

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในอำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งศึกษาถึงการนำหลักธรรม อิทธิบาท ๔ (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์นั้นนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารองค์การที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

๒.๑ เอกสารที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๑.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร

๒.๑.๑.๑.๑ ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๑.๑.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๑.๑.๑.๓ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑) การวางแผนการบริหารทรัพยากร

๒) การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล

๓) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๔) การธำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์การ

๕) การให้บุคลากรพ้นจากองค์การ

๒.๑.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๑.๒.๑ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๑.๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

๑) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ

๒) กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการสร้างการจูงใจ

๓) กลุ่มทฤษฎีเสริมแรง

๒.๑.๓ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับอิทธิบาท ๔

๒.๑.๔ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๒.๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิบาท ๔

๒.๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม

๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ เอกสารที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในบรรดาทรัพยากรการบริหารขององค์การ อันประกอบด้วย M's ต่างๆ ได้แก่ คน(Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เครื่องจักร(Machine) การจัดการ(management) ตลาด (Market) และเวลา (Minute) นั้น เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่า คนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์การ จนกล่าวได้ว่า ทรัพยากรจะทำหน้าที่ “บริหารทรัพยากรอื่นๆ จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ ขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒.๑.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์การใดที่สามารถสรรหา พัฒนา และธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับองค์การนั้น ย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

๒.๑.๑.๑.๑ ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการจัดการทรัพยากรบุคคล เดิมเรียกว่าการบริหารงานบุคคล ก่อนหน้านั้นในช่วงต้นของทศวรรษ ๑๙๗๐ มีความพยายามที่เรียกว่า การใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล แต่ไม่ได้รับการยอมรับ นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลยังรู้จักกันภายใต้ชื่อว่า การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล หรือ การบริหารบุคลากร หรือการจัดการบุคลากร ทั้งหมดนี้เป็นแนวคิดและเทคนิคของการจัดการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนหรือบุคคล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ได้แก่

อมรา รัตตากร และกาญจนา จิตต์วัฒน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการทุกคน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่สำคัญเป็นอันดับแรกของการบริหารองค์การ ทั้งนี้เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ได้คนที่ดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานอยู่กับองค์การได้นานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ^๑

ธีรยุทธ พึ่งเทียร และสุรพล สุษะพรหม ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ ในองค์กรใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารที่กล่าวนี้ เพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและใช้บุคคลนั้น ให้เกิดประโยชน์

^๑อมรา รัตตากร, ผศ.ดร. และกาญจนา จิตต์วัฒน์, ผศ., การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ออฟเซ็ทเพรส, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

แก่องค์การในด้านประสิทธิภาพของงานและเกิดผลงานมากที่สุด ดังที่ศาสตราจารย์ ไนโกร (Felix B. Nigro) กล่าวอย่างกะทัดรัดว่า การบริหารบุคคลนั้น คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ^๒

เฮอริเบิร์ต เอ. ซีมอน (Simon, Herbert A.) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน^๓

มอนดี้ อาร์ เวน (Mondy R. Wayne) และโรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M. Noe) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก ๖ ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์^๔

อนิวัช แก้วจางค์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์การ ตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือก จัดวางในตำแหน่ง การดูแล อำรงรักษาและการออกจากตำแหน่งงานเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนจากความหมายดังกล่าว ยังได้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่าต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ มีความรอบคอบและระมัดระวัง เนื่องจากหากกระทบในขั้นตอนหนึ่งก็อาจส่งผลกระทบต่อขั้นตอนอื่นๆได้ จึงพบว่า องค์การในปัจจุบันได้หันมาให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น อีกทั้งพื้นฐานที่ว่าคนจะต้องยอมรับเกียรติภูมิ ค่าของความเป็นคน การยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน การให้การยกย่อง การสร้างความสัมพันธ์ การที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างเท่าเทียมกัน จะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและทำให้พวกเขายอมอุทิศกายและใจ เพื่อองค์การของพวกเขาอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจึงส่งผลดีต่อองค์การในที่สุด^๕

อาร์ เวน มอนดี้ (R.Wayne Mondy) และ โรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M. Noe) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก ๖ด้านได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและ

^๒ ธีรยุทธ พิงเทียร, ดร., และ สุรพล สุยะพรหม, ดร., การบริหารงานบุคคลและวิชาความถนัดเชิงวิเคราะห์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุตรไพศาล, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^๓ Simon, Herbert A, **Administrative Behavior**, (New York : The Macmillan Company, 1947), p 3.

^๔ Mondy R. Wayne and Robert M. Noe, **Human Resource Management**, (Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall, 1996), pp. 4-6.

^๕ อนิวัช แก้วจางค์, ดร., **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** , (สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒ - ๓.

ผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์^๖

วิช วิษนิภาวรรณ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทั่วไปมีความหมายกว้างขวางมาก ถ้าเกี่ยวข้องกับการบริการ จะหมายถึง การวางแผนกำลังคน การรับบุคลากรเข้าทำการบริหาร การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน การเลื่อน ลด ปลด โอน ย้าย การจูงใจ การพุนบำเหน็จรางวัล การลงโทษ วินัย บุคคลสัมพันธ์การธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม สัมมนา และ สันทนาการ เป็นต้น^๗

روبินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการประสานกิจกรรมหรืองานต่างๆเข้าด้วยกัน ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การดำเนินงานของคนอื่น^๘

เสนาะ ตีเยาว์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น^๙

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งส่งเสริมเพื่อการพัฒนาและธำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพดีทั้งกายและจิต พร้อมทั้งจะทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีที่ช่วยให้สมาชิกที่พ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดที่เกี่ยวกับงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข^{๑๐}

ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทรัพยากรบุคคล มีความหมายครอบคลุมถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ /หรือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา

^๖Mondy , R.Wayne and Noe , Robert M. , **Human Resource Research** , Sixth Edition , Upper Saddle River, (New Jersey : Prentice-Hall), 1996 , pp. 4 - 6.

^๗วิช วิษนิภาวรรณ , ดร., **หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๐๑.

^๘Robbins, Stephen P.and Coulter,M. **Management**, (7thed.New Jersey : prentice Hall International, Lnc),2002 p.6.

^๙เสนาะ ตีเยาว์, ดร., **การบริหารงานบุคคล** , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๓๒), หน้า ๑๐.

^{๑๐}พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (คณะวิชาวิทยาการจัดการ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการ
 อารงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life :
 QWL.) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันเมื่อต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้
 สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต^{๑๑}

แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler)^{๑๒} ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง
 การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กรซึ่งครอบคลุมภารกิจ
 ต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกื้อกูล การ
 ประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น
 นโยบายของวิธีปฏิบัติงานและระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่ง
 เปรียบเสมือนตัวแปรต้น ผลการดำเนินงานของพนักงานในองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรตาม และหาก
 พฤติกรรม ทักษะ และผลการดำเนินงานของพนักงานเป็นไปตามที่องค์กรพึงประสงค์แล้ว ย่อม
 ส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๓}

แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล
 หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กรซึ่ง
 ครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และ
 ผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์^{๑๔}

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล
 เป็นการบริหารหรือปฏิบัติของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากร ใน
 องค์กร/หน่วยงานตั้งแต่การจัดสรรตำแหน่ง การคัดเลือกบุคคล การบรรจุ การโอน การย้าย การ
 ฝึกอบรม การปกครอง การดำเนินการทางวินัย การพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ
 ตลอดจนถึงการให้พ้นจากองค์กร/หน่วยงาน ซึ่งเป็นระบบของการปฏิบัติในการสรรหาและ
 คัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมทั้งคุณสมบัติและความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร/
 หน่วยงาน พร้อมทั้งพัฒนาให้บุคลากรมีและใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์
 ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จนองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการอาร
 รักษามูลค่าในองค์กรด้วยการปกครองตาม กฎ ระเบียบที่กำหนดไว้และสวัสดิการต่างๆ จนพ้น

^{๑๑} ัญญพันธ์ เขจรนันท์, ผศ.ดร., การจัดการทรัพยากรมนุษย์ , (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ด
 ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๙), หน้า ๑๕.

^{๑๒} Gary Dessler, *Human Resource Management*, (Upper Saddle River, New Jersey :
 Prentice-Hall, 1997), p. 2.

^{๑๓} สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, ผศ.ดร., การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด, (กรุงเทพมหานคร :
 ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม. ที. ดิเพรส, ๒๕๔๙), หน้า ๑๙.

^{๑๔} Gary Dessler , *Human Resource Management*, (Upper Saddle River, New Jersey :
 Prentice-Hall, 1997), p. 2.

จากการทำงานในองค์กร/หน่วยงาน นั้นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถตอบสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร/หน่วยงาน บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หมายถึง คน ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งที่ต้องใช้ในการจัดการ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดเมื่อเทียบกับทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นทรัพยากรที่เป็นทุนที่มีค่าและให้ผลตอบแทน การลงทุนทั้งในระดับชาติและระดับองค์กรควรที่จะให้ความสำคัญกับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ แม้ทรัพยากรมนุษย์จะไม่ใช่วัตถุประสงค์ แต่ต้องถือว่าเป็นทรัพยากรในการจัดการที่ซื้อหามาด้วยเงินได้ไม่มากนัก เพราะการที่จะซื้อใจคนเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยากมาก องค์กรอาจซื้อใจคนบางคนได้ในบางเวลา แต่ไม่อาจซื้อใจคนได้ตลอดเวลา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) เป็นคำที่นำมาใช้แทนคำว่า การจัดการบุคคล (Personnel Management) เพราะ การจัดการบุคคล จะมีความหมายที่ค่อนข้างจะแคบ มีขอบเขตเพียงการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร การทำงาน การลา การเข้าออกของพนักงาน การจัดสวัสดิการและการบริการ และมีการจัดฝึกอบรมเฉพาะให้บุคลากรสามารถทำงานได้เท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว ไม่ได้มีการพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้รอบด้านเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ผู้ใดทำงานอะไรก็จะมีความรู้เฉพาะในส่วนที่ตนเองปฏิบัติอยู่เท่านั้น

แต่เมื่อเปลี่ยนมาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงขอบข่ายของบทบาทภารกิจ มีความครอบคลุมกว้างขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถสูงขึ้น และมีระบบการจัดการที่ครอบคลุมส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด การเปลี่ยนจากการจัดการบุคคลมาสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับการเป็นแหล่งข้อมูล ให้คำแนะนำปรึกษา และพัฒนาบุคลากรและระบบบริหาร และการมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรมากขึ้น โดยมีแนวความคิดที่ให้คนเป็นศูนย์กลาง^{๑๕}

ธงชัย สมบูรณ์ ได้ให้ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ไว้ว่า เป็นการดำเนินการบนพื้นฐานกระบวนการลูกโซ่ (Chain Circle) ตั้งแต่การวางแผน กำหนดแผนงาน อัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดีมีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพัฒนาการเป็นคนขององค์กร ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญของ “ ทรัพยากรมนุษย์ ” ใน ๓ ประการคือ

^{๑๕} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ , พิมพ์ครั้งที่ ๗,(นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๕ - ๗.

๑. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์กร มีค่าใช้จ่าย
๒. ศักยภาพของมนุษย์ พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด
๓. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งสร้างเสริม และเพิ่มคุณค่าของผลผลิต และการบริการขององค์กร

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรมีพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เนื่องจากได้ตระหนักถึงความสำคัญว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่จะต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์กร เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์กรจะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้จัดการทุกคนจะต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางแห่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่แก่องค์กร^{๑๖}

อึ้งซังคัง คังคาสวัสดิ์ ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้างาน คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลตัวจริง โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้ช่วยในการให้คำแนะนำ หรือช่วยเหลือในด้านอื่นๆ เช่น เป็นคนที่คอยแนะนำว่าวิธีการตกเตียงที่ถูกต้องควรจะทำอย่างไร หนังสือตกเตียงที่ถูกต้องเป็นอย่างไร โดยฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้จัดเตรียมไว้ให้ ในระหว่างการตกเตียงพนักงาน หากหัวหน้างานไม่มั่นใจหรือไม่แน่ใจ ฝ่ายบุคคลก็พร้อมจะช่วยเหลือเข้าไปเป็นพยานในห้องตกเตียงให้เสมอ แต่บทบาทหลักในการตกเตียงให้คุณให้โทษลูกน้องจะต้องเป็นของหัวหน้างาน ไม่ใช่ฝ่ายบุคคลไปแย่งบทบาทมาทำเองเหมือนหนึ่งเป็นหัวหน้างานโดยตรง ซึ่งหัวหน้างานจะต้องมีทักษะการคัดเลือกคนที่ดี เพื่อลดปัญหาจากลูกน้องในอนาคต ดังนั้นก่อนที่จะดำเนินการอะไรในเรื่องของคน หัวหน้างานจึงควรจะต้องกลับมาตั้งต้นทำความเข้าใจในหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องเสียก่อน ตั้งแต่การที่หัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการสรรหาคัดเลือกผู้สมัครงานที่ต่อไปจะต้องเข้ามาเป็นลูกน้องของเราได้อย่างถูกต้อง^{๑๗}

วิลาวรรณ รพีพิศาล ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

๑. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์การ ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์การ
๒. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังส่งผลให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จะรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น

^{๑๖} รังชัย สมบุญ, ดร., การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒ – ๑๓.

^{๑๗} อึ้งซังคัง คังคาสวัสดิ์, หัวหน้างานกับการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น), ๒๕๕๓), หน้า ๔๖ – ๔๗.

๓. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย

๔. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง^{๑๘}

อำนวยการ แสงสว่าง ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับการจัดอันดับความสำคัญให้เป็นพลังอำนาจใหม่ และมีเกียรติยศชื่อเสียง ซึ่งเป็นส่วนประกอบโครงสร้างขององค์กร คือ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่องค์กรจะพึงได้รับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประโยชน์ ดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่องค์กร เนื่องจากมีการแข่งขันกันเป็นจำนวนมากค่อนข้างสูงในการจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งของเอกชนและรัฐบาล

๒. ช่วยจัดสรรหาบุคลากร ให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

๓. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยวิธีการฝึกอบรมด้านวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น

๔. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ

๕. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัวและความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน^{๑๙}

อนิวัช แก้วจำนงค์ ได้ให้แนวความคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการทำงานที่ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนและสัมพันธ์กับทุกหน่วยงานในองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนหน่วยงานที่คอยเสริมสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มคุณภาพให้กับคนในองค์กรจึงมีความสำคัญและมีส่วนเสริมสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ทุกๆองค์กรได้หันมาให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นตามลำดับ รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้จัดการเรียนการสอนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก จึงเป็นสัญญาณบ่งบอกว่าอนาคตอันใกล้นี้้องค์การ

^{๑๘} วิลาวรรณ รัตพิศาล, ผศ., การบริหารทรัพยากรมนุษย์ , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถการ, ๒๕๕๐), หน้า ๕ - ๖.

^{๑๙} อำนวยการ แสงสว่าง, รศ., การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอักษรภาพพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๓ - ๔.

สมัยใหม่จะให้ความสำคัญกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นและมีความต้องการมีอาชีพในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรเพื่อการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันในการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะกลายเป็นจุดขายที่สร้างความโดดเด่นและภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) ที่กำลังเฝ้ามององค์กร โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเป็นมืออาชีพเพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ^{๒๐}

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวได้ว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทุกๆ องค์กร/หน่วยงาน ต้องตระหนักถึงความสำคัญ คือ ทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นทรัพย์สินขององค์กร/หน่วยงาน มิใช่ค่าใช้จ่าย แต่คุณค่าของแต่ละบุคคลมีผลต่อการดำเนินงานทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ และทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์กรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กร/หน่วยงานกำหนดไว้ ในส่วนศักยภาพของมนุษย์สามารถ พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด โดยต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล มีส่วนให้องค์กร/หน่วยงานพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นเชิงธุรกิจ หรือการให้บริการต่างๆ

๒.๑.๑.๓ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล

วิธีการหรือหลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือการจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดี แล้วได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้เขามีจิตใจทุ่มเทและมีความรับผิดชอบงาน โดยการให้ความเป็นธรรมในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งฐานะและเงินเดือน มีการฝึกอบรมให้เขามีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ตลอดจนจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลให้เขามีกำลังใจที่ดี สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้นำเอาวิธีการหรือหลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคลมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับองค์กร/หน่วยงานนั้นๆ

พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวชที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบบัญญัติจตุตถกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่าพระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์ จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท และเมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์ โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่านิสสัยมุตตะกะ คือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมี

^{๒๐} อนิวัช แก้วจันทน์, ดร. , การจัดการทรัพยากรมนุษย์ , (สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑ – ๑๒.

ความจำเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการนี้ก่อให้เกิดระบบโรงเรียนในวัด ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา^{๒๑}

ธีรยุทธ พึ่งเทียร และสุรพล สุษะพรหม ได้กล่าวเกี่ยวกับ วิธีการหรือหลักการของการบริหารงานไว้ว่า การที่จะดำเนินการให้บรรลุผลของการบริหารงานบุคคล จึงมีกระบวนการเป็นอันมาก ซึ่งอาจลำดับขั้นที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้ คือ

๑) การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล, การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์, การวางโครงการปฏิบัติ, กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ, การจำแนกตำแหน่ง และการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง

๒) การสรรหาคนมาทำงาน, การเลือกสรรและทดสอบ, การให้ทดสอบปฏิบัติงาน, การบรรจุแต่งตั้ง และการจัดทำทะเบียนประวัติ

๓) การย้ายและโอน, การพัฒนาตัวบุคคล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๔) การพิจารณาความดีความชอบ, การเลื่อนตำแหน่งฐานะ, การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน, การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล, การปกครองบังคับบัญชา และการรักษาวินัย

๕) การให้พ้นจากงาน, การจัดระบบบำเหน็จบำนาญและการศึกษาเกี่ยวกับตัวบุคคล^{๒๒}

กระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องปฏิบัติอย่างครบถ้วน จะละเว้นเสียอย่างหนึ่งอย่างใดหาได้ไม่ เพราะแต่ละกระบวนการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันประดุจลูกโซ่ โดยพิจารณาได้ดังนี้ การเลือกสรรคนเพื่อจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การนั้น จะต้องให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง ซึ่งจะได้มาก็ด้วยวิธีการสรรหา และเลือกสรรหรือการทดสอบที่ดี แต่บุคคลจะปฏิบัติหน้าที่บังเกิดประสิทธิภาพเพียงใดหรือไม่อยู่การมอบหมายงานด้วยว่า เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถหรือความถนัดจัดเจนของเขาหรือไม่ ยิ่งไปกว่านั้นการที่จะสร้างเสริมกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความพึงพอใจในงาน ก็ต้องมีการบำรุงขวัญหรือให้ประโยชน์เกื้อกูลที่เพียงพอ นอกจากนี้การผลิตคน สร้างคนให้มีฝีมือ ความรู้ ความชำนาญ ก็ต้องมีการพัฒนาตัวบุคคลไปด้วย^{๒๓}

บัณฑิตย์ อินทราช ได้กล่าวเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า สามารถที่จะสรุปขั้นตอนซึ่งเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง ตั้งแต่เริ่มต้นรับคนเข้ามาทำงานจนกระทั่งออกไป โดยในการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ มีขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่ามีอยู่ ๔ ลักษณะด้วยกัน คือ

^{๒๑} พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒.

^{๒๒} ธีรยุทธ พึ่งเทียร, ดร. และ สุรพล สุษะพรหม, ดร., **การบริหารงานบุคคลและวิชาความถนัดเชิงวิเคราะห์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, ๒๕๔๖), หน้า ๕.

^{๒๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖.

๑) การแสวงหาบุคคล หมายถึงการให้บุคคลที่เข้ามาทำงานมีความเหมาะสมกับงาน สิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม

๒) การบำรุงรักษาบุคคลที่มีอยู่ ทำอย่างไรจะทำให้คนที่ทำงานอยู่กับหน่วยงานเต็มใจทำงานอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุดได้ และจะต้องให้เขาทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓) การพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ คือการกระตุ้นหรือพัฒนาบุคคลเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องกัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น เช่น การเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้แก่ผู้ที่กำลังทำงานอยู่ หรือพยายามที่จะเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการทำงานของเขาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มทักษะความมั่นใจในการทำงาน ฯลฯ

๔) การให้บุคคลพ้นจากงานหรือพ้นจากหน้าที่ มีสาเหตุหลายประการด้วยกัน เช่น การเกษียณอายุ การลาออก การให้ออก การปลดออก การย้ายหรือโอน หรือในกรณีที่มีการปรับปรุงหน่วยงานแล้วจำเป็นต้องลดจำนวนผู้ทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน สิ่งที่กำลังมานั้น เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลต้องพ้นจากงานไปทั้งนั้น ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ที่กำลังจะพ้นจากงานไปเกิดความพอใจ และมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงานอยู่เช่นเดิม^{๒๔}

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการดังนี้ คือ (๑) การสรรหา หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม และจำนวนที่ต้องการอันจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ (๒) การพัฒนา หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรโดยการฝึกอบรมบุคลากร โดยทักษะดังกล่าวจำเป็นต่อการทำงาน (๓) การบริหาร ค่าตอบแทน หมายถึง การบริหารงานประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากร เพื่อตอบแทนผลการทำงานของบุคลากร (๔) การประสานประโยชน์ หมายถึง การประสานประโยชน์ของบุคลากรองค์การและสังคมเข้าด้วยกัน (๕) การบำรุงรักษา หมายถึง การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์การด้วยมาตรการทางการบริหารบุคคลต่าง ๆ และ (๖) การพ้นจากองค์การ ได้แก่ การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการพ้นจากองค์การของบุคลากร เช่น การลาออก การดำเนินการตามมาตรการทางวินัยให้บุคลากรพ้นจากองค์การ^{๒๕}

อภิชัย ศรีเมือง ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับ แนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่าการที่จะศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะวิกฤติ เศรษฐกิจ ควรทราบถึง แนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การสรรหา (Recruitment) พัฒนา (Development) และการบำรุงรักษา (Retention) คนดี คนเก่ง ให้อยู่กับองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การจึงเป็นเรื่องของกระบวนการต่างๆ คือ

^{๒๔} บัณฑิตย์ อินทรชิ่ง , การบริหารงานบุคคลและการสัมมนางานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๖) , หน้า ๑๐๕ – ๑๐๖.

^{๒๕} Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, 3rd ed, (Tokyo : McGraw-Hill, 1971), p. 6.

การสรรหา (Recruitment) การวางแผนเพื่อกำหนดความต้องการกำลังคน กำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การทำสัญญาจ้างงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่

การพัฒนา (Development) การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยการสอนงาน การฝึกอบรม สร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรโดยวิธีการต่างๆ

การบำรุงรักษา (Retention) การให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการเกื้อกูลต่างๆ ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน เบี้ยขยัน ค่าล่วงเวลา ค่าตำแหน่ง สวัสดิการรักษายาบาล การประกันชีวิต ฯลฯ รวมทั้งการสร้างเสริมให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหาขัดแย้งต่างๆ ได้ด้วยความเข้าใจ

จะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปเพื่อการสร้างความสำเร็จเติบโต ก้าวหน้าให้แก่องค์กรและบุคลากร ในลักษณะการสร้างมูลค่าให้แก่บุคลากร และให้บุคลากรสร้างมูลค่าเพิ่มกับองค์กร^{๒๖}

ในการพิจารณาขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ขององค์กรเสียก่อนจึงจะทำให้มองเห็นถึงขอบเขตของการจัดการทรัพยากรได้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ขององค์กร และการที่จะบรรจุวัตถุประสงค์ทั้งขององค์กร และบุคลากรดังกล่าวได้ทั้งหมด การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีขอบเขตครอบคลุมถึงหน้าที่ที่สำคัญ ๒ หน้าที่คือ หน้าที่การจัดการ (Management Functions) และหน้าที่ในการปฏิบัติการ (Operative Functions) หน้าที่ในการจัดการครอบคลุมถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดองค์การการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ลงในตำแหน่งงาน การอำนวยการและการสั่งการ และการควบคุมให้เป็นไปตามแผนทรัพยากรมนุษย์ ส่วนหน้าที่ในการปฏิบัติการจำแนกออกเป็นหน้าที่เกี่ยวกับองค์กร และหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

หน้าที่เกี่ยวกับองค์กรเป็นหน้าที่หรืองานสนับสนุนช่วยเหลือฝ่ายต่างๆ ในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ การสร้างสรรค์ และการกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์ การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับผู้บริหารฝ่ายต่างๆ การให้บริการ และการควบคุมการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ซึ่งมีความครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มหาทรัพยากรมนุษย์เข้ามาจนกระทั่งทรัพยากรมนุษย์ออกจากองค์กรไป^{๒๗}

แม้นักวิชาการต่างประเทศก็ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนมากมาย คือ วิลเลียม บี. แคสเตเตอร์ (William B. Castetter) ได้กำหนด

^{๒๖} อภิชัย ศรีเมือง, ดร., กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีดการพิมพ์จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓๓.

^{๒๗} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ , พิมพ์ครั้งที่ ๗, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , ๒๕๕๗), หน้า ๑๗ - ๑๘.

กระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ๑๑ ประการดังนี้ (๑)การวางแผนกำลังคน (๒)การกำหนดค่าตอบแทน (๓) การสรรหา (๔) การคัดเลือก (๕) การบรรจุ (๖) การพัฒนา (๗) การประเมินผล (๘) การบำรุงรักษา (๙) การประกันความมั่นคง (๑๐) การรวมตัวเพื่อเรียกร้องผลประโยชน์ และ (๑๑) การสมาคมวิชาชีพ^{๒๘}

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวได้ว่า วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่เป็นเรื่องการดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร/หน่วยงาน เพื่อการสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร/หน่วยงาน และบุคลากร ในลักษณะการสร้างมูลค่าให้แก่บุคลากร และให้บุคลากรสร้างมูลค่าเพิ่มกับองค์กร/หน่วยงาน มีผลต่อการดำเนินงานทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมากำหนดขอบเขตวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความครอบคลุม ๕ ด้าน คือ การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล , การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล , การพัฒนาทรัพยากรบุคคล , การดำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร และการให้บุคลากรพ้นจากองค์การ

วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งรายละเอียดที่สำคัญ มีดังนี้

๑) การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สามารถกระทำได้ด้วย การวางแผนจากบนลงล่าง (Top - Down Approach) และการวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom - up Approach) ผสมผสานกัน กล่าวคือการวางแผนจากบนลงล่างจะเริ่มต้นที่แผนหลักขององค์กรก่อนกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาสถานการณ์ต่างๆ ในขณะนั้น การวางแผนจากบนลงล่างเป็นการเริ่มต้นวางแผนจากข้างบนลงมาข้างล่างหรือที่เรียกว่า นโยบายเป็นใหญ่ ที่จะใช้ได้ผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพราะวัตถุประสงค์เป็นเสมือนตัวเชื่อมกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานทุกหน่วยในองค์กร การวางแผนบุคลากรจะต้องพิจารณาจากแผนหลักหรือแผนกำไรและแผนการผลิตขององค์กร กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สามารถพิจารณาได้เป็น ๒ ลักษณะที่สำคัญ คือ ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และลำดับขั้นของกิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์^{๒๙}

๑.๑) ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มี ๕ ขั้นตอน ดังนี้

- การจัดทำแผนหลักขององค์กร
- การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์โดยยึดแผนหลักขององค์กร
- การพิจารณาสถานการณ์ต่างๆ ในขณะนั้น ซึ่งได้แก่จำนวนและลักษณะของ

แรงงานในองค์กร สภาพของตลาดแรงงาน สำหรับใช้เป็นปัจจัยเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานทางด้านแรงงานสำหรับอนาคตให้สอดคล้องกัน

^{๒๘} William B. Castetter, *The Personnel Function in Education Administration*, 2 ed , (New York : McGraw-Hill, 1976), p. 13.

^{๒๙} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ , พิมพ์ครั้งที่ ๗, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๕๘.

- การเปรียบเทียบความต้องการทางด้านแรงงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่ ว่าเหมาะสมกันหรือไม่ หากมีการขาดแคลนแรงงานหรือมีจำนวนแรงงานมากเกินไป ก็จะได้ดำเนินการเพิ่มหรือลดระดับแรงงานให้สอดคล้องกับงาน

- การกำหนดแผนกลยุทธ์ทางด้านงานบุคคล ให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่า วิธีการเข้าสู่ปัญหาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะมุ่งที่การบรรลุวัตถุประสงค์หลักเป็นสำคัญ โดยไม่พิจารณาว่าส่วนงานใดซึ่งเป็นส่วนย่อยขององค์การหรือบุคคลแต่ละคนจะเป็นอย่างไร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถือว่านโยบายหลักและแผนงานใหญ่สุดขององค์การเป็นเรื่องสำคัญ กระบวนการในการวางแผนจึงไม่พิจารณาที่ตัวบุคคล หรือหน่วยงานย่อยขององค์การ ข้อดีของวิธีนี้ก็คือ เป็นการง่ายที่จะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ และเป็นการง่ายที่จะประสานโครงการและนโยบายต่างๆ ทางด้านงานทรัพยากรมนุษย์ดีกว่าที่จะไปคำนึงถึงหน่วยงานหรือบุคคลเป็นการส่วนตัว^{๓๐}

๑.๒) ลำดับขั้นของกิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีลำดับขั้นของกิจกรรม ๕ ประการ ได้แก่

- กิจกรรมแรก เป็น **การพยากรณ์อุปสงค์** (Demand) ซึ่งเป็นความต้องการด้านทรัพยากรกับ **อุปทาน** (Supply) ซึ่งเป็นปริมาณทรัพยากรในตลาดแรงงาน โดยวิเคราะห์ดูว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในอนาคตขององค์การมีจำนวนเท่าใด และคุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคตสามารถนำเอาวิธีการทางสถิติ (Statistical Methods) ตลพิณิจ (Judgement) และประสบการณ์ (Experience) มาใช้ได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการนำเอาหลายวิธีการมาผสมกัน

- กิจกรรมที่สอง เป็น **การกำหนดเป้าหมาย** (Goal Setting) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานและทักษะงานในอนาคตกล่าวคือ ในอนาคตจะมีบางงานเพิ่มมากขึ้น เช่น งานสารสนเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดทักษะ (Skill) ที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการงานนั้น ต้องมีการวางแผนเพื่อให้สามารถหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะเพิ่มขึ้นเพื่อทำงานดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณสมบัติด้านทักษะที่เหมาะสมด้วย

- กิจกรรมที่สาม เป็น **การวางแผนกลยุทธ์** (Strategic Planning) เป็นการพยากรณ์และกำหนดเป้าหมายทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร กล่าวคือ ในกรณีมุ่งเน้นกลยุทธ์ขององค์กรมุ่งสู่คุณภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ โดยมุ่งสู่การเตรียมพร้อมด้านผู้บริหารที่มีคุณภาพ (Manager Focused) โดยเสริมสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) และการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ (Human Resource Focused) โดยพัฒนาและใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

- กิจกรรมที่สี่ เป็น **การปฏิบัติตามแผนงาน** (Program Implementation) เป็นการกำหนดแผนงานระยะสั้นและระยะยาวขององค์การด้านทรัพยากรมนุษย์โดยผู้บริหารระดับสูงต้องขอความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แผนงานดังกล่าวจะแสดงความต้องการ

^{๓๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๙.

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยระบุจำนวนที่ต้องการ ความรู้ ความสามารถ และประเภทของความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านเป็นสำคัญ

- กิจกรรมที่ห้า เป็น การประเมินผลแผนงาน (Program Evaluation) โดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวังไปสู่ความต้องการที่คาดหวัง การประเมินผลแผนงานทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อจะพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการจ้างงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว กรณีที่ล้มเหลวก็ควรจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในครั้งต่อไป^{๓๑}

ณัฐพันธุ์ เขจรันนท์ ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรที่จะมีการศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดเป้าหมายและแสวงหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตและดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสมและราบรื่น โดยที่เราสามารถจำแนกเหตุผลของความจำเป็น ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

๑) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สังคมมนุษย์จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาในอัตราที่แตกต่างกันไป และปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางสังคมมีอัตราที่รวดเร็วกว่าอดีตมากเนื่องจากผลกระทบมาจากวิทยาการ (Technology)

๒) เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะมีผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลมาจากสภาวะการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาการที่เปลี่ยนไป ต่างก็มีส่วนต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่แต่ละองค์กรจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ประกอบการทำแผน ขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องท่ามกลางกระแส

๓) เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับเฉพาะและระดับองค์กรขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการใช้บุคลากรได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

๔) เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการ

^{๓๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๐.

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์การต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความพร้อมอยู่เสมอ^{๓๒}

ธงชัย สมบูรณ์ ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการได้กำลังคนที่มีปริมาณและคุณภาพ เหมาะกับงานและกับองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีความซับซ้อนและต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กระบวนการวางแผนจะรวมถึง การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาโปรแกรมสำหรับการจัดหาคนตามที่ต้องการ ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ซึ่ง ได้แก่ ภาระงาน และการระบุลักษณะเฉพาะของงาน^{๓๓}

อนิวัช แก้วจันทน์ ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดเตรียมข้อมูลด้านกำลังแรงงานโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบจำนวนความต้องการใช้กำลังคนขององค์กรทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพและงบประมาณรวมถึงดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่องค์กรต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงอาจมีความแตกต่างจากการวางแผนกำลังคนในประเด็นที่การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการดำเนินงานแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมแต่ไม่มีการจัดเตรียมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การวางแผนกำลังคนจึงอาจเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น^{๓๔}

ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล เพื่อกำหนดว่าองค์กรจะสามารถหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานได้ในระยะเวลาที่ต้องการ การวางแผนบุคลากรมีความจำเป็นเพราะภาวะการณ์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น มีข้อกำหนดของรัฐในเรื่องการคุ้มครองแรงงาน และความเท่าเทียมในการจ้างงานและมีการแข่งขันกันมากขึ้น

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวางแผนบุคลากร ก็คือ เพื่อสร้างความแน่นอนในการจ้างงานเพื่อลดปัญหาการหาพนักงานมาทดแทน เพื่อป้องกันการลาออกจากงานของพนักงานที่มีความสามารถสูง เพื่อจัดสรรเงินให้เหมาะสมกับประสิทธิภาพของงาน

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยการศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย แผนงานและแสวงหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และการวางแผนงานด้านบุคลากรขององค์กรจะต้องเริ่มต้น

^{๓๒} ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ , ผศ. ดร., การจัดการทรัพยากรมนุษย์ , (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๖๗ – ๗๓.

^{๓๓} ธงชัย สมบูรณ์ , ดร., การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร , (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๕๘.

^{๓๔} อนิวัช แก้วจันทน์, ดร., การจัดการทรัพยากรมนุษย์ , (สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๗๐.

ด้วยการประเมินค่ากำลังทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน การคาดคะเนจำนวนแรงงานที่มีอยู่ในองค์กร การคาดคะเนปริมาณและความต้องการทางด้านแรงงาน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมในการวางแผนบุคลากรอีก ๔ กิจกรรม คือ การบรรจุบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง , การวางแผนในอาชีพ , ระบบเปิด – ปิดในการเลื่อนตำแหน่ง และการลดจำนวนพนักงานในองค์กร^{๓๕}

๒) การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล

การสรรหาและเลือกบุคลากรเข้าทำงาน หมายถึง การหาและเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกลักษณะอื่นที่เหมาะสม เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง^{๓๖}

การสรรหาและการคัดเลือก เป็นขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลหรือการจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือขณะที่หน้าที่ของ **การสรรหา** คือการพยายามดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร **การคัดเลือก** ก็จะพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป ซึ่งมีข้อสังเกตในการ คัดเลือกกว่าเมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องการแรงงานอย่างเร่งด่วน หรือเมื่อใดก็ตามที่ผู้สนใจมาสมัครงานเป็นจำนวนมาก องค์กรอาจจะใช้วิธีการกลั่นกรองผู้สมัครขั้นต้นโดยการให้ผู้สมัครมารับการสัมภาษณ์ มากรอกใบสมัครและมาทดสอบขั้นต้นก็ได้ ทั้งนี้เพื่อกันบุคคลหรือผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมอย่างเห็นได้ชัดออกไปก่อน บุคคลเหล่านี้จะไม่ได้รับการว่าจ้างแม้ว่าจะมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง

เมื่อบุคคลผ่านขั้นตอนของการกลั่นกรองขั้นต้นมาแล้ว ก็จะเข้าสู่กระบวนการของการคัดเลือกที่วางแผนไว้สำหรับการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่มีรายละเอียดมีขั้นตอนมากขึ้น สำหรับองค์กรที่มีโครงการการว่าจ้างที่สมบูรณ์ กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มักจะประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- ๑) การสัมภาษณ์ขั้นต้น
- ๒) การกรอกใบสมัคร
- ๓) การตรวจการกรอกใบสมัครและการตรวจสอบการอ้างอิง
- ๔) การดำเนินการทดสอบ
- ๕) การตรวจสอบสุขภาพ
- ๖) การว่าจ้างและการสัมภาษณ์เพื่อการบรรจุ^{๓๗}

ธงชัย สมบูรณ์ ได้กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากร เป็นหน้าที่หนึ่งของการบริหารจัดการมนุษย์ในองค์กรที่มีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร เนื่องจากนักบริหารยอมรับกันว่า “บุคคล” เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญเหนือกว่าทรัพยากรอื่นใด มีความ

^{๓๕} ยงยุทธ เกษสาคร, **การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์** , (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๑), หน้า ๑๐๙ – ๑๑๐.

^{๓๖} ศุภชัย ยาวะประภาษ , **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย** : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์, (คณะรัฐศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๗.

^{๓๗} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์** , พิมพ์ครั้งที่ ๗, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๑๒๐.

จำเป็นต้องใช้เทคนิคการสรรหาอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องจากเหตุผลหลายประการ อาทิเช่น ต้องการบรรจุคนในองค์กรใหม่ทดแทนคนในองค์กรที่ลาออกไป หรือคนในองค์กรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งต้องการคนในองค์กรใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการด้านทักษะที่ทันสมัย และเพื่อเป็นหนทางสร้างความเติบโตให้แก่องค์กร การสรรหาเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการหลังจากที่องค์กรได้ทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้ว และขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหา ก็จะเป็นกระบวนการคัดเลือกคนในองค์กร ผู้บริหารจัดการควรประเมินสภาพการณ์ของกลุ่มผู้สมัครในแต่ละงานซึ่งอาจแตกต่างกันหากการวางแผนกำลังคนมีความผิดพลาด ณ จุดใดจุดหนึ่ง ก็จะส่งผลให้องค์กรสรรหาคนในองค์กรในจำนวนและประเภทที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการจริง

สำหรับ การคัดเลือกบุคลากร เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการสรรหา เป็นการยากที่จะแยกงานสองหน้าที่นี้ออกจากกัน การคัดเลือกเป็นหน้าที่สำคัญซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดการมนุษย์ในองค์กรขององค์กร เนื่องจากการคัดเลือกจะเป็นจุดตัดสินใจว่าบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานภายในองค์กรควรเป็นผู้ใด บุคคลที่ถูกเลือกเข้าสู่องค์กรจะเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรหรือไม่ย่อมขึ้นกับประสิทธิภาพของกระบวนการคัดเลือกบุคคล การตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกมีความสำคัญต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเนื่องจากความสำเร็จเหล่านั้นจะขึ้นกับการเลือกบุคคลที่มีทักษะและคุณภาพที่เหมาะสมกับงานตำแหน่งนั้นๆ รวมทั้งเป็นคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานด้วย ^{๓๘}

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวได้ว่า การสรรหาและการคัดเลือก เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กร โดยเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปคนที่เข้ามาทำงานให้กับองค์กรควรเป็นผู้มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ในการสรรหาองค์กรควรพิจารณาในเรื่องเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ หากจัดให้มีการสรรหาขึ้น องค์กรจะต้องรู้แหล่งที่เหมาะสมในการสรรหา ให้โอกาสและความเป็นธรรมกับผู้สมัครทุกคน ^{๓๙}

๓) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการศึกษาความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาได้ในหลายมิติแล้วแต่นักวิชาการแต่ละท่านจะให้ความสนใจ ซึ่งคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายแตกต่างกันดังนี้

ลีโอนาร์ด แนด์เลอร์ (Leonard Nadler) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการศึกษาต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ ในระยะเริ่มต้น

^{๓๘} รัชชัย สมบูรณ์, ดร., การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ประชาชนสยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒๗ - ๑๔๐.

^{๓๙} สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, ผศ.ดร., การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม. ที. ดิเพรส, ๒๕๔๙), หน้า ๑๖๒ - ๑๖๓.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรม (Training) เป็นสำคัญ ต่อมาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มุ่งไปสู่การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในปัจจุบันนี้แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ ๓ กิจกรรมที่สำคัญคือ

- ๑) การฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน
- ๒) การศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต
- ๓) การพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่มีได้เน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

อาร์ เวเน เพซ (R. Wayne Pace) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อใดก็ตามที่พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายถึง การพัฒนาบุคคล (Individual Development) รู้จักวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง แล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งการพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development)

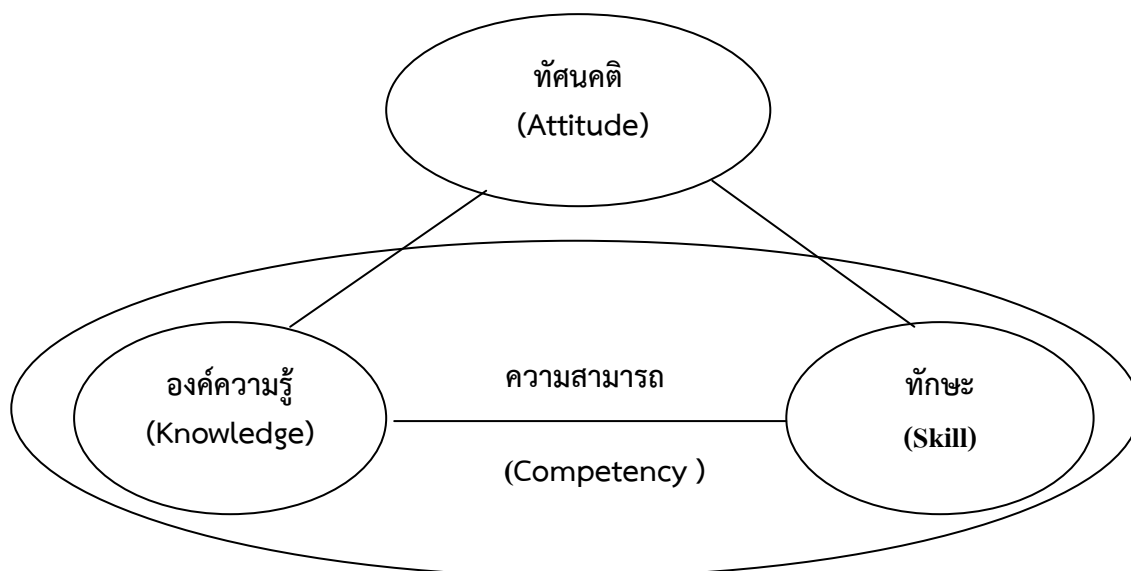
ไกรยุทธ ธีรตานันท์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มิติในตัวคนมี ๓ ประการ^{๔๐}

- ๑) มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวกับการศึกษาทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (Formal) และอรูปแบบ (Nonformal) น่าเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าคนที่ไม่มีทักษะ และไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความสามารถ
- ๒) มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติเกี่ยวกับความสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพ (Physical) และจิตภาพ (Psychological) ก็จะมีคุณภาพดีกว่าคนที่ไม่พร้อมด้านร่างกายและจิตใจ
- ๓) มิติด้านทัศนคติ เป็นมิติเกี่ยวพันกับความรู้สึนึกคิด คนที่มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง เกี่ยวข้องกับผู้อื่น กลุ่มบุคคล และสังคมในลักษณะที่เป็นลบ ย่อมเป็นคนที่มีคุณภาพที่ด้อยกว่าคนที่มีความรู้สึกนึกคิดในลักษณะที่เป็นบวก

จากความหมายของนักวิชาการทั้งสามท่าน สามารถสรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ๒ ประการดังนี้

^{๔๐} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ , พิมพ์ครั้งที่ ๗, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๑.

ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในลักษณะที่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์มี ๓ ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ (Knowledge) การเปลี่ยนแปลงทักษะ (Skill) และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude) ดังแผนภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ๓ ด้าน

จากแผนภาพที่ ๒.๑ แสดงว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ใน ๓ ด้านคือ องค์ความรู้ต้องเปลี่ยน ทักษะต้องเปลี่ยน และความคิดทัศนคติเปลี่ยน ในอนาคตต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ (Competency) กล่าวคือ มีความรู้ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ คนที่มีความรู้แต่ทำไม่เป็นก็ต้องการ คนที่ทำเป็นแต่ก็ไม่มีความรู้ก็ต้องการ ดังนั้นในองค์การจึงต้องการคนที่มีความรู้และทำได้จริง

ประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ และทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพมากขึ้นกล่าวคือ มีความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม ปัญญา จิตใจและคุณธรรม ก็จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทรัพยากรมนุษย์มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลทำให้การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ต่อไป การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรอบรู้ในการปฏิบัติงานทั้งรู้ลึกและรู้กว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสร้างฝันให้เป็นความจริง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นไปเพื่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่พึงประสงค์กล่าวคือ คิดให้เป็น สื่อให้เข้าใจ และปฏิบัติให้ได้ผลซึ่งจะมีผลต่อการทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป^{๔๑}

^{๔๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๒.

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับขอบข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถจำแนกพิจารณาได้เป็น ๓ ประการ คือ ประการแรก ปรัชญาการพัฒนา ประการที่สอง ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประการที่สาม กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และชัยยงค์ พรหมวงศ์ ได้แบ่งปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น ๒ แนวทางคือ แนวอนุรักษนิยม และแนวเสรีนิยม

๑) แนวอนุรักษนิยม มุ่งพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรมคือให้เป็นผู้ได้ศึกษาหาความรู้สูงและเป็นคนดีมีคุณธรรม ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวนี้นี้มี ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มสารนิยมและจริยสุนทรนิยม กลุ่มสารนิยมมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้เป็นผู้มีความรู้ดี กระบวนการพัฒนาจึงอยู่ที่การสอนให้อ่านออกเขียนได้และคิดคำนวณได้ ผู้ที่พัฒนาดีแล้วคือผู้ที่ได้เรียนและสำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ ในระดับสูงโดยเป็นนักอ่านและนักเขียนจึงจะถือว่าเป็นผู้คงแก่เรียน กลุ่มจริยสุนทรนิยมไม่ได้มุ่งพัฒนาความรู้ในวิทยาการแต่มุ่งที่การพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และชื่นชมความสวยงามเพื่อที่จะได้บรรลุสภาวะสูงสุดตามที่บุคคลปรารถนา

๒) แนวเสรีนิยม มีได้เน้นที่การมีความรู้ภาคทฤษฎีหรือการได้รู้เรียนสูง แต่เน้นให้เป็นผู้มีประสบการณ์จากการลงมือทำหรือการปฏิบัติมากขึ้น โดยที่บุคคลเป็นผู้กำหนดทิศทางการศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวนี้นี้คือ กลุ่มพิพัฒนาการนิยม และกลุ่มสภาพการนิยม กลุ่มพิพัฒนาการนิยมเน้นการพัฒนาด้วยการให้ลงมือฝึกฝนอย่างจริงจังมีใช้เพียงแค่การอ่านมากฟังมาก แต่ต้องลงมือทำเองจนเกิดการเรียนรู้ในที่สุด ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการอ่านการฟังโดยปราศจากการปฏิบัติย่อมไม่ก่อประโยชน์เพราะบุคคลจะไม่สามารถเข้าถึงแก่นแท้ของเนื้อหาสาระได้ กลุ่มสภาพการนิยมมุ่งเน้นการพัฒนาด้วยการพัฒนาตนเองโดยไม่มีใครบังคับหรือจัดโปรแกรมการพัฒนาให้ แต่ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจะต้องช่วยให้บุคคลที่ต้องพัฒนา เห็นความจำเป็นหรือปัญหาที่ตนจะต้องพัฒนา แล้วลงมือศึกษาหาความรู้และแก้ไขปัญหายเองภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม^{๔๒}

สุนันทา เลาหนันท์ ได้กล่าวเกี่ยวกับขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การไว้ว่าจะครอบคลุมประกอบ ๓ ด้านคือ

๑. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการโดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ในระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. การศึกษา เป็นกระบวนการให้ความรู้ประกอบการเรียนรู้ทักษะใหม่ช่วยให้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

^{๔๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๐.

๓. การพัฒนา เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ถึงขีดสูงสุดเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านส่วนตัวและขององค์กร เป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวหน้าไปพร้อมๆ กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้น^{๔๓}

กิริติ ยศยิ่งยง ได้กล่าวเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์กรเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา กระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่ออำนวยความสะดวกช่วยเหลือองค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อองค์กร ลูกค้า บุคลากร และประชาชน/สังคม^{๔๔}

ศุภชัย ยาวะประภาส ได้กล่าวไว้ว่า นับจากมีการนำเอาวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่มาใช้เมื่อ ๗๕ ปีที่ผ่านมา ภาครัฐไทยเพิ่งมีการกำหนดนโยบายเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการ ภาครัฐได้กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการตลอดจนจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพัฒนาทั้งการจัดให้บุคลากรมีโอกาสไปศึกษาต่อฝึกอบรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา

๑. ทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้ทั่วถึง เป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญดั้งเดิมในการพัฒนาข้าราชการ

๒. ทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรภาครัฐมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาบุคลากรตามสายอาชีพและความก้าวหน้ารวมทั้งมีการวางแผนร่วมกันระหว่างงานด้านการเจ้าหน้าที่และด้านการพัฒนาบุคลากร กำหนดเป็นแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรและระบบบริหารงานบุคคลสนองตอบซึ่งกันและกัน

๓. ทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรภาครัฐสนใจใฝ่รู้หรือกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญ ทั้งนี้แม้ว่าจะพัฒนาเทคโนโลยีการเรียนการสอน/การฝึกอบรมไปสู่ระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถกำหนดเนื้อหาสาระและการกระตุ้นความสนใจตามกลุ่มเป้าหมายได้ แต่ถ้าผู้รับไม่กระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้สิ่งที่พยายามทำทั้งหลายทั้งปวงก็จะไม่เกิดประโยชน์ พื้นฐานดั้งเดิมของปัญหาการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ วิธีการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เป็นการหิบบินให้โดยที่ผู้รับมิได้สนใจหรือให้ความสำคัญ

^{๔๓} สุนันทา เลहनันท์, รศ.ดร., **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒๔ - ๒๒๕.

