

บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์ในอำเภออุทุมพร จันทบุรี
กำแพงสระป้อม ประเทศกัมพูชา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับคณะสงฆ์
- ๒.๔ หลักธรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๕ ข้อมูลเกี่ยวกับคณะสงฆ์อำเภออุทุมพร จันทบุรีกำแพงสระป้อม ประเทศกัมพูชา
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลวความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงานการบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ การบริหารเป็นมรรคที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์การ โดยย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ

ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม มีนักบริหาร นักวิชาการ และนักศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ดังนี้

สัมพันธ ภูโพบูลย์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวัง และจัดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้น มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน^๑

สุธี สุทธิสมบุญ ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ ในการดำเนินงาน^๒

^๑สัมพันธ ภูโพบูลย์, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : พิกษ์อักษร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖.

^๒สุธี สุทธิสมบุญ, หลักการบริหารเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์เป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์^๓

พิทยา บวรวัฒนา ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง เป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้^๔

เตือนใจ ฤทธิจักร, ส.ต.อ.หญิง ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ระบบที่ใช้ในการดำเนินการนำเอาทรัพยากรทั้งคนและวัสดุสิ่งของ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารมีลักษณะเป็นกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการคิด การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ การบังคับการ การรายงานการงบประมาณ การประสานงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจและนโยบาย^๕

มัลลิกา ต้นสอน ได้กล่าวว่า การบริหารกิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐาน ๔ ประการ ในการบริหารเราจะต้องพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ และคุณภาพปัจจัย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้^๖

๑) บุคคล (Man) การสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การผ่านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติงานเป็นต้น การทำงานของคนที่ใช้สติปัญญาและกำลังแรงงานประกอบอาชีพสามารถตอบสนองตามต้องการของสังคมทั้งสิ้น

๒) เงินทุน (Money) เป็นการบริหารเงินทุนขององค์การ เช่น สถานะทางการเงิน กิจกรรมทางการเงิน และโอกาสในการลงทุน เป็นต้น ซึ่งเงินทุนที่ใช้ในการผลิตและการบริการนี้จะถูกแปลความหมายไปถึงเงินทุนที่ใช้ในการซื้อเครื่องมืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการผลิตก็ตาม

๓) วัสดุอุปกรณ์ (Material) ประสิทธิภาพในการแปรรูปขององค์การ ตลอดจนการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) ของธุรกิจ เช่น การใช้เทคโนโลยี การจัดการวัสดุอุปกรณ์ การจัดการคุณภาพเป็นต้น

๔) การบริหารจัดการ (Management) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และความสามารถในการบริหารงาน เช่น โครงสร้างขององค์การ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกฎเกณฑ์

^๓พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^๔พิทยา บวรวัฒนา, **“การบริหารเชิงบูรณาการ”**, ในเอกสารประกอบคำบรรยายหลักสูตรการบริหาร: การบริหารภาครัฐแนวใหม่, (นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^๕เตือนใจ ฤทธิจักร, ส.ต.อ.หญิง, **“ธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ตามทัศนะของบุคลากรสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม”**, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนาศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๐).

^๖มัลลิกา ต้นสอน, **การจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๗), หน้า ๕๗-๕๘.

ตลอดจนความสามารถของทีมงาน หรือผู้บริหาร เป็นต้น การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้นำเอาทรัพยากรบุคคลและเงินทุนมารวมกัน เพื่อการบริหารและบริการโดยมุ่งหวังผลกำไรเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการขาดทุน ถ้าหากผลของการดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึง นักบริหารแบบธรรมาธิปไตย ควรยึดหลักธรรมในการบริหารที่เรียกว่า พละ ๔ ประการ คือ^๗

- ๑) ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด
- ๒) วิริยพละ กำลังแห่งความเพียร
- ๓) อนวัชพละ กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
- ๔) สังคหพละกำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ แม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้^๘

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะ และการดำเนินงานหรือการจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะหรือองค์กรต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purposes) ขององค์กรนั้นๆ ด้วยดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency)^๙

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ^{๑๐}

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

^๗อง. นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๗๔๒.

^๘พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๔๔-๔๕.

^๙พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล), **การบริหารวัด**, (นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์ , ๒๕๔๘), หน้า ๒๖.

^{๑๐}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๓ - ๕.

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง คุณธรรมที่นักบริหารพึงมี คือ อปรีหานิยธรรม ๗^{๑๑} ของกษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอปรีหานิยธรรม ๗ ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง

๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ
ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่า : พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย

๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม

๔) ท่านเหล่าใด เป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง

๕) บรรดากุลสตรีกุลกุมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรืออดคร่ำครวญใจ

๖) เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป

๗) จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมีได้มา พึงมาสู่แคว้นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก

อปรีหานิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐ โดยระบอบสามัคคธรรม ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหย่ให้แตกสามัคคี^{๑๒}

พระมหาจุฑิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร^{๑๓}

นิตย สัมมาพันธ์ ได้กล่าวถึงคุณธรรมสำหรับผู้บริหารไว้ว่า นักบริหารทุกประเภทตั้งแต่ระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับองค์กร หน่วยงาน ครอบครัว ตลอดจนจนถึงตนเอง

^{๑๑} อิง.สศตก. (ไทย) ๒๓/๑๐/๑๘.

^{๑๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑๑-๒๑๒.

^{๑๓} พระมหาจุฑิชัย วชิรเมธี (ว. วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

ควรมีวินัยและควรก่อให้เกิดวินัยในหมู่คณะที่ตนรับผิดชอบในฐานะผู้นำด้วย ในทางพระพุทธศาสนา วินัยสำหรับฆราวาสก็คือ ศีล ๕ ซึ่งการที่จะรักษาศีลให้ได้ผลดี ควรจะต้องมีเบญจธรรมประกอบด้วย ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องมีวินัยดังกล่าว เพื่อที่จะนำหมู่คณะไปสู่การพัฒนาในระยะยาว ในการปฏิบัติ นักบริหารนอกจากจะต้องรักษาศีล ๕ ให้บริสุทธิ์แล้วจะต้องมีธรรมอื่น ๆ ประกอบอีก เช่น ความยุติธรรม ซึ่งหมายถึงความเที่ยงตรง ไม่ผิดหรือบิดเบือนไปจากความจริง นักบริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติให้ตรงตามนิยมของสังคมอยู่เสมอ โดยไม่มีอคติเข้ามาประกอบการตัดสินใจเป็นอันขาด ซึ่งอคตินั้นได้แก่ความลำเอียงมี ๔ ประการ คือ^{๑๔}

- ๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก
- ๒) โมหาคติ ลำเอียงเพราะชัง
- ๓) โทสาคติ ลำเอียงเพราะเกลียด
- ๔) ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

และนอกจากนี้นักบริหารจะต้องมีธรรมประจำใจอีกประการหนึ่ง คือ ขันติ ความอดทน นักบริหารจะต้องมีความอดทนต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ๓ ประการ คือ

- ๑) อดทนต่อความลำบาก
- ๒) อดทนต่อความตรากตรำ
- ๓) อดทนต่อความเจ็บใจ

ธรรมข้อนี้ทำให้เกิดความงามทางจรรยา ทำให้ไม่มีพฤติกรรมอันทุจริตทั้งหลาย ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ เพราะสามารถอดทนต่อ โลภะ โทสะ โมหะ ได้เป็นอย่างดี^{๑๕}

สุรพล สุษะพรหม ได้ให้ความหมายว่า การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หมายถึง การบริหารราชการบางอย่างที่รัฐมอบหมายให้องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจัดทำเอง เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนเฉพาะในเขตท้องถิ่น โดยมีเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นนั้นเอง ซึ่งตามหลักไม่ใช่เจ้าหน้าที่ของราชการบริหารส่วนกลาง เป็นผู้บริหารกิจการส่วนท้องถิ่น ด้วยงบประมาณขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ^{๑๖}

สุพิณ เกษาคุปต์ ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นแนวทางการบริหาร ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน และการตัดสินใจในงานต่างๆ ที่เขามีส่วนรับผิดชอบอยู่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานต่างๆขององค์กรใด ที่ใช้นโยบายการบริหารแบบนี้เป็นการแสดงให้พนักงานได้รู้ว่าฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของพนักงาน

^{๑๔}ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๗๖/๑๖๙.

^{๑๕}นิตยั สัมมาพันธ์, การบริหารเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๔๔-๕๓.

^{๑๖}สุรพล สุษะพรหม, การเมืองกับการปกครองของไทย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๔๗), หน้า ๒๒๖.

ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความภูมิใจ และรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานที่ดีวิธีหนึ่ง^{๑๗}

มัทนา อินทุสมิต ได้กล่าวถึง คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร เป็นหลักสำคัญในการประพฤติ ปฏิบัติตนของผู้บริหาร นอกจากจะใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังต้องมีการติดต่อประสานงานกับบุคคลหลายฝ่าย เช่น ชุมชน สังคม หรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรอื่น เป็นต้น จึงสามารถรวบรวมเกี่ยวกับคุณธรรมของผู้บริหารพื้่นนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานดังนี้

๑) คุณธรรมในการดำรงตน เป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารมีคุณสมบัติเป็นสัปปุริสชน มีคุณธรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นมนุษย์ หมวดธรรมที่จำเป็น เช่น สุจริต ๓ พรหมวิหาร ๔ สัปปุริสธรรม ๗ นาถกรณธรรม ๑๐ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีคุณธรรมอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมความเป็นคนดี คุณธรรมเหล่านั้นนับเป็นคุณธรรมที่ควรค่าแห่งการดำรงตนของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ถ้าผู้บริหารมีคุณธรรมแห่งการดำรงตนแล้ว ย่อมจะส่งเสริมให้ตัวผู้บริหารเอง เป็นที่เคารพ ศรัทธา น่านับถือ ในความเป็นคนคนดีของผู้บริหารต่อเพื่อนร่วมงาน และคนทั่วไปเป็นอย่างยิ่ง

๒) คุณธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นคุณธรรมเพื่อความดีงามแห่งสังคม และช่วยส่งเสริมชีวิตที่ดีร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน ถือว่าเป็นการครองใจคน ผู้บริหารจึงควรมีคุณธรรมเหล่านั้น คือ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ ขรรวาสธรรม ๔ สังคหัตถ์ ๔ พรหมวิหาร ๔ มิตรแท้ ๔ ทิศ ๖ คุณเหล่านั้นนับเป็นคุณธรรมที่ผู้บริหารควรใช้ในการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานให้เกิดความสามัคคี กลมเกลียว รักใคร่ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันแก้ปัญหา พัฒนาการทำงานของหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า

๓) คุณธรรมในการปฏิบัติงาน จะเป็นคุณธรรมที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน การปกครอง โดยช่วยจัดและคุ้มครองชีวิตที่ดีร่วมกัน ผู้บริหารควรมีคุณธรรมตามหมวดธรรมต่อไปนี้ คือ อธิปไตย ๓ สังคหัตถ์ ๔ อกติ ๔ พรหมวิหาร ๔ พลละ ๔ อปริหาयरธรรม ๗ ราชธรรม ๑๐ คุณธรรมเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

คุณธรรมของผู้บริหารทั้ง ๓ ประการ คือ คุณธรรมในการครองตน คุณธรรมในการครองคน และคุณธรรมในการครองงาน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในองค์กร เพราะองค์กรจะดีเยี่ยมไม่ได้ ถ้าหากว่าผู้บริหารแย่ และองค์กรจะแย่ไม่ได้ ถ้าผู้บริหารเยียมมันเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ หรือผู้บริหารที่ดีจะต้องบริหารองค์กรได้ดีตามไปด้วย^{๑๘}

^{๑๗} สุพิน เกชาคุปต์, **การจัดการปฏิบัติงาน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๙๒-๙๓.

^{๑๘} มัทนา อินทุสมิต, **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร : พุทธธรรมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**, (เลย : สถาบันราชภัฏเลย, ม.ป.ป.), หน้า ๒๖.

สิริภพ เหล่าลาภะ ได้กล่าวว่า พระพุทธศาสนาได้กำหนดหลักคุณธรรมของการบริหารไว้ในปธานสูตร เรียกว่า “สัมมปปธาน”^{๑๙} คือ ความเพียรที่ถูกต้องที่ควรตั้งไว้ในเบื้องต้นในกิจการปวง ๔ หลักใหญ่ คือ

๑) สังวรปธาน : หลักการป้องกัน คือ การสำรวม ระวัง ระมัดระวัง ปิดกั้น ขวางกั้น กีดกัน ปิดป้อง ห้ามไม่ให้ความชั่ว ความเสื่อมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น

๒) ปหานปธาน : หลักการปราบปราม คือ การลด ละ เลิก กำจัด ฆ่าให้ตาย ประหาร ทำให้หมดไป หลีกไปให้พ้น ซึ่งปัญหา ความชั่ว ความเสื่อมที่ล่วงละเมิดเกิดขึ้นแล้ว

๓) ภาวนापธาน : หลักการพัฒนา คือ การทำให้มี ทำให้เกิด ความดีที่ยังไม่มี ทำให้มีความดีที่ยังไม่เป็น ทำให้เป็น ความดีที่ยังไม่เกิด ทำให้เกิด

๔) อนุรักษนาปธาน : หลักการอนุรักษ์ คือ การตามดูแลรักษา การทำนุบำรุง การส่งเสริมและสนับสนุน ซึ่งความดี สิ่งที่ดีที่เกิดขึ้น ที่มี ที่เป็นแล้ว ให้เจริญรุ่งเรือง เติบโตก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

คุณธรรมการบริหารนี้ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต้องสมดุลกัน จะยิ่งหรือหย่อนกว่ากันไม่ได้ เพราะหากการบริหารเชิงรับมากประเทศชาติย่อมไม่เจริญรุ่งเรือง ไม่ก้าวหน้า ล้าหลัง และหากเชิงรุกมาก ประเทศชาติย่อมวุ่นวายเดือดร้อน สิ้นเปลืองไปกับการผลิตและการบริโภคที่ไร้ขอบเขตและประมาทหมั่นเมา เปรียบเทียบให้เห็นชัดก็คือ ประเทศพม่ากับประเทศไทยนั่นเองแล^{๒๐}

ดิน ปรัชญพฤทธิ ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้นหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ^{๒๑}

วิช วิรัชนิภาวรรณ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสต์คอร์ด (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และ ลินดอลเออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอดค์ (POCCCC)^{๒๒}

^{๑๙} อย.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๖๙/๙๖.

^{๒๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, หน้า ๑๔๘-๑๕๕.

^{๒๑} ดิน ปรัชญพฤทธิ, *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๒๒} วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, *การบริหารเมืองหลวงและการบริการท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส และไทย*, (กรุงเทพมหานคร : โพรเพล, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง แผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

๒. การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหา กำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกันเพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต^{๒๓}

เฮนรี ฟาโย ฟาโย (Fayol) ได้กำหนดหลักการในการบริหารจัดการขึ้น ๑๔ ประการ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้^{๒๔}

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโย ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับกรมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ ในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคปัจจุบันได้

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเบอร์ และฟาโย ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวปเบอร์จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเห็นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) ฟาโย กล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้อง ในเมื่อผู้

^{๒๓} สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา อ้างในธีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

^{๒๔} ฟาโย, อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘ - ๖๙.

ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสาย การบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นที่ร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่า จะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของ

พนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์กรยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่า มีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์กรจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำสิ่งต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้นับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่อง การเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอรับ (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กรกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์กร และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัส และแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์กร รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่ม โดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์กรซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กร การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์กร (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์กรถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกๆ คน หรือของทุกกลุ่มในองค์กร ในขณะที่องค์กรยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์กรและสมาชิกภายในองค์กร

๑๔. ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์กร และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภค และความร่วมมือกัน ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ และมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จ

ได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง

เดเบิล และ ไอร์แลนด์ (Dabrin & Ireland) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ผ่านหน้าที่การบริหารต่างๆ ได้แก่การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ^{๒๕}

ฟรีเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ (Frederick w Taylor) บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ได้พัฒนาการบริหารซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด สำหรับงานแต่ละอย่าง คือต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อช่วยให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงาน จะต้องมีการจัดวางไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษ ที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะทำ

๓. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบครอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้น จากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของคนงานเท่านั้น^{๒๖}

สิริภพ เหล่าลาภะ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ ๒ นัย คือ ๑) คำว่า บริหาร มาจากภาษาบาลีว่า ปริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หร ธาตุในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวนหนึ่ง คำว่า บริหาร แปลว่า อ้อมหนี, หลีกหนี, หลบหนี ดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปญฺหํ ปริหริตํ สมตฺถโ” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบหนี ซึ่งปัญหา หรือแปลว่า ผู้สามารถบริหารปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบ หรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) คำว่า บริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษ ว่า Administer และ Administration แปลความหมายคือ การปกครอง ดำเนินการ อำนวยการ จัดการ จัดให้ วาง ส่งเสริม และบำรุง^{๒๗}

พะยอม วงศ์สารศรี ให้ความหมายว่า การจัดการ หรือนักวิชาการบางทีก็เรียกว่า การบริหาร (Management) โดยแยกได้เป็น ๓ ประเด็น ดังนี้

^{๒๕} Dabrin & Ireland, *Emest Dale Management Theory and Practice*, (New York : Mc Garw-Hill Book co., 1972), p.4

^{๒๖} Frederick W Taylor, อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, *องค์การและการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗.

^{๒๗} สิริภพ เหล่าลาภะ, *พุทธศาสตร์การเมือง*, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

๑. การจัดการเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กร เป็นการมองว่าสมาชิกในองค์กรเป็นสื่อกลางที่นำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เปรียบสมาชิกในองค์กรเป็นเช่นวัตถุสิ่งของที่จะต้องปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้มีการกำหนด แต่ในความเป็นจริงสมาชิกในองค์กรเป็นมนุษย์ที่มีความต้องการ มีความมุ่งหวังในความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

๒. การจัดการเป็นกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร และแปรเปลี่ยนจุดหมายนั้นสู่การปฏิบัติจริง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ มีการประสานงานและความร่วมมือจากทรัพยากรมนุษย์

๓. การจัดการคือกลุ่มของผู้จัดการ ในมุมมองขององค์กร เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารหรือจัดการกิจการต่างๆ ในองค์กรเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย ประสานงานให้สมาชิกในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน^{๒๘}

ประพันธ์ สุริหาร ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะในการทำงานให้สำเร็จโดยใช้คนอื่น เป็นความถนัดหรือทักษะส่วนบุคคลอื่นได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุม รวมถึงการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรที่กำหนดไว้ ส่วนการบริหารนั้นเป็นแนวทางหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์อย่างมีระบบ และได้ขยายความเกี่ยวกับกระบวนการบริหารตามเป็นแนวคิดของ Gulick ว่ากระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ๗ กิจกรรมหรือเรียกว่า POSDCoRB^{๒๙}

วิโรจน์ สารัตนะ ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหาร ๗ ประการ คือ

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๒. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่การแบ่งส่วนคน และการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

๓. การจัดบุคลากร หรือการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคคลอื่นได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

๔. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดมีการร่วมมือประสานงานที่ดีและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางเดียวกัน

^{๒๘} พะยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๔๘), หน้า ๓๗-๔๐.

^{๒๙} ประพันธ์ สุริหาร, **ศัพท์เทคนิคทางการบริหาร**, (ขอนแก่น : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๑๘.

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว และความคืบหน้าของกิจการ อย่างสม่ำเสมอ

๗. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน^{๓๐}

บุญทัน ดอกไธสง ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร^{๓๑}

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๓๒}

ไซมอน (Herbert A. Simon) อ้างถึงใน **เต็มศักดิ์ ทองอินทร์** ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารมักไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก^{๓๓}

ยอร์ช (George) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การดำเนินงานและการควบคุม เพื่อใช้ให้กิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยคนและทรัพยากร^{๓๔}

คุนต์และไวฮริช (Koontz & Weihrich) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการออกแบบและการดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของผู้ร่วมงาน กลุ่มบุคคล ที่จะร่วมมือกัน ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดพื้นฐานที่ต้องการพอขยายความได้ดังนี้^{๓๕}

๑. ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้จัดการใน การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การควบคุมดูแล

๒. การจัดการทุกชนิดในองค์กร

^{๓๐} วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๕.

^{๓๑} บุญทัน ดอกไธสง, การจัดการองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^{๓๒} ธีระ รัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (เพชรบูรณ์: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

^{๓๓} เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ, (กรุงเทพ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

^{๓๔} อังใน ประดิษฐ์ บอดี้จัน, กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดกลุ่มภาคเหนือ, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๓๘), หน้า ๑๓.

^{๓๕} Harold Koontz & Heinz Weihrich, Ninth Edition Management, (New York : McGraw Hillbook, 1991), p. 4.

๓. ผู้จัดการนั้นจะต้องบริหารทุกระดับชั้น

๔. ผู้จัดการทุกคนต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน พยายามสร้างสิ่งต่างๆ ให้สูงกว่ามาตรฐาน

๕. การจัดการนั้นเกี่ยวข้องกับผลผลิต ทำให้ได้ผลผลิตขึ้นมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิช วิชนิภาวรรณ ได้แบ่งการบริหาร ตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ ๖ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (public administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือกาให้บริการสาธารณะ (public services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (Public or governmental organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ส่วนที่สอง การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจ (business administration) หรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชนซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด(maximum profits) ในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

ส่วนที่สาม การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (Non-governmental organization) ซึ่งเรียกย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGO) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหาผลกำไร (non-profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

ส่วนที่สี่ การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (International organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

ส่วนที่ห้า การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (พ.ศ. ๒๕๔๐) โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มีองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสีทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ส่วนที่หก การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ^{๓๖}

เสนอ **ติเยาร์** ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ คือ^{๓๗}

๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้กันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

^{๓๖} วัชร วัชรนิภาวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕), หน้า ๓๖-๓๘.

^{๓๗} เสนาะ ติเยาร์, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

สุพิน เกษาคุปต์ ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นแนวทางการบริหาร ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน และการตัดสินใจในงานต่าง ๆ ที่เขามีส่วนรับผิดชอบอยู่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การใด ที่ใช้นโยบายการบริหารแบบนี้เป็นการแสดงให้เห็นพนักงานได้รู้ว่าฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของพนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความภูมิใจ และรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานที่ดีวิธีหนึ่ง^{๓๘}

สมคิด บางโม ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อองค์การ ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหาไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงานต่าง ๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

๒) ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องมือประกอบการทำงานรวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ ๔Ms คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ ๖Ms ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

๓) มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔Ms หรือ ๖Ms ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกัน และที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือ ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงความสามารถขององค์การ ในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์การ^{๓๙}

จากความหมายและคำจำกัดความที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่าการบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็น

^{๓๘} สุพิน เกษาคุปต์, **การจัดการปฏิบัติงาน**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๙๒-๙๓.

^{๓๙} สมคิด บางโม, **การบริหาร**, หน้า ๖๒-๖๓.

เครื่องมืออันสำคัญในอันที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพราะการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและการเจริญเติบโตของการบริหาร ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวองค์กรโดยอ้อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของบุคคลในสังคม

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีค่าอย่างยิ่งของสังคม หรือประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นๆ ก็เจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง และมั่นคง ทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม แต่ถ้าหากประเทศใด ขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ หรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อประเทศชาติได้ ประเทศชาติก็พัฒนาได้ยาก ความเจริญ หรือล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัยประกอบอื่นๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม และปัจจัยอื่นๆ ก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่างๆ จึงมุ่งหวังที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเอาแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

บุญคง หันจางสิทธิ์ ได้ให้ความหมายว่า ทรัพยากร หมายถึง สิ่งที่มีคุณภาพ (A Useful Thing or Quality) อาจมีรูปร่าง เช่น เงินตรา สมบัติพิสดานและอาจจะไม่มีรูปร่างก็ได้ เช่น ปัญญาเป็นทรัพย์ ซึ่งตรงกับคำกลอนที่ “มีปัญญาเหมือนมีทรัพย์อยู่นับแสน” ส่วนอากร แปลว่า บ่อเกิดหรือที่เกิด ทรัพยากรจึงหมายถึงสิ่งทั้งปวงที่มีคุณภาพและเป็นบ่อเกิดหรือที่เกิดแห่งทรัพย์ เช่น ทรัพย์ในดิน สินในน้ำ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่หรือเกิดตามธรรมชาติ อันอาจนำมาใช้เป็นประโยชน์ได้^{๔๐}

พลอาสาสมัคร อนุกุล บุญรักษา ได้ให้ความหมายว่า ทรัพยากร หมายถึง ทรัพยากรในการบริหาร ประกอบด้วย คน เงินวัสดุ ข้อมูล และวิธีการจัดการ^{๔๑}

พระพุทธเจ้าทรงเปลี่ยนแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษย์และจุดมุ่งหมายของมนุษย์จากแนวเดิม ซึ่งเป็นความคิดตามหลักศาสนาพราหมณ์และลัทธิอื่น ๆ พระพุทธองค์ทรงสอนว่า การยึดมั่นในตัวตน (อัตตา) ทำให้เกิดความทุกข์ขึ้นในสังคม ทำให้คนเราคิดถึงตัวเองมากกว่าสังคม ส่วนการละตัวตน จะทำให้คนเรามีความสำนึกต่อสังคมได้มากขึ้น การละตัวตนจะต้องอาศัยการจัดระบบสังคมเสียใหม่ แต่การเสนอให้เปลี่ยนแปลงสังคมย่อมติดขัดที่ผู้ปกครองซึ่งรักษาอำนาจของตนเนื่องจากตน

^{๔๐}บุญคง หันจางสิทธิ์, **เศรษฐศาสตร์ทรัพยากร**, (กรุงเทพมหานคร: บรรณาการ, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

^{๔๑}พลอาสาสมัคร อนุกุล บุญรักษา, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ ของกองบัญชาการมณฑลทหารบก”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

มีฐานที่ดีอยู่แล้ว ดังนั้นจึงได้เสนอหลักการบริหารทางพระพุทธศาสนา ที่ถือว่าเป็นต้นแบบของการบริหารที่มาตั้งแต่สมัยพุทธกาล ดังนี้^{๔๒}

๑) ในการบัญญัติพระวินัย มีการบัญญัติพระวินัยเพื่อใช้ปกครองสงฆ์ หรือใช้เป็นหลักปฏิบัติของพระภิกษุ แต่พระวินัยนั้นเป็นพุทธบัญญัติทั้งหมด หาใช่สงฆ์หรือผู้แทนสงฆ์เป็นผู้บัญญัติ อย่างไรก็ตามในฐานะผู้บัญญัติกฎหมายในระบอบประชาธิปไตยไม่ จุดประสงค์ในการบัญญัติพระวินัยก็เพื่อให้สงฆ์อยู่ร่วมกันด้วยดี พ้นจากมลทินและกิเลสต่าง ๆ ทำให้ประชาชนเกิดความเลื่อมใสและเป็นเครื่องส่งเสริมการปฏิบัติธรรม ดังข้อความว่า

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย เพราะเหตุนี้แล เราจักบัญญัติสิกขาบทแก่ภิกษุทั้งหลาย อาศัยอำนาจประโยชน์ ๑๐ ประการ คือ เพื่อความดีแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์ ๑ เพื่อข่มผู้เกียติ ๑ เพื่ออยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก ๑ เพื่อป้องกันอาสวะอันจักบังเกิดในปัจจุบัน ๑ เพื่อกำจัดอาสวะอันจักบังเกิดในอนาคต ๑ เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส ๑ เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว ๑ เพื่อความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม ๑ เพื่อถือตามพระวินัย ๑”^{๔๓}

๒) ในด้านการบริหารพระวินัยในสมัย เมื่อยังมีพระสาวกไม่มากนักพระพุทธองค์ทรงบริหารพระศาสนาด้วยพระองค์เอง โดยมีพระสาวกที่สำคัญ เช่น พระสารีบุตร และพระมหาโมคคัลลานะ ช่วยแบ่งเบาภาระบ้างตามความจำเป็น ต่อมาเมื่อมีพระสาวกเพิ่มขึ้น และมีผู้ขอเข้าอุปสมบทในพุทธศาสนามากขึ้น ก็ได้ทรงอนุญาตให้พระสาวกให้อุปสมบทแก่ผู้เข้ามาขอบวชได้ โดยให้ผู้ขอบวชเปล่งวาจาถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะ ครั้นต่อมาเมื่อภิกษุเพิ่มขึ้นอีก ทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่สงฆ์ในการทำกิจกรรมทั้งปวงของพุทธศาสนา เช่น การให้บรรพชาอุปสมบท การกรานกฐิน การกำหนดเขตสีมา การระงับอธิกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเท่ากับมอบให้สงฆ์เป็นผู้บริหารงานพระศาสนาตามระเบียบที่ได้ทรงกำหนดไว้นั่นเอง ส่วนการบริหาร คณะสงฆ์ในรูปองค์กร เช่น มหาเถรสมาคมนั้นไม่บัญญัติในพระวินัย แต่ก็ไม่ได้ขัดพระวินัยเป็นต้น

๓) ด้านอธิกรณ์ของสงฆ์ สถาบันตุลาการทางพระพุทธศาสนามีลักษณะบางอย่างคล้ายกับสถาบันตุลาการทางอาณาจักร มีกฎหมายหรือระเบียบที่สังคมวางไว้เป็นบรรทัดฐานแห่งการกระทำของบุคคลในสังคม ป้องกันไม่ให้มีการกระทำหรือความประพฤติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความสงบสุขของสังคม ฝ่ายอาณาจักรมีกฎหมายเป็นหลักในการปกครอง ส่วนฝ่ายพุทธจักรมีวินัยเป็นหลัก ทั้งฝ่ายอาณาจักรและพุทธจักรมีกระบวนการพิจารณาตีหรืออธิกรณ์ และมีวิธีลงโทษตามโทษานุโทษ แต่ลักษณะการลงโทษตามพระวินัยกับโทษของกฎหมายบ้านเมืองมีข้อแตกต่างกันมาก ความผิดที่ร้ายแรงบางอย่างของบรรพชิต เช่น ความผิดทางเพศ สำหรับฝ่ายอาณาจักรอาจไม่ถือว่าเป็นผิด

กัญญา แซ่โจ้ว ได้ให้ความหมายว่า มนุษย์ หมายถึง เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานในด้านต่างๆเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร สังคม อีกทั้งยังเป็น

^{๔๒} ปรีชา ช่างขวัญยืน, ความคิดทางการเมืองในพระไตรปิฎก, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๔๒-๔๓.

