธเจ้าตรัสกับคนฝึกม้าที่มีวิธีการฝึกด้วยวิธีแบบสุภาพ วิธีแบบรุนแรงทั้งวิธีแบบสุภาพและรุนแรง จนกระทั่งสุดท้ายเมื่อฝึกไม่ได้ก็ฆ่าทิ้งเสีย ซึ่งพระองค์ก็ใช้วิธีการที่คน ฝึกม้า

<sup>๓๑</sup> ดูรายละเอียดใน วิ.ม. (ไทย) ๔/๑๒-๓๑/๑๘-๔๐.

<sup>๓๒</sup> ดูรายละเอียดใน วิ.ม. (ไทย) ๑/๒๔-๓๗/๑๗-๒๗.

<sup>๓๓</sup> ดูรายละเอียดใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๗๖-๓๐๒/๒๔๗-๒๕๐.

กล่าวไว้นั้น ย้อนกลับมาเป็นอุปกรณ์การสอนของพระองค์ ด้วยพระดำรัสว่า “เรายอมฝึกคนด้วยวิธีแบบสุภาพบ้าง ด้วยวิธีแบบรุนแรงบ้าง ด้วยวิธีทั้งสุภาพและทั้งรุนแรงปนกันไปบ้าง และถ้าฝึกไม่ได้ก็ฆ่าเสีย”<sup>๓๔</sup> แต่กรณีการฆ่าของพระองค์นั้น หมายถึงการไม่เอาใจใส่ต่อบุคคลที่ไม่สนใจในธรรม จึงฆ่าเสียคือปล่อยให้ให้ล่นไปสู่หนทางที่ไม่ดี เพราะสาเหตุจากการไม่สนใจของบุคคลนั้น การทำในลักษณะดังกล่าว ถือว่าเป็นการฆ่าในอริยวินัย

**๙. การลงโทษและการให้รางวัล** การลงโทษในที่นี้คือ การลงโทษซึ่งมีทั้งในทางธรรมและวินัย มีบทบัญญัติความประพฤติอยู่แล้ว การให้รางวัลคือการแสดงธรรมไม่กระทบกระทั่งไม่รุกรานใคร แต่เป็นการกล่าวสรรเสริญในการกระทำที่ถูกต้อง และถือว่าเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นด้วย ในเรื่องของการลงโทษ เช่น การลงพรหมทัณฑ์ต่อพระฉันทะ ซึ่งมีความเย่อหยิ่งว่าตนเองเป็นผู้อุปฐากพระพุทธเจ้า ในสมัยที่ยังทรงพระเยาว์จนกระทั่งออกบวช เป็นเหตุให้พระฉันทะไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งสอนของครูอาจารย์ ด้วยเหตุนี้ เพื่อให้พระฉันทะรู้จักสำนึกในการกระทำของตนเอง พระพุทธเจ้าจึงตรัสให้มีการลงพรหมทัณฑ์ ด้วยการไม่ให้ผู้ใดพูดคุยหรือกล่าวตักเตือนอะไรเลยแก่พระฉันทะ โดยตรัสกับพระอานนท์ก่อนที่จะเสด็จดับขันธปรินิพพานว่า “อานนท์ เมื่อเราล่วงไปแล้ว สงฆ์พึงลงพรหมทัณฑ์แก่ภิกษุฉันทะ ด้วยการที่ว่า แม้ภิกษุฉันทะจะพูดได้ตามต้องการ แต่ภิกษุไม่พึงว่ากล่าวตักเตือน พร่ำสอนเธอ”<sup>๓๕</sup>

การให้รางวัลของพระพุทธองค์นั้น ที่ปรากฏเด่นก็คือ การตรัสยกย่องในความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ที่เรียกว่าเป็น “เอตทัคคะ” เช่น กรณียกย่องพระสารีบุตรว่า มีความเป็นเลิศในด้านผู้มีสติปัญญามาก มีความเข้าใจอรรถแห่งธรรมที่ละเอียดลึกซึ้งได้ โดยเปรียบพระสารีบุตรเหมือนเสนาบดีที่มีความรอบรู้ได้อย่างสูงสุด ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า “นรชนใดผู้ไม่ต้องเชื่อใคร รู้จักนิพพานที่ปัจฉิมยะอะไรปรุงแต่งไม่ได้ตัดรอยต่อแห่งการเกิดใหม่ ทำลายโอกาสแห่งการท่องเที่ยวไปในสังสาร ความคลายหวังแล้ว นรชนนั้นแล เป็นบุรุษสูงสุด”<sup>๓๖</sup> แม้ว่าพระพุทธเจ้าจะทรงใช้การชมเชยกยกย่องบ้าง ก็เป็นไปในรูปแบบการยอมรับคุณค่าความดีของผู้นั้น เป็นการกล่าวชมเชยโดยธรรม ให้เขามั่นใจในการทำความดีของตน แต่ไม่ให้เกิดเป็นการเปรียบเทียบชมคนอื่นลง บางทีทรงยกย่องเพื่อให้ถือเป็นตัวอย่างหรือเพื่อแก้ความเข้าใจผิด ให้ตั้งทัศนคติที่ถูก

**๑๐. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า** ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นต่างครั้งต่างคราว ย่อมมีลักษณะแตกต่างกันไปไม่มีที่สิ้นสุด การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าย่อมอาศัยปฎิภาณคือความสามารถในการประยุกต์หลัก วิธีการ และกลวิธีต่างๆมาใช้ให้เหมาะสม เป็นเรื่องเฉพาะครั้งเฉพาะคราวไป ยิ่งในการประกาศพระศาสนาของพระพุทธเจ้าต้องเจอปัญหามากมาย และพระองค์ก็ต้องอาศัยปฎิภาณแก้ไขอยู่ตลอดเวลา เช่น กรณีของครอบครัวพราหมณ์ที่อยู่ในเมือง

<sup>๓๔</sup> อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๑๑/๑๖๙-๑๗๑.

<sup>๓๕</sup> ที.ม. (ไทย) ๒๙/๘๘/๒๗๕.

<sup>๓๖</sup> ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๘๘/๒๗๕.

ราชคฤห์ ฝ่ายสามีนับถือศาสนาพราหมณ์แต่ภรรยา นับถือพระพุทธศาสนา และภรรยาก็สรรเสริญแต่พระพุทธคุณอยู่ตลอดเวลา จนสามีไม่พอใจ คอยพูดว่าร้ายพระพุทธเจ้าต่าง ๆ นานา จนกระทั่งอยู่มาวันหนึ่งภรรยาทำอาหารหล่น แล้วเปล่งอุทานด้วยคำที่แสดงออกถึงความเคารพต่อพระพุทธเจ้า พราหมณ์เกิดความไม่พอใจยิ่งนัก จึงไปเพื่อที่จะเอาชนะด้วยการถามให้พระพุทธเจ้าจนปัญญาในการตอบปัญหาว่า “บุคคลกำจัดอะไรได้จึงอยู่เป็นสุข กำจัดอะไรได้จึงไม่เศร้าโศก ข้าแต่พระโคตม พระองค์ทรงพอพระทัยการกำจัดกรรมอย่างหนึ่งคืออะไร” พระพุทธเจ้าทรงใช้กลวิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการตรัสตอบว่า “บุคคลกำจัดความโกรธได้จึงอยู่เป็นสุข กำจัดความโกรธได้จึงไม่โศก พราหมณ์ พระอริยะทั้งหลายสรรเสริญการกำจัดความโกรธ ซึ่งมีรากเหง้าเป็นพิษ มียอดหวาน เพราะบุคคลกำจัดความโกรธนั้นได้แล้ว จึงไม่โศก” ซึ่งหลังจากที่พระพุทธเจ้าตรัสแก้ปัญหาคบ พราหมณ์จึงความเลื่อมใสและยอมรับที่จะเป็นสาวกของพระองค์<sup>๓๗</sup> ซึ่งเนื้อหาในการตรัสตอบปัญหาโดยการแก้ไขปัญหาคบเฉพาะหน้ากับพราหมณ์แสดงถึงลักษณะความเป็นบรมครูของพระพุทธองค์อย่างหาใครเปรียบได้

### ๓.๔ อธิบายหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักธรรมของพระพุทธเจ้านั้น เนื่องจากเป็นสุกธรรม คือ ธรรมฝ่ายขาวหรือธรรมฝ่ายดี ซึ่งเป็นกุศลธรรมอันพระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสไว้ดีแล้ว สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหลักการดำเนินชีวิตทั้งส่วนตนและส่วนงานได้ทุกหัวข้อธรรม ดังนั้น หลักธรรมที่สามารถมาประยุกต์ใช้ได้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จึงพอสรุปได้ดังนี้

๓.๔.๑) สัจธรรม ๗ เป็นอีกหลักธรรมหนึ่งที่มีมนุษย์ปฏิบัติตามแล้วสามารถทำให้บรรลุนิพพานได้หรืออาจกล่าวได้ว่า หลักธรรมที่เป็นหลักธรรมที่สามารถพัฒนามนุษย์ให้ดียิ่งประการหนึ่งซึ่งประกอบด้วย

๑) ชัมมัญญตา รู้จักหลักการ รู้จักเหตุผล รู้กฎเกณฑ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเข้าใจสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติ คือ รู้ว่าตำแหน่ง หน้าที่การงาน ฐานะ อาชีพ รู้จักรับผิดชอบตลอดถึงผลสำเร็จขั้นสูงสุด คือ ตามธรรมชาติของความเป็นจริง ไม่ตกเป็นทาสของความโลภ ความโกรธ ความหลง กิเลส ตัณหา อุปาทาน

๒) อุตตัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้นมุ่งหมายอะไร การดำเนินชีวิตอย่างนั้นๆ เพื่อประโยชน์อะไร เป็นผลดีหรือผลเสีย ตลอดถึงขั้นสูงสุดที่เป็นประโยชน์ที่เป็นแก่นสาระแห่งชีวิต

๓) อิตตัญญตา รู้จักตนตามความเป็นจริง โดยฐานะภาวะ เพศ ความรู้ กำลังความสามารถ คุณธรรมที่จะประพฤติปฏิบัติชอบได้อย่างเหมาะสม และรู้จักแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องถูกต้องตามจุดมุ่งหมายปลายทางสูงสุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

<sup>๓๗</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๑๘๗/๒๖๔.

๔) มัตตัญญูตา การรู้จักประมาณในการบริโภค การใช้จ่ายทรัพย์สิน คือ รู้จักพอดี พอเหมาะรู้จักคิด พุด กระทำกิจต่าง ๆ แต่พอดี แม้การพักผ่อนสนุกสนาน ก็เช่นกัน

๕) กาลัญญูตา รู้กาลเวลาอันสมควร รู้เวลาไหน ควรทำอะไร ที่ไหน ใช้เวลาแต่พอดีในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือประกอบกิจการหน้าที่การงานต่าง ๆ

๖) ปริสัจญูตา การรู้จักชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ในถิ่น ควรมีกริยาวาจาอย่างไรมีระเบียบวัฒนธรรมประเพณีอย่างไร ควรประพฤติตนให้เหมาะสมกับสังคม และสิ่งแวดล้อมนั้นๆ

๗) ปุคคลัญญูตา การรู้จักบุคคล และเข้าใจความแตกต่างของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับซึ่งกันและกันธรรมชาติที่พัฒนามนุษย์และทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่า เป็นคุณสมบัติของคนดี ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาที่ถูกต้องและยั่งยืน และถ้าหากภิกษุผู้ประกอบด้วยสัปปุริสธรรม ๗ ข้อนี้ชื่อว่า เป็นผู้ประกอบด้วยสังฆคุณครบ ๙ แม้พระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าและพระเจ้าจักรพรรดิ

ก็ทรงประกอบด้วยธรรมเหล่านี้ ดังที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในอังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต ว่า... ดูกรภิกษุทั้งหลาย พระเจ้าจักรพรรดิทรงประกอบด้วยองค์ ๕ ประการ ย่อมทรงยังจักรให้เป็นไปโดยธรรมที่เดียว จักรนั้นย่อมเป็นจักรอันมนุษย์ผู้เป็นข้าศึกใด ๆ จะต้านทานมิได้ องค์ ๕ ประการเป็นไฉน คือ พระเจ้าจักรพรรดิในโลกนี้ เป็นผู้ทรงรู้ผล ๑ ทรงรู้เหตุ ๑ ทรงรู้ประมาณ ๑ ทรงรู้จักกาล ๑ ทรงรู้จักบริษัท ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลาย พระเจ้าจักรพรรดิทรงประกอบด้วยองค์ ๕ ประการนี้แล ย่อมทรงยังจักรให้เป็นไปโดยธรรมที่เดียว จักรนั้นย่อมเป็นจักรอันมนุษย์ผู้เป็นข้าศึกใด ๆ จะต้านทานมิได้...ดูกรภิกษุทั้งหลาย พระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงประกอบด้วยธรรม ๕ ประการ ก็ฉนั้นเหมือนกัน ย่อมทรงยังธรรมจักรขึ้นเยี่ยมให้เป็นที่ไปโดยธรรมที่เดียว ธรรมจักรนั้นย่อมเป็นจักรอันสมณะ พราหมณ์ เทวดา มาร พรหม หรือใคร ๆ ในโลก จะคัดค้านไม่ได้ ธรรม ๕ ประการเป็นไฉน คือพระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าในโลกนี้ ทรงรู้จักผล ๑ ทรงรู้จักเหตุ ๑ ทรงรู้จักประมาณ ๑ ทรงรู้จักกาล ๑ ทรงรู้จักบริษัท ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลายพระตถาคตอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงประกอบด้วยธรรม ๕ ประการนี้แล ย่อมทรงยังธรรมจักรขึ้นเยี่ยมให้เป็นที่ไปโดยธรรมที่เดียว ธรรมจักรนั้น ย่อมเป็นจักรอันสมณะ พราหมณ์ เทวดา มาร พรหม หรือใคร ๆ ในโลก จะคัดค้านไม่ได้<sup>๓๘</sup>

### ๓.๔.๒) พรหมวิหารธรรม

เป็นหลักธรรมประจำใจที่ประเสริฐ ที่จะเป็นตัวช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางด้านจิตใจได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย

๑) เมตตา ความรัก ความปรารถนาดี การแสดงออกซึ่งมิตรภาพไมตรีทางสังคมมนุษย์ โดยปรารถนาแผ่เมตตาจิตใจให้ทุกคนมีความสุขกาย สุขใจ

<sup>๓๘</sup> อัง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๓๑/๑๖๖.

๒) กรุณา ความสงสาร อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ ปัญหาหรืออุปสรรคทั้งหลาย บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของสรรพวญญูให้ประสบผลสำเร็จความเจริญรุ่งเรือง สิ่งสำคัญอย่างกรุณาจนเกินประมาณ ต้องรู้จักปฏิบัติตนให้เหมาะสมในการทำการสงเคราะห์ ควรประกอบด้วยอุเบกขากำกับ

๓) มุทิตา ความรู้สึกยินดีด้วยเมื่อเห็นบุคคลอื่นได้ดีมีความสุข ตัวเองก็มีจิตใจแจ่มชื่นเบิกบาน พลอยยินดีปลื้มใจไปด้วย เมื่อเห็นเขาเหล่านั้นประสบผลสำเร็จ มีความเจริญงอกงามในตำแหน่งหน้าที่การงานยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ต้องรักษาความยุติธรรมถูกต้อง สมควรแก่เหตุที่ตนได้กระทำไว้ และปฏิบัติตามความเที่ยงธรรม โดยไม่เห็นแก่หมู่พวกพี่น้องหลักพรหมวิหารธรรมนี้ จะต้องใช้ให้ถูกต้องตามความหมายขององค์ธรรมแต่ละข้อจึงจะไม่เกิดความเสียหายเป็นอคติ อันจะมีผลร้ายต่อสังคมและสรรพวญญูได้ จึงควรนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติให้ถูกต้อง และเหมาะสม ถึงจะเรียกได้ว่า มีร่างกายเป็นมนุษย์ แต่มีจิตใจเป็นพรหม ดังที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ว่า

“...ดูกรโทณะ ก็พราหมณ์เป็นผู้เสมอด้วยพรหมอย่างไร พราหมณ์ในโลกนี้เป็นอุกโตสุชาติทั้งฝ่ายมารดาและบิดา มีกรรมเป็นที่ถือปฏิบัติสนธิมตจตติตลอด ๗ ชั่วรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียนได้โดยอ้างถึงชาติ เขาประพฤติกโถมารพรหมจรรย์เรียนมนต์อยู่ตลอด ๔๘ ปี ครั้นแล้ว ย่อมแสวงหาทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์เพื่ออาจารย์โดยธรรมอย่างเดียว ไม่แสวงหาโดยไม่เป็นธรรม ก็กรรมในการแสวงหาอันอย่างไร คือ ไม่ใช่แสวงหาด้วยกลกรรม พาณิชยกรรม โครักขกรรม การเป็นนักรบ การรับราชการ ศิลปะอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาถือกระเบื้องเที่ยวภิกขาจารอย่างเดียว มอบทรัพย์สำหรับบูชาอาจารย์แก่อาจารย์แล้ว ปลงผมและหนวดนุ่งห่มผ้ากาสายะ ออกบวชเป็นบรรพชิต เขาบวชแล้วอย่างนี้ มีใจประกอบด้วยเมตตาแผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ทั้งเบื้องบน เบื้องล่าง เบื้องขวาง แผ่ไปตลอดโลกทั่วสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถาน ด้วยใจประกอบด้วยเมตตา อันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ ๒ มีใจประกอบด้วยกรุณา ... ระกอบด้วยมุทิตา ... ระกอบด้วยอุเบกขา แผ่ไปตลอดทิศหนึ่งอยู่ ทิศที่ ๒ ที่ ๓ ที่ ๔ ก็เหมือนกัน ตามนัยนี้ ทั้งเบื้องบน เบื้องล่างเบื้องขวาง แผ่ไปตลอดโลกทั่วสัตว์ทุกเหล่า ในที่ทุกสถานด้วยใจประกอบด้วยอุเบกขาอันไพบุลย์ ถึงความเป็นใหญ่ หาประมาณมิได้ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียนอยู่ เธอเจริญพรหมวิหาร ๔ ประการนี้แล้ว เมื่อตายไปย่อมเข้าถึงสุคติพรหมโลกดูกรโทณะ พราหมณ์เป็นผู้ชื่อว่าเสมอด้วยพรหมอย่างนี้แล”<sup>๓๙</sup>

<sup>๓๙</sup> อัง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๙๒/๒๓๒.

๓.๔.๓) สังคหัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคลและ  
 ประสานหมู่ชนไว้ให้สามัคคี เป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันเพื่อให้มนุษย์มีการช่วยเหลือ  
 กัน ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า

“...คุณภิกษุทั้งหลาย สังคหัตถุ ๔ ประการนี้ ๔ ประการเป็นไฉน คือ ทาน การให้  
 ๑ เปยยวัชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ อุตถจริยา ความประพฤติประโยชน์ ๑ สมานัตตตา  
 ความเป็นผู้มีตนเสมอ ๑ คุณภิกษุทั้งหลาย สังคหัตถุ ๔ ประการนี้แล การให้ ๑ ความเป็นผู้มี  
 วาจาน่ารัก ๑ ความประพฤติประโยชน์ ในโลกนี้ ๑ ความเป็นผู้มีตนเสมอในธรรมนั้น ๆ  
 ตามสมควร ๑ ธรรมเหล่านั้นแล เป็นเครื่องสงเคราะห์โลก ประดุจสลักเพลาคบคุมรถที่แล่นไป  
 อยู่ไว้ได้ ฉะนั้น ถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ไม่พึงมีไซ้ ฆราวาสหรือบิดาไม่พึงได้ความนับ  
 ถือหรือบูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้  
 ฉะนั้น พวกเขาจึงถึงความยิ่งใหญ่ และเป็นที่น่าสรรเสริญ”<sup>๔๐</sup>

จากพุทธพจน์ดังกล่าว จึงสามารถสรุปหลักสังคหัตถุ ๔ ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว  
 จิตใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

๑) ทาน การให้ เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอด  
 ถึงความรู้และแนะนำสั่งสอน ทานในสังคหัตถุนี้ มุ่งเพื่อให้สงเคราะห์ผู้รับ มีความมุ่งหมายอยู่ที่  
 ผู้รับเป็นสำคัญ เช่น ช่วยเหลือสงเคราะห์กันด้วยปัจจัย ๔ คือ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย  
 และยารักษาโรค ฉะนั้น การให้ทานจึงควรให้ด้วยเมตตาเป็นที่ตั้ง เพื่อแสดงน้ำใจไมตรี สร้าง  
 เสริมมิตรภาพ ให้ด้วยกรุณา ต้องการช่วยปลดเปลื้องความทุกข์ ความเดือดร้อนแก่กัน ให้ด้วย  
 มุทิตาส่งเสริมสนับสนุนให้แก่ผู้ทำความดี มีความเจริญก้าวหน้า เพราะฉะนั้น การให้ด้วยวัตถุ  
 สิ่งของจึงมุ่งประโยชน์แก่ผู้รับ<sup>๔๑</sup>

๒) ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน  
 สมานฉันท์ สามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่กันถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วย  
 เหตุผลเป็นหลักฐานจงใจให้นิยมยินดีการพูดดีมีคุณค่า เป็นสื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจอันดีคน  
 ที่พูดดี จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ การสื่อสารสัมพันธ์อันดีต่อกันของมนุษย์ เมื่อมีการพูดคุยกัน  
 อย่างเป็นมิตรก็เกิดสัมพันธ์ไมตรีอย่างดีของมนุษย์ ปิยวาจา คือ คำพูดที่กล่าวออกมาจากใจ  
 จริงใจ จับใจ และจงใจ การพูดควรประกอบด้วยหลักการ ๔ ประการ<sup>๔๒</sup> คือ

<sup>๔๐</sup> อัง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๒/๔๒.