^{๔๔} กิริติ ยศยิ่งยง, ดร., **การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗.

๔. ทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาบุคลากรภาครัฐตามสมรรถนะ (Competency Based Development) ประเด็นนี้คงเป็นประเด็นร่วมกันของผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร เพราะผู้รับผิดชอบด้านการเจ้าหน้าที่คงจะต้องวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะทางของบุคลากรภาครัฐ

อำนาจ แสงสว่าง ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาพนักงานในช่วงระยะเวลานานหลายปี มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เพื่อดำเนินการพัฒนาพนักงานปัจจุบันให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และจะช่วยในการลดอัตราการจ้างพนักงานใหม่ เมื่อบริษัทมีการขยายกิจการของบริษัทในระยะเวลาใด ถ้าหากมีการจัดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นการล่วงหน้าให้สอดคล้องกันแล้ว จะสามารถสรรหาพนักงานที่มีความเหมาะสม จากภายในบริษัทไปดำรงตำแหน่งที่ต้องการได้ทันเวลา การแต่งตั้งหรือย้ายพนักงานให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่นี้ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานที่ได้รับตำแหน่งงานใหม่ และจะทำให้พนักงานของบริษัทได้มีความคาดหวังว่า การปฏิบัติงานในหน้าที่ ถ้าหากมีผลดีจะได้รับผลตอบแทนความดีเป็นโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ^{๔๕}

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาตนเองของพนักงานหรือผู้บริหาร องค์กรควรมีระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน โดยการพัฒนามิติทั้ง ๓ มิติในตัวคน คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ

๔) การธำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร

เมื่อได้มีการปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมทั้งคุณสมบัติและความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร/หน่วยงาน พร้อมทั้งพัฒนาให้บุคลากรมีและใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ปฏิบัติงานในองค์กร/หน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กร/หน่วยงาน ยังคงต้องดำเนินการธำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร/หน่วยงาน ด้วยการปกครองตาม กฎ ระเบียบที่กำหนดไว้และสวัสดิการต่างๆ จนพ้นจากการทำงานในองค์กร/หน่วยงาน นั้นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถตอบสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร/หน่วยงาน ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพจนองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธงชัย สมบูรณ์ ได้กล่าวเกี่ยวกับ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรในองค์กร ไว้ว่า ปัจจุบันขององค์กรสามารถกระทำได้โดยใช้วิธีการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดตำแหน่ง กระบวนการบรรจุแต่งตั้งคนในองค์กรปัจจุบัน จะกระทำได้ง่ายกว่าการบรรจุแต่งตั้งคนในองค์กรใหม่ เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรย่อมมีข้อมูลประวัติส่วนบุคคลข้อมูลด้านทักษะการปฏิบัติงาน และข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการทำงานของผู้สมัคร ซึ่งเป็นคนภายในองค์กรเป็นอย่างดี

^{๔๕} อำนาจ แสงสว่าง, รศ., **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อักษราพิพัฒน์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๓๒๗.

โดยเฉพาะกรณีที่ต้องมีการจัดทำเส้นทางสายอาชีพของคนในองค์กรในตำแหน่งต่างๆ แล้ว ก็จะช่วยให้การตัดสินใจบรรจุแต่งตั้งเป็นไปได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น^{๔๖}

จำเนียร จวงตระกูล ได้กล่าวไว้ว่า ในระดับบุคคลการเปลี่ยนแปลงอาจกระตุ้นให้เกิดความวิตกกังวลขนาดหนักพอสมควรเกี่ยวกับการที่จะเลิกในสิ่งที่รู้อยู่แล้วเคลื่อนย้ายไปสู่ความไม่แน่นอนในอนาคต คนอาจจะไม่แน่ใจว่าทักษะและสิ่งที่ตนมีอยู่และทำได้อยู่ในขณะนี้จะมีคุณค่าในอนาคตหรือไม่ หรือ อาจจะมีคำถามที่สำคัญเกี่ยวกับว่าตนจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุผลโดยได้รับประโยชน์จากสถานการณ์นั้นหรือไม่^{๔๗}

การนำเอางานทรัพยากรมนุษย์ มาเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ธุรกิจ คือ วิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจและค่านิยมขององค์กร ยุทธศาสตร์ของธุรกิจ ยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ และเครื่องมือในการสอดแทรกทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาว่าจ้าง การบริหารค่าตอบแทน การแรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการนำเอายุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ไปเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ธุรกิจ จะเป็นการนำไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะให้เกิดการเชื่อมโยงแบบบูรณาการ อันจะเป็นการยกระดับงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นงานยุทธศาสตร์ของบริษัท ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านนี้ก็มีโอกาสได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนยุทธศาสตร์ของธุรกิจได้มากขึ้นและดียิ่งขึ้น^{๔๘}

ศุภชัย ยาวะประภาษ ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการให้สิ่งจูงใจ จะครอบคลุมตั้งแต่สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานของคนในยุคใหม่ การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล บุคลากรดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรี และมีความสุขพอประมาณตลอดจนมาตรการเชิงกลยุทธ์อื่นที่จะผลักดันให้บุคลากรใช้สิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด^{๔๙}

นักทฤษฎีคนสำคัญ คือ **บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner)** ได้เสนองานอันเป็นที่มาของแนวคิด Organizational Behavior Modification หรือ O.B. Mod ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นสัมพันธ์กับผลที่เกิดขึ้นตามมา ดังนั้นองค์กรจึงต้องเลือกวิธีการจัดการกับผลของพฤติกรรมเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งเรียกหลักการนี้ว่า “Law of Effect” องค์กรจึงจำเป็นต้อง

^{๔๖} ธงชัย สมบูรณ์, ดร., **การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๑๗๑.

^{๔๗} จำเนียร จวงตระกูล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓๗.

^{๔๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๕.

^{๔๙} ศุภชัย ยาวะประภาษ, **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**, (พิมพ์ครั้งที่ ๒, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๕.

ออกแบบระบบการตอบกลับและระบบสิ่งจูงใจที่สนับสนุนให้งานประสบความสำเร็จและทำให้
ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสนุกกับงาน^{๕๐}

ระบบการจัดการสิ่งจูงใจ เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและ
สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน กระบวนการจัดการสิ่งจูงใจต้องสนองตอบต่อการกิจและเงื่อนไขความต้องการของ
องค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

๑. การกำหนดสิ่งจูงใจประเภทต่างๆ ต้องมองในเชิงกลยุทธ์และต้องเป็นกลยุทธ์ที่ตอบ
รับต่อกลยุทธ์ขององค์การ

๒. สิ่งจูงใจมี ๒ ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินทั้ง ๒
ประเภท มีความสำคัญเท่าๆ กันในกระบวนการจัดการสิ่งจูงใจ ซึ่งองค์การต้องแน่ใจว่าสิ่งจูงใจทั้ง
๒ ประเภท มีการใช้อย่างบูรณาการในกระบวนการจัดการสิ่งจูงใจทั้งกระบวนการ

๓. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เน้นไปที่ความต้องการ (Needs) ของบุคคลในเรื่องการยอมรับ
(Recognition) ผลสำเร็จ (Achievement) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และการเจริญเติบโต
ของบุคลากรเอง (Personal Growth) ซึ่งทั้ง ๔ เรื่อง จะมีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจ การอุทิศตัวให้กับ
งาน และผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น สิ่งจูงใจเหล่านี้สามารถสร้างผลกระทบที่ลึกกว่าและยาวนานกว่า
ในการจูงใจและการอุทิศตัวให้ กับงานเมื่อเทียบกับสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินอาจ
ได้แก่ การให้รางวัล การประกาศยกย่อง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มความรับผิดชอบ
 ฯลฯ

๔. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในรูปเงินเดือน ค่าจ้าง ซึ่งอาจ
จำแนกเป็นเงินเดือนค่าจ้างพื้นฐาน (Base Pay) และเงินตอบแทนแปรผัน (Variable Pay)

๕. เงินเดือนค่าจ้างพื้นฐานต้องกำหนดโดยคำนึงถึงความเท่าเทียมภายใน (Internal
Equity) ซึ่งหมายถึง เงินเดือนค่าจ้างต้องสะท้อนค่าของผลงาน และบุคคลที่เทียบเคียงกันได้ภายใน
องค์การเดียวกัน และความเท่าเทียมภายนอก (External Equity) ซึ่งหมายถึง ค่าจ้างของงานที่มี
คุณค่าของงานเทียบเคียงกันได้ในตลาดที่อาจได้ข้อมูลจากการทำการสำรวจค่าจ้างในตลาด (Pay
Surveys / Market Surveys)

๖. เงินตอบแทนแปรผันมักเป็นเงินที่ตอบแทนให้กับผลการปฏิบัติในแต่ละปี กล่าวคือ ปี
ใดบุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ก็จะได้เงินตอบแทนนี้ หากผลการปฏิบัติงาน
ไม่ได้ตามที่กำหนดก็ไม่ได้เงินตอบแทนเงินก้อนนี้ไม่นับไปรวมไว้กับเงินเดือนค่าจ้างพื้นฐานจึงไม่นับไป
คำนวณในการคิดเงินเดือนค่าจ้างประจำปี และไม่นำไปรวมในเงินที่จัดให้เป็นบำเหน็จ / บำนาญด้วย
เงินรางวัลประจำปีและเงินรางวัลที่แบ่งปันจากผลประโยชน์ที่ได้รับเพิ่ม (Gainsharing) ที่จะกล่าว
ต่อไปจัดเป็นเงินตอบแทนแปรผัน นอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างพื้นฐานและเงินตอบแทนแปรผัน
แล้วสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินยังรวมถึงประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ แบบถาวร ที่จัดเพิ่มเติมให้ออกเหนือจาก
ที่จัดให้แล้วในรูปเงินสด ประโยชน์ตอบแทนยังอาจรวมถึงสิ่งอื่น การจัดบริการรับฝากเลี้ยงเด็ก และ
การจัดอาหารกลางวัน เป็นต้น^{๕๑}

^{๕๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒๒.

^{๕๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒๓ - ๒๒๔.

ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทย ประกอบสิ่งจูงใจ ๒ ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

๑. ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนในภาครัฐไทย สามารถจำแนกออกเป็น ๓ ประเภทย่อย ได้แก่

๑.๑ ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติ ค่าตอบแทนประเภทนี้ได้แก่ เงินที่ภาครัฐตอบแทนจ่ายให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้มอบหมาย หรือตามสัญญาจ้างที่ได้ทำการตกลงไว้ ได้แก่ เงินเดือน (Basic Salary)

๑.๒ ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากภาระหน้าที่ปกติ ค่าตอบแทนประเภทนี้เป็นค่าตอบแทนที่ภาครัฐจ่ายให้บุคลากรในการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากที่ได้มอบหมาย หรือนอกเหนือจากสัญญาจ้างที่ได้ทำการตกลงไว้ ทั้งในด้านระยะเวลา และด้านภารกิจ เช่น เบี้ยประชุมกรรมการ เงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ เงินค่าสมนาคุณวิทยากร เงินค่าสอนพิเศษ เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ทำงานในอากาศ เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติการใต้น้ำ

๑.๓ ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนประเภทนี้เป็นค่าตอบแทนที่ภาครัฐมอบให้แก่บุคลากรเนื่องจากปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งเชิงปริมาณ และ / หรือคุณภาพ เช่น เงินรางวัลประจำปี โบนัส (พนักงานรัฐวิสาหกิจ)^{๕๒}

๒. สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล

สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล ในระบบราชการไทย ถือว่าเป็น “สิ่งจูงใจ” และเครื่องดึงดูดให้บุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ และคงอยู่ในระบบราชการได้มากกว่าสิ่งจูงใจประเภทค่าตอบแทน ประกอบด้วย

๒.๑ สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน

ระบบราชการไทยได้ให้ความสำคัญกับสวัสดิการประเภทนี้มากที่สุดโดยได้จัดให้มีความครอบคลุมไปถึงครอบครัวของบุคลากร ทั้งในด้านสุขภาพ การศึกษา และที่อยู่อาศัย ทั้งในขณะที่ดำรงสภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐ และยังมีบำเหน็จบำนาญให้เมื่อพ้นสภาพการเป็นบุคลากรโดยไม่มีคามผิด ซึ่งเป็นการประกันความมั่นคงในวัยชรา

๒.๒ สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน

สวัสดิการประเภทนี้ อาทิเช่น ๑) การลา ซึ่งในบุคลากรภาครัฐมีสิทธิลาด้วยเหตุผลต่างๆ ถึง ๙ ประการ ๒) บ้านพักของทางราชการ ๓) เงินกู้เพื่อการเคหะสงเคราะห์ ๔) การจัดสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ ๕) การจัดฌาปนกิจสงเคราะห์

๒.๓ ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานนอกสถานที่ หรือ ภูมิลำเนา(Cost of Living)

สิ่งจูงใจประเภทนี้คือการให้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมักจะประกอบไปด้วย ค่ายานพาหนะ ค่าที่พัก และเบี้ยเลี้ยง ในกรณีนี้

^{๕๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒๖.

สถานที่นั้นมีค่าครองชีพสูงกว่าสถานที่ปฏิบัติงานหรือภูมิลำเนาตามปกติ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการทั้งนั้น และต่างประเทศ

๒.๔ เครื่องบ่งบอกฐานะทางสังคม

ภาคีรัฐไทยยังคงมี “ยศ” ให้กับข้าราชการบางประเภท และแม้บุคลากรภาครัฐประเภทอื่นที่ไม่มียศ แต่ชื่อตำแหน่งของภาครัฐซึ่งต่อท้ายองค์การภาครัฐอันเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปก็สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร การมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณ เช่น รางวัลข้าราชการดีเด่น ถือเป็นข้อได้เปรียบของภาครัฐ การจัดรถประจำตำแหน่ง และเงินเดือนประจำตำแหน่งให้เหมาะสมแก่หน้าที่ ที่สำคัญที่สุดคือ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ภาคเอกชนไม่สามารถให้แก่บุคลากรได้

๒.๕ การประกาศเกียรติคุณ สดุดี

ภาคีรัฐไทยยังกำหนดสิ่งจูงใจเพิ่มเติมในรูปของรางวัลต่างๆ อาทิ รางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่นสาขาต่างๆ ที่มีการมอบให้แก่ข้าราชการในสาขาวิชาชีพต่างๆ

๒.๖ ความมั่นคงในอาชีพ และการดำรงชีวิต

บุคลากรภาครัฐจะได้รับหลักประกันในเรื่องความมั่นคงมากกว่าบุคลากรภาคเอกชน ทั้งในเรื่องของความแน่นอนของรายได้และการถูกลดโทษทางวินัยหรือการให้พ้นสภาพการเป็นบุคลากรภาครัฐที่สำคัญ คำว่า “บุคลากรภาครัฐ” ยังมีคุณค่าในตัวเองจนสามารถใช้เป็นหลักค้ำประกันให้แก่ตนเอง และบุคคลอื่นยามที่เกิด “อุบัติเหตุ” ในชีวิตได้

๒.๗ ความก้าวหน้า และโอกาสในการพัฒนาตนเอง

การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเลื่อนขั้นยศ เป็นสิ่งจูงใจที่ภาครัฐใช้จูงใจให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนั้นบุคลากรภาครัฐยังมีโอกาสได้รับทุนให้ไปศึกษาฝึกอบรม สัมมนาดูงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ทั้งภายในและต่างประเทศ^{๕๓}

ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทยปัจจุบัน มุ่งตอบสนองความจำเป็นพื้นฐาน (Needs) ของบุคคล ความรับผิดชอบ (Responsibility) และการเติบโตของบุคลากรเอง (Personal Growth) เพื่อหวังที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในภาครัฐอุทิศตัวให้กับงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของผลปฏิบัติงาน เนื่องจากสิ่งจูงใจเหล่านี้สามารถสร้างผลกระทบที่ลึกกว่าและยาวนาน โดยเฉพาะในเรื่องของการได้รับการยอมรับ (Recognition) ซึ่งสะท้อนอย่างชัดเจนในรูปของ “ชื่อและสถานภาพ” ของการเป็น “ข้าราชการ” ที่พ่วงท้ายด้วย “เครื่องบ่งบอกฐานะทางสังคม” ซึ่งภาคเอกชนเองไม่มีและไม่สามารถสร้างขึ้นได้ ทำให้ระบบการจูงใจของภาครัฐไทยประสบผลสำเร็จเพียงบางส่วน^{๕๔}

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวเกี่ยวกับ ประโยชน์และการบริการแก่บุคลากรไว้ว่า ที่ปฏิบัติอยู่ในหน่วยงาน ก็เพื่อการดำรงรักษาบุคลากร ให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มความสามารถปรัชญาของการบริหารงานบุคคลจึงคำนึงถึงบุคลากรในองค์การ ดังนี้

^{๕๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒๗ – ๒๒๘.

^{๕๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒๙.

๑. บุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญค่า ต้องการการยกย่องให้เกียรติ
๒. บุคลากรเป็นสิ่งที่ชีวิตจิตใจ ต้องการการเอาใจใส่ดูแล
๓. บุคลากรต้องการสิ่งจูงใจ นอกจากค่าตอบแทนแล้วยังต้องการประโยชน์อย่างอื่นที่จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจ

ถ้ามองในแง่ของหน่วยงานหรือองค์กรแล้ว หน่วยงานอยากให้ประโยชน์และบริการแก่ผู้ปฏิบัติเพื่อ

๑. ให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร
๒. ต้องการดำรงรักษาบุคลากร ให้คงความมีสมรรถภาพ และคุณภาพในการทำงาน
๓. ต้องการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร
๔. ต้องการให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีพ^{๕๕}

สรุปได้ว่า ประโยชน์และบริการที่ให้กับบุคลากรในการทำงาน ถือหลักว่าคนนั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรที่ต้องรักษาไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร หลักการในการจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์และบริการต้องคำนึงถึง หลักความเสมอภาค หลักแห่งผลประโยชน์ หลักแห่งความจูงใจ หลักแห่งการตอบสนอง หลักแห่งความต้องการ หลักแห่งประสิทธิภาพ หลักแห่งความประหยัด หลักแห่งผลประโยชน์ หลักแห่งบำรุงขวัญและกำลังใจ และหลักแห่งความสะอาด ชนิดของการจ่ายผลประโยชน์และบริการ ได้แก่ การอำนวยความสะดวก โดยทั่วไป การบริการตรวจสอบสุขภาพ การให้บริการพักผ่อนหย่อนใจ การให้การศึกษา การให้สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ การให้บริการเกี่ยวกับค่ารักษาและการให้บริการด้านการเงิน^{๕๖}

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้กล่าวไว้ว่า วินัยในการทำงาน คือระเบียบ คำสั่ง หรือข้อบังคับที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมความประพฤติและการทำงานของพนักงานให้สามารถทำงานให้กับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกับพนักงานอื่นๆ ได้อย่างราบรื่น วินัยจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่ง และเป็นเครื่องแสดงถึงอำนาจในการบังคับบัญชาของผู้บริหาร^{๕๗}

บรรยงค์ โตจินดา ได้กล่าวไว้ว่า วินัยในการทำงานแบ่งได้เป็น ๓ ประเภทใหญ่ คือ

๑. วินัยพื้นฐาน คือ ข้อควรประพฤติ หรือข้อควรละเว้นสำหรับลูกจ้างทั่วไป เช่น การตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์สุจริต การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

^{๕๕} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ , จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล , (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๓๕), หน้า ๒๙๖.

^{๕๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐๓.

^{๕๗} วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ , (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โพรเพช, ๒๕๕๑), หน้า ๒๐๖.

๒. วินัยเฉพาะตำแหน่ง เป็นข้อควรประพฤติ หรือควรละเว้นสำหรับลูกจ้างในตำแหน่งหนึ่งๆ โดยเฉพาะ โดยไม่เกี่ยวกับลูกจ้างอื่น เช่น ลูกจ้างซึ่งเป็นพนักงานขับรถต้องแต่งเครื่องแบบตามที่นายจ้างกำหนด พนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินต้องไม่มีหนี้สินส่วนตัวเป็นต้น

๓. วินัยเฉพาะกิจ เป็นข้อควรประพฤติ หรือควรละเว้นเฉพาะแต่ละกิจการและอาชีพ เพื่อมิให้เกิดความเสื่อมเสียหายนั่น เช่น กิจการธนาคาร มีวินัยห้ามพนักงาน กู้เงินลูกค้าแม้จะกู้เป็นส่วนตัวและกู้นอกเวลา วินัยทหาร วินัยข้าราชการพลเรือน และวินัยครู เป็นต้น

โทษทางวินัย อาจกำหนดควบคู่ไปกับลักษณะความผิด หรือแยกไว้ต่างหากก็ได้แต่ก่อนจะมีโทษทางวินัยนายจ้างควรให้แน่ใจเสียก่อนว่าลูกจ้างได้กระทำความผิดจริง โดยตั้งกรรมการสืบสวน ถ้ามีมูลความผิดจริงจึงตั้งคณะกรรมการสืบสวน และต้องเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้แก้ข้อกล่าวหา เมื่อนายจ้างกำหนดโทษ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับอันเป็นมาตรฐานความผิดสำหรับวินัยข้อนั้นแล้ว อาจพิจารณาถึงเหตุบรรเทาโทษ (ถ้ามี) ไว้ด้วย หลังจากนั้นให้แจ้งให้ลูกจ้างทราบเป็นหนังสือ โดยระบุถึงการกระทำผิดวินัย โทษที่กำหนดไว้ เหตุบรรเทาโทษและโทษที่ลงกับลูกจ้าง ทั้งควรมีข้อความตักเตือนลูกจ้างมิให้ กระทำความผิดซ้ำด้วยหนังสือแจ้งการลงโทษนี้จะต้องลงชื่อ โดยนายจ้างหรือผู้มีอำนาจลงโทษทางวินัยแทนนายจ้าง^{๕๘}

ปราชญา กล้าผจญ และ พอดา บุตรสุทธีวงศ์ ได้กล่าวไว้ว่า ระเบียบวินัย มีไว้เพื่อให้บุคคลในสังคมปฏิบัติร่วมกัน ในทิศทาง แนวทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบ สันติ เคารพในสิทธิและหน้าที่ของกันและกัน ไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน รู้จักรักษาสาธารณสมบัติ สาธารณประโยชน์ร่วมกัน ส่วนความหมายของวินัย คือ การควบคุมความประพฤติให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน ซึ่งวินัยข้าราชการพลเรือน ได้แก่บทวินัยที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน เช่น กำหนดให้ข้าราชการต้องซื่อสัตย์ สุจริต ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ รักษาความลับของทางราชการ ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และรักษาชื่อเสียงของตน สำหรับความจำเป็นที่มนุษย์ในสังคม จำต้องมีระเบียบวินัย ไม่ว่าองค์กรใด หน่วยงานใด ต่างก็ต้องมี “วินัย” เพื่อควบคุมพฤติกรรม ความประพฤติของบุคคลในองค์กรนั้นๆ เพื่อประโยชน์แห่งการควบคุม กำกับดูแล ปกครองอย่างยุติธรรม ความจำเป็นที่จะต้องมีวินัย^{๕๙}

ศุภชัย ยาวะประภาส ได้กล่าวเกี่ยวกับ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาประเมินค่าหรือประเมินผลของการกระทำหรือผลของงานที่ได้รับจากผู้ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือปรับผลตอบแทน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ความเป็นธรรม

^{๕๘} บรรยงค์ โตจินดา , การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) , (กรุงเทพมหานคร : บริษัท รามสาส์น (๑๙๗๗) จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๓๒๙ - ๓๓๑.

^{๕๙} ปราชญา กล้าผจญ, รศ.ดร. และ พอดา บุตรสุทธีวงศ์, ผศ. , การบริหารทรัพยากรมนุษย์ , กรุงเทพมหานคร : ก. พล การพิมพ์ (๑๙๙๖) จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐๙ - ๑๑๕.

ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองจากผลที่ได้รับจากผลการประเมิน และการคาดคะเนความสามารถในการพัฒนาได้ในอนาคต^{๖๐}

สำหรับความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งเมื่อประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มแต่ละหน่วยได้รับการยกระดับให้สูงขึ้น ประสิทธิภาพ และผลผลิตภาพโดยรวมขององค์กรก็สูงขึ้นด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กรผ่านการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กรนั่นเอง และในปัจจุบัน ได้กลายเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐมากกว่าที่เคยเป็นมา ในอดีต ปัจจุบันมีองค์การจำนวนมาก จำแนกเป็นหลายประเภท และยังมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จำนวนและประเภทของบุคลากรภาครัฐที่หลากหลายเพิ่มขึ้น ทำให้รูปแบบของการได้มา การรักษาไว้ การใช้ประโยชน์ ตลอดจนการให้พ้นจากหน้าที่มีความเฉพาะเจาะจง และสลับซับซ้อนตามไปด้วย^{๖๑}

วิลารรณ รพีพิศาล ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิได้จำกัดขอบเขตอยู่ที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไปด้วย คือ การปลูกฝังหรือสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเกิดความผูกพัน จงรักภักดีและพึงพอใจที่ร่วมมือปฏิบัติงานตลอดไป โดยองค์การจะต้องใส่ใจดูแลรักษาความก้าวหน้าในงานอาชีพ จึงจะส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียง และความสำเร็จในองค์กรโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แต่การจะมุ่งผลให้บุคลากรปฏิบัติเช่นนั้นได้ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เป็นแรงเสริม เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร^{๖๒}

เจษฎา นกน้อย ได้กล่าวไว้ว่า สำหรับองค์การต่างๆ จะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า จะต้องเสนอการให้รางวัลที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ เพื่อที่จะดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูงเข้ามาในองค์กร (Hansen , 2007) ขณะเดียวกันก็สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปทั้งนี้เพราะหากพนักงานรู้สึกว่ารางวัลที่พวกเขาได้รับมีความเหมาะสมและเป็นธรรมก็จะทำให้พวกเขามีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ อันน่าจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และประสบความสำเร็จตามต้องการ ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร^{๖๓}

^{๖๐} ศุภชัย ยาวะประภาส , การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๕๑.

^{๖๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๓ – ๒๕๐.

^{๖๒} วิลารรณ รพีพิศาล, ผศ., การบริหารทรัพยากรมนุษย์ , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถการ), ๒๕๕๐, หน้า ๒๖๑.

^{๖๓} เจษฎา นกน้อย, แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย , (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๒ – ๑๑๓.

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ได้ว่า การดำรง/รักษาบุคลากรไว้ในองค์กรนั้น สิ่งที่ต้องการจะต้องพิจารณาคือ วัตถุประสงค์ความร่วมมือกันของการให้รางวัลและกระบวนการกล่อมเกล้าขององค์กรนั้นมีหลายประการได้แก่ การดึงดูดและดำรงรักษาพนักงาน การจูงใจพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์การการทำให้โครงสร้างองค์กรมีความชัดเจนและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น การบริหารต้นทุนขององค์กร และสร้างความพึงพอใจในงานด้วยเชื่อว่าจะนำมาซึ่งการที่องค์กรมีพนักงานที่พึงประสงค์และจะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพให้ลดลงได้

๕) การให้บุคลากรพ้นจากองค์กร

การพ้นจากงาน (Separations) คือ การที่องค์กรตัดสินใจให้คนในองค์กรคนใดคนหนึ่งออกจากองค์กร ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากหลายประการ เช่น การถูกกดดันจากภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจเอง การกระทำความผิดทางวินัยของคนในองค์กรหรือด้วยเหตุผลความจำเป็นส่วนบุคคลของคนในองค์กร เป็นต้น ไม่ว่าจะเป็นการพ้นจากงานจะเกิดจากสาเหตุใดก็ย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรและตัวคนในองค์กรในด้านองค์กรย่อมก่อให้เกิดต้นทุนด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น และยังมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรไม่มากนักน้อย ส่วนด้านคนในองค์กรนั้น คนในองค์กรที่มีสภาพการพ้นจากงานย่อมได้รับผลกระทบโดยตรง โดยเฉพาะคนในองค์กรที่พ้นจากงานด้วยความไม่สมัครใจ คนในองค์กรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจรวมทั้งผลกระทบทางด้านจิตใจด้วย^{๖๔}

ศุภชัย ยาวะประภาษ ได้กล่าวไว้ว่า การพ้นสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐ หมายถึง การที่บุคลากรของรัฐซึ่งได้แก่ บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในองค์กรของรัฐซึ่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ออกจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรของรัฐนั้นๆ ไป^{๖๕}

แนวคิดใหม่ในการพ้นสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐ เมื่อพิจารณาลักษณะการพ้นสภาพบุคลากรของรัฐดูเหมือนว่า การเกษียณอายุเป็นมาตรการที่ส่งผลมากที่สุดต่อการควบคุมจำนวนกำลังคนให้เหมาะสมได้ตามความต้องการ กำหนดอายุเกษียณให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงจาก ๖๐ ปีได้ทันทีโดยใช้กฎหมาย ในภาวะคนล้นงานอย่างในปัจจุบัน การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐด้วยวิธีการเกษียณอายุจึงเป็นมติใหม่ที่ได้รับการความสนใจมากที่สุด

มติใหม่ของการพ้นสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐ โดยเฉพาะกรณีการพ้นจากราชการด้วยการเกษียณ เนื่องจากในช่วงระยะเวลา ๔-๕ ปีที่ผ่านมาหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจ การนำระบบเกษียณอายุมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐก็เริ่มเห็นเป็นรูปธรรม การเกษียณก่อนอายุที่กำหนดไว้และแนวทางการปรับปรุงระบบการเกษียณให้เป็นแบบยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การเกษียณตามลักษณะงาน ซึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของบุคลากรภาครัฐในอนาคต

^{๖๔} ธงชัย สมบูรณ์, ดร., การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ประชาอุษยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๑๗๖.

^{๖๕} ศุภชัย ยาวะประภาษ, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๓๐๐.

การฟื้นฟูสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าขั้นตอนอื่นๆ ในกระบวนการบริหารงานบุคคลสามารถทำให้เป็นกลยุทธ์ และกลไกหนึ่งในการคัดสรรเฉพาะคนที่มีสมรรถนะสูงเพื่อทำงานให้รัฐต่อไป และกำจัดคนไม่ดีออกจากการปฏิบัติหน้าที่ ในนามรัฐขณะนี้ภาครัฐไทยกำลังเผชิญปัญหาขนาดขององค์การไม่เหมาะสมกับภารกิจที่มีอยู่ และทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลมากเกินไปจนความจำเป็น ภาครัฐไทยจะพิจารณานำกลยุทธ์ และกลไกการฟื้นฟูสภาพการเป็นบุคลากรของภาครัฐมาใช้เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว^{๖๖}

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ได้กล่าวไว้ว่า ในการจัดการงานอาชีพ บริษัทจึงมีมาตรการจูงใจให้ลาออกจากงานก่อนเกษียณ หรือ ก่อนเวลาที่ค่าจ้างค่าตอบแทนเกินความพอดีของความรู้ความสามารถของพนักงาน มาตรการจูงใจดังกล่าว ต้องมีมูลค่ามากพอที่พนักงานคิดว่าคุ้มค่า หรือสามารถใช้เป็นทุนในการดำเนินชีวิตต่อไปได้ และการลาออกจากงาน (Resignation) เป็นการตัดสินใจของพนักงาน ส่วนสาเหตุที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกนั้น อาจมาจากพนักงานเอง หรือมีสาเหตุเกิดจากความกดดัน ความไม่พอใจ แล้วแต่กรณี พนักงานที่ลาออกจากงานนั้นส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับมืออาชีพ (Professional) หรือเป็นพนักงานที่มีความรู้ (White Collar) มากกว่าพนักงานในระดับแรงงาน (Blue Collar) พนักงานที่ลาออกจากงานนั้น ควรตระหนักถึงอนาคตการทำงานของตนเองด้วย กล่าวคือ ไม่ควรลาออกเพราะความโกรธ หรือชุนเคืองบริษัท ไม่พอใจผู้บังคับบัญชา (อย่างเปิดเผย) และไม่ควรถึงภาระงานหรือปัญหาทั้งไว้ให้ผู้อื่นแก้ไขแต่ควรลาออกเพราะต้องการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานหรือต้องการความรับผิดชอบที่มากขึ้น หรือด้วยเหตุผลอย่างอื่น^{๖๗}

อนิวัช แก้วจำนง ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเพื่อให้บุคคลพ้นจากตำแหน่งงานในองค์การ เป็นขอบเขตงานสุดท้ายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเกิดขึ้นด้วยสาเหตุใด โดยทั่วไปจะเป็นไปในลักษณะของการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดชั้น และการให้ออกจากงาน การจัดการเพื่อให้พ้นจากตำแหน่งงานอาจเป็นไปได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ อาจสร้างความพึงพอใจ ทำลายขวัญกำลังใจและอาจไม่เป็นที่พึงพอใจของพนักงานหลายๆ คนก็ได้ ดังนั้น ในการจัดการจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ใน ๔ ประการ ได้แก่ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพบุคคลในตำแหน่งงาน เพื่อใช้เป็นระเบียบข้อบังคับสำหรับบุคคลในองค์การ และเพื่อการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานในองค์การให้มีความเหมาะสม^{๖๘}

อำนาจ แสงสว่าง ได้กล่าวไว้ว่า การให้พ้นจากงาน (Severance) คือ การที่บุคลากรที่ทำงานประจำอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ/หน่วยงาน จะต้องพ้นจากหน้าที่ตำแหน่งด้วยการได้รับคำสั่งจากองค์การให้พ้นจากงาน มีกรณีต่างๆ กัน แล้วแต่เงื่อนไขข้อบังคับในการจัด

^{๖๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐๘- ๓๒๔.

^{๖๗} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๒), หน้า ๓๓.

^{๖๘} อนิวัช แก้วจำนง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (สงขลา : บริษัทนาศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๐๑.

จ้างงานขององค์การที่กำหนดไว้ คือ การเลิกจ้างงานชั่วคราว (Lay Off) , การลาออกจากงาน (Resignation) , การไล่ออกจากงาน (Dismissal) และการให้ออกจากงานเมื่อเกษียณอายุ (Retirement)^{๖๙}

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวได้ว่า การที่บุคลากรพ้นจากองค์การนั้น มีการออกจากการปฏิบัติงานหลายชนิด แต่ละชนิดมาจากสาเหตุต่างกัน การที่พนักงานลดจำนวนลงเนื่องจากการลาออกด้วยสาเหตุใดก็ตาม จะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาดำเนินการต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานยังสามารถดำเนินการได้ตามปกติและมีประสิทธิภาพ^{๗๐}

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล มีวิธีการต่างๆ ที่จะนำไปเพื่อการสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การและบุคลากร ในลักษณะการสร้างมูลค่าให้แก่บุคลากร และให้บุคลากรสร้างมูลค่าเพิ่มกับองค์การ โดยแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีขั้นตอนดังนี้

๑) การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึงการให้บุคคลที่เข้ามาทำงานมีความเหมาะสมกับงาน เริ่มตั้งแต่ การบรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และการทดสอบงาน เป็นต้น

๒) การพัฒนาบุคลากร คือการกระตุ้นหรือพัฒนาบุคคลเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องกัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ประกอบไปด้วย ๓ กิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาด้วยการศึกษา และการพัฒนาด้วยการพัฒนาการตนเอง

๓) การจรรีกรักษาไว้ในองค์การ กล่าวคือทำอย่างไรจะทำให้คนที่ทำงานอยู่กับหน่วยงานเต็มใจทำงานอยู่ในหน่วยงานให้นานที่สุดได้ และจะต้องให้เขาทำงานให้กับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการให้สวัสดิการ ค่าตอบแทน การปกครองดูแล และการประเมินผล เป็นต้น

๔) การที่บุคลากรพ้นจากองค์การ มีสาเหตุหลายประการด้วยกัน เช่น การเกษียณอายุ การลาออก การให้ออก การปลดออก การย้ายหรือโอน เป็นต้น และสิ่งที่จะต้องพิจารณา คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ที่กำลังจะพ้นจากงานไปเกิดความพอใจ และมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงานอยู่เช่นเดิม

๒.๑.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์กรทั้งทางธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างมีทฤษฎีการจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีส่วนสำคัญ ๒ ส่วนคือ การวางระบบการบริหารงานและการวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารที่มีศักยภาพก็ต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยธรรมชาติแล้วทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้ง ๔ คือ “ คนหรือ

^{๖๙} อำนวย แสงสว่าง, รศ., การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อักษราพิพัฒน์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๒๑๙ – ๒๒๒.

^{๗๐} อมรา รัตตากร, ผศ.ดร. และกาญจนา จิตต์วัฒน, ผศ., การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ออฟเซ็ทเพรส, ๒๕๔๒), หน้า ๑๙๖.

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ” เพราะคนหรือมนุษย์มีสติปัญญา มีความสามารถ และมีศักยภาพในการใช้ปัจจัยอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้^{๗๑}

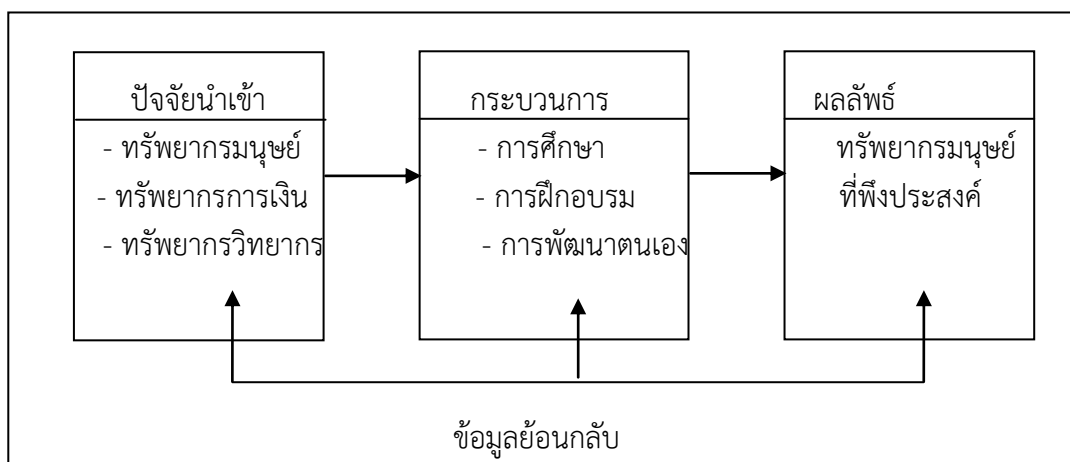
๒.๑.๒.๑ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญมี ๒ ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และทฤษฎีการพัฒนาแบบระบบ

๑) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ฟิลลิปส์ ซี บาวเมล (Phillip C. Baumel) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบที่ริเริ่มจากความต้องการสิ่งใหม่ๆ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคคล และความเท่าเทียมกันโอกาสในการทำงาน

๒) ทฤษฎีการพัฒนาแบบระบบ

ถ้าได้นำเอาทฤษฎีระบบของ **เดวิด อีสตัน (David Easton)** มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องคำนึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ดังแผนภาพที่ ๒.๒



แผนภาพที่ ๒.๒ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ

จากแผนภาพที่ ๒.๒ อธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ จึงจะทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ได้ กรณีที่ทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแก้กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไป

^{๗๑} รัชชัย สมบูรณ์, ดร., การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ประชาชนสยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

สำหรับ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ **ลีโอนาร์ด แนดเลอร์** (Leonard Nadler) ได้กำหนดขอบข่ายการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยระบุว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยสามกิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง^{๗๒}

๒.๑.๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเรื่องของการจูงใจ มีความสำคัญต่อองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคลากรขององค์การส่งมอบผลผลิตของแต่ละบุคคลในรูปของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การจูงใจจึงสามารถก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ^{๗๓}

๑) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการสร้างความปลอดภัย

กลุ่มทฤษฎีนี้เชื่อว่า หากองค์การทราบ และเข้าใจถึงความต้องการภายในของบุคลากรแล้ว องค์การจะสามารถกำหนดระบบการให้รางวัลที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นักทฤษฎีหลักในกลุ่มนี้ มีสาระโดยสรุปของแนวคิดของแต่ละคนมีดังนี้

๑.๑) อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมาสโลว์ ซึ่งว่าความต้องการของมนุษย์เป็นเสมือนขั้นบันได มีทั้งหมด ๕ ขั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะประจักษ์ตน เมื่อความต้องการในขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะเกิดความต้องการในระดับต่อไปตามลำดับ

๑.๒) เฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg)

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ/ปัจจัยสุขวิทยา (Two Factor Theory) ของเฮอริชเบิร์ก เสนอว่า การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงานต้องสร้างปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) อันได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ การยกย่อง ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน สำหรับปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงื่อนไขการทำงาน นโยบายขององค์การ และรูปแบบการบังคับบัญชา นั้น สามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน แต่สร้างความพอใจในงานไม่ได้

^{๗๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๑.

^{๗๓} ศุภชัย ยาวะประภาส , การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๖ – ๒๑๗.

๑.๓) เดวิด แมคเคลแลนด์ (David Mc Clelland)

ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์มี ๓ เรื่อง คือ ความต้องการประสบความสำเร็จ (Achievement: nAch) ความต้องการด้านสัมพันธภาพ (Affiliation : nAff) และความต้องการอำนาจ (Power : nPow) และความต้องการที่ต่างกันจะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลที่ต่างกัน

๑.๔) เคลย์ตัน เอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)

เอลเดอร์เฟอร์ ประยุกต์ทฤษฎีของมาสโลว์โดยปรับลำดับขั้นของความ ต้องการจาก ๕ ลำดับเหลือแค่ ๓ ลำดับ และนำเสนอในชื่อทฤษฎี ERG ซึ่งได้แก่ ความต้องการในการดำรงอยู่ (Existence Needs) ความต้องการด้านสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) และความต้องการที่จะเติบโต (Growth Needs)^{๗๔}

๑.๕) เฮนรี เอ มูเรย์ (Henry A. Murray)

มูเรย์ ได้ระบุความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๒ ประเภท คือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Primary) หรือเพื่อการดำรงขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่เรียกว่า Viscerogenic เช่น อาหาร น้ำ การตอบสนองทางเพศ การขับถ่าย และความต้องการขั้นที่ ๒ (Secondary) ที่เรียกว่า Psychogenic เช่น ความสำเร็จ ความผูกพันกับผู้อื่น ความเป็นเอกเทศ การครอบงำ และอำนาจ

๑.๖) คริส อาร์กิริส (Chris Argyris)

อาร์กิริส เสนอสมมุติฐานที่ว่า มนุษย์ต้องการเติบโตและผ่านกระบวนการพัฒนาการเป็นผู้ใหญ่ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดโครงสร้างที่เน้นการควบคุมให้น้อยลง และส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์กรให้มากขึ้น

๑.๗) ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor)

แมกเกรเกอร์ มีข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานว่า ผู้ปฏิบัติมีอยู่ ๒ ประเภท คือ ประเภท X และประเภท Y ซึ่งแต่ละประเภทต้องการการตอบสนองต่างกัน คือ ผู้ปฏิบัติงานประเภท X ต้องการการบังคับ ขาดความรับผิดชอบและไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ปรารถนาชีวิตการทำงานมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานประเภท Y มีความรับผิดชอบในงานสูง มีวินัยในตนเองสูง ดังนั้นองค์กรต้องใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท

๒) กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการสร้างการจูงใจ

ทฤษฎีในกลุ่มนี้จะมุ่งอธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจ โดยไม่อธิบายถึงรายละเอียดส่วนปลีกย่อย โดยอาศัยฐานแนวคิดที่ว่า บุคคลมีความพยายามในการทำงานจากความคาดหวัง โดยคาดหวังว่าความพยายามที่ทุ่มเทลงไปจะสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง นักทฤษฎีหลักในกลุ่มนี้ได้แก่^{๗๕}

^{๗๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑๘ – ๒๑๙.

^{๗๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒๐.

๒.๑) เจ สเตซซี่ อัดัมส์ (J. Stacey Adams)

อัดัมส์ ได้เสนอทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ที่มองว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นในสถานการณ์การทำงานที่คล้ายคลึงกัน

๒.๒) วิกเตอร์ เอช วรูม (Victor H. Vroom) ร่วมกับลายแมน ดับเบิลยู พอร์ตเตอร์ และเอ็ดเวิร์ด อีลว์เลอร์ (Lyman W. Porter and Edward E. Lawler)

วรูม , พอร์ตเตอร์ และลว์เลอร์ นำเสนอทฤษฎีที่คาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคล ได้รับอิทธิพลจากผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการนำตัวแปร ๓ ปัจจัยมาสนับสนุนทฤษฎี คือ ๑.ปัจจัยความคาดหวัง (ถ้าหากพยายามแล้วจะสามารถปฏิบัติงานสำเร็จหรือไม่) ๒. ปัจจัยความเป็นเครื่องมือ (หากลงมือปฏิบัติแล้วจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่) และ ๓.ปัจจัยระดับของความพึงพอใจ หรือ valence (แล้วผลลัพธ์ที่จะได้นั้นเป็นสิ่งที่ตนได้ตระหนักถึงคุณค่าหรือไม่)

๒.๓) เกร็ก อาร์ โอลแฮม และริชาร์ด เจ เฮ กแมน (Greg R. Oldham and Richard J. Hackman)

โอลแฮม และเฮกแมน เสนอทฤษฎีที่ชื่อว่าลักษณะงาน (Job Characteristics) มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลให้ทำงาน ลักษณะงานที่ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะในงาน (Skill Variety) ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน (Task Identity) ความหมายของงานที่มีต่อองค์กรและต่อสังคม (Task Significance) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) และการได้รับผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (Feedback) และนำเสนอวิธีคิดคะแนนของงานไว้ซึ่งเรียกว่า Motivating Potential Score (MPS)

๒.๔) เอ็ดวิน เอ ล็อก (Edwin A. Locke)

ล็อก เสนอทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและผลที่จะได้ในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นได้ว่าความทุ่มเทในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานอย่างไร ได้รับ-ผลตอบแทนอย่างไร และสามารถสนองความพึงพอใจส่วนตัวได้อย่างไร ๗๖

๓) กลุ่มทฤษฎีเสริมแรง

ทฤษฎีนี้เน้นการสร้างเงื่อนไขที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและผลที่ตามมา โดยมุ่งหวังที่จะให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นอีกหรือป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้น ผ่านวิธีการต่างๆ คือ

: ให้ผลตอบแทนที่พึงปรารถนาเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Positive Reinforcement)

: ขจัดผลตอบแทนที่ไม่พึงปรารถนาหลังจากเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Avoidance Learning)

: ให้ผลตอบแทนในเชิงลบหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Punishment)

: ยกเลิกการให้รางวัลหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Extinction)

๒.๑.๓ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับอิทธิบาท ๔

จาก ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า หลักอิทธิบาท ๔ จากพระไตรปิฎก และผู้ที่ให้แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ จึงสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

คำว่า อิทธิบาท มาจากคำว่า อิทธิ + บาท ซึ่งคำว่า อิทธิ หรือฤทธิ์ หมายถึง ฤทธิ์หรือความสำเร็จ ความรุ่งเรือง และคำว่า บาท หมายถึง ฐาน เจริญ หรืออุบายเครื่องบรรลุถึงนั้น อิทธิบาท จึงหมายถึง ธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จหรือหลักการปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงานตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น) วิริยะ (ความเพียรพยายามทำในสิ่งนั้น) จิตตะ (ความคิดจดจ่อหรือการเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น) และวิมังสา (การพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งนั้น)

อิทธิบาทธรรม ๔ ประการเหล่านี้แล อันภิกษุควรเจริญเพื่อรู้ทั่วถึงเพื่อรู้เท่าเพื่อหมดเกลี้ยง เพื่อละเพื่อสิ้น เพื่อหาย เพื่อดับ เพื่อสละ เพื่อละทิ้งเสียซึ่งราคะ ความกำหนัด โทสะ ความคิดร้าย โมหะ ความหลง โกรธ ความโกรธ อุปกาสหะ ความผูกโกรธ มักษะ ความลบหลู่คุณท่าน ปลาสะ ตีเสมอ อีสสา ริษยา มัจฉริยะ ตระหนี่ มายา เจ้าเล่ห์ สาถะเยยะ โอ้อวด ถัมภะ หัวดี้อ สारัมภะ แข่งดีมานะ ถือตัว อติมานะ ดูหมิ่นท่าน ทมะ มัวเมา ปมาทะ ประมาท^{๗๗}

ในมหาปริณิพพานสูตร พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงแสดงอานุภาพของอิทธิบาท ๔ ประการ ไว้ว่า อานนท กรุงราชคฤห์นารีนรมย์ ภูเขาคิชฌกูฏนารีนรม อิทธิบาท ๔ ผู้ใดผู้หนึ่งเจริญทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว สัมสมแล้ว บรรารกิตี ผู้หนึ่งเมื่อมุ่งหวัง พึงดำรงอยู่ได้หนึ่งกัลป์หรือเกินกว่าหนึ่งกัลป์ อิทธิบาท ๔ ตถาคตเจริญทำให้มากแล้ว ทำให้เป็นดุจยานแล้ว ทำให้เป็นที่ตั้งแล้ว ให้ตั้งมั่นแล้ว สัมสมแล้ว บรรารกิตีแล้ว ตถาคตเมื่อมุ่งหวังพึงดำรงอยู่ได้หนึ่งกัลป์หรือเกินกว่าหนึ่งกัลป์^{๗๘}

ในขวนสภสูตร สันถัมมารพรม ได้กล่าวถึงการเจริญอิทธิบาท ๔ ประการ โดยพวกเทพชั้นดาวดึงส์ได้กล่าวว่า พระผู้มีพระภาคผู้ทรงรู้ทรงเห็น เป็นพระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าพระองค์นั้น ทรงบัญญัติอิทธิบาท ๔ ประการนี้ แม้ที่ทรงบัญญัติไว้อย่างดี ก็เพียงเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อให้ชำนาญในเรื่องความสำเร็จ เพื่อพลิกแพลงให้เกิดความสำเร็จภิกษุในธรรมวินัยนี้^{๗๙}

๑. เจริญอิทธิบาท คือฉันทสมาธิปานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์)

๒. เจริญอิทธิบาท คือวิริยะสมาธิปานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์)

๓. เจริญอิทธิบาท คือจิตตสมาธิปานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์)

^{๗๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖๓ - ๒๖๔.