^{๔๓} อ.ทก.(ไทย) ๒๐/๔๓๖/๑๑๐.

กำลังในการพัฒนาประเทศอีกด้วยดังนั้นความตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ จึงได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่า และมีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น^{๔๔}

พระครูวิญาณสุนทร (จรินทร์ ออบคำ) ได้ให้ความหมายว่า มนุษย์ หมายถึง เป็นสัตว์พิเศษ ซึ่งแตกต่างจากสัตว์ทั้งหลายอื่น สิ่งที่ทำให้มนุษย์เป็นสัตว์พิเศษ ได้แก่ สึกขา หรือการศึกษา คือ การเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนามนุษย์ที่ได้ฝึกศึกษา หรือพัฒนาแล้ว เชื่อว่าเป็น “สัตว์ที่ประเสริฐ” เป็นผู้รู้จักดำเนินชีวิตที่ดีงามด้วยตนเองและช่วยให้สังคมดำรงอยู่ในสันติสุขโดยสวัสดิ^{๔๕}

วิชญาภา เมธีวรฉัตร ได้ให้ความหมายว่า มนุษย์ นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ เป็นกำลังสำคัญขององค์การและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศอีกด้วย เพราะฉะนั้นเราควรตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ และได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๔๖}

วันชัย สุขตาม ได้ให้ความหมายว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง คน หรือมนุษย์ เป็นทรัพยากรประเภทหนึ่ง ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด เมื่อเทียบกับทรัพยากรทั้งหมด ที่เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจของ องค์การ บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)^{๔๗}

พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาณ (มรดา) ได้ให้ความหมายว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจและสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้^{๔๘}

พระครูวิญาณสุนทร (จรินทร์ ออบคำ) ได้ให้ความหมายว่า ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นปัจจัยสำคัญ และเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดในการพัฒนาองค์การ องค์การจะประสบ

^{๔๔} ภัฏญา แซ่โจ้ว, การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการใช้ทฤษฎีวิธีชาวดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ร้อยเอก ศาสตราจารย์ ดร.จิตรจำนง สุภาพ, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖).

^{๔๕} พระครูวิญาณสุนทร (จรินทร์ ออบคำ), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา: กรณีศึกษาวัดตากฟ้า อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๔๖} วิชญาภา เมธีวรฉัตร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอริยปาท ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีวงศ์วิทยา จังหวัดนครสวรรค์, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๔๗} วันชัย สุขตาม, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**, (เอกสารประกอบการบรรยาย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๕๕.

^{๔๘} พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาณ (มรดา), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

ความสำเร็จได้มากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ ดังนั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๔๙}

วิชญาภา เมธิวรฉัตร ได้ให้ความหมายว่า ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความเฉลียวฉลาด และพลังของคนที่ให้กับการในฐานะที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และเป้าหมาย และทำให้มันบรรลุความสำเร็จ^{๕๐}

วันชัย สุขตาม ได้ให้ความหมายว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานทุกประเภท ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญ และจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ ดังจะได้เห็นจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๔) เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการวางแผนพัฒนาประเทศที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และมุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาให้คนมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วนมาเป็นบูรณาการแบบองค์รวม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามในปีแรกของแผนฯ ประเทศไทยต้องประสบวิกฤตเศรษฐกิจอย่าง รุนแรง และส่งผลกระทบต่อคน และสังคมเป็นอย่างมากจึงต้องเร่งฟื้นฟูเศรษฐกิจให้มีเสถียรภาพมั่นคง และลดผลกระทบจากวิกฤตที่ก่อให้เกิดปัญหาการว่างงาน และความยากจนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว^{๕๑}

มอนดี้ โน และเพอร์โม่ซ์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร^{๕๒}

ฟิลล์ช เอ นีโคร ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งปริมาณ และคุณภาพ^{๕๓}

สุนันทา เลาหันนันทน์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก

^{๔๙} พระครูวีรญาณสุนทร (จรินทร์ อาบคำ), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขา: กรณีศึกษาวัดตากฟ้า อำเภอดงพิกุล จังหวัดนครสวรรค์, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๕๐} วิชญาภา เมธิวรฉัตร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอริยสัจ ๔ : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีวังวิทยา จังหวัดนครสวรรค์, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๕๑} วันชัย สุขตาม, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**, (เอกสารประกอบการบรรยาย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๗๖.

^{๕๒} R.Wayne Mondy, Robert M.Noel and Shane R.Premeaux, **Human Resource Management**, 7th ed, (Upper saddle river, Simon and Schuster, 1999), p. 4.

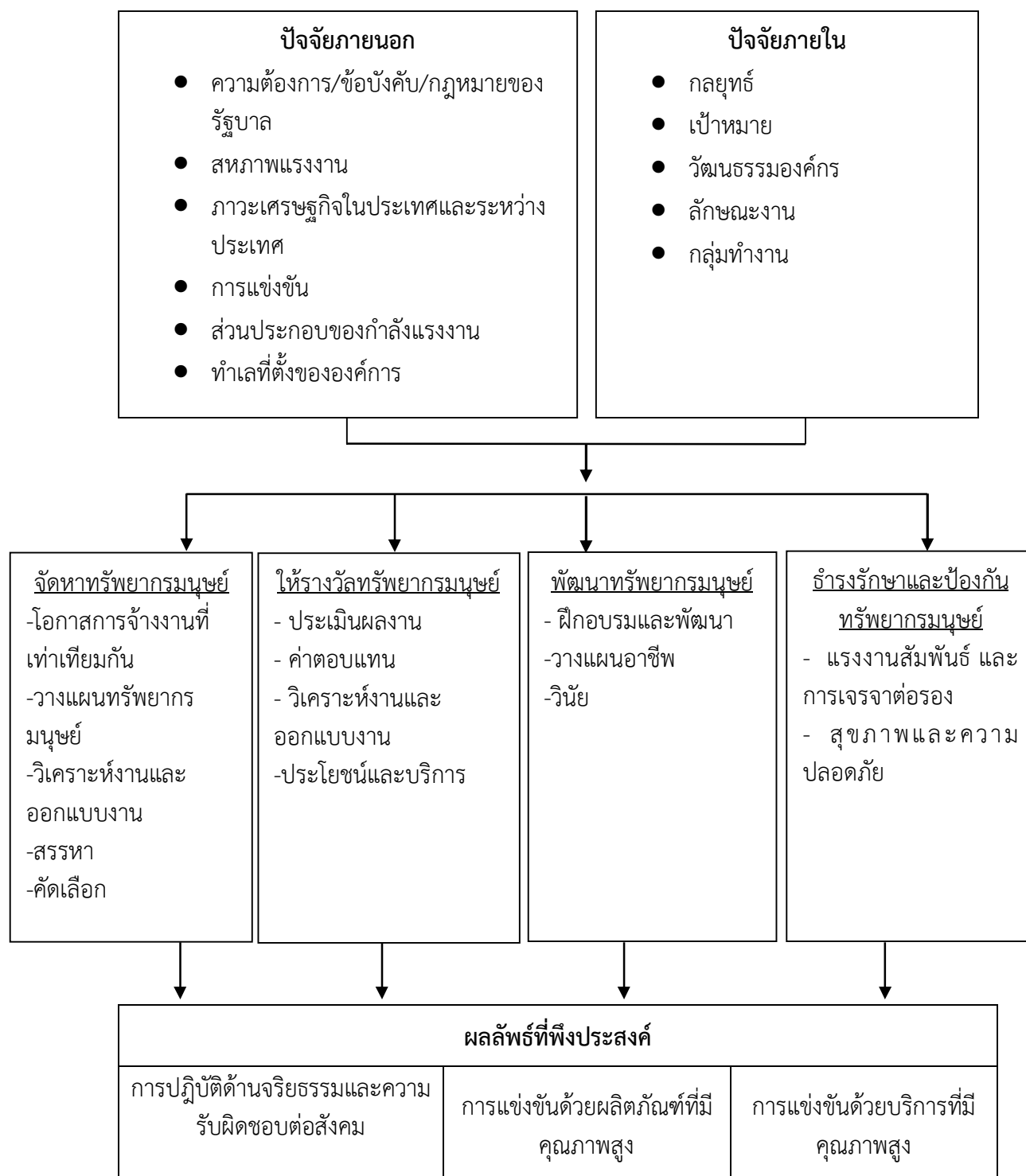
^{๕๓} Nigro Felix A, **Public Personal Administration** (New York: Henry Holt and Company, 1999), p. 4.

การฝึกอบรมและการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย^{๕๔}

เสถียรภาพ พันธูโฟโรจน์ ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยคำสองคำคือ “การบริหาร” กับ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยที่ “การบริหาร” หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล ในขณะที่ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร (4M's) อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นการดำเนินเป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงานอัตราคน การสรรหาคัดเลือกคนดีมีความสามารถ เข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงการและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้ทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องมีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์การ มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นบุคลากรขององค์การ ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์” ใน ๓ ประการ คือ ๑) “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพย์สินขององค์การ มีค่าใช้จ่าย ๒) “ศักยภาพของมนุษย์” พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด ๓) “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นแหล่งสร้างเสริมและ เพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริหารขององค์การ^{๕๕}

^{๕๔} สุนันทา เลาหนันท์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๔๒), หน้า ๕.

^{๕๕} เสถียรภาพ พันธูโฟโรจน์, **ปรัชญาแนวความคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖๓.



แผนภาพที่ ๒.๑ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์^{๕๖}

^{๕๖}สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สำนักคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, (๒๕๔๙), หน้า ๘.

เดชวิทย์ นิลวรรณ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การแสวงหาวิธีการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรขององค์กร เพื่อให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณภาพคุณสมบัติ และจำนวนที่เหมาะสมกับองค์การ รวมไปถึงการพัฒนาความสามารถ ความรู้ ทักษะการดูแลรักษาบุคลากร และทัศนคติอันดี ต่อการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มความพึงพอใจในความต้องการของพนักงานแต่ละคน^{๕๗}

ณัฐพันธ์ เขมรนนท์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นคำค่อนข้างใหม่ที่นำมาใช้แทนคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทาลัยธรรมศาสตร์ได้บัญญัติขึ้นใช้โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Personal Administration”, “Personal Management”, “Manpower Management”, and “Public Personnel Administration” ซึ่งจะใช้คำใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ บทบาทและกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลแต่เดิมนั้นค่อนข้างจะแคบโดยดูแลทะเบียนประวัติการทำงาน การลาประเภทต่างๆ อัตราการเข้าออกของพนักงาน การจัดสวัสดิการและบริการ มีการฝึกอบรมเพียงเพื่อให้คนทำงานได้ทำงานเป็นแต่ขาดการวางแผนระยะยาว เพื่อพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์การได้เรียนรู้รอบด้านเกี่ยวกับภารกิจขององค์การรวมทั้งการวางแผนพัฒนาสายงานอาชีพการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านบทบาทภารกิจ ระบบการจัดการและความสามารถของนักจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งนักบริหารงานบุคคลแต่เดิมจะมีบทบาทและภารกิจเหล่านี้ค่อนข้างน้อยหรือบางประเด็นก็ไม่ได้มีบทบาทเหล่านั้นเลย เช่น การวางแผนเพื่อให้เกิดการต่อเนื่องในตำแหน่งงาน (Succession Planning)^{๕๘}

นายวิศนุรักษ์ มะลิตัน ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคน ไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารในฝ่าย งานบริหาร HRM เท่านั้นที่จะต้องรับผิดชอบ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในด้านการมีความรู้ความสามารถ และเข้าใจในการรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของตน สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งรวมถึง กิจกรรม ที่เกี่ยวกับบุคลากร ที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งปฏิบัติให้ทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ ตลอดเวลา^{๕๙}

อำนาจ แสงสว่าง ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะพบว่า ผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงาน จะต้องมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากบ้างหรือน้อยบ้างผู้จัดการจะทำงานได้ผลสำเร็จย่อมจะต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ^{๖๐}

^{๕๗}เดชวิทย์ นิลวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

^{๕๘}ณัฐพันธ์ เขมรนนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพริ้นติ้ง, ๒๕๔๙), หน้า ๑๙.

^{๕๙}วิศนุรักษ์ มะลิตัน, เอกสารในวิชาบริหารธุรกิจบริหารทรัพยากรมนุษย์, (พ.ศ. ๒๕๕๕), หน้า ๓.

^{๖๐}อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพ : หจก.ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

ไมแชล อามstrong ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ยุทธศาสตร์ของการบริหาร เพื่อให้องค์การบรรลุผลสูงสุด กล่าวคือ โดยให้การบำรุงรักษา ให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่องค์การนั้นๆ ได้ตั้งไว้^{๖๑}

พะยอม วงศ์สารศรี ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข^{๖๒}

อินทรา จิวิรัมย์ กล่าวว่า หน่วยงานทุกประเภทย่อมมีภารกิจหลักที่จะต้องดำเนินการให้บังเกิดผล การที่หน่วยงานจะกระทำการกิจหลักได้ดีมีประสิทธิภาพ หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากร จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภท ทั้งนี้ เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ หน่วยงานใดก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความเก่งกล้าสามารถแล้ว ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะได้ตามมาเอง เมื่อบุคลากรมีความสำคัญเช่นนี้ กระบวนการบริหารที่เรียกย่อ ๆ ว่า “พอสต์คอรบ” (POSDCoRB) จึงกำหนดให้การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งในเจ็ดประการ คือ

๑. การวางแผนงาน (Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่การแบ่งส่วนคนและการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

๓. การจัดบุคลากร หรือการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคคลกร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

๔. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดมีการร่วมมือประสานงานที่ดีและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางเดียวกัน

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

^{๖๑}Michael Armstrong, *Handbook of Human Resource Management Practice* 10th ed, (London and Philadelphia, USA, 2006), p. 3.

^{๖๒}พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐), หน้า ๕.

๗. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน^{๖๓}

สมชาย หิรัญกิตติ อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก็คือการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัวและกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการยอมรับหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการของกลยุทธ์ระดับบริษัท อย่างไรก็ตามการสร้างกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องผ่านกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการให้รางวัล^{๖๔}

พรณนภา ชาร์โล กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

๑. กลยุทธ์ก่อนการจ้างและกลยุทธ์การจ้าง ประกอบด้วย^{๖๕}

๑.๑ การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecasting)

๑.๒ การสรรหา (Recruiting)

๑.๓ การคัดเลือก (Selection)

๑.๔ การบรรจุ (Placement)

๒. กลยุทธ์การจูงใจ การบำรุงรักษาและการรักษา (Motivation, Maintenance Retention Strategies)

๒.๑ การปฐมนิเทศน์ (Orientation)

๒.๒ การฝึกอบรม (Training)

๒.๓ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล (Pay and Reward)

๒.๔ ผลประโยชน์ (Benefits)

ศุภณัฐ ชูชินปรการ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ดำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึง

^{๖๓}อินทรา ฉิวันมัย, “ความคิดเห็นของผู้พิพากษาไทยกับทางเลือกในการสรรหาคณะกรรมการตุลาการศาลยุติธรรม (ก.ต.)”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรม, (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕).

^{๖๔}สมชาย หิรัญกิตติ, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับมาตรฐาน*, (กรุงเทพ : ธีระฟิล์มและไซเทกซ์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๔.

^{๖๕}พรณนภา ชาร์โล, “การปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล ตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์: ศึกษากรณีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ (ก.อบต.จังหวัดกาฬสินธุ์)”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชานโยบายสาธารณะบัณฑิตวิทยาลัย, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๘).

การแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุ ทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข^{๖๖}

แนดเลอร์ และแนดเลอร์ (Nadler & Nadler) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้ประสบการณ์การเรียนรู้ แก่บุคลากรภายในเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะ นำไปปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน หรือเพื่อเพิ่มความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การฝึกอบรม ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้เพื่อนำไปใช้งานในปัจจุบัน การศึกษา หมายถึง การเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้งานในอนาคต การพัฒนา หมายถึง การเรียนรู้ทั่วไปที่ไม่ เน้นเรื่องงาน^{๖๗}

ชูเด็น และเชอร์แมน (Chruden and Sherman) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการศึกษาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้ เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้น คือการพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ^{๖๘}

เบียร์ (Beer) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง การพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ขององค์กรเพื่อเป็นการสนับสนุนได้ ชี้นะพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยนโยบายหลัก ๔ ประการ คือ อิทธิพลของ บุคคล การไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์ ระบบการให้รางวัล และระบบงาน^{๖๙}

ตามที่ได้กล่าวไว้ในช่วงเริ่มต้นว่า คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นคำค่อนข้าง ใหม่ที่นำมาใช้แทนคำว่า “การบริหารงานบุคคล” จึงขออ้างถึงความหมายของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ในหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

อนันต์ อนันต์ตรังสี และ เต็ม จันทะชุม ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อการ สรรหาผู้ที่มีความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอ เข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ตลอดถึงการ บำรุงรักษาส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน^{๗๐}

บรรยงค์ โตจินดา ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการใน การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ ทั้ง ผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมี การพัฒนาคุณภาพและมีฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่า

^{๖๖} ศุภณัฐ ชูชินปรการ, บทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่: (วารสารคน ๒๒ มกราคม – มีนาคม ๒๕๔๔), หน้า ๕๑-๕๗.

^{๖๗} Nadler, L. & Nadler, Z, *Developing Human Resource*, 3rd ed, London: Jossey-Bass, 1989, p. 4.

^{๖๘} Chruden, Herbert J and Sherman Arthur W, *Personal Management* Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1988, p.11.

^{๖๙} Beer et al, *Managing Human Assets*, (New York: The Free Press, 1984), p. 4.

^{๗๐} อนันต์ อนันต์ตรังสีและเต็ม จันทะชุม, *กระบวนการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กร*, (กรุงเทพมหานคร: อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๒๒), หน้า ๒.

เอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์การ การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม^{๗๑}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง การกิจของผู้บริหารบุคคล (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ^{๗๒}

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นการเลือกบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงาน การบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน การควบคุมดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบำรุงรักษา การให้ความปลอดภัย การให้บำเหน็จรางวัล การให้โอกาสเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพและการงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวก และให้บำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน^{๗๓}

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด^{๗๔}

ภิญโญ สาร ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้คนให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุดสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้นๆน้อยที่สุดในขณะเดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุขมีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการหรืออีกนัยหนึ่งคือการบริหารให้บรรดากิจกรรมต่างๆของผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์สมความมุ่งหมายของการศึกษาโดยอาศัยเทคนิคของการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสมและเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน^{๗๕}

สมพงศ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานการดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน^{๗๖}

^{๗๑} บรรยงค์ โตจินดา, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

^{๗๒} ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๖), หน้า ๑.

^{๗๓} วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร, *รวมกฎหมายปกครอง*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๕๓.

^{๗๔} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร: หจก, เทคนิค, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^{๗๕} ภิญโญ สาร, *หลักการบริหารวิธีการพัฒนาบุคคลระหว่างการปฏิบัติราชการ*, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๖๗.

^{๗๖} สมพงศ์ เกษมสิน, *หลักการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๑๒๙.

สมาน รังสิโยภุชญา ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานการบรรจุและแต่งตั้งการพัฒนาบุคคลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการพิจารณาบุคคลพ้นจากงาน^{๗๗}

อนันต์ อนันต์ตรังสีและเติม จันทะชุม ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นกระบวนการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อการสรรหาผู้ที่มีความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอ เข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ตลอดที่การบำรุงรักษาส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน^{๗๘}

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง การกิจของผู้บริหารบุคคล (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ^{๗๙}

เสนาะ ตีเยาว์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากร ใช้บุคลากร และบำรุงรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานในจำนวนพอเพียงและเหมาะสม นั่นก็คือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคลากร การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งงาน^{๘๐}

อมร รักษาสัตย์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การนับตั้งแต่การแสวงหาการรับสมัครการสอบคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้งการโอนการย้ายการฝึกอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงานการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่งการจัดชั้นและตำแหน่งตามหน้าที่และระดับความรับผิดชอบของงาน “การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างการจัดสวัสดิการการปกครองบังคับบัญชาการดำเนินงานทางวินัยการให้พ้นจากตำแหน่งการช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่างๆแก่ผู้ปฏิบัติงานตลอดจนการให้สินน้ำใจการให้รางวัลบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”^{๘๑}

อีกอย่างหนึ่ง ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคล มีสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้นๆ ดังนั้น มาตรการต่างๆ ที่องค์กรต้องการเป็นอันมากมีดังต่อไปนี้

^{๗๗}สมาน รังสิโยภุชญา, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร : นกัการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๑.

^{๗๘}อนันต์ อนันต์ตรังสีและเติม จันทะชุม, **กระบวนการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : อภิชาติการพิมพ์, ๒๕๒๒), หน้า ๒.

^{๗๙}ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๖), หน้า ๑.

^{๘๐}เสนาะ ตีเยาว์, **นโยบายการพัฒนาชนบทไทย**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ๒๕๓๔), หน้า ๘.

^{๘๑}อมร รักษาสัตย์, **รายงานการวิจัยเรื่องการปรับปรุงระบบด้านการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันจิตพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๕.

๑. การสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคลอันเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของเอกชนหรือองค์การของรัฐการสรรหาบุคคลจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานเพราะหากสรรหาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้ามาปฏิบัติงานเพราะหากสรรหาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติแล้วย่อมจะเกิดผลเสียขึ้นกับองค์การทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณและการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ

ในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสมควรเพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานนั้นมีแนวความคิดอยู่ ๒ แนว คือ

๑) แนวคิดของอังกฤษแนวความคิดนี้มีทัศนะว่าคนที่มีความรู้ดีจะฝึกทำอะไรก็จะทำได้ดีทั้งนั้นคือถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่ตัวคนดังนั้นการสรรหาจึงยึดเอาความรู้ไว้ก่อนมากกว่าจะยึดประสบการณ์โดยสรรหาจากบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษามาความเฉลียวฉลาดมาทำงานด้วยตั้งแต่นั้นขึ้นต้นๆแล้วจัดการฝึกอบรมพัฒนาคนเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้ในอนาคตการสรรหาคนมาทำงานตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเพื่อเป็น Generalist คือการสรรหาที่ยังไม่เคยทำงานมาฝึกเพื่อใช้งานต่อไปในอนาคต

๒) แนวความคิดของสหรัฐอเมริกาการสรรหาบุคคลตามแนวความคิดของสหรัฐอเมริกาเน้นยึดหลักประสบการณ์เป็นสำคัญโดยทัศนะว่าคนเรามีใช้จะเก่งไปเสียทุกอย่างดังนั้นการสรรหาต้องสรรหาคนมาให้เหมาะกับงานโดยถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่งานต้องการจึงต้องกำหนดคุณวุฒิที่ต้องการสำหรับแต่ละงานไว้แล้วสรรหาคนที่มีคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้นั้นมาทำงานเฉพาะอย่างการสรรหาคนตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็น Specialist โดยสรรหาจากคนที่เคยปฏิบัติงานแล้วมาทำงานในปัจจุบันการสรรหาแบบนี้ต้องทำกันบ่อยมากเพราะคนจะย้ายงานอยู่ตลอดเวลา

สำหรับประเทศไทยการสรรหาบุคคลมีลักษณะผสมกันทั้งแนวความคิดของอังกฤษและแนวความคิดของสหรัฐอเมริกากล่าวคือบางตำแหน่งสรรหาจากประสบการณ์อีกด้วยเช่นตำแหน่งในระดับสูงๆเป็นต้นซึ่งจะมีขั้นตอนในการเลือกสรรแตกต่างกันดังจะได้กล่าวในตอนต่อไป

๑) ตรวจดูรายชื่อของผู้สมัครงานที่มาสมัครอยู่ก่อนแล้วหน่วยงานบริหารงานบุคคลจะพยายามรวบรวมและเก็บรักษารายชื่อและคุณสมบัติของบุคคลที่เคยมาติดต่ออยู่ก่อนหรืออยู่ที่เราเคยติดต่อมาก่อนไว้

๒) ประกาศแจ้งความในที่ต่างๆโดยเฉพาะในแหล่งที่มีบุคคลชนิดที่ต้องการมิใช่ปิดเฉพาะที่สำนักงานแต่อย่างเดียว

๓) การประกาศโฆษณาหรือลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์

๔) การติดต่อกับสำนักงานจัดหางานซึ่งมีอยู่มากทั้งของเอกชนและราชการ

๕) การติดต่อกับโรงเรียนมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยที่มีบุคคลประเภทที่ต้องการการติดต่อประเภทนี้มีได้หมายถึงไปปิดประกาศรับสมัครหรือติดต่อกับฝ่ายบริการของสถานที่เท่านั้นแต่ควรหาทางประกาศให้ผู้สนใจทราบและจัดส่งบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการสรรหาบุคคล(Recruiters) ไปชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติ และลักษณะขององค์การที่เปิดรับด้วย

การสรรหาโดยวิธีการต่างๆดังกล่าวข้างต้นเป็นการเปิดโอกาสให้มีความสามารถ
มาสมัครมาๆเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงานในชั้น
ต่อไป

๑) การสรรหาบุคคลจากภายในองค์การการสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะ
ทำนุบำรุงและส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การและทำให้ผู้ปฏิบัติงาน
มีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้นตามวิธีการนี้เป็นการเลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนชั้นบุคคล
ในองค์การโดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม

๒) การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การเป็นการสรรหาบุคคลโดยพยายามชักจูง
บุคคลที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกเข้ามาสมัครเพื่อคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งตามความ
ต้องการขององค์การ^{๘๒}

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสียกฤษฎ์ ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรเป็น
กระบวนการ การการเลือกสรรบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงการ
ดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การ
ประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคลากรมาจากแหล่งต่างๆทั้งจากภายใน
หน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการสรรหาบุคลากรเป็น
กระบวนการเสาะหาบุคลากรและจูงใจให้เข้ามาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงานจึงเป็นกระบวนการที่
จะต้องเริ่มขึ้นหลักจากหน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการบุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่ง
อะไร ซึ่งมีกระบวนการดังต่อไปนี้

๑. การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร

๒. การประกาศรับสมัคร

๓. การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง

๔. การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก หรือการวางแผนทางสัมภาษณ์

๕. การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และจาก
ภายนอกหน่วยงาน

๖. การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ จัดสรรให้เหมาะสมกับงาน

๗. การปฐมนิเทศให้รู้ระบบ หลักเกณฑ์ สถานที่ และบุคลากร ตลอดจนชุมชน

๘. ติดตามดูแลทดลองผลการปฏิบัติงาน^{๘๓}

ประชุม รอดประเสริฐ ได้เสนอเกณฑ์สำหรับการสรรหาบุคลากรไว้ ดังนี้^{๘๔}

๑. ทักษะ(Skill) เป็นความสามารถที่จะใช้ร่างกาย และจิตใจประสาน ในการปฏิบัติงาน

^{๘๒}ชาติ เชียงใหม่, “การบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร: ศึกษาเฉพาะกรณีการวิเคราะห์
งาน, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๙), หน้า ๕๕.