<sup>๔๑</sup> พระมหาสุชิน สุชีโว, “การศึกษาวิเคราะห์เรื่องหลักการสงเคราะห์ญาติในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๔๗), หน้า ๗๗.

<sup>๔๒</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๔๐/๑๖๗.

- ก) แจ่มแจ้ง คือ ข้อความที่กล่าวมีความชัดเจน
- ข) จูงใจ คือ พูดแล้ว จูงใจให้คนทำดี มีกำลังใจ
- ค) แกล้งกล้า คือ ทำให้ผู้ฟังมีความสุข ร่าเริง บันเทิงใจ
- ง) ร่าเริง คือ ทำให้ผู้ฟังมีความสุข ร่าเริง บันเทิงใจ

๓) อุตถจริยา การประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณะ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม การบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และขวนขวายช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ บำเพ็ญประโยชน์ รวมทั้งช่วยเหลือแก้ไขสามารถรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ ชุมชน สังคม และประเทศชาติไว้ได้ ความเป็นผู้มีในเอื้อเพื่อเอาธุระของคนอื่น หรือสังคมด้วยแรงกาย ด้วยปัญญาหรือด้วยทรัพย์ จนเต็มความสามารถที่จะช่วยได้ เป็นเหตุให้รัก นับถือกันอย่างมั่นคง ช่วยให้การพัฒนาที่มั่นคงและเข้มแข็งต่อไป

๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้แก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมเนียมในแต่ละกรณี การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อมนุษย์ด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน ด้วยการร่วมสุขร่วมทุกข์ไม่ถือตัวมีความเสมอภาค วางตนเหมาะสม สามารถผูกพันรักษาความสามัคคีในสังคมมนุษย์ไว้ได้เป็นอย่างดี เพราะมนุษย์ทั้งหลาย รักนับถือความวางตนสม่ำเสมอไม่ถือตัว เป็นธรรมประจำโลกที่มนุษย์ทั้งหลายย่อมไม่เสมอกัน ด้วยทรัพย์ ยศศักดิ์ บริวาร ศิลปวิทยา และปัญญา ที่ยิ่งหย่อนกันกว่ากัน หากเราเคารพในความเป็นมนุษย์ ในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ อย่างมีศักดิ์ศรีเสมอกันในฐานะมนุษย์เหมือนกันกับเรา<sup>๔๓</sup>

๓.๔.๔) อริยสัจจ์ ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาให้เกิดประสิทธิภาพและรู้ทันต่อสิ่งต่าง ๆ เข้ามาในชีวิตมนุษย์ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่สำคัญประการหนึ่งที่กล่าวถึงความจริงอันประเสริฐ ความจริงของพระอริยะ ความจริงที่ทำให้ปุถุชนเป็นพระอริยะ ประกอบด้วยองค์ธรรม ๔ ประการ ได้แก่

๑) ทุกข์ ความทุกข์ สภาพที่ทนได้ยาก สภาพที่บีบคั้น สภาพที่ขัดแย้ง บกพร่องขาดแก่นสาร และความเที่ยงแท้ ไม่ให้ความพึงพอใจแท้จริง หรือเรียกกันในสำนวนชาวบ้านว่า ความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ ได้แก่ ซาติ ชรา มรณะ การเกิด แก่ เจ็บ ตาย การประจวบกับสิ่งอันไม่เป็นที่รัก การพลัดพรากจากสิ่งที่รัก ความปรารถนาที่ไม่ได้ดังหวัง

๒) สมุทัย เหตุเกิดแห่งทุกข์สาเหตุให้ทุกข์เกิด ได้แก่ ตัณหา ความทะยานอยาก ความดิ้นรน ความเส่นหาในอารมณ์ จำแนกเป็น ๓ ประเภท คือ

<sup>๔๓</sup> พระมหาสุชิน สุชีโว, “การศึกษาวิเคราะห์เรื่องหลักการสงเคราะห์ญาติในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, หน้า ๓๕.



ก) กามตัณหา คือ ความทะยานอยากด้วยอำนาจความใคร่ หมายถึง ความอยากในอารมณ์มีรูป เป็นต้น ที่เกิดขึ้นด้วยอำนาจความอยากได้กามคุณ คือ สิ่งสนองความต้องการทางประสาทสัมผัสทั้ง ๕ คือ ตา หู จมูก ลิ้น และกาย หรือความทะยานอยากในอารมณ์ที่น่าใคร่ น่าปรารถนา ชักให้ใคร่ พาใจให้กำหนัด เช่น รูปที่สวยงาม เสียงที่ไพเราะ กลิ่นที่หอม รสที่อร่อย สัมผัสที่อ่อนนุ่ม ในกรณีที่เราเกิดความอยากกินข้าว อยากดื่มน้ำ อันเป็นความต้องการทางร่างกายเช่นนี้ไม่จัดเป็นตัณหา ส่วนความต้องการอย่างร้ายกับภรรยา ซึ่งเป็นเรื่องของกามคุณ จัดเป็นกามตัณหาโดยแท้

ข) ภวตัณหา คือ ความทะยานอยากเป็นโน่นเป็นนี่ หมายถึง ความอยากในภาวะของตัวตนที่จะได้จะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง อยากเป็น อยากคงอยู่ตลอดไป ความติดใจอยู่ในรูปภพ อรูปภพ หรือติดใจในฌานสมาบัติ ซึ่งประกอบด้วยสัสสตทวิภูฏี ความเห็นว่าอัตตาและโลกเที่ยง อยากอยู่ในกามสุขนาน ๆ อยากอยู่ในวิญญูสุขตลอดไป

ค) วิภวตัณหา คือ ความทะยานอยากไม่เป็นโน่นไม่เป็นนี่ หมายถึงความอยากในความพรากพ้นไปแห่งตัวตนจากความเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง อันไม่น่าปรารถนาโดยอยากทำลาย อยากให้ดับสูญซึ่งประกอบด้วยอุจเฉททวิภูฏี ความเห็นว่าตายแล้วสูญ เช่นอยากฆ่าตัวตาย เพื่อให้พ้นจากความคับแค้นในชีวิตปัจจุบัน เป็นต้น ตัณหานี้เป็นเหตุให้เกิดทุกข์ เพราะเป็นเหตุให้สัตว์เวียนว่ายตายเกิดในภพทั้ง ๓ คือ กามภพ คือ กามภูมิ ๑๑ (อบายภูมิ ๔ โลกภูมิ ๑ สวรรค์หรือเทวโลก ๖) รูปภพ (พรหมโลกที่มีรูปชั้นหั้น) อรูปภพ (พรหมโลกที่ปราศจากรูปชั้นหั้น) อย่างไม่รู้จักจบสิ้น และการเกิดบ่อย ๆ ก็เป็นทุกข์รำไป

๓) นิโรธ ความดับทุกข์ ความดับตัณหาได้อย่างสิ้นเชิง ภาวะที่ตัณหาดับสิ้นไป ภาวะที่เข้าถึงได้เมื่อกำจัดอวิชชา สำรอกตัณหาสิ้นแล้ว ภาวะที่หลุดพ้น สงบ ปลอดภัยเป็นอิสระ หรือเรียกว่า ภาวะนิพพาน การบรรลุนิพพาน คือ ความดับเพลิงทุกข์เพลิงกิเลสได้โดยเบ็ดเสร็จเด็ดขาด

๔) มรรค ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ หรือเรียกว่า อริยมรรค หมายถึง ปัญญาอันเห็นชอบว่า สิ่งนี้เป็นทุกข์ สิ่งนี้เป็นเหตุให้เกิดทุกข์ สิ่งนี้คือความดับทุกข์ สิ่งนี้คือทางให้ถึงความดับทุกข์<sup>๔๔</sup>

อริยสัจทั้ง ๔ ประการนี้ เป็นวิธีการแห่งปัญญา ซึ่งดำเนินการแก้ปัญหาตามเหตุผลตามปัจจัย เป็นการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของบุคคลด้วยปัญญาของตัวเอง ไม่ต้องอาศัยการดลบันดาลจากสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลาย เป็นความจริงที่เกี่ยวกับชีวิตของคนทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสถานที่ใด อยู่ในเพศภาวะใด จะต้องประสบด้วยกันทั้งสิ้น เป็นหลักความจริงที่เป็นกลางที่ติดเนื่องสัมพันธ์กับชีวิตของบุคคลตลอดเวลา ไม่ว่าบุคคลจะแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาชีวิตขึ้นมาใหม่แล้วสูญสลายไปอย่างไร หลักนี้ยังคงอยู่ไม่เปลี่ยนแปลง ฉะนั้น อริยสัจ ๔ จึงเป็นหลักความ

<sup>๔๔</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๙๙/๓๔๘.

จริงอันประเสริฐ หลักความจริงอันมั่นคง โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาชีวิตมนุษย์ในสังคมเรา สามารถนำหลักอริยสัจ ๔ มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาชีวิต และทรัพยากรมนุษย์ได้ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

๑) ขั้นที่ ๑ ทุกข์ เรียกว่าขั้นตัวปัญหา หมายถึง สภาพปัญหาหรือความไม่พอใจ ความติดขัด บกพร่องที่บุคคลได้ประสบหรือเกิดขึ้นในชีวิตของตน ในขั้นนี้ พระพุทธศาสนาสอนให้บุคคลกำหนดรู้ ยอมรับ ทำความเข้าใจ และกำหนดขอบเขตของมันให้แจ่มชัดว่า เป็นปัญหาหรือไม่ เป็นปัญหาใหญ่หรือปัญหารอง จัดเป็นขั้นแกลงปัญหาที่จะต้องทำความเข้าใจและรู้ขอบเขต เรียกว่า ปริณญากิจ

๒) ขั้นที่ ๒ สมุทัย เรียกว่า ขั้นสาเหตุปัญหา หมายถึง เหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวก่อให้เกิดปัญหา เกิดความติดขัดบกพร่องในชีวิตบุคคล ในขั้นนี้พระพุทธศาสนาสอนให้บุคคลพิจารณาสาเหตุแห่งปัญหาหรือความทุกข์ต่าง ๆ ให้ถูกต้องชัดเจน และต้องเป็นสาเหตุต้นตอจริง ๆ ที่เกิดจากตัวเองเป็นส่วนใหญ่มิใช่ไปโทษดินฟ้าอากาศ หรือโชคชะตาซึ่งเป็นเรื่องนอกตัวออกไปทำเดี๋ยวจัดเป็นขั้นวิเคราะห์ และวินิจฉัยมูลเหตุของปัญหาซึ่งจะต้องแก้ไขกำจัดให้หมดสิ้นไป เรียกว่า ปหานกิจ

๓) ขั้นที่ ๓ นิโรธ เรียกว่า ขั้นดับทุกข์ หมายถึง ความหลุดพ้นจากปัญหา เป็นขั้นที่ต้องทำให้ประจักษ์แจ้งแก่ใจ หรือทำให้เป็นจริงเป็นจังขึ้นมา เป็นขั้นกำหนดจุดหมายปลายทางที่แน่นอน พร้อมทั้งกำหนดจุดหมาย และเป้าหมายรองไว้ด้วยว่าแต่ละขั้นตอนนั้นมีจุดหมายและเป้าหมายเพียงใด แคไหน จัดเป็นขั้นชี้บอกภาวะปราศจากปัญหาซึ่งเป็นจุดหมายที่ต้องการให้เห็นว่าการแก้ปัญหาเป็นไปได้ และจุดหมายนั้นควรเข้าถึงซึ่งจะต้องทำให้สำเร็จ เรียกว่า สัจฉิกิริยากิจ

๔) ขั้นที่ ๔ มรรค เรียกว่า ขั้นลงมือแก้ปัญหา หมายถึง ข้อปฏิบัติหรือวิธีการเพื่อแก้ปัญหา เป็นขั้นลงมือทำการแก้ปัญหาไปตามขั้นตอน เป็นวิธีการอย่างละเอียดเพื่อแก้ปัญหา เช่น กำหนดวางวิธีการ วางแผนงาน และรายการที่จะต้องทำให้ละเอียด จัดเป็นขั้นกำหนดวิธีการ และรายละเอียดที่จะต้องปฏิบัติในการลงมือแก้ปัญหา เรียกว่า ภาวนากิจ

**๓.๔.๕) มรรค ๘** เป็นแนวทางหรือข้อปฏิบัติที่ให้ถึงความดับทุกข์อันเป็นจริยธรรมสายกลางที่สร้างปुरुชนให้เป็นอริยชน เป็นคุณธรรมส่งเสริมการศึกษา ประกอบด้วยองค์ธรรม ๘ ประการ คือ

๑) สัมมาทิฐิฐิ ความเห็นชอบ การมีความเห็นถูกต้องตามหลักธรรม แยกอธิบายเป็น ๒ ระดับ

ก) ระดับโลกียะ ได้แก่ การมีความเห็นถูกต้องตามคลองธรรม คือ เห็นว่าบุญบาปมีจริง ผลแห่งทานที่ให้แล้วมีจริง มารดาบิดามีบุญคุณจริง หรือการมีความเชื่อว่าเป็นดีแล้วได้ดี และทำชั่วแล้วได้ชั่ว เป็นต้น ความเห็นชอบในระดับนี้เป็นการเตรียมความพร้อมที่จะทำให้นักบุคคลประพฤติปฏิบัติดีพัฒนาตนเข้าสู่การฝึกอบรมช่วงแรกตามหลักศีลธรรม และ

ข) ระดับโลกุตตระ ได้แก่ การมีความเห็นถูกต้องตามความเป็นจริง คือมีความเห็นตรงตามสภาวะหรือตามเหตุปัจจัย หรือปัญญาอันเห็นชอบในอริยสัจ ๔ คือ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค เห็นไตรลักษณ์ คือ ความไม่เที่ยง ความเป็นทุกขของสังขารที่ปรุงแต่งค้ำกันเข้าเป็นรูปร่างจากส่วนย่อยต่าง ๆ ความเป็นอนัตตาของสภาวะธรรม รู้ว่าอะไรเป็นอกุศลและอกุศลมูล อะไรเป็นกุศลและกุศลมูล หรือเป็นปฏิจางสมุปบาท คือ เห็นว่าสภาวะธรรมทั้งปวงอาศัยกันและกันเกิดขึ้น สรรพสิ่งเป็นเหตุเป็นผลกันเกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป เมื่อมีสิ่งนี้เป็นเหตุจึงมีสิ่งนี้เป็นผลตามมา เป็นต้น

๒) สัมมาสังกัปปะ ดำริชอบ หมายถึง ความคิดถึงนี้กตริกตรองที่ถูกต้องเป็นกุศลที่ประกอบด้วยมโนสุจริต เป็นไปใน ๓ เรื่อง คือ

ก) ความคิดนี้กตริกตรองที่ปลอดจากกาม หรือความนึกคิดในทางเสียสละไม่ติดใจเพลินใจในการปรนเปรอสนองความอยากของตน

ข) ความคิดนี้กตริกตรองที่ปลอดจากพยาบาทหรือความคิดที่ประกอบด้วยเมตตาไม่ขัดเคืองหรือเพ่งมองผู้อื่น สัตว์อื่นในแง่ร้าย

ค) ความคิดนี้กตริกตรองที่ปลอดจากการเบียดเบียนหรือความคิดที่ประกอบด้วยกรุณา ไม่คิดมุ่งร้าย ทำลายผู้อื่น

๓) สัมมาวาจา วาจาชอบ หมายถึง การใช้วาจาหรือคำพูดติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอย่างถูกต้องตามหลักวจีสุจริต ๔ คือ

ก) ละเว้นขาดจากการกล่าวเท็จ คือ ไม่ยอมพูดปดเพราะเหตุตนเอง ผู้อื่นหรือเพราะเห็นแก่ประโยชน์ใด ๆ เป็นคนพูดคำสัตย์ ยึดมั่นในคำสัตย์ เป็นที่ไว้วางใจได้ ควรแก่การเชื่อถือ ไม่เป็นคนลวงโลก

ข) ละเว้นขาดจากการพูดส่อเสียด คือ เป็นคนช่วยสมานคนที่แตกร้างกันส่งเสริมคนที่สหมิตรสมานกัน ชอบกล่าวถ้อยคำที่สร้างสามัคคี

ค) ละเว้นขาดจากการพูดคำหยาบ คือ พูดแต่คำนิ่มนวล สุภาพ อ่อนหวานไพเราะ เสนาะหู มีไมตรี และเป็นคำอันเป็นที่พอใจของคนส่วนมาก

ง) ละเว้นขาดจากการพูดเพ้อเจ้อ คือ พูดถูกกาล พูดตามความเป็นจริง พูดคำที่มีประโยชน์ พูดถูกกรรม ถูกวินัย ถูกภกติกามารยาททางสังคม พรั่งพร้อมไปด้วยเหตุผล พอเหมาะ พอควรและมีความหมาย เรียกว่า มีคำพูดประดุจขุมทรัพย์

๔) สัมมากัมมันตะ กระทำชอบ หมายถึง การมีพฤติกรรมที่แสดงออกทางกายอย่างถูกต้องตามหลักกายสุจริต ๓ คือ

ก) ละเว้นขาดจากการฆ่า การเบียดเบียนทำลายล้างผู้อื่น สัตว์อื่น คือ เป็นคนที่ปราศจากการมีอาวุธไว้ในครอบครอง มีความรู้สึกผิดชอบ เต็มไปด้วยความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น โดยมีความปรารถนาประโยชน์เกื้อกูลต่อมวลมนุษย์ และสรรพสัตว์

ข) ละเว้นขาดจากการลักทรัพย์ คือ เป็นคนที่เคารพกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินของผู้อื่น ไม่ถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้โดยอาการแห่งขโมย ไม่ถือเอาทรัพย์สินที่อยู่ในบ้าน หรือในป่า (สิ่งของสาธารณะ) มาเป็นสมบัติของตน

ค) ละเว้นขาดจากการประพฤติดัดในกาม คือ ไม่เป็นคนประพฤติล่วงละเมิดประเวณีทางเพศ ไม่สำส่อนทางเพศ ไม่เป็นชู้กับสามีหรือภรรยาผู้อื่น เป็นต้น

๕) สัมมาอาชีวะ เลี้ยงชีพชอบ หมายถึง การเว้นขาดจากมิจฉาชีพ คือ วิธีเลี้ยงชีพที่ดีในทางที่ผิด เช่น การทำการหลอกลวง การใช้เล่ห์เหลี่ยม การมีกลโกง การขูดรีด การฉ้อฉล การค้ากำไรเกินควร หรือเว้นขาดจากมิจฉาณิชา เป็นการค้าขายที่ไม่ชอบธรรมก่อให้เกิดโทษ ๕ อย่าง คือ การค้าขายอาวุธเครื่องประหาร การค้าขายมนุษย์ การค้าขายสัตว์สำหรับฆ่าเพื่อเป็นอาหาร การค้าขายสิ่งเสพติดมีนเมาให้โทษ และการค้าขายยาพิษหรือเว้นขาดการมีอาชีพที่เบียดเบียน ทำลายชีวิตผู้อื่น โดยประกอบแต่สัมมาชีพที่ตรงกันข้ามกับมิจฉาชีพ

๖) สัมมาวายามะ พยายามชอบ หรือเพียรชอบ หมายถึง การมีความเพียรพยายามที่ถูกต้องโดยแรงระดมเพียรละความชั่ว สร้างและรักษาแต่ความดีตามหลักการสร้างความเพียรชอบ ๔ คือ

ก) เพียรระวังไม่ให้ความชั่วเกิดขึ้นในจิตใจตน

ข) เพียรระงับความชั่วที่เกิดขึ้นแล้วให้หมดไป

ค) เพียรทำกุศลธรรมหรือบำเพ็ญคุณความดีที่ยังไม่เกิดให้เกิดมีขึ้น

ง) เพียรรักษากุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วให้ตั้งมั่นและให้เจริญยิ่งขึ้นไป

๗) สัมมาสติ ระลึกชอบ หมายถึง การมีสติระลึกก่อนทำ พูด คิด หรือขณะทำ พูด คิดอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้พลังเผละประมาทจนเป็นเหตุให้ทำชั่ว พูดชั่ว คิดชั่วอันเป็นอกุศลธรรม กล่าวในชั้นสูง ได้แก่ การตั้งสติกำหนดพิจารณาสิ่งทั้งหลายให้รู้เห็นตามความเป็นจริงคือ ตามที่สิ่งนั้น ๆ มันเป็นของมันเอง ซึ่งเรียกว่า การเจริญสติปัญญา ๔ คือ ตั้งสติกำหนดพิจารณา หรือเจริญวิปัสสนากัมมัฏฐานให้รู้เห็นตามเป็นจริงในเรื่องใกล้ตัว หรือภายในตัวของคนเราที่สำคัญ ๔ เรื่อง คือ กาย เวทนา จิต และสภาวะธรรม ว่าเป็นเพียงแต่กาย เวทนา จิตและสภาวะธรรม ไม่ใช่สัตว์ บุคคล ตัวตน เรา เขา ที่จะเข้าไปกำหนดยึดมั่นถือมั่น ซึ่งมีวิธีปฏิบัติหลายอย่าง หลายขั้นตอน เช่น การกำหนดลมหายใจเข้า-ออก การกำหนดรู้ทันอริยาบถ การมีสติรู้ชัดจิตของตน เป็นต้น