^{๗๘} ที.มหา.(ไทย) ๑๐/๑๗๙/๑๒๗.

^{๗๙} ที.มหา.(ไทย) ๑๐/๒๘๗/๒๑๘.

๔. เจริญอิทธิบาท คือวิมมังสาสมาธิประธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิมมังสาและความเพียรสร้างสรรค์)

โดยเนื้อความในขณิกสูตรดังที่ได้กล่าวมานี้ แสดงถึงอานิสงส์ของการเจริญอิทธิบาทธรรมเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จ ตลอดจนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามสมประสงค์

๒.๑.๒ ความหมายของอิทธิบาท ๔

คำว่า อิทธิบาท มาจากคำว่า อิทธิ + บาท ซึ่งคำว่า อิทธิหรือฤทธิ์ หมายถึง ฤทธิ์ หรือ ความสำเร็จ ความรุ่งเรือง และคำว่า บาท หมายถึง ฐาน เจริญ หรืออุบายเครื่องบรรลุ ดังนั้น อิทธิบาท จึงหมายถึง ธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จหรือหลักการปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงานตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น) วิริยะ (ความเพียรพยายามทำในสิ่งนั้น) จิตตะ (ความคิดจดจ่อหรือการเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น) และวิมังสา (การพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งนั้น)

๒.๑.๓ องค์ประกอบของอิทธิบาท ๔

องค์ประกอบของอิทธิบาท ๔ ในความหมายทางพระพุทธศาสนานั้นได้กล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของอิทธิบาทที่เป็นแก่นแท้ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จไว้ ๔ ประการ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ไว้ดังนี้

๑. ฉันทะ (ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น) ในพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กล่าวถึง การเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและประธานสังขาร ดังนี้

ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิและประธานสังขารเป็นอย่างไร

ถ้าภิกษุทำฉันทะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า ฉันทสมาธิ

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปราศจากความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิด

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปราศจากความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปราศจากความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิด

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปราศจากความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่เลือนหาย ภิกษุโยภาว ไพบูลย์ เจริญเต็มทีแห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วธรรมเหล่านี้เรียกว่าประธานสังขาร

ประมวलयฉันทสมาธิและประธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าฉันทสมาธิและประธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้^{๘๐}

บรรดาธรรมเหล่านั้น ฉันทะ เป็นไฉน

ความพอใจ การทำความพอใจ ความเป็นผู้ประสงค์จะทำ ความฉลาด ความพอใจในธรรม นี้เรียกว่า ฉันทะ

^{๘๐} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๒/๓๔๒.

ภิกษุเป็นผู้เข้าไปถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี เข้าถึงแล้ว เข้าถึงแล้วด้วยดี ประกอบแล้วด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขารนี้ ด้วยประการฉะนี้เพราะฉะนั้นจึงเรียกว่า ประกอบด้วยฉันทะสมาธิปธานสังขาร^{๔๑}

จากข้อความพระไตรปิฎกข้างต้น ได้มีผู้อธิบายเพิ่มเติม ดังนี้

พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ) ได้กล่าวถึง การใช้อิทธิบาท ๔ ที่ใช้เป็นฐานในส่วนที่เกี่ยวกับฉันทะว่า ความพอใจเรียกว่า ฉันทะ พอใจในการที่จะกระทำ พอใจในการที่จะศึกษา ค้นคว้าให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สิ่งใดเรารักเราพอใจ ก็มักจะทำสิ่งนั้นได้ดี แต่สิ่งใดเราไม่ชอบไม่ค่อยพอใจ ทำสิ่งนั้นก็ไม่ได้ดี คนที่เก่งในเรื่องอะไรก็ตาม ถ้าเราศึกษาดูแล้วก็จะพบความจริงข้อหนึ่งว่า คนนั้นเขาชอบมากในเรื่องนั้น ชอบมากในเรื่องนั้นจึงเก่งในเรื่องนั้น เพราะฉะนั้นเราจะต้องเพาะความพอใจในการที่จะปฏิบัติให้เกิดขึ้นในการที่พิจารณาตัวเองตักเตือนตนเอง แก่ใจตนเองให้เกิดขึ้น อย่างนี้เรียกว่า เป็นขั้นต้นที่เราทำได้ก่อน^{๔๒}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้อธิบายว่า ฉันทะ ได้แก่ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จอยากให้งานนั้นบรรลุถึงจุดหมาย พุดง่าย ๆ ว่ารักงานและจุดหมายของงาน พุดให้ลึกลงไปในทางธรรมว่า ความรักความใฝ่ใจปรารถนาต่อภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ ซึ่งเป็นจุดหมายของสิ่งที่กระทำหรือซึ่งจะเข้าถึงได้ด้วยการกระทำนั้น อยากให้สิ่งนั้นๆ เข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ดีที่งดงาม ที่ประณีตที่สมบูรณ์ที่สุดของมัน หรืออยากให้อาภาวดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้นๆ ของงานนั้น เกิดมีเป็นจริงขึ้นอยากทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ดีงามนั้น ความอยากที่เป็นฉันทะนี้เป็นคนละอย่างกันกับความอยากได้สิ่งนั้นๆ มาเสพสวดยหรืออยากเอามาเพื่อตัวตนในรูปใดรูปหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าเป็นตัณหาความอยากของฉันทะนั้น ให้เกิดความสุขความชื่นชมเมื่อเห็นสิ่งนั้นๆ งานนั้นๆ บรรลุความสำเร็จ เข้าถึงความสมบูรณ์ อยู่ในภาวะอันดีงามของมันหรือพูดแยกออกไปว่า ขณะเมื่อสิ่งนั้นหรืองานนั้นกำลังเดินทางไปสู่จุดหมาย ก็เกิดปิติเป็นความเอิบอิ่มใจ ครั้นสิ่งหรืองานที่ทำบรรลุจุดหมายก็ได้รับโสมนัสเป็นความน่ายินดี ที่พร้อมด้วยความรู้สึกโปร่งโล่งผ่องใสเบิกบานแผ่ออกไปเป็นอิสระไร้ขอบเขต ส่วนความอยากของตัณหาให้เกิดความสุขความชื่นชมเมื่อได้สิ่งนั้นมาให้ตนเสพสวดยรสอร่อย หรือปรนเปรอความยิ่งใหญ่พวยพวยของตัวตน เป็นความฉ่ำชื่นใจที่เศร้าหมองมากหมกตัวกักกันกักตนไว้ในความคับแค้น และมักติดตามมาด้วยความหวงแหนห่วงกังวลเศร้าเสียตายและหวั่นกลัวหวาดระแวง^{๔๓}

ถ้าสามารถปลูกเร้าฉันทะให้เกิดขึ้นอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงาม ความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้น เมื่อรักแท้ก็มอบใจให้อาจถึงขนาดยอมสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้ ซึ่งเจ้า ขุนนาง เศรษฐีพราหมณ์ คนหนุ่มสาวมากมายในพุทธกาลยอมสละวัง ทรัพย์สมบัติ และโลกามิสมากมายออกบวชได้ ก็เพราะเกิดฉันทะในธรรม เมื่อได้

^{๔๑} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๓/๓๔๓.

^{๔๒} พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ) ปาฐกถาเรื่องภาวนาช่วยเสริมเพิ่มจิตใจ www.panyaiirt.net/read/txt/20-09-11.TXT เข้าถึงวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๕๒

^{๔๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔๒ - ๘๔๓

สดับซาบซึ่งคำสอนของพระพุทธเจ้า แม้คนทั้งหลายที่ทำงานด้วยใจรักก็เช่นเดียวกัน เมื่อมีฉันทะนำแล้วก็ต้องการทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุดของสิ่งนั้น ของงานนั้น ไม่หวั่นพะวงกับสิ่งล่อเร้าหรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจก็มุ่งมั่นแน่วแน่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย เดินเรียบสม่ำเสมอไม่ซำนไม่ส่าย ฉันทสมาธิ จึงเกิดขึ้นโดยนัยนี้และพร้อมนั้น ปธานสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์ก็ย่อมเกิดควบคู่มาด้วย^{๘๔}

ปิ่น มุกกันต์ ได้ให้ความเห็นว่า จุดเริ่มต้นของการทำงานอยู่ที่ใจ ตามความเข้าใจของคนทั่วไปเอาการ “ลงมือ” เป็นการเริ่มต้นนั้นความจริงยังไม่ถูกแท้ ที่ถูกแท้ต้อง “ลงใจ” ก่อน “ลงมือ” พุดง่ายๆ คือทำใจเราเองเสียก่อน ความมุ่งมั่นคือทำใจให้เกิดฉันทะ คือมีความรักงานหรือพอใจกับงานที่จะทำ เมื่อใจรักแล้วจะได้ทำด้วยความเต็มใจและบุคคลจะเกิดความรักในงานนั้นต่อเมื่อได้เห็นผลงานว่า ถ้าทำงานนี้แล้วจะได้อะไร ถ้าไม่ทำจะเกิดผลเสียหายอย่างไร เมื่อผลได้ผลเสียแล้วฉันทะย่อมจะเกิดขึ้น^{๘๕} ดังนั้น อิทธิบาทข้อที่ ๑ นี้จึงแก้ความเบื่องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรักงานแล้ว งานที่น่าเบื่อ ก็กลายเป็นงานสนุกสนาน งานที่ยากก็กลายเป็นงานที่ง่าย สอดคล้องกับทัศนะของวิชัย โสสุวรรณจินดา ที่ได้อธิบายถึงความพอใจในงานว่า คือ ภาวะการณ์มีอารมณ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นจากการประเมินประสบการณ์ในงานของบุคคล ความพอใจในงานจะส่งผลถึงขวัญของบุคคลอันเป็นพลังผลักดันต่อการทำงานในอนาคต^{๘๖}

วิญญู อัครารักษ์ ยังได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่าการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรักและความพึงพอใจในการทำงานของตนและสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่เต็มความสามารถนั้น จะต้องดำเนินการ ดังนี้

๑.ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจเสมอ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ทั้งนี้รวมถึงว่าองค์กรนั้นจะต้องเป็นองค์กรที่มั่นคงถาวร

๒.สภาพที่ทำงานที่ดี สภาพที่ทำงานที่ดีก็เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

๓.โอกาสที่จะก้าวหน้า คนทุกๆ คนมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไปไม่ว่าจะเป็นงานอะไรก็ตาม ไม่ใช่แต่เพียงเงินเดือนเท่านั้นที่เป็นสิ่งสำคัญ จะต้องคำนึงอีกด้วยว่างานนั้นจะมีอนาคตไปได้ไกลแค่ไหน

^{๘๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔๔.

^{๘๕} ปิ่น มุกกันต์, มงคลชีวิต ภาค ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๑๗๕.

^{๘๖} วิชัย โสสุวรรณจินดา, ความลับขององค์กาพฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, ๒๕๓๕), หน้า ๑๑๑.

๔. วัตถุประสงค์ที่ดีมีคุณค่าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการทำงานอะไรก็ตาม ถ้าหากเรารู้ว่าสิ่งที่เรานั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายประโยชน์อย่างแท้จริง เราก็ต้องใจทำงานสิ่งนั้นยิ่งกว่างานที่ไม่มีประโยชน์^{๔๗}

โดยในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ลำดับแรกผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีฉันทะ ความพอใจในงานที่ทำ ที่รับผิดชอบก่อนแล้ว จึงจะมีความเพียร การเอาใจใส่จดจ่อและการไตร่ตรองตรวจสอบอันจะเป็นแรงเร้ากระตุ้นให้การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะต้องฝ่าฟันต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ดังที่พระธรรมวิสุทธิธารจารย์ได้ให้ทัศนะว่าในการทำงานนั้นย่อมมีอุปสรรคอยู่หลายอย่าง ที่สำคัญคือ ความเบื่อหน่าย ไม่ว่าจะทำงานอะไร ถ้าเกิดความเบื่อหน่ายขึ้นแล้วจิตจะเสียกำลังไม่มีกำลังใจที่จะทำ มีอาการท้อแท้เฉื่อยชา อ่อนเพลีย มีอันเป็นไปต่างๆ เมื่อจิตเกิดความเบื่อหน่ายขึ้นเช่นนี้แล้วจะปรากฏว่างานที่ง่ายก็กลายเป็นยาก งานน้อยก็กลายเป็นมาก งานเบาก็กลายเป็นงานหนัก เกิดความวณรที่สุดก่ทอดทิ้งงานนั้นทำไปไม่สำเร็จต้องเตื่อรื้อในภายหลัง^{๔๘} ในทางตรงกันข้ามหากมีความพอใจในงานที่ทำมีความรักงานแล้ว งานที่เบื่อก็จะกลายเป็นงานที่สนุกสนาน งานที่ยากก็กลายเป็นง่ายดังนั้น จึงควรสร้างฉันทะความพอใจในงานเป็นเบื้องต้นเสียก่อน จึงนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ฉันทะ ความพอใจ รักใคร่ เต็มใจ ใฝ่ใจในการทำงานอยู่เสมอบุคคลเมื่อมีความพอใจในการทำงานจะเกิดความตั้งใจในการทำงานและเต็มใจที่จะอุทิศเวลาร่างกายและความคิดของตนเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดแนวโน้มปรากฏการณ์อันเกิดจากการเป็นปฏิปักษ์ต่องานด้วย ซึ่งถ้าหากผู้ปฏิบัติงานสามารถปลุกเร้าให้ฉันทะเกิดขึ้นอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงามความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้นต้องการทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด เกิดความกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุดของสิ่งนั้น ของงานนั้น ไม่หวั่นพะวงกับสิ่งล่อเร้าหรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจก็มุ่งมั่นแน่วแน่คงในการดำเนินสู่จุดหมาย สม่่าเสมอไม่ซ่านไม่ส่ายไป ฉันทะสมาธิจึงเกิดขึ้นโดยนัยนี้ และพร้อมนั้นปธานสังขารคือความเพียรสร้างสรรค์ก็ย่อมเกิดควบคู่มาด้วย สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

๒. วิริยะ (ความเพียรพยายามทำในสิ่งนั้น) ในพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กล่าวถึง การเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิและปธานสังขาร ดังนี้

ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิและปธานสังขารเป็นอย่างไร

ถ้าภิกษุทำวิริยะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า วิริยสมาธิ

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปรารภความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิด

^{๔๗} ญาณ อังคมารักษ์ อ้างถึงใน สวัสดิ์ พันธุ์ศรีนยาและคณะ, “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความตั้งใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับสถานีอนามัยจังหวัดสตูล”, *ภาคินพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต*, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๐.

^{๔๘} พระธรรมวิสุทธิธารจารย์, *ชีวิต การงาน หลักธรรม ในพระธรรมเทศนาเรื่องทางแห่งความสำเร็จ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๓๘), หน้า ๒๒๒.

ฯลฯ เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดแล้ว

ฯลฯ เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิด

ภิกษุเหล่านั้นสร้างฉันทะพยายาม ปราบปรามความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่
เลื่อนหายภิชฌาพยาบาทโสมพะจิตเต็มทิวแห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้วธรรมเหล่านี้ เรียกว่าปธานสังขาร

ประมวลยอวิริยสมาธิและปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าวิริยสมาธิและ
ปธานสังขาร ด้วยประการฉะนี้^{๘๙}

บรรดาธรรมเหล่านั้น **วิริยะ** เป็นไหน

การปราบปรามความเพียรทางใจ ฯลฯ สัมมาวายามะ นี้เรียกว่า วิริยะ

จากข้อความพระไตรปิฎกข้างต้น ได้มีผู้รรถอธิบายเพิ่มเติม ดังนี้

พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ) ได้กล่าวถึง การใช้อิทธิบาท ๔ ที่ใช้เป็นฐานใน
ส่วนที่เกี่ยวกับวิริยะไว้ว่า ความเพียรให้มัน ความเพียรนี้สำคัญมาก ถ้าขาดแล้วมันไม่ก้าวหน้าเพราะ
ความเพียรนี้เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดกำลัง ให้เกิดความคิดความอ่าน ที่จะก้าวไปข้างหน้าคนที่มีความ
เพียรนั้น ไม่กลัวอุปสรรค เช่นว่า ไม่กลัวความหนาว ไม่กลัวความร้อน ไม่กลัวความหิวไม่กลัวความ
ลำบากไม่ว่าประการใดๆ จะเหน็ดเหนื่อยก็ทนได้ ถ้าขาดความเพียรแล้วกำลังจะไม่เกิดขึ้นเป็นอันขาด
จะไม่ก้าวหน้าไปในทางที่ชอบได้เลย^{๙๐}

พระเทพวิสุทธิญาณ ได้อรรถาธิบายว่า วิริยะแปลว่าความเพียรประกอบความดีมีความ
ขยันหมั่นเพียรไม่ทอดธุระ เป็นเครื่องพุงความพอใจไม่ให้ทอดทิ้งในการทำงานเพราะว่างานทุกชนิด
มักจะง่ายตอนคิด แต่มักจะติดตอนทำ จึงจำเป็นต้องใช้ความเพียรพยายามเรื่อยไปจนกว่าจะสำเร็จ
ตามความพอใจที่ปลูกไว้ในเบื้องต้น ดังพระพุทธนิพนธ์ตรัสเตือนไว้ว่า “วายเป็นเมถะ ปุริโส ยาวะ อต
ถัสส นิปะปะทา เกิดเป็นคนควรพากเพียรเรื่อยไป จนกระทั่งสำเร็จจุดประสงค์”^{๙๑}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ได้อรรถาธิบายว่า ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญ
แก่งัดกล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้อะไรสิ่ง
ใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้ว แม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะลุล่วงได้ยากนัก มี
อุปสรรคมาก หรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านั้นปี เท่านั้นเดือน เขาก็ไม่ทอดทิ้ง กลับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทายที่
เขาจะเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จ ส่วนผู้ขาดความเพียร อยากบรรลุความสำเร็จเหมือนกัน แต่พอได้ยิน
ว่าต้องใช้เวลาเป็นปีก็หมดแรง ถอยหลัง ถ้าอยู่ระหว่างปฏิบัติก็ฟุ้งซ่าน จิตใจวุ่นวาย ปฏิบัติได้ผลยาก
คนที่มีความเพียร เท่ากับมีแรงหนุน เวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่ มั่นคง พุ่งตรง
ต่อจุดหมาย สมาธิก็เกิดขึ้นได้เรียกว่า เป็นวิริยสมาธิ พร้อมทั้งมีปธานสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์
เข้าประกอบคู่ไปด้วยกัน^{๙๒}

^{๘๙} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๕/๓๔๔.

^{๙๐} พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ) ปาฐกถา เรื่อง ภาวนาช่วยเสริม เพิ่มกำลังจิต
www.panya.iirt.net/read/txt/20-09-11.TXT เข้าถึงวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๕๒.

^{๙๑} พระเทพวิสุทธิญาณ, อธิบายธรรมวิภาค ปริเฉทที่๑, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๙๔ - ๙๕.

^{๙๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). พุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท
สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔๔.

พ. สุวรรณ ได้อธิบายว่า วิริยะหรือความเพียรนี้ เป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดพลังงานในการทำกิจต่างๆ มีลักษณะแสดงให้เห็นว่าคนๆ นั้นเป็นคนรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ไม่ทอดทิ้งกิจการงานดำเนินการงานที่คิดว่าจะทำ นับเป็นผู้ไม่เบื่องาน เมื่อมีงานมาถึงก็รีบทำโดยไม่ชักช้า มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง ผู้มีลักษณะทั้งหมดที่กล่าวมานี้ย่อมได้ชื่อว่ามีวิริยะหรือมีความเพียร ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในทุกกิจการ ส่วนคนที่มិនัยเสียจรรยาหนักไม่เอาเบาไม่สู้ ชอบผัดวันประกันพรุ่ง มีการหาเหตุมาอ้างแก้ตัว เพื่อไม่ต้องทำงานจนติดเป็นนิสัย ย่อมเอาดีกับใครลำบาก อาชีพการงานย่อมย่ำอยู่กับที่ตั้งหลักฐานไม่ได้^{๙๓}

ปิ่น มุทุกันต์ กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ความเกียจคร้านเป็นมารร้ายแห่งความสำเร็จ โดยปกติคนเกียจคร้านเป็นขลาดต่อเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เรียกว่าชอบอ้างกลัวร้อน กลัวหนาว กลัวแดดลมฝน กลัวหิว กลัวเหนื่อย ฯลฯ รวมความว่าคนเกียจคร้าน คือ คนขลาด คนกลัว ส่วนคนมีวิริยะเป็นคนกล้า คือ กล้าสู้กับความยากลำบากและเหตุการณ์ชาติ เพื่อทำงานให้เสร็จสิ้นไปงานทุกอย่างจำเป็นต้องใช้ความเพียร ส่วนงานอย่างใดจะต้องใช้ความเพียรมากน้อยเพียงใด ย่อมแล้วแต่ความมากน้อยหรือความยากง่ายของงานนั้น งานใดเล็กน้อยหรือมีความยุ่งยากน้อย มีความเพียรแต่น้อยก็เพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จได้ แต่งานใดเป็นงานใหญ่หรือยุ่งยากมาก ผู้ทำก็ยิ่งต้องมีความเพียรมากจึงจะสำเร็จได้^{๙๔} ด้วยเหตุนี้ วิริยะจึงเป็นหลักที่ใช้กำจัดความเกียจคร้าน ซึ่งเป็นเหตุให้ทอดทิ้งภาระหน้าที่การงานให้ค้างค้ำ ตลอดทั้งสร้างความเฉื่อยชา ไม่ทันกาลต่อสังคมยุคปัจจุบัน ดังนั้น การพัฒนาตนเองให้มีความเพียร ตั้งตัวอยู่เสมอจนติดเป็นนิสัยส่วนตัวจะทำให้บุคคลผู้นั้นเป็นคนก้าวหน้า มีการฝึกอบรม พัฒนาตนเองอยู่เสมอและต่อเนื่องจึงทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน อันเป็นผลมาจากการใช้หลักความเพียรซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของทองคุณ หงส์พันธ์ที่ได้กล่าวว่า การฝึกหัดตนให้เป็นคนขยันขันแข็งและมีความเพียรพยายามซึ่งอาจจะฝึกได้ดังต่อไปนี้

๑. ให้เป็นคนที่ชอบนิสัย “ทำเดี๋ยวนี้” สิ่งใดที่สามารถทำได้จึงรีบทำทันทีในวันนี้ไม่ปล่อยให้ข้ามวัน
๒. มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ถ้าเราสามารถพบว่า เราขาดขวัญหรือกำลังใจเราก็ควรที่จะตั้งความหวังของเราเอง หมั่นคิดว่าเวลาที่ผ่านไปมีประโยชน์ ไม่ปล่อยเวลาให้ผ่านไปโดยเปล่าประโยชน์
๓. รู้จักศิลปะในการทำงาน รักงานที่ทำ และมีความอดทนในการทำงาน มีความเพียรพยายามในการทำงาน
๔. ไม่อ้างเหตุใดๆ เพื่อจะได้ไม่ต้องทำงาน เช่น อ้างว่ายังเข้าอยู่ ค่าแล้ว ดึกแล้วควรจะไปพักผ่อน ฯลฯ ผู้ที่ขยันขันแข็งย่อมสละเวลาให้กับการทำงานแม้จะล่วงเลยชั่วโมงทำงาน หรือบางคนก็ชอบเอางานไปทำที่บ้าน

^{๙๓} พ. สุวรรณ, **โพชนงค์ พุทธธรรมาศ** (กรุงเทพมหานคร: สร้อยทอง ๒๕๕๑), หน้า ๖๐ – ๖๑.

^{๙๔} ปิ่น มุทุกันต์, **บันทึกธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : คลังวิทยา, ๒๕๒๖), หน้า ๑๙๗.