^{๘๓}สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสียกฤษฎ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิ์
การสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๓), หน้า ๓๖.

^{๘๔}ประชุม รอดประเสริฐ, **การบริหารบุคลากรทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๒๘), หน้า ๘๕.

๒. ความชัดเจนหรือความชำนาญ (Experience) เป็นการพิจารณาในด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน

๓. อายุ (Age)

๔. เพศ (Sex) เพศมีความเกี่ยวข้องกับงานบางชนิด

๕. การศึกษา และการอบรม (Education and Training) เป็นเครื่องแสดงความสามารถของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้เป็นพิเศษที่ได้รับการศึกษา และอบรมมาโดยเฉพาะ

๖. ลักษณะร่างกาย (Physical Characteristics) งานบางอย่างใช้อวัยวะ จึงต้องพิจารณาร่างกายส่วนนั้นๆ เป็นสำคัญ

๗. ท่าทางลักษณะ (Appearance) พิจารณารูปร่าง ร่างกาย ความสะอาด

๘. ความคิดริเริ่ม และความตื่นตัวในการทำงาน (Initiation and Mental Alertness) ความสามารถที่จะทำงานได้ดีขึ้น และความสนใจต่อสภาพงานหาทางแก้ไข

๙. ความถนัด (Aptitude) เชื่อว่าคนที่มีความถนัดสูงจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวเข้าสภาพของงานใหม่ และเป็นคุณสมบัติที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน

๑๐. ความมั่นคง และความรับผิดชอบ (Stability and Responsibility) ได้แก่ ความรับผิดชอบในทรัพย์สิน การทำงาน และความปลอดภัย การตรวจสอบผล การทำงานของผู้อื่น

๑๑. ทักษะคติต่อนายจ้าง (Attitude toward Employers) อาจใช้วิธีการค้นหาเหตุผลการมาสมัคร เพื่อพิจารณาความตั้งใจที่จะมาทำงานความคิดเห็นที่มีต่อนายจ้าง และลูกจ้างในองค์การนั้น

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการที่แสวงหา และชักชวนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเกิดความสนใจมาสมัครงานกับองค์การ

๒. การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน

การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานนับได้ว่าเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานกล่าวคือเมื่อได้มีการทดสอบความรู้ความสามารถตลอดจนประวัติและสติปัญญาแล้วก็มาถึงขั้นของการตัดสินใจว่าผู้ใดในกลุ่มที่สามารถสอบผ่านทุกขั้นตอนนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งนั้นมีวิธีการอยู่ ๒ ทางด้วยกันคือ

๑. การบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดเรียงตามลำดับก่อนหลังทั้งนี้โดยบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้ที่ ๑ ก่อนเรียงตามลำดับที่สอบได้วิธีการเช่นนี้เรียกว่า (Rule of Thumb)

๒. ใช้หลัก Rule of Three ในการบรรจุแต่งตั้งตัวอย่างเช่นมีตำแหน่งว่างอยู่ ๑ ตำแหน่งแทนที่จะพิจารณาเลือกจากผู้ที่ได้คะแนนที่ ๑ ก่อนกลับใช้วิธีเลือกจากผู้สอบได้คนใดคนหนึ่งจำนวน ๓ คนที่สอบได้ที่ ๑ ที่ ๒ และที่ ๓ แต่เพียงคนเดียวและหากว่าง ๒ ตำแหน่งก็เลือกจากคนที่สอบได้คะแนนสูงสุด ๔ คนแรกเพียง ๒ คน เป็นต้น^{๔๕}

^{๔๕} ชลิดา ศรีมณี และพูนศรี เพียรสนอง, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๑), หน้า ๓๗.

หลังจากได้มีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรไว้แล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การบรรจุ ผู้ผ่านการคัดเลือกเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอันเป็นการเปลี่ยนฐานะของบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นข้าราชการ และมอบหมายหน้าที่การงานให้ปฏิบัติ

การที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติ นั้น จะต้องเป็นไปตามหลักที่ว่า การมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ใดปฏิบัติจะต้องให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น (Put the Right Man to Right Job) ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถในด้านใดนั้น นอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้ความสามารถแล้วยังจะต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติสักระยะหนึ่งว่าจะสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนที่จะมอบหมายหน้าที่การงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติเป็นการถาวรต่อไป^{๘๖}

๔. การพัฒนาบุคลากร

คน หรือบุคลากร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งดังกล่าวนมาแล้ว คนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมโทรมได้ เพราะคนมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด ซึ่งได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารงาน ดังนั้น ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้ว องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แม้ว่าองค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แม้ว่าองค์การจะได้พยายามสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้วก็ตาม แต่ต่อมาสภาพสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตของคนมากขึ้น และการเพิ่มของประชากรในอัตราสูงเป็นผลให้องค์การต่างๆ ต้องขยายการผลิตและการให้บริการต่างๆ รวมทั้งการขยายตัวของการบริการในด้านการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องให้บุคลากร โดยเฉพาะครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ^{๘๗}

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภักษ์ ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน^{๘๘}

จรัส นองมาก กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคลากรที่ต่อเนื่องจากการประเมิน จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อช่วยให้บุคลากรปรับปรุงตนเองที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา และดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร การพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะ

^{๘๖} ประชุม รอดประเสริฐ, *การบริหารบุคลากรทางการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๒๘), หน้า ๘๕-๘๗.

^{๘๗} จีรพจน์ สุนาวนิชย์กุล, *การบริหารงานบุคคลภาครัฐ*, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๓), หน้า ๒๐.

^{๘๘} สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภักษ์, *หลักการบริหารเบื้องต้น*, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิ์การสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๓), หน้า ๓๗.

ในองค์การทางการศึกษา ได้มีการกระทำอันมากมายในหลายรูปแบบ และมีการตีความหมายไปในหลายๆ ลักษณะ เช่น การฝึกอบรมประจำการ การประชุมสัมมนา การฝึกปฏิบัติ การศึกษาอบรมระยะสั้น และการศึกษาต่อเพื่อรับวุฒิสูงขึ้น ฯลฯ วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนท่าที และพฤติกรรมให้เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรนั้นย่อมนำมาซึ่งประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งหน้าที่ของหน่วยงานก็คือ ให้การศึกษาแก่สมาชิกในสังคมอันเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง เพราะคุณภาพของสมาชิกในสังคมย่อมขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของบุคลากรของหน่วยงานนั่นเอง ดังนั้นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม^{๘๙}

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคลากรทำงานอยู่ในองค์การเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น สำหรับบุคลากรที่เป็นพนักงานของเทศบาลในแต่ละเทศบาลที่รับเข้ามาทำงานย่อมมีคุณสมบัติแตกต่างกันไปเมื่อเทียบกับคุณสมบัติตามที่ในแต่ละเทศบาลต้องการ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นกิจกรรมของเทศบาลที่จะช่วยแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากรในการจัดกิจกรรมต่างๆ

หน่วยงานแต่ละแห่งย่อมมีภารกิจหลักตามนโยบายหรือจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการสัมฤทธิ์ผลดังนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานของทุกหน่วยงานเพราะในจำนวนทรัพยากรการบริหาร ๖ ประเภท (๖M'S) ได้แก่บุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การจัดการ (Management) เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Marketing) นั้นบุคลากรได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ดังนั้นถ้าหน่วยงานใดก็ตามเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความสามารถแล้วปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะตามมาเองดังที่เมกกินสัน กล่าวยืนยันไว้ว่า “มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นใดแต่ก็ถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ”^{๙๐}

การพัฒนา หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือตัวของบุคคลแต่ละคนให้เจริญขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงตัวเองไปในทางที่เจริญขึ้นมีความสมบูรณ์ด้วยความดีงาม ความสูงส่งสมกับเป็นมนุษย์ผู้มีใจสูง^{๙๑}

^{๘๙} จาริส นองมาก, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๒), หน้า ๑๙.

^{๙๐} พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๙๓.

^{๙๑} ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทนานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๕๐.

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที^{๙๒}

การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การจนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้าในงาน^{๙๓}

๕. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

๑. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสรรพภาพดียิ่งขึ้น

๒. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งนี้เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องความผิดพลาดอาจจะมีบ้างแต่น้อยมาก

๓. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

๔. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำให้มีเวลาปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มที่

๕. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่ทำงานต่อไป

๖. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้บุคคลนั้นๆได้รับความรู้ความคิดใหม่ๆทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตำแหน่งหน้าที่ของตนได้^{๙๔}

๖. การบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากรให้ทำงานในหน่วยงานให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความพึงพอใจ หรือสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งขวัญกำลังใจเป็นลักษณะสภาพจิตที่ปกติสุข ผู้ที่ขวัญกำลังใจดี คือ ผู้ที่มีความสุข รู้สึกปลอดภัย รู้สึกมั่นคง มั่นคง มีพลังใจ เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ^{๙๕}

^{๙๒}นิสสารก์ เวชยานนท์, บทความวิชาการ HR, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๐.

^{๙๓}สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๑.

^{๙๔}ภิญโญ สาร, วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างการปฏิบัติราชการ, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.พ., ๒๕๑๔), หน้า ๒๕-๒๙.

^{๙๕}สมบุรณ์ ศาเลาชีวิน, ขวัญกำลังใจของบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๐), หน้า ๑๖.

David ยังได้กล่าวอีกว่า การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นการสร้างความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในหน่วยงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่น และศรัทธาในหน่วยงานนั้นๆ แล้วหน่วยงานนั้นย่อมได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จก้าวหน้าได้ในที่สุด^{๙๖}

ปัญญา สาร ได้เสนอถึง สิ่งที่ต้องพิจารณาในการบำรุงขวัญหรือกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน

๑. รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอถึงอย่างไรก็ยากที่จะให้กำลังใจที่จะทำงานให้ได้ผลดี

๒. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการนี้รวมทั้งที่ทำงาน ความสะดวกในการทำงาน หรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็กๆ น้อยๆ ไม่ว่าในการดำรงชีวิต หรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้

๓. ความภูมิใจในหน่วยงาน คือ ถ้าโดยส่วนรวมแล้วหน่วยงานได้ประสบความสำเร็จหรือมีชื่อเสียง พนักงานก็มีน้ำใจที่จะทำงานต่อไป ความสำเร็จของหน่วยงานอยู่ที่ทางหน่วยงานรู้จักสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าทางวิชาการ การทำงานทุกอย่าง ไม่ตึงจนเกินไปหรือหย่อนจนเกินไป และหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในสังคม จะทำให้สังคมรู้จักหน่วยงานอย่างกว้างขวางนั้น พนักงานก็พลอยมีน้ำใจไปด้วยเหล่านี้ ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีน้ำใจในการทำงานทั้งสิ้น^{๙๗}

การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้นโดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้น และมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกันนี้ให้แสดงออกในรูปแบบ และทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ผู้บริหารจะกระทำการดังกล่าวด้วยการจูงใจ^{๙๘}

สำหรับแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจนั้น ได้มีนักจิตวิทยา และนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้มากมาย เพื่อพยายามอธิบายให้เห็นชัดเจนว่า การจูงใจ หรือแรงจูงใจเกิดจากสาเหตุใดได้แก่

๑. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need) ของนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Maslow) ก็คือ มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้มีพื้นฐานตามลำดับขั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปถึงขั้นสูงสุดไว้ ๕ ลำดับ โดยเริ่มจากความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Need) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Need) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการสมหวังในชีวิต (Self Actualization Needs) และ Maslow ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าความต้องการของมนุษย์นั้นไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้

^{๙๖} David, Keith, *Human Relation at Work*, (New York: McGraw-Hill, 1968), pp. 212-213.

^{๙๗} ปัญญา สาร, *หลักการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๘๑.

^{๙๘} พิมพ์จรรย์ นามวัฒน์, *การบริหารงานบุคลากร*, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๓๔), หน้า ๓๗๔.

รับการตอบสนองเท่านั้นที่จะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม และความต้องการของคนจะซับซ้อน บางที่ความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองยังไม่สิ้นสุดก็เกิดความต้องการด้านอื่นขึ้นมาอีก^{๙๙}

๒. แนวความคิดของ Herzberg ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงาน เขาได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานว่ามีอยู่ ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivator) ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยทั้งสองจะช่วยสนับสนุนให้คนทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานยิ่งขึ้นซึ่งเราเรียกปัจจัยทั้งสองนี้ว่า เป็นทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการทำงานมีดังนี้

๑. องค์ประกอบแห่งความพอใจในงานเรียกว่า องค์ประกอบกระตุ้น (Motivator Factors) ได้แก่

- ๑) การได้รับความสำเร็จ
- ๒) การยอมรับนับถือ
- ๓) ลักษณะของงาน
- ๔) ความรับผิดชอบ
- ๕) ความก้าวหน้า

๒. องค์ประกอบที่ป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เรียกว่าเป็นองค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่

- ๑) เงินเดือน
- ๒) โอกาสก้าวหน้า
- ๓) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- ๔) ฐานะของอาชีพ
- ๕) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๖) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- ๗) การนิเทศงาน
- ๘) นโยบายการบริหารงานของบริษัท
- ๙) สภาพการทำงาน
- ๑๐) ความมั่นคงปลอดภัย
- ๑๑) ชีวิตส่วนตัว

ความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานมักมาจากองค์ประกอบ ๑๑ ประการดังกล่าวข้างต้น นอกจากนั้นยังสร้างความรู้สึกที่สร้างความไม่พึงพอใจในงานจากเหตุอีก ๒ ประการ คือ ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมจากหน่วยงาน และความรู้สึกว่าไม่ได้รับผลตอบแทนจากผลงานที่ปฏิบัติ

^{๙๙} กิติมา ปรีดีติลล, **ทฤษฎีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : แพร่พิทยาอินเตอร์เนชั่นแนลวิงบุรพา, ๒๕๒๙), หน้า ๑๖๐.

องค์ประกอบทั้งสองด้านดังกล่าวจะไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันเลย และส่งผลไปในทิศทางตรงกันข้ามเสมอ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานก็จะนำจิตใจของพนักงานเจ้าหน้าที่ไปในทางเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำอยู่ ตรงกันข้ามองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานก็จะโน้มนำจิตใจของการงานไปในทางเสื่อม คือ เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำมากขึ้นเรื่อยๆ ไป ดังนั้นจึงเป็นการดีของผู้บริหารที่จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่คนงานให้มากเพื่อประสิทธิภาพของงาน^{๑๐๐}

นอกจากนั้นผู้บริหารควรจะต้องมีเทคนิคการจูงใจที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งในเรื่องนี้ **อารี เพชรผุด** ได้กล่าวเกี่ยวกับเทคนิคในการจูงใจคนไว้ว่า^{๑๐๑}

๑. จะต้องบอกเป้าหมายขององค์การให้แน่นอน(Goal Setting) เป็นการท้าทายให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมาย
๒. จะต้องยอมรับ (Recognition and Approval) ความสามารถของบุคลากร
๓. จะต้องให้โอกาสให้ความปลอดภัย (Opportunity and Security) ให้ความก้าวหน้า แก่บุคลากร
๔. จะต้องให้บุคลากรมีความสัมฤทธิ์(Achievement) ให้บุคลากรได้ประเมินตนเองว่าเขาได้ทำงานสำเร็จ
๕. พยายามปรับปรุงงาน (Job Enrichment) ให้ดีขึ้น
๖. กระตุ้นโดยใช้เงิน(Financial Incentives)
๗. กระตุ้น ให้ทำงานเป็นทีม(Team Approach)
๘. ให้ความยุติธรรม (Justice)

นอกจากนี้การจัดสวัสดิการก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารบุคลากรในเรื่องนี้

อุทัย หิรัญโต ให้ความเห็นไว้ว่า การจัดสวัสดิการเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคลากร ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะให้ความสะดวกสบาย ความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความอบอุ่นใจ หอมดกวลในเรื่องต่างๆ และให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง สวัสดิการแม้จะมีใช่เป็นงานหลักขององค์กร แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบกระเทือนต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร และยังมีผลกระทบถึงสมรรถภาพและกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่ ด้วยหลักการจึงเน้นถึงความต้องการหรือความจำเป็นในเรื่องปัจจัยสี่ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นพื้นฐานแก่การดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้วยการบำรุงขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และจัดสวัสดิการ เพื่อทำให้บุคลากรที่อยู่ใน

^{๑๐๐} กิตติมา ปรีดีติติก, **ทฤษฎีการบริหาร**, หน้า ๓๒๘-๓๓๐

^{๑๐๑} อารี เพชรผุด, **เทคนิคในการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป.), หน้า ๔๓-๔๕.

หน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งการบำรุงรักษาบุคลากรนี้นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน^{๑๐๒}

การจัดสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มีความมุ่งหมายที่จะให้ความสะดวกสบายความพึงพอใจความสุขแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงมีกำลังใจในการทำงานเกิดความเชื่อมั่นในหน่วยงานของตนทำให้มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

สวัสดิการ หมายถึง บริการและประโยชน์“พิเศษ”ต่างๆที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำซึ่งโดยปกติหน่วยงานราชการหรือนายจ้างจัดให้ขึ้นตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานระบบการให้บริการและการให้ประโยชน์มีลักษณะต่างกันไปบางระบบมีลักษณะ“เป็นการร่วมกัน”(Mutual)คือทั้งฝ่ายหน่วยงานและผู้ปฏิบัติร่วมกันจัดให้มีบริการขึ้นเพื่อสนองความต้องการอันแท้จริงของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆต้องมีคุณค่าโดยตรงในระยะยาวต่อผู้ปฏิบัติงานทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถและเพื่อให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น^{๑๐๓}

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ก็เช่นกับการบริหารงานบุคคล (Personal Management) เป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยการบริหารงานขององค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถเข้ามาทำงาน จัดวางระบบการใช้คนให้เหมาะกับงาน ในหน่วยงาน และสถานที่ ได้ทันตามเวลาที่ต้องการ (Put the Right Man into the Right Job in the Right Place at the Right Time) จัดสภาพการทำงานให้มีความปลอดภัย สะดวกสบาย เพื่อรักษาคนดี มีฝีมือ ไว้ให้ทำงานกับองค์การได้นานที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความชำนาญ และความสามารถ ในองค์การนั้นๆ เพื่อสร้างแนวคิด อุปนิสัย หรือเพื่อให้เกิดด้านทรัพยากร ด้านนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เป็นระบบ เป็นรูปแบบ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการยอมรับของสาธารณชน เหมาะสมสถานภาพ และโลกาภิวัตน์

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับคณะสงฆ์

ในสังคมมนุษย์นั้น หากสมาชิกของสังคมมีวินัยที่ศึกษาสำเหนียกดีแล้ว คนส่วนมากมีปัญหาในการบริหารตนได้ การบริหารจัดการที่เกี่ยวกับคนก็มีความจำเป็นน้อยลง จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารที่ไม่ต้องมีการบริหารที่เดียว พระพุทธเจ้าทรงเน้นย้ำที่การศึกษาไว้เป็นพิเศษ เป็นศาสนาแห่งการศึกษาในไตรสิกขา โดยอาศัยขึ้นอยู่กับบริษัททั้ง ๔ คือ ภิกษุ (คณะสงฆ์) ภิกษุณี (สามเณร) อุบาสก และอุบาสิกา ผู้วิจัย จึงเอาแนวคิดเกี่ยวกับคณะสงฆ์ดังนี้

^{๑๐๒} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๕๒.

^{๑๐๓} โฉโล เปลี่ยนสิน, “การจัดสวัสดิการของไฟฟ้าส่วนภูมิภาค”, **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**, (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑).

วินัยปิฎก มหาวรรค “สงฆ์ ๕ พวก คือ สงฆ์จตุรรรค (มี ๔ รูป) สงฆ์ปัญจวรรค (มี ๕ รูป) สงฆ์ทศวรรค (มี ๑๐ รูป) สงฆ์วิสตี้วรรค (มี ๒๐ รูป) สงฆ์อติเรกวรรค (มีมากกว่า ๒๐ รูปขึ้นไป)”^{๑๐๔}

วินัยปิฎก มหาวรรค “สงฆ์ ๕ ประเภท คือ สงฆ์จตุรรรค สงฆ์ปัญจวรรค สงฆ์ทศวรรค สงฆ์วิสตี้วรรค และสงฆ์อติเรกวิสตี้วรรค”^{๑๐๕}

พระเทพปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ คือกิจการที่คณะสงฆ์จะต้องทำหรือที่จะต้องถือเป็นธุระหน้าที่เพราะเป็นการคณะสงฆ์และการพระศาสนาหรือเพราะเกี่ยวกับการคณะสงฆ์และการพระศาสนา มี ๖ ฝ่ายคือ การเพื่อ ความเรียบร้อยดีงาม(การปกครอง) การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการและการสาธารณสงเคราะห์^{๑๐๖}

การที่มนุษย์เข้ามา ร่วมกันทำงานในรูปขององค์กร และต้องการจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้นั้น จะต้องมีการแบ่งหน้าที่และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล ในลักษณะของการมอบหมายงานให้ทำตามความถนัดและความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล^{๑๐๗} หากได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวนี้แล้วการปฏิบัติงานก็มีโอกาสประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เมื่อนำหลักการนี้มาวิเคราะห์ ลักษณะการแบ่งงานในองค์กร คณะสงฆ์สมัยพุทธกาลแล้วจะเห็นได้ว่า พระพุทธองค์ ก็ทรงมีพุทธวิธีการจัดแบ่งงานในการจัดองค์กร คณะสงฆ์สมัยพุทธกาลคล้าย ๆ กันกับการจัดแบ่งงานเหมือนการจัดองค์กรในปัจจุบัน โดยลักษณะงานที่พระพุทธองค์ทรงจัดแบ่งในองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลนั้น สามารถพิจารณาได้ ๓ ลักษณะคือ

๑. ลักษณะที่เป็นงานหลัก คือ เป็นงานที่มีการดำเนินการอยู่เป็นประจำในองค์กรคณะสงฆ์ซึ่งสามารถแยกได้เป็น ๔ ประเภท คือ

๑) งานด้านการปกครอง เป็นงานที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความเรียบร้อย ดีงาม ในองค์กรคณะสงฆ์ อันประกอบไปด้วยงานที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ^{๑๐๘}

- (๑) การรับบุคคลเข้าเป็นสมาชิกองค์กรคณะสงฆ์
- (๒) การบัญญัติพระธรรมวินัย
- (๓) การวางระเบียบการลงโทษ
- (๔) การตัดสินอธิกรณ์
- (๕) การส่งเสริมความสามัคคี

^{๑๐๔} รัชกาล. (๒๕๖๘/๒๕๖๕).

^{๑๐๕} วิมล. (ไทย) ๕/๓๒๘.

^{๑๐๖} พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์), การคณะสงฆ์ และการพระศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๙.

^{๑๐๗} รศ. พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์ และ รศ. ชลิดา ศรีมณี, หลักการจัดองค์กรและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: ห.จ.ก. แสงจันทร์การพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๙๗.

^{๑๐๘} วิมล. (ไทย) ๑/๒๑/๑๓-๑๔.

(๖) การทำสังฆกรรมประเภทต่าง ๆ

๒) งานด้านการให้การศึกษา เป็นการส่งเสริมให้พระภิกษุได้รับประโยชน์ในส่วนของตนเอง ด้วยการปฏิบัติตามหลักไตรสิกขาที่เป็นไปตามกระบวนการ หรือตามลำดับขั้นของการศึกษา^{๑๐๙} มีการจัดสภาพการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาของพระภิกษุ ดังนี้^{๑๑๐}

(๑) การแต่งตั้งผู้ให้การอบรมศึกษา หรือแสดงธรรม

(๒) การให้ถืออุปัชฌาย์ และอาจารย์

(๓) การให้ถือนิสัย

(๔) สัททิวาทิกวัตร

(๕) อันตวาสิกวัตร

๓) งานด้านการเผยแผ่ศาสนา เป็นการประกาศเผยแผ่คำสอนด้วยการส่งเสริมให้มีการศึกษาและการปฏิบัติ^{๑๑๑}

(๑) การส่งเสริมงานด้านการเผยแผ่

(๒) การจัดส่งบุคคลไปทำงานด้านการเผยแผ่อย่างต่าง ๆ

(๓) การตรวจเยี่ยม แนะนำวิธีการเผยแผ่

๔) งานด้านสาธารณูปการ คือ การดูแลนวรรรม การก่อสร้างเสนาสนะที่อยู่อาศัยและ การใช้คนวัดให้ทำงาน^{๑๑๒} เป็นต้น

๒. ลักษณะงานที่จัดเป็นแผนก (Departmentalization) ด้วยการพิจารณาลักษณะงานที่เกิดขึ้นในองค์กรคณะสงฆ์ เมื่อเห็นว่ามิจกกรรมที่เหมือนกันก็จัดไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ของงาน ซึ่งลักษณะงานเช่นนี้ในองค์กรคณะสงฆ์ ได้แก่ การสมมติแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ทำการแทนสงฆ์ให้เป็นผู้มีหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่สงฆ์จะเห็นสมควร ด้วยกิจนั้น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรคณะสงฆ์ เพราะการที่คนมาอยู่ร่วมกันเป็นคณะ ย่อมมิจกการอันเป็นกลางที่เรียกว่า เป็นของคณะเกิดขึ้น คณะนั้นต้องจัดคนในคณะให้รับหน้าที่ทำกิจการนั้นเป็นแผนก ๆ^{๑๑๓}

การแต่งตั้งสมมติผู้ทำการแทนสงฆ์ คือ การมีมติร่วมกัน หรือการยอมรับร่วมกันโดยการที่ประชุมสงฆ์ ตกลงมอบหมายหรือแต่งตั้งภิกษุให้ทำกิจหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในเรื่องอย่างใดอย่างหนึ่ง^{๑๑๔} เพื่อที่จะดำเนินการแทนคณะสงฆ์ตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่นั้น ๆ เป็นการแบ่งงานตามกิจที่มีขึ้นในสงฆ์ หรือหมู่คณะนั้น ๆ โดยอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ดำเนินการร่วมกัน ด้วยการมอบหมายงานแก่บุคคลที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม พระภิกษุรูปเดียว

^{๑๐๙} ม.อ. (ไทย) ๑๔/๗๔/๗๘.

^{๑๑๐} วิ.ม. (ไทย) ๔/๖๔-๗๔/๗๔-๑๑๖.

^{๑๑๑} วิ.ม. (ไทย) ๔/๓๒/๔๐.

^{๑๑๒} วิ.จุ. (ไทย) ๗/๒๔๔-๓๒๓/๘๔-๑๕๐.