๘) สัมมาสมาธิ ตั้งใจมั่นชอบ หมายถึง การมุ่งมั่นบำเพ็ญทำจิตให้มีภาวะแน่วแน่ อยู่ในอารมณ์ที่แสดงออกมาในทางกุศลโดยส่วนเดียว และสามารถข่มระงับนิวรณ์กิเลสไว้ได้ พร้อมทั้งจิตมั่นคง แน่วแน่ในการประพฤติปฏิบัติธรรม ด้วยหลักการฝึกจิตให้เป็นสมาธิที่จัดลำดับเป็นขั้น ๆ ตั้งแต่ขั้นหยาบไปจนถึงขั้นละเอียด ซึ่งมี ๔ ขั้น เรียกว่า รูปฌาน ๔ คือ ปฐมฌาน ทุติยฌาน ตติยฌาน และจตุตถฌาน เป็นต้น

อริยมรรคมีองค์ ๘ นี้พระพุทธเจ้าตรัสว่า เป็นทางเก่าที่เคยมีท่านผู้เดินทางถูกต้อง เคยเดินกันมาในกาลก่อนแล้ว พระองค์เพียงแต่ทรงค้นพบแล้ว ทรงเปิดเผยแก่มวลมนุษย์ ทรงทำหน้าที่แนะนำบอกทางนี้แก่เวไนยชน ดังนั้น มรรคมีองค์ ๘ นี้จึงเป็นวิธีปฏิบัติของมนุษย์ที่จะให้เกิดผลตามกระบวนการดับทุกข์ เป็นหลักประมวลความประพฤติปฏิบัติชอบ หรือ ระบบจริยธรรมทั้งหมด<sup>๔๔</sup>

**๓.๔.๖) สิกขา ๓** เป็นหลักธรรมในการพัฒนามนุษย์ให้เป็นผู้อยู่อย่างประเสริฐ หรือเป็นบุคคลผู้ที่มีจิตใจสูง ทั้ง ๓ ประการ คือ

๑) อธิศีลสิกขา คือ การฝึกความประพฤติสุจริต ทางกาย วาจา และอาชีวะ (หมายรวมเอาองค์มรรค คือ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีวะ) เป็นเรื่องของการฝึกฝนในด้านพฤติกรรม โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เคยชิน ศีลเป็นเครื่องมือที่ใช้ หรือในทางสังคมทั่วไปเรียกว่าวินัย เป็นจุดเริ่มต้นในขบวนการแห่งการศึกษา และการพัฒนามนุษย์ เพราะว่าวินัยเป็นเครื่องมือจัดเตรียม ชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา การดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคมที่อยู่ร่วมกัน ศีล หรือวินัย จะช่วยจัดให้เกิดความเป็นระเบียบ ในความเป็นอยู่และเอื้อโอกาส ให้เกิดการพัฒนา จนสามารถทำให้มนุษย์มีพฤติกรรม เกิดความเคยชินที่ดั่งงามตามแบบอย่างของศีลที่กำหนดไว้ดีแล้ว ฉะนั้น การจะฝึกให้เกิดความเคยชินในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะต้อง มีรูปแบบ และวิธีการนั้น ๆ อย่างเช่น ศีล หรือ วินัย เป็นต้น ให้เป็นอุปกรณ์ในการฝึกฝนเบื้องต้น

๒) อธิจิตตสิกขา คือ การฝึกปรือในด้านคุณภาพ และสมรรถภาพของจิต (หมายรวมเอาองค์ คือ สัมมาวายามะ สัมมาสติ และสัมมาสมาธิ) สมาธิ เป็นส่วนของการฝึกฝนในด้านจิตใจ หรือ ระดับจิตใจให้เกิดการพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ คือ ในด้าน คุณธรรม เช่น ความมีเมตตากรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเข้มแข็งอดทน ตลอดจนความเพียรพยายาม ความรับผิดชอบ ความแน่วแน่มั่นคง มีสติ สมาธิ และในด้านทำให้เกิดความสุข เช่น ความผ่องใสเบิกบาน ความรู้สึกอิ่มใจ หรือ กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาสุขภาพจิตให้มีความมั่นคง ในการดำรงอยู่ของชีวิตให้มีความสุข

๓) อธิปัญญาสิกขา คือ การฝึกปรือปัญญาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงจนถึงขั้นหลุดพ้น มีจิตใจเป็นอิสระผ่องใส เบิกบานโดยสมบูรณ์ (หมายรวมเอา สัมมาทิฏฐิและสัมมาสังกัปปะ) ปัญญา เป็นเรื่องของการฝึก หรือพัฒนาในด้านความรู้ ความจริง โดยเริ่มตั้งแต่ ความเห็น ความเชื่อ ความเข้าใจ ความหยั่งรู้ในเหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ด้วยความแยบยลให้เห็นตามความเป็นจริง หมายความว่า รู้เท่าทันความเป็นไปของโลก และชีวิต จนทำให้จิตใจเป็นอิสระ ข้ามพ้นความทุกข์ ปราศจากปัญหาถึงความเป็นอิสระภาพโดยสมบูรณ์

<sup>๔๔</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๙๙/๓๔๘.

**๓.๔.๗) ขรราวาสธรรม ๔** เป็นหลักธรรมสำหรับการครองชีวิตที่ดีของมนุษย์ คือ คนที่มีเหย้าเรือน มีครอบครัว หรือที่เรียกว่า ฤๅษี ซึ่งจะเป็นคนที่มีฐานะมั่นคง มีครอบครัว เป็นปึกแผ่นมั่นคง มีความสุขตามวิสัยของชาวบ้านทั่วไป จะต้องรู้จักปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้า รู้จักปลูกฝังกุศลธรรมให้เกิดขึ้นในใจ ยึดถือปฏิบัติตามหลักธรรมสำหรับการอยู่ครองเรือน ๔ ประการ คือ

๑) สัจจะ สัตย์ซื่อต่อกัน การดำรงมั่นในสัจจะ คือ การมีความจริง ความซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พูดจริง ทำจริง โดยจะทำอะไรก็ให้เป็นที่ยึดถือไว้วางใจกัน ความสัตย์ซื่อต่อกัน นี้เป็นคุณธรรมที่สำคัญของคนผู้อยู่เรือนเดียวกัน เช่น สามภรรยาต้องมีความซื่อตรงจริงใจต่อกัน โดยมีปัญหาอะไรก็ปรึกษากันด้วยความบริสุทธิ์ใจไม่ปิดบังอำพรางกัน และข้อสำคัญคือไม่คิดนอกใจกัน เช่นนี้ก็จะทำให้ชีวิตครอบครัวดำเนินไปได้อย่างราบรื่น การทำงานต้องมีความซื่อสัตย์ต่อเจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชา และต่อหน้าที่ของตน

๒) ทมะ รู้จักข่มจิตของตน การรู้จักฝึกฝนตนเอง บังคับควบคุมตนเองได้ หรือข่มใจ รู้จักควบคุมจิตใจ แก้ไขข้อบกพร่อง ฝึกนิสัย ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญาโดยข่มอารมณ์ของตนเองได้ สามารถระงับยับยั้งใจตนเองได้ทุกกรณี ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ไร้เหตุผลไม่โกรธง่าย เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งทำ หรือพูดไม่ถูกใจ ต้องให้อภัยกัน ในขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องหาวิธีปรับปรุงตนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปในทุก ๆ ด้าน

๓) ขันติ ความอดทนมุ่งทำหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง มั่นในจุดหมาย ไม่หวั่นไหวระย้อต่ออุปสรรคแห่งชีวิต โดยคนเราต้องมีความอดทนได้เสมอเมื่อเผชิญเหตุการณ์ต่าง ๆ ต้องมีใจหนักแน่น ทนต่อความล่อลวงล้าเกินกัน ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคง่าย ๆ ไม่ใจเสาะเกินไป ไม่แสดงอาการอ่อนแอออกมา เป็นต้น ความอดทนได้นี้เป็นเหตุให้คนเรากลับทำงาน ไม่หลบเลี่ยงงาน

๔) จาคะ สละให้ปันสิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้ปัน คือ น้ำใจ มีความเสียสละ สามารถเสียสละความสุขสบาย และประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม หรือความมีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลพร้อมทั้งจะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของผู้อื่น ไม่คับแค้น เห็นแก่ตน หรือเอาแต่ใจตัวเอง

ขรราวาสธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ สรุปเป็นคำคล้องจองเพื่อจำง่ายว่า “จริงใจ ฝึกฝน ทนได้ ให้ปัน” เป็นหลักธรรมโดยตรงของขรราวาส เป็นหลักธรรมช่วยควบคุมให้บุคคลมีความสมานสามัคคีกลมเกลียวกัน<sup>๔๖</sup>

**๓.๔.๘) กุศลมูล ๓** เป็นคุณธรรมที่เป็นต้นกำเนิด เป็นบ่อเกิดหรือมูลเหตุแห่งความดี หรือการสร้างสรรค์ความดีทุกอย่าง มี ๓ ราก คือ อโลภะ อโทสะ และอโมหะ หรือเรียกว่า ง่าย ๆ ว่า ไม่โลภ ไม่โกรธ และไม่หลง ดังนี้

<sup>๔๖</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๘๔๕/๓๑๖.

๑) โอลภมูล รากเหง้าแห่งความโลภ คือ ความไม่ยอภาคได้ของของผู้อื่นมาเป็นของตนด้วยอาการอันไม่ชอบธรรม หรือในทางทุจริต มีความยินดีพอใจสิ่งของอันเป็นของตนอย่างสงบเสงี่ยมมีศักดิ์ศรี โอลภะนี้ เมื่อเกิดขึ้นแล้วเป็นเหตุให้กุศลธรรมอื่น ๆ เช่น ความไม่เพ่งเล็ง ความมักน้อย ความเสียสละ ความสันโดษ ความซื่อสัตย์สุจริต ความโอบอ้อมอารี เป็นต้น ที่ยังไม่เกิดขึ้นก็เกิดขึ้น ที่เกิดขึ้นแล้วก็เจริญ เพิ่มพูนให้มากขึ้น

๒) อโทสมูล รากเหง้าแห่งความไม่คิดร้าย หมายถึง ความไม่คิดทำร้ายผู้อื่นเพราะมีเมตตา กรุณาเป็นที่ตั้ง หรือความไม่คิดอาฆาตผูกพยาบาท ไม่พยายามคิดสร้างความทุกข์ ความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น อโทสะนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วเป็นเหตุให้กุศลธรรมอื่น ๆ เช่น ความไม่จองล้างจองผลาญ มีความเมตตา กรุณา ความเป็นมิตร การรู้จักให้อภัย การมีวิจิไพเราะ เป็นต้น ที่ยังไม่เกิดก็เกิดขึ้น ที่เกิดขึ้นแล้วก็เจริญเพิ่มพูนมากขึ้น

๓) โอมหมูล รากเหง้าจากความไม่หลง หมายถึง ความรู้ตามสภาพเป็นจริงว่าอะไร ผิด อะไรถูก อะไรควร อะไรไม่ควร โดยมีเหตุมีผล คิดรู้เท่าทันเหตุการณ์เรื่องราวที่เกิดขึ้นตามความจริง มีความรอบคอบไตร่ตรองด้วยเหตุผลที่ชอบธรรม โอมหะนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วเป็นเหตุให้กุศลธรรมอื่น ๆ เช่น ความไม่ลบหลู่คุณท่าน ความมีศรัทธาประกอบด้วยปัญญา ความรู้จักพลอยยินดี ความว่าง่ายสอนง่าย และความเห็นชอบ เป็นต้น ที่ยังไม่เกิดก็เกิดขึ้น ที่เกิดขึ้นแล้วก็เจริญเพิ่มพูนมากขึ้น

กุศลมูลทั้ง ๓ จัดเป็นภาเวตัพพธรรม คือ ธรรมที่ควรเจริญฝึกฝนอบรมให้เกิดมีในจิตสันดานของตน เพราะเป็นเหตุให้กุศลธรรมอื่น ๆ ที่ยังไม่เกิดก็จะเกิดขึ้น กุศลธรรมอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว ก็จะถึงความเจริญงอกงามไพบูรณ์ยิ่งขึ้น<sup>๔๗</sup>

๓.๔.๙) ภาวนา ๔ เป็นหลักธรรมสำหรับพัฒนา ฝึกฝน อบรมมนุษย์ที่มีชีวิตระคนอยู่ด้วยความอยากได้ อยากดี อยากมี อยากเป็น ให้มีความสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข มีสัมมาชีพ รู้จักการดำเนินชีวิตตามมรรควิธี ก็ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๔ ประการ ได้แก่

๑) กายภาวนา คือ การพัฒนาฝึกฝนอบรมกาย หมายถึง พัฒนาอินทรีย์ทั้งห้า ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ให้มีอินทรีย์สังวร ความสำรวมในอินทรีย์ รู้จักระมัดระวังรักษาตนไม่ให้ก่อโทษทางกาย และต้องรู้จักปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม

๒) สีลภาวนา คือ การพัฒนาด้านศีล ความประพฤติเรียบร้อยดีงาม มีระเบียบวินัย มีกติกาทางสังคมร่วมกัน อย่างน้อยที่สุดในระดับชาวบ้านก็คือศีลห้าข้อ เพื่อป้องกันความเดือดร้อนเสียหายแก่คนอื่น การไม่ล่วงละเมิดในสิทธิของผู้อื่น และให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูล รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม ประเทศชาติไว้ได้

<sup>๔๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๙๓/๒๙๑.

๓) จิตตภาวนา คือ การฝึกฝนอบรมจิตใจให้มีความมั่นคง เข้มแข็ง มีความเจริญ ใฝ่บุญด้วยคุณธรรมทั้งปวง เช่น ฝึกฝนตนให้มีความรัก ความเมตตาต่อสรรพสัตว์ พัฒนาจิตใจ ของตนให้มีความสงสารอยากจะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ที่ลำบาก ท้อล้งประสบกับความทุกข์ นานาประการอยู่ในสังคมยุคปัจจุบัน และฝึกฝนจิตใจของตนให้มีความผ่องใส เบิกบาน ดำเนิน ชีวิตด้วยความสุขใจ

๔) ปัญญาภาวนา คือ การพัฒนาฝึกฝนอบรมตน จากการได้ศึกษา เล่าเรียนการ สดับตรับฟังมามาก และการลงมือปฏิบัติตามทฤษฎีที่ศึกษามาแล้วนั้น ให้เกิดประโยชน์ต่อตน และคนอื่นส่วนปัญญาในระดับสูง หมายถึง การรู้ตามสภาพของสังขารทั้งหลายที่มาปรุงแต่งกัน เข้า แล้วรู้จักปล่อยวางสังขารเหล่านั้นเสียด้วยปัญญา คือ สัมมาทิฐิ (ความเห็นชอบ) และ สัมมาสังกัปปะ (ความดำริชอบ) โดยมีเหตุปัจจัยให้เกิด ๒ ทางคือ ปัญญาที่เกิดจากผู้อื่นชักจูง การรับฟังจากสื่อต่าง ๆ บุคคลที่เป็นกัลยาณมิตร และการใคร่ครวญด้วยปัญญาของ ตนเอง

### ๓.๕ ความสัมพันธ์กันของหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาที่มีความสัมพันธ์กัน หรือเกี่ยวข้องกัน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์การ หรือบุคคล ตามความเหมาะสม ดังนี้

#### ๑) ศีลภาวนา อธิศีลสิกขา และ อริยมรรค

การพัฒนาตนด้วยศีลที่เป็นองค์มรรค หมายถึง การฝึกฝนอบรมในด้าน ความประพฤติ ระเบียบวินัย ความสุจริตทางกายวาจาและอาชีวะ ในระดับการพัฒนาศีล ท่านเรียกว่า อธิศีลสิกขา เรียกกันสั้น ๆ ว่า ศีล วิธีแก้ปัญหโดยวิธีนี้ เป็นวิธีของอารยชนระดับพื้นฐานเรียก ตามบาลีว่า หลักของอริยมรรค แปลว่า ทางดำเนินสู่ความดับทุกข์ที่ทำให้เป็นอริยชน หรือวิธี ดำเนินชีวิตที่ประเสริฐ อริยมรรคนี้ แบ่งระดับการพัฒนาศีลที่เป็น องค์มรรคเป็น ๓ อย่าง คือ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีวะ<sup>๔๔</sup> มีความละเอียด ดังต่อไปนี้

ก) สัมมาวาจา เจรจาชอบ หมายถึง การพูดหรือเจรจาชอบ มี ๔ ประการ คือ ละ มุสาวาท คือ เว้นการพูดเท็จ ขณะเดียวกันให้พูดคำจริง เรียกว่า สัจจวาจา ละปิสฺสุณาวาจา คือ เว้นการพูดส่อเสียด ขณะเดียวกันให้พูดคำสามัคคี เรียกว่า สมัคคกรณีวาจา ละผรุสฺสวาจา คือ เว้นจากพูดคำหยาบคาย ขณะเดียวกันก็ให้พูดแต่คำอ่อนหวานสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ที่ เรียกว่า สันทฺหาจา ละสัมผัปปลาปะ คือ เว้นการพูดเพ้อเจ้อ เหลวไหล ไร้สาระ ขณะเดียวกัน ก็ ให้พูดแต่คำมีประโยชน์ สร้างสรรค์ นำมาแต่คุณธรรมปรุงจิตใจให้ ร่าเริง เบิกบาน เรียกว่าอัถถ

<sup>๔๔</sup> พระธรรมปิฎก, (ป.อ. ปยุตฺโต), วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สยาม, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒-๑๓.



สันหิตาวาจา<sup>๔๙</sup> ดังพระพุทธพจน์ตรัสแสดงสัมมาวาจาว่า “ภิกษุทั้งหลาย สัมมาวาจา เป็นไฉน นี้เรียกว่าสัมมาวาจา คือ เจตนางดเว้นจากการพูดเท็จ เจตนางดเว้นจากวาจาส่อเสียด เจตนางดเว้นจากวาจาหยาบ เจตนางดเว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ...”<sup>๕๐</sup>

ข) สัมมากรรมันตะ หมายถึง การงานชอบ คือ การกระทำชอบมี ๓ ประการ ได้แก่ การละจากปาณาติบาต หมายถึง เว้นการทำลายชีวิตทั้งคนและสัตว์ทุกจำพวก ขณะเดียวกันก็ช่วยเหลือเกื้อกูลแก่กัน ละอทินนาทาน คือ เว้นการเอาทรัพย์สมบัติ สิ่งของคนอื่นที่ไม่อนุญาต หรือ ไม่ได้มีเจตนาที่จะให้ ขณะเดียวกัน ก็ควรจะบริจาคทรัพย์ให้ทานตามโอกาส และฐานะ ละกาเมสุมิจฉาจารา คือ เว้นความประพฤติผิดในกาม หมายถึง ไม่ล่วงเกินในสามี ภรรยาอันเป็นที่รักยิ่งของคนอื่น ขณะเดียวกัน ก็ประพฤติ สทวารสันโดษ คือ พอใจในคู่ครองของตนเองเท่านั้น<sup>๕๑</sup> ดังพระพุทธพจน์ตรัสสัมมากรรมันตะ ว่า “...ภิกษุทั้งหลาย สัมมากรรมันตะ เป็นไฉน นี้เรียกว่า สัมมากรรมันตะ คือ เจตนางดเว้นจากการตัดรอนชีวิต เจตนางดเว้นจากการถือเอาของที่เขามิได้ให้ เจตนางดเว้นจากการประพฤติผิดในกามทั้งหลาย”<sup>๕๒</sup>

ค) สัมมาอาชีวะ หมายถึง การเลี้ยงชีพชอบ ได้แก่ ละมิจฉาชีพ เลี้ยงชีวิตด้วย สัมมาชีพ ขณะเดียวกันก็ มีความขยันหมั่นเพียรในการประกอบอาชีพ การงาน หน้าที่อันสุจริต เช่นทำงานไม่ให้อากูล หมายถึง ไม่ค้ำงาน ไม่ผัดผ่อนงานไม่จับจดงาน ไม่ยุ่งเหยิงสับสน เป็นต้น เมื่อกล่าวถึงหลักการของสัมมาอาชีวะนั้น พึงเข้าใจว่าเป็นการแสวงหาทรัพย์ แล้วใช้สอย ทรัพย์นั้นโดยชอบธรรม ตั้งแต่ปัจจัย ๔ อันเป็นพื้นฐานในการครองชีพ และผลตอบแทนในด้าน จิตใจด้วย ไม่ใช่ทำงานเพื่อวัตถุหรือเพียงเพื่อได้ทรัพย์มาเท่านั้น ซึ่งมีประเด็นควรพิจารณา ๓ ประการ ดังต่อไปนี้

(๑) มุ่งให้คนมีปัจจัย ๔ ที่พอเพียงที่จะเป็นอยู่ได้ แต่ไม่ได้มุ่งว่าจะมีมากหรือน้อย คือ มุ่งให้คนทำงานเป็นมากกว่าจะมานั่งนับทรัพย์สิน ซึ่งเป็นผลของการทำงานอีกต่อหนึ่งมิใช่ เป้าหมายของพระพุทธศาสนา ดังจะเห็นได้จาก ธรรมะที่เกี่ยวกับการปกครองบ้านเมืองหน้าที่ ของพระเจ้าแผ่นดินข้อที่หนึ่ง<sup>๕๓</sup> คือ ทาน หมายถึง การช่วยเหลือด้วยวัตถุสิ่งของแก่ประชาชน คือนำสิ่งของไปช่วยเหลือชาวบ้าน ไม่ให้เก็บไว้จนเต็มท้องพระคลังหลวง ถ้าพิจารณาให้ครบ ด้าน จะเห็นว่า ก็เป็นการรายได้หลวงบริหารประเทศให้พลเมืองอยู่ดี กินดี และดำรงชีวิตได้ ด้วยองค์กรของรัฐเข้าระดับปกครอง

<sup>๔๙</sup> อัง.จตุกก. (บาลี) ๒๑/๑๔๘-๑๔๙/๑๘๙.