ฝึกความกระตือรือร้น และลงมือทำงานด้วยความกระฉับกระเฉง ไม่เฉื่อยชาหยุดทำงานชั่วขณะก็เพื่อพักผ่อน^{๙๕} ตลอดทั้งแบ่งเวลาในการทำงานให้ถูกต้องซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพกายและใจที่สมบูรณ์ พร้อมทั้งจะทำงานที่ตนเองรับผิดชอบเสมอ ดังนั้น ในการแบ่งเวลาและการทำงานจึงเป็นการฝึกตนเองของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบขั้น อุดม ก้าวต่อสู้อย่างกล้าหาญ อุปสรรค ปัญหาต่างๆ

การพัฒนาคนหรือฝึกตนให้เป็นคนขยันขันแข็งในการทำงานสามารถฝึกและพัฒนาได้จนติดเป็นนิสัยประจำตัวของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้นมีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับทักษะของวิเชียร รักการ ที่ได้กล่าวว่า ความเพียรเป็นลักษณะของอุตสาหะ คือ ความพยายามอย่างเข้มแข็งเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานความอุตสาหะนั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะดังนี้ ความพยายามมีมานะบากบั่น ความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ เป็นคนหนักแน่นและกระตือรือร้น^{๙๖} และมีความจริงจังในการทำงาน ตลอดทั้งความมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันเป็นนิสัยส่วนตัว คือ ความพากเพียรพยายามในการที่จะกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ แม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยสักเพียงไรก็ตามหรือมีความตั้งใจที่จะทำงานสม่ำเสมอ ควรใช้เวลาทำงานมากกว่าเวลาพักผ่อน มีความอดทนและงานจะสำเร็จได้ด้วยความขยันหมั่นเพียร รวมทั้งพร้อมที่จะทำงานด้วยความอดทนเพื่อส่วนรวมซึ่งคล้องกับ บุญทัน ดอกไธสง ที่ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่าความขยันขันแข็งจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างชาติ และความขยันขันแข็งนั้นจะต้องสร้างเป็นอุดมการณ์ขึ้นมาเพื่อเผยแพร่อุดมการณ์และความขยันขันแข็งไปทั่วประเทศ^{๙๗} ซึ่งถ้าทุกคนมีความขยันกันอย่างแท้จริง ย่อมจะยังประโยชน์ให้สำเร็จแก่ชาติบ้านเมืองอย่างแท้จริง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วิริยะ ความเพียร ขยัน อุตสาหะ บากบั่น เอาธุระ มีความเข้มแข็งอดทน มุมานะที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ไม่ท้อถอย ไม่เลิกละ มีกำลังใจในการทำงาน ทำงานได้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องจนกว่างานนั้นจะประสบความสำเร็จ มีความอาจหาญ แก้วกล้า ใจสู้ ไม่หวั่นกลัว ไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรค และความยากลำบากต่างๆ ในการทำงาน มองความลำบาก และอุปสรรคในการทำงานเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตนเสมอเพื่อเอาชนะและเพื่อให้งานสำเร็จให้ได้

๓. จิตตะ (ความคิดจดจ่อหรือการเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น) ในพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กล่าวถึง การเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิและปธานสังขาร ดังนี้

ถ้าภิกษุทำจิตให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า จิตตสมาธิ

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปรารภความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิด

^{๙๕}ทองคุณ หงส์พันธุ์, *วิธีการแห่งบัณฑิต การครองตน ครองคนและครองงาน*, (นครราชสีมา :สมบูรณ ออฟเซตการพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๓๕๘.

^{๙๖}วิเชียร รักการ, *วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนไทย* , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๓๖.

^{๙๗}บุญทัน ดอกไธสง*กระบวนการและวิธีการพัฒนาจิตใจเพื่อพัฒนาสังคมไทยครั้งที่ ๒*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัชดา ๒๕๒๗, หน้า ๑๓๔

ฯลฯ เพื่อละบาปอกุศลธรรมอันเกิดแล้ว

ฯลฯ เพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิด

ภิกษุ นั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปรรณความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่
เลือนหาย ภิญโญภาพไพบุลย์ เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วธรรมเหล่านี้เรียกว่าปธานสังขาร
ประมวลย่อจิตตสมาธิและปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าจิตตสมาธิและ
ปธานสังขาร^{๙๘} บรรดาธรรมเหล่านั้น จิต เป็นเอน จิต มโน มานัส ฯลฯ มโนวิญญาณธาตุที่เหมาะสม
กัน นี้เรียกว่า จิต

ภิกษุเป็นผู้เข้าไปถึงแล้ว ฯลฯ ประกอบแล้วด้วยจิตนี้ ด้วยสมาธินี้และด้วยปธานสังขารนี้
ด้วยประการฉะนี้ เพราะฉะนั้นจึงเรียกว่าประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร^{๙๙}

จากข้อความพระไตรปิฎกข้างต้น ได้มีผู้อธิบายเพิ่มเติม ดังนี้

พุทธทาส ภิกขุ ได้อธิบายว่า จิตตะในเรื่องอิทธิบาท หมายถึงกำลังจิตกำลังสมาธิ
หรือคุณภาพของจิต คุณภาพส่วนที่พึงปรารถนาของจิตเรียกว่ากำลังจิต หรือกำลังสมาธิ ซึ่งเลยเพ่งเล็ง
ไปแก่ส่วนที่อบรมดีแล้วคือจิตที่อบรมดีแล้ว เติบโตถูกทางแล้วจึงจะมีคุณสมบัติแล้วมีกำลังมหาศาล
ของมัน^{๑๐๐} และปิ่น มุกกันต์ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า จิตตะแปลว่า คิดถึงงานซึ่งบอกความหมายได้หลาย
คำ เช่น ความสนใจ ความใส่ใจ ความตั้งใจ ความเอาใจใส่ เป็นต้น คนที่มีจิตตะเป็นคนที่ไม่ปล่อยปละ
ละเลยกับงานของตน คอยตรวจตรางานอยู่เสมอ การงานจึงไม่บกพร่องจิตตะจึงมีประโยชน์ที่จำกัด
เสียซึ่งความประมาทเลินเล่อ^{๑๐๑}

พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ) ได้กล่าวถึง การใช้อิทธิบาท ๔ ที่ใช้เป็นฐานใน
ส่วนที่เกี่ยวกับจิตตะไว้ว่า คำว่า เอาใจใส่ หมายความว่า ใจจดใจจ่ออยู่กับเรื่องนั้น เช่นในเรื่องที่เราจะ
คิดจะค้นจะปฏิบัติในเรื่องอะไรเอาใจคิดไว้เสมอ พุดกับตัวเองไว้บ่อยๆ คิดไว้บ่อยๆ กำลังใจมันก็
เกิดขึ้นในการที่จะศึกษาในการที่จะปฏิบัติในการที่ก้าวหน้าไปในทางที่ถูกที่ชอบ เพราะมีความคิดจ่อ
จ่ออยู่ในเรื่องนั้น เราจะตั้งจุดไว้ ตั้งเข็มไว้ แล้วใจก็อยู่กับเรื่องนั้น อยู่ด้วยปัญญาอยู่ ด้วยเหตุผล^{๑๐๒}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ได้อธิบายว่า ความคิดจดจ่อหรือเอาใจใส่ฝึกฝน
ได้แก่ความมีจิตผูกพันจดจ่อเฝ้าเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อยไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นอย่าง
แรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งคนผู้นั้นจะไม่สนใจไม่รับรู้เรื่องอื่นๆใครพูดอะไร
เรื่องอื่นๆไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเรื่องนั้นงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจิตทำเรื่องนั้น งานนั้น ขลุก
ง่วนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืน ไม่เอาใจใส่ร่างกายการแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดขึ้น
ใกล้ๆ บางทีก็ไม่รู้ ทำจนลืมนวันลืมนคืน ลืมกินลืมนอน ความมีใจจดจ่อเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดสมาธิ จิต

^{๙๘} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๘/๓๔๕.

^{๙๙} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๘/๓๔๕.

^{๑๐๐} พุทธทาส ภิกขุ, **โพธิปักขิยธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖.

^{๑๐๑} พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ), **ปาฐกถาเรื่องภาวนาช่วยเสริม มเพิ่มกำลังจิต**
,www.panya.iirt.net/read/txt/20-09-11.TXT เข้าถึงวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๕๒.

^{๑๐๒} พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ), **ปาฐกถาเรื่องภาวนาช่วยเสริม มเพิ่มกำลังจิต**
,www.panya.iirt.net/read/txt/20-09-11.TXT เข้าถึงวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๕๒.

จะแน่วแน่แบบสนิทในกิจที่ทำ มีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกเป็น จิตตะสมาธิ พร้อมนั้นก็เกิดประธานสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย^{๑๐๓}

พระจุลนายก (สุชาติ อภิชาโต) กล่าวเพิ่มเติมว่า จิตตะ คือ ความจดจ่อใส่ใจหรือความตั้งมั่นของจิตใจ คือการมีสมาธิในการทำงานนั้นๆ หรือทำสิ่งนั้นๆ ด้วยความจดจ่อ เอาใจใส่ มีความตั้งมั่น อยู่ในการทำงานของเรา ไม่ปล่อยให้จิตใจของเราลอยไปลอยมา คิดจะทำแต่เรื่องโน้น เรื่องนี้งานหลักที่ควรลงมือทำกลับไม่ทำ ถ้าไม่ทำแล้ว ก็จะไม่สามารถบรรลุถึงผลที่ปรารถนาได้^{๑๐๔}

บุญมี แท่นแก้ว ได้กล่าวเสริมเพิ่มเติมว่า จิตตะ คือความคิดหรือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด ไม่ปล่อยให้ใจฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป^{๑๐๕} ด้วยเหตุนี้ จิตจึงมีประโยชน์โดยตรงในการทำงานและจิตตะนี้มีประสิทธิภาพในการกำจัดความประมาทเลินเล่อเป็นธรรมชาติที่ป้องกันความเสียหายในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จิตตะ ความคิดจดจ่อเอาใจใส่ ผูกใจจดจ่ออยู่กับหน้าที่และงานที่ทำ ที่รับผิดชอบ มีความตั้งมั่น มีสมาธิมั่นคงอยู่กับงาน ทำงานด้วยความไม่ประมาท ไม่ทอดธุระ ไม่ปล่อยปะละเลยในงานที่รับผิดชอบ อย่างนี้เป็นลักษณะของคนที่มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบนี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลดีต่อระบบการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักสำคัญประการหนึ่งกล่าวคือ การทำงานต้องมีความรับผิดชอบเพื่อเอาใจใส่ต่องานที่กำลังทำอยู่ พัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบให้มีความก้าวหน้า พร้อมกันนั้นก็จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลาเพื่อไม่ให้ขาดตกบกพร่องในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่

๔.วิมังสา (การพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งนั้น) ในพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กล่าวถึง การเจริญอุททิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิและประธานสังขาร ดังนี้

ภิกษุเจริญอุททิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิและประธานสังขารเป็นอย่างไร

ถ้าภิกษุทำวิมังสาให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า วิมังสาสมาธิ

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปรารภความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิด

ฯลฯ เพื่อละบาปอกุศลธรรมที่เกิดแล้ว

ฯลฯ เพื่อยังกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิด

ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ พยายาม ปรารภความเพียร ประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่เลือนหายภยโยภาพ ไพบูลย์เจริญเต็มทีแห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้วธรรมเหล่านี้ เรียกว่าประธานสังขาร

ประมวलयวิมังสาสมาธิและประธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าวิมังสาสมาธิและประธานสังขาร^{๑๐๖}

^{๑๐๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔๔ - ๘๔๕.

^{๑๐๔} พระจุลนายก (สุชาติ อภิชาโต), **กำลังใจ**, (๒๕๔๖), www.kammattthana.com/K_01.html เข้าถึงวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๒.

^{๑๐๕} บุญมี แท่นแก้ว, **จริยศาสตร์** พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๔๓.

^{๑๐๖} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๔๑/๓๔๖ - ๓๔๗.

บรรดาธรรมเหล่านั้น **วิมิงสา** เป็นไฉน ปัญญา ความรู้ชัด ฯลฯ ความไม่หลงมกมาย ความเลือกเฟ้นธรรม สัมมาทิฐินี้ เรียกว่า วิมิงสา

ภิกษุเป็นผู้เข้าไปถึงแล้ว ฯลฯ ประกอบแล้วด้วยวิมิงสาสมาธิและปธานสังขารนี้ ด้วยประการฉะนี้ เพราะฉะนั้นจึงเรียกว่า ประกอบด้วยวิมิงสาสมาธิและปธานสังขาร^{๑๐๗}

จากข้อความพระไตรปิฎกข้างต้น ได้มีผู้อรรถาธิบายเพิ่มเติม ดังนี้

พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ) ได้กล่าวถึง การใช้อิทธิบาท ๔ ที่ใช้เป็นฐานในส่วนที่เกี่ยวกับวิมิงสาไว้ว่า วิมิงสา หมายความว่า ไตรตรองค้นคว้าหาเหตุผลในเรื่องนั้นให้มันรู้ชัดตามสภาพที่เป็นจริงอะไรก็ตามที่มันเกิดขึ้นแล้วต้องเอามาพิจารณาแยกแยะวิเคราะห์วิจัยออกไปว่าสิ่งนั้นคืออะไร มันมาจากอะไร เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นอะไรถูกต้องตามสภาพที่มันเป็นอยู่จริง^{๑๐๘}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้้อรรถาธิบายว่า ความสอบสวนไตรตรองได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหามันใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องหรือขัดข้องเป็นต้นในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิ ซึ่งจะเห็นได้ไม่ยากคนมีวิมิงสาชอบคิดค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลองเมื่อทำอะไรก็คิดพิจารณาทดสอบไป เช่น คิดว่าผลนี้เกิดจากเหตุอะไร ทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลคราวนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านี้ ถ้าองค์ประกอบนี้ออกเสียจะเป็นอย่างนี้ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทน จะเกิดผลอย่างนี้ ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมาย เป็นเพราะอะไร จะแก้ไขจุดไหน ฯลฯ จะนำธรรมข้อนี้เข้าไปควรใช้วิธีอย่างใด ควรเน้นความหมายด้านไหนเป็นต้น การคิดหาเหตุผลและสอบสวนทดลองอย่างนี้ ย่อมช่วยรวมจิตให้คอยกำหนดและติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างติดเจตตลอดเวลา เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่แล่นดังไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวก และมีกำลัง เรียกว่าเป็นวิมิงสาสมาธิ ซึ่งก็จะมีปธานสังขารคือความเพียรสร้างสรรค์เกิดมาด้วย^{๑๐๙}

พระเทพวิสุทธิญาณ ได้้อรรถาธิบายว่า วิมิงสาแปลว่า ความไตรตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้นๆ หมายความว่าใช้ปัญญาสอดส่องเทียบเคียงเปรียบเทียบทั้งเหตุทั้งผลในความดีต่างๆที่ตนกระทำมาแล้ว คือย้อนกลับไปดูว่าตนได้ทำเหตุ ปลูกฉันทะ ใช้วิธีะ ได้ตั้งจิตตะในการนั้นๆไว้มากน้อยเท่าไร แล้วได้ผลเท่าไร เมื่อบุคคลพิจารณาสอบสวนการกระทำของตนด้วยตน ก็ย่อมเข้าใจตนเองสามารถปรับตนเองให้ทำงานได้ถูกต้อง^{๑๑๐}

ปิ่น มุทุกันต์ ได้ให้ความเห็นว่า ยอดสุดของวิธีการทำงานให้สำเร็จรวมอยู่ในอิทธิบาทข้อสุดท้ายนี้ คือ วิมิงสา แปลว่า การพินิจพิเคราะห์ หมายความว่า การทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมองคิด ไม่ใช่สักแต่ว่าทำ คนเราแม้รักงานแค่ไหน บากบั่นปานใด หรือเอาใจจดจ่ออยู่ตลอดเวลา แต่ถ้า

^{๑๐๗} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๔๒/๓๔๗.

^{๑๐๘} พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญานันทภิกขุ) ปาฐกถา เรื่อง ภาวนาช่วยเสริมเพิ่มกำลังจิต ,www.panya.iirt.net/read/txt/20-09-11.TXT เข้าถึงวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๕๒.

^{๑๐๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔๕.

^{๑๑๐} พระเทพวิสุทธิญาณ, **อธิบายธรรมวิภาค ปริเฉทที่ ๑**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๙๕.

ขาดการใช้ปัญญาพิจารณางานด้วยแล้ว ผลที่สุดงานก็ค้างคั่งจนได้ เพราะแม้แต่ขบวนการทำงานสำเร็จไปแล้ว แต่ผลงานก็ไม่เรียบร้อย ต้องทำกันใหม่ล่าช้าไป เข้าลักษณะที่ว่าทำเสร็จแล้วแต่งงานมันไม่สิ้นสุด^{๑๑๑} คนที่ทำงานด้วยปัญญานั้นต้องทำให้ถูกกาล ไม่ทำก่อนหรือหลังเวลา ทำให้ถูกลักษณะของงาน ส่วน วันทนา กอวิฒนสกุล ได้ให้ความเห็นในทำนองเดียวกันว่า การทำงานหากขาดปัญญาหรือความรู้ในงานก็จะทำได้ไม่ดี การที่จะมีความรู้ในงานได้ดีก็ต้องศึกษาพิจารณาในเนื้องานนั้นให้ละเอียดรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยและหน่วยงานใหญ่ ผลกระทบของความสัมพันธ์นั้นๆ รวมทั้งเหตุผลของการที่ต้องมีธุรกรรมในแต่ละอย่าง ถ้ามีความรู้ความเข้าใจในงานดีแล้วก็จะสามารถทำงานนั้นได้ดี^{๑๑๒} ตลอดทั้งบุญมี แทนแก้ว ได้กล่าวเสริมเพิ่มเติมว่า วิมังสา คือ ความไตร่ตรองหรือทบทองได้แก่ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผนวัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงงาน เป็นต้น^{๑๑๓}

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วิมังสา การสอบสวนไตร่ตรอง พินิจพิเคราะห์ ใช้ปัญญาในการใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบ ข้อบกพร่องในงานที่ทำอยู่เสมอ รู้จักค้นคว้า ทดลอง คิดค้น หาทางพัฒนาแก้ไขปรับปรุงงานและวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ก้าวหน้ายิ่งขึ้นอยู่เสมอ ทั้งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสมาชิกในองค์กร

ความจริงอิทธิบาททั้ง ๔ อย่างนี้เกี่ยวพันกันและมักมาด้วยกัน เช่น เกิดฉันทะ มีใจรักแล้วก็ทำให้พากเพียร เมื่อพากเพียรก็เอาใจจดจ่อใส่ใจอยู่เสมอและเปิดช่องให้ใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง แต่ที่แยกพิจารณาแต่ละข้ออย่างนี้ ก็ด้วยถือเอาภาวะที่เด่นเป็นใหญ่ เป็นตัวนำ เป็นตัวชักจูงข้ออื่นๆ ในแต่ละกรณี^{๑๑๔} อาทิ เมื่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กร มีความรัก ความชอบและความพึงพอใจในภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานก็จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรักความพอใจในงานนั้น อยากจะปฏิบัติงานนั้นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป ด้วยเหตุนี้ผู้ปฏิบัติงานจึงปฏิบัติงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่อยุ่กับงานนั้นประกอบกับมีความรู้สึกว่าเมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานจะต้องพยายามชวนช่วยดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง ฝ่าฟันอุปสรรคปัญหาที่พบให้ได้ จึงมีความรู้สึกว่า การปฏิบัติงานนั้นเป็นความท้าทายต่อศักยภาพของตนเอง โดยมีวิริยะเป็นแรงเร้านำไปสู่การเอาใจใส่จดจ่อต่อภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อเกิดสมาธิในการปฏิบัติงานอันเป็นการมีจิตตะ คือการเอาใจฝักใฝ่ต่อการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งเมื่อปฏิบัติงานไปได้ระยะหนึ่งจึงมีการตรวจสอบ ใคร่ครวญด้วยปัญญาหาเหตุและผลของการปฏิบัติงานนั้น เพื่อหาข้อบกพร่องหรือจุดเด่นจุดด้อยอันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยสรุปแล้วการนำหลักอิทธิบาททั้ง ๔ ประการนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นย่อมมีการชักนำหลักธรรมเด่นๆ ในแต่ละข้อให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มี

^{๑๑๑} ปิ่น มุทุกันต์, มงคลชีวิต ภาค ๒, หน้า ๑๘๘ - ๑๘๙.

^{๑๑๒} วันทนา กอวิฒนสกุล, “การบริหารเชิงธรรม”, วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๓๘, ฉบับที่ ๔ (สิงหาคม-กันยายน ๒๕๔๒), หน้า ๗ - ๙.

^{๑๑๓} บุญมี แทนแก้ว, จริยศาสตร์, หน้า ๑๔๓.

^{๑๑๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ประยุตโต), พุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔๕.

ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานตลอดทั้งเป็นประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรในด้านการพัฒนาบุคลากร ในองค์การด้านขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของพระธรรมปิฎกในการสร้างสมาธิตามหลักอิทธิบาทเพื่อทำจุดหมายที่ต้องการให้เป็นอารมณ์ของจิตแล้วปลุกเร้าระดมฉันทะ วิริยะ จิตตะหรือวิมังสา เข้านำหนุณ สมาธิก็เกิดขึ้นและมีกำลังแข็งแกร่ง ช่วยให้ทำงานอย่างมีความสุขและบรรลุผลสำเร็จด้วยดี^{๑๑๕} ดังนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการสมาธิเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นดำเนินไปได้ผลดี จึงต้องมีการปลุกเร้าและชักจูงอิทธิบาททั้ง ๔ ประการให้เกิดเป็นองค์ธรรมเด่นขึ้นมา อันจะนำไปสู่การสร้างความสุขสบายกาย ใจและการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานซึ่งพุทธทาสภิกขุได้กล่าวรับรองว่า การทำงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานแบบใดคนที่จะทำการงานนั้นต้องประกอบอยู่ด้วยธรรมมี ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสาซึ่งธรรมเหล่านี้มันจะต้องมีและมีได้แม้ไม่รู้สีกตัว คนที่เขาทำงานด้วยความพอใจ ความขยันขันแข็ง ความเอาใจใส่ใคร่ครวญอยู่เสมอ นี่เขาเรียกว่า มีอิทธิบาท ๔ ประการนั้นอยู่โดยไม่รู้สีกตัว^{๑๑๖} ซึ่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นจะเป็นเด็กหรือผู้ใหญ่ก็ตาม ย่อมที่จะประสบผลสำเร็จดังประสงค์ทุกประการในการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งสร้างผลสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า ิทธิบาท ๔ แปลว่า ธรรมเครื่องให้ถึงอิทธิ (ฤทธิ์หรือความสำเร็จ) หรือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จ หรือแปลง่ายๆ ว่าทางแห่งความสำเร็จมี ๔ อย่าง คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (ความสอบสวนไตร่ตรอง) แปลให้จำง่ายตามลำดับว่า มีใจรักพากเพียรทำ เอาจิตฝึกฝน ใช้ปัญญาสอบสวน^{๑๑๗}

พุทธทาสภิกขุ ได้อธิบายว่า อิทธิบาท แยกเป็น อิทธิ แปลว่า ความสำเร็จ ส่วนคำว่า บาท แปลว่า ฐาน เจริญ ดังนั้น อิทธิบาทจึงแปลว่า รากฐานแห่งความสำเร็จ ซึ่งมี ๔ อย่างคือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา^{๑๑๘}

พระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ) ได้อธิบายว่า อิทธิบาท คือ ทางที่จะไปสู่ความสำเร็จ ๔ ประการ คือ ๑) ฉันทะ ความพอใจ ๒) วิริยะ ความเพียร ๓) จิตตะ ความเอาใจใส่และ ๔) วิมังสา ไตร่ตรองค้นคว้าในสิ่งนั้นๆ ถ้าเรารักสิ่งนั้น เอาใจใส่สิ่งนั้น มันก็ก้าวหน้า การคิดการทำก็ก้าวหน้าต่อไป เพราะเรารักสิ่งนั้น ถ้าไม่รักมันก็ไม่ไป^{๑๑๙}

^{๑๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔๕.

^{๑๑๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔๖.

^{๑๑๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๘๔๒.

^{๑๑๘} พุทธทาสภิกขุ, **การงานที่เป็นสุข**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๓๗), หน้า ๙๐.