^{๑๑๓} สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส, วินยमुख (เล่ม ๓) หลักสูตรนักรรรมชั้นเอก, พิมพ์ครั้งที่ ๒๘, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๕๓-๗๒.

^{๑๑๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๓๐๑.

แต่เป็นผู้มีความรู้และความสามารถอาจได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่หลาย ๆ อย่างพร้อมกันก็ได้ โดยประเภทของผู้ทำการแทนสงฆ์ ตามพระพุทธรองค์ทรงมี พุทธานุญาติไว้ มีดังนี้

๑) เจ้าอธิการแห่งจีวร ประกอบไปด้วยผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ ผู้รับจีวร เรียกว่า จีวรปฏักคาหะ ผู้เก็บจีวร เรียกว่า จีวรนิทหะ ผู้แจกจีวร เรียกว่า จีวรภาซกะ ภิกษุรูปเดียว อาจทำหน้าที่ทั้ง ๓ ประการก็ได้ โดยการสมมติในคราวเดียวกัน

๒) เจ้าอธิการแห่งอาหาร ประกอบไปด้วยผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ เป็นผู้แจกภัต เรียกว่า ภัตตุเทศกะ เป็นผู้แจกยาคุ เรียกว่า ยาคุภาซกะ เป็นผู้แจกผลไม้ เรียกว่า ผลภาซกะ เป็นผู้แจกของขบเคี้ยว เรียกว่า ชัชชภาซกะ

๓) เจ้าอธิการแห่งเสนาสนะ ประกอบไปด้วยผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ เป็นผู้มีหน้าที่แจกเสนาสนะ เรียกว่า เสนาสนคาหาปะกะ เป็นผู้แต่งตั้งเสนาสนะ เรียกว่า เสนาสน-ปัญญาปะกะ ภิกษุรูปเดียวอาจรับทั้ง ๒ หน้าที่ได้

๔) เจ้าอธิการแห่งอาราม ประกอบไปด้วยผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ มีหน้าที่เป็นผู้ใช้คนทำการวัด เรียกว่า อารามิกเปสกะ ผู้มีหน้าที่ใช้สามาเณร เรียกว่า สามเณร-เปสกะ เป็นผู้มีหน้าที่ดูแลนวกกรรม เรียกว่า นวกัมมิกะ

การแต่งตั้งสมมติพระภิกษุเพื่อทำหน้าที่แทนสงฆ์ในสังฆกรรมต่าง ๆ พระพุทธเจ้าทรงวางหลักการกำหนดคุณสมบัติไว้แตกต่างกันตามแต่ละชนิด โดยหลักกว้าง ๆ นั้น จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติ คือ เว้นจากอคติ ๔ และ เป็นผู้ฉลาด และรู้จักกิจนั้น ๆ เป็นอย่างดี^{๑๑๕} เป็นต้น จึงจะได้รับการแต่งตั้งจากสงฆ์ให้ทำหน้าที่ตามกิจที่เกิดขึ้นนั้น ๆ

๓. ลักษณะงานที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization of work) เป็นการจัดแบ่งงานให้สมาชิกในองค์กรเพื่อปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงความถนัดและความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลัก ซึ่งในองค์กรคณะสงฆ์ตรงกับลักษณะงานในตำแหน่งเอตทัคคะ^{๑๑๖} ที่พระพุทธองค์ทรงแต่งตั้งให้แก่พระสาวกในฐานะที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมในด้านนั้น ๆ เป็นการเฉพาะ เช่น พระสารีบุตรเป็นผู้มีปัญญามากทรงแต่งตั้งเป็นผู้เลศกว่าภิกษุทั้งปวงในด้านมีปัญญา และยังได้ชื่อว่าเป็นพระธรรมเสนาบดี ส่วนพระ โมคคัลลานะ เป็นผู้มึญฤทธิ์มาก ก็ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้เลศกว่าภิกษุทั้งหลายในด้านมีฤทธิ์ทำงานช่วยในด้านการปกครองสงฆ์ เป็นต้น

ตำแหน่งเอตทัคคะที่ได้รับการแต่งตั้งจากพระพุทธเจ้า ถ้านับโดยตำแหน่งจะมี ๔๗

ตำแหน่ง แต่ถ้านับตามบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจะมีเพียง ๔๑ ท่าน เพราะพระเถระบางรูปอาจได้รับการแต่งตั้งด้วยเหตุผลเพียงข้อเดียวก็มี หรือมากกว่านั้นก็มี เช่น พระอานนท์ เป็นผู้ได้รับการยกย่องจากพระพุทธองค์ถึงสี่ประการ เป็นต้น ตำแหน่งเหล่านี้ในระยะกาลแรก ๆ มีไม่มากนัก แต่เมื่อพระองค์ทรงเห็นว่ามีความสำคัญต่อพระสาวก และเหล่าพุทธบริษัท จึงได้ทรงแต่งตั้งให้ทั้งพุทธบริษัท ๔ ที่มีความรู้ความสามารถแต่ละด้านที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นการให้กำลังใจและส่งเสริมการปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างของพระภิกษุรุ่นหลัง ๆ

^{๑๑๕}วิ.ม. (ไทย) ๕/๓๔๒/๒๐๓.

^{๑๑๖}อง.เอก. (ไทย) ๒๐/๑๘๘-๒๓๔/๒๕-๓๐.

งานในตำแหน่งเอตทัคคะนี้ พระพุทธองค์ทรงแต่งตั้งให้กับพระภิกษุ ที่เป็นผู้มีความรู้และความชำนาญเป็นการเฉพาะนั้นบริหารดูแลกันเอง เพราะเป็นคุณลักษณะงานที่สืบเนื่องมาจากคุณพิเศษบางอย่างของส่วนบุคคลหรือส่วนคณะนั้น ๆ ดังที่ เสถียร โพธิ์นันทะ ได้วิเคราะห์ไว้ในประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนาว่าการศึกษาปริยัติธรรมในสังฆมณฑล ย่อมปรากฏผู้มีอุปนิสัยชอบการศึกษาแต่ละด้านต่าง ๆ กันออกไป ภิกษุบางหมู่มีความพึงพอใจในการที่จะร่ำเรียนพระวินัย หรือพระสูตร และอภิธรรม ย่อมจะเลือกเอาแต่ทางที่ตนถนัดศึกษารอบรู้จนแตกฉาน ก็ได้เป็นเอตทัคคะเชี่ยวชาญในปิฎก หรือในหมวดธรรมนั้น ๆ การเผยแผ่ก็หนักไปในทางหมวดธรรมที่ตนรู้อยู่ เมื่อมีศิษย์มากเข้าก็รวมกันเป็นคณะหรือหมู่ขึ้น^{๑๑๗}

ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์ ก็เพื่อศึกษาพัฒนาตนเอง และสมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์ ให้ได้บรรลุจุดหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา โดยพระธรรมวินัยจะครอบคลุมระบบการดำเนินชีวิตทุกอย่าง เริ่มตั้งแต่กำหนดคุณสมบัติ สิทธิหน้าที่ และวิธีการรับสมาชิกใหม่เข้าสู่ชุมชนคือสงฆ์ การดูแลสมาชิกใหม่ การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ทำกิจการสงฆ์ พร้อมด้วยคุณสมบัติและหน้าที่ที่กำหนดให้ และรวมถึงระเบียบเกี่ยวกับการแสวงหา การจัดทำ การเก็บรักษา และการแบ่งสรรปัจจัย ๔ โดยเป็นระเบียบปฏิบัติเพื่อให้สงฆ์ได้หมายรู้ร่วมกันในสังคมสงฆ์ เช่น ระเบียบการรับและจัดแบ่งส่วนอาหารการทำจีวร และข้อปฏิบัติเกี่ยวกับจีวร การจัดสรรที่อยู่อาศัย ระเบียบวิธีดำเนินการประชุม การโจทก์หรือฟ้องคดี ข้อปฏิบัติของการโจทก์ จำเลยและผู้วินิจฉัยคดี วิธีดำเนินการและตัดสินคดีการลงโทษแบบต่าง ๆ เป็นต้น

๒.๔ หลักธรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักธรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นโดยทั่วไป ก็คือการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์ตามหลักธรรมเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมปัจจุบันเพื่อที่จะทำให้สังคมสามารถเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร ผู้วิจัยเอง จะยกเอาหลักสำคัญๆ ในการพัฒนามนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ดังต่อไปนี้

๒.๔.๑ หลักการพัฒนาคนมนุษย์โดยการอบรมทางด้านศีล

ศีล คือ การฝึกความประพฤติให้สุจริตทางกาย วาจา และอาชีวะ การรักษาระเบียบวินัย การดำรงตนด้วยดีในสังคม ปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบทางสังคมให้ถูกต้อง เป็นการควบคุมพฤติกรรมในการแสดงออก ซึ่งบุคคลจะต้องควบคุมพฤติกรรมภายนอกทั้งหมด รวมความได้ว่า ศีลก็คือความปกติทางกาย และวาจา เป็นเจตนาของผู้เว้นขาดจากการฆ่าสัตว์ จากการลักทรัพย์ จากการประพฤติดมในกาม จากการพูดเท็จ และจากการเสพของมีนเมาคือสุราและเมรัยอันเป็นเหตุแห่งความ

^{๑๑๗} เสถียร โพธิ์นันทะ, ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สภาการศึกษามหาสมุทรราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๘.

ประมาท^{๑๑๘} อีกอย่างหนึ่ง กล่าวได้ว่า ศิลคือเจตนา เจตสิก สังวร และอวิตกกัมมะ ชื่อว่า ศิล ดังที่ท่าน พระธรรมเสนาบติสารีบุตรเถรเจ้า กล่าวไว้ว่า “เจตนาชื่อว่าศิล เจตสิกชื่อว่าศิล สังวรชื่อว่าศิล และ อวิตกกัมมะก็ชื่อว่าศิล”^{๑๑๙}

ประเภทของศิลออกหลายระดับตามความสามารถ หรือความเหมาะสมของบุคคลดังนี้

(๑) ศิล ๕ สำหรับ คฤหัสถ์ และบุคคลทั่วไป

(๒) ศิล ๘ หรือ อุโบสถศิล สำหรับคฤหัสถ์ที่ตั้งใจจะถือปฏิบัติให้สูงขึ้น และโดย ธรรมดาให้ถือในวันขึ้นและแรม ๘ ค่ำ ๑๕ ค่ำ หรือ ๑๔ ค่ำ เดือนละ ๔ ครั้ง แต่ผู้ที่ประสงค์จะถือ ปฏิบัติให้มากกว่านั้นหรือจะปฏิบัติตลอดชีวิตก็ยังเป็นการดี

(๓) ศิล ๑๐ สำหรับสามเณรและสามเณรีที่จะต้องยึดถือปฏิบัติ

(๔) ศิล ๒๒๗ เป็นศิลสำหรับพระภิกษุสงฆ์ที่จะต้องยึดถือปฏิบัติ

(๕) ศิล ๓๑๑ เป็นศิลสำหรับภิกษุณีที่จะต้องยึดถือปฏิบัติ

ในการรักษาศิลนี้พระพุทธเจ้าทรงวางวิธีการรักษาไว้สามประการที่เรียกว่าวิริติ ๓ ประการคือ

๑) สัมปัตตวิริติ คือ การเว้นสิ่งที่ประจวบเฉพาะหน้า, เว้นเมื่อประสบซึ่งหน้า หรือเว้นได้ ทั้งที่ประจวบโอกาส ได้แก่ ไม่ได้ตั้งเจตนาไว้ก่อน ไม่ได้สมาทานสิกขาบทไว้เลย แต่เมื่อประสบเหตุที่ จะทำชั่ว นึกคิดพิจารณาขึ้นได้ขณะนั้นว่า ตนมีชาติตระกูล วย หรือคุณวุฒิอย่างนี้ ไม่สมควรกระทำ กรรมเช่นนั้น แล้วดเว้นเสียได้ไม่ทำผิดศิล

๒) สมาทานวิริติ คือ เว้นด้วยการสมาทาน ได้แก่ ตนได้ตั้งเจตนาไว้ก่อน โดยได้รับศิล คือ สมาทานสิกขาบทไว้แล้ว กังดเว้นตามที่ได้สมาทานนั้น

๓) สมุจเฉตวิริติ หรือ เสตฺฐาตวิริติ คือ เว้นด้วยตัดขาด หรือด้วยชักสะพานตัดตอนเสีย ที่เดียว, เว้นได้เด็ดขาด ได้แก่ การงดเว้นความชั่ว ของพระอริยะทั้งหลาย อันประกอบด้วยอริยมรรค ซึ่งขจัดกิเลสเป็นเหตุแห่งความชั่วนั้น ๆ เสร็จสิ้นแล้ว ไม่เกิดมีแม้แต่ความคิดที่จะประกอบกรรมชั่วนั้น เลย^{๑๒๐}

๒.๔.๒ หลักการพัฒนามนุษย์โดยการอบรมทางด้านสมาธิ

ความหมายของคำว่า “สมาธิ” คือความมีใจตั้งมั่น, ความตั้งมั่นแห่งจิต, การทำให้ใจ สงบแน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน, การมีจิตกำหนดแน่วแน้อยู่ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ^{๑๒๑}

หลักการพัฒนามนุษย์โดยการอบรมด้านสมาธิ เป็นเรื่องของการฝึกมนุษย์ในด้านจิตใจ หรือระดับจิตใจ ได้แก่การพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ ของจิต ทั้งในด้านคุณธรรม เช่น ความเมตตา กรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ในด้านความสามารถของจิต เช่น ความเข้มแข็งมั่นคง ความเพียรพยายาม ความ รับผิดชอบ ความแน่วแน่มั่นคง ความมีสติ สมาธิ และในด้านความสุข เช่น ความอิ่มใจ ความร่าเริง เบิกบานใจ ความสดชื่นผ่องใส ความรู้สึกพอใจ โดยอาศัยตัวศิลเป็นฐานเบื้องต้นเพื่อให้เกิดสมาธิ ให้ จิตมั่นคงเป็นปกติ ไม่ถูกชักจูงไปในทางที่ผิด แต่ให้มีสติสัมปชัญญะรู้เท่าทัน ซึ่งเป็น

^{๑๑๘} อิง.ปญจก. (บาลี) ๒๒/๓๒/๒๙, อิง.ปญจก. (ไทย) ๒๒๓๒/๔๙.

^{๑๑๙} ขุ.ป.(บาลี) ๓๑/๓๙/๔๖, ขุ.ป.(ไทย) ๓๑/๓๙/๖๐.

^{๑๒๐} ที.อ. (บาลี) ๑/๓๓๗; ขุททก.อ. (บาลี) ๑๕๖; สงคณิ.อ.(บาลี) ๑๘๘.

^{๑๒๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๒๕๔.

กระบวนการพัฒนาทางจิต เพื่อเป้าหมายให้พ้นจากอบายภูมิ เมื่อปฏิบัติตามจะก่อให้เกิดประโยชน์
ดังนี้ คือ^{๑๒๒}

การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็ง มั่นคง เจริญองงามด้วยคุณธรรม
ทั้งหลาย เช่น มีเมตตา กรุณา มีฉันทะ ขยันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิและสติขึ้น เบิกบาน เป็นสุขผ่อง
ใส เป็นต้น เป็นการพัฒนาด้านอารมณ์ เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้น จิตเป็นตัวรับอารมณ์ทั้งหมดที่
เข้ามาสู่กายมนุษย์ผ่านตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ของมนุษย์ ดังนั้นคนเราทุกคนจึงมีความจำเป็นที่
จะต้องปรับอารมณ์ ให้รู้เท่าทันพิจารณาความรู้สึกของตนเองอยู่ตลอดเวลา การที่มนุษย์เราจะพัฒนา
อารมณ์หรืออบรมจิตให้สงบตั้งมั่น ให้บริสุทธิ์ ควรแก่การงานได้นั้น ถือว่าเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่ง

หลักการพัฒนาด้านอารมณ์นี้ ต้องมีแรงจูงใจที่ดี ให้เกิดการใฝ่รู้ใฝ่สร้างสรรค์ ที่เรียกกัน
ว่า ฉันทสัมปทา แปลว่า ความถึงพร้อมด้วยฉันทะ มิใช่ถึงพร้อมด้วยตัณหา การพัฒนาด้านอารมณ์นี้
มนุษย์สามารถที่จะพัฒนาได้ดี เพราะความที่มนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ ฝึกได้ พัฒนาได้ มีศักยภาพที่
สามารถพัฒนาจิตให้สมบูรณ์ เริ่มตั้งแต่มีเมตตากรุณา มีศรัทธา มีความกตัญญู การพัฒนาที่เน้นสมาธิ
ก็เพื่อจะสร้างสติ ให้มีความเพียร มีความเอาใจใส่ รับผิดชอบ เป็นต้น จนเกิดการพัฒนาสุขภาพจิต คือ
จิตใจมีความสุข เป็นจิตใจที่เบิกบาน มีปิติ มีความร่าเริงบันเทิงใจ

หลักการฝึกจิตของมนุษย์ให้มีคุณภาพและสมรรถภาพเพื่อให้จิตเข้มแข็ง แน่วแน่ และ
สงบผ่องใสบริสุทธิ์ ปราศจากสิ่งรบกวนให้เศร้าหมอง สามารถควบคุมตนเองได้ดี คือการฝึกเรียนรู้ที่
จะควบคุมใจไม่ให้ตกอยู่ในอำนาจแห่งโลภะ โทสะ โมหะ เพื่อให้เกิดสติและรู้เท่าทันอยู่เสมอ ดังนั้น
หลักการของสมาธิ จึงจำเป็นต้องการดำเนินชีวิต ดังที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้แสดงถึงประโยชน์ของ
สมาธิไว้ เช่น สมาธิภาวนา เป็นไปเพื่อการมีชีวิตอย่างเป็นสุข เป็นการพักผ่อนทางจิต สมาธิที่เป็นไป
เพื่อให้เกิดญาณทัสสนะ คือ มีปัญญาที่หยั่งรู้ได้เป็นพิเศษ เป็นไปเพื่อประโยชน์คือ ๑) ให้มีสติและ
สัมปชัญญะ เพื่อประโยชน์ในการกระทำอยู่เสมอ ๒) เพื่อการดับอาสวะ คือ กิเลส ตัณหา ราคะ ที่อาจ
ชักจูงให้มีพฤติกรรมที่จะนำมาซึ่งความเดือดร้อนทั้งตนเองและผู้อื่นโดยสมาธิ^{๑๒๓}

หลักการพัฒนามนุษย์โดยการฝึกสมาธินั้น เป็นการพัฒนาต่อมาจากการรักษาศีล
พระพุทธเจ้าทรงสอนไว้สำหรับผู้ที่รักษาศีล พัฒนากาย วาจา ของตนให้สะอาดได้แล้วมุ่งหวังความ
สงบสุขทางใจ นาไปพัฒนาต่อ เพื่อที่มนุษย์นั้นได้พัฒนาตนเองให้เป็นคนมีจิตใจ หรือใจคอหนักแน่น
เอาจริงเอาจังกับงานที่ได้รับมอบหมาย หรือหน้าที่ที่รับผิดชอบ สมาธินั้นเป็นความพร้อมของจิตใจ ที่
จะทำงานอันมีลักษณะบริบูรณ์หรือสมบูรณ์ด้วยสติ สัมปชัญญะ มีความสามารถควบคุมตนเองได้
ตลอดจนมีความเพียรพยายามเอาใจจดจ่อไม่หือถอย สมาธิจึงเท่ากับความมั่นคงในการประกอบอาชีพ
การงานทุกอย่าง สมาธิได้รับอิทธิพลมาจากศีล คือ ระเบียบวินัยที่จะช่วยให้จิตใจมีความสงบ ไม่
ฟุ้งซ่านแว่วแน่ ในขณะเดียวกันก็มีส่วนช่วยศีลให้มีลักษณะจริงจังขึ้นอีกด้วย

^{๑๒๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๗๐.

^{๑๒๓} ที. ปา.(บาลี) ๑๑/๓๐๗/๑๙๘, ที. ปา.(ไทย) ๑๑/๓๐๗/๒๗๘.

๒.๔.๓ หลักการพัฒนามนุษย์โดยการพัฒนาปัญญา

หลักการพัฒนามนุษย์โดยการพัฒนาปัญญา คือ การมีปัญญา ได้แก่ ความรู้ทั่ว, ปรีชาหยั่งรู้เหตุผล, ความรู้เข้าใจชัดเจน, ความรู้เข้าใจหยั่งแหยงได้ในเหตุผล ดีชั่ว คุณโทษ ประโยชน์มิใช่ประโยชน์ เป็นต้น และรู้จะจัดแจง จัดสรร จัดการ, ความรอบรู้ในกองสังขารมองเห็นตามเป็นจริง^{๑๒๔}

การพัฒนาปัญญา จึงมีความสำคัญสูงสุดเพราะปัญญาเป็นตัวนำทางและควบคุมพฤติกรรมทั้งหมด คนเราจะมีพฤติกรรมอะไร อย่างไร และแค่ไหน ก็อยู่ที่ว่าจะมีปัญญาขึ้นหรือบอกทางให้เท่าใด และปัญญาเป็นตัวปลดปล่อยจิตใจ ให้ทางออกแก่จิตใจ เช่น เมื่อจิตใจอึดอัดมีปัญหาคิดตันอยู่ พอเกิดปัญญารู้ว่าจะทำอย่างไร จิตใจก็โล่งเป็นอิสระได้ การพัฒนาปัญญาเป็นเรื่องกว้างขวางแยกออกไปได้หลายด้านและมีขั้นหลายระดับ เช่น

(๑) เป็นปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จความรู้ความเข้าใจในข้อมูล รวมทั้งศิลปวิทยาการต่าง ๆ เข้าถึงเนื้อหาความหมายถูกต้องชัดเจน การเรียนรู้อย่างถูกต้องตามเป็นจริง โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมทั้งชัดเจน หรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้หยั่งเห็นใหม่ ๆ ได้

(๒) ปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องดีงาม ความรู้เข้าใจในระบบความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อิงอาศัยสืบเนื่องส่งผลต่อกันตามเหตุปัจจัย

(๓) ปัญญาที่ช่วยให้บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิตที่ดีงาม ความเข้าใจเข้าถึงเท่าทันความจริงของสังขารคือโลกและชีวิตที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกฎธรรมดาของธรรมชาติ จนสามารถวางใจถูกต้องต่อสิ่งทั้งหลาย ทำจิตใจให้หลุดพ้น เป็นอิสระได้โดยสมบูรณ์^{๑๒๕}

การพัฒนาปัญญา เป็นการฝึกหรือพัฒนาให้เกิดความรู้ตามความเป็นจริง เริ่มตั้งแต่ความเชื่อ ความเห็น ความรู้ ความเข้าใจ ความหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ตรวจสอบ คิด การต่าง ๆ สร้างสรรค์ เฉพาะอย่างยิ่งเน้นการรู้ตรงตามความเป็นจริง หรือรู้เห็นตามที่มันเป็น ตลอดจนรู้แจ้งความจริงที่เป็นสากลของสิ่งทั้งปวง จนถึงขั้นรู้เท่าทันธรรมดาของวัตถุและจิตใจที่ทำให้มีจิตใจเป็นอิสระ ปลอดปัญหา ไร้ทุกข์ เข้าถึงอิสรภาพโดยสมบูรณ์^{๑๒๖}

การพัฒนาทางปัญญา เป็นการอบรมจิต ให้เกิดปัญญา รู้จักใช้เหตุผลนามาพิจารณา มีความเมตตา เอื้ออาทรต่อกัน รู้จักว่า อะไรควรเว้น ควรทำ มีทัศนคติและค่านิยมที่ถูกต้องตามหลักพุทธศาสนา มองสิ่งทั้งหลายตามเหตุตามปัจจัย เป็นท่าทีของจิตที่นำมาซึ่งปัญญา และการทำตามเหตุผล เชื่อในหลักของกรรม จะมีสติสัมปชัญญะในการรับรู้ กำหนดรู้สิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริง คือ มองว่ามันเป็นคืออะไร เป็นมาอย่างไร เป็นไปอย่างไร เมื่อพิจารณาจนเกิดปัญญา ก็ารู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง ทำให้รู้จักปัญหา รู้จักเหตุของปัญหา และปฏิบัติต่อสิ่งนั้นได้ถูกต้อง เป็นการแก้ปัญหา แก้ทุกข์ที่เกิดขึ้นได้ด้วยสติปัญญา เป็นการรู้จักคิด รู้จักพิจารณา เรียกว่า คิดเป็น ตามแบบโยนิโสมนสิการ แปลว่า การกระทำไว้ในใจโดยแยบคาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาชีวิต

^{๑๒๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๑๓๖.

^{๑๒๕} ที.ปา.(บาลี) ๑๑/๓๐๕/๑๙๖, ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๑,

^{๑๒๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), จะพัฒนานคนกันอย่างไร, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๓๘-๓๙.

มนุษย์ และจะทำให้มนุษย์เรานั้นมีอิสรภาพพึ่งพาตนเองได้ ชีวิตก็จะมีการพัฒนา ด้วยความรุ่งโรจน์ สดใส มีความสุข ความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้าทุกประการ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า หลักการพัฒนามนุษย์โดยการพัฒนาปัญญา เป็นหลักการพัฒนามนุษย์ให้เกิดความรู้ตามความเป็นจริงในสองส่วน คือ ในส่วนที่เป็นวิชาชีพ จัดว่าเป็นปัญญาที่ใช้ในการประกอบอาชีพการงาน บุคคลต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญในอาชีพนั้น และในส่วนที่เป็นทางธรรม เป็นความรอบรู้ชีวิตและธรรมชาติที่แท้จริงจนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้หมดสิ้น

การพัฒนามนุษย์ที่เป็นเป้าหมายของพระพุทธศาสนามีหลักสุดท้ายอยู่ที่ปัญญาที่จะทำ ให้ชีวิตมีความสมบูรณ์ หรือบรรลุอิสรภาพที่แท้จริง หลักการพัฒนาด้านศีลและสมาธิสองประการ ข้างต้นนั้นมีขึ้นก็เพื่อพัฒนามาสู่การพัฒนาปัญญา ดังนั้นพระพุทธเจ้าจึงได้ทรงวางหลักการพัฒนาด้าน ปัญญาไว้ก็เพื่อให้มนุษย์มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งทั้งหลายอย่างแท้จริง หรือตามที่เป็นอยู่จริง ๆ จน ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคิดเห็น เปลี่ยนค่านิยม มีโลกทัศน์และชีวิตทัศน์อย่างใหม่ได้ ตลอดทั้งเป็นปัจจัยนำไปสู่การพ้นทุกข์คือหมดกิเลสได้

๒.๔.๔ การพัฒนามนุษย์ตามหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ประการ

หลักธรรมที่เอามาใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ประการ ถือได้ว่า เป็นหลักธรรมสำคัญในการพัฒนามนุษย์ของพระพุทธศาสนาอีกหลักธรรมหนึ่งที่สามารถพัฒนามนุษย์ได้ครบทั้งกาย วาจา และใจ เพราะว่าการพัฒนามนุษย์ในทางพระพุทธศาสนานั้น มุ่งเน้นไปในการพัฒนาที่มองคนในฐานะที่เป็นมนุษย์ ความหมายคือ มนุษย์นั้นมีความเป็นมนุษย์ของเอาเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมายของชีวิต คือ ความสุข ความอิสรภาพ ความดีงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคลอีกทั้งเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นในส่วนของจิตใจหรือพฤติกรรมเป็นหลักใหญ่ สำหรับหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนามีหลายอย่างด้วยกัน แต่ในที่นี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาเฉพาะหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ประการ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าได้ใช้ในการพัฒนามนุษย์ด้านพื้นฐานในสมัยพุทธกาล ดังนั้น ในบทนี้ผู้วิจัยนี้ จะได้ศึกษาวิธีการพัฒนามนุษย์ตามหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ประการ มีวิธีการพัฒนามนุษย์ ๓ ประการคือ

๑. การพัฒนามนุษย์ด้วยการประพฤติเรียบร้อยดีทางกายมี ๓ ประการคือ

๑) เว้นจากปาณาติบาต คือ ข้อที่บุคคลบางคนในโลกนี้ ละการฆ่าสัตว์ เว้นขาดการฆ่า สัตว์ วางพันธะ วางศาสตราเสียแล้ว มีความละอาย มีความเอ็นดู มีกรุณาหวังประโยชน์เกื้อกูลแก่ สัตว์ทั้งปวงอยู่

ลักษณะของปาณาติบาต คือการเข้าไปตัดชีวิตสัตว์ของบุคคลผู้ฆ่าสัตว์ คือ เป็นคนเหี้ยมโหด มีมือเปื้อนเลือด พอใจในการประหารและการฆ่าไม่มีความละอาย ไม่ถึงความเอ็นดูในสัตว์ ด้วยกาย คือกระทำด้วยตนเอง หรือด้วยวาจา คือสั่งให้ผู้อื่นฆ่า^{๑๒๗}

ผู้รักษาศีลข้อนี้ นอกจากจะรังไม่ให้ขาด เพราะการฆ่าสัตว์แล้ว ถ้าเว้นจากการกระทำที่เป็นอาชญาของปาณาติบาตได้ด้วยแล้ว ก็จะทำให้ศีลของตนบริสุทธิ์ยิ่งขึ้น ถ้าเว้นไม่ได้ศีลของตน

^{๑๒๗} พระสิริมงคลอาจารย์, มงคลัตถทีปนีแปล เล่ม ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๙๔.