<sup>๕๐</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๑๓๕/๑๒๖ - ๑๒๘.

<sup>๕๑</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๔๗/๓๖๒ - ๓๖๔.

<sup>๕๒</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๑๓๕/๑๒๖.

<sup>๕๓</sup> ที.ปา. (บาลี) ๑๑/๓๕/๖๕.

(๒) ความสมบูรณ์ด้วยทรัพย์ มิใช่จุดมุ่งหมายแสวงหา แต่เป็นเพียงสิ่งเป็นอุปการะแก่การดำรงชีวิตอันเนื่องมาจากศีลเป็นตัวผลิดให้ ด้วยการงานสุจริตนั้น จุดมุ่งหมายจริง ๆ ก็คือ ต้องการให้เกิดการพัฒนาด้านจิตใจและปัญญา มากกว่ามาประกอบอาชีพเพื่อหาทรัพย์มาบำรุงตนฝ่ายเดียว แต่ทรัพย์ภายในอย่างอื่นต้องแสวงหาเพิ่มด้วยเช่นกัน

(๓) สัมมาชีพ มิได้หมายถึง มีหน้าที่ในการใช้แรงงาน เพื่อให้เกิดทรัพย์สินสมบัติเท่านั้น แต่ยังหมายถึง การทำหน้าที่ การดำรงตำแหน่ง การมีคุณธรรม ศีลธรรมในหน้าที่กิจการงานของตนเอง เช่น เป็นครู ก็มีธรรมะสำหรับครู เป็นต้น ไม่ใช่สอนเพื่อหวังแต่เงินเดือนตอบแทนเพียงอย่างเดียว ขณะเดียวกันจะต้องถ่ายทอดความรู้ ความสามารถวิชาการที่ก้าวหน้าแก่ศิษย์ ตามหน้าที่ จัดว่าเป็นสัมมาชีพของครู คือ มีการใช้แรงงานการสอนวิชาการและมีผลผลิตคือ รายได้ต่อเดือนเพื่อนำไปเลี้ยงตนและคนที่เกี่ยวข้อง และเสียภาษีช่วยรัฐ

(๔) สัมมาอาชีพะโดยทางธรรม หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานกับอาชีพะและผลตอบแทน โดยพิจารณาแบ่งเป็น ๒ อย่าง คือ สำหรับคฤหัสถ์ ได้แก่ การใช้แรงงานในหน้าที่เป็นเรื่องของอาชีพะโดยตรง คือเป็นไปเพื่อได้ผลตอบแทนเป็นทรัพย์สินเงินทอง ใช้เป็นปัจจัยเลี้ยงชีพ เช่นอาชีพ กรรมกร ครู ทหาร ตำรวจ อัยการ ผู้พิพากษานายกรัฐมนตรี เป็นต้น ส่วนของพระสงฆ์ ได้แก่ การใช้แรงงานในหน้าที่ไม่เป็นเรื่องของอาชีพะ ไม่มีความมุ่งหมายในด้านอาชีพะคือ ไม่เกี่ยวกับอาชีพะเลย เพราะไม่เป็นไป เพื่อได้ผลตอบแทนเป็นปัจจัยเครื่องยังชีพ แต่ปฏิบัติงานเพื่อธรรมและเพื่อผดุงธรรมในโลก ถ้าเอาแรงงานที่พึงใช้ในหน้าที่ มาใช้ในการแสวงหาปัจจัยเครื่องยังชีพ จัดว่าเป็นมิจฉาชีพ<sup>๕๔</sup>

ทำงาน ใช้แรงงาน เมื่อได้ทรัพย์อันเกิดจากกิจกรรมนั้น ๆ แล้ว ก็รู้จักวิธีคิด วิธีปฏิบัติต่อทรัพย์ คือ ให้มีความรู้ ความเข้าใจคุณค่าแท้ คุณค่าเทียม และเป็นไปด้วยนิสสรณปัญญา หมายถึง การรู้เท่าทันต่อทรัพย์ไม่ตกเป็นทาสของทรัพย์สิน ไม่หลงมัวเมาในสมบัติที่ตนหาได้แล้วนั้น คือ ให้เป็นนายทรัพย์ ต่อจากนั้น ก็นำทรัพย์ที่หามาได้ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อเพื่อนมนุษย์ แก่ตนเอง ครอบครัว สังคมประเทศชาติ ตามลำดับ มีหลักในการปฏิบัติ คือ การแสวงหาทรัพย์โดยชอบธรรม ไม่ข่มเหง หรือ เบียดเบียนเขาได้มา ส่วนการใช้ทรัพย์ คือ บริหารทรัพย์ เป็น ๓ ส่วน ได้แก่ เลี้ยงตน (และคนที่เกี่ยวข้องกับตน) ให้เป็นสุข ช่วยเหลือแบ่งปันแก่คนอื่น เช่น บริจาคเสื้อผ้า ข้าวสารแก่ผู้ประสบภัยพิบัติ เป็นต้น และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เช่น สร้างเครื่องมือแพทย์แก่โรงพยาบาล สร้างโรงเรียน สร้างสะพานข้ามแม่น้ำขุดบ่อน้ำขุดสระน้ำ เป็นต้น<sup>๕๕</sup>

(๖) สัมมาอาชีพะที่มีคุณค่าทางจิตใจและปัญญา ได้แก่ เมื่อมีทรัพย์ก็ไม่มัวเมา ไม่ใช้จ่ายทรัพย์ไปในทางให้โทษแก่ตนและสังคม เช่น เล่นการพนันฟุตบอล หวย ใก่ชน เสพ

<sup>๕๔</sup> ม.อ.(บาลี) ๑๔/๒๗๕/๑๘๖.

<sup>๕๕</sup> อัง.ทสก. (บาลี) ๒๔/๙๑/๑๘๔.

ยาเสพติด นำไปลงทุนทางผิดต่อศีลธรรม และกฎหมาย เป็นต้น ดังนั้น ทรัพย์จึงมีผลต่อจิตใจ และปัญญาเพื่อการดำรงชีพอยู่อย่างปกติสุข ถ้าขาดหลักสัมมาอาชีวะ ย่อมผิดศีลได้เช่นกัน

(๗) สัมมาอาชีวะในความหมายฝ่ายคฤหัสถ์ ได้แก่ สัมมาอาชีวะสำหรับคฤหัสถ์ผู้ครองเรือน ทางพระพุทธศาสนาก็สอนให้รู้จักพัฒนาด้านสัมมาอาชีวะ คือ ให้รู้จักการหาทรัพย์การใช้จ่ายทรัพย์ และความสุขที่เกิดจากการใช้ทรัพย์ มีความหมายโดยสาระทางพุทธธรรม คือ หลักการแสวงหาทรัพย์ มีอยู่ ๔ ประการ ได้แก่ (อุฏฐานสัมปทา) ความขยันหมั่นเพียรในการแสวงหา ไม่เกียจคร้านกิจการงานทุกอย่าง ทำงานไม่ทอดทิ้งงาน ไม่อาภูล ไม่จับจด (อารักขสัมปทา) รู้จักวิธีรักษาทรัพย์ที่ได้มานั้น รู้จักบำรุงดูแล หาของใหม่มาแทนของเก่า รู้จักซ่อมแซม ปรับปรุงให้ใช้งานได้ดี และการบริหารทรัพย์ควรให้คนมีความซื่อสัตย์ไว้ใจได้ดูแลทรัพย์สิน

(กัลยาณมิตตตา) การรู้จักคบหา เสวนา กับบัณฑิต หรือ สัตบุรุษ คนดี ผู้มีศีล เว้นคนทุศีล โจร ผู้ก่อการร้าย ผู้มีอิทธิพลซึ่งเป็นภัยต่อสังคมและประเทศชาติสมชีวิตา คือ ใช้จ่ายอย่างฉลาด ได้แก่ มีรายไ้รายรับ และรายเหลือ<sup>๕๖</sup>

(๘) อาชีพที่ขัดต่อการพัฒนาด้านสัมมาอาชีวะสำหรับคฤหัสถ์ นอกจากการประกอบอาชีพที่สุจริตแล้ว บุคคลผู้หวังความเจริญด้านสัมมาอาชีวะพึงหลีกเลี่ยงโทษ ในการประกอบอาชีพค้าขายสิ่งที่ไม่เหมาะให้โทษ ๕ อย่าง คือ ค้าขายอาวุธ ค้าขายมนุษย์ ค้าขายเนื้อสัตว์ ค้าขายน้ำเมา (รวมถึงสิ่งเสพติดทุกประเภท )และค้าขายยาพิษ<sup>๕๗</sup>

## ๒) จิตภาวนา อธิจิตตสิกขา และอริยมรรค

การพัฒนาจิตตามหลักอริยมรรค หมายถึง หลักอธิจิตตสิกขา คือ มรรค ๘ ข้อว่าด้วยสัมมาวายามะ สัมมาสติและสัมมาสมาธิ โดยแบ่งเป็น ๓ องค์มรรค ดังต่อไปนี้

ก) สัมมาวายามะ หมายถึง ความเพียรถูกต้อง สมบูรณ์ ซึ่งเรียกว่า สัมมัปปธาน โดยแบ่งเป็น ๔ ประการ ได้แก่ สังวรปธาน คือ เพียรป้องกัน หรือ เพียรระวัง (อกุศลที่ยังไม่เกิด) หมายถึง กระทำโดยการสำรวมอินทรีย์ ๖ มีสำรวมตา หู จมูก เป็นต้น ปหานปธาน คือ เพียรละหรือเพียรกำจัด (อกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว) หมายถึง ไม่ปล่อยจิตใจไปตามกามวิตก ความคิดในกาม พยาบาทวิตก ความคิดในพยาบาท วิหิงสาวิตก ความคิดเบียดเบียนคนอื่น เป็นต้น อันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาจิตอย่างยิ่ง ภาวนापธาน คือ เพียรเจริญ หรือ เพียรสร้าง (กุศลที่ยังไม่เกิด) หมายถึง การเจริญโพชฌงค์ ๗ ให้เกิดขึ้น เป็นต้น และอนุรักษนาปธานคือ เพียรอนุรักษหรือ เพียรรักษาและส่งเสริม (กุศลที่เกิดขึ้นแล้วมิให้เสื่อมถอยลง ) หมายถึงการรักษาสมาธินิมิตที่ตนได้แล้วให้มั่นคงต่อเนื่อง และยังมีข้อปลีกย่อยสำหรับการบำเพ็ญความเพียร<sup>๕๘</sup>

<sup>๕๖</sup> อ.อ.อ. (บาลี) ๒๓/๑๔๔/๒๘๙.

<sup>๕๗</sup> อ.ป.อ. (บาลี) ๒๒/๑๗๗/๒๓๓.

<sup>๕๘</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๖/๒๗๗.

**ข) สัมมาสติ** หมายถึง คือ การคอยระวังถึงอยู่เนื่อง ๆ การหวนระลึก สติ คือ การระลึกได้ ภาวะที่ทรงจำไว้ ภาวะที่ไม่เลือนหาย ภาวะที่ไม่ลืม สติที่เป็นอินทรีย์ สติที่เป็นพลัง สัมมาสติ สติสัมโพชฌงค์ ที่เป็นองค์มรรค นับเนื่องในมรรค<sup>๕๙</sup> ซึ่งหากจะกล่าวโดยละเอียด สัมมาสติ มี ๔ ความหมาย ดังนี้

(๑) สัมมาสติในพระสูตร เรียกว่า สติปัฏฐาน มี ๔ ประการ คือ กายานุปัสสนา (พิจารณากาย หรือ การตามดูรู้ทันกาย) เวทนานุปัสสนา (พิจารณากาย หรือการตามดูรู้ทันเวทนา) จิตตานุปัสสนา (พิจารณาจิต หรือ การตามดูรู้ทันจิต) และ ธัมมานุปัสสนา (พิจารณาธรรมต่าง ๆ หรือ การตามดูรู้ทันธรรม)<sup>๖๐</sup>

(๒) สติในฐานะอัปปมาทธรรม คือ ในการดำเนินชีวิตหรือ การประพฤติปฏิบัติ โดยมีสติกำกับอยู่เสมอ นั้น เรียกว่า มีอัปปมาท หรือความไม่ประมาท และจัดเป็นองค์ประกอบภายใน เพื่อเร่งรัดพัฒนาสมาธิ (ส่วนโยนิโสมนสิการพัฒนาด้านปัญญา)<sup>๖๑</sup>

(๓) สติมีคุณค่าทางสังคม คือ เมื่อทำงานหรือกิจกรรมร่วมกับคนอื่น และสตินั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะอำนวยให้บุคคลสมปรารถนาในกาลทั้งปวง เช่น ตัวอย่างนักกายกรรม ๒ คน ที่ต้องอาศัยกันและกัน โดยขณะเล่นกายกรรม คนหนึ่งขึ้นบนคออีกคน ดังนั้น จึงต้องระมัดระวังไม่ให้คนที่อยู่บนบ่าของตนตกสู่พื้น<sup>๖๒</sup>

(๔) บทบาทของสติในการพัฒนาปัญญา คือ เมื่อบุคคลมีสติแล้ว ย่อมจะระมัดระวังอินทรีย์ในการใช้งานอย่างพินิจพิเคราะห์ให้เหมาะสมแก่กิจกรรม โดยไม่ละทิ้งสติหรือไม่ประมาทในเรื่องนั้น เมื่อสำรวจอินทรีย์ดีแล้ว คุณธรรมอื่น ๆ ที่พึงเจริญ เช่น เมตตากรุณา เป็นต้นย่อมเกิดขึ้นตามลำดับ เพราะอาศัยสตินั่นเองเป็นเบื้องต้น

**ค) สัมมาสมาธิ** การฝึกพัฒนาจิตในระดับนี้ มุ่งสัมมาสมาธิเป็นหลักในการปฏิบัติ ตามนัยแห่งมรรคข้อสุดท้ายในบรรดามรรคมีองค์ ๘ เหล่านั้น เป็นการฝึกที่ลึกซึ้ง ละเอียด ประณีตยิ่ง ทั้งในเรื่องของจิตอันเป็นของละเอียดอยู่แล้ว

(๑) ความหมายและความมุ่งหมายของสมาธิ คำว่า “สมาธิ” แปลว่า “ความตั้งมั่นของจิต” หรือ ภาวะที่จิตแน่วแน่ต่อสิ่งที่กำหนดจดจ่ออยู่นั้น คำจำกัดความของสมาธิที่พบเสมอคือ “จิตตัสเสกัคคตา” หรือ เรียกสั้น ๆ ว่า “เอกัคคตา” ซึ่งแปลว่า ภาวะที่จิตมีอารมณ์เป็นหนึ่ง

<sup>๕๙</sup> อภ.วิ. (บาลี) ๓๕/๑๘๒/๑๔๐.

<sup>๖๐</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๖/๑/๒๗๖.

<sup>๖๑</sup> อภ.เอก. (บาลี) ๒๐/๑๑๖/๒๓.

<sup>๖๒</sup> ส.ม. (บาลี) ๑๙/๗๕๘ - ๗๖๒/๒๒๔ - ๒๒๕.

คือ การที่จะกำหนดแนวแนอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่ฟังชานหรือสายไป อีกนัยหนึ่ง คือการดำรงจิต และเจตสิกไว้ในอารมณ์หนึ่งเดียวอย่างเรียบ สม่่าเสมอ ด้วยดี<sup>๖๓</sup>

(๒) สาระสำคัญของสมาธิ ก็เพื่อจุดหมายให้จิตหลุดพ้น เป็นไปเพื่อปัญญาที่รู้เข้าใจ สรรพสิ่งทั้งปวงตามเป็นจริง ไม่ใช่เพื่อต้องการลาภผลแก่ตนเองด้วยตัณหาความอยาก เช่น ทำสมาธิ ฝึกสมาธิเพื่อมีฤทธิ์แสดงฤทธิ์ทางกายได้ ปลุกเสกวัตถุมงคลให้ขลัง เป็นต้น และการฝึกสมาธินี้ เป็นเบื้องต้นแห่งวิปัสสนาแม้จะมีสมาธิไม่สูงมากนัก คือ อยู่ในระดับต่ำ ๆ พอเจริญวิปัสสนาได้ก็ถือว่าใช้ได้แล้ว เรียกว่า วิปัสสนาสมาธิ คือ สมาธิสำหรับประกอบกับวิปัสสนา หรือ เพื่อสร้างปัญญาที่รู้แจ้ง อันเป็นสมาธิในระหว่างขณิกสมาธิกับอุปจารสมาธิ

(๓) ความมุ่งหมายของสมาธิ ผู้เจริญสมาธิก็ต้องการเพื่อจะนำสมาธิ ที่ได้ขึ้นไปเป็นเบื้องต้นแห่งเจริญปัญญาในระดับต่อไปให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่กำลังของสมาธิ จะส่งผลให้ได้ ความมุ่งหมายของสมาธิ คือ การรู้เห็นสิ่งทั้งหลายตามที่เป็นจริงก็มี ต้องการทำความเห็นให้ถูกต้องหมดจดจนเกิดความบริสุทธิ์ และจุดมุ่งหมายเฉพาะในการพัฒนาจิต ที่แสดงไว้ในสมาธิภาวนาสูตฺร มี ๔ อย่าง ได้แก่ เพื่ออยู่เป็นสุขในปัจจุบัน เพื่อญาณทัสสนะ เพื่อสติสัมปชัญญะ และเพื่อความสิ้นอาสวะ<sup>๖๔</sup>

### ๓) ปัญญาภาวนา อธิปัญญาสิกขา และอริยมรรค

การพัฒนาปัญญาในเบื้องต้นจำต้องอาศัย ความรู้ ความเข้าใจ ความเห็นที่ถูกต้อง เมื่อมีความเห็นความเข้าใจถูกต้องการปฏิบัติก็ถูกต้องไปด้วย หลักดังกล่าวนี้ เรียกว่า สัมมาทิฏฐิ ซึ่งเป็นแกนกลางแห่งการศึกษา และพัฒนามนุษย์ให้สามารถ พัฒนาได้สูงสุดจนอาจ หลุดพ้นไปจากกองทุกข์ การรู้จักคิดหรือคิดเป็น ประกอบด้วยวิธีการคิดต่าง ๆ หลายอย่างการ ฝึกฝนพัฒนาความรู้จักคิดหรือคิดเป็น ก็คือ การฝึกฝนพัฒนาตน หรือฝึกฝนพัฒนาบุคคลตาม แนวทางของพระพุทธศาสนา<sup>๖๕</sup> คนเราจะพูดดี ทำดี และคิดดีได้นั้น จำต้องมี ความรู้ความเข้าใจ ในการอบรมฝึกฝนมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในตนเองและจากคนอื่น จึงกล้าแสดงออกตาม ความเชื่อ ค่านิยมและความคิดเห็นของตนเอง ถ้าแสดงออกทางพฤติกรรมที่ดี ก็เกิดคุณเกิด ประโยชน์แก่ กตนและสังคม เรียกว่า เป็นคนมีสัมมาทิฏฐิ คือ รู้จักบาป บุญ คุณ โทษ รู้คุณบิดา มารดา รู้จักกตัญญูเกื้อกูลต่อเพื่อนร่วมสังคม ดังนั้น การพัฒนาปัญญาตามหลักอริยมรรค มี ๓ อย่าง คือ สัมมาทิฏฐิ และสัมมาสังกัปปะ มีความละเอียด ดังจะได้อธิบายโดยสังเขป ต่อไปนี้

<sup>๖๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๘๒๔.

<sup>๖๔</sup> อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๔๑/๖๘ - ๗๐.

<sup>๖๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม, หน้า ๘.

ก) สัมมาทิฏฐิ ได้แก่ ความเห็นชอบ สัมมาทิฏฐิ<sup>๖๖</sup> หมายถึง เห็นชอบ ทศนะ ความคิด แนวคิด ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่าง ๆ ที่ตั้งามถูกต้อง มองสิ่งทั้งหลายตามเหตุ ปัจจัยสอดคล้องกับความเป็นจริง หรือตรงตามสภาวะ<sup>๖๗</sup> สรุปลงเป็นคำจำกัดความของสัมมาทิฏฐิ ไว้ได้ ๔ ความหมาย ได้แก่ (๑) ความรู้ในทุกข์ ความรู้ในทุกขสมุทัย ความรู้ในทุกขนิโรธ และ ความรู้ในทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา<sup>๖๘</sup> (๒) รู้กุศลและอกุศลมูล กับ กุศลและกุศลมูล<sup>๖๙</sup> (๓) เห็น ไตรลักษณ์<sup>๗๐</sup> (๔) เห็นปฏิจจสมุปบาท<sup>๗๑</sup>

(๑) ระดับของสัมมาทิฏฐิ มีความหมาย ๒ ระดับ ได้แก่

- ระดับโลกีย์สัมมาทิฏฐิ ได้แก่ ความเห็นชอบระดับโลกีย์ คือยังเนื่องในโลก ขึ้นต่อโลก ได้แก่ ความเห็น ความเชื่อ ความเข้าใจเกี่ยวกับโลกและชีวิตที่ถูกต้องตามหลักแห่งความดี เป็นไปตามคลองธรรม หรือสอดคล้องกับศีลธรรม จึงจะพัฒนาปัญญาได้ ซึ่งเกิดจากปรโตโฆสะ คือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่องค์ประกอบทางสังคม เช่น การ อบรมสั่งสอนทางศีลธรรม การ ถ่ายทอดทางวัฒนธรรม เป็นต้น<sup>๗๒</sup>

- ระดับโลกุตตรสัมมาทิฏฐิ ได้แก่ ความเห็นชอบระดับ โลกุตตระ คือ เห็นโลกไม่ ขึ้นต่อโลก ได้แก่ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโลกและชีวิตถูกต้องตามความเป็นจริง หรือรู้เข้าใจ ตามสภาวะของธรรมชาติ ซึ่งสัมมาทิฏฐิ ชนิดนี้เกิดจากโยนิโสมนสิการ การพิจารณาโดยแยบคาย<sup>๗๓</sup>

(๒) ธรรมที่เกื้อกูลแก่สัมมาทิฏฐิ ปัจจัยที่ทำให้บรรลุถึงเจโตวิมุตติ และปัญญา วิมุตติ เมื่อมีสัมมาทิฏฐิแล้ว ก็จะเจริญเข้าสู่จุดหมายด้วยการอุปการะขององค์ธรรม ๕ ประการ ได้แก่ ศีล คือ ความประพฤติดีงาม สุตะ คือ ความรู้จากการสดับ เล่าเรียน เป็นต้น สากัจฉา คือ การสนทนา อภิปราย สอบค้นความรู้ สมถะ คือ อุบายสงบใจ และวิปัสสนา คือ อุบายเรื่อง ปัญญา<sup>๗๔</sup>

(๓) เหตุปัจจัยให้เกิดสัมมาทิฏฐิ มี ๒ ประการ ได้แก่

- ปัจจัยภายนอก (ปรโตโฆสะ) แปลว่า เสียงจากผู้อื่น หรือเสียงบอกจากผู้อื่น ได้แก่ การรับถ่ายทอดหรืออิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมทางสังคม<sup>๗๕</sup> เช่น ได้รับถ่ายทอดจากบิดา

<sup>๖๖</sup> ม.มู. (ไทย) ๑๒/๘๙-๑๐๔/๘๑-๑๐๐.

<sup>๖๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม, หน้า ๑๒ - ๑๓.

<sup>๖๘</sup> ที.ม. (บาลี) ๑๐/๒๙๗/๓๔๘.

<sup>๖๙</sup> ม.มู. (บาลี) ๑๒/๑๑๑/๘๕.

<sup>๗๐</sup> ส.ช. (บาลี) ๑๗/๑๐๓/๖๓.

<sup>๗๑</sup> ส.น. (บาลี) ๑๖/๔๒/๒๐.

<sup>๗๒</sup> ม.อ. (บาลี) ๑๔/๒๕๘/๑๘๑.

<sup>๗๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๗๓๘.

<sup>๗๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๔๘.

มารดา ครูอาจารย์ เพื่อนที่คบหา หนังสือ สื่อมวลชน และวัฒนธรรม ซึ่งให้ข่าวสารที่ถูกต้องสั่งสอน อบรม ฝึกหัดพัฒนา แนะนำชักจูงไปในทางที่ดีงาม<sup>๗๖</sup>

- ปัจจัยภายใน (โยนิโสมนสิการ) แปลว่า การทำในใจโดยแยบคาย หมายถึงการคิดถูกวิธี ความรู้จักคิด หรือคิดเป็น และในขณะเดียวกัน โดยนัยตรงกันข้ามก็มีแหล่งที่มาของความรู้ที่ผิด หรือ การศึกษาที่ไม่ถูกต้อง เรียกว่าปัจจัยแห่งมิจฉาทิฏฐิ มี ๒ อย่างเหมือนกัน คือ ปรโตโฆสะ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารมาในทางที่ไม่ดีไม่งาม ไม่ถูกต้องเป็นฝ่ายบาป ฝ่ายอกุศลธรรม และโยนิโสมนสิการ การทำในใจไม่แยบคาย การไม่รู้จักคิด คิดไม่เป็น หรือการขาดหลักโยนิโสมนสิการที่ดีนั่นเอง ซึ่งเป็นอันตราย เป็นภัยทั้งแก่ผู้คิดเองและถ้าแสดงออกทางกาย วาจา ก็เป็นภัยต่อคนอื่น ต่อส่วนรวม จึงควรศึกษาหลักของการเกิดปัญญาให้ถูกต้อง เพื่อจะได้ปฏิบัติถูกต้อง

**ข) สัมมาสังกัปปะ** คือ ดำริชอบ หมายถึง ความดำริชอบ ความคิด ความดำริไตรตรอง หรือคิดการต่าง ๆ ที่ไม่เป็นไปเพื่อเบียนเบียนตนเองและผู้อื่น ไม่เศร้าหมองขุ่นมัวเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ประโยชน์สุข เช่น คิดในทางเสียสละ หวังดี มีไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูลและความคิดบริสุทธิ์ อิงสัจจะ อิงธรรมะ ไม่เอนเอียงด้วยความเห็นแก่ตัว ความคิดจะได้จะเอา หรือความคิดเคียดแค้นชิงชัง มุ่งร้ายคิดทำลาย<sup>๗๗</sup> ฉะนั้น สรุปความหมายของสัมมาสังกัปปะออกเป็น ๓ ประการ ดังต่อไปนี้

(๑) เนกขัมมสังกัปปะ (เนกขัมมวิตก) ก็เรียก หมายถึง ความดำริที่ปลอดจากโลภะ ความนึกคิดที่ปลอดโปร่งจากกาม ไม่หมกมุ่นพัวพันติดข้องในสิ่งสนองความอยากต่าง ๆ ความคิดที่ปราศจากความเห็นแก่ตัว ไม่ปะปนด้วยราคะ และโลภะนั้นเอง

(๒) อพยบาทสังกัปปะ (อพยบาทวิตก) หมายถึง ความดำริที่ไม่มี ความเคียดแค้น ชิงชัง ขัดเคือง หรือ เฟื่องมองในแง่ร้ายต่าง ๆ โดยเฉพาะมุ่งเอากรรมที่ตรงข้าม คือ เมตตา (ปรารถนาดีต่อสรรพสัตว์ทั้งปวง) นั่นคือดำริที่ปราศจากโทสะ

(๓) อวิหิงสาสังกัปปะ (อวิหิงสาวิตก) หมายถึง ความดำริที่ไม่มีการเบียดเบียนการคิดร้าย หรือทำลาย โดยมุ่งเอากรุณามาเป็นแนวปฏิบัติในการคิดด้วย เป็นการคิดที่ปราศจากโทสะเช่นกัน<sup>๗๘</sup>

<sup>๗๕</sup> ม.ม. (บาลี) ๑๒/๔๙/๕๓๙.

<sup>๗๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม, หน้า ๑๑.

<sup>๗๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๖๑.

<sup>๗๘</sup> บางที่ท่านเรียกว่า กุศลสัญญา ก็มี เช่นใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๖๒.

### ๓.๖ สรุป

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี รวมทั้งรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ที่พระพุทธองค์ทรงใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า พระพุทธองค์ทรงมองว่ามนุษย์เป็นผู้ที่สามารถฝึกฝนได้ตลอดเวลา และทรงมองว่าผู้ที่ฝึกฝนอยู่ตลอดเวลา ย่อมชื่อว่าผู้พัฒนาตน ซึ่งคำว่า “พัฒนา” ตามความหมายของพระพุทธองค์นั้น หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของตนให้เป็นผู้มีร่างกาย จิตใจ และสติปัญญาที่เจริญยิ่งขึ้น อันจะเป็นการเพิ่มความสามารถให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวนี้ พระพุทธองค์ได้กำหนดรูปแบบไว้ ๓ รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

๑) หลักศีล (อริศีลสิกขา) คือหลักในการพัฒนาทางด้านความประพฤติและการแสดงออกทางกายให้มีความเรียบร้อยดีงาม

๒) หลักสมาธิ (อริจิตตสิกขา) คือหลักในการพัฒนาด้านจิตใจให้มีความสงบร่มเย็น และตั้งมั่น

๓) หลักปัญญา (อริปัญญาสิกขา) คือหลักแห่งการพัฒนาทางด้านอารมณ์ หรือด้านปัญญาให้มีความเห็นที่ถูกต้อง และสามารถรู้สิ่งทั้งปวงได้ตามความเป็นจริง (วิชชา)

โดยหลักทั้ง ๓ ประการนี้ พระพุทธองค์ได้ทรงวางไว้ เพื่อเป็นรูปแบบในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ (พุทธบริษัท ๔) โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาในขั้นพื้นฐาน กล่าวคือ ความประพฤติ และเมื่อมนุษย์สามารถพัฒนาถึงขั้นสูงสุดคือปัญญาแล้ว ก็จะชื่อว่าเป็นผู้ที่พัฒนาอย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบดังกล่าว พระพุทธองค์ทรงใช้มนุษย์เป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนาทุก ๆ ด้าน โดยจะเห็นได้จากการที่พระพุทธองค์ทรงเลือกบุคคลที่จะพัฒนาหรืออบรมสั่งสอน ตามสมควรแก่เหตุและปัจจัยอื่น ๆ กล่าวคือทรงอบรมสั่งสอนตามอุปนิสัยและจริตของบุคคลนั้น ๆ นั่นเอง ดังนั้น เมื่อมนุษย์ได้ฝึกฝนอบรมตนเองตามรูปแบบแห่งการพัฒนาที่พระพุทธองค์ได้ทรงวางไว้แล้วนั้น จนถึงที่สุดแห่งการพัฒนา มนุษย์ผู้นั้นก็ย่อมจะเป็นผู้ที่มีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป กล่าวคือ ย่อมเป็นที่พึ่งของตนเองและผู้อื่นตลอดไป



## บทที่ ๔

### บทบาทและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธีในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติ (รติ รติเวท)

ในบทนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งเน้นที่จะกล่าวถึงบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติ (รติ รติเวท) เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง รวมทั้งการนำหลักทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นประเด็นหลัก ๆ ได้ดังนี้

๔.๑ บทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติ (รติ รติเวท)

๔.๒ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธี

๔.๓ สรุป

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเนื้อหาดังกล่าว โดยอาศัยผลจากการสัมภาษณ์วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content Analysis Technique) พบว่าพระราชบัญญัติ (รติ รติเวท) เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์ เป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความโดดเด่น ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาคนและพัฒนางาน ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ จะได้กล่าวถึงโดยลำดับไป

#### ๔.๑ บทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติ (รติ รติเวท)

##### ๔.๑.๑ ด้านการปกครอง

เมื่อจะกล่าวถึงบทบาทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านการปกครองของพระราชบัญญัติ อาจพิจารณาได้จากผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการอำนาจภายในวัดตากฟ้า โดยได้ใช้หลักการกระจายอำนาจไปตามลำดับ ซึ่งในส่วนของกรรณโยบายไปกระจายและนำไปสู่การปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ท่านได้มอบหมายให้พระอมรเมธี อาจารย์ใหญ่สำนักเรียนวัดตากฟ้า เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง รวมทั้งเป็นผู้ดูแลด้านการปกครองสามเณรภายในวัด ให้ความสำคัญระเบียบเรียบร้อยและดำเนินไปด้วยดี ส่วนพระภิกษุและภิกษุรวมทั้งหมดทราบว่าคุณอยู่ในความดูแลปกครองของพระราชบัญญัติ ทั้งนี้ ที่มีการแบ่งกระจายอำนาจการปกครองภายในวัด ก็เพื่อต้องการที่จะแยกพระภิกษุกับสามเณรออกคนละส่วน เพื่อความสะดวกและเรียบง่ายในการบริหารปกครอง และที่สำคัญเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นภายในวัด เช่น การเกิดความขัดแย้ง การแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในหมู่พระภิกษุสามเณร เป็นต้น

#### ๔.๑.๑.๑ การมีวิสัยทัศน์

พระราชบัญญัติฯ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยได้มีการกำหนดนโยบายในการปกครอง ที่มีรูปแบบและวิธีการทำงานที่ชัดเจน คือ มีการกระจายอำนาจการปกครอง การสร้างค่านิยมที่ดีให้กับพระภิกษุสามเณรภายในวัด การส่งเสริมท้องถิ่นให้เข้มแข็ง รวมถึงการสร้างระบบการทำงานอย่างเป็นทีม โดยมุ่งให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความเป็นเอกภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน และก่อให้เกิดความสามัคคีของหมู่คณะเป็นประการสำคัญ

พระมหาประมาณ สิทธิเมธี ได้กล่าวว่า

“พระราชบัญญัติฯ ได้ใช้แนวคิดในการปกครองพระภิกษุสามเณรภายในวัดของท่าน โดยท่านใช้หลักการบริหารงานที่สามารถกล่าวได้เป็น ๒ ประเด็นหลัก ๆ คือ

๑. แบ่งงาน คือ ไม่รวบรวมงานไว้ที่คน ๆ เดียว แต่ท่านได้กระจายแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน โดยท่านได้พิจารณาจากความถนัดของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ

๒. อำนวยความสะดวก คือ เมื่อท่านได้มอบหมายงานไปแล้ว ท่านจะคอยกำกับและติดตาม พร้อมทั้งคอยให้คำปรึกษาต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่มอบหมาย โดยจะไม่ลงไปก้าวก่าย อันจะเป็นการกดดันต่อผู้ที่ปฏิบัติงาน”<sup>๑</sup>

#### ๔.๑.๑.๒ การสร้างแรงบันดาลใจ

พระราชบัญญัติฯ นับว่าเป็นผู้ใหญ่ที่มีความเมตตาสูง เป็นแบบอย่างที่ดี และมีความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว ซึ่งนับว่าเป็นการสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดแรงบันดาลใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

พระอมรเมธี อาจารย์ใหญ่สำนักเรียนวัดตากฟ้า ได้กล่าวว่า

“ประกอบกับการที่พระราชบัญญัติฯ เป็นผู้ที่มีความเสียสละเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการดำเนินงานในด้านการปกครองของท่านจึงประสบความสำเร็จ ทั้งในส่วนของการบริหารคนและบริหารงาน และสิ่งหนึ่งที่ท่านได้สอนพระภิกษุสามเณรภายในวัดอยู่เสมอ ไม่ให้ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากคำพูดที่ว่า “เราต้องรักกันเหมือนพี่ ดีกันเหมือนน้อง ประองดองกันเหมือนญาติ” เพราะท่านถือว่าการอยู่ร่วมกันจำนวนมาก ปัญหาก็ย่อมจะมีบ้าง นั้นเป็นเรื่องธรรมดา ฉะนั้น ความรักความสามัคคี ความกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจึงเป็นเครื่องมือที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี”<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาประมาณ สิทธิเมธี, ครูสอนพระปริยัติธรรมสำนักเรียนวัดตากฟ้า, ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.

<sup>๒</sup> สัมภาษณ์ พระอมรเมธี, อาจารย์ใหญ่สำนักเรียนวัดตากฟ้า, ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.

### ๔.๑.๒ ด้านการศาสนศึกษา

เนื่องด้วยวัดตากฟ้าได้มีการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมชั้น ๓ แผนก ได้แก่

๑) แผนกบาลี ๒) แผนกธรรม ๓) แผนกสามัญศึกษา โดยในส่วนของจัดการศึกษานี้ พระราชบัญญัติอาชีวศึกษาได้มอบอำนาจการบริหารให้แก่พระอมรเมธี อาจารย์ใหญ่สำนักเรียนวัดตากฟ้าอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ ก็เพื่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินและจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปในทิศทางอันเดียวกัน ตลอดจนเพื่อให้เกิดความเรียบง่ายในการควบคุมดูแลของคณะผู้บริหารอย่างเป็นขั้นตอนไป เช่น ในการจัดการเรียนการสอนนั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และตัวผู้เรียนผู้สอนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการคิดและการวางแผนดำเนินการต่าง ๆ รวมทั้งการสื่อสารไปยังคณะผู้บริหาร จึงขึ้นอยู่กับดุลพินิจของพระอมรเมธีเป็นสำคัญ ส่วนพระราชบัญญัติอาชีวศึกษานั้นถือว่าเป็นผู้ดูแลและให้คำปรึกษาในภาพรวมทั้งหมด เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่าพระราชบัญญัติอาชีวศึกษาได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของพระภิกษุสามเณรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งตัวท่านเองได้ให้ปณิธานในการจัดการศึกษาไว้ว่า “กลัวเขาไม่รู้ กลัวเขาไม่เห็น กลัวเขาไม่เป็น กลัวเขาไม่เจริญ”<sup>๓</sup> ด้วยปณิธานข้อนี้เองที่ทำให้การจัดการศึกษาพระภิกษุสามเณรภายในวัดของท่านประสบผลสำเร็จ และเป็นปัจจัยแห่งการพัฒนาคนและพัฒนางานสืบต่อไป

#### ๔.๑.๒.๑ การมีวิสัยทัศน์

พระราชบัญญัติอาชีวศึกษา เป็นผู้ที่มีมุมมองการณ์ไกลว่า การศึกษานั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคน โดยท่านเล็งเห็นว่า พระภิกษุและสามเณรจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในทางพระพุทธศาสนาให้แตกฉาน โดยเฉพาะความรู้ทางด้านพระปริยัติธรรมทั้งแผนกธรรมและแผนกบาลี ดังนั้น ท่านจึงเป็นทั้งผู้จัดการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาแก่พระภิกษุและสามเณร นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้พระภิกษุและสามเณรได้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากยิ่งขึ้น ดังที่ท่านได้เคยให้แนวคิดไว้ในคราวให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่งว่า “ฉันอยากให้วัดตากฟ้าเป็นทางเลือกหนึ่งของเด็กที่ไม่มีโอกาสที่จะเรียนต่อมัธยมศึกษา และอยากจะทำโรงเรียนพระปริยัติธรรมแห่งนี้ให้เหมือนกับโรงเรียนดัง ๆ ที่ใคร ๆ ก็อยากเข้าไปศึกษาเล่าเรียน...”<sup>๔</sup>

พระครูนิวริฐฐราทร ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า ได้กล่าวไว้ว่า<sup>๕</sup>

“พระราชบัญญัติอาชีวศึกษา นับได้ว่าเป็นนักการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทั้งจัดการศึกษา และสนับสนุนด้านการศึกษาให้กับบุคลากรภายในวัดได้มีโอกาสในการศึกษาเล่าเรียน...”

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์ พระราชบัญญัติอาชีวศึกษา, เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง, ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.

<sup>๔</sup> หนังสือพิมพ์ข่าวสด, ฉบับวันอังคารที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๐.

<sup>๕</sup> สัมภาษณ์ พระครูนิวริฐฐราทร, ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า, ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.

เรียน ทั้งนักธรรม บาลี และทางโลก โดยมุ่งที่จะพัฒนาสติปัญญาของบุคคลากรคือพระภิกษุสามเณรภายในวัด เพื่อให้มีทักษะและทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้นอย่างแท้จริง”

#### ๔.๑.๒.๒ การสร้างแรงบันดาลใจ

พระราชปัญญาเวที นับว่าเป็นผู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพระภิกษุสามเณรอย่างแท้จริง ซึ่งถือว่าการสร้างแรงบันดาลใจแก่พระภิกษุสามเณรให้มีกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียน และเกิดความเชื่อมั่นในตนเองเป็นอย่างยิ่ง โดยท่านได้บอกว่า “ในการจัดการศึกษานั้น นอกจากจะมีการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนแล้ว การส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสในการไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่ ก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกที่ขาดไม่ได้ อันจะเป็นการเปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ รวมทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้เรียนได้อีกทางหนึ่ง” ดังนั้น ท่านจึงได้พยายามในการที่จะหาแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ให้กับพระภิกษุสามเณรอย่างสม่ำเสมอ

พระมหานที สุโขโต ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า ได้กล่าวว่า

“พระเดชพระคุณท่านเจ้าอาวาส ท่านได้เห็นความสำคัญต่อการศึกษาของพระภิกษุสามเณรอย่างแท้จริง เพราะเนื่องจากตัวท่านเองเข้าใจถึงวิถีชีวิตความเป็นนักเรียนดีอยู่แล้ว ท่านจึงได้พยายามที่จะสร้างโอกาสดี ๆ ให้กับพระภิกษุสามเณรอยู่เสมอ โดยการเปิดโอกาสให้พระภิกษุสามเณรได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ในโอกาสต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในประเทศ หรือนอกประเทศ ก็ดี ท่านก็ได้จัดให้มีโครงการอยู่เสมอ ตามโอกาสอันสมควร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าการผ่อนคลายความตึงเครียด และสร้างขวัญกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนให้กับผู้เรียนได้เป็นอย่างดี”<sup>๖</sup>

#### ๔.๑.๓ ด้านการศึกษาสงเคราะห์

พระราชปัญญาเวที นับว่าเป็นผู้ใหญ่ที่มีความเมตตาในการอนุเคราะห์ผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในด้านการจัดหาเลี้ยงดูทรัพยากรบุคคล กล่าวคือพระภิกษุสามเณรภายในวัดของท่าน จะเห็นได้ว่าท่านเป็นผู้ให้โอกาส เป็นผู้ให้ทาง เป็นผู้ให้ที่ ในการเจริญเติบโต ซึ่งแนวคิดในเรื่องนี้ท่านได้กล่าวไว้ในคราวสัมมนาหนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่งว่า “กลัวเขาไม่รู้ กลัวเขาไม่เห็น กลัวเขาไม่เป็น กลัวเขาไม่เจริญ” ข้อนี้แสดงให้เห็นว่าพระราชปัญญาเวทีเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนการศึกษา และสงเคราะห์กุลบุตรที่เข้ามาบวชเรียนในร่มเงาทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง ท่านเองยังเคยกล่าวอีกว่า “พระภิกษุสามเณรเหล่านี้นับว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคคลที่ดี เป็นกำลังสำคัญของพระพุทธศาสนาและชาติ เพราะถ้าเราปลูกฝังสิ่งที่ดี ให้โอกาส ให้ทาง ให้ธรรมที่ดีที่ถูกต้อง ย่อมส่งผลอันดีให้กับทรัพยากรเหล่านั้น เนื่องจากในอนาคตภายภาคหน้าเขาเหล่านั้นย่อมจะมีโอกาสเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดีต่อไป”<sup>๗</sup>

<sup>๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหานที สุโขโต, ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า, ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.

<sup>๗</sup> หนังสือพิมพ์ไทยสยาม, ฉบับวันที่ ๕-๑๕ พฤษภาคม ๒๕๕๐.

#### ๔.๑.๓.๑ การมีวิสัยทัศน์

พระราชบัญญัติอาชีวศึกษาที่ได้เห็นความสำคัญของพระพุทธศาสนาในการช่วยพัฒนาประชากรของชาติ จึงได้ให้การสนับสนุนการศึกษาสงเคราะห์แก่เด็กและเยาวชน การศึกษาสงเคราะห์เป็นการศึกษาที่นอกเหนือจากการศึกษาพระปริยัติธรรมของพระภิกษุและสามเณร การศึกษาสงเคราะห์นี้จะช่วยให้เด็กเยาวชนและประชาชนมีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการดำเนินชีวิต อันจะเป็นการช่วยรักษาความมั่นคงของชาติอีกทางหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ ท่านจึงได้เห็นความสำคัญของการปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีแก่เยาวชน ทั้งได้สนับสนุนให้มีการอบรมและสอนธรรมแก่เยาวชน ทั้งในวัดและนอกวัดตามโอกาสและความเหมาะสมในวาระต่าง ๆ

พระอมรเมธี อาจารย์ใหญ่สำนักเรียนวัดตากฟ้า ได้กล่าวว่า

“พระเดชพระคุณพระราชบัญญัติอาชีวศึกษา นับว่าเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อการศึกษาของเยาวชนเป็นอย่างมาก เพราะท่านเชื่อว่าการศึกษานั้นเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทางด้านสติปัญญา และสามารถยกระดับคนให้สูงได้ ซึ่งในข้อนี้ นอกจากตัวท่านเองจะเป็นผู้ที่มีแนวคิดที่โดดเด่นในเรื่องการจัดการศึกษาของพระภิกษุสามเณรภายในวัดแล้ว ท่านยังได้เห็นความสำคัญต่อการสนับสนุน และให้โอกาสด้านการศึกษาแก่เด็กและเยาวชนภายนอกด้วยเช่นกัน”<sup>๔</sup>

#### ๔.๑.๓.๒ การสร้างแรงบันดาลใจ

ดังที่กล่าวมานั้น นอกจากพระราชบัญญัติอาชีวศึกษาที่จะเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญต่อการศึกษาของพระภิกษุสามเณรและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่แล้ว ท่านยังได้เห็นความสำคัญต่อการศึกษาของเยาวชน โดยมีการมอบทุนการศึกษาสงเคราะห์แก่เด็กและเยาวชนในโรงเรียนวัด ตามวาระและโอกาสต่าง ๆ อีกทางหนึ่ง เพราะถือว่าทุนการศึกษานั้นจะเป็นขวัญและกำลังใจแก่เด็กและเยาวชนในการที่จะศึกษาเล่าเรียนหนังสือ และเป็นการปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในตัวเยาวชนส่วนหนึ่งได้อีก

#### ๔.๑.๔ ด้านการเผยแผ่

พระราชบัญญัติอาชีวศึกษาที่นับว่าเป็นพระนักเผยแผ่ที่ดี มีวาทศิลป์ในการพูดโน้มน้าวผู้ฟังให้มีความเห็นด้วยดีเป็นอย่างดี จนมีหลายท่านพูดเป็นแนวเดียวกันว่า ท่านเป็นผู้ที่พูดไพเราะ พูดหวาน น่าฟัง ซึ่งธรรมะที่ท่านยกขึ้นแสดงในแต่ละครั้งนั้น มักจะอิงเข้ากับสถานการณ์จริง (เหตุการณ์ปัจจุบัน) และสอดแทรกด้วยหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา โดยท่านได้ประยุกต์ธรรมให้เข้ากับโลกปัจจุบัน เพื่อเป็นการชี้แนวทางให้ผู้ฟังสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันได้ และเห็นผลจริง และนอกจากนี้ท่านยังได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้พระภิกษุสามเณรภายในวัดเป็นนักพูด นักปาฐกถา และนักเผยแผ่ที่ดีอีกด้วย โดยข้อนี้จะเห็นได้จากการที่ท่านได้ฝึกให้สามเณรได้มีโอกาสในการขึ้นแสดงธรรมให้กับญาติโยม (ประชาชน) ได้รับฟังเป็นประจำทุกวัน พระ รวมทั้งวันสำคัญต่าง ๆ ในทางพระพุทธศาสนา และที่สำคัญนอกจากนี้ท่านยังได้จัดให้มี

<sup>๔</sup> สัมภาษณ์ พระอมรเมธี, อาจารย์ใหญ่สำนักเรียนวัดตากฟ้า, ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.

โครงการสามเณรนักเทศน์ขึ้นภายในวัดอีก ตามโอกาสและความเหมาะสม โดยท่านยังได้ให้ข้อคิดในเบื้องต้นอีกว่า “การจะไปเทศน์ พูด หรือปาฐกถาธรรมที่ใดก็แล้วแต่ จะต้องมีการเตรียมตัวเพื่อให้เกิดความพร้อมอยู่เสมอ และควรมีการทดสอบอยู่เสมอว่าเสียงที่เราพูดไปแล้วเราเองฟังเองเป็นอย่างไร เสียงไมค์ที่พูดออกไปเป็นอย่างไร ผู้ฟังฟังรู้เรื่องหรือไม่ การพูดไม่ควรจะเร็วหรือช้าเกินไป และที่สำคัญควรดูสถานที่และบุคคลที่ฟังเป็นหลักอีกด้วย”<sup>๙</sup> อย่างนี้เป็นต้น

ดังนั้น ผลที่เกิดจากคุณสมบัติข้อนี้ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์เป็นต่อส่วนรวมอย่างยิ่ง ทั้งมีส่วนในการส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็ง กล่าวคือ ทำให้ประชาชนเกิดความสามัคคีปรองดองกัน และช่วยเหลืออนุเคราะห์กันในคราวมีกิจการงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

#### ๔.๑.๔.๑ การมีวิสัยทัศน์

นับได้ว่าพระราชบัญญัติฯ เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ซึ่งนอกจากตัวท่านได้มีส่วนสำคัญในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเองแล้ว ยังได้ส่งเสริมให้พระภิกษุสามเณรเห็นความสำคัญในข้อนี้อีกด้วย โดยจะเห็นได้จากท่านได้ดำเนินการให้มีการจัดการอบรมโครงการพระนักเทศน์ขึ้นภายในวัด กิติ การจัดโครงการถวายความรู้แก่พระสังฆาธิการในเขตอำเภอ โดยร่วมกับหน่วยงานราชการต่าง ๆ กิติ จนกระทั่งในปัจจุบันนี้ท่านยังได้จัดให้มีโครงการปฏิบัติธรรมสำหรับอุบาสกและอุบาสิกา (ประจำวันอาทิตย์) ของทุกกิ่งเดือนขึ้นภายในวัดอีกด้วย ซึ่งกล่าวได้ว่าท่านได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวอย่างแท้จริง

#### ๔.๑.๔.๒ การสร้างแรงบันดาลใจ

ด้วยเหตุที่ท่านได้เล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว นับได้ว่าเป็นกำลังหลักของพระพุทธศาสนาอีกแรงหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมพระภิกษุสามเณรให้รู้จักการเทศนา การปาฐกถากิติ การอบรมสั่งสอนและอนุเคราะห์ประชาชนในโอกาสต่าง ๆ กิติ อย่างนี้เป็นต้นถือว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพระภิกษุสามเณร และประชาชนในท้องถิ่น อาจจะเรียกได้ว่าพระราชบัญญัติฯ นั้นเป็นกำลังหลัก หรือเป็นที่พึ่งทางใจของพุทธศาสนิกชนในท้องถิ่น รวมถึงมีส่วนในการส่งเสริมและสืบสานซึ่งวัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ อันดีงามไว้ก็ว่าได้

พระครูนิสัยสุตตานุกยุต ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า ได้กล่าวว่า

“พระเดชพระคุณท่านอาจารย์เจ้าคุณ ถือว่าเป็นที่พึ่งหลักทางจิตใจของประชาชนชาวอำเภอตากฟ้า อาจกล่าวได้ว่าท่านเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ เป็นผู้นำในการสร้างค่านิยมที่ดีรวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้กับสังคม และนอกจากนี้ปฏิบัติและธำรงรักษาสถาบันของท่านยังเป็นที่น่าเลื่อมใสและเคารพนับถือของคณะสงฆ์และประชาชนอีกด้วย เพราะท่านเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และเรียบง่ายเป็นกันเอง”<sup>๑๐</sup>

<sup>๙</sup> บันทึกโครงการอบรมสามเณรนักเทศน์วัดตากฟ้า, ระหว่างวันที่ ๗-๘ กรกฎาคม ๒๕๕๑.

<sup>๑๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูนิสัยสุตตานุกยุต, ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า, ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.

### ๔.๑.๕ ด้านสาธารณูปการ

จากประสบการณ์ของพระราชปัญญาเวที ในด้านการสาธารณูปการ พุดง่าย ๆ ก็คือ การก่อสร้างนั่นเอง เป็นผลทำให้งานก่อสร้างของท่านเป็นไปในรูปแบบที่เรียบร้อย ถูกต้อง และสวยงาม ซึ่งจะเห็นได้จากการก่อสร้างอาคารเรียนพระปริยัติธรรมวัดตากฟ้า กิติ อาคาร ๘๐ ปี สมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ ที่พักพระภิกษุสามเณร กิติ รวมทั้งการบูรณปฏิสังขรณ์เสนาสนะต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้นับว่าเป็นผลงานชิ้นสำคัญด้านนวัตกรรมการที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้ โดยท่านมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

๑. ดูให้มาก ๒. หาที่ให้เหมาะ ๓. ทำให้จริง

ทั้ง ๓ หลักการนี้ สามารถอธิบายได้ว่า

๑. ดูให้มาก คือ ก่อนที่จะสร้างอะไรก็ตาม ต้องไปหาดูแบบ ดูแปลนให้มาก เช่นว่า ที่ไหนอาคารเรียนสวย ก็ไปดู เป็นต้น เพื่อนำสิ่งที่ไปดู ไปศึกษานั้น มาปรับให้เป็นแบบที่เหมาะสมกับพื้นที่ เหมาะสมกับองค์กรของตน

๒. หาที่ให้เหมาะ คือ ก่อนที่จะสร้างอะไรก็ตาม ต้องรู้จักหาพื้นที่ให้เหมาะสมเสียก่อน ดูทำเลที่ตั้งที่ดี ต้องรู้จักแบ่งเขตให้ชัดเจน ว่า เขตพุทธาวาส เขตสังฆาวาส ควร หรือเหมาะสมอยู่ตรงไหน จุดไหน

๓. ทำให้จริง คือ ในเมื่อเราตั้งใจจะทำอะไรก็ตาม ต้องจริงใจ และตั้งใจทำให้จริง เพื่อให้เห็นผลการก้าวหน้าทางการก่อสร้าง เมื่อมีผู้ใดพบเห็น ก็เกิดศรัทธา อยากจะช่วยสนับสนุน ในการก่อสร้าง ขอเพียงทำให้จริง ทุกอย่างประสบความสำเร็จ<sup>๑๑</sup>

จากหลักการดังกล่าว ทำให้ได้ทราบว่า พระราชปัญญาเวทีเป็นนักพัฒนาที่มีวิสัยทัศน์ จะกระทำอะไรต้องดู ต้องศึกษาในสิ่งนั้นให้มาก ๆ เพื่อจะได้นำมาเป็นตัวแบบ และเมื่อทำไปแล้ว จะได้ไม่เสียตายในภายหลัง คือ เมื่อจะสร้างอะไร ต้องใช้ของดี และทำให้จริง

#### ๔.๑.๕.๑ การมีวิสัยทัศน์

พระราชปัญญาเวทีได้เล็งเห็นความสำคัญของการดูแลรักษาศาสนสถาน ศาสนวัตถุ และโบราณวัตถุภายในวัดเป็นอย่างมาก เพราะท่านถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นศูนย์รวมจิตใจของพุทธศาสนิกชน และเป็นศูนย์กลางพัฒนาของชุมชนมาอย่างช้านาน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

##### ๑) การดูแลรักษาศาสนสมบัติ

วัดเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาชุมชน จำเป็นต้องมีการดูแลรักษาศาสนวัตถุ พัฒนาวัดให้ร่มรื่น และอนุรักษ์ไว้ให้ชนรุ่นหลังได้ศึกษา ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ได้ตอบว่า พระราชปัญญาเวทีได้มอบนโยบายในการพัฒนาวัด และการดูแลศาสนสมบัติให้เรียบร้อย เพื่อเป็นศูนย์กลางพัฒนาชุมชนและเป็นอนุสรณ์สถานแก่ชนรุ่นหลัง และนอกจากนี้ กล่าวคือนอกจากท่าน

<sup>๑๑</sup> สัมภาษณ์ พระราชปัญญาเวที, เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า, ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.

ได้ให้นโยบายและแนวทางในการช่วยกันรักษาศาสนสมบัติร่วมกันภายในวัดของท่านเองแล้ว ท่านยังได้คอยเป็นที่ปรึกษาให้กับวัดต่าง ๆ ในเขตอำเภอใกล้ชิดเกี่ยวกับการบูรณปฏิสังขรณ์ศาสนวัตถุและศาสนสถาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเป็นที่พักของประชาชนในเขตท้องถิ่นนั้น ๆ อย่างยั่งยืนอีกทางหนึ่ง

## ๒) ความโปร่งใส

ในส่วนดังกล่าวนี้ ท่านได้เน้นถึงความโปร่งใสเป็นประการสำคัญ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในวัด ที่มีรายรับรายจ่าย ต้องมีหลักฐานเพื่อให้ตรวจสอบได้

พระครูสังฆรักษ์พาดิษ วราสโย ได้กล่าวว่า

“พระราชบัญญัติอาวาสที่ได้เน้นย้ำถึงการใช้จ่ายในการดำเนินกิจการของวัด เช่นการก่อสร้าง การจัดงานต่าง ๆ เป็นต้น ต้องมีการทำบัญชีแจกแจงรายการรับและรายการจ่าย เพื่อเป็นหลักฐานในการตรวจสอบทุกอย่างต้องโปร่งใส และต้องให้มีเงินเหลือไว้บูรณะวัดในคราวฉุกเฉินด้วย...”<sup>๑๒</sup>

## ๔.๑.๕.๒ การสร้างแรงบันดาลใจ

พระราชบัญญัติอาวาสที่ได้สร้างแรงบันดาลใจแก่พระสงฆ์ฆราวาส ในเรื่องการสาธารณูปการภายในวัดในเขตอำเภอต่าง ๆ โดยการให้คำปรึกษา กิติ การช่วยระดมทุนในการจัดสร้างกิติ เช่น ท่านได้ช่วยระดมทุนจากญาติโยมในการสร้างพระประธาน และเสนาสนะให้กับที่แห่งหนึ่งในจังหวัดตาก อย่างนี้เป็นต้น และนอกจากนี้แล้วภายในวัดของท่านเองท่านก็ยังได้มีการก่อสร้างศาสนสถาน และเสนาสนะต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน นี่ถือว่าเป็นแบบอย่างได้ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ยังถือว่าเป็นการส่งเสริมให้ญาติโยม (ประชาชน) ในท้องถิ่นได้เกิดความสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจกันอีกส่วนหนึ่ง

ทั้งในส่วนนี้ท่านยังได้ส่งเสริมพระภิกษุสามเณรภายในวัดให้มีความรู้เกี่ยวกับการก่อสร้าง เพื่อว่าเมื่อพระภิกษุสามเณรได้มีความรู้จากการศึกษาแล้ว จะได้ช่วยกันดูแลรักษาวัดวาอาราม อันเป็นสมบัติสาธารณะอีกทางหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากในคราวหนึ่ง ท่านได้ส่งให้สามเณรภายในวัดไปเรียนในระดับสายอาชีพ (ปวช.) ในสาขาช่างเชื่อม ในตัวเมืองนครสวรรค์ อย่างนี้เป็นต้น ชื่อว่าท่านได้ให้ความใส่ใจในเรื่องนี้อย่างแท้จริง

## ๔.๑.๖ ด้านสาธารณสงเคราะห์

พระราชบัญญัติอาวาส “นับว่าเป็นพระเถระที่มีเมตตาสูง เป็นผู้ให้ที่ยิ่งใหญ่ คอยอนุเคราะห์ สงเคราะห์ประชาชน เป็นที่พักของพุทธศาสนิกชนอย่างแท้จริง สิ่งที่เห็นได้ชัดในด้าน

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์เพิ่มเติม พระครูสังฆรักษ์พาดิษ วราสโย, เจ้าหน้าที่ดูแลศาลาการเปรียญชั้นล่าง (วัดตากฟ้า), ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.



นี่ คือ ในคราวที่ประชาชนชาวไทย เตือนร้อน น้ำท่วมในเหตุการณ์ล่าสุด ท่านก็ได้จัดระดมทุน และสิ่งของจำเป็นอื่น ๆ ไปช่วยอีกส่วนหนึ่ง โดยใช้ทุนจากมูลนิธิวัดตากฟ้า และยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยราชการ พ่อค้า ประชาชนชาวตากฟ้าอีกแรงหนึ่ง รวมทั้งในส่วนอื่น ๆ จากนี้ มูลนิธิวัดตากฟ้ายังได้ใช้เงินดอกเบี๋ยมาทำประโยชน์ เช่น สร้างอาคารให้โรงเรียนบ้าง อาคารอำนวยการในหมู่บ้านบ้าง สร้างบ้านให้ผู้ยากไร้บ้าง เป็นต้น เพื่อเป็นการอนุเคราะห์ประชาชน”<sup>๓๓</sup>

ดังนั้น จึงทำให้ข้าราชการ พ่อค้า ประชาชนโดยทั่วไป ยอมรับนับถือ และศรัทธาในตัวท่าน เพราะเหตุที่ท่านเป็นผู้มีเมตตา อนุเคราะห์ประชาชน โดยส่งเสริมให้ประชาชนมีความสามัคคีปรองดองกัน อนุเคราะห์สงเคราะห์และช่วยเหลือกัน เพื่อให้สังคมดำเนินไปพร้อมกัน อย่างเข้มแข็ง

#### ๔.๑.๖.๑ การมีวิสัยทัศน์

ในส่วนดังกล่าวมานี้ นับว่าท่านได้ให้ความสำคัญต่อสังคมสังคมโดยส่วนรวมตลอดมา ซึ่งแนวความคิดหนึ่งที่ท่านได้ดำเนินการมาตลอด คือการประสานบ้าน วัด และโรงเรียน ให้รวมกันเป็นหนึ่งเดียวให้ได้ เพื่อให้สังคมเกิดความเข้มแข็งขึ้นในระดับหนึ่ง เช่น ในคราวมีกิจการงานวัด งานสาธารณะทั่วไป ก็จะได้ไปช่วยเหลือช่วยแรง เอื้อเฟื้อต่อกัน

#### ๔.๑.๖.๒ การสร้างแรงบันดาลใจ

คุณลักษณะในข้อนี้ นับว่าท่านได้สร้างทั้งขวัญและกำลังใจ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างให้กับพระภิกษุสามเณร และประชาชนโดยทั่วไปเป็นอย่างดี ซึ่งสามารถส่งผลต่อส่วนรวมของสังคมให้ปรองดองกันได้ โดยถือว่าได้ร่วมเป็นกำลังในการแก้ปัญหาของสังคมได้อีกทางหนึ่ง

พระครูนิสัยสุตตานุกยุต ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า ได้กล่าวว่า

“พระเดชพระคุณท่านเจ้าอาวาส เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตดี มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นผู้มีความสามารถในการประสานคนและงานให้สัมพันธ์กันดีเป็นอย่างดี นอกจากนี้ท่านจะให้ความสำคัญต่อคณะสงฆ์แล้ว ท่านเองยังใส่ใจในความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นอีกด้วย กล่าวคือ คอยรับฟังปัญหาของประชาชน และถือได้ว่าเป็นกำลังที่พึ่งหลักของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งเป็นผู้นำประชาชนในการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามให้กับสังคมอีกทางหนึ่ง”<sup>๓๔</sup>

ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานกิจกรรมคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้านข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า พระราชปัญญาเวทีเป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างครบถ้วน รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจที่โดดเด่น ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีการให้ความรู้และพัฒนา

<sup>๓๓</sup> สัมภาษณ์เพิ่มเติม พระมหาพิชญาณนท์ โสภณเมธี, เจ้าหน้าที่สำนักงานมูลนิธิวัดตากฟ้า, ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.

<sup>๓๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูนิสัยสุตตานุกยุต, ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า, ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔.

บุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สร้างความสามัคคีในหมู่คณะตลอดจนสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่พระภิกษุสามเณรได้แสดงศักยภาพของตนในการทำงาน คุณลักษณะดังกล่าวสามารถสังเคราะห์ลงใน “ปาปนิคธรรม ๓” กล่าวคือ คุณลักษณะที่ดี ๓ ประการของผู้นำ ได้แก่<sup>๑๕</sup>

๑) จักขุมา ตาดี หมายถึง มีปัญญามองเห็นไกล เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำ

๒) วิฑูโร จัดเจนธุรกิจ หมายถึง เป็นผู้มีความเพียรในการจัดการกิจการงานทุกอย่างได้อย่างถูกต้อง

๓) นิสสยสัมปันโน เป็นที่เชื่อถือ หมายถึง เป็นที่พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

นอกจากนี้ พระราชปัญญาเวทียังเป็นผู้ที่รู้หลักการ รู้งานและกตีกาอย่างถูกต้อง มีการวางแผนและนโยบายในการทำงาน รวมทั้งได้ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานโดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว สามารถสังเคราะห์ลงใน “สัปปริสธรรม ๗” คือ<sup>๑๖</sup>

๑) ธัมมัญญตา รู้จักธรรม รู้หลัก หมายถึง เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒) อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมาย หมายถึง มีการวางแผนนโยบาย ควบคุม สั่งการให้กิจการงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓) อัตถัญญตา รู้จักตน หมายถึง เป็นผู้เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

๔) มัตถัญญตา รู้จักประมาณ หมายถึง การมอบงานให้แก่บุคคลได้อย่างเหมาะสม

๕) กาลัญญตา รู้จักกาล หมายถึง รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรม

๖) ปริสัญญตา รู้จักชุมชน หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มคน องค์กร

๗) ปุคคลปโรปรัญญตา รู้จักบุคคล หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม

ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจนั้น พระราชปัญญาเวทีเป็นผู้ที่มีความเข้าใจบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งปกครองดูแลบุคลากร มีการประสานบุคคลและงานให้เข้ากันได้อย่างมีคุณภาพ มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะสังฆ์ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ร่วมแรงร่วมใจดำเนินกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ คุณลักษณะดังกล่าวสามารถสังเคราะห์ลงใน “พรหมวิหารธรรม ๔” คือ<sup>๑๗</sup>

<sup>๑๕</sup> อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕๗/๑๔๖.

<sup>๑๖</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

<sup>๑๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

๑) เมตตา ความรัก หมายถึง ปราบปรามอยากให้ผู้อื่นมีความสุข ให้โอกาสแก่บุคลากรได้แสดงความสามารถในหน้าที่การงานที่มีความถนัด

๒) กรุณา ความสงสาร หมายถึง เมื่อบุคลากรและผู้ร่วมงานประสบปัญหาได้ให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งได้ให้คำปรึกษาต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา

๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นมีสุข หมายถึง การส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง หมายถึง มีความยุติธรรมในการตัดสินใจสถานการณ์ต่าง ๆ

พระราชบัญญัติอาเวที ได้มอบงานตามความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล พุดจาโน้มน้าวให้ผู้อื่นได้เชื่อตาม คอยให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากร และไม่ถือตัว เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแรงร่วมใจดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะดังกล่าวสามารถสังเคราะห์ลงใน “สังคหัตถุธรรม ๔” คือ<sup>๑๔</sup>

๑) ทาน การให้ หมายถึง การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่บุคลากรและผู้ร่วมงาน

๒) ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก หมายถึง การพูดผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน ประสานไว้ซึ่งประโยชน์ของส่วนรวม

๓) อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ หมายถึง การแนะนำประโยชน์แก่ผู้อื่นว่า กิจนี้ควร กิจนี้ไม่ควร

๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ ไม่ถือตัว

## ๔.๒ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธี

เนื่องด้วยวัดตากฟ้าได้มีการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมขึ้น ๓ แผนก ได้แก่

๑) แผนกบาลี ๒) แผนกธรรม ๓) แผนกสามัญศึกษา โดยในส่วนของการจัดการศึกษานี้ รวมทั้งการส่งเสริมอบรมพระภิกษุสามเณรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านอื่น ๆ หากเปรียบเทียบกับทางทฤษฎีตะวันตกแล้ว กระบวนการเหล่านี้ อาจเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็สามารถกล่าวได้ ดังนั้น สิ่งที่พระราชบัญญัติอาเวที ได้ดำเนินการให้เป็นไปอยู่ที่นี่ เมื่อนำไปศึกษาเปรียบเทียบกับทฤษฎีตะวันตกแล้วสามารถนำหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ทางตะวันตกมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น เมื่อจะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี ก็สามารถกล่าวได้ ดังนี้

<sup>๑๔</sup> อัง.จตุกก (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐.

๔.๒.๑. กรอบทฤษฎีทั้ง ๓ คือ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีจิตวิทยา นับได้ว่าเป็นกรอบทฤษฎีทางตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น เมื่อนำเอากรอบทฤษฎีทั้ง ๓ นี้ ไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติฯ ก็สามารถกล่าวได้ว่ามีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี ซึ่งหากมองโดยภาพรวม จะเห็นว่า ท่านได้ใช้หลักในการพัฒนาคนและพัฒนางานแบบ “ระบบเปิด” หรือเรียกกางๆ ก็คือ ท่านได้ใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับกับองค์กรต่าง ๆ ทางสังคมอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นประชาชนและหน่วยงานราชการอื่น ๆ ก็ดี เพื่อว่าในคราวที่วัดมีกิจการงานต่าง ๆ ก็จะต้องมีการประสานงาน และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (บ้านช่วยวัด วัดช่วยบ้าน) อย่างเป็นต้น และนอกจากนี้แล้ว รูปแบบการปฏิบัติงานของท่านยังได้มีการนำเอาแนวคิดทางตะวันตกมาใช้ เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของงาน และเป็นไปเพื่อการพัฒนาคนและองค์กรไปพร้อม ๆ กัน นั้นได้แก่ การใช้จิตวิทยา และวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารคนและบริหารงานนั่นเอง

๔.๒.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธีนั้น พระพุทธองค์ได้วางรูปแบบในการพัฒนาพุทธบริษัทไว้ ๓ รูปแบบ คือ

- ๑) อริศीलสิกขา คือหลักในการพัฒนาทางด้านความประพฤติทางกาย
- ๒) อริจิตตสิกขา คือหลักในการพัฒนาด้านจิตใจให้มีความสงบร่มเย็น และตั้งมั่น
- ๓) อริปัญญาสิกขา คือหลักในการพัฒนาทางด้านอารมณ์ หรือด้านปัญญาให้มีความเห็นที่ถูกต้องตามความเป็นจริง

ในข้อนี้ เนื่องจากพระราชบัญญัติฯ ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคน โดยการยึดเอาการศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาคน ซึ่งนอกจากเป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นการปลูกฝังคุณธรรม และจิตสำนึกที่ดีไปในใจของผู้เรียนอีกทางหนึ่ง ดังกล่าวมานี้ ถือว่าพระราชบัญญัติฯ ได้มีแนวคิดในการจัดการศึกษาของพระภิกษุสามเณรที่มีความสอดคล้องกับพุทธวิธี โดยยึดหลักของการพัฒนาด้านศีล สมาธิ และปัญญา เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรของท่าน โดยอนุโลมให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน รวมทั้งความเหมาะสมในด้านอื่น ๆ เป็นสำคัญอีกประการหนึ่ง

### ๔.๓ สรุป

จากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่ให้ข้อมูลทั้ง ๕ ท่านในข้างต้น เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้านของพระราชบัญญัติอาวาส อันนับว่ามีส่วนสำคัญในการพัฒนารูปแบบบุคคล และได้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลทุกท่านได้ให้สัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถที่จะกล่าวได้โดยสรุป ดังนี้

๑. การปฏิบัติงานด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้านของพระราชบัญญัติอาวาส มีลักษณะที่โดดเด่น คือ

๑) ด้านการปกครอง : พระราชบัญญัติอาวาสเป็นนักปกครองที่ยึดหลักของพระธรรมวินัย และกฎกติกาต่าง ๆ ของวัด ยึดความดีและความถูกต้องเป็นหลักในการบริหารปกครองบุคลากรภายในวัด เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีความเป็นเอกภาพในการอยู่ร่วมกันของหมู่คณะ

๒) ด้านการศึกษา : พระราชบัญญัติอาวาสเป็นนักการศึกษา ทั้งจัดการศึกษา และให้การสนับสนุนด้านการศึกษาอย่างแท้จริง โดยมุ่งที่จะพัฒนาสติปัญญาของบุคลากรภายในวัด เพื่อให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น และที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรที่พัฒนาแล้วนั้นสามารถสร้างผลผลิตที่ดีให้กับองค์กรได้ รวมทั้งเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และสังคมส่วนรวมได้ในที่สุด

๓) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ : พระราชบัญญัติอาวาส เป็นผู้ที่มีเมตตาและความเสียสละสูง ท่านได้เล็งเห็นความสำคัญในการสนับสนุนและให้โอกาสด้านการศึกษาแก่เยาวชนเป็นอย่างดี เพราะท่านเองมีความเชื่อว่า การศึกษานั้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนาสังคมไปสู่ทิศทางที่ดีได้ตลอดเวลา

๔) ด้านการเผยแผ่ : พระราชบัญญัติอาวาส เป็นนักพูด นักเทศน์ และนักบรรยายที่น่าถือเอาเป็นแบบอย่างที่ดีได้ นอกจากท่านจะเป็นที่พึ่งหลักของประชาชนในท้องถิ่นแล้ว ท่านยังได้อบรมสั่งสอนพระภิกษุสามเณรภายในวัดให้เป็นผู้มีทักษะ ความรู้เกี่ยวกับการเทศน์ การบรรยายต่าง ๆ อันเป็นการชี้ให้พระภิกษุสามเณรได้เล็งเห็นความสำคัญในการอนุเคราะห์ประชาชน ให้เป็นผู้มีศรัทธาที่มั่นคงในทางพระพุทธศาสนาได้อีกทางหนึ่ง

๕) ด้านการสาธารณูปการ : พระราชบัญญัติอาวาส นับว่าเป็นต้นแบบในด้านการก่อสร้างให้กับคณะสงฆ์และประชาชนได้เป็นอย่างดี เพราะท่านมีผลงานในด้านการก่อสร้างต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตึกอาคารเรียน เจดีย์ เสนาณะที่อยู่ที่พักของพระภิกษุสามเณร ก็ตาม สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นสิ่งที่ประจักษ์ชัดอยู่แล้ว

๖) ด้านการสาธารณสงเคราะห์ : พระราชบัญญัติอาวาส ถือได้ว่าเป็นที่พึ่งและคอยให้คำปรึกษาต่าง ๆ ให้กับคณะสงฆ์และประชาชนในชุมชนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังได้ใส่ใจการช่วยแก้ไข และบรรเทาปัญหาของสังคมอีกทางหนึ่ง เช่นในคราวที่ประชาชนหรือคณะสงฆ์มีความ

เดือนร้อน ท่านก็ได้มีส่วนในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น อย่างนี้ ก็ถือได้ว่าเป็นการสงเคราะห์ต่อส่วนรวม

๒. พระราชบัญญัติว่าที่มีแนวคิดในการบริหารกิจการคณะสงฆ์กับการพัฒนาคน ดังนี้ กล่าวคือ ท่านได้มองว่าคนเป็นปัจจัยหลัก เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่น ๆ ได้ ดังนั้น การบริหารงานทุก ๆ ด้านของท่านจึงเป็นการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนและเปิดโอกาสด้านการศึกษา หรือรูปแบบในการปกครองที่มุ่งเน้นให้บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างสามัคคีปรองดองกัน ก็ดี การสอนให้เรียนรู้จากงาน ก็ดี สิ่งเหล่านี้ถือว่าพระราชบัญญัติได้มุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรภายในวัดให้เป็นผู้มีสติปัญญา ทักษะ ความรู้ ความสามารถไปในทางที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

๓. การมอบนโยบายด้านการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้านของพระราชบัญญัติ โดยภาพรวมสามารถกล่าวได้ว่า ท่านได้ใช้หลักในการบริหารงานทุก ๆ ด้าน เพื่อให้คนและงานสามารถเดินไปอย่างพร้อม ๆ กันได้ กล่าวคือ การกระจายงาน และกระจายอำนาจในการบริหารงาน โดยการมอบหมายงานตามความสามารถและความถนัดของบุคลากร และหลังจากนั้น ท่านก็จะคอยติดตามประเมินงานและคอยให้คำปรึกษา รวมทั้งอำนวยความสะดวกต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

๔. พระราชบัญญัติว่าที่ได้ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมระหว่างวัดกับชุมชน กล่าวคือ พระราชบัญญัติที่นับได้ว่าเป็นผู้นำประชาชนในการสร้างค่านิยมที่ดีให้กับชุมชนและสังคม เพราะท่านเองได้เล็งเห็นว่าในคราวที่มีกิจการงานน้อยใหญ่เกิดขึ้นภายในวัด ก็จะได้มีการประสานงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือ ในคราวที่ชุมชนมีกิจ ทางวัดก็จะได้ช่วยอนุเคราะห์ อีกร่วมกัน ในข้อนี้ถือว่าพระราชบัญญัติได้ดำเนินให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม เช่น ในการทำงานร่วมกัน ท่านได้แต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อความสะดวกในการประสานงาน และแบ่งงาน อย่างนี้เป็นต้น

๕. นักพัฒนาที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ

- ๑) มีความคิดหลักแหลม กล่าวคือ มีปัญญา พุดเป็น ทำได้
- ๒) มีความเข้มแข็ง ทั้งกายและใจ
- ๓) มีความอดทน
- ๔) มีความว่องไวต่อทุกเรื่อง และต่อปัญหา

ดังที่กล่าวมานี้ นับได้ว่าเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในพระราชบัญญัติอย่างครบถ้วน หรือจะเรียกว่าท่านเป็นทั้งนักบริหาร และนักพัฒนาที่นำเอาเป็นแบบอย่างได้เป็นอย่างดี สำหรับคณะสงฆ์และประชาชน ก็สามารถกล่าวได้

## บทที่ ๕

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศึกษาบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชบัญญัติ (ริต ริตเวที) โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงประเด็นหลัก ๆ ๓ ประการ คือ ๑. ทฤษฎี ตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตาม พุทธวิธี ๓. บทบาทและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธีในการพัฒนาทรัพยากร บุคคลของพระราชบัญญัติ (ริต ริตเวที) ใช้ระเบียบวิธีในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งสามารถกล่าวสรุปได้เป็นลำดับ ดังนี้

##### ๕.๑.๑ ทฤษฎีตะวันตกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีทางตะวันตก สามารถกล่าวได้ว่า กรอบ แนวคิดหลักโดยรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีทางตะวันตกนั้น เกิดขึ้นจากการ ผสมผสานแนวคิดหลักทั้งสามด้าน ได้แก่ ๑. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ๒. ทฤษฎีระบบ (System Theory) และ ๓. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ซึ่งกรอบทฤษฎี ทั้ง ๓ ดังกล่าว สามารถกล่าวได้โดยสรุป ดังนี้

##### ๑. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)

ทฤษฎีนี้ได้มุ่งเน้นถึงความเข้าใจในหลักการและแนวทางการแสดงออกทาง พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร รวมถึงทฤษฎีระบบ โดยมองถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการ ต่างๆ คือ ความพยายามวัดผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือ Return on Investment: ROI เป็นเหตุให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีทางด้าน เศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้น รวมถึงศึกษาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้วสำหรับตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่ รับว่าคุ้มค่าหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจความต้องการขององค์กร นั่นคือ กำไร รายได้ และ ค่าตอบแทนที่ได้รับ ขณะเดียวกันต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับตัวบุคคลย่อมต้องลดน้อยลง เช่นกัน ซึ่งทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ จะต้อง ประกอบด้วย

- Scarce Resource Theory : ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด
- Sustainable Resource Theory : ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน
- Human Capital theory : ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุน หรือทุนมนุษย์

ดังนั้น การจะเข้าถึงแก่นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจ หลักปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถอธิบายได้มากกว่าหนึ่งทฤษฎี โดยทฤษฎี

ทางเศรษฐศาสตร์เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่คนทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและนำมาบูรณาการให้เข้ากับทฤษฎีอื่น ๆ

## ๒. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ทฤษฎีระบบถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ย่อยส่วนหนึ่ง (A small body of knowledge) ที่กล่าวถึงหลักการทั่วไป แนวคิด เครื่องมือ และวิธีการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อไปยังระบบงานอื่น ๆ ซึ่งพบว่าทฤษฎีระบบได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและยังต่อเนื่องไปสู่อนาคตอีกด้วย โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ซึ่งทฤษฎีระบบนั้นจะต้องประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อยอื่น ๆ อีก แต่เพื่อให้เห็นภาพรวมของแนวทฤษฎีนี้อย่างชัดเจน จึงสามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า การบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้นนักพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของระบบทั้ง ๒ คือ

๑.) ระบบปิด เป็นระบบที่ไม่สนใจหรือใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรการ ไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงไม่ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าหรือการบริการที่มีอยู่ เป็นเหตุให้องค์กรดำเนินงานด้วยแนวคิด หลักการ วิธีการ และเครื่องมือแบบเดิม ๆ โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของกระแสโลก

๒.) ระบบเปิด เป็นระบบที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจกับคู่แข่งภายนอก ระบบงานมีการปรับเปลี่ยน และการทำงานมีการยืดหยุ่นอยู่ตลอดเวลา และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอก อันจะนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงวิธีการหรือระบบงานย่อย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่รวมอยู่ในระบบเปิด

ดังนั้น การจะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ทั้งนี้การออกแบบระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ระบบนั้นควรถูกกำหนดขึ้นมาเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System)

## ๓. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

ทฤษฎีทางจิตวิทยานี้ นับได้ว่าเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจ และพฤติกรรมการแสดงออก ทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้รวมไปถึงแนวคิดการเรียนรู้ในองค์กรการ ไม่ว่าจะเป็นการจูงใจพนักงาน การประมวลข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการกลุ่ม เป็นต้น ซึ่งทฤษฎีทางจิตวิทยานี้ได้ถูกนำมาใช้ในการในการบริหารจัดการตนเอง และกลุ่มคนทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและ/หรือต่างหน่วยงานกันก็ตาม โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง และการพัฒนาผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และตัวบุคคลให้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



ทั้งนี้ ในกรอบทฤษฎีทั้ง ๓ นี้ จะต้องมีความเกี่ยวเนื่องและประสานสัมพันธ์กัน อย่างขาดกระบวนการใด กระบวนการหนึ่งไม่ได้ ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ จะนำไปสู่การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และสร้างผลสำเร็จให้กับองค์กรได้ใน ที่สุดนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ควบคู่ไปกับกิจกรรมหลัก ๓ ประการ ได้แก่ ๑. การฝึกอบรม (Training) ๒. การศึกษา (Education) และ ๓. การพัฒนา (Development) นั่นเอง

### ๕.๑.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี รวมทั้งรูปแบบและ กระบวนการต่าง ๆ ข้างต้น ทำให้ทราบว่าพระพุทธองค์ทรงยึดหลักไตรสิกขาเป็นหลักในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พุทธบริษัท ๔) อันได้แก่

๑) อธิศีลสิกขา หลักการฝึกความประพฤติสุจริต ทางกาย วาจา และอาชีพะ (หมาย รวมเอาองค์มรรค คือ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีพะ) เป็นเรื่องของการฝึกฝนใน ด้านพฤติกรรม โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เคยชิน ศีลเป็นเครื่องมือที่ใช้ หรือในทางสังคมทั่วไป เรียกว่าวินัย เป็นจุดเริ่มต้นในขบวนการแห่งการศึกษา และการพัฒนามนุษย์

๒) อธิจิตตสิกขา หลักการฝึกปรือในด้านคุณภาพ และสมรรถภาพของจิต (หมาย รวมเอาองค์ คือ สัมมาวายามะ สัมมาสติ และสัมมาสมาธิ) สมาธิ เป็นส่วนของการฝึกฝนในด้าน จิตใจ หรือ ระดับจิตใจให้เกิดการพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ คือ ในด้าน คุณธรรม เช่น ความมี เมตตา กรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเข้มแข็งอดทน ตลอดจนความเพียรพยายาม ความ รับผิดชอบ ความแน่วแน่มั่นคง มีสติ สมาธิ

๓) อธิปัญญาสิกขา หลักการฝึกปรือปัญญาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจสิ่งทั้งหลาย ตามความเป็นจริงจนถึงขั้นหลุดพ้น มีจิตใจเป็นอิสระผ่องใส เบิกบานโดยสมบูรณ์ (หมายรวม เอา สัมมาทิฏฐิและสัมมาสังกัปปะ) ปัญญา เป็นเรื่องของการฝึก หรือพัฒนาในด้านความรู้ ความ จจริง โดยเริ่มตั้งแต่ ความเห็น ความเชื่อ ความเข้าใจ ความหยั่งรู้ในเหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ด้วยความแยบยลให้เห็นตามความเป็นจริง หมายความว่า รู้เท่าทันความเป็นไปของ โลก และชีวิต จนทำให้จิตใจเป็นอิสระ ข้ามพ้นความทุกข์ ปราศจากปัญหาถึงความเป็นอิสระภาพ โดยสมบูรณ์

หลักการทั้ง ๓ ประการดังกล่าวนี้ สามารถกล่าวได้ว่าพระพุทธองค์ทรงวางไว้เพื่อ เป็นรูปแบบในการพัฒนาศักยภาพของพุทธบริษัท ๔ และนอกจากนี้ ยังได้ทรงบัญญัติสิกขาบท ขึ้นมาเพื่อควบคุมกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวว่า เป็นเครื่องควบคุม ก็ด้วยเหตุว่าเป็นเครื่องรักษา และทรงไว้ซึ่งบุคคลผู้ที่สามารถฝึกฝนตนเองได้ตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่พระพุทธองค์ได้ทรงวางไว้ให้เป็นผู้มีศีล สมาธิ และปัญญาที่เพิ่มสูงขึ้น กล่าวคือไม่ให้ตกไปใน อุกุศลทั้งหลาย

ดังนั้น เมื่อพุทธบริษัทสามารถฝึกฝนอบรมตนเองได้ตามรูปแบบตามที่พระพุทธองค์ได้กำหนดไว้ ก็ย่อมเชื่อว่าเป็นผู้มีร่างกายและจิตใจ รวมทั้งปัญญาอันพัฒนาแล้ว ทั้งนี้ การวัดผลแห่งการฝึกฝน (ปฏิบัติ) ตนเอง ว่ามนุษย์มีคุณสมบัติครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร โดยใช้หลักภาวนา ๔ ซึ่งผู้ที่สามารถพัฒนาครบทั้ง ๔ ด้านโดยสมบูรณ์ ก็คือคุณสมบัติของพระอรหันต์ ผู้หลุดพ้นนั่นเอง

### ๕.๑.๓ บทบาทและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและพุทธวิธีในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชปัญญาเวที (ริต ริดเวที)

เมื่อกล่าวบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพระราชปัญญาเวที โดยการสังเคราะห์เข้าในหลักการบริหารกิจการคณะทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านการปกครอง ด้านการศาสนศึกษา ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ด้านการเผยแผ่ ด้านการสาธารณูปการ และด้านการสาธารณสงเคราะห์ ทราบว่าท่านได้มีคุณสมบัติอย่างครบถ้วน ซึ่งถือได้ว่าการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านของท่านมีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร รวมทั้งการพัฒนาทางด้านปัญญา นับได้ว่าเป็นการบริหารตนบริหารคน และบริหารงานให้มีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี จนผลของการบริหารจัดการทุกอย่างก่อให้เกิดการพัฒนารุ่งขึ้นในที่สุดนั่นเอง

เมื่อจะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี ก็สามารถสรุปได้ ดังนี้

๑. เนื่องด้วยวัดตากฟ้าได้มีการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมขึ้น ๓ แผนก ได้แก่

๑) แผนกบาลี ๒) แผนกธรรม ๓) แผนกสามัญศึกษา โดยในส่วนของจัดการศึกษานี้ รวมทั้งการส่งเสริมอบรมในด้านอื่น ๆ อีก หากเปรียบเทียบกับทางทฤษฎีตะวันตกแล้ว กระบวนการเหล่านี้เรียกได้ว่าเป็นกระบวนการหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็สามารถกล่าวได้ ดังนั้น สิ่งที่พระราชปัญญาเวทีได้ดำเนินการให้เป็นไปอยู่นี้ถือว่าเมื่อนำไปศึกษาเปรียบเทียบกับทฤษฎีตะวันตกแล้วสามารถนำหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ทางตะวันตกมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ การปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ของท่านก็เป็นการบริหารจัดการแบบเครือข่าย กล่าวคือ ทุกด้านมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อเทียบกับทฤษฎีตะวันตกแล้ว ก็เรียกได้ว่าท่านได้ใช้แนวคิดในด้านการพัฒนาคนและพัฒนางานแบบ “ระบบเปิด” หรือเรียกง่าย ๆ ว่าท่านใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับองค์กรต่าง ๆ ทางสังคมนั่นเอง

๒. เมื่อนำหลักในทางพระพุทธศาสนา หรือหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธีไปประยุกต์ใช้กับงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของท่าน ย่อมนับว่ามีความสอดคล้องกัน เป็นเป็นอย่างดีเช่นกัน เพราะท่านได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคน (ให้โอกาส) ทั้งในด้านการ

ให้การศึกษา หรือในด้านอื่น ๆ ก็ตาม ที่ท่านได้ดำเนินการให้เป็นไปแล้ว ถือว่ามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคนในองค์กร คือพระภิกษุและสามเณร ให้เป็นผู้มีความเจริญทางด้านสติปัญญาและความสามารถเป็นประการสำคัญ ซึ่งบุคคลากรเหล่านั้น นับได้ว่าเป็นบุคคลากรที่สำคัญของสังคมอีกส่วนหนึ่ง โดยท่านได้ยึดหลักไตรสิกขา คือหลักการพัฒนาในด้านศีล สมาธิ และปัญญาอย่างนี้เป็นต้น ถือว่าท่านได้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามแนวนโยบายของพระพุทธองค์เป็นหลัก เพื่อการพัฒนาคนและพัฒนางาน อันจะเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมต่อไป

ดังนั้น ในข้อนี้จึงนับได้ว่าพระราชบัญญัติที่ได้ยึดตามหลักพุทธวิธี ซึ่งท่านได้นำไปปรับใช้กับการพัฒนาคนและองค์กร โดยอนุโลมให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน และความเหมาะสมในด้านอื่น ๆ เป็นสำคัญอีกประการหนึ่ง

## ๕.๒ ข้อเสนอแนะ

### ๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

๑) ผู้นำคณะสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญในด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมทั้งแผนกธรรม แผนกบาลี และแผนกสามัญศึกษา ของพระภิกษุและสามเณรให้มีความรู้อย่างแตกฉาน เพื่อนำไปประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม และสามารถอบรมสั่งสอนประชาชนทั่วไปได้อย่างถูกต้อง

๒) องค์กรสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ควรสนับสนุนให้มีการศึกษาทางธรรมแก่เยาวชนและประชาชนทั่วไป ให้มีความรู้ในทางธรรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรมให้แก่เยาวชนและประชาชนทั่วไป ได้แก่ การสอนพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ การจัดโครงการบรรพชาสามเณร และการจัดให้มีโครงการอื่น ๆ อีก อันถือได้ว่าเป็นการพัฒนาศักยภาพคน และยังเป็นการช่วยแก้ปัญหาสังคมได้ในระดับหนึ่ง

๓) วัดและองค์กร รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ ทางสังคมควรมีการประสานงานและมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคคลากรต่าง ๆ ในสังคมได้มีส่วนร่วมในการรักษาและสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้กับสังคม รวมทั้งเป็นร่วมกันลดปัญหาทางสังคมได้อีกทางหนึ่ง

### ๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการพัฒนาสังคมในสถานการณ์ปัจจุบัน

๒) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของพระสงฆ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติอื่น ๆ อีก

๓) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตะวันตกและหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการพัฒนาสังคมและสร้างสันติภาพ

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย :

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลีฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.  
\_\_\_\_\_. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ :

กิติ ตย์คานนท์, นพ. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เปลวอักษร, ๒๕๔๓.  
จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างงาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เต๋า, ๒๕๔๗.  
\_\_\_\_\_. สร้างคน สร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เต๋า, ๒๕๔๖.  
จีระ หงส์ลดารมภ์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖.  
จรรยา วรรณกลีนิทานนท์. “พุทธธรรมนุญ” แห่งพุทธอาณาจักรไทย. กรุงเทพมหานคร : พุทธลีลา, ๒๕๕๐.  
นราธิป ศรีราม “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๐.  
บุญทัน ดอกไธสง. การบริหารเชิงพุทธ : กระบวนการทางพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘.  
ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิมิต. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ”. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖.  
ประเวศ วะสี. สวณโมกข์ ธรรมกาย สันตือโคก. พิมพ์ครั้งที่ ๙, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, ๒๕๔๑.

- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, ๒๕๔๔.
- พระเทพเวที (ประยูรค์ ปยุตโต). พุทธศาสนากับการพัฒนามนุษย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). การพัฒนาที่ยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ ๖, กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๐.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- \_\_\_\_\_. วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๗, กรุงเทพมหานคร : สยาม, ๒๕๔๖.
- \_\_\_\_\_. พุทธวิธีการสอน. พิมพ์ครั้งที่ ๖, กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๒.
- \_\_\_\_\_. ไอ ที ภายใต้วัฒนธรรมแห่งปัญญา (ศาสนากับยุคโลกาภิวัตน์). พิมพ์ครั้งที่ ๕, กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). พุทธวิธีบริหาร. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). หลักการพัฒนาตน. กรุงเทพมหานคร : เลียงเชียง, ๒๕๔๒.
- พระราชวรมนูณี (ประยูรค์ ปยุตโต). พระพุทธศาสนากับสังคมปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๑๒.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). พระพุทธศาสนาในยุคโลกาภิวัตน์. พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม. กรุงเทพมหานคร : ทรงพล, ๒๕๔๙.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, ๒๕๔๔.
- วศิน อินทสระ. พุทธวิธีในการสอน. พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมดา, ๒๕๔๕.
- วศิน อินทสระ. การเผยแผ่ศาสนา. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๔๖.
- สุจิตรา ธนानันท์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : สถาบันสิทธิ บุตรอินทร์. พระพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓.
- บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.
- เสฐียรพงษ์ วรรณปก. คิดเป็นทำเป็น ตามแนวพุทธธรรม. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วน จำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๑.
- เสฐียรพงษ์ วรรณปก. วาระสุดท้ายของพระพุทธองค์. พิมพ์ครั้งที่ ๕, กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๘.

อนิวัช แก้วจำนง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑, บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๕๕๒๗.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑, กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์ ๒๕๕๑.

## (๒) วารสาร :

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. “การบริหารองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยใช้ **HR Scorecard**”. วารสารการจัดการสมัยใหม่. ๒๕๔๘.

พิชิต เทพวรรณ. “องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม”. วารสารบริหารธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๘.

## (๓) วิทยานิพนธ์ :

ณัฐจิรา เจริญบุญ, “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอพบพระ จังหวัดตาก”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร), ๒๕๕๑.

พระชัชวาลย์ ศรีสุข, “ศาสนากับการพัฒนาบุคลิกภาพ : ศึกษาเปรียบเทียบหลักคำสอนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพในพุทธศาสนาและศาสนาคริสต์”, วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๔๑.

พระมหานภชล โฆสิตเมธี, “จริยธรรมสำหรับผู้เฝ้าตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

พูลลาภ แก้วแจ่มศรี, “การจัดการเชิงพุทธ : การสำรวจปรัชญาและแนวคิดสำหรับการจัดการสมัยใหม่”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), ๒๕๔๖.

พระมหาสุชิน สุชีโว, “การศึกษาวิเคราะห์เรื่องหลักการสงเคราะห์ญาติในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๔๗.

สมชาย สรรประเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, การศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๕๒.

ศรัณย์ ศรีสวัสดิ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทผู้จำหน่ายรถยนต์ จังหวัดเชียงราย”, *การศึกษาศาสตร์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย), ๒๕๕๑.

ศุภชัย สุวรรณสุทธิ์, “ภูมิปัญญาพุทธกับแนวทางใหม่ในการพัฒนาประเทศไทย”, *ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต*, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์), ๒๕๓๔.

อริยา ลีมสุวรรณ, “บทบาทของพระภิกษุในการพัฒนาชุมชนชนบทไทย พุทธศักราช ๒๕๐๐-๒๕๐๒”, *วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต*, (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๒๖.

โกนินธุ์ ศรีทอง และคณะ, “การพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวพุทธศาสตร์ : กรณีศึกษาวัดอัมพวัน จังหวัดสิงห์บุรี”, *งานวิจัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, ๒๕๔๖.

**(๔) อินเทอร์เน็ต :**

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย,

[http://km.moi.go.th/index.php?option=com\\_content&task=view&id=34&Itemid=33](http://km.moi.go.th/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=33).

2551, เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๓.

ภาคผนวก ก  
ประวัติพระราชปัญญาเวที (ริต รัตเวที)



## ประวัติพระราชบัญญัติ (ริต ริตเวที)

### สถานะเดิม

ชื่อ ริต นามสกุล ทับเอี่ยม เกิดวันที่ ๒ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๐๗  
เกิด ณ บ้านเลขที่ ๒๕ ม.๔ (บ้านหนองน้ำ) ต.ตากตก อ.บ้านตาก จ.ตาก

### บรรพชา

เมื่อวันที่ ๑๓ กันยายน ๒๕๒๑ ณ วัดสันป่าลาน ต.ตากออก อ.บ้านตาก จ.ตาก  
โดยมี พระครูวิศาลกิจจานุวัฒน์ วัดสันป่าลาน ต.ตากออก อ.บ้านตาก จ.ตาก เป็นพระอุปัชฌาย์

### อุปสมบท

เมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๒๗ ณ พัทธสีมาวัดตากฟ้า ต.ตากฟ้า อ.ตากฟ้า  
จ.นครสวรรค์ โดยมี พระครูนภเชตตคณารักษ์ วัดตากฟ้า ต.ตากฟ้า อ.ตากฟ้า จ.นครสวรรค์  
เป็นพระอุปัชฌาย์

### วิทยฐานะ

พ.ศ. ๒๕๒๔ : สอบได้นักธรรมชั้นเอก

สำนักศาสนศึกษาวัดโพธิ์ราษฎร์ สำนักเรียนคณะจังหวัดอ่างทอง

พ.ศ. ๒๕๒๖ : สอบได้เปรียญธรรม ๓ ประโยค

สำนักศาสนศึกษาวัดตากฟ้า สำนักเรียนคณะจังหวัดนครสวรรค์

พ.ศ. ๒๕๓๐ : สอบได้เปรียญธรรม ๖ ประโยค สำนักเรียนวัดทองนพคุณ กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. ๒๕๓๗ : สอบได้เปรียญธรรม ๙ ประโยค

สำนักศาสนศึกษาวัดตากฟ้า สำนักเรียนคณะจังหวัดนครสวรรค์

พ.ศ. ๒๕๔๓ : จบการศึกษาระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. ๒๕๒๗ ถึงปัจจุบัน เป็นครูสอนพระปริยัติธรรมแผนกบาลี

พ.ศ. ๒๕๓๖-๒๕๔๙ เป็นเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์

พ.ศ. ๒๕๓๖ ถึงปัจจุบัน เป็นเจ้าสำนักเรียนสำนักศาสนศึกษาวัดตากฟ้า

พ.ศ. ๒๕๓๗ ถึงปัจจุบัน เป็นกรรมการสนามหลวงแผนกบาลี

พ.ศ. ๒๕๓๘-๒๕๔๘ เป็นเจ้าคณะอำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์

พ.ศ. ๒๕๓๙ ถึงปัจจุบัน เป็นผู้จัดการโรงเรียนศรีนภเชตวิทยา

## (พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา)

- พ.ศ. ๒๕๔๐ ถึงปัจจุบัน เป็นประธานกรรมการมูลนิธิวัดตากฟ้า
- พ.ศ. ๒๕๔๐ เป็นอาจารย์พิเศษ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ. ๒๕๔๔ ถึงปัจจุบัน เป็นกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนตากฟ้าวิชาประสิทธิ์
- พ.ศ. ๒๕๔๔ ถึงปัจจุบัน เป็นกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลตากฟ้า
- พ.ศ. ๒๕๔๔ ถึงปัจจุบัน เป็นกรรมการสภาวัฒนธรรมอำเภอตากฟ้า
- พ.ศ. ๒๕๔๔-๒๕๕๒ เป็นกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
นครสวรรค์ เขต ๓
- พ.ศ. ๒๕๔๔ ถึงปัจจุบัน เป็นผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีประจำจังหวัด  
นครสวรรค์ แห่งที่ ๑
- พ.ศ. ๒๕๔๘ ถึงปัจจุบัน เป็นรองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์
- พ.ศ. ๒๕๔๙ ถึงปัจจุบัน เป็นเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า พระอารามหลวง
- พ.ศ. ๒๕๔๙ ถึงปัจจุบัน เป็นประธานกรรมการกองทุน “รัตนมัตต์”
- พ.ศ. ๒๕๕๒ ถึงปัจจุบัน เป็นกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนตาคลีประชาสรรค์
- พ.ศ. ๒๕๕๓ เป็นกรรมการบริหารศูนย์การพัฒนาประจำจังหวัดนครสวรรค์  
โครงการเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ของผู้ประกอบ  
วิชาชีพทางการศึกษา สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

## รางวัลและเกียรติคุณที่เคยได้รับ

- พ.ศ. ๒๕๔๓ เกียรติบัตร ผู้ให้การสนับสนุนงานการศึกษาออกโรงเรียน  
ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอตากฟ้า
- พ.ศ. ๒๕๔๖ รางวัลพระราชทานเสาเสมาธรรมจักร ผู้ทำคุณประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา  
สาขา การศึกษาพระปริยัติธรรม
- พ.ศ. ๒๕๔๗ เกียรติบัตร ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมดีเด่น  
จาก สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
- พ.ศ. ๒๕๔๗ ประกาศเกียรติคุณบัตร การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรม บาลี  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- พ.ศ. ๒๕๔๘ ประกาศเกียรติคุณบัตร ผู้ได้รับรางวัล ผลงานดีเด่น สาขา พระสงฆ์  
มูลนิธิสमान คุณหญิงเบญจา แสงมลิ
- พ.ศ. ๒๕๕๓ ได้รับรางวัลพุทธคุณูปการ ประเภทกาญจนเกียรติคุณ  
คณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม สภาผู้แทนราษฎร

**สมณศักดิ์**

พ.ศ.๒๕๓๙ ได้รับพระราชทาน โปรตเกล้า ฯ แต่งตั้ง เป็นพระราชกณะชั้นสามัญที่ พระศรีสุทิวเทวี

พ.ศ.๒๕๔๙ ได้รับพระราชทาน โปรตเกล้า ฯ เลื่อนสมณศักดิ์ เป็นพระราชกณะชั้นราชที่  
พระราชปัญญาเวที

ภาคผนวก ข.  
แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ชุดที่ ๑ และ ๒

แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ ๑

สัมภาษณ์ พระราชปัญญาเวที (ริต รัตเวที)

ผู้สัมภาษณ์ ผู้วิจัย  
 บันทึกข้อมูล ผู้วิจัย (จดบันทึก, บันทึกเสียง)  
 วันสัมภาษณ์  
 สถานที่

๑. ท่านได้กำหนดนโยบายในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน ในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง ?
๒. ท่านมีแนวคิดในการบริหารกิจการคณะสงฆ์กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง ?
๓. ท่านมีแนวคิดและหลักการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันอย่างไร ?
๔. ท่านมีแนวคิดและหลักการในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาสังคมอย่างไร ?
๕. ในมุมมองของท่าน นักพัฒนาที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างไร ?

## แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ ๒

สัมภาษณ์ (ผู้ที่เกี่ยวข้อง)

ผู้สัมภาษณ์ ผู้วิจัย  
บันทึกข้อมูล ผู้วิจัย (จดบันทึก, บันทึกเสียง)  
วันสัมภาษณ์  
สถานที่

๑. ท่านคิดว่าการปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน ของพระราชปัญญาเวที มีลักษณะที่โดดเด่นอย่างไร ?
๒. ในมุมมองของท่าน พระราชปัญญาเวทีมีแนวคิดในการบริหารกิจการคณะสงฆ์กับการพัฒนาคนอย่างไร ?
๓. พระราชปัญญาเวที ได้มอบนโยบายในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน อย่างไรก็ตามบ้าง ?
๔. พระราชปัญญาเวที ได้ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมระหว่างวัดกับชุมชนอย่างไร ?
๕. ท่านคิดว่า นักพัฒนาที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างไร ?

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ** : พระมหาภักตร์ภูวไนย ภาททภฏี (ยิ้มเกิด)
- เกิด** : ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๓๐
- ภูมิลำเนา** : อำเภอไทรโยค จังหวัดอุบลราชธานี
- การศึกษา** : เปรียญธรรม ๗ ประโยค, พุทธศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์
- บรรพชา** : ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๓ ณ อุโบสถวัดตากฟ้า ตำบลตากฟ้า  
อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ โดยมีพระศรีสุทธิเวที  
(ริต ริตเวที) เจ้าอาวาสวัดตากฟ้า เป็นพระอุปัชฌาย์  
(ปัจจุบัน พระราชปัญญาเวที รองเจ้าคณะจังหวัดนครสวรรค์)
- อุปสมบท** : ๘ มิถุนายน ๒๕๕๑ ณ พระอุโบสถวัดตากฟ้า พระอารามหลวง  
ตำบลตากฟ้า อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์  
โดยมี พระอมรเมธี รองเจ้าอาวาสวัดตากฟ้า เป็นพระอุปัชฌาย์  
มีพระครูอมรรวัชรคุณ เป็นพระกรรมวาจาจารย์  
และมีพระมหาประมาณ สิทธิเมธี เป็นพระอนุสาวนาจารย์
- สังกัด** : วัดตากฟ้า พระอารามหลวง ตำบลตากฟ้า อำเภอตากฟ้า  
จังหวัดนครสวรรค์
- เข้าศึกษา** : ๑ มิถุนายน ๒๕๕๒
- ที่อยู่ปัจจุบัน** : วัดตากฟ้า พระอารามหลวง ตำบลตากฟ้า อำเภอตากฟ้า  
จังหวัดนครสวรรค์