^{๑๑๙} พระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ), **พจนานุกรมธรรมของท่านปัญญานันทะ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ม.ป.ป.), หน้า ๑๕๐.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้เขียนเกี่ยวกับอิทธิบาท^{๑๒๐} สรุปได้ว่าหลักธรรมที่ไม่เคยล้าสมัย หรือหลักธรรมอันเป็นหลักแห่งความสำเร็จ หรือทางแห่งความสำเร็จ ๔ ประการที่ในปัจจุบันแม้เราจะหลงลืมกันไปบ้างว่า คืออะไร แต่ถ้าหากได้ย้อนรำลึกกันบ้างว่ามีอะไร และคืออะไร จะเห็นได้ว่าหลักธรรมอายุ ๒ พันกว่าปีนี้ ไม่มีคราวใดที่จะเรียกว่าล้าสมัย

- ๑) ฉันทะ เพราะเหตุว่าทรงรักสิ่งที่ทรงทำ จึงได้ทำสิ่งที่ทำอยู่ในขณะนี้
- ๒) วิริยะ คือความพากเพียร ความพยายามไม่ย่อท้อ
- ๓) จิตตะ คือความเอาพระทัยจดจ่อในสิ่งที่ทรงทำ เพราะฉะนั้นท่านจึงทำได้
- ๔) วิมังสา ทำงานแล้วไม่ทิ้ง คอยตรวจสอบ ทบทวน ไตร่ตรอง พิจารณา

ดังนั้น หลักความสำเร็จ ปฏิบัติตามหลักธรรม ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จแห่งกิจการ ที่เรียกว่า อิทธิบาท (ธรรมให้ถึงความสำเร็จ) ซึ่งมี ๔ ข้อ คือ

๑. ฉันทะ : รักงาน (การเห็นคุณค่า ความรัก ความพอใจ) คือ มีใจรัก พอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จๆ หรือ เพียงเพราะอย่างได้รางวัลหรือผลกำไร

๒. วิริยะ : สู้งาน (ความเพียร เห็นเป็นความท้าทาย ใจสู้ ขยัน) คือ พากเพียรทำ ขยันหมั่นประกอบ หมั่นกระทำให้สำเร็จด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดลอย ก้าวไปข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

๓. จิตตะ : ใส่ใจงาน (ความคิด อุทิศตัวต่องาน ใจจดจ่อ จริ่งจ๋ง) คือ เอาจิตผูกใจ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิดไม่ปล่อยจิตใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยๆ เสมอๆ ทำกิจหรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

๔. วิมังสา : ทำงานด้วยปัญญา (ไตร่ตรอง พิสูจน์ ทดสอบ ตรวจสอบ ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข) ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจสอบหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องขัดข้อง เป็นต้น ในสิ่งที่ทำนั้น โดยรู้จักทดลอง วางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น เพื่อจัดการและดำเนินงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป

สุชีพ ปุณฺณานุภาพ ได้ให้คำแปลของอิทธิบาท ๔ ไว้ ๒ ทาง คือ ทางหนึ่ง แปลว่าข้อปฏิบัติที่ให้บรรลุถึงฤทธิ์ อีกอย่างหนึ่งแปลว่า ข้อปฏิบัติที่ให้บรรลุถึงความสำเร็จ^{๑๒๑}

ปิ่น มุทุกันต์ ให้แนวคิดไว้ว่า หลักการทำงานโดยใช้อิทธิบาท ๔ นี้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงใช้มาแล้วทั้งในการศึกษาและปฏิบัติงานทางโลก ทั้งในการค้นคว้าหา โมกขธรรมอันละเอียดลึกซึ้ง ทั้งในการเผยแผ่ศาสนาแก่ชาวโลกจนมีผู้ยอมรับนับถืออย่างกว้างขวาง แม้ว่าพระองค์ปรินิพพานแล้วถึง ๒๕ ศตวรรษ การทำงานของพระพุทธองค์นั้นจะมีการตั้งความประสงค์ไว่วางหน้าแล้วใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการทำสิ่งนั้นให้บรรลุความประสงค์ เช่น ตอนเสด็จออกผนวช ก็ทรงตั้งความประสงค์ไว้ว่าจะแสวงหาทางพ้นทุกข์ จะทรงสอนศาสนา ก็ทรงตั้งความมุ่งหมายไว้ว่าจะทรง

^{๑๒๐}ที่.ปา.(ไทย) ๑๑/๑๑๐/๘๐-๘๑.

^{๑๒๑}สุชีพ ปุณฺณานุภาพ, **คุณลักษณะพิเศษแห่งพระพุทธศาสนา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙.

สอนให้ผู้ฟังรู้จริง เห็นจริง หลักอริยบท ๔ นี้พระองค์ทรงทำจนได้ผลเป็นที่พอพระทัยแล้ว จึงทรงวางเป็นสูตรไว้ให้พวกเราได้ศึกษา^{๑๒๒}

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ หลักอริยบท ๔ เป็นหลักแห่งความสำเร็จ มี ๔ อย่าง คือ (๑) ฉันทะ (ความพอใจรักใคร่สิ่งนั้น) คือ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ความพอใจจะส่งผลไปสู่การทำงานด้วยความเพียร (๒) วิริยะ (ความพยายามทำสิ่งนั้น) คือ ความเพียรพยายาม การทำงานด้วยความเพียรจะนำไปสู่การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย (๓) จิตตะ (ความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น) คือ การเอาใจใส่ฝึกฝนในงานสิ่งนั้นมีการตรวจตรา และระมัดระวังความปลอดภัยสิ่งนี้ จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของงาน (๔) วิมังสา (ความพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งนั้น) คือ การหมั่นตรึงตรองใช้สติปัญญาพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น ๆ ต้องพยายามหาข้อบกพร่อง จากงานนั้นปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การใช้สติปัญญาแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

๒.๑.๔. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารที่ นักวิชาการได้กล่าวถึงโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาได้ดังนี้คือ

มานพ พลไพรินทร์, โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญนี้ ย่อมเป็นฐานรองรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาต่อไปเป็นรายการศึกษาที่จะขึ้นสู่ระดับมหาวิทยาลัยและระกาศนียบัตรมีศักดิ์และสิทธิ์เช่นเดียวกับโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทุกประการ จึงมีผู้นิยมตั้งและเรียนมากขึ้นตามลำดับ^{๑๒๓} ฉะนั้น กระทรวงศึกษาธิการ อาศัยอำนาจตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๖ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ ได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๔ ขึ้น เพื่อให้เป็นการศึกษาแบบประยุกต์เมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๑๔

กรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายว่า การศึกษาพระปริยัติธรรม คือคำว่าปริยัติ แปลว่า การศึกษาหรือการเล่าเรียน และในความหมายของคำว่า ปริยัติ ที่แปลว่า การเล่าเรียนก็คือ การเล่าเรียนพระพุทธรวณะ คือคำสอนของพระพุทธเจ้า คือพระธรรมนั่นเอง ดังนั้นจะเรียกว่าการศึกษาพระปริยัติธรรม หรือปริยัติก็หมายถึง การเล่าเรียนพระพุทธรศาสนาทั้งสิ้น^{๑๒๔}

กิตติ วีรศานต์ การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งในการวิจัยอนุโลมตามภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกงานออกเป็น ๖ งานดังนี้

^{๑๒๒} ปิ่น มุฑกันต์, แนวสอนธรรมะ ตามหลักสูตรนิกธรรมตรี, (กรุงเทพมหานคร : คลังวิทยา, ๒๕๑๔), หน้า ๒๒๘.

^{๑๒๓} มานพ พลไพรินทร์, หลักการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๕), หน้า ๒๖.

^{๑๒๔} กรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๑.

๑) การบริหารงานวิชาการ หมายถึงการดำเนินงานทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุง แก่ไข การเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

๒) การบริหารงานบุคคล หมายถึง การคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอน การปฐมนิเทศการอบรมครูประจำการ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลงานของครู

๓) การบริหารงานธุรการและการเงิน หมายถึง งานที่ประกอบด้วยงานสารบรรณงานทะเบียน งานสารสนเทศ งานการเงินและบัญชี

๔) การบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม หมายถึง การดัดแปลงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ เหมาะสมสะดวกสบายกับการเรียนของนักเรียนตลอดจนครู คนงาน และผู้มาติดต่อ ให้ได้รับความสะดวกสบายตามสมควร

๕) การบริหารงานกิจการนักเรียน หมายถึง การจัดการแนะแนว รวมทั้งการปฐมนิเทศ การให้ความสะดวกและสวัสดิการแก่นักเรียน เช่น การจัดที่รับประทานอาหาร การจัดกิจกรรมนักเรียน การควบคุมความประพฤติของนักเรียน รวมทั้งการรักษาระเบียบวินัย

๖) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การเผยแพร่พระพุทธศาสนาและข่าวสารต่างๆ ด้านหลักธรรมให้พระพุทธศาสนา ตลอดจนนโยบายและจุดประสงค์ของโรงเรียนให้แก่ชุมชนทราบ และในขณะเดียวกันนั้น ทางโรงเรียนก็จะได้ทราบความต้องการของชุมชนอีกด้วย เพื่อจะนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของทั้งสองฝ่าย^{๑๒๕}

เจริญผล สุวรรณโชติ ได้กล่าวว่า การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้ภิกษุสามเณรได้เรียนรู้ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ มีสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการศึกษาของสงฆ์ประเภทนี้ ภายใต้การควบคุมของสภาการศึกษาคณะสงฆ์ซึ่งมีสมเด็จพระสังฆราชเป็นประธาน และยังมีคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา^{๑๒๖}

สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธรรมธโร) ได้ให้ความหมายว่า สำนักเรียนมีขึ้นโดยพระบรมราชโองการ เพื่อให้เป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียนปริยัติธรรม อาจจะต้องตั้งในวัดหรือนอกวัดก็ได้ เช่น ในสมัยกรุงสุโขทัยตั้งอยู่ที่พระราชมนเทียร ในสมัยกรุงศรีอยุธยาอยู่ที่พระราชวังและในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น อยู่ที่หอมนเทียรธรรมในวัดพระศรีรัตนศาสดาราม^{๑๒๗}

วิชัย ธรรมเจริญ ได้กล่าวไว้ว่า คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย อธิบดีกรมการศาสนา (ปัจจุบันคือผู้อำนวยการพระพุทธศาสนาแห่งชาติ)

^{๑๒๕} กิตติ ชีรคันต์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ม.ต้น - ม.ปลาย (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๓๒.

^{๑๒๖} เจริญผล สุวรรณโชติ, “การบริหารการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย” ในหน่วยที่ ๑๔ เอกสารการสอนชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา , (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๓๘.

^{๑๒๗} สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธรรมธโร) อ้างในกรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๖๙.

เป็นประธาน ผู้แทนกรมสามัญศึกษา ผู้แทนกรมวิชาการ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการ
ประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผู้แทนกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา จำนวนไม่เกิน ๔ ท่าน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการกองศาสนศึกษา กรรมการ
ศาสนาเป็นกรรมการและเลขานุการ^{๑๒๘}

กรรมการที่เป็นผู้แทนกลุ่มพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตระมวรคหนึ่ง ให้เป็น
กรรมการได้คราวละไม่เกิน ๒ ปี และเป็นกรรมการได้ไม่เกิน ๒ วาระติดต่อกัน

คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีอำนาจหน้าที่
ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินอุดหนุน
๒. กำหนดนโยบายและแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน
๓. พิจารณาวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่
ผู้อำนวยการ ครู และเจ้าหน้าที่
๔. ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาให้มีการศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นหลักและป้องกันมิให้
มีการเปลี่ยนแปลงพระธรรมวินัยให้ผิดไปจากบาลีในพระไตรปิฎก
๕. ให้คำแนะนำส่งเสริมการจัดการศึกษา
๖. ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตลอดจน
หลักฐาน เอกสารต่าง ๆ ทุกประเภท ถ้าปรากฏความบกพร่องให้พิจารณาเสนอกรรมการศาสนาเพื่อขอ
ความเห็นชอบจากประธานสภาการศึกษาของคณะสงฆ์ เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว กรรมการศาสนา
มีอำนาจสั่งปิดโรงเรียนได้
๗. วินิจฉัย ชี้ขาด ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติตามระเบียบนี้
๘. แต่งตั้งอนุกรรมการให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติ
ธรรม แผนกสามัญศึกษา มอบหมาย

โรงเรียนปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา
นั้นเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาของคณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความ
ประสงค์ของพระสงฆ์ ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาและบาลีวิสามัญ
ศึกษาสำหรับนักเรียนวัด กล่าวคือ ภายหลังจากที่การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ ทั้ง ๒ แห่ง คือ มหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และสภาการศึกษา มหามกุฏราชวิทยาลัย เดิมที่โรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษาสังกัดกรมการศาสนากระทรวงศึกษาธิการปัจจุบันสังกัดกองพุทธศาสนศึกษา
สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษา สำนักงาน
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ และจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๔๔
และศึกษาหลักสูตรพระปริยัติธรรม (บาลี, ธรรมวินัยและศาสนปฏิบัติ) ภายใต้อำนาจกระทรวงว่าด้วยสิทธิ
ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถาบันพระพุทธศาสนาพ.ศ. ๒๕๔๘ ลงนามโดย
นายอดิศักดิ์ โพธารามิก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๘

^{๑๒๘} วัชชัย ธรรมเจริญ, คู่มือการปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ,
(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๑), หน้า ๒๘ – ๒๙.

จากการศึกษาปัจจุบันการศึกษาของคณะสงฆ์ นอกจากจะมุ่งเน้นเรื่องการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรมและแผนกบาลีแล้ว ยังมุ่งเน้นด้านการศึกษาวิชาสามัญที่เป็นพื้นฐานจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลทั่วไปด้วย โดยมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะหลักสูตรเรื่องอิทธิบาท ๔ เป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญหลักสูตรหนึ่งที่สามารถทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งมีบุคลากรที่มีคุณธรรมและคุณภาพซึ่งจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามประสงค์ เพราะการที่พระภิกษุสามเณรได้เรียนรู้พระปริยัติธรรมควบคู่ไปกับวิชาสามัญจะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นอันมีผลทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการเผยแผ่หลักธรรมคำสอนได้เหมาะสมกับสถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบันอีกด้วย

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๑. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารที่นักวิชาการได้กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้คือ

พระมหาฤทธิ วิโรจน์ (รุ่งชัยวิฑูร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ให้ข้อเสนอแนะในผลการวิจัยว่า ผู้บริหารควรกำหนดนโยบาย, ส่งเสริมการเรียนรู้และปลูกฝังการทำงาน, รมรงศ์ให้ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารงานองค์กรอย่างกว้างขวางและจริงจัง ตลอดจนควรที่จะนำผลการศึกษาไปปรับปรุง พัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๑๒๙}

ทศพร วงศ์ทะกัณท์ ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้ข้อเสนอแนะในผลการวิจัยว่า ควรให้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และสร้างจิตสำนึกให้มีความตระหนักในหน้าที่ โดยนำระบบคุณธรรม และหลักธรรมาภิบาลมาใช้, ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร ในเรื่องพัฒนาระบบประเมินผลความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน, ควรเพิ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคลากรในโครงสร้างขององค์กรบริหารส่วนตำบล และพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างทั่วถึง และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรสร้างความคิดเห็นที่จะตระหนักใน

^{๑๒๙} พระมหาฤทธิ วิโรจน์ (รุ่งชัยวิฑูร), “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

หน้าที่ ที่ต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีวินัยป้องกันมิให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย^{๑๓๐}

มรกต โกมลดิษฐ์ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้ให้ข้อเสนอแนะในผลการวิจัยว่าปัญหาการบรรจุบุคลากรปฏิบัติงานไม่เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ, ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับวิชาชีพและลักษณะงานที่รับผิดชอบ, การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพไม่เป็นไปอย่างเสมอภาคและสอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอื่น ๆ ที่เตรียมการเพื่อปรับสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และด้านการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นด้านที่มีผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ^{๑๓๑}

วรรณารพีบำรุงรัตน์ ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ให้ข้อเสนอแนะในผลการวิจัยว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล มีความเหมาะสมโดยมีบางเรื่องที่ต้องแก้ไข โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการมอบหมายหน้าที่การงานให้เหมาะสมตรงกับตำแหน่ง, การจัด บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ, การจัดการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง, การมีระบบการประเมินผลที่ชัดเจนและยุติธรรม สาเหตุปัญหาและอุปสรรค ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล ที่ควรแก้ไขมากที่สุดคือด้านจริยธรรม จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสรุปได้ว่า^{๑๓๒}

๑) ควรให้ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และสร้างจิตสำนึกให้มีความตระหนักในหน้าที่ โดยนำระบบคุณธรรม และหลักธรรมาภิบาลมาใช้

๒) ควรแก้ไขปัญหาการบรรจุบุคลากรปฏิบัติงานไม่เหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ และการมอบหมายหน้าที่การงานไม่เหมาะสมตรงกับตำแหน่ง, ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับวิชาชีพและลักษณะงานที่รับผิดชอบ การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้าในอาชีพไม่เป็นไปอย่างเสมอภาคและสอดคล้องกับความต้องการ

๓) ควรให้มีการ ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และควรสร้างความคิดเห็นที่จะตระหนักในหน้าที่ ที่ต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้

^{๑๓๐} ทศพร วงศ์ทะกัณท์, “การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๕๐.

^{๑๓๑} มรกต โกมลดิษฐ์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช), ๒๕๔๕.

^{๑๓๒} วรรณารพีบำรุงรัตน์, “ แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล ”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา), ๒๕๔๕.

ผู้ได้บังคับบัญชามีวินัยป้องกันมิให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย

จิรภรณ์ ปฐมกุลพิธิ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยแยกตามประเภทธุรกิจ, ประเภทบุคลากรและตามตำแหน่งงานของแต่ละองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน และควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างประเทศหรือบริษัทข้ามชาติ เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในประเทศไทยให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น^{๑๓๓}

ตฤณ แสงเพชร ได้วิจัยเรื่อง “วิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานีนามัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ” จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารภายในสถานีนามัยไม่ได้มุ่งคุณภาพอย่างจริงจัง แต่มุ่งเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนมากกว่า โดยพบปัญหาที่สำคัญ คือ แผนปฏิบัติงานมีหลายแผน แต่ละแผนมีกิจกรรมเป้าหมายจำนวนมาก เจ้าหน้าที่สถานีนามัยแบ่งงานกันทำตามแผน โดยมีทะเบียนรายงานคอยควบคุมกำกับให้เป็นไปตามแผน สถานีนามัยจึงมีทะเบียนรายงานจำนวนมาก ระเบียบปฏิบัติงานจึงให้ความสำคัญกับข้อมูลตัวเลข และทะเบียนรายงานอย่างมาก เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญกับงานทุกงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยไม่ได้มีการเน้นทำงานที่ตรงปัญหาความต้องการของประชาชนแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานีนามัย เพื่อให้การทำงานมุ่งคุณภาพมากยิ่งขึ้น คือ ควรผสมผสานแผนงานกิจกรรมให้มีจำนวนน้อยลง โดยมีเป้าหมายเพื่อคุณภาพด้วย แล้วนำเทคนิคการบริหารใหม่ๆ มาพัฒนาระบบการทำงานภายในสถานีนามัย และเน้นการทำงานในลักษณะองค์รวม ผสมผสานต่อเนื่อง^{๑๓๔}

ชนิษฐ์ศรี ลีอารีย์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารและปัญหาการบริหารหลักสูตรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา เขตการศึกษา ๑๒ ” ผลการวิจัย พบว่า การวางแผนงานทั่วไป โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา ๑๒ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีการปฏิบัติอันดับแรก คือ โรงเรียน ให้คณะครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนงานของโรงเรียน ปัญหาการวางแผนทั่วไป โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา ๑๒ มีปัญหาการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีปัญหอันดับแรก คือ โรงเรียน จัดสรรงบประมาณของโรงเรียนกระจายไปตามแผนงานและโครงการยังไม่ได้สัดส่วนที่เหมาะสม การจัดทำแผนงานวิชาการ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลและเมือง พัทยา เขตการศึกษา ๑๒ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีการปฏิบัติ

^{๑๓๓}จิรภรณ์ ปฐมกุลพิธิ, “ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ”,วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช), ๒๕๕๖.

^{๑๓๔}ตฤณ แสงเพชร, “วิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานีนามัย เพื่อหาแนวทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ”, วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตร์ สาขาบริหารสาธาณสุข, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๕๓.

อันดับแรก คือ โรงเรียนมีการจัดเก็บทะเบียนเอกสารและหลักฐานแสดงผลการเรียนรู้ถูกต้อง เป็นระบบ และปัจจุบัน ปัญหาการจัดทำแผนงานวิชาการ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลและ เมืองพัทยา เขตการศึกษา ๑๒ มีปัญหาการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีปัญหาการปฏิบัติอันดับแรก คือ โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นเพิ่มเติมน้อย เช่น การจัดทำเอกสารประกอบการเรียน แผนการสอน สื่อประกอบการสอนและการสร้างหลักสูตรท้องถิ่น การดำเนินงานตามแผน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา ๑๒ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีการปฏิบัติอันดับแรก คือ โรงเรียน สนับสนุนให้ครูไปร่วมประชุมอบรมสัมมนาและลาศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้และการปฏิบัติงาน ปัญหาการดำเนินงานตามแผน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลและเมือง พัทยา เขตการศึกษา ๑๒ มีปัญหาการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีปัญหาการปฏิบัติอันดับแรก คือ โรงเรียนจัดให้มีการศึกษาและฝึกงานนอกสถานที่ การประเมินผลการดำเนินงาน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา ๑๒ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีการปฏิบัติอันดับแรก คือ โรงเรียนนำ ข้อมูลจากข้อสรุปเสนอแนะจากแผนงาน โครงการ กิจกรรม มาใช้ประกอบในการวางแผนจัดการศึกษา ของโรงเรียน ปัญหาการประเมินผลการดำเนินงาน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาลและ เมืองพัทยา เขตการศึกษา ๑๒ มีปัญหาการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีปัญหาการปฏิบัติอันดับแรก คือ โรงเรียนไม่ได้ติดตามผลนักเรียนที่จบหลักสูตรอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา เขตการศึกษา ๑๒ มีทักษะต่อการบริหารและปัญหาการบริหารหลักสูตรแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕^{๑๓๕}

นงคราญ ใหม่หลวงภาค ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานห้องสมุดโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าสภาพการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนกรรมการโรงเรียน ครูบรรณารักษ์ห้องสมุดและนักเรียนช่วยงานห้องสมุดโรงเรียน มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านบุคลากร โรงเรียนมีความต้องการให้มีครูบรรณารักษ์หรือ เจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เฉพาะงานห้องสมุด ด้านการเงินและงบประมาณ ครูบรรณารักษ์ มีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน ด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ มีแสงสว่างเพียงพอ และอากาศถ่ายเทได้สะดวก ด้านการจัดการให้บริการและกิจกรรม ครูบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเอาใจใส่ผู้ใช้ห้องสมุด การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ๑๐ คน ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันและให้ลำดับความสำคัญตรงกันทุกด้าน โดยเสนอแนวทางปฏิบัติด้านบุคลากรให้ครูบรรณารักษ์เข้ารับการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างต่อเนื่องตามหน่วยงานหรือสังกัดหน่วยงานอื่นๆที่จัดขึ้น ด้านการเงินและงบประมาณ ให้ห้องสมุดหรือศูนย์รวมของความรู้ในแขนงต่างๆ ตั้งนั้นควรจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อหนังสือและครุภัณฑ์ประจำห้องสมุดให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่เสมอและควรจัดงบประมาณในการจัดซื้อหนังสือและ

^{๑๓๕} ขนิษฐศรี ล้ออารีย์, “การบริหารและปัญหาการบริหารหลักสูตรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดเทศบาล และเมืองพัทยา เขตการศึกษา ๑๒ ”, *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต* , (สาขากาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา), ๒๕๓๙.

ครุภัณฑ์ให้เพียงพอ ด้านอาคารสถานที่ ควรให้มีไว้ใช้งานบริการอย่างสะดวกสบาย บรรยากาศเอื้ออำนวยต่อการศึกษาค้นคว้า ผู้ใช้มีสมาธิในการอ่าน การค้นคว้า และการจัดทำรายงานได้ดีและด้านการจัดกิจกรรม ให้ห้องสมุดบริการในเวลาราชการตลอดเวลาระยะทำการ เพื่อให้ผู้ใช้ห้องสมุดสามารถไปใช้บริการศึกษาค้นคว้าได้เต็มที่ นอกจากนี้ก็เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้ไปใช้บริการได้เช่นเดียวกัน^{๑๓๖}

นริสา จิตรสำนึก ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ : ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ” ผลการศึกษาพบว่าความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการปฏิบัติงานในภาพรวม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องการพิจารณาคุณลักษณะส่วนบุคคลเฉพาะด้าน ถึงแม้ว่าในภาพรวมความคาดหวังจะอยู่ในระดับมากก็ตาม และค่าตอบแทนและสวัสดิการต้องไม่น้อยกว่าเดิม รวมทั้งการให้มีความสำเร็จในการทำงาน มีระบบบริหารที่มีสายการบังคับบัญชาสั้นลง มีระบบการประเมินที่เป็นธรรม จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ส่วนด้านการปรับตัวนั้น บุคลากรพร้อมที่จะกระตือรือร้นมากขึ้น ทำงานเร็วขึ้น แม้ว่าจะมีบทบาทการทำงานมากขึ้นก็ตาม นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความคาดหวังให้บุคลากรมีเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่มากขึ้น ซึ่งการพิจารณาค่าตอบแทนผู้บังคับบัญชามีบทบาทอย่างมากในการพิจารณาตัดสินอย่างยุติธรรมว่า ใครเป็นผู้มีความเหมาะสมมากกว่า นอกเหนือจากดูผลการประเมิน การปฏิบัติงาน^{๑๓๗}

ประสงค์ เอี่ยมเวียง ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒” จากการให้ตอบแบบสอบถามของข้าราชการครู ๓๓๓ คนพบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ๓ อันดับแรก คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รองลงมา ได้แก่ วินัย การรักษาวินัย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การออกจากราชการ^{๑๓๘}

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต

^{๑๓๖} นงคราญ ใหม่หลวงกาศ, “การบริหารงานห้องสมุดโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๔.

^{๑๓๗} นริสา จิตรสำนึก, “การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ : ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการพัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๔๓.

^{๑๓๘} ประสงค์ เอี่ยมเวียง, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๘.