ก็ต่างพร้อยเหมือนผ้าที่ไม่ขาดแต่สกปรก ลักษณะที่อนุโลมปาณาติบาต คือ การทำร้ายร่างกายและทรมาน

๒) เว้นจากอทินนาทาน คือ ข้อที่บุคคลบางคนในโลกนี้ ละการถือเอาทรัพย์ที่เขามีได้ให้ เว้นขาดจากการลักทรัพย์ ไม่ลักทรัพย์เป็นอุปกรณ์เครื่องปล้ำใจของผู้อื่นที่อยู่ในบ้าน หรือที่อยู่ป่า ที่เจ้าของมิได้ให้ ซึ่งนับว่าเป็นขโมย

ลักษณะของอทินนาทาน คือ ลักษณะของการลักทรัพย์เป็นอุปกรณ์เครื่องปล้ำใจของบุคคลอื่น ที่อยู่ในบ้าน หรือที่อยู่ป่า ที่เจ้าของมิได้ให้ ซึ่งนับว่าเป็นขโมย

๓) เว้นจากกาเมสุมิฉฉาจาร คือ ข้อที่บุคคลบางคนในโลกนี้ละการประพฤติดิฉินในกามทั้งหลาย เว้นขาดจากการประพฤติดิฉินในกามทั้งหลาย คือ ไม่ถึงความสมสู่ในพวกหญิง ที่มารดาภิเษก ที่บิดาภิเษก ที่มารดาและบิดาภิเษก ที่พี่ชายภิเษก ที่พี่สาวภิเษก ที่ญาติภิเษก ที่มีสามี ที่อิสริชนหวงห้าม ที่สุดหญิงที่เขาคล้องแล้วด้วยพวงมาลัย

ลักษณะของการประพฤติดิฉินในกาม คือ ข้อที่บุคคลมีเจตนาเป็นเหตุก้าวล่วงฐานะอันบุคคลไม่พึงถึง ได้แก่ ภรรยา หรือสามีของคนอื่น หรือลูกสาวที่ยังมีผู้ปกครองดูแล เป็นไปทางกายทวาร ด้วยประสงค์สัทธรรม คือการมีเพศสัมพันธ์

๒. การพัฒนามนุษย์ด้วยการประพฤดิเรียบร้อยดีทางวาจามี ๔ ประการ คือ

๑) เว้นจากมุสาวาท คือ ข้อที่บุคคลบางคนในโลกนี้ละการพูดเท็จ เว้นขาดจากการพูดเท็จ ไปในที่ประชุม หรือไปในหมู่ชน หรือไปในท่ามกลางญาติ หรือไปในท่ามกลางขุนนาง หรือไป ในท่ามกลางราชสกุล หรือถูกนาไปเป็นพยาน ถูกถามว่า บุรุษผู้เจริญ เชิญเถิด ท่านรู้เรื่องใด ก็จงบอกเรื่องนั้น เขาเมื่อไม่รู้ก็บอกว่า ไม่รู้ หรือเมื่อรู้ก็บอกว่า รู้ เมื่อไม่เห็นก็บอกว่า ไม่เห็น หรือเมื่อ

เห็นก็บอกว่า เห็น ไม่กล่าวเท็จทั้งรู้อยู่ เพราะเหตุตนบ้าง เพราะเหตุผู้อื่นบ้าง เพราะเหตุเห็นแก่สิ่งของเล็กน้อยบ้าง

ลักษณะของการกล่าวคำเท็จ คือ การที่บุคคลกล่าวหรือแสดงอาการทางกายอย่างใดอย่างหนึ่งมี การสันนิษฐานเป็นต้นให้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง โดยมีเจตนาจะคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง เพื่อห้การประโยชน์ของผู้อื่น^{๑๒๘}

๒) เว้นจากปิสุณาวาจา คือ ข้อที่บุคคลบางคนในโลกนี้ละวาจาอันส่อเสียด เว้นขาดจากวาจาส่อเสียด คือ ได้ฟังข้างนี้แล้วไม่นำไปบอกข้างโน้น เพื่อทำลายพวกข้างนี้ หรือได้ฟังข้างโน้นแล้วไม่นำมาบอกข้างนี้ เพื่อทำลายพวกข้างโน้นสมานพวกที่แตกกันให้ติดกันบ้าง ส่งเสริมพวกที่ติดกันให้สนิทสนมบ้าง ชอบใจพวกที่พร้อมเพรียงกัน ยินดีแล้วในพวกที่พร้อมเพรียงกัน ชื่นชมในพวกที่พร้อมเพรียงกัน และกล่าววาจาอันทำให้พร้อมเพรียงกัน

ลักษณะของการกล่าวคำส่อเสียด คือการที่ได้ฟังข้างนี้แล้ว นำไปบอกข้างโน้น เพื่อทำลายพวกข้างนี้บ้าง หรือฟังข้างโน้นแล้ว นำไปบอกข้างนี้ เพื่อทำลายพวกข้างโน้นบ้าง ยุพพวกที่พร้อมเพรียงกันให้แตกกันไปบ้าง ส่งเสริมพวกที่กำลังแตกกันบ้าง ส่งเสริมพวกที่แตกกันแล้วบ้าง ชอบใจในคนที่แตกกันเป็นพวก ยินดีในความแตกกันเป็นพวก ชื่นชมในพวกที่แตกกัน และกล่าววาจาที่ทำให้

^{๑๒๘} ม.ม. (บาลี) ๑๒/๔๔๑/๓๙๐, ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๔๑/๔๗๖.

ให้แตกกันเป็นพวกหรือคำพูดที่พูดออกไปเพื่อให้ตนเป็นที่รักของคนอื่นให้เขามองตนว่าเป็นคนดีแล้วยกย่องตนเอง

๓) เว้นจากผรุสวาจา คือ ข้อที่บุคคลบางคนในโลกนี้ละวาจาหยาบ เว้นขาดจากวาจาหยาบ กล่าววาจาที่ไม่มีโทษ ไพเราะหู ชวนให้รัก จับใจ เป็นของชาวเมือง คนส่วนมากรักใคร่ ชอบใจ

ลักษณะของผรุสวาจา คือ การที่บุคคลมีใจหยาบโดยส่วนตัวแล้วแปลงถ้อยคำที่แผ่ร้อนแก่ผู้อื่น อันขัดใจผู้อื่น อันใกล้ต่อความโกรธ ไม่เป็นไปเพื่อความสงบจิตเป็นต้นที่ทำให้คนอื่นฟังแล้วเกิดปฏิฆะหรือความขุ่นเคืองในจิตใจนั่นเอง คำหยาบเหล่านี้ ท่านประสงค์เอาคำที่แปลงออกมาจากบุคคลมีใจที่หยาบเท่านั้น ถึงแม้ว่าบางครั้งคำนั้นฟังดูเผิน ๆ แล้วจะรู้สึกอะไรแต่ภายในใจของผู้พูดกับแฝงไปด้วยเจตนาที่หยาบเช่น ต้องการให้ คนใดคนหนึ่งตายเสีย แต่พูดว่า ทำให้เขาสบายที่ดังนี้เป็นต้นย่อมได้ชื่อว่าคำหยาบแท้เพราะเจตนาหยาบ ตรงกันข้าม เป็นคำที่ฟังดูแล้วเหมือนหยาบแต่เจตนาของผู้ว่านั้นกลับไม่ได้คิดอย่างที่ว่ามา ดังเช่นคำที่ออกมาจากปากของมารดาที่ด่าว่าบุตรที่ไม่เชื่อฟัง หรืออาจารย์กล่าวว่าลูกศิษย์ที่ไม่ค่อยเชื่อฟังเป็นต้น คำประเภทนี้ก็ได้ชื่อว่าคำหยาบเพราะเจตนาไม่หยาบ

๔) เว้นจากสัมผัปปลาปะ คือ ข้อที่บุคคลบางคนในโลกนี้ละการพูดเพ้อเจ้อ เว้นขาดจากการพูดเพ้อเจ้อ พูดในเวลาที่ไม่ควรพูดตามความจริง พูดเรื่องที่เป็นประโยชน์ พูดเรื่องที่เป็นธรรม พูดเรื่องที่เป็นวินัยและกล่าววาจามีหลักฐาน มีที่อ้างได้มีที่สุดประกอบด้วยประโยชน์ โดยกาลอันควร

ลักษณะของสัมผัปปลาปะ คือการพูดในเวลาไม่ควรพูด พูดเรื่องที่ไม่เป็นจริง พูดไม่เป็นประโยชน์ พูดไม่เป็นธรรม พูดไม่เป็นวินัย กล่าววจาไม่มีหลักฐาน ไม่มีที่อ้าง ไม่มีที่สุด ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ โดยกาลไม่สมควร

๓. การพัฒนามนุษย์ด้วยการประพฤติเรียบร้อยดีทางใจ ๓ ประการคือ

๑) อนริขณา คือ ข้อที่บุคคลบางคนในโลกนี้เป็นผู้ไม่มีความโลภมาก ไม่เพ่งเล็งทรัพย์ อันเป็นอุปกรณ์เครื่องปลื้มใจของผู้อื่นว่า “ขอของผู้อื่นพึงเป็นของเราเถิด” เป็นต้น

ลักษณะของอนริขณา คือ ภาวะที่เป็นไปโดยความเป็นผู้มุ่งหน้าต่อภณะของผู้อื่นแล้ว น้อมไปในภณะนั้น ได้แก่อาการที่บุคคลเห็นภณะ คือสิ่งของ ๆ คนอื่น แล้วมีความเพ่งเล็งต้องการน้อมสิ่งของนั้นมาเป็นของตน คือมีความคิดอยากได้ของคนอื่นเอามาเป็นของตัวเอง เช่น คิดว่า “ไหนหนอ ของสิ่งนี้จะพึงเป็นของ ๆ เรา” เป็นต้น

๒) อพยาบาท คือ ข้อที่บุคคลบางคนในโลกนี้เป็นผู้มีจิตไม่พยาบาท มีความดำริในใจไม่ชั่วช้าว่า “ขอสัตว์เหล่านี้ จงเป็นผู้ไม่มีเวรไม่มีความเบียดเบียนกัน ไม่มีทุกข์ มีแต่สุข รักษาตนเถิด” เป็นต้น

ลักษณะของพยาบาท คือ ความคิดที่ต้องการให้ผู้อื่นได้รับความทุกข์ ให้ได้รับความพินาศเสียหาย ไม่ต้องการให้เขาได้รับความสุข มีความดำริในใจอันชั่วช้าว่า ขอสัตว์เหล่านี้จงถูกฆ่าบ้าง จงถูก ทำลายบ้าง จงขาดสูญบ้าง อย่าได้มีแล้วบ้าง เป็นต้น

๓) สัมมาทิฐิ คือ ข้อที่บุคคลบางคนในโลกนี้ เป็นผู้มีความเห็นชอบ คือ มีความเห็นไม่วิปริตว่า ผลแห่งทานที่ให้แล้วมีอยู่ ผลแห่งการบูชามีอยู่ ผลแห่งการเซ่นสรวงมีอยู่ ผลวิบากแห่งกรรมที่ทำดีและทำชั่วมีอยู่ โลกนี้มีอยู่ โลกหน้ามีอยู่ มารดามีอยู่ บิดามีอยู่ สัตว์ทั้งหลายที่เป็นอุปาทกจะมี

อยู่ สมณะและพราหมณ์ทั้งหลาย ผู้ดำเนินชอบ ปฏิบัติชอบผู้ทำโลกนี้และโลกหน้าให้แจ้งด้วยปัญญา อันยิ่งเองแล้วสอนให้ผู้อื่นรู้ได้มีอยู่ในโลกนี้

ลักษณะของมิจฉาทิฎฐิ มีความเห็นวิปริตว่า ผลแห่งทานที่ให้แล้วไม่มีผลแห่งการบูชาไม่มี ผลแห่งการเช่นสรวงไม่มี ผลวิบากแห่งกรรมที่ทำดีและทำชั่วไม่มี โลกนี้ไม่มี โลกหน้า ไม่มี มารดาไม่มี บิดาไม่มี สัตว์ทั้งหลายที่เป็นอุปาทิกะไม่มี สมณะและพราหมณ์ทั้งหลาย ผู้ดำเนินชอบ ปฏิบัติชอบ ผู้ทำโลกนี้และโลกหน้าให้แจ้งชัดด้วยปัญญาอันยิ่งเอง แล้วสั่งสอน ให้ผู้อื่นรู้ไม่มีอยู่ในโลก

จากที่กล่าวมาจัดว่าเป็นวิธีการที่สอนให้ละชั่วและสร้างคุณดีทางกาย ๓ ประการ คือ เว้นจากการฆ่าสัตว์ เว้นจากการลักขโมย เว้นจากการประพฤติดิฉินในกาม ทางวาจา ๔ ประการ คือ เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจากการพูดส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ และทางใจ ๓ ประการ คือ ความเป็นผู้ไม่โลภอยากได้ของเขา ความไม่พยาบาทปองร้ายผู้อื่น มีความเห็นถูกต้องตามทานองครองธรรมซึ่งมีลักษณะเป็นเครื่องชำระกายและวาจาให้เป็นปกติ ให้สะอาด หลักกุตสกรรมบถ ๔ ข้อข้างต้นนั้นมีลักษณะตรงกันกับศีลจำนวนสี่ข้อข้างต้นของเบญจศีล คือนิยศีลของมนุษย์ ดังนั้นจึงมองได้ว่า หลักกุตสกรรมบถ เป็นวิธีการที่จะนำไปปฏิบัติได้ในระดับพื้นฐานของการพัฒนามนุษย์ทุกคน และด้วยเหตุนี้จึงมีปรากฏหลักฐานที่พระพุทธเจ้าได้ทรงนำวิธีการพัฒนามนุษย์ด้วยหลักกุตสกรรมบถทั้ง ๑๐ ประการสั่งสอนพัฒนาพุทธบริษัท ๔ ในหลายสูตรด้วยกัน

วิธีการควบคุมทางกายกรรม ซึ่งเป็นหลักของศีล ๓ ข้อ เบื้องต้น เป็นวิธีการควบคุมตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัยของสังคม เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองและชีวิตของตนเองให้ก้าวหน้าในสังคมพร้อมกับการมีส่วนร่วมช่วยสร้างสรรค์สังคมให้สงบสุข เพราะผู้ที่ปฏิบัติตามหลักของศีลธรรม ตามกุตสกรรมบถ จะไม่ทำให้ตนเองเดือดร้อนและไม่ทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อนเพราะความประพฤติของตนเอง

วิธีการควบคุมทางวาจา ๔ เน้นเกี่ยวกับการพูด คือ ให้พูดแต่คำจริง มีประโยชน์ หรือ เจริญชอบ มี ๔ ประการ คือ เว้นจากการพูดเท็จ ให้พูดคำจริงที่เรียกว่าสัจจวาจา ก่อให้เกิดความสามัคคี มีวาจาอ่อนหวานสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง มีประโยชน์ สร้างสรรค์ พูดแล้วทำจิตใจให้ร่าเริง เบิกบาน การพูดของคนเรานั้นเมื่อพูดดี ก็เกิดเสน่ห์ เมื่อมีการพูดด้วยการเจรจาชอบความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่คณะย่อมเกิดขึ้น เป้าหมายของการรักษาศีลกุตสกรรมบถด้านวาจา หรือวจีกรรมนี้ เป็นวิธีการพัฒนาพฤติกรรมด้านคำพูด เพราะทุกชีวิตต้องพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ หรือสนทนาเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หากมีการพูดด้วยถ้อยคำแห่งเมตตา โลกทั้งโลกจะน่าอภิรมย์เป็นอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้คำพูดจะไม่ใช่อาวุธที่หยิบมาทำร้ายกันได้ แต่มันช่างมีานุภาพเสียยิ่งกว่าอาวุธอื่นใด มันสามารถทำให้คนที่ได้รับฟังต้องทุกข์กับคำพูด ต้องเจ็บปวดเหมือนมีมีดกรีดลงไปและเจ็บถึงใจกว่าจะคลายออกเสียได้

การดำรงชีวิตในปัจจุบัน ต้องมีวิธีการพัฒนาด้านการพูด ให้รู้จักระวังในคำพูดที่สื่อสารต่อกันให้พูดด้วยถ้อยคำที่เอื้ออาทรต่อกัน เพราะเมื่อเรายังไม่พูดออกไป ถือว่าเราเป็นนายคำพูด แต่ตราบใดที่พูดออกไปด้วยความไม่ระวังพฤติกรรมของตนเอง คำพูดนั้นจะกลับมาเป็นนายทันที และหากพูดไม่ถูกกาลเทศะ การพูดแม้จะดีเพียงใดก็ด้อยค่าทันที วิธีการพูดนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “สิ่งใดเป็นความจริง แต่ไม่มีประโยชน์ พระองค์ก็ไม่ตรัสค่านั้นออกไป ถึงแม้ว่าสิ่งที่พระองค์จะตรัสมันเป็นความจริง และมีประโยชน์มาก แต่หากไม่ใช่กาลเวลาที่จะตรัสพระองค์ก็ไม่

ทรงตรัส”^{๑๒๙} หากแต่พระพุทธองค์ทรงเลือกกาลเวลาที่จะตรัสเพื่อให้บรรลุประโยชน์ของการพูดอย่างสูงสุด การพูดต้องพูดให้ถูกกาลเวลา และประกอบด้วยประโยชน์ มีสติในการพูด พูดออกมาแล้วต้องจริงใจ ไม่พูดเพื่อเป็นการซ้ำเติมเหยียบย่ำอีกฝ่ายให้เจ็บช้ำน้ำใจ

คำพูดที่เราได้โอกาสพูดควรเพิ่มคุณค่าต่อยอดให้กำไรแก่ชีวิต ด้วยการกล่าวถ้อยคำที่ประกอบด้วยเมตตา ปราณนาดี คำพูดดีดี ที่กลั่นออกมาจากใจจริง จะเป็นคุณประโยชน์ทั้งผู้พูดและผู้ฟัง การอยู่ร่วมกับสังคมก็จะพบแต่สันติสุข

วิธีการควบคุมด้านมโนกรรม คือ ไม่ละโมภจ้องจะเอาของของใคร ใจพร้อมจะเผื่อแผ่ ด้วยการดำรงชีวิตด้วยอาชีพสุจริต ไม่ผิดกฎหมาย การรู้จักหา รู้จักเก็บ รู้จักใช้ รู้จักพอ รู้จักให้ รู้จักวาง เป็นการประพุดิในสัมมาชีพ ไม่ละโมภอยากได้ของใคร มีการตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะต้องตั้งตัวตั้งฐานะให้ได้ ด้วยการประกอบอาชีพที่สุจริต ไม่ผิดกฎหมายไม่ผิดศีลธรรม จะเป็นอาชีพอะไรก็แล้วแต่ ความถนัดของแต่ละบุคคล ขอแต่เพียงให้เป็นอาชีพสุจริต และเมื่อตั้งเป้าหมายชีวิตไว้แล้ว ก็ฝึกฝนพัฒนาตนเอง สร้างตัวให้บรรลุเป้าหมายชีวิตนั้นให้ได้ ซึ่งหลักของพระพุทธศาสนาก็มีการกล่าวถึงการดำรงชีวิตให้มีความก้าวหน้า คือ^{๑๓๐}

๑. อุภูฐานสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยความหมั่น)
๒. อารักขสัมปทา (ความถึงพร้อมด้วยการรักษา)
๓. กัลยาณมิตตตา (ความเป็นผู้มีมิตรดี)
๔. สมชีวิตา (ความเป็นอยู่เหมาะสม)

จุดมุ่งหมายของการพัฒนามนุษย์ตามหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ประการ

พระพุทธศาสนา ได้แบ่งจุดหมายของชีวิตออกเป็น ๒ ระดับ คือ จุดหมายระดับโลกียะ และระดับโลกุตระ การจะเข้าถึงแต่ละจุดหมายนั้นมียุทธวิธีที่แตกต่างกันและคุณสมบัติของผู้สำเร็จในแต่ละเป้าหมายก็แตกต่างกัน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

๑. จุดหมายระดับโลกียะ

ในการเข้าถึงจุดหมายระดับโลกียะนั้น สามารถทำได้โดยการดำเนินชีวิตให้บรรลุประโยชน์ที่เป็นจุดหมายของการมีชีวิตในปัจจุบันและในเบื้องหน้า

- ๑) ทิฏฐธัมมิกัตถะ จุดหมายขั้นต่ำเห็น หรือประโยชน์ปัจจุบัน ที่สำคัญคือ
 - (ก) มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไร้โรค งามสง่า อายุยืนยาว
 - (ข) มีเงิน มีงาน มีทรัพย์จากอาชีพสุจริต พึ่งตนได้ทางเศรษฐกิจ
 - (ค) มีสถานภาพดี ทรงยศ เกียรติ ไม้ตรี เป็นที่ยอมรับในสังคม
 - (ง) มีครอบครัวผาสุก ทาวงค์ตระกูลให้เป็นที่น่าพอใจ

เมื่อมนุษย์ทุกคนตั้งอยู่ในศีลธรรมบถ ๑๐ ประการอย่างเคร่งครัดแล้วย่อมได้รับอานิสงส์ของการรักษาศีลคือ เป็นผู้มั่งคั่งและวาจาสงบเรียบร้อย ทั้งยังเป็นสาเหตุให้มีโรคสมบัติมากมาย เป็นผู้มั่งคั่ง ปราศจากโรคภัยเบียดเบียน, ทรัพย์สมบัติที่อยู่ในความปกครอง มีความปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายมาราวิ เบียดเบียนทำลาย, ระหว่างลูก หลาน สามี ภริยา อยู่ด้วยกันเป็นผาสุก ไม่มีผู้คอยล่วงล้ำ

^{๑๒๙} ที.ปา. (บาลี) ๑๑/๑๘๗/๑๑๖, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๘๗/๑๔๖.

^{๑๓๐} พ.จ. (ไทย) ๓๐/๑๒๓/๔๑๐, ๑๔๔/๔๖๔.

กล้ากรายต่างครองกันอยู่ด้วยความเป็นสุข, พุดอะไร มีผู้เคารพเชื่อถือ คำพุดมีเสน่ห์เป็นที่จับใจ ไพเราะด้วยสัจด้วยศีล, เป็นผู้มีสติปัญญาดีและเฉลียวฉลาด ไม่หลงหน้าหลงหลัง จักโน้นชนนี้เหมือนคนบ้าคนบอหาสติไม่ได้ ผู้มีศีล เป็นผู้ปลูกและส่งเสริมสุขบนหัวใจคนและสัตว์ทั่วโลกให้มีแต่ความอบอุ่นไม่เป็นระแวงสงสัย สมกับอานิสงส์ของศีล ๕ ที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในที่ต่าง ๆ มีความว่า “คนมีศีลถึงพร้อมด้วยศีลในโลกนี้ ย่อมได้กองโภคทรัพย์ ใหญ่หลวง เพราะเหตุแห่งความไม่ประมาท ชื่อเสียงอันดีงามของคนมีศีล ถึงพร้อมด้วยศีล ย่อมเฟื่องฟูไป คนมีศีลถึงพร้อมด้วยศีล เข้าไปหาบริษัทใด ๆ เช่น ชัตติยบริษัท พรหมณบริษัท คหบดีบริษัท สมณบริษัท ย่อมเป็นผู้แก่กล้า ไม่ขวยเขินเข้าไปหาบริษัทนั้น ๆ คนมีศีลถึงพร้อมด้วยศีล ย่อมไม่หลงทำกาละ”^{๑๓๑}

๒) สัมปรายิกัตถะ จุดหมายขึ้นเลยดำเนินหรือประโยชน์เบื้องหน้า ที่เป็นคุณค่าของชีวิต ซึ่งให้เกิดความสุขล้ำลึกภายใน โดยเฉพาะ

- (ก) ความอบอุ่นซาบซึ้งสุขใจ ด้วยศรัทธา มีหลักใจ
- (ข) ความภูมิใจในชีวิตที่สะอาด ที่ได้ประพุดแต่ความงามสุจริต
- (ค) ความภูมิใจในชีวิตที่มีคุณค่าที่ได้ทำประโยชน์ด้วยน้ำใจเสียสละ
- (ง) ความแก่กล้ามั่นใจ ด้วยปัญญาที่จะแก้ปัญหาหาหนทางชีวิตไป
- (จ) ความโปร่งโล่งมั่นใจ ว่าได้ทำกรรมดี มีหลักประกันวิถีสู่ภพใหม่^{๑๓๒}

เมื่อมนุษย์ตั้งมั่นอยู่ในหลักของศีลกุศลกรรมบถ ๑๐ ประการอย่างบริบูรณ์ด้วยดีแล้ว นอกจากจะได้รับผลในชาติปัจจุบันคือเป็นกัลยาณชนเป็นที่เคารพยกย่องของคนอื่น และสามารถพัฒนาไปจนบรรลุตรรณได้ ถ้ายังไม่บรรลุผลสูงสุดในปัจจุบัน เมื่อละจากโลกนี้ไปย่อมได้รับผลสูงไปตามลำดับข้อวัตรปฏิบัติที่สามารถทำได้ ตั้งแต่เกิดเป็นพระราชามหาอำมาตย์ จนเข้าถึงชั้นพรหมโลกชั้นสูงสุด สมด้วยพระดำรัสที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้แก่พราหมณ์และคฤหบดีว่า

พราหมณ์และคฤหบดีทั้งหลาย ถ้าบุคคลผู้ประพุดเรียบร้อย คือ ประพุดธรรมพึงหวังว่า ทำอย่างไรหนอ หลังจากตายไปแล้ว เราพึงเกิดเป็นพวกกษัตริย์มหาศาลเถิด ข้อนี้เป็นฐานะที่จะมีได้ คือ หลังจากตายไปแล้ว บุคคลนั้นพึงเกิดเป็นพวกกษัตริย์มหาศาล นั้นเป็นเพราะอะไร เพราะบุคคลนั้นเป็นผู้ประพุดเรียบร้อย คือ เป็นผู้ประพุดธรรมอย่างนั้นแหละ

พราหมณ์และคฤหบดีทั้งหลาย ถ้าบุคคลผู้ประพุดเรียบร้อย คือ ประพุดธรรมพึงหวังว่า ทำอย่างไรหนอ หลังจากตายไปแล้ว เราพึงเกิดเป็นพวกพราหมณ์มหาศาลเถิด... ความเป็นพวกเทวดาผู้เข้าถึงเนวสัญญานาสัญญายตนภพเถิด ข้อนี้เป็นฐานะที่จะมีได้ คือ หลังจากตายไปแล้ว บุคคลนั้นพึงเข้าถึงความเป็นพวกเทวดาผู้เข้าถึงเนวสัญญานาสัญญายตนภพ นั้นเป็นเพราะอะไร เพราะบุคคลนั้นเป็นผู้ประพุดเรียบร้อย คือ เป็นผู้ประพุดธรรมอย่างนั้นแหละ^{๑๓๓}

จากพุทธพจน์ที่ยกมานั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า หลักกุศลกรรมบถทั้ง ๑๐ ประการนั้น เมื่อมนุษย์ประพุดปฏิบัติตามได้อย่างบริบูรณ์แล้ว ย่อมสามารถพัฒนาตนให้ได้รับผลทุกระดับชั้นแล้วแต่ความปรารถนาของผู้คนนั้น ๆ

^{๑๓๑}วิ. ม.(ไทย) ๕/๒๘๕/๙๙.

^{๑๓๒}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๕.

^{๑๓๓}ม.ม.(ไทย) ๑๒/๔๔๒/๓๙๒, ม.ม.(ไทย) ๑๒/๔๔๒/๔๗๘.

๒. จุดหมายระดับโลกุตตระ

จุดหมายระดับโลกุตตระนั้น จัดเป็นจุดหมายสูงสุด หรือประโยชน์อย่างยิ่งในพระพุทธศาสนา คือ การมีปัญญารู้เท่าทันความจริง เข้าถึงธรรมชาติของโลกและชีวิต อันทำให้จิตใจเป็นอิสระ โดย

- ก) ไม่หวั่นไหว หรือถูกครอบงำด้วยความผันผวนปรวนแปรต่าง ๆ
- ข) ไม่ผิดหวังโศกเศร้าปีศกันจิตเพราะความยึดติดถือมั่นในสิ่งใด ๆ
- ค) ปลอดโปร่ง สงบ ผ่องใส สดชื่น เบิกบานใจตลอดเวลา
- ง) เป็นอยู่และกระทำการด้วยปัญญาซึ่งมองที่เหตุปัจจัย

การพัฒนาตามหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ประการนั้นเป็นการพัฒนาที่ละเอียดเป็นการพัฒนาที่ให้ผลได้ไม่มีจำกัด สามารถพัฒนามนุษย์ให้เจริญขึ้นได้ตามลำดับคือพัฒนามนุษย์ที่เป็นปุถุชนธรรมดาให้บรรลุเป็นอริยบุคคลได้ สามารถพัฒนาอริยบุคคลชั้นโสดาบันให้บรรลุเป็นอริยบุคคลชั้นสกิทาคามี พัฒนาอริยบุคคลชั้นสกิทาคามีให้บรรลุเป็นอริยบุคคลชั้นอนาคามี พัฒนาอริยบุคคลชั้นอนาคามีให้บรรลุเป็นอริยบุคคลชั้นอรหันต์ตามลำดับ ดังเช่นเรื่องพระพุทธเจ้าแสดงธรรมโปรดพระเจ้าสุทโธทนะพุทธบิดาให้สำเร็จเป็นพระโสดาบันด้วยพระคาถาว่า “อุตฺติฏฺเณปฺมชฺเชยฺย” เป็นต้น เนื้อความเป็นภาษาไทยว่า “บรรพชิตไม่พึงประมาทในกอนข้าวอันตนพึงลุกขึ้นยืนรับ, บุคคลพึงประพฤติธรรมให้สุจริต (กุศลกรรมบถ) ผู้มีปกติประพฤติธรรมย่อมอยู่เป็นสุขในโลกนี้และโลกหน้า” ให้สำเร็จเป็นพระสกิทาคามี ด้วยพระคาถาว่า ธมฺม จเร สุจฺริต เป็นต้น เนื้อความเป็นภาษาไทยว่า “บุคคลพึงประพฤติธรรมให้สุจริต (กุศลกรรมบถ), ไม่พึงประพฤติธรรมนั้นให้ทุจฺริต (อกุศลกรรมบถ), ผู้มีปกติประพฤติธรรมย่อมอยู่เป็นสุขในโลกนี้และโลกหน้า”^{๑๓๔} ให้สำเร็จเป็นพระอนาคามีด้วยการแสดง “มหาธรรมบาลชาดก และทรงประกาศสังจธรรม”^{๑๓๕}

จากพระธรรมเทศนาทั้งสามนั้นโดยใจความแล้วพระองค์ได้แสดงถึงหลักของกุศลกรรมบถ ๑๐ ประการอันเป็นการยืนยันว่า หลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ประการนั้น เป็นหลักการพัฒนามนุษย์ให้เจริญขึ้นตามลำดับได้อย่างดี

ประโยชน์ของการพัฒนามนุษย์

พระพุทธศาสนาได้ประกาศหลักการบำเพ็ญประโยชน์ไว้โดยหลังจากที่ได้ตรัสรู้และโปรดพระสาวกให้รู้ตามแล้วก็ทรงประกาศแก่เหล่าสาวกของพระองค์ว่า “พวกเธอจงจาริกไปเพื่อประโยชน์สุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลกเพื่อประโยชน์เกื้อกูล และความสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย”^{๑๓๖} ทั้งนี้ก็ทรงมุ่งสร้างประโยชน์เพื่อมหาชน มุ่งความสันติสุขแก่มหาชนเป็นหลักใหญ่ กล่าวได้ว่าพระพุทธศาสนานี้มุ่งการทำประโยชน์สุขให้เกิดคุณค่าทั้งแก่ตนและแก่ผู้อื่นอย่างสูงสุด ซึ่งประโยชน์ในทางพระพุทธศาสนานี้ มีการแบ่งประโยชน์ไว้ ดังนี้ คือ

^{๑๓๔} พุ.ชา.เอกก.อ. (ไทย) ๑/๑๔๖, พุ.ธ.อ. (ไทย) ๔๑/๒ /๒๓๔.

^{๑๓๕} พุ.ชา.อ. (ไทย) ๕๙/๕/ ๘๘๒-๘๙๒.

^{๑๓๖} ส .ส. (บาลี) ๑๕/๑๔๑/๑๒๖, ส .ส. (ไทย) ๑๕/๑๔๑/๑๗๙.

๑. อัตตัตถะประโยชน์ตน

การพัฒนาเพื่อประโยชน์ตน เป็นการพัฒนาในระดับพื้นฐานสามารถนำไปพัฒนามนุษย์ได้หมดทุกคน ซึ่งหมายถึงการบรรลุจุดหมายแห่งชีวิตของตน เน้นการพึ่งตนได้ในทุกระดับและเพื่อความเป็นผู้พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น^{๑๓๗} สามารถบำเพ็ญกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับตนได้อย่างสมบูรณ์เพื่อเป้าหมายของชีวิตที่มั่นคง ด้วยความไม่ประมาทในการพัฒนาตนตามหลักประโยชน์

ดังพระพุทธพจน์ว่า “ภิกษุทั้งหลาย บุคคลผู้พิจารณาเห็นประโยชน์ของตนสมควรแก่เพื่อที่จะทำกิจของตนให้ถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาท”^{๑๓๘}

การพัฒนาตนเองเพื่อประโยชน์ตนนั้น เป็นการตั้งตนอยู่ในหลักของความไม่ประมาทซึ่งหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ประการ เป็นหลักของกรรมคือการกระทำที่เกิดขึ้นทางทวารทั้ง ๓ คือกาย วาจา และใจ แน่แน่นอนว่ามนุษย์ทุกคนที่เกิดมามีอ้อมเลี้ยวไม่ได้ที่จะไม่ทำอะไรเลย ดังนั้นหลักกุศลกรรมบถ จึงเป็นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคนที่ควรนำไปประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น หลักกุศลกรรมบถที่เป็นพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนสามารถทำได้นั้นท่านกล่าวไว้ ๔ ประการ^{๑๓๙} ซึ่งอยู่ในรูปของศีล ๕^{๑๔๐} คือ

- ๑) เว้นจากการฆ่าสัตว์
- ๒) เว้นจากการลักทรัพย์
- ๓) เว้นจากการประพฤติดินในกาม
- ๔) เว้นจากการพูดเท็จ
- ๕) เว้นจากการดื่มสุราและเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท

ศีล ๕ เป็นศีลที่เหมาะสมแก่ผู้ครองเรือน ถือได้ว่าเป็นหลักธรรมที่มนุษย์ทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้โดยไม่ต่างกันโดยการพัฒนาตนให้เป็นผู้มีกายและวาจาสะอาดบริสุทธิ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกุศลกรรมบถ ถือว่า เป็นเครื่องชำระกาย และวาจา ให้สะอาด มีผลทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข มีความสบายใจในการดำเนินชีวิต มีความปลอดภัยต่อชีวิตของตนเองและครอบครัวไม่ต้องกลัวว่าจะถูกฆ่าทำร้าย มีความปลอดภัยในทรัพย์สมบัติไม่ต้องระแวงระวั่งว่าจะถูกขโมย ปล้นจี้ มีความปลอดภัยในคู่ครองไม่ต้องกลัวว่าคู่ครองของตนจะนอกใจ มีความปลอดภัยในการคบค้าสมาคมติดต่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ไม่ต้องกลัวว่าจะแต่ละฝ่ายจะไม่จริงใจ ซื่อสัตย์ต่อกัน อีกทั้งยังทำให้เป็นผู้มีสติปัญญาดี สามารถประกอบกิจการงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ปรัตถะประโยชน์ผู้อื่น

การพัฒนาเพื่อประโยชน์จุดหมายเพื่อผู้อื่น หมายถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลสนับสนุนผู้อื่นให้บรรลุประโยชน์ หรือเข้าถึงจุดหมายแห่งชีวิตของเขาในระดับต่าง ๆ ประคับประคองให้เขาสามารถ

^{๑๓๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๕๔๘.

^{๑๓๘} ส.นิ. (ไทย) ๑๖/๒๒/๒๘, ส.นิ. (ไทย) ๑๖/๒๒/๔๐.

^{๑๓๙} พระสิริมงคลจารย์, **มงคลัตถทีปนีแปล เล่ม ๒**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๕๑.

^{๑๔๐} ที.ปา.(บาลี) ๑๑/๒๘๖/๑๗๙, ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๘๖/๒๓๓.

พึงตนเองได้^{๑๔๑} อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการพัฒนาตนจนบรรลุจุดหมายของชีวิตในประโยชน์เบื้องต้นแล้ว ก็ไม่ควรที่จะเป็นผู้ประมาทในกิจธุระของผู้อื่น ควรที่จะประกอบด้วยความกรุณามุ่งช่วยเหลือผู้อื่นให้บรรลุถึงจุดหมายในชีวิตของเขาซักนาหรือสนับสนุนผู้อื่นให้พัฒนาชีวิตของเขาให้ดีขึ้นโดยลำดับ ผู้ที่บรรลุประโยชน์ตนแล้วไม่ควรประมาทดังที่พระพุทธองค์ตรัสว่า “บุคคลผู้พิจารณาเห็นประโยชน์ของผู้อื่น สมควรแท้ เพื่อที่จะทำกิจของผู้อื่นให้ถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาท”^{๑๔๒}

ประโยชน์เพื่อผู้อื่นนี้เป็นการช่วยเหลือเพื่อให้เขาได้รับความสุขในจุดหมายชีวิตของเขา อาจพิจารณาประโยชน์ระดับนี้ได้ ๒ แง่ได้แก่ ๑. ประโยชน์เพื่อผู้อื่นในระดับที่เป็นปัจเจกชน ๒. ประโยชน์เพื่อผู้อื่นในระดับส่วนรวม หลักธรรมที่เกื้อหนุนให้ประโยชน์ระดับนี้เกิดขึ้นก็คือหลักพรหมวิหาร ๔^{๑๔๓} ข้อว่าด้วยกรุณา เพราะกรณานี้หมายถึงความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อยบาปัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์^{๑๔๔} ผู้ที่บำเพ็ญประโยชน์ขั้นนี้ได้ดีต้องเป็นผู้ที่ประกอบด้วยหลักกรณานี้ และหลักธรรมที่ต้องนำมาประพจน์เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับประโยชน์ขั้นนี้ในชีวิตของเขาได้แก่ หลักสังคหวัตถุ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี, หลักการสงเคราะห์ ๔ ประการได้แก่^{๑๔๕}

๑. ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาสุดดีมน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อัตถจริยา การประพจน์ประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอดันเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

๓. อุกยัตถะ ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

การพัฒนาเพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่าย หมายถึง ประโยชน์ที่เป็นผลเกิดขึ้นทั้งแก่ตนเองและคนอื่น หรือแก่สังคม แก่ชุมชนอันเป็นส่วนรวม โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่อันเอื้ออำนวยแก่การปฏิบัติเพื่อบรรลุอัตตัตถะ และการบำเพ็ญปรัตถะของทุก ๆ คน^{๑๔๖}

ผู้ที่อยู่ร่วมกันในสังคมเมื่อพิจารณาเห็นประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย พิจารณาเห็นความสุขร่วมกันที่จะพึงได้รับร่วมกันในสังคมควรประพจน์ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายนี้ด้วยความไม่ประมาท

^{๑๔๑} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) , พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๕๙๙.

^{๑๔๒} ส .นิ. (บาลี) ๑๖/๒๒/๒๘, ส .นิ. (ไทย) ๑๖/๒๒/๔๐.

^{๑๔๓} ที.ม. (บาลี) ๑๐/๓๒๗/๒๑๓, ที.ม. (ไทย) ๑๐/๓๒๗/๒๕๖.

^{๑๔๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๒๔.

^{๑๔๕} ที.ปา. (บาลี) ๑๑/๒๑๐/๑๓๒, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๑๐/๑๗๐-๑๗๑, พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

^{๑๔๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๕๙๙.

ดังพระพุทธพจน์ว่า “บุคคลผู้พิจารณาเห็นประโยชน์ทั้ง ๒ ฝ่าย สมควรแท้ที่จะทำกิจของทั้ง ๒ ฝ่ายให้ถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาท”^{๑๔๗}

มนุษย์ผู้ที่ดีารตนได้อย่างนี้จัดว่าได้ถือเอาซึ่งประโยชน์ทั้งสองฝ่ายไม่ให้เสียหายไปดังที่พระพุทธองค์ตรัสแก่พระเจ้ามหายานามะที่ทูลถามว่าผู้ปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลตนเองและเพื่อเกื้อกูลผู้อื่นด้วยเหตุเพียงเท่าไร ซึ่งพระองค์ก็ตรัสตอบว่า

มหายานามะ เมื่อใดแล อุบาสก ตนเองเป็นผู้ถึงพร้อมด้วยศรัทธา และชักชวนผู้อื่นให้เป็นผู้ถึงพร้อมด้วยศรัทธา ตนเองเป็นผู้ถึงพร้อมด้วยศีล และชักชวนผู้อื่นให้เป็นผู้ถึงพร้อมด้วยศีล ตนเองเป็นผู้ถึงพร้อมด้วยจาคะ และชักชวนผู้อื่นให้เป็นผู้ถึงพร้อมด้วยจาคะ ตนเองเป็นผู้ประสงค์จะเห็นภิกษุ และชักชวนผู้อื่นให้เห็นภิกษุตนเองเป็นผู้ประสงค์จะฟังสัทธรรม และชักชวนผู้อื่นให้ฟังสัทธรรม ตนเองเป็นผู้ทรงจรรยาที่ฟังแล้วไว้ได้ และชักชวนผู้อื่นให้ทรงจรรยาที่ฟังแล้วไว้ได้ ตนเองเป็นผู้พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ฟังแล้ว และชักชวนผู้อื่นให้พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมตนเองเป็นผู้รู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรมตามสมควรแก่ธรรม และชักชวนผู้อื่นให้ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม เมื่อئั้น อุบาสกชื่อว่าผู้ปฏิบัติเพื่อเกื้อกูลตนเองและเพื่อเกื้อกูลผู้อื่น ด้วยเหตุเพียงเท่านั้นแล^{๑๔๘}

การพัฒนามนุษย์ตามหลักประโยชน์ ๓ เพื่อบรรลุจุดหมาย ๓ ด้าน คือเพื่อให้บรรลุถึงประโยชน์ตน ประโยชน์ผู้อื่นและประโยชน์ทั้งสองฝ่าย การพัฒนาแต่ละด้านมุ่งการพัฒนาให้บรรลุประโยชน์ตนก่อน เพราะเมื่อตนได้รับการพัฒนาและได้รับประโยชน์ในด้านของตนแล้ว นั้นก็หมายความว่า ผู้นั้นพร้อมที่จะพัฒนาช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นกล่าวคือบำเพ็ญประโยชน์เพื่อผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

สรุปประโยชน์และจุดหมายของชีวิตทั้ง ๓ ด้านนั้น เป็นการรักษากุศลกรรมบถ ๑๐ ได้อย่างเกี่ยวเนื่องกันและกันเพราะถ้ามุ่งกระทำเพียงแค่รักษากุศลกรรมข้อใดข้อหนึ่งแล้ว การดำเนินชีวิตเพื่อให้ถึงจุดหมายใดจุดหมายหนึ่งก็จะกลายเป็นการดำเนินชีวิตที่ไม่สมดุล อาจเป็นเหตุให้เสื่อมเสียจุดหมายที่ควรจะได้รับทั้งที่เป็นจุดหมายเพื่อตนและจุดหมายเพื่อผู้อื่น ดุลยภาพแห่งชีวิตย่อมไม่มี ฉะนั้น การดำเนินชีวิตควรเริ่มที่การพัฒนาตนเพื่อให้ได้บรรลุถึงจุดหมายเพื่อตนนี้เสียก่อน ด้วยการรักษากุศลกรรมบถ ๑๐ ให้ถึงพร้อม เมื่อบรรลุถึงจุดหมายเพื่อตนแล้ว การที่จะขยายจุดหมายของการรักษาศีล และช่วยเหลือชักจูงผู้อื่นให้รักษาก็ย่อมที่จะกระทำได้โดยง่าย ทั้งนี้เพราะตนได้รับการพัฒนามาอย่างดีแล้ว เรียกว่ามีคุณสมบัติที่เพียบพร้อมในการที่จะช่วยเหลือคนอื่น เพราะนั่นหมายถึงว่าตนมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเพียงพอแน่นอน เมื่อพัฒนาตนและบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างนี้แล้ว ย่อมก่อให้เกิดเป็นประโยชน์สุขต่อผู้ที่ดำรงอยู่ในสังคม ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายย่อมไม่เสียหายไป

^{๑๔๗} ส.นิ. (บาลี) ๑๖/๒๒/๒๙, ส.นิ. (ไทย) ๑๖/๒๒/๔๐.

^{๑๔๘} อภ. อฎก. (บาลี) ๒๓/๒๕/๑๘๑, อภ. อฎก. (ไทย) ๒๓/๒๕/๒๖๙-๒๗๐.

๒.๕ ข้อมูลเกี่ยวกับคณะสงฆ์อำเภออุทุมพร จังหวัดกำแพงสะพือ ประเทศกัมพูชา

ในช่วงระหว่างปี ค.ศ.๑๙๗๕-๑๙๗๙ ภายใต้การปกครองของนาย พอล พต ในระบอบกัมพูชาประชาธิปไตย ประชาชนชาวกัมพูชาทั่วประเทศได้รับความทุกข์อย่างแสนสาหัส ทั้งด้านร่างกายและจิตใจจากทารุณกรรมอย่างโหดเหี้ยม ไร้มนุษยธรรม อย่างไรก็ตาม ทุกสิ่งทุกอย่างย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในกรณีไหนก็ตาม นี่เป็นกฎของธรรมชาติ ฉะนั้น ภายใต้ความร่วมมือของกองกำลังเวียดนาม กองกำลังที่นำโดย เสง สัมริน ได้บุกโจมตีกองกำลังเขมรแดง เมื่อวันที่ ๒๕ ธันวาคม ปี ค.ศ. ๑๙๗๘ และสามารถยึดกรุงพนมเปญได้ ในเดือนมกราคมปี รุ่งขึ้น การปฏิวัติของคอมมิวนิสต์กัมพูชาประชาธิปไตยซึ่งมีนายพล พต เป็นแกนนำนับได้ว่าสิ้นสุดลง^{๑๔๙} ดังนั้นวันที่ ๗ มกราคม ปี ค.ศ. ๑๙๗๙ ซึ่งเป็นวันที่ กองกำลังที่นำโดย เสง สัมริน สามารถยึดกรุงพนมเปญได้ จึงนับได้ว่าเป็นศักราชใหม่ของกัมพูชา โดยมีนาย เสง สัมริน เป็นประมุขของประเทศ^{๑๕๐}

ต่อมารัฐบาลใหม่จึงสัญญาว่าจะเคารพลสิทธิมนุษยชน รวมทั้งเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การคบหาสมาคม ได้ออกข้อปฏิบัติหลัก ๑๑ ข้อ โดยให้ประชาชนชาวกัมพูชามีสิทธิเสรีภาพทุกอย่าง แม้กระทั่งความเชื่อ การนับถือศาสนาและขนบธรรมเนียมประเพณีศิลปวัฒนธรรม^{๑๕๑}

ดังมาตราที่ ๔๓ ของรัฐธรรมนูญสาธารณรัฐประชาชนกัมพูชาที่ระบุว่า “ประชาชนเขมรทั้ง ๒ เพศ มีสิทธิอย่างเต็มที่ด้านความเชื่อ เสรีภาพด้านความเชื่อ และการปฏิบัติทางศาสนา ถูกประชาชนรับรองในลักษณะที่มีให้ผลกระทบต่อความเชื่อ หรือ ศาสนาอื่น แก่ความสันติสุข ความเรียบร้อยของสาธารณะ”^{๑๕๒}

นอกจากนี้ รัฐบาลได้ประกาศให้มีโรงเรียน วัด ระบบเงินตรา ครอบครัวยุ และสถาบันทางสังคมอื่น ๆ ที่เคยถูกยกเลิกไปในสมัยการปกครองของเขมรแดงกลับมามีชีวิตชีวาอีกครั้ง โรงเรียนทั่วประเทศเริ่มเปิดสอนใน ค.ศ. ๑๙๗๙ มีการบวชพระ ตลอดจนการบูรณะวัดต่าง ๆ ทั่วราชอาณาจักร อดีตพระสงฆ์หลายคนครั้งได้ทราบข่าวการให้สิทธิเสรีภาพการนับถือศาสนา ก็ได้ออกมาประกาศตัวยังรักษาความเป็นสมณะเพศ แม้ว่าผ้าเหลืองจะถูกเขมรแดงบังคับให้ถอดออกก็ตาม บางคนก็กล่าวว่าการใส่ชุดเสื้อผ้า (สีดำเป็นผ้าที่แสดงเอกลักษณ์ขององค์การเขมรแดง) ที่เขมรแดงมอบให้นั้น ศีลย่อมไม่ตกเนื่องจากไม่ได้ปล่อยจิตให้ยินดีไปด้วย บางคนนุ่งผ้าชุดขาวเพื่อรอกการจัดพิธีอุปสมบทเป็นทางการ^{๑๕๓}

จากปัญหาการขาดแคลนคณะสงฆ์ข้างต้น ทำให้ทางการซึ่งนำโดย เสง สัมริน (Heng Samrin) เจีย ซิม (Chea Sim) และฮุน เซน (Hun Sen) ได้จัดพิธีกรรมบวชอุปสมบทเป็นทางการโดยนิมนต์คณะสงฆ์มาจากกัมพูเจียโครม ซึ่งอยู่บริเวณเวียดนามทางตอนใต้ ที่ในอดีตเคยเป็นดินแดน

^{๑๔๙} ธีระ นุชเปียม, การพัฒนาเศรษฐกิจและการเมืองกัมพูชา, (กรุงเทพมหานคร: โครงการจัดพิมพ์คปไฟ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๐.

^{๑๕๐} เดวิด แชนด์เลอร์, ประวัติศาสตร์กัมพูชา, หน้า ๓๕๙.

^{๑๕๑} ฌี สุมริ่ง, *ประวัติศาสตร์กัมพูชา* ๘-๑๐ โฉมฉบับที่ ๒๐, (กรุงเทพฯ: วิจัยฐานข้อมูลศาสนวัฒนธรรม, ๒๐๐๖), ๒๐๖, ๒๐๗.

^{๑๕๒} รัฐธรรมนูญของราชอาณาจักรกัมพูชา (The Constitution of the Kingdom of Cambodia, ๒๐๐๘), หน้า ๑๖.

^{๑๕๓} ธิบตี บัวคำศรี, *ประวัติศาสตร์กัมพูชา*, (กรุงเทพมหานคร : เมืองโบราณ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓๑.

ของกัมพูชา แต่ต่อมาตกอยู่ใต้การปกครองของเวียดนาม จำนวน ๙ รูป มาเป็นพระอุปัชฌาย์ แต่พระอาจารย์ ตุง ซึ่งเป็นหนึ่งในพระอุปัชฌาย์มรณภาพในระหว่างเดินทางมากรุงพนมเปญ อีกรูปหนึ่ง เป็นผู้มาสังเกตการณ์ซึ่งเป็นพระในนิคายมหายาน การบวชในครั้งนี้อย่างรัฐบาลหรือทางการได้คัดเลือกอดีตพระสงฆ์ที่เคยเป็นพระบวชมาประมาณ ๒๐-๔๐ ปี และเคยเป็นอาจารย์ ผู้มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้มีศีลบริสุทธิ์ไม่ปนเปื้อนด้วยมลทินทางโลก กล่าวคือไม่เคยแต่งงานในยุคเขมรแดงมาเข้าในพิธีอุปสมบท ๗ รูป เมื่อวันที่ ๑๙ กันยายน ปี ค.ศ. ๑๙๗๙ ณ วัดอุณาโลม กรุงพนมเปญ ซึ่งมีรายชื่อ ดังนี้^{๑๕๔}

๑. พระเกิด วาย (Koeut Vay) จากจังหวัดกำปงธม อายุ ๘๒ ปี
๒. พระปรัก ดิต (Prak Dith) จากจังหวัดตาแก้ว อายุ ๖๗ ปี
๓. พระดิน สารุน (Din Sarun) จากจังหวัดกันดาล อายุ ๕๕ ปี
๔. พระอ๊ต สุ่ม (Et Som) จากจังหวัดตาแก้ว อายุ ๕๕ ปี
๕. พระนนท์ แก้ง (Nuon Gget) จากจังหวัดตาแก้ว อายุ ๕๕ ปี (ปัจจุบันมีตำแหน่งเป็นสมเด็จพระมหาสุเมธาธิบดีนันท แก้ง สมเด็จพระสังฆนายกแห่งพระราชอาณาจักรกัมพูชา)
๖. พระแกน วงษ์ (Kaen Vong) จากจังหวัดไพรแวง อายุ ๕๔ ปี
๗. พระเทพ วงษ์ (Tep Vong) จากจังหวัดเสียมเรียบ อายุ ๔๗ ปี (ปัจจุบันมีตำแหน่งเป็นสมเด็จพระอัครมหาสังฆราชาธิบดีเทพ วงษ์ สมเด็จพระมหาสังฆราช คณะมหานิกายแห่งพระราชอาณาจักรกัมพูชา)

พิธีการอุปสมบทได้เปิดอย่างกว้างขวางทั่วประเทศ ทั้งอดีตพระสงฆ์และผู้มีความประสงค์มีสิทธิ์เข้ามาบวช พระพุทธศาสนาได้ฟื้นฟู และปรากฏแก่สายตาของพุทธศาสนิกชนชาว กัมพูชาอีกครั้ง วัดวาอาราม โบสถ์ วิหาร กุฏิ ศาลาที่ถูกทำลายในสมัยเขมรแดงได้ซ่อมแซม และบูรณะใหม่ คัมภีร์ทางศาสนาตา รับตำรา หนังสือ เอกสารได้รวบรวมและจัดพิมพ์เผยแพร่ไปยังบรรดาห้องสมุด โรงเรียน วัดวาอาราม ซึ่งนับได้ว่าเป็นศักราชใหม่ของพระพุทธศาสนาในประเทศกัมพูชา^{๑๕๕}

ในช่วงการจัดประชุมคณะสงฆ์ประจำปี นอกจากสมเด็จพระสังฆราชทั้งสองคณะ และมนตรีสงฆ์ทั่วพระราชอาณาจักรเข้ามาประชุมแล้ว จากการสังเกตพบว่าคณะรัฐบาลที่สำคัญคือสมเด็จพระนายนกรัณมนตรี ฮุน เซน และข้าราชการประจำสำนักนายกรัฐมนตรี บางปี สมเด็จพระบรมนาถนโรดม สีหมุนี พระมหากษัตริย์แห่งพระราชอาณาจักรกัมพูชา พร้อมด้วยข้าราชการประจำพระราชวัง เสด็จเข้ามาทรงรับฟังการรายงานประจำปีของรัฐมนตรีกระทรวงกิจการศาสนา และวัฒนธรรม ว่าด้วยการแก้ปัญหาศาสนาและการเจริญเติบโตของพระพุทธศาสนา การเข้าร่วมแต่ละครั้ง ทั้งสมเด็จพระบรมนาถนโรดมสีหมุนี และสมเด็จพระนายนกรัณมนตรี ฮุน เซน ได้แสดงความคิดเห็นและกล่าวชื่นชมทั้งมนตรีสงฆ์ กระทรวงกิจการศาสนาและวัฒนธรรมที่ใส่ใจต่อการพัฒนาการของพระพุทธศาสนา ที่ประชุมกันครั้งที่ ๑๘ วันที่ ๒๙-๓๑ เดือนธันวาคม ปี ค.ศ. ๒๐๐๙ สมเด็จพระอัครมหาธรรมโพธิศาล เจีย ซิม ซึ่งเป็น

^{๑๕๔} លី សុវ៉ារៈ, ប្រវត្តិព្រះសង្ឃខ្មែរនៅសតវត្សរ៍ទី ៨-១០ នៃសតវត្សរ៍ទី ២០, (ភ្នំពេញ: វិទ្យាស្ថានពុទ្ធសាសនបណ្ឌិត្យ, ២០០២), ទំព័រ ២៥.

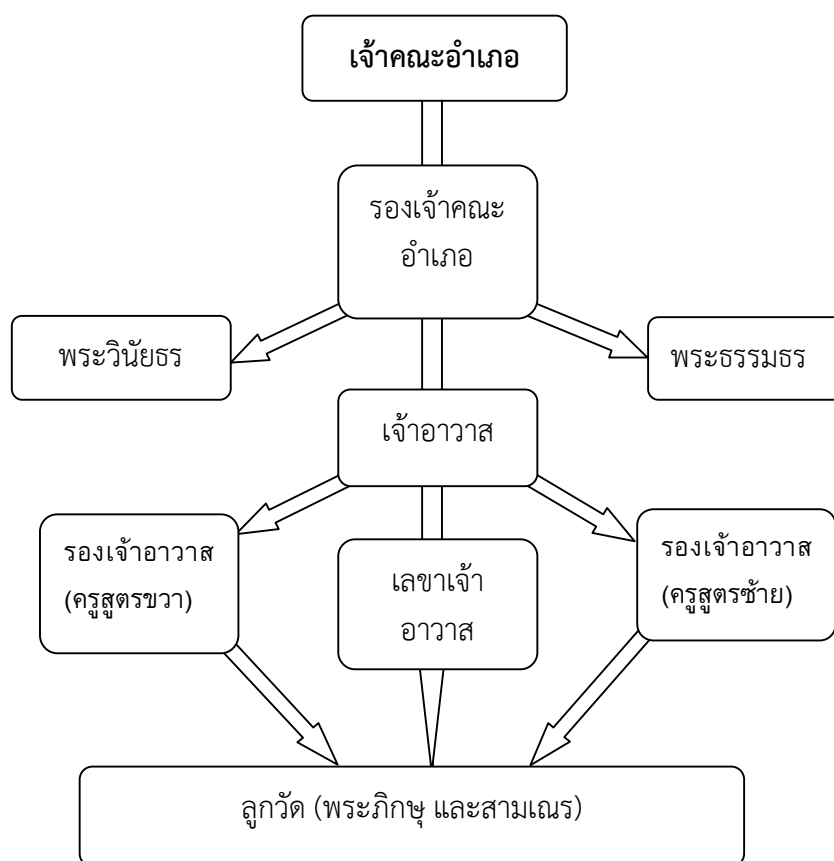
^{๑๕๕} ខួន ធីតា, ការស្វែងយល់អំពីរបស់ព្រះពុទ្ធសាសនានៅក្នុងសង្គមខ្មែរ, (ភ្នំពេញ: រាជបណ្ឌិត សភាកម្ពុជា, ២០០២), ទំព័រ ១៣២.

ประธานวุฒิสภาและเป็นตัวแทนของสมเด็จพระบรมนาถ นโรดมสีหมุนีเข้ามาร่วมรับฟังการสัมมนา
สงฆ์ พร้อมทั้งตรัสสารถึงบทบาทพระสงฆ์ในการพัฒนาสังคม ส่วนรัฐบาลได้แก่ท่านผู้หญิง แมน สม
อ้อน เป็นรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และเป็นรองนายกรัฐมนตรีมาเป็นคนแทนของสมเด็จพระ
นายกรัฐมนตรีได้เข้าร่วมรับฟังและกล่าวชื่นชมในวันปิดสัมมนาครั้งที่ ๑๘ นี้^{๑๕๖}

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ทั้งคณะสงฆ์และคณะรัฐบาลทุกระดับชั้นพร้อม
ทั้งพระราชสำนัก ที่สำคัญคือสมเด็จพระบรมนาถนโรดมสีหมุนี ซึ่งเป็นพระมหากษัตริย์ ปัจจุบันให้
ความสำคัญต่อการพัฒนาพระพุทธศาสนา การศึกษา ขนบธรรมเนียม ศิลปวัฒนธรรมซึ่งทำให้
พระพุทธศาสนาและการศึกษาสงฆ์มีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกัน พระสงฆ์ได้หันมา
ทำงานด้านการพัฒนาสังคมเพิ่มมากขึ้น เช่น พระสงฆ์กับการปกป้องสิ่งแวดล้อม พระสงฆ์กับศีลธรรม
จริยธรรม พระสงฆ์กับการอนุรักษ์มรดกวัฒนธรรม พระสงฆ์กับโรคเอดส์ พระสงฆ์กับการพัฒนา
ชนบทในโครงการ SEILA Project พระสงฆ์กับการต่อต้านยาเสพติด พระพุทธศาสนา กับการฟื้นฟู
สังคม “Buddhism and Social Reconciliation” ซึ่งเป็นโครงการของสมเด็จพระนายนกรัฐมนตรีมอบให้
กระทรวงกิจการศาสนาและวัฒนธรรม และสถาบันพระพุทธศาสนาทำหน้าที่ในด้านนี้โดยอยู่บน
พื้นฐานหลักศีลธรรม (ศีล๕) ซึ่งโครงการนี้ได้ถ่ายทอดสดตามโทรทัศน์ช่อง CTN (Cambodian
Television Network) ประจำทุก ๆ วันพระ โดยมีคณาจารย์ พระนิสิตประจำ พุทธิกมหาวิทยาลัย
พระสีหนุราช พุทธิกมหาวิทยาลัยพระสีหมุนีราช และข้าราชการประจำ กระทรวงกิจการศาสนาและ
วัฒนธรรม พร้อมทั้งนิสิต นักศึกษา พุทธศาสนิกชนทั่วไปเข้าร่วมในกิจกรรมนี้ จนโทรทัศน์ทุกช่องเอา
รายการนี้มาเปิดฉายเป็นประจำวัน ทั้งภาคเช้าและเย็น โครงการนี้สร้างความรู้และความเข้าใจแก่
พุทธศาสนิกชนทั่วประเทศ ในนั้น มีคณะสงฆ์ในอำเภออุทุมม์ จังหวัดกำพงสะพือด้วย

^{๑๕๖} កម្រងឯកសារអបអរសាទរអនុស្សាវរីយ៍បរិច្ឆេទសន្តិភាពកម្ពុជា-ថៃ ក្រសួងវប្បធម៌ និង វិស័យវប្បធម៌ ក្រសួងស្ថាប័នស្រុកស្រីស្រី ០៨ ថ្ងៃទី ២៩.៣០ ខែ ធ្នូ ឆ្នាំ ២០០៩. (ភ្នំពេញ: ក្រសួងវប្បធម៌ និងវិស័យវប្បធម៌, ២០០៩).

โครงสร้างคณะสงฆ์อำเภอในอำเภออุงค์



แผนภาพที่ ๒.๒ : โครงสร้างคณะสงฆ์ในอำเภออุงค์ ^{๑๕๗}

๒.๕.๑ อำนาจหน้าที่ของคณะสงฆ์อำเภอคณะสงฆ์ในอำเภออุงค์

หน้าที่ของคณะสงฆ์อำเภออุงค์ เป็นการแสดงว่าพระสงฆ์นั้น เป็นตัวแทนของพระพุทธศาสนาทั้งนี้ถ้าในยุคใด พระสงฆ์ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวคลาดเคลื่อน ในยุคนั้นประชาชนก็จะขาดความนับถือ สังคมไม่เห็นคุณค่าทางพระพุทธศาสนา และพระพุทธศาสนา ก็จะเสื่อมลง แต่ถ้าในยุคใดที่พระสงฆ์ปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วน ในยุคนั้น พระสงฆ์ก็จะมีประชาชนนับถือมาก และพระพุทธศาสนาก็จะรุ่งเรือง ดังนั้นหน้าที่เป็นสิ่งที่จำเป็น และขาดไม่ได้ ซึ่งหน้าที่ของคณะสงฆ์อำเภออุงค์ นั้น มีดังต่อไปนี้^{๑๕๘}

^{๑๕๗} พระมหาดอน เจื่อน, แผนภาพของรองเจ้าคณะอำเภออุงค์ จังหวัดกำแพงเพชร ประเทศกัมพูชา, (ค.ศ. ๒๐๑๒).

^{๑๕๘} ภิกษุ เนา นวน, เอกสารการอบรมภิกษุสามเณร ๗ วัน, (วัดพนม ตำบลพนมโตจ อำเภออุงค์ จังหวัดกำแพงเพชร: ค.ศ. ๒๐๑๒), หน้า ๗.

๑. สร้างศรัทธาในพระพุทธศาสนาและทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี พระสงฆ์ต้องพยายามชักชวนและชี้แจงให้ประชาชนเลื่อมใสศรัทธาในพระพุทธศาสนา ให้มั่นใจในหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา

๒. สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับพระพุทธศาสนา ในบางครั้งบางคนอาจจะไม่เลื่อมใสศรัทธาในพระพุทธศาสนา มิใช่เพราะพระพุทธศาสนาสอนไม่ดี แต่เพราะไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิด จึงเหมาเอาว่าพระพุทธศาสนาไม่ดี ไม่น่าเลื่อมใสศรัทธา

๓. กำหนดกฎ กติกา ระเบียบวินัย

๔. ให้ใช้อาคารวัดในการศึกษา

๕. พระสงฆ์เป็นครูในระดับประถมศึกษา

๖. ให้ใช้ที่วัดสร้างโรงเรียน

๗. ให้การอุปถัมภ์ อุปการณ แก่โรงเรียน

๘. อบรมศีลธรรมแก่นักเรียน

๙. จัดตั้งโรงเรียนพระพุทธศาสนาในวันอาทิตย์เพื่อให้เยาวชนได้รับการศึกษา

๑๐. พระสงฆ์บางรูปสามารถผสมยา โดยใช้สมุนไพรชนิดต่างๆซึ่งสามารถรักษาโรคบางชนิดให้หายได้

๑๑. พระสงฆ์สามารถแนะนำประชาชนให้รู้จักป้องกันโรคต่างๆ รักษาสภาพแวดล้อมในบ้านให้สะอาด

๑๒. พระสงฆ์สอนให้ประชาชนเข้าใจเหตุผล

๑๓. สนับสนุนและให้ความร่วมมือด้านอาคารสถานที่

๑๔. ขอร้องประชาชนสละทรัพย์เพื่อการพัฒนาชุมชน

ดังนั้น การสร้างบุคลากรไว้สืบทอดพระพุทธศาสนานั้นเปรียบได้ดังตระกูลที่ไม่มีทายาทสืบทอด แม้จะมั่งคั่งมั่นคงเพียงใดในเบื้องต้น ที่สุดก็จะอยู่ไม่ได้ เปรียบเหมือนกับพระพุทธศาสนา แม้จะมีคำสอนที่ดีพิเศษเพียงใด ถ้าขาดศาสนทายาทสืบทอดต่อกันมา ก็สูญสลายไปเช่นนั้น" ฉะนั้น พระสงฆ์ที่มองการณ์ไกลท่านจึงพยายามสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ ไว้สืบทอดพระพุทธศาสนาให้มั่นคงสถาพรต่อไป

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัว ผู้บริหารแต่ละคนจะต้องรู้ และเอาสิ่งนั้น มาทำงาน ใช้ประโยชน์ ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวนั้นอีกด้วย ต่อไปนี้เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

การบริหารโดยทั่ว ๆ ไป จะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือเป็นลำดับรายการในการบริหาร ซึ่งในการบริหารนั้น จะต้องมลำดับรายการก่อนหลังว่าจะต้องทำอะไรก่อนและต่อ ๆ ไปจะทำอะไร ซึ่งจัดว่าเป็นหลักเกณฑ์วิธีการทาง

วิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขต และหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารดังต่อไปนี้

จรรยา ศิวานนท์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “บทบาทของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอแม่วง จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง ในด้านการพัฒนาพื้นที่ การกำหนดนโยบายและการแก้ไขปัญหา แต่ยังมีปัญหา

อุปสรรค คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนเอง ปัญหาด้านผลประโยชน์ทับซ้อน และปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล^{๓๕๙}

ศิรินารถ นันทวัฒน์กริมย์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูน” พบว่า การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ในภาพรวมมีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญจนถึงระดับคุณภาพการมีความพยายาม ส่วนการบริหารงานด้านงบประมาณ มีการบริหารที่ผ่านระดับคุณภาพ การบรรลุผลตามเกณฑ์ เมื่อพิจารณาการบริหารงานในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญและระดับการมีความพยายาม จนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์ ในด้านวิชาการ ได้แก่ การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงานที่เกิดขึ้นด้านงบประมาณ ได้แก่ การมอบหมายให้ผู้มีความรับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุมและเบิกจ่ายพัสดุ และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งตามความสามารถ และความเหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษร และด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การจัดทำสำมะโนและระบบข้อมูลสารสนเทศจากการทำสำมะโนทะเบียนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับปัญหาในการบริหารงาน พบว่า ด้านวิชาการมีปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตร เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรอย่างชัดเจน ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ด้านงบประมาณขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านบริหารงานบุคคล สถานศึกษาประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานในด้านการเรียนการสอน และด้านการบริหารทั่วไป สถานศึกษาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านธุรการและเทคโนโลยี ส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารงาน คือ ด้านวิชาการควรมีการจัดอบรมในการทำหลักสูตร และควรมีการทำหลักสูตรในรูปแบบคณะกรรมการด้านงบประมาณ ควรมีการจัดอบรมการบริหารงาน งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารบุคคล ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการจัดหาอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และด้านการบริหารทั่วไป ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา ในการจัดหาบุคลากรที่มีความ

^{๓๕๙}จรรยา ศิวานนท์, “บทบาทของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอแม่วง จังหวัดเชียงใหม่.” *วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๘).

เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบ และที่สำคัญผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการบริหารงาน ในสถานศึกษาร่วมกับหลักการบริหารอื่นด้วย^{๑๖๐}

ร้อยตำรวจโท สุพจน์ เจริญข้า ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง” พบว่า ประชาชนมีทัศนคติต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า ในด้านหลักความโปร่งใสโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละข้อพบว่า มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสในระดับมากทุกข้อ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) = ๓.๗๘ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) = ๐.๗๕^{๑๖๑}

นวพร แสงหนุ่ม ได้ทำวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลในการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่” พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดเชียงใหม่มีดังต่อไปนี้คือ ด้านโครงสร้างระบบงาน บรรยากาศภายในองค์การบริหารส่วนตำบล และความสามารถทางการบริหารงาน ทางด้านระดับของประสิทธิผลการดำเนินงาน พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในเกณฑ์สูง ปัญหาในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า บรรยากาศในองค์การบริหารส่วนตำบล พบปัญหาด้านขวัญและกำลังใจของประชากร และความไม่โปร่งใสในการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านความสามารถในการบริหาร พบปัญหาด้านเป้าหมายในการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน การจัดหาและการใช้งบประมาณยังไม่สามารถจัดเก็บงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และอำนาจการตัดสินใจยังขาดหลักเกณฑ์และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ดีพอ^{๑๖๒}

รัชนา ศานติยานนท์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย” พบว่า การบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวทางปฏิบัติที่ยอมรับในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาในปัจจุบัน จะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติและความโปร่งใสในขณะเดียวกันก็ยังคงให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความยุติธรรม นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาให้ข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการมหาลัยในส่วนต่างๆ ที่สะท้อนองค์ประกอบของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี^{๑๖๓}

^{๑๖๐} ศิรินารถ นันทวัฒน์ภริมย์, การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอมืองลำพูนการค้นคว้าแบบอิสระ, **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๖)

^{๑๖๑} ร้อยตำรวจโท สุพจน์ เจริญข้า, “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลปางมะค่า อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๑๖๒} นวพร แสงหนุ่ม, “ประสิทธิผลในการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๖).

^{๑๖๓} รัชนา ศานติยานนท์, **รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๖.

กัลยา เนติประวัติ ศึกษาในระดับการยอมรับรูปแบบการจัดการองค์การทางสังคมแบบใหม่ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับรูปแบบการจัดองค์การทางสังคมแบบใหม่ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางมีระดับการยอมรับรูปแบบการจัดการองค์การทางสังคมแบบใหม่ตามหลักการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีในระดับสูง สำหรับปัจจัยทางด้าน อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และความรู้ความเข้าใจ ในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีนั้น มีความสัมพันธ์กับการยอมรับรูปแบบการจัดองค์การทางสังคมแบบใหม่ ในขณะที่เพศไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับรูปแบบการจัดองค์การทางสังคมแบบใหม่^{๑๖๔}

สุภัทรมาศ จริยเวชวัฒนา ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารตำบลบ้านฉาง พนักงานเทศบาล และผู้นำชุมชน จำนวน ๖ คน ผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารจัดการของเทศบาลบ้านฉางตามหลักธรรมาภิบาล ได้จัดทำโครงการตามนโยบายและเทศบัญญัติในด้านต่าง ๆ แต่ยังมีปัญหาในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานการทำงานในเทศบาลยังไม่เป็นระบบ โดยพนักงานส่วนหนึ่งยังคงยึดติดกับระบบงานแบบเก่า ไม่ยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ทางด้านกระบวนการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารเทศบาลตำบลบ้านฉาง พบว่าเทศบาลตำบลบ้านฉางมีความเสมอภาคและการกระจายพัฒนาอย่างทั่วถึงไม่มีการเลือกปฏิบัติและได้จัดตั้งคณะกรรมการชุมชนร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา พบว่าคณะกรรมการชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามานั้นบางคนไม่เห็นแก่ประโยชน์ชุมชน แต่จะเข้ามาเพื่อหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง^{๑๖๕}

ไพรส์ (Price) อ่างถึงใน จงดี ขจรไชยกุล ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสุขภาพองค์กร เพื่อดูว่าระดับการมีส่วนร่วมของแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนหรือไม่ และเพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการตัดสินใจสั่งการของโรงเรียนกับมิติสุขภาพขององค์กร” พบว่า โรงเรียนที่มีโครงสร้างการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมีบรรยากาศขององค์กรดีกว่าโรงเรียนที่ไม่มีบรรยากาศการบริหารแบบมีส่วนร่วม^{๑๖๖}

แมกนุสัน (Magnuson) อ่างถึงใน ภาวินี ชินคำ ได้ทำวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน” พบว่า ควรมีคุณลักษณะทางด้าน

^{๑๖๔} กัลยา เนติประวัติ, “การยอมรับรูปแบบการจัดองค์การทางสังคมแบบใหม่ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ในองค์การภาครัฐ ศึกษากรณีสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔).

^{๑๖๕} สุภัทรมาศ จริยเวชวัฒนา, “การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๓).

^{๑๖๖} สมลักษณ์ แสนคำฟู, การศึกษาบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐).

ส่วนตัว คือควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม^{๑๖๗}

พลตรี นิติพัฒน์ กฤตีสวนสมบัติ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักอปริหานิยธรรมของสำนักนโยบายและแผนกลาโหม กระทรวงกลาโหม” พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นว่า การบริหารงานตามหลักอปริหานิยธรรม ของสำนักนโยบายและแผนกลาโหม กระทรวงกลาโหม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นว่า การบริหารงานตามหลักอปริหานิยธรรม อยู่ในระดับมากทุกด้าน^{๑๖๘}

พรรณนา ขาวไสว ได้ทำวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลตามแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากรณีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ (ก.อบต.จังหวัดกาฬสินธุ์)” ผลการศึกษาพบว่า

๑. รูปแบบการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ คือ

๑.๑ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง

๑.๒ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ ประกอบด้วย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนการย้ายและการจูงใจ

๑.๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การวางแผน และพัฒนาอาชีพ

๑.๔ การจรรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้นานที่สุด ประกอบด้วย พนักงานสัมพันธ์ สุขภาพความปลอดภัย การ

^{๑๖๗} ภาวิณี ชินคำ, รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๑, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๔๘).

^{๑๖๘} พลตรี นิติพัฒน์ กฤตีสวนสมบัติ, “การบริหารงานตามหลักอปริหานิยธรรมของสำนักนโยบายและแผนกลาโหม กระทรวงกลาโหม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ดำเนินการทางวินัย และการพ้นจากตำแหน่งรูปแบบทั้งสี่ด้าน เป็นแบบที่มีลักษณะการบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒^{๑๖๙}

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับใช้ศาสตร์หรือทักษะการบริหารจัดการ ที่ผู้บริหารจะใช้ในการตัดสินใจ เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการมีองค์ประกอบและหลักการการดำเนินงานมากมาย ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบและนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจการดำเนินงานในองค์กรของตน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและประโยชน์สูงสุดกับทรัพยากรที่มีอยู่

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ คือภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ ในการจัดการวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก และการบรรจุ บุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด อำนวยรักษาและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น เพื่อผลสำเร็จขององค์กร หลายท่านคงทราบข่าวการสูญเสียบุคลากรขององค์กรต่างๆ ซึ่งผู้วิจัย จึงจะเอางานวิจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

สุนิษา ทวิชสังข์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี” พบว่า พนักงานเห็นมีการปฏิบัติต่อกระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานีเป็นรายทั้ง ๗ ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการจัดองค์การ ด้านการวางแผน ด้านการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร ด้านการอำนวยการ ด้านการรายงาน ด้านการประสานงาน และด้านการงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ๔ ข้อ คือ ด้านการวางแผนได้มีการกำหนดแผนงานและโครงการต่างๆ ด้านการจัดองค์การ ได้ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจน และด้านการอำนวยการ ได้แบ่งสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการบริหารงาน และด้านการประสานงานได้แก่ได้จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อความสัมพันธ์ภายใน^{๑๗๐}

ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่” พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบล พบปัญหาการขาดการสร้างความขวัญและกำลังใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม เช่น พบปัญหาการเลื่อนขั้นเงินเดือนขาดระบบและวิธีการประเมินความดีความชอบที่มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่มีเกณฑ์มาตรฐานชัดเจนถูกครอบงำจากระบบอุปถัมภ์และปัญหาการพิจารณาจากปัญหาการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาไม่พิจารณาจากภาระงานเป็นเกณฑ์ แต่พิจารณาจากโครงสร้างส่วนราชการภายในอบต. ทำให้เกิดปัญหาความไม่ยุติธรรมและไม่เป็นธรรมระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างส่วนราชการแต่มีภาระงานต่างกัน ซึ่งเกิดจากการขาด

^{๑๖๙} พรพรรณภา ฆารไสว, “การปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล ตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์: ศึกษากรณีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกาฬสินธุ์ (ก.อบต.จังหวัดกาฬสินธุ์)”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๘).

^{๑๗๐} สุนิษา ทวิชสังข์, “การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๘).

ความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น
เรื่องไม่เปิดเผย^{๑๗๑}

สุนิษา ทวิชสังข์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนัก
ปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี” พบว่า พนักงานเห็นมีการปฏิบัติต่อกระบวนการบริหารงานของ
สำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานีเป็นรายทั้ง ๗ ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตาม
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการจัดองค์การ ด้านการวางแผน ด้านการคัดเลือกและสรรหา
บุคลากร ด้านการอำนวยการ ด้านการรายงาน ด้านการประสานงาน และด้านการงบประมาณ เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ๔ ข้อ คือ ด้านการวางแผนได้มีการกำหนด
แผนงานและโครงการต่างๆ ด้านการจัดองค์การ ได้ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่าง
ชัดเจน และด้านการอำนวยการ ได้แบ่งสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการบริหารงาน และด้านการ
ประสานงานได้แก่ได้จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อความสัมพันธ์ภายใน^{๑๗๒}

ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่” พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบล พบ
ปัญหาการขาดการสร้างความขวัญและกำลังใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม เช่น พบ
ปัญหาการเลื่อนขั้นเงินเดือนขาดระบบและวิธีการประเมินความดีความชอบที่มีหลักเกณฑ์และวิธีการ
ที่มีเกณฑ์มาตรฐานชัดเจนถูกครอบงำจากระบบอุปถัมภ์และปัญหาการพิจารณาจากปัญหาการ
พิจารณาความดีความชอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาไม่พิจารณาจากภาระ
งานเป็นเกณฑ์ แต่พิจารณาจากโครงสร้างส่วนราชการภายในอบต. ทำให้เกิดปัญหาความไม่ยุติธรรม
และไม่เป็นธรรมระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างส่วนราชการแต่มีภาระงานต่างกัน ซึ่งเกิดจากการขาด
ความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น
เรื่องไม่เปิดเผย^{๑๗๓}

จรรยา ศิวานนท์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “บทบาทของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในการ
พัฒนาท้องถิ่น : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอแม่อาย จังหวัดเชียงใหม่” จากการ
รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ๑๖ ท่าน พบว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้นำที่มีภาวะ
ผู้นำสูง ในด้านการพัฒนาพื้นที่ การกำหนดนโยบายและการแก้ไขปัญหา แต่ยังมีปัญหา

^{๑๗๑} ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์, “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน
เขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐).

^{๑๗๒} สุนิษา ทวิชสังข์, “การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักปลัดเทศบาลนครอุบลราชธานี,”
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๘).

^{๑๗๓} ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์, “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐).

อุปสรรค คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนเอง ปัญหาด้านผลประโยชน์ทับซ้อน และปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล^{๑๗๔}

นพดล บุญมา ได้ทำวิจัยเรื่อง “ปัญหาการบริหารการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่” พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม คือประชาชนในพื้นที่ที่ต้องการให้คณะผู้บริหารของท้องถิ่นเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น หรือในด้านการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ รวมทั้งเป็นผู้มีความคิดก้าวหน้า มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพราะหากจะกำหนดให้บุคคลใดก็ได้สามารถเข้าไปบริหารท้องถิ่นได้โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของคนแล้ว การพัฒนาท้องถิ่นก็จะล้มลุกคลุกคลาน ดังนั้นผู้ที่จะมาทำหน้าที่บริหารท้องถิ่นนั้นจะต้องมีคุณสมบัติที่เด่นกว่าคนทั่วไป ดังที่กล่าวข้างต้น นอกจากนี้แล้วยังจะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชนสูงอีกด้วย^{๑๗๕}

นวพร แสงหนุ่ม ได้ทำวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่” พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดเชียงใหม่มีดังต่อไปนี้คือ ด้านโครงสร้างระบบงาน บรรยากาศภายในองค์การบริหารส่วนตำบล และความสามารถทางการบริหารงาน ทางด้านระดับของประสิทธิผลการดำเนินงาน พบว่าประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในเกณฑ์สูง ปัญหาในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า บรรยากาศในองค์การบริหารส่วนตำบล พบปัญหาด้านขวัญและกำลังใจของประชากร และความไม่โปร่งใสในการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านความสามารถในการบริหาร พบปัญหาด้านเป้าหมายในการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน การจัดหาและการใช้งบประมาณยังไม่สามารถจัดเก็บงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และอำนาจการตัดสินใจยังขาดหลักเกณฑ์และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ดีพอ^{๑๗๖}

บุญยิ่ง โหมดเทศน์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “การปกครองท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชุมพร เพื่อวิเคราะห์การมีความคิดเห็นของประชาชนและปัจจัยที่กำหนดการมีส่วนร่วมของประชาชนผลการวิเคราะห์” พบว่า ประชาชนยังเข้ามามีความคิดเห็นในการปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มากนัก ประชากรส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นในการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล ในด้านการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลและการควบคุมติดตามการบริหารงานของเทศบาล มีเป็นจำนวนน้อยไม่มากเท่าที่ควร จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดการมีส่วนร่วมนั้นพบว่า รายได้ ความทันสมัย และความรู้ความเข้าใจในการปกครองมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล โดยที่รายได้ เป็นปัจจัยที่กำหนดการมีความคิดเห็นของประชาชนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การศึกษา ความรู้ความเข้าใจในการปกครอง และ

^{๑๗๔} จรรยา ศิวานนท์, “บทบาทของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่.” *วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘).

^{๑๗๕} นพดล บุญมา, “ปัญหาการบริหารการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต*, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑).

^{๑๗๖} นวพร แสงหนุ่ม, “ประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖).

ความทันสมัย สำหรับการเป็นสมาชิกกลุ่ม ในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลพบว่า การศึกษา รายได้ การเป็นสมาชิกกลุ่ม ความทันสมัย ความรู้ความเข้าใจในการปกครองและการเห็นประโยชน์จากการเข้ามีส่วนร่วมในการปกครอง ไม่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในเรื่องของการควบคุมหรือติดตามการบริหารพบว่า การศึกษาเป็นปัจจัยเพียงตัวเดียวที่มีความสัมพันธ์กับการมีความคิดเห็นของประชาชน แต่เป็นไปในเชิงผกผัน จากการวิจัยครั้งนี้สรุปให้เห็นว่า ประชาชนยังมีความคิดเห็นในการปกครองท้องถิ่นมากนัก และการมีความคิดเห็นของประชาชน เกี่ยวกับปัจจัยหลายประการ ไม่มีปัจจัยเพียงตัวเดียวใดๆที่มีความสำคัญในการกำหนดการมีความคิดเห็นของประชาชน”^{๑๗๗}

พระมหาจุฑพร ญาณวโร (คำพูน) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ในเขตจังหวัดนนทบุรี” พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ในเขตจังหวัดนนทบุรี โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) พบว่า คู่ที่มีความแตกต่างกันได้แก่ ต่ำกว่า ๒๐ ปี กับ ๓๑-๔๐ ปี, ต่ำกว่า ๒๐ ปี กับ ๔๑ ปี ขึ้นไป, ๒๐-๓๐ ปี กับ ๓๑-๔๐ ปี และ ๒๐-๓๐ ปีกับ ๔๑ ปี ขึ้นไป รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ ๔.๑๑^{๑๗๘}

สาธิต แก้วรากมุก ได้ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษา อำเภอเม็งราย จังหวัดเชียงราย” พบว่าเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี ส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรม เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในระดับมาก และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง มีการวางแผนงานสูง มีการวางแผนการตัดสินใจและการประเมินผลในระดับสูงตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลและปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่ง การได้รับข้อมูลข่าวสารสภาพแวดล้อมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความศรัทธาต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาและความคาดหวังความก้าวหน้าในการทำงาน^{๑๗๙}

พระกัญจนภัส สุนติกโร (ณ วิเชียร) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลดอนคาอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์” พบว่า ประชาชนที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลดอนคา อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

^{๑๗๗} บุญยิ่ง โหมตเทศน์, “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชุมพร”, **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๓๐).

^{๑๗๘} พระมหาจุฑพร ญาณวโร (คำพูน), “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ในเขตจังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๗๙} สาธิต แก้วรากมุก, “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษาอำเภอเม็งราย จังหวัดเชียงราย”, **ภาคินพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (คณะพัฒนาสังคม: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๖).

สถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประชาชนที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลดอนคา อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑^{๑๘๐}

พระวิฑูรย์ ฐานเมธี (บุญพร้อม) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นของประชาชน ต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในจังหวัดหนองบัวลำภู” พบว่า ประชาชนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร กิจการคณะสงฆ์ในจังหวัดหนองบัวลำภู โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ในด้านการปกครอง โดยที่ประชาชนเพศชายมีความคิดเห็นว่าการบริหาร กิจการคณะสงฆ์ในจังหวัดหนองบัวลำภู มากกว่าเพศหญิง และประชาชนมีความคิดเห็นแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ในด้านการศาสนศึกษา โดยที่ประชาชนเพศชายมีความ คิดเห็นว่าการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในจังหวัดหนองบัวลำภู มากกว่าเพศหญิง สำหรับด้านอื่นๆ ที่เหลือ ประชาชนมีความคิดเห็นไม่ แตกต่างกัน^{๑๘๑}

นรินทร์ พูลสวัสดิ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “ปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี” พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายได้ พบว่า ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีปัญหามากที่สุด ด้านที่มีปัญหาลงมาตามลำดับ คือด้านการติดตามผลและนิเทศการสอน ด้านหลักสูตร และองค์ประกอบของหลักสูตร และด้านที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ ด้านการวัดผล และด้านประเมินผลการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหามากที่สุดในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน คือ ความพร้อมของครูในด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาเฉพาะ และข้อที่มีปัญหา มากที่สุดในแต่ละด้าน เรียงลำดับลงไป คือ การเชิญวิทยากรภายนอกมาสาธิตการสอนแก่ครูเป็น ปัญหาในด้านการติดตามผล และนิเทศการสอน การพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นเป็น ปัญหาในด้านหลักสูตร และองค์ประกอบของหลักสูตร และการจัดตั้งธนาคารข้อสอบเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดในด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน เมื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยคำนึงถึง ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน แล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๘๒}

^{๑๘๐} พระกัญญาภาส สนติกโร (ณ วิเชียร) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ องค์การบริหารส่วนตำบลดอนคาอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๘๑} พระวิฑูรย์ ฐานเมธี (บุญพร้อม), “การศึกษาความคิดเห็นของประชาชน ต่อการบริหารกิจการ คณะสงฆ์ในจังหวัดหนองบัวลำภู”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

^{๑๘๒} นรินทร์ พูลสวัสดิ์, “ปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๓).

เพชรรัตน์ ศรีเมือง ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้มาขอใช้บริการที่มีต่อการบริการของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสอบสวน สถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองอุดร จังหวัดอุดรธานี” ผลการวิจัย พบว่า ผู้มาใช้บริการโดยส่วนรวมและจำแนกเพศมีความคิดเห็นต่อการบริการของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสอบสวน สถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองอุดร จังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่า ผู้มาใช้บริการดังกล่าวมีความคิดเห็นต่อการบริการของเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสอบสวน อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านอื่น ๆ ด้านกระบวนการสอบสวน และด้านบุคลากร^{๑๘๓}

สุวรรณ ทองคำ ศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสิงห์บุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากเกือบทุกหลัก ยกเว้นหลักคุณธรรมที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนเกือบทุกลักษณะและสถานภาพ ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับมากที่สุด วิทยุฒิ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่กับสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๘๔}

เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในทรรศนะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี” พบว่า ทิศนะบุคลากรต่อการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หลักนิติธรรม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของทางราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักคุณธรรม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่าการบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารกิจการนักเรียนโดยใช้หลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความโปร่งใส พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมากการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารงานวิชาการด้วยความโปร่งใสจริงใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความรับผิดชอบ พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีความรับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักการมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ในด้านการบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานอาคารสถานที่ โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

^{๑๘๓}เพชรรัตน์ ศรีเมือง, “ความคิดเห็นของผู้มาใช้บริการที่มีต่อการบริการเจ้าหน้าที่ตำรวจฝ่ายสอบสวน สถานีตำรวจภูธร อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสารคาม, ๒๕๔๑).

^{๑๘๔}สุวรรณ ทองคำ, สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๔).

หลักความคุ้มค่า พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ในด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ อาคารสถานที่ บุคลากร บริหารงานได้อย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด^{๑๘๕}

แอบบี้ ลิวและเจฟฟี่ วอลล์ (Liu, & Wall) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีนผลการศึกษา” พบว่า ประเทศจีนเป็นประเทศที่กำลังเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การท่องเที่ยวเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการศึกษาและการฝึกอบรมเนื่องจากทุนทางทรัพยากรบุคคลไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรระหว่างที่มีการเปลี่ยนแผนการรวมศูนย์ไปเป็นเศรษฐกิจ ที่เน้นการตลาด มีการจัดการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อเป็นการเตรียมกำลังคนที่ได้มาตรฐานในการให้บริการให้แก่องค์กรใหญ่ๆ โดยไม่ได้สนใจความต้องการของตลาดในประเทศ การขาดแรงงานคนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์เป็นสภาวะที่น่าห่วงใยของอุตสาหกรรมและคนท้องถิ่นเอง เพราะฝ่ายจัดการและพนักงานอาวุโสเป็นงานของคนต่างชาติส่วนงานที่ไม่มีทักษะและจ่ายค่าตอบแทนต่ำเป็นของคนท้องถิ่น การวางแผนพัฒนาคนจึงควรเป็นสิ่งที่ต้องสนใจของธุรกิจที่มีความร่วมมือกันและคุณภาพของคนที่เป็นที่ต้องการจ้างงานขององค์กรต่าง ๆ ประเทศจีนมีแรงงานมากมายที่ไม่มีทักษะการทำงานและผลผลิตในการทำงานต่ำมีความแตกต่างด้านแรงงานและโอกาสการจ้างงาน ภายใต้ทางเลือกที่จำกัด จึงทำให้มีการอพยพของคนงานจากงานปัจจุบันไปสู่การจ้างงานที่มีโอกาสได้ค่าตอบแทนสูง^{๑๘๖}

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นว่า การทำงานทุกส่วนงาน ทุกหน่วยงาน ของโครงการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนที่ดี หากพบว่างานด้านใดมีปัญหา และอุปสรรคจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน หรือไม่ก็ต้องมีแผนงานการบริหารอย่างอื่นไว้รองรับเพื่อการดำเนินงานที่ต่อเนื่องไม่ให้เกิดการบริหารขาดตอนและสามารถดำเนินงานไปได้ตามแผนงานที่วางไว้ แล้วเอามาประยุกต์ใช้ให้ได้อย่างถูกต้อง (Right Way) มีประสิทธิภาพแน่นอน และบรรลุผลสูงสุด

๒.๖.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคณะสงฆ์

ด้วยตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการสนองงานคณะสงฆ์และรัฐ ประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายในการอุปถัมภ์ ค้ำครอง และทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริมการปกครองและกลไกที่รับผิดชอบด้านศาสนาเพื่อให้การบริหารจัดการ ส่งเสริมทำนุบำรุงศาสนา มีความเป็นเอกภาพและประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมความเข้าใจอันดีและสมานฉันท์ระหว่างศาสนิกชนของทุกศาสนาเพื่อนำหลักธรรมของศาสนามาใช้ในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนใช้หลักธรรมในการดำรงชีวิตมากขึ้น

^{๑๘๕} เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก, การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในพระชนมบุคลการโรงเรียนโพธิ์นิมิตรวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี, ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๖).

^{๑๘๖} Liu, Abby, & wall, Geoffrey. Planning Tourism Employment : A Developing Country Perspective. Tourism Management, 27-1 February 2006, p. 157.

พระมหาทองดี อภิณฺโณ (ตรีตระการ) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ เขตภาษีเจริญ และเขตบางแค กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า พระภิกษุที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน^{๑๘๗}

พระณัฐพล จิตธมฺโม (ปราบพินาศ) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานวัดโดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของพระสงฆ์ในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” พบว่า พระสงฆ์ในเขตธนบุรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๒๕$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า พระสงฆ์ในเขตธนบุรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานวัด อยู่ในระดับมากทุกด้าน^{๑๘๘}

พระมหาจตุพร ญาณวโร (คำพูน) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ในเขตจังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาของบุคลากรที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ในเขตจังหวัดนนทบุรี ไม่แตกต่างกัน^{๑๘๙}

ปราการ บุตรโยจันโท ได้ทำวิจัยเรื่อง “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย” พบว่า การปฏิบัติตนเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ๖ งาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประพฤติตนจะต้องปฏิบัติตัวดีจึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรม ซึ่งส่งผลให้เป็นที่รัก นับถือ ยกย่อง ศรัทธาของครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน^{๑๙๐}

พระธวัชชัย จารุธมฺโม (ศรีสุข) ได้ทำวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์: กรณีศึกษา วัดในอำเภอหนองแสง จังหวัดสระบุรี” พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพระภิกษุ ที่ไม่มีพรรษา มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ กรณีศึกษา วัดในอำเภอ

^{๑๘๗} พระมหาทองดี อภิณฺโณ (ตรีตระการ), “ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์เขตภาษีเจริญ และเขตบางแค กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๘๘} พระณัฐพล จิตธมฺโม (ปราบพินาศ), “การบริหารงานวัดโดยการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของพระสงฆ์ในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๘๙} พระมหาจตุพร ญาณวโร (คำพูน), “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ในเขตจังหวัดนนทบุรี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๙๐} ปราการ บุตรโยจันโท, “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๘).

หนองแขงจังหวัดสระบุรี ด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์ มากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพระภิกษุที่มีพรรษา ๖-๑๐ พรรษา และ ๒๑ พรรษาขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๙๑}

สรุปความได้ว่า หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์ จำเป็นต้องอาศัยวิทยาการด้านการจัดการบริหารเข้ามาสนับสนุนองค์กร เพื่อเสริมพลังการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุน ด้านฐานข้อมูล การสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในองค์กร การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ สร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ทันสมัยด้วย

๒.๖.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยหลักธรรมเป็นเป็นเครื่องทำให้เกิดความเจริญแห่งหมู่คณะเพื่อความสามัคคีและความดีงามของหมู่คณะ ซึ่งเน้นไปในทางด้านการบริหารงานของหมู่คณะอันจะนำมาซึ่งความผาสุกและเป็นการบ่งถึงความเป็นระเบียบเรียบร้อยของหมู่คณะ เป็นหลักที่ทรงแสดงให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนที่อยู่เป็นหมวดหมู่ จากจุดย่อยไปยังสังคมอันเป็นส่วนรวม อย่างนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมดังนี้

ปรากฏ บุตรโยจันโท ได้ทำวิจัยเรื่อง “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย” พบว่า การปฏิบัติตนเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ๖ งาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประพฤติตนจะต้องปฏิบัติตัวดีจึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรม ซึ่งส่งผลให้เป็นที่รักนับถือ ยกย่อง ศรัทธาของครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน^{๑๙๒}

พระปลัดคำภา สิมบิตา ได้ทำวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗” ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาใน กลุ่ม ๗ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาใน กลุ่ม ๗ ที่มีสถานภาพต่างกัันมี ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม แต่ละรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน สำหรับครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาใน กลุ่ม ๗ ที่มีประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกัันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาใน กลุ่ม ๗ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ มีขนาด

^{๑๙๑} พระอวัชชัย จารุธมโม (ศรีสุข), “ประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์: กรณีศึกษาวัดในอำเภอหนองแขง จังหวัดสระบุรี” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๙๒} ปรากฏ บุตรโยจันโท, “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๘).

โรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน^{๑๙๓}

สุภัทรมาศ จรรย์เวชวัฒนา ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารตำบลบ้านฉาง พนักงานเทศบาล และผู้นำชุมชน จำนวน ๖ คน ผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารจัดการของเทศบาลบ้านฉางตามหลักธรรมาภิบาล ได้จัดทำโครงการตามนโยบายและเทศบัญญัติในด้านต่าง ๆ แต่ยังมีปัญหาในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานการทำงานในเทศบาลยังไม่เป็นระบบ โดยพนักงานส่วนหนึ่งยังคงยึดติดกับระบบงานแบบเก่า ไม่ยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ทางด้านกระบวนการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารเทศบาลตำบลบ้านฉาง พบว่าเทศบาลตำบลบ้านฉางมีความเสมอภาคและการกระจายพัฒนาอย่างทั่วถึงไม่มีการเลือกปฏิบัติและได้จัดตั้งคณะกรรมการชุมชนร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา พบว่าคณะกรรมการชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามานั้นบางคนไม่เห็นแก่ประโยชน์ชุมชน แต่จะเข้ามาเพื่อหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง^{๑๙๔}

มัทนา เหลืองนาคทองดี ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความรู้ความเข้าใจในการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของนักธุรกิจไทย” โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ผลการศึกษาพบว่า อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานบริหาร มีความสัมพันธ์กับความรู้ความเข้าใจเรื่องธรรมาภิบาลอย่างนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า ๔๐ ปี การศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และเป็นผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาลมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย การศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นผู้บริหารระดับกลาง นอกจากนั้นพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีการเปิดรับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากสื่อต่างๆ ค่อนข้างน้อยมากและยังพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีทัศนคติที่ดีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กร^{๑๙๕}

ชัยวัฒน์ อัดพัฒน ได้ทำวิจัยเรื่อง “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นครูผู้สอนและเป็นเพศหญิง มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ๒๐ ปีขึ้นไป

^{๑๙๓} พระปลัดคำภา สิมบิตา, “การใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒).

^{๑๙๔} สุภัทรมาศ จรรย์เวชวัฒนา. “การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง” , วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๗).

^{๑๙๕} มัทนา เหลืองนาคทองดี, “ความรู้ความเข้าใจในการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของนักธุรกิจไทย”, รายงานการวิจัย, หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ ๑๔, (วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๕).

๒. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูผู้สอนมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

๓. การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาล ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๔. การนำหลักการและแนวการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทั้ง ๖ งานของสถานศึกษาเป็นอย่างดี มีความเหมาะสมในระดับมากและมากที่สุด^{๑๙๖}

ทองอินทร์ มนต์รี ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการของประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของสถานีตำรวจนครบาลจักรวรรดิ กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนที่มีอาชีพแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการตามหลักธรรมาภิบาล ของสถานีตำรวจนครบาลจักรวรรดิ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๑^{๑๙๗}

บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และ ดร.บุญมี ลี ได้ทำวิจัยเรื่อง “ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล” โดยสรุปแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการปกครองที่ดีที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมสังคมประชาธิปไตยในประเทศไทย จึงมีการเสนอแนะกล่าวถึงแนวคิดนี้อย่างกว้างขวางอีกทั้งมีความพยายามที่จะให้มีการนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติ มีการกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ และเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า ถ้าระบบบริหารราชการมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ นอกจากจะมีส่วนทำให้รัฐบาลมีเสถียรภาพแล้วยังสร้างความเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ และสามารถนำไปสู่การลดการทุจริตซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของประเทศได้ ในประเทศไทยได้มีองค์กรของทางราชการ เช่น สำนักงาน ก.พ. กระทรวงมหาดไทย และสถาบันการศึกษาได้เริ่มนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้กับการปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่า ยังอยู่ในช่วงของการใช้ได้ไม่นานนัก ซึ่งจะต้องติดตามเพื่อประเมินระดับความสำเร็จของการมีธรรมาภิบาลต่อไปในอนาคต แม้แต่กฎหมายรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้มีบทบัญญัติที่กล่าวถึงรัฐบาลกับธรรมาภิบาลในประเด็นสำคัญ เช่น ความโปร่งใส มีการตรวจสอบ ความมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ในทำนองเดียวกันกับรัฐธรรมนูญฉบับนี้กำลังจะถูกประเมินข้อดีและข้อเสีย เพื่อจะมีการแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนต่อไป จึงเป็นเรื่องที่ต้องติดตามว่าหลักธรรมาภิบาลที่ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขประการใดในอนาคต^{๑๙๘}

^{๑๙๖} ชัยวัฒน์ อุตพัฒน์, หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร, (กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔).

^{๑๙๗} ทองอินทร์ มนต์รี, “ความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการของประชาชน ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานีตำรวจนครบาลจักรวรรดิ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๑๙๘} บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และ ดร.บุญมี ลี, รายงานการวิจัยเรื่องตัวชี้วัดธรรมาภิบาล, (สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔).

มัทนา เหลืองนาคทองดี ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความรู้ความเข้าใจในการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของนักธุรกิจไทย โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์” ผลการศึกษาพบว่า อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานบริหาร มีความสัมพันธ์กับความรู้ความเข้าใจเรื่องธรรมาภิบาลอย่างนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า ๔๐ ปี การศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และเป็นผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาล มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย การศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นผู้บริหารระดับกลาง นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีการเปิดรับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากสื่อต่างๆ ค่อนข้างน้อยมาก และยังพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีทัศนคติที่ดีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กร^{๑๙๙}

โกวิท ธนการพานิช ได้ทำวิจัยเรื่อง “ธรรมาภิบาลในการบริหารงานการไฟฟ้านครหลวง” ได้ให้ความหมายตาม รับขวัญ ภาคภูมิ พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต ๑ ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกการบริหารตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕^{๒๐๐}

นายสุธี เดชเพชร ได้ทำวิจัยเรื่อง “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานเรือนจำ: กรณีศึกษาเรือนจำกลางบางขวาง” พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุในภาพรวมและรายด้านทั้ง ๖ ด้าน ไม่มีผลทำให้ทัศนคติที่มีต่อการบริหารงานเรือนจำกลางบางขวางตามหลักธรรมาภิบาล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ^{๒๐๑}

อรพินท์ สฟโชคชัย ได้ทำวิจัยเรื่อง ศึกษาแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารงานส่วนท้องถิ่นเพื่อเสนอรูปแบบและแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาล ในระดับตำบลและหมู่บ้าน ผู้วิจัยได้เลือก อบต. ชมพู อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ เป็นพื้นที่ทำการศึกษาโดยได้รับความร่วมมือกับผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาลและเจ้าหน้าที่อย่างเข้มแข็งและต่อเนื่องจากการดำเนินงานภาคสนามร่วมกับผู้ปฏิบัติระดับตำบล ทำให้สามารถรวบรวมบทเรียนและแนวคิดจากการปฏิบัติจริง ผลการศึกษา อบต. ที่มี ธรรมาภิบาล ในภาคปฏิบัติเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม แม้ว่าผลการศึกษาในพื้นที่ทดลองยังไม่สมบูรณ์นัก แต่ก็มีข้อมูลบางส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นว่าประโยชน์ในการเผยแพร่แนวคิดและขั้นตอนการปฏิบัติในการสร้าง อบต. ธรรมาภิบาลต่อไป กระบวนการพัฒนา ธรรมาภิบาลระดับ อบต. เริ่มตั้งแต่กระบวนการการสร้างความรู้ความเข้าใจ การกำหนดแนวทางและรูปแบบการทดลอง

^{๑๙๙}มัทนา เหลืองนาคทองดี, “ความรู้ความเข้าใจในการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของนักธุรกิจไทย”, งานวิจัย, หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาคีรัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ ๑๔, (วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๔๕).

^{๒๐๐}โกวิท ธนการพานิช, “ธรรมาภิบาลในการบริหารงานการไฟฟ้านครหลวง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๒๐๑}นายสุธี เดชเพชร, “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานเรือนจำ: กรณีศึกษาเรือนจำกลางบางขวาง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

ปฏิบัติ และสิ้นสุดที่การทบทวนและสรุปทเรียน อบต. ชมพู เลือกระบุหลัก ธรรมาภิบาล ๔ หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และความคุ้มค่า ส่วนอีกสองหลักคือ หลักความรับผิดชอบ และหลักคุณธรรมยังไม่ได้ดำเนินการ เป็นเรื่องนามธรรมที่จะต้องใช้การณรงค์และการสร้างจิตสำนึกสำหรับการศึกษาในโครงการนี้ยังไม่สามารถสร้างกลไกในเชิงการบริหารจัดการได้เนื่องด้วยเป็นเรื่องระยะยาวและโครงการมีข้อจำกัด^{๒๐๒}

อาจพล วงศ์บุษราคัม ได้ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารงานของกรมชลประทานตามหลัก ธรรมาภิบาล” ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกรมชลประทานที่มีสถานภาพที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานด้านกฎหมายและที่ดินตามหลักธรรมาภิบาล ไม่แตกต่างกัน^{๒๐๓}

พัชรพร วีรสิทธิ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของ บุคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหา และอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่ ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม” ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงาน ประกันสังคมส่วนใหญ่มีความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มืองค์ประกอบด้านวิมิงสาอยู่ในระดับสูง^{๒๐๔}

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งเป็นหลักในการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามหลักธรรม ซึ่งผู้วิจัย ได้นำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคือทำให้คนมีคุณธรรม มีความโปร่งใส มีส่วนร่วม มีความ รับผิดชอบ และเป็นคนที่คุ้มค่าจริงๆ

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์ในอำเภอ อุทุมพร จังหัดกำแพง สะพือ ประเทศกัมพูชา” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำมากำหนดเป็น กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ จำนวนพรรษา วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์ ในอำเภอ อุทุมพร จังหัดกำแพงสะพือ ประเทศกัมพูชา ตามขอบข่ายการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ ๑) ด้านการวางแผน ๒) ด้านการสรรหา ๓) ด้านการพัฒนา ๔) ด้านการธำรงรักษา

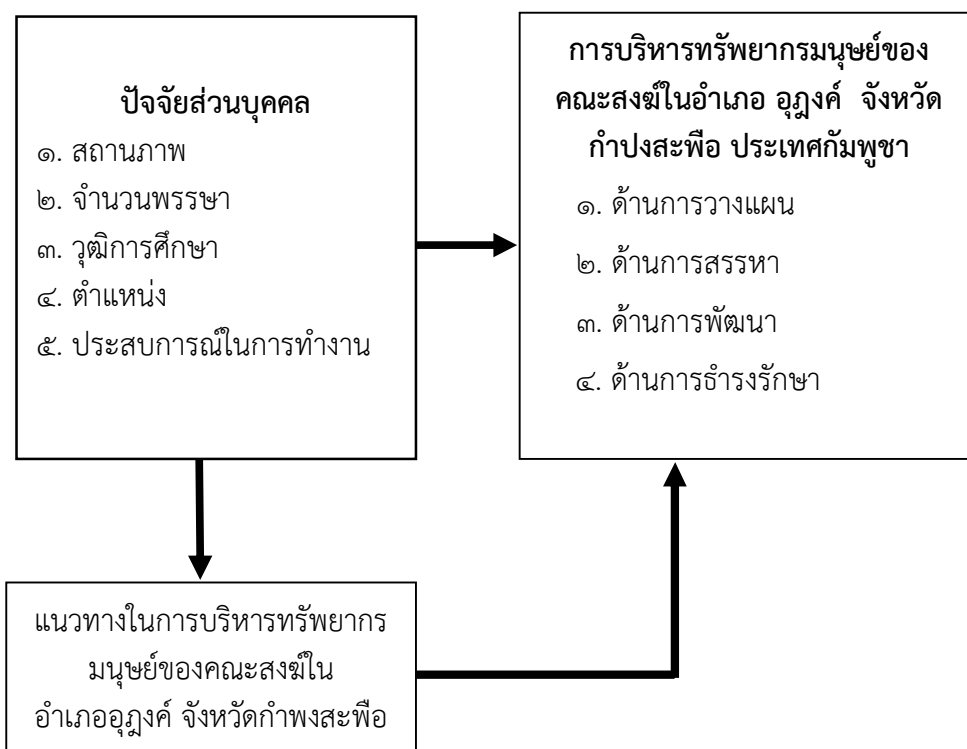
^{๒๐๒} อรพินท์ สฟโชคชัย, **แนวทางการนาหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารงาน ส่วนท้องถิ่น**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, ๒๕๔๓), หน้า ๔๕.

^{๒๐๓} อาจพล วงศ์บุษราคัม, “การบริหารงานของกรมชลประทานตามหลักธรรมาภิบาล”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

^{๒๐๔} พัชรพร วีรสิทธิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหา และอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม”, **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖).

ตัวแปรต้น (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



แผนภาพที่ ๒.๓ : กรอบแนวคิดในการวิจัย