๒.๒.๒. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิบาท ๔

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารที่นักวิชาการได้กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิบาท ๔ ได้ดังนี้คือ

พระมหาสุภีร์ ฐิตเมโธ ได้ศึกษาเรื่อง “พระพุทธศาสนาที่ควรนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการ” ผลการวิจัยพบว่าพุทธธรรมเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้อุดมการณ์ในเรื่องการถือหลักความมีเหตุผล ในการปฏิบัติราชการบรรลุผล ทั้งในด้านความมีเหตุผลในการทำงานทั่วไปและด้านการแก้ปัญหา โดยใช้ปัญญาพิจารณาเหตุผล รู้จักกาลเทศะ รู้จักบุคคลและสิ่งแวดล้อม เคารพความจริงและหลักการ และยึดหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลัก การถือหลัก ฟังตัวเองในการทำความคิด เป็นหลักที่ส่งเสริมให้บุคคลรู้จักรับผิดชอบต่อตนเองซึ่งจะนำไปสู่ความรับผิดชอบในองค์การอื่นๆ ต่อไป^{๑๓๙}

พระวุฒิพงษ์ ถาวรจิตโต (รักเรียน) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน” พบว่าการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีการนำหลักอิทธิบาท ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา มาใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านฉันทะ เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในระดับมาก^{๑๔๐}

พัชรพร วีรสิทธิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม” ผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคมส่วนใหญ่มีความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีองค์ประกอบด้านฉันทะ และด้านจิตตะอยู่ในระดับปานกลาง^{๑๔๑}

ชาติรี แนวจำปา ได้ทำวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร” พบว่าการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร พบว่าบุคลากรมีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา ในการ

^{๑๓๙} พระมหาสุภีร์ ฐิตเมโธ, “พระพุทธศาสนาที่ควรนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารราชการ”, *วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๓), หน้า ๑๙๑.

^{๑๔๐} พระวุฒิพงษ์ ถาวรจิตโต (รักเรียน), “การนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน”, *พุทธศาสนมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๑๔๑} พัชรพร วีรสิทธิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ และความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม”, *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๔๖.

ปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ และด้านจิตตะ ในการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก สำหรับการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ด้านวิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง^{๑๔๒}

สถิตย์ รัชปต์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการเล่าเรียน ของนักศึกษาคฤหิษฐ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด” เพื่อศึกษาวิธีการนำเอาหลักอิทธิบาท ๔ ไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาเล่าเรียนของนักศึกษาผลการวิจัยพบว่า ด้านวิธีปฏิบัติ นั้น นักศึกษาคฤหิษฐ์ส่วนใหญ่ ได้ให้ทัศนะที่คล้ายคลึงกันว่าในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นแล้ว เป้าหมายที่ตั้งไว้ก็คือการประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำ ต้องเริ่มที่ฉันทะให้เกิดขึ้นในใจของตนเองก่อน คือรักชอบอยากที่จะทำสิ่งนั้น จากนั้นจะต้องใช้วิริยะก็คือความเพียรพยายาม มีความอดทนไม่ท้อถอย พยายามทำอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้งานหรือสิ่งที่ทำประสบความสำเร็จดังเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยจิตตะ คือ การที่ใจจดจ่อกับสิ่งที่ตนเองทำ มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ หากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคก็ควรใช้วิมังสา คือการไตร่ตรองหาเหตุผลวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พยายามแก้ปัญหาเพื่อให้ปัญหานั้นผ่อนคลายหรือสิ้นสุดลงไป การงานหรือสิ่งที่ทำนั้นก็จะประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพสูงสุด^{๑๔๓}

สภาวะดี บริกุล ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักอิทธิบาท ๔ กับประสิทธิภาพการทำงาน : ศึกษากรณี บริษัท ดูเม็กซ์ จำกัด (ประเทศไทย) พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักอิทธิบาท ๔ ของพนักงานบริษัท ดูเม็กซ์ จำกัด (ประเทศไทย) โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ ด้านฉันทะ และด้านวิมังสา มีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานบริษัท ดูเม็กซ์ จำกัด (ประเทศไทย) โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์เปิดเผย ด้านการบริการลูกค้า ด้านความเป็นเลิศในทางธุรกิจ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานเชิงบวก ในระดับสูง^{๑๔๔}

ณัฐณี เลิศเรืองเจริญ ได้วิจัยเรื่อง “การใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณี โรงพยาบาลมหาชัย ๒ อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร” พบว่าพยาบาลโรงพยาบาลมหาชัย ๒ ที่มีเพศ สถานภาพ วุฒการศึกษา และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกัน

^{๑๔๒}ชาตรี แนวจำปา, “การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร” **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)** , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

^{๑๔๓}สถิตย์ รัชปต์, “การประยุกต์หลักอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการศึกษาเล่าเรียนของนักศึกษาคฤหิษฐ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด” **ศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๔๘.

^{๑๔๔}สภาวะดี บริกุล, “ ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักอิทธิบาท ๔ กับประสิทธิภาพการทำงาน : ศึกษากรณี บริษัท ดูเม็กซ์ จำกัด (ประเทศไทย) , **พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)** , บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓.

มีการใช้อธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ไม่แตกต่างกัน และที่มีอายุแตกต่างกัน มีการใช้หลักอธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ไม่แตกต่างกัน แต่มีการใช้หลักวิมังสาในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕^{๑๔๕}

สิทธิชัย เดชาสิทธิ์ ได้วิจัยเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท ๔ ในการปฏิบัติราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการศาลากลางจังหวัดนครศรีธรรมราช” พบว่า ๑) ข้าราชการเพศชายและเพศหญิงมีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท ๔ อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับการศึกษาทั้งต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท ๔ อยู่ในระดับสูง ๒) ข้าราชการเพศชายและเพศหญิงมีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท ๔ ไม่แตกต่างกัน ๓) ข้าราชการที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท ๔ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เฉพาะด้านวิมังสา ส่วนผู้ที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท ๔ ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน^{๑๔๖}

พระมหาสมคิด โครธา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ การใช้อธิบาท ๔ ในการเรียนของพระนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ” ผลการศึกษาพบว่าพระนิสิตสถานภาพแตกต่างกันมีการใช้อธิบาท ๔ แตกต่างกัน พระนิสิตที่เป็นพระภิกษุมีการใช้อธิบาท ๔ ในการเรียนด้านฉันทะ ด้านจิตตะ แตกต่างกับพระนิสิตที่เป็นสามเณร และทางด้านวิริยะ กับด้านวิมังสา ไม่แตกต่างกันและ พระนิสิตชั้นปีที่ ๔ มีการใช้อธิบาท ๔ แตกต่างกับชั้นปีที่ ๑ ชั้นปีที่ ๒ และชั้นปีที่ ๓ พิจารณาพบว่าพระนิสิตชั้นปีที่ ๔ มีการใช้อธิบาท ๔ ในการเรียน ด้านฉันทะและด้านวิริยะ แตกต่างกับพระนิสิตชั้นปีที่ ๑ ชั้นปีที่ ๒ และชั้นปีที่ ๓ ส่วนด้านจิตตะและด้านวิมังสาไม่แตกต่างกัน^{๑๔๗}

บุญมี บุญเอี่ยม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ ศึกษาการนำอธิบาท ๔ ไปใช้ในการทำงานศูนย์ควบคุมการbinภูเก็ต บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ” ผลการศึกษาพบว่าพนักงานศูนย์ควบคุมการbinภูเก็ตมีการนำหลักอธิบาท ๔ ไปใช้ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยแรงจูงใจภายนอก การนำอธิบาท ๔ ไปใช้คือ ต้องสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นในใจเป็นเบื้องต้นก่อนเพื่อให้เกิดความชอบที่จะทำงานนั้น ๆ จากนั้นต้องใช้วิริยะ เพื่อที่จะอดทนต่ออุปสรรคต่าง ๆ ที่จะทำให้ทำงานนั้นบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่งานต้องมีจิตตะ คือ ความตั้งใจและเอาใจใส่ในงาน มีความ

^{๑๔๕} ญฐนี เลิศเรืองเจริญ , “การใช้อธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลมหาราช ๒ อำเภอกะทู้แบน จังหวัดสมุทรสาคร” , สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

^{๑๔๖} สิทธิชัย เดชาสิทธิ์ , “ผลสัมฤทธิ์ในการใช้อธิบาท ๔ ในการปฏิบัติราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการศาลากลางจังหวัดนครศรีธรรมราช ”, สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๙.

^{๑๔๗} พระมหาสมคิด โครธา, “ การใช้อธิบาท ๔ ในการเรียนของพระนิสิตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ) , ๒๕๔๗.

รับผิดชอบในงานที่ทำ และสุดท้ายใช้วิมangsa คือการพิจารณาไตร่ตรองงานที่ทำอย่างรอบคอบ มีการตรวจตราสอบข้อบกพร่องเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด^{๑๔๘}

มาริษา ชุกิตติพงษ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ **คุณภาพชีวิตในการทำงาน อิทธิบาท ๔ และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์** ” ผลการศึกษาพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และอิทธิบาท ๔ อยู่ในระดับสูงพนักงานที่มีระดับการศึกษาและอายุงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน สถานภาพสมรสต่างกันและอายุงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน คุณภาพชีวิตในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การและอิทธิบาท ๔ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสในการก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านค่าตอบแทนที่อยู่ดีธรรมและเหมาะสม อิทธิบาท ๔ ด้านฉันทะ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้^{๑๔๙}

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า หลักธรรมหลายหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้บริหารงานและคนในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรใดองค์กรหนึ่งประสบความสำเร็จเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ต้องเลือกสรรคนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน โดยมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะหลักธรรมเรื่องอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญหลักธรรมหนึ่งที่สามารถทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งมีบุคลากรที่มีคุณธรรมและคุณภาพซึ่งจะทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามประสงค์

๒.๒.๓. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้างานวิจัยที่นักวิจัยได้กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรมได้ดังนี้คือ

ศิริกาญจนา อิศรางกูร ณ อยุธยา กระทรวงศึกษาธิการโดยกรมการศาสนา (ปัจจุบันขึ้นต่อสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ) จึงได้จัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะสงฆ์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พระภิกษุ สามเณรได้ศึกษาพระปริยัติธรรม

^{๑๔๘} บุญมี บุญเยี่ยม, “ ศึกษาการนำอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการทำงานศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ” , วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยทักษิณ) , ๒๕๔๔.

^{๑๔๙} มาริษา ชุกิตติพงษ์, “ คุณภาพชีวิตในการทำงาน อิทธิบาท ๔ และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์ ” , วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(จิตวิทยาอุตสาหกรรม) , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์) , ๒๕๕๐.

ควบคู่กับการศึกษาวิชาสามัญ เพื่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการศึกษาของชาติและพระพุทธศาสนา
สืบไป^{๑๕๐}

พระมหาวุฒิกุล บัวทอง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การใช้หลักอริยธำมะ ๔ ในการ
บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ
ศึกษาในกลุ่ม ๗” ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๗ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ
ใช้อริยธำมะ ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนครูที่มี
สถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับอริยธำมะ ๔ ต่างกัน และผู้มีประสบการณ์ทำงานต่างก็มี
ความคิดเห็นเกี่ยวกับอริยธำมะ ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ส่วนครูที่
ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับอริยธำมะ ๔ ในการบริหารงานของ
ผู้บริหารโรงเรียนไม่ต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านจริยะแตกต่างกัน^{๑๕๑}

พระมหาจำเริญ ปะการะโพธิ์^{๑๕๒} ได้ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติ
ธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า การดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก
สามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี
การดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านวิชาการ
ด้านธุรการ ด้านงานปกครองนักเรียน ด้านงานอาคารสถานที่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงานโรงเรียน
กับชุมชน และด้านงานบริหารนอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านการบริหารทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์กรใน
โรงเรียนไม่ชัดเจน การบริหารการเงินยุ่งยาก ซับซ้อน บุคลากรไม่เข้าใจระเบียบ การสื่อสารต่างๆ ไม่
สะดวกและทันสมัย งบประมาณมีน้อยบุคลากรขาดความรู้ขาดประสบการณ์ ด้านงานวิชาการ ไม่มี
การวางแผนงานวิชาการที่เป็นระบบและชัดเจนไว้ล่วงหน้าไม่มีบุคลากรที่มีความรู้โดยตรงในการ
ช่วยงานส่งเสริมและพัฒนา ด้านงานธุรการ ขอบข่ายการวางแผนงานธุรการไม่ชัดเจน ไม่มีบุคลากร
หลักรับผิดชอบงานธุรการ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ ด้านงานปกครอง ไม่มีแผนงาน
ปกครองนักเรียนที่ชัดเจน ไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบงานนี้โดยเฉพาะ ด้านงานบริการ มีขอบข่ายที่
กำหนดไว้ตามแผนมากเกินไปไม่สามารถทำได้ทั้งหมด การบริการด้านโสตทัศนูปกรณ์ไม่เพียงพอ ด้าน
งานโรงเรียนที่จะช่วยบริการแก่ชุมชนในด้านต่างๆ ไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึง ด้านงานอาคารสถานที่
ไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดของโรงเรียน อาคารเรียน ห้องเรียน ตลอดจนห้องพิเศษต่างๆ
ไม่เพียงพอและมีบริเวณคับแคบรวมไปถึงงบประมาณสำหรับงานด้านนี้มีจำนวนจำกัด

^{๑๕๐}ศิริกาญจนา อิศรางกูร ณ อยุธยา, “เหตุปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใน
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑” (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๕),
หน้า ๓๑ - ๓๒.

^{๑๕๑}พระมหาวุฒิกุล บัวทอง , “ การใช้หลักอริยธำมะ ๔ ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในกลุ่ม ๗ ”,วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ,
(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย), ๒๕๕๒.

^{๑๕๒}พระมหาจำเริญ ปะการะโพธิ์ , “การดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
จังหวัดขอนแก่น” การศึกษาค้นคว้าอิสระ, (การศึกษามหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๕๓.

พระพิระพงศ์ จิตฺตมโฆ (โชตินอก) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการด้านการศึกษาของโรงเรียนโรงเรียนปริยัติสามัญวัดไพโรสณฑ์ศักดารามกลุ่มที่ ๔ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ^{๑๕๓} ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของนักเรียนที่มีต่อการบริหารจัดการด้านการศึกษาของโรงเรียนปริยัติสามัญวัดไพโรสณฑ์ศักดารามแสดงถึงอายุกับระดับความคิดเห็นของนักเรียนที่มีต่อการบริหารจัดการด้านการศึกษานักเรียนตอบว่าไม่เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ ๖.๕ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวน ๒ รูป คิดเป็นร้อยละ ๑.๖ อาจเนื่องมาจากอายุไม่ได้มีส่วนในเรื่องการตัดสินใจในการแสดงความคิดเห็นเพราะ แม้จะอายุมากขึ้นก็สามารถเข้าเรียนในชั้นเรียนใดก็ได้, ชั้นปีที่เรียน กับอุปกรณ์ เครื่องมือในการจัดการเรียนการสอนมีความทันสมัย นักเรียนตอบว่าไม่เห็นด้วย มีจำนวน ๕ รูป คิดเป็นร้อยละ ๓.๑ และผลการเรียนของนักเรียนน่าพอใจสำหรับผู้เรียน นักเรียนตอบว่าไม่เห็นด้วย มีจำนวน ๑๑ รูป คิดเป็นร้อยละ ๙.๐ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่มี อาจเนื่องมาจากเมื่อนักเรียนได้อยู่ในระดับชั้นที่น้อย ทำให้เครื่องมือต่างๆมีความทันสมัยขึ้นไปตามระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีความพึงพอใจน้อย และส่งผลไปถึงถึงผลการเรียนของนักเรียนที่น่าพอใจน้อย

พระมหาประมาณ สายเปลี่ยน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินโครงการการฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนโรงเรียนศรีนครินทรวิถียา (พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา) อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ ^{๑๕๔} ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภาพรวมผลการประเมินด้านปฏิภริยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และพระวิทยากร อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่ต้องการ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ

๒. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการประเมินความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลัก พรหมวิหาร ๓ ไตรสิกขา ศีล ๑๐ และวิธีการเจริญเมตตาในชีวิตประจำวัน ในภาพรวมตามความคิดเห็นของนักเรียนพบว่า นักเรียนเห็นว่า ตนเองมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร ๓ ไตรสิกขา ศีล ๑๐และวิธีการเจริญเมตตาในชีวิตประจำวัน ในช่วงหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

๓. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการประเมินพฤติกรรมของนักเรียนผู้เข้าร่วมโครงการ ระหว่างร่วมกิจกรรมในโครงการ ในภาพรวมในด้านความมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ความขยันหมั่นเพียร ความอดทนอดกลั้น ความเมตตากรุณา ความ

^{๑๕๓} พระพิระพงศ์ โชตินอก, การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการด้านการศึกษาของโรงเรียนกรณศึกษา : โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญวัดไพโรสณฑ์ศักดาราม การค้นคว้าแบบอิสระ, **ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต(ร.ม.)** (บัณฑิตวิทยาลัย : สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕๕๑), หน้า ๗๙.

^{๑๕๔} พระมหาประมาณ สายเปลี่ยน “เรื่องการประเมินโครงการการฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนโรงเรียนศรีนครินทรวิถียา (พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา) อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์” , **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร), ๒๕๕๓.

กล้าหาญ และความเคารพและยอมรับตนเองและผู้อื่นพบว่า นักเรียนเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมทุกด้านในช่วงหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

๔. ภาพรวมผลการประเมินพฤติกรรมของนักเรียนอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่ต้องการ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ

๕. ภาพรวมผลการประเมินผลลัพธ์ของผู้ร่วมโครงการด้านจริยวัตรและพฤติกรรมด้านการเรียน ตามความคิดเห็นของญาติโยม อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่ต้องการ

๖. ภาพรวมผลการประเมินผลลัพธ์ของผู้ร่วมโครงการด้านจริยวัตรและพฤติกรรมด้านการเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและพระวิทยากร อยู่ในระดับมากเป็น ส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่ต้องการ

๗. ภาพรวมผลการประเมินผลลัพธ์ของผู้ร่วมโครงการด้านการเผยแผ่หลักธรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและพระวิทยากร อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่ต้องการ

พระครูภูมิภาคารักษ์ (พรหมสิทธิ์) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครู อาจารย์ที่มีต่อการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดกรมการศาสนาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ครู อาจารย์โดยรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยรวมและรายด้านทั้ง ๓ ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้ มีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่เบียดเบียนใคร เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละต่อครูและเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ ส่วนครูอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติตนตามคุณธรรม โดยรวมและเป็นรายด้าน ๓ ด้านของผู้บริการโรงเรียนไม่แตกต่างกัน^{๑๕๕}

พระอภิเดช บุพลา ได้ศึกษา ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ พบว่า การบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ในภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง ๔ ด้าน ส่วนใหญ่เห็นว่าการบริหารบุคลากร งบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนในด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนในด้านปัญหาการบริหารจัดการ พบว่า มีปัญหาทั้ง ๔ ด้าน คือ ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การขาดครูผู้สอนที่ตรงสายงาน ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ เช่น งบประมาณ เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ ปัญหาด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ เช่น

^{๑๕๕} พระครูภูมิภาคารักษ์ (พรหมสิทธิ์) “ความพึงพอใจของครู อาจารย์ที่มีต่อการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดกรมการศาสนาจังหวัดอุดรธานี” การศึกษาค้นคว้าอิสระ (การศึกษามหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๔๔.

ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย และปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไปเช่น ขาดการประสานงานทั้งภายในและภายนอก^{๑๕๖}

ภริสา ปราบริปู ได้ศึกษา ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร ผู้สอนและผู้เรียน พบว่า โรงเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีปัญหาการบริหารงานและ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียนมีความคิดเห็นว่า สาเหตุสำคัญของปัญหาการบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารธุรการและการเงิน และงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาทางการเงิน และวัสดุอุปกรณ์เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าสาเหตุสำคัญของปัญหาการบริหารงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาด้านวิธีการจัดการและคนเป็นสำคัญ และมีความเห็นว่าสาเหตุสำคัญของปัญหาการบริหารงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาคคนและเงินเป็นสำคัญ^{๑๕๗}

สวัสต์ สายขุนทด ได้ศึกษา ปัญหาการดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ภาพรวมโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประสบปัญหาการดำเนินงานปานกลางโดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิชาการ ด้านธุรการ การเงิน และด้านอาคารสถานที่มีมาก รองลงมา ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร และด้านประชาสัมพันธ์กับชุมชน ส่วนด้านกิจกรรมนักเรียนประสบปัญหาน้อย^{๑๕๘}

มงคล ลิทธิหล่อ ได้ศึกษา เกี่ยวกับการจัดการการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดเชียงราย พบว่า ความพร้อมในการจัดการศึกษาด้านบุคลากร มีความเพียงพอในเชิงปริมาณ แต่ขาดแคลนในเชิงคุณภาพ ด้านอาคารสถานที่มีเพียงพอ แต่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งาน ด้านวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ มีความขาดแคลนไม่เพียงพอ ส่วนสภาพการบริหารโรงเรียน ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการประสานงาน และด้านควบคุมงาน โรงเรียนได้ดำเนินการครอบคลุมทุกด้านแต่ยังไม่บริบูรณ์ โดยเฉพาะโครงสร้างการบริหารยังไม่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของการจัดการศึกษาสำหรับพระสงฆ์ สำหรับสภาพการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และด้านการวัดผลประเมินผลตามสภาพที่สามารถทำได้

^{๑๕๖} พระอภิเดช บุพลา “ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ”, การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต , (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม), ๒๕๔๗.

^{๑๕๗} ภริสา ปราบริปู, “ปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร ผู้สอนและผู้เรียน”, ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร), ๒๕๓๕.

^{๑๕๘} สวัสต์ สายขุนทด, “ปัญหาการดำเนินงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม”, ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต , (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม), ๒๕๓๗.

ยกเว้นด้านสื่อ และนวัตกรรมโรงเรียนดำเนินการน้อย ได้แก่ การใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับการนิเทศจากหน่วยงานภายนอกน้อยเกินไป^{๑๕๙}

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาพรวมและเป็นรายด้าน ที่ได้นำมาศึกษานั้น ส่วนใหญ่เห็นว่าการบริหารบุคลากร งบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนในด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนในด้านปัญหาการบริหารจัดการ มีปัญหาทั้ง ๔ ด้าน คือ ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การขาดครูผู้สอนที่ตรงสายงาน ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ เช่น งบประมาณ เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ ปัญหาด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ เช่น ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย และปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไปเช่น ขาดการประสานงานทั้งภายในและภายนอก นี้ทำให้ทราบว่าควรพัฒนาแก้ไขอย่างไรจึงจะทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ มีประสิทธิภาพได้ โดยความเห็นชอบของคณะสงฆ์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พระภิกษุ สามเณรได้ศึกษาพระปริยัติธรรมควบคู่กับการศึกษาวิชาสามัญ เพื่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการศึกษาของชาติ และพระพุทธศาสนาสืบไป

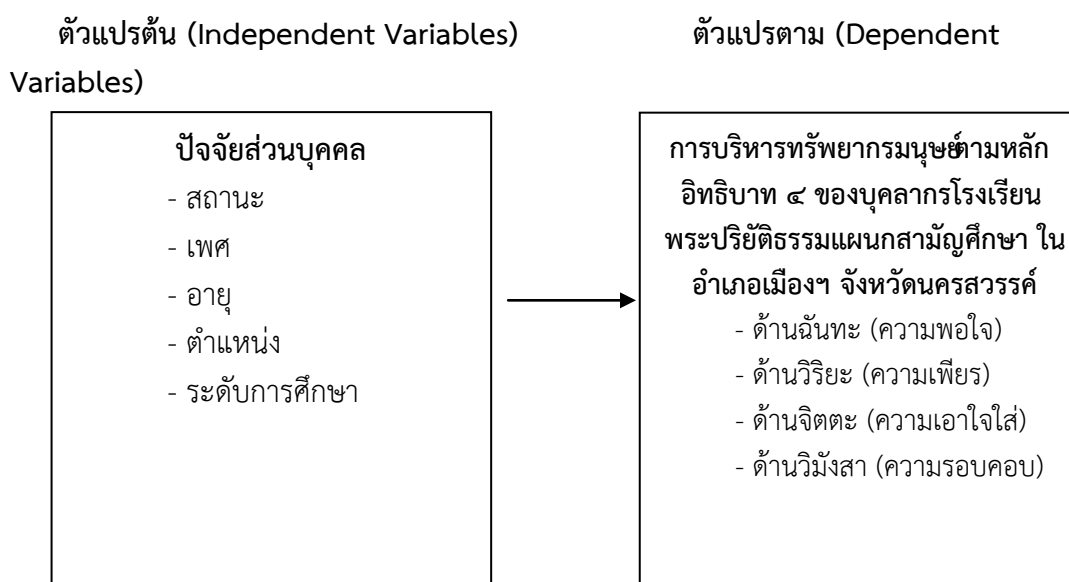
^{๑๕๙} มงคล สิทธิหล่อ . “การจัดการการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดเชียงราย”, *วิทยานิพนธ์สาขาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต* , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๕.

๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในอำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหลักอิทธิบาท ๔ โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง และระดับการศึกษา ของบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในอำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในอำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา ดังแผนภาพที่ ๒.๓



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย