



การศึกษาวิเคราะห์หลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ :

ศึกษาเฉพาะกรณีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

AN ANALYTICAL STUDY OF BUDDHIST HUMAN RESOURCE :

A CASE STUDY OF COOPERATIVE AUDITING DEPARTMENT



นางสาวจันทร์จิรา จันทรณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๕



การศึกษาวิเคราะห์หลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ :
ศึกษาเฉพาะกรณีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

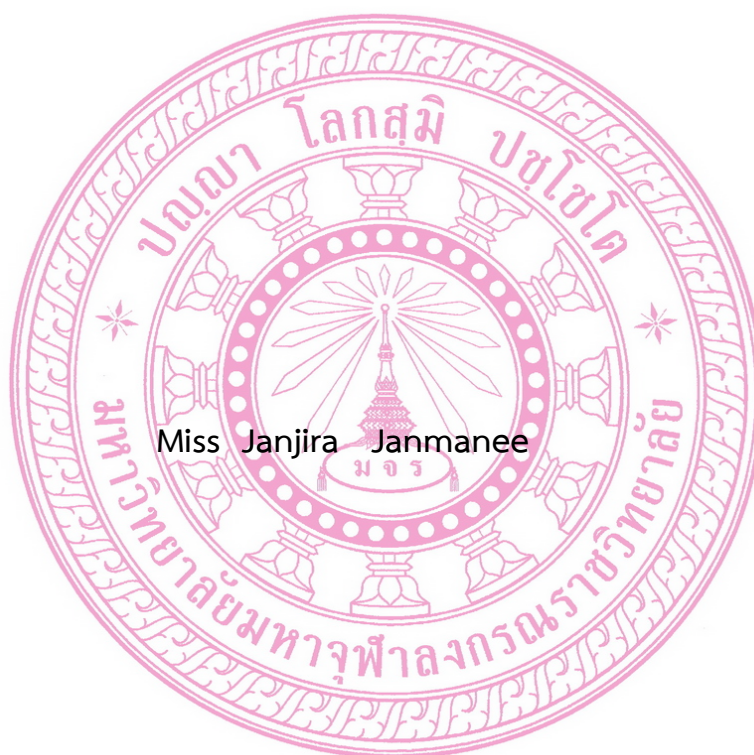


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๕

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



AN ANALYTICAL STUDY OF BUDDHIST HUMAN RESOURCE :
A CASE STUDY OF COOPERATIVE AUDITING DEPARTMENT



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Master of Arts
(Buddhist studies)
Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา พระพุทธศาสนา

(พระสุธีธรรมานันท์, ผศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(พระมหาทวี มหาปัญญา, ผศ.ดร.)

กรรมการ

(พระมหาสุทนต์ อากาศโร, ดร.)

กรรมการ

(ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโฉม)

กรรมการ

(ดร.อติเทพ ผาทา)

กรรมการ

(ดร.ดวงกมล ทองคนารักษ์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

พระมหาสุทนต์ อากาศโร (อบอู่่น), ดร.

ประธานกรรมการ

ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโฉม

กรรมการ

ดร.อติเทพ ผาทา

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาวจันทร์จิรา จันท์มณี)

- ชื่อวิทยานิพนธ์** : การศึกษาวิเคราะห์หลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ : ศึกษาเฉพาะกรณี
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- ผู้วิจัย** : นางสาวจันทร์จิรา จันทรณ์
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**
- : พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (อบอู่่น), ดร. ป.ธ.๗, ร.บ., พช.ม.,
พธ.ด. (พระพุทธศาสนา).
 - : ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโถม, อบ. (อภิธรรมบัณฑิต),
บศ. ๕ (บาลีศึกษา ๕ ประโยค), ศศ.บ. (ภาษาอังกฤษ), ศศ.บ. (ภาษาไทย),
พธ.ม. (พระพุทธศาสนา), พธ.ด. (พระพุทธศาสนา)
 - : ดร.อิทธิเทพ ผาพา
ป.ธ.๔, พธ.ม. (ปรัชญา), พธ.ด. (พระพุทธศาสนา)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๒๗ กันยายน ๒๕๕๕

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ๒) เพื่อศึกษาหลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และ ๓) เพื่อศึกษาวิเคราะห์การบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ทั้งนี้ได้ดำเนินการวิจัยโดยวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ผลการวิจัยพบว่า หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา มีหลักธรรมที่สำคัญ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม สัมปยุตธรรม ๗ พรหมวิหาร ๔ พละ ๕ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารบุคคล ได้คนดี มีคุณภาพ และมีคุณธรรม พระพุทธเจ้าได้บริหารบุคคล โดยมีวิธีการต่างๆ เช่น (๑) การจัดโครงสร้างองค์กร (๒) การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่ (๓) การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช (๔) การสนทนาธรรม (๕) การฝึกอบรมและการพัฒนา (๖) การจัดการระหนากั (๗) การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔ (๘) การยกบุคคลมาเป็นแบบอย่าง (๙) การตรวจสอบทางวินัย ซึ่งกระบวนการเหล่านี้สามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลภายในองค์กรได้

หลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ คือเป็นองค์กรที่พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้โปร่งใส เข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณข้าราชการ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น หลักการและกระบวนการบริหารบุคคล เกี่ยวข้องกับ (๑) การจัดองค์กรและออกแบบงาน (๒) การวางแผนกำลังคน (๓) การสรรหาและการคัดเลือก (๔) การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ (๕) การฝึกอบรมและการพัฒนา (๖) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (๗) การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ (๘) การบำรุงขวัญและการจูงใจ (๙) ระเบียบวินัยและการควบคุม และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้ปฏิบัติงานต้องมีขีดความสามารถ สมรรถนะสูง มีผลงานที่โดดเด่น มีความรู้ ความสามารถ และมุ่งเน้นการพัฒนาผลงานให้สัมฤทธิ์ ตามเกณฑ์ชี้วัด

แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ เพื่อให้การบริหารงานบุคคล มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ให้คนเป็นคนดี มีคุณภาพ และมีคุณธรรม ซึ่งจะต้องอาศัยหลักธรรมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน

ดังนั้นการบูรณาการพุทธศาสตร์เข้ากับศาสตร์อื่น ๆ ถือว่าสำคัญ ศาสตร์ทั้งหลายสอนให้คนมีความรู้ มีความสามารถในการประกอบอาชีพ ส่วนศาสนาสอนให้คนรู้ว่าอะไรควรไม่ควร สอนคนให้เป็นคนดี ถ้าทั้งศาสตร์และศาสนาร่วมมือกัน ในองค์กรก็จะได้คนทั้งเก่งและดีมาทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

The Dissertation Title : **An Analytical Study of Buddhist Human Resource : A Case Study of Cooperative Auditing Department**

Researcher : Miss Janjira Janmanee

Degree : Master of Arts (Buddhist Studies)

Dissertation Supervisory Committee

: Dr. Phramaha Suthit Abhakaro (Oboun), Pali VII, B.A., (Pol.)
M.Sc. (Community Development), Ph.D. (Buddhist Studies).

: Dr. Krisana Raksachom, Abhidhamma Study, Pali IX, B.A. (English),
B.A. (Thai Language), M.A. (Buddhist Studies), Ph.D. (Buddhist Studies)

: Dr. Athithap Phatha
Pali IV, M.A., (Philosophy) Ph.D. (Buddhist Studies)

Date of Graduation : 27 September 2012

Abstract

This thesis is of three objectives namely :- 1) To study the Doctrinal principles relating to the personal administration appearing in the Buddhist scriptures 2) To study the principles and the management of personnel in the Department of Cooperative Auditing 3) To study analytical the personnel management of the Cooperative Auditing Department of Human Resource Management in Buddhist principles.

According to the Buddhist personnel administration, The study was, conducted by documenting research and the In-depth Interviews.

The results of the research showed, the doctrinal principles relating to personal administration is based on. A collaboration of many important issues. These specifically being, Dasabidha - Rajādhamma, Satta-Suppurisadhamma, Catubrahmavihāra, Catu - bala, Catu-Iddhipāda, Catu - Saṅghavathu etc.

These principles allow individuals to manage the quality, and integrity of their lives by using such methods as, (1) Organizing the structure of their lives. (2) The mandate to be priest. (3) The choice of one's behavior in this life, thus ensuring a good return. (4) The responsibility of training, development, and personal conviction. (5) The obligation to strive so that we might

reach our full potential. Not only of ourselves, but also to those around you. (6) Lead by example, and focus on being an exemplary person. (7) The comprehension of “disciplinary” action. (8) An exemplary person (9) Disciplinary investigation, Collectively, these guidelines can be used for the management of individuals within the organization.

The personnel administration principles, and procedures of the Cooperative Auditing Department have a developed system of strength, transparency, and self-sufficiency for better, financial management, accounting for co-operations, and farming groups. Under such principles, ethics, integrity, and an ethical government to make for good administration, and more efficient productivity. Personnel administration principles, processes, and involvement, all include. (1) Organization and design. (2) Manpower planning. (3) Recruitment, and selection. (4) Recruitment and orientation (5) Training and development. (6) Consultation, and motivation of performance. (7) Remuneration, and welfare benefits. (8) Discipline, control, and strategic human resources. (9) Discipline and Control and Strategic human resource management. Concerning the worker. They must have the capacity for, high performance, outstanding knowledge, and the ability to focus on development and achievement. Buddhist principles set standards to implement efficient, and effective morals for business organizations, cooperative auditing, and good human resource management. Most religions teach people to know good from bad, right from wrong. However, specifically combining the integration of Buddhist teachings, with major sciences we are able to produce work efficiently and effectively.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความเมตตาและการช่วยเหลืออย่างดี
ยิ่งจากพระสุธีธรรมานุวัตร คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ทั้ง ๕ คือ
(๑) พระมหาทวิ มหาปญฺโญ, ผศ.ดร.ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ (๒) ดร.แม่ชี
กฤษณา รักษาโณม (๓) ดร.อริเทพ ผาทา (๔) ดร.ดวงกมล ทองคณารักษ์ และ (๕) อาจารย์
ไพศาล เทพธานี ซึ่งทั้งห้าท่านต่างก็ได้ให้คำปรึกษาให้แนวคิดในประเด็นต่าง ๆ ซึ่ให้เห็นประเด็น
ที่ยังบกพร่องอยู่ และช่วยเติมเต็มให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงขอกราบขอบพระคุณ ขอบคุณอาจารย์ทั้ง ๕
ท่านไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ทั้ง ๓ ท่าน คือ (๑) พระมหา
สุทิตย์ อาภากร, ดร. ผู้เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ (๒) อาจารย์ ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโณม
(๓) ดร.อริเทพ ผาทา ผู้ให้ความรู้และคอยชี้แนะให้คำปรึกษาช่วยชี้แนะประเด็นที่บกพร่อง และเติม
เต็มให้สมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ พระมหาสมบุญ วุฑฺฒิกโร (พรรณา), ดร.รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
ที่ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขอุปสรรคปัญหาในการเขียนวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ประพันธ์ สุขภร ที่ได้
จัดโครงการ “เทคนิคการเขียนวิทยานิพนธ์” เพื่อช่วยให้บัณฑิตได้รู้แนวทางในการเขียนวิทยานิพนธ์ มากขึ้น
ดร.มาศโมฬี จิตวิริยธรรม ที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ และอาจารย์สันตต์ จันทร์ทาทอง
ที่ช่วยเหลือให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักกรรมในคัมภีร์พระไตรปิฎก ดร.ศศิวรรณ กำลังสินเสริม ที่คอย
ช่วยตรวจทานรูปแบบงานวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้อง และคณาจารย์ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่
มีเมตตาธรรมได้ให้โอกาสให้กำลังใจในการเขียนงานนี้จนสำเร็จ ตลอดจนเพื่อนนิสิตร่วมรุ่นทุกท่าน

ขอขอบพระคุณข้าราชการและพนักงานกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ผู้อนุเคราะห์ข้อมูล
และผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการค้นหา
หนังสือและให้ยืมหนังสือ

คุณประโยชน์ที่เป็นบุญกุศลอันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมถวายเป็น
พุทธบูชา ธรรมบูชา สังฆบูชา และเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอุปัชฌาย์อาจารย์ทุกท่านผู้
ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ศิษย์ได้เกิดสติปัญญา และเป็นแรงบันดาลใจให้กำลังใจใน
การศึกษาดังแต่ต้นจนถึงปัจจุบันด้วยความรักและเมตตาเสมอมา

นางสาวจันทร์จิรา จันทรมณี

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๕

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
สารบัญ	(ฉ)
สารบัญแผนภาพ	(ญ)
สารบัญตาราง	(ฎ)
คำอธิบายศัพท์คำย่อและคัมภีร์	(ฏ)
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๔
๑.๕ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖
๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย	๘
๑.๘ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๑๐
๑.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	๑๑
บทที่ ๒ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์	
พระพุทธศาสนา	
๒.๑ ความหมายและความสำคัญของบุคคล	๑๒
๒.๑.๑ ความหมายของมนุษย์	๑๒
๒.๑.๒ เป้าหมายการพัฒนามนุษย์	๑๖
๒.๑.๓ วิธีการพัฒนามนุษย์	๑๘
๒.๑.๔ วิธีการบริหารบุคคล	๒๒

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๒.๑.๕ แนวคิดเรื่องมนุษย์และการพัฒนามนุษย์	๒๓
๒.๒ แนวคิดเรื่องหลักการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ	๒๕
๒.๒.๑ การจัดโครงสร้างองค์กร	๒๕
๒.๒.๒ การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่	๒๘
๒.๒.๓ การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช	๓๕
๒.๒.๔ การสนทนาธรรม	๓๖
๒.๒.๕ การฝึกอบรมและการพัฒนา	๔๓
๒.๒.๖ การจัดการหน้าที่	๔๖
๒.๒.๗ การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔	๕๑
๒.๒.๘ พุทธวิธีการบริหารบุคคล	๖๓
๒.๒.๙ การตรวจสอบทางวินัย	๗๕
๒.๓ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ	๘๑
๒.๓.๑ ทศพิธราชธรรม	๘๑
๒.๓.๒ สัมปติธรรม ๗	๘๓
๒.๓.๓ พรหมวิหาร ๔	๘๔
๒.๓.๔ สังคหวัตถุ ๔	๘๔
๒.๓.๕ พลละ ๕	๘๖
๒.๓.๖ อิทธิบาท ๔	๘๗
๒.๔ ปัญหาและอุปสรรค	๙๑
๒.๕ จุดเด่นและจุดต่างของการบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลัก พระพุทธศาสนา	๙๓
๒.๖ สรุปหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏใน คัมภีร์พระพุทธศาสนา	๙๕

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	
๓.๑ ความหมายของการบริหาร	๕๘
๓.๒ ความหมายของการบริหารงานบุคคล	๑๐๒
๓.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล	๑๐๖
๓.๔ ทฤษฎีที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล	๑๐๘
๓.๔.๑ การจัดองค์กรและออกแบบงาน	๑๐๘
๓.๔.๒ การวางแผนกำลังคน	๑๑๒
๓.๔.๓ การสรรหาและการคัดเลือก	๑๑๔
๓.๔.๔ การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ	๑๑๗
๓.๔.๕ การฝึกอบรมและการพัฒนา	๑๑๙
๓.๔.๖ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	๑๒๓
๓.๔.๗ การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ	๑๒๗
๓.๔.๘ การบำรุงขวัญและการจูงใจ	๑๓๐
๓.๔.๙ ระเบียบวินัยและการควบคุม	๑๓๒
๓.๕ การบริหารงานบุคคลภาครัฐ	๑๓๕
๓.๖ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๔๔
๓.๖.๑ ประวัติความเป็นมาของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๔๔
๓.๖.๒ หลักการบริหารงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๔๖
๓.๖.๓ กระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๔๙
๓.๖.๔ หลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๖๕
๓.๗ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๖๗
๓.๘ แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๗๑
๓.๙ จุดเด่น จุดด้อย ของบริหารงานบุคคลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๗๒
๓.๑๐ สรุปหลักธรรมาภิบาลการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๗๔

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๔ วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ	
๔.๑ วิเคราะห์กระบวนการและหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ	๑๗๕
๔.๒ วิเคราะห์กระบวนการและหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๘๒
๔.๓ วิเคราะห์หลักธรรมมาภิบาลและหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๘๔
๔.๔ ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๘๓
๔.๕ แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลเชิงพุทธ	๑๘๓
๔.๖ ผลที่เกิดจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ	๒๐๐
๔.๗ ผลการวิเคราะห์การบริหารบุคคลเชิงพุทธ	๒๐๔
๔.๘ บทสรุปผลวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ	๒๐๕
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๑๑
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๒๑๕
บรรณานุกรม	๒๑๘
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก. สรุปผลการสัมภาษณ์	๒๒๘
ภาคผนวก ข. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๒๘๕
ภาคผนวก ค. แบบสัมภาษณ์เจาะลึกการค้นคว้าอิสระ	๒๘๖
ภาคผนวก ง. ภาพบรรยากาศการเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยพร้อมเหตุผลการเข้าสัมภาษณ์	๒๘๘
ภาคผนวก จ. แสดงการจัดสวัสดิการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลให้กับบุคลากร	๓๑๐
ภาคผนวก ฉ. คำร้องเรียนสายตรงอธิบดี	๓๒๐
ประวัติผู้วิจัย	๓๒๘

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
แผนภาพที่ ๑	กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	๑๑
แผนภาพที่ ๒	การจัดคนตามลักษณะของงาน	๔๓
แผนภาพที่ ๓	แสดงหลักการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	๔๘
แผนภาพที่ ๔	แสดงหลักการแต่งตั้งตามหน้าที่	๕๐
แผนภาพที่ ๕	สรุปโมเดลหลักกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ	๕๐
แผนภาพที่ ๖	กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ	๑๒๔
แผนภาพที่ ๗	สรุปภาพองค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	๑๒๕
แผนภาพที่ ๘	ทิศทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ	๑๔๐
แผนภาพที่ ๙	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง	๑๔๒
แผนภาพที่ ๑๐	ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นในองค์กร	๑๔๓
แผนภาพที่ ๑๑	ผังโครงสร้างการบริหาร	๑๔๕
แผนภาพที่ ๑๒	ผังโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๔๘
แผนภาพที่ ๑๓	ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๕๑
แผนภาพที่ ๑๔	การแบ่งส่วนราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๕๓
แผนภาพที่ ๑๕	ตำแหน่งที่ผ่านการประเมินค่างานและได้รับการปรับเป็นระดับสูงขึ้น	๑๕๓
แผนภาพที่ ๑๖	ตำแหน่งว่างทุกกรณี	๑๕๘

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ ๑	สรุปวิธีแก้ความล้มเหลวของการทำงานและชีวิต	๘๘
ตารางที่ ๒	แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๕๒
ตารางที่ ๓	แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารเชิงพุทธ	๑๕๘
ตารางที่ ๔	เปรียบเทียบแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๑๕๙
ตารางที่ ๕	เปรียบเทียบจุดเด่น ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๒๐๔
ตารางที่ ๖	เปรียบเทียบจุดด้อย ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	๒๐๗

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

ในวิทยานิพนธ์นี้ ผู้เขียนได้อ้างอิงข้อมูลจากคัมภีร์พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬารัตนปิฎก ๒๕๐๐ และภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๓๕ โดยใช้อักษรย่อแทนชื่อเต็มคัมภีร์ตามระบบอ้างอิง เล่ม/ข้อ/หน้า ตัวอย่าง ที.สี.(ไทย) ๕/๕๕๖/๒๔๔. หมายถึง ทีฆนิกาย สีสันชวรค พระไตรปิฎกเล่มที่ ๕ ข้อ ๕๕๖ หน้า ๒๔๔ เป็นต้น

ปกรณ์วิเสส: อ้างอิงปกรณ์วิเสสภาษาบาลีฉบับฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รูปแบบการอ้างอิงจะขึ้นต้นด้วยอักษรย่อชื่อคัมภีร์แล้วตามด้วยเล่ม/หน้า ตัวอย่าง วิสุทธ. (บาลี) ๑/๕๕/๑๓๘ หมายถึง วิสุทธิมคคปกรณ์ เล่มที่ ๑ ข้อ ๕๕ หน้า ๑๓๘

สำหรับ อรรถกถา อ้างอิงอรรถกถาภาษาบาลี อักษรไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และฉบับ มหามกุฏราชวิทยาลัย รูปแบบการอ้างอิงจะขึ้นต้นด้วยอักษรย่อชื่อคัมภีร์แล้วตามด้วย เล่ม/ข้อ/หน้า ตัวอย่าง ที.สี.อ. (บาลี) ๑/๒๐/๒๐. หมายถึง ทีฆนิกาย สุมงคลวิลาสินี สีสันชวรคคฤคกถา เล่มที่ ๑ ข้อ ๑๓ หน้า ๒๐ กรณีที่อรรถกถาเล่มใดไม่มีเลขข้อ รูปแบบการอ้างอิงจะขึ้นต้นด้วยอักษรย่อชื่อคัมภีร์แล้วตามด้วยเล่ม/หน้า ตัวอย่าง อภิ.สง.อ. (บาลี) ๑/๑๓๒ หมายถึง อภิธมมปิฎกธมมสงคณี อภิสาลินีอภิสกถา เล่มที่ ๑ หน้า ๑๓๒ บางคัมภีร์มีจำนวนเล่มเดียว ใช้วิธีการอ้างอิงข้อ/หน้า ตัวอย่าง ขุ.ม.อ.(บาลี) ๒/๔. หมายถึง ขุททกนิกาย สัทธมมปจฺจโชติกา มหานิทเทสอภิสกถา ข้อ ๒ หน้า ๔ เป็นต้น

พระวินัยปิฎก

วิ.มหา.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวิภังค์	(ภาษาไทย)
วิ.ม.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.ป.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	ปรีวาร	(ภาษาไทย)
วิ.จู.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	จูฬวรรค	(ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

ที.สี.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	สีสันชวรค	(ภาษาไทย)
ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฏิกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(บาลี)	=	สุตตันตปิฎก	มขณินิกาย	มขณิมปณณาสกปาลี	(ภาษาบาลี)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มขณินิกาย	มขณิมปณณาสก	(ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

ม.อุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปปิณณาสกั	(ภาษาไทย)
ลั.ส.	(บาลี)	=	สุตตันตปิฎก	ลัขฺขณนิกาย	สคาถกคฺคปาติ	(ภาษาบาลี)
ม.มู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปิณณาสกั	(ภาษาไทย)
ลั.นิ	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ลัขฺขณนิกาย	นิทานวรรค	(ภาษาไทย)
ลั.สพ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ลัขฺขณนิกาย	สพายนวรรค	(ภาษาไทย)
ลั.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ลัขฺขณนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
อ.เอกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตรนิกาย	เอกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.ทุก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตรนิกาย	ทุกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.ติก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตรนิกาย	ติกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.ปญจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตรนิกาย	ปญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.ฉก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตรนิกาย	ฉกนิบาต	(ภาษาไทย)
อ.นวก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตรนิกาย	นวกนิบาต	(ภาษาไทย)
ข.ธ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)
ข.อติ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อติวุตตะกะ	(ภาษาไทย)
ข.สุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	สุตตนิบาต	(ภาษาไทย)
ข.เถรี.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	เถรีคาถา	(ภาษาไทย)
ข.ชา.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	มหานิบาต ชาดก	(ภาษาไทย)
ข.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	มหานิทเทศ	(ภาษาไทย)
ข.ป.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ปฏิสัสมิทามวรรค	(ภาษาไทย)
ข.เปต.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	เปตวัตถุ	(ภาษาไทย)
ข.อป.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อปทาน	(ภาษาไทย)
ข.จู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	จูฬนิเทศ	(ภาษาไทย)

พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.สง.	(ไทย)	=	อภิธัมมปิฎก	ธัมมสังคณี	(ภาษาไทย)
อภิ.วิ.	(ไทย)	=	อภิธัมมปิฎก	วิภังค์	(ภาษาไทย)

อรรถกถาพระสูตรตันตปิฎก

อ.จตุกก.อ.	(บาลี)	=	อ.จตุตฺตนิคาย	มโนรตปุรณิ	เอกกนิปาตอฏฐกถา	(ภาษาไทย)
อ.จตุกก.อ.	(ไทย)	=	อ.จตุตฺตนิคาย	มโนรตปุรณิ	เอกกนิปาตอฏฐกถา	(ภาษาไทย)
ช.ธ.อ.	(ไทย)	=	ช.ทุทกนิคาย	ธมฺมปทอฏฐกถา		
ช.ชา.อ.	(บาลี)	=	ช.ทุทกนิคาย	ชาตกอฏฐกถา		(ภาษาบาลี)

อรรถกถาพระอภิธรรมปิฎก

อ.ภ.ส.อ.	(ไทย)	=	อ.ภ.ธมฺมปิฎก	ธมฺมสังคณี	อ.ภ.สาลินีอฏฐกถา	(ภาษาไทย)
อ.ภ.วิ.อ.	(ไทย)	=	อ.ภ.ธมฺมปิฎก	วิกิณฺค์	สัสมโหมวินิพนธ์อรรถกถา	(ภาษาไทย)

วิสุทฺธิ.	(บาลี)	=	วิสุทฺธิธมฺมคฺคปกรณ	ปกรณวิเสส	(ภาษาบาลี)

การใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษ

ibid.	=	ibiden	เรื่องเดียวกัน	
p.	=	page	หน้า	(พหูพจน์ใช้ pp.)
etc.	=	et cetera	และอื่นๆ อีก	
n.d.	=	no date	ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์	ภาษาไทยใช้ ม.ป.ป.
n.p.	=	no place	ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์	ภาษาไทยใช้ ม.ป.ท.

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และสถานะที่มีการแข่งขัน อย่างรุนแรงในสังคมโลก ปัจจุบันทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันกลับมาทบทวนตนเอง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นที่จะสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการเป็นผู้นำในการปรับตัว ให้ทันกับ กระแสการเปลี่ยนแปลงที่ว่องไวที่อยู่อุดได้คือองค์กรที่สามารถปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงได้

ดังนั้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องสามารถวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง ล่วงหน้าและปรับตัวได้ก่อนและการที่จะเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้นั้นผู้บริหารจะต้องเป็น ผู้นำทางความคิด เพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development and Management) และมีคุณลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการบริหารและพัฒนาอย่างแท้จริง เพราะการบริหารและการพัฒนาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง และมีความเป็นเหตุเป็นผลสนับสนุนซึ่งกันและกันในการบริหารและจัดการองค์ความรู้

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) เป็นหัวใจสำคัญในการ เปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศอีกทั้งทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นที่จะต้อง ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่เหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดมี ความคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต*

ทั้งนี้ การบริหารบุคคลให้บรรลุเป้าหมายนั้น ถือว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ เนื่องจาก คน มีทัศนคติ และอุดมการณ์ที่แตกต่างกัน การวัดที่ความรู้ ความสามารถ บางครั้งไม่ได้ ทำให้งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายเสมอไป ซึ่งจะต้องพัฒนาที่จิตใจของคนด้วย เพื่อให้บุคคลนั้น มีสภาพจิตใจดี มีทัศนคติสุขในการทำงาน

* สำนักบริหารงานกลาง สป.พ.ม., การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์, (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า ๑.

การพัฒนาจิตใจของมนุษย์ตามหลักเชิงพุทธ โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจและปัญญา ด้วยวิธีการพัฒนาองค์การและการพัฒนาฝึกอบรม มีจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิม^๒

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาศึกษาอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญคือ พระพุทธเจ้ามุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตร เมื่อบวชเข้ามาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์ โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนบรรพชาครบ ๕ พรรษา^๓

ทั้งนี้ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้ยึดหลักการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการเงิน และการบัญชีของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้โปร่งใส เข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้ โดยมีการกิจหลักในการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้คำปรึกษาแนะนำและให้ความรู้ด้านการบริหารการเงินและการบัญชีแก่คณะกรรมการและสมาชิกของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและบุคลากรเครือข่าย ถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีให้แก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพ วิสาหกิจชุมชน กลุ่มเป้าหมายตามโครงการพระราชดำริ เกษตรกรและประชาชนทั่วไป ทำหน้าที่กำกับดูแลการสอบบัญชีสหกรณ์โดยผู้สอบบัญชีภาคเอกชน และจัดทำรายงานภาวะเศรษฐกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย และวางแผนพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร การกิจหลักของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะบรรลุเป้าหมายได้นั้นจะต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลปฏิบัติ^๔

^๒ ฉาน ธรรมกิจจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒๕.

^๓ พระธรรมโกศาจารย์ ศ.(ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕) หน้า ๓๕. อ้างใน พระศักดิ์ดา วิสุทธิธฺมโน (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๕๓.

^๔ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, แผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ๒๕๕๒-๒๕๕๕, (สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๖.

ในหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักกณิธิธรรม โดยผู้ปฏิบัติงานต้องมีขีดความสามารถ (สมรรถนะ) สูง บุคลากรของส่วนราชการจึงถือเป็นทุนมนุษย์ ซึ่งสำคัญต่อการสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องในเชิงยุทธศาสตร์ โดยการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร พัฒนาสิ่งจูงใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และภารกิจ จึงนับเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง^๕

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีหลักสมรรถนะสูง มีความรู้ ความสามารถ ตามเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดรายบุคคล หากองค์กรไม่เน้นหลักคุณธรรม จริยธรรม ไม่ปลูกจิตสำนึกให้คนในองค์กรยึดถือปฏิบัติ ก็จะทำให้ขาดการละเอียดในการนำไปใช้ โดยมุ่งสร้างผลงานอย่างเดียว แต่ขาดคุณธรรม จริยธรรม ไป ความเป็นจรรยาบรรณ วิชาชีพของข้าราชการก็ไม่มี รวมทั้งความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในองค์กรก็จะขาดหายไป ท้ายที่สุดก็ต้องใช้กฎระเบียบวินัยมาเป็นข้อบังคับ หากจะไม่ให้บุคลากรในองค์กรกระทำผิดทั้งหลักธรรมและระเบียบวินัยของกรมฯเลย ก็คงจะเป็นไปไม่ได้ แต่การปลูกจิตสำนึกที่ดี และให้ถือมาปฏิบัติเป็นสิ่งที่สำคัญ การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพที่ดี ไม่ใช่แค่การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ในการทำงานอย่างเดียว แต่ต้องพัฒนาคุณภาพของจิตใจด้วย บุคคลที่ได้พัฒนาจิตใจที่งดงามแล้ว ก็จะทำงานด้วยใจรัก มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การทำงาน และมีจิตสำนึกที่ดีของความเป็นข้าราชการ

ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า การที่จะบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายย่อมมีอุปสรรคและปัญหา ที่จะต้องหาแนวทางแก้ไข ทั้งคน งาน และเงิน การบริหารจัดการทั้ง ๓ ประเด็นนี้ให้ไปด้วยกันได้ จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ดี มีการศึกษาปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น ที่ผ่านมา ที่ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขได้ถูกต้อง และเพื่อให้การบริหารบุคคลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัญหาและอุปสรรค ในหลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ภายใต้หลักการบริหาร ด้วยหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักจรรยาบรรณข้าราชการ จะมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลหรือไม่ และหลักธรรมคัมภีร์พระพุทธศาสนามีหลักธรรมใดที่สอดคล้องกับหลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมฯ ที่จะนำมาเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและบูรณาการให้สอดคล้องกับหลักการบริหารงานบุคคลของกรมฯ เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีความสุข บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

^๕ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาหลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาวิเคราะห์การบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา มีหลักธรรมที่สำคัญอย่างไร

๑.๓.๒ หลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นอย่างไร

๑.๓.๓ ต้องการทราบว่าการศึกษาวิเคราะห์ การบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านแนวคิดและหลักธรรมที่เกี่ยวข้องในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ศึกษาเกี่ยวกับพระพุทธศาสนาแนวคิดเรื่องคนและการพัฒนาคน แนวคิดเรื่องหลักการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ เช่น ทศพิธราชธรรม สัปปริสธรรม ๗ พรหมวิหาร ๔ เป็นต้น และศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อย และ หลักการบริหารในคัมภีร์พระพุทธศาสนา รวมทั้งวิธีการที่พระพุทธเจ้าใช้ในการบริหารบุคคล

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ทฤษฎีที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ศึกษาหลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งหลักธรรมที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เช่น หลักธรรมมาภิบาล หลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณข้าราชการ เป็นต้น รวมทั้งปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้คำถามสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง ๔ กลุ่ม ได้แก่ (๑) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (๒) กลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (๓) กลุ่มบริหารพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) (๔) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (กองการเจ้าหน้าที่) จำนวน ๒๐ ท่าน

๑.๕ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ การบริหารบุคลากร หมายถึง เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคลากร การทำให้เกิดการปฏิบัติงาน การดำเนินการในการวางแผน ในอันที่จะปรับปรุงนโยบายด้านบุคลากร เทคนิคในการบริหารบุคลากร และการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การ และการควบคุมการทำงานของบุคลากร

๑.๕.๒ การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย และโครงการ เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การพัฒนา การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตราค่าจ้าง การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิภาพ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ในองค์การหรือหน่วยงาน

๑.๕.๓ การบริหารบุคคล หรือ การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “กองการเจ้าหน้าที่” หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การวางแผนนโยบาย การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศการฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ การบำรุงขวัญและการจูงใจ และการควบคุมระเบียบวินัย เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

๑.๕.๔ การบริหารเชิงพุทธ หมายถึง เป็นการบริหารงาน โดยนำหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด เพื่อให้มีสติปัญญาเป็นการพัฒนาจิตใจ เพื่อให้มีความสันติสุขในการทำงาน มีคุณธรรมในการดำเนินการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๕.๕ การบริหารบุคคลเชิงพุทธ หมายถึง เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล ในการพัฒนาตัวบุคคลทางด้านทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการพัฒนาจิตใจ เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการนำหลักธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๑.๕.๖ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หมายถึง เป็นองค์กรที่พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้โปร่งใส เข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้

๑.๖ ทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ มีปรากฏในเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้

๑.๖.๑ กนก แสนประเสริฐ ได้กล่าวหลักธรรมเกี่ยวกับการบริหารไว้ในหนังสือเรื่อง “หลักบริหารเชิงพุทธศาสตร์” สรุปว่า หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงการบริหารจัดการมีอยู่มากมาย ได้แก่ หลักสัปปริสธรรม ที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ในสัปปริสสูตร อันเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์เพียง หลักธรรมหนึ่ง เพื่อประกอบการพิจารณาว่า หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์มีได้มุ่งหวังคำไร หรือการแข่งขัน เพียงอย่างเดียว แต่ได้บรรจุหลักการที่สร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก โดยมิได้ ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ หรือระบบทุนนิยมในปัจจุบันแต่ให้ยึดหลักการอยู่ร่วมกันและรู้เท่าทันโลก^๖

๑.๖.๒ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้กล่าวถึงเรื่อง “แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๖” สรุปว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จะประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ อาทิ ความชัดเจนของเป้าหมายและทิศทางขององค์กร การรับรู้และมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น อันจะส่งผลให้การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกคนในองค์กร^๗

๑.๖.๓ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้เขียนหนังสือเรื่อง “หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม” สรุปว่า การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม เป็นมาตรการในการสร้างมาตรฐาน และส่งเสริมการบริหารงานบุคคลในเรื่องของการแต่งตั้งข้าราชการ การย้ายข้าราชการ และการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ให้เป็นธรรมเสมอภาค และโปร่งใสสำหรับข้าราชการทุกคน ตลอดจนเป็นการจูงใจให้ข้าราชการมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะบังเกิดผลดีแก่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์และภาคราชการโดยรวม จึงกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมไว้^๘

^๖ กนก แสนประเสริฐ, หลักบริหารเชิงพุทธศาสตร์, (กองพุทธศาสนสถาน : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๑๘๒.

^๗ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๔ - ๒๕๕๖, (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๔), หน้า ๕.

^๘ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม, (ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ : สำนักงานเลขาธิการ, กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ๒๕๕๑), หน้า ๑.

๑.๖.๔ **ณัฐพันธ์ เจริญนันท์** ได้เขียนหนังสือเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” สรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กร ปัจจุบันงานทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายความรับผิดชอบครอบคลุมในหลายระดับ ทั้งด้านสังคม องค์กร และบุคลากร โดยหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับคือ หน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การให้คำแนะนำ การให้บริการ และการควบคุมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และหน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การรับบุคลากร การธำรงรักษา และการดูแลให้บุคคลที่ต้องออกจากองค์กรสามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในสังคม^๕

๑.๖.๕ **พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)** ได้เขียนหนังสือเรื่อง “พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม” สรุปว่า การพัฒนาคนนั้นมีความหมายสำคัญ ๒ อย่าง คือ ๑. การพัฒนาคนในฐานะผู้มีความเป็นมนุษย์ ๒. การพัฒนาคนในฐานะทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาคนในฐานะที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้สังคมมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดผลในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม พร้อมทั้งจะสนองความต้องการของสังคม ส่วนการพัฒนาคนในฐานะผู้มีความเป็นมนุษย์ จะช่วยให้บุคคลมีคุณสมบัติพร้อมที่จะดำเนินชีวิตแห่งปัญญาเพื่อความดีงาม หรือเรียกสั้น ๆ ว่า พัฒนาให้เป็นบัณฑิตที่สามารถนำชีวิตและสังคมไปสู่สันติสุข^๖

๑.๖.๖ **สำนักงาน ก.พ.ร.** ได้กล่าวใน “คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” สรุปได้ว่าแนวคิดหลักของการจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานอย่างมุ่งมั่นผลลัพธ์เป็นสำคัญ^๗

^๕ ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๕), หน้า ๓๗.

^๖ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒.

^๗ สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.), คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, (กรุงเทพมหานคร : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๕.

๑.๖.๗ ฌาน ตรรกวิจารณ์ ได้ศึกษาวิเคราะห์เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” สรุปว่า การพัฒนาเพื่อให้มนุษย์มีชีวิตอันประเสริฐ ซึ่งจะต้องใช้หลักอริยสัจ ๔ ซึ่งประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค “มรรค” คือหนทางแห่งการพ้นทุกข์ซึ่งก็คือชีวิตอันประเสริฐนั่นเอง อริยมรรคมีองค์ ๘ หากกล่าวอย่างย่อก็คือหลักไตรสิกขา ซึ่งประกอบด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา^{๑๒}

๑.๖.๘ พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาณโน(มรดา) ได้ศึกษาวิเคราะห์เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา” สรุปว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกฝนพัฒนาโดยเฉพาะสิ่งที่เรียกว่า ปัญญามาใช้ดำเนินชีวิต การเรียนรู้ การฝึก การหัด นั้นจำเป็นเพื่อให้ตัวดำเนินชีวิตอยู่ได้ ชีวิตที่ดีของมนุษย์ได้มาด้วยการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ต้องมีสิกขา ถ้าเราฝึกฝนพัฒนาเรียนรู้อยู่เรื่อยชีวิตของเราก็จะดีงาม จนมีชีวิตที่ประเสริฐ^{๑๓}

๑.๖.๙ วิสุทธิ ขวัญพุกฤษ์ ได้ศึกษาวิเคราะห์เรื่อง “การศึกษารวมของพุทธศาสนาที่สามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลในองค์กรธุรกิจ” สรุปว่า การนำหลักธรรมทางพุทธศาสนา มาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลในองค์กรธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกคนได้อยู่ในองค์กร สภาพแวดล้อมที่ดี ที่พร้อมจะกระทำความดีในการทำงาน ไม่ทำชั่ว และทำจิตใจให้ผ่องแผ้วเพื่อความสุขกาย สุขใจ เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดคือ นิพพาน^{๑๔}

๑.๖.๑๐ รัตน์ะ วรบัณฑิต ได้ศึกษาวิเคราะห์เรื่อง “การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ” สรุปว่า หลักคำสอนทางพุทธศาสนากับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ หลักการบริหารตน หลักการบริหารคน หลักการบริหารงาน โดยมีหลักคำสอนที่เกี่ยวข้อง เช่น สัปปริสสธรรม ๗ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ทศพิธราชธรรม อิทธิบาท ๔ อปริหานิยธรรม ๗ บุคคล ๔ เป็นต้น ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารคน จะต้องมีความรู้ควบคู่ไปกับคุณธรรม จึงจะสามารถบริหารงานเป็นไปด้วยดี และมีคุณภาพ เพราะการมีเพียงความรู้อย่างเดียว โดยไม่มีคุณธรรมควบคุม อาจจะทำให้การนำความรู้ไปใช้ไม่ถูกต้อง^{๑๕}

^{๑๒} ฌาน ตรรกวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๒๓๓.

^{๑๓} พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาณโน (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๕๒ – ๕๓.

^{๑๔} วิสุทธิ ขวัญพุกฤษ์, “การศึกษารวมของพุทธศาสนาที่สามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลในองค์กรธุรกิจ”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๘), หน้า ๘๗.

^{๑๕} รัตน์ะ วรบัณฑิต, “การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ”, สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔๕.

๑.๖.๑๑ สุภาพร ทรงกิจทรัพย์ ได้ศึกษาวิเคราะห์เรื่อง “หลักจริยธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์” สรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องศึกษาวิเคราะห์ในการกำหนดนโยบายกลยุทธ์ และเป้าหมายวางแผน กำหนดหลักสูตร สรรหาความจำเป็น คัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ และการติดตามประเมินผล ให้เกิดผลสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จะต้องทุ่มเทให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง^{๑๖}

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีกล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลทั่วไป ทฤษฎีที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารบุคคลเชิงพุทธ แต่ยังไม่มียานวิจัยที่ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับ หลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับหลักกระบวนการของกรมฯ เพื่อนำหลักธรรมมาบูรณาการปรับใช้ในองค์กร และเพื่อการดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องตามครรลองคลองธรรม

๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

๑.๗.๑ ข้อมูลด้านเอกสาร

๑.รวบรวมข้อมูลชั้นปฐมภูมิ (Primary Sources) คือพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๕ ส่วนที่เกี่ยวกับหลักการบริหารงานเชิงพุทธ

๒. รวบรวมข้อมูลจากเอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) คือ วรรณคดี อนุฎีกา ปกรณ์วิเสส วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสาร หนังสือ ตำรา วารสาร ที่มีเนื้อหาสอดคล้องเกี่ยวกับหัวข้อที่ทำการวิจัย

^{๑๖} สุภาพร ทรงกิจทรัพย์, “หลักจริยธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์”, วิทยานิพนธ์บัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ, คณะศึกษาศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๑๗.

๑.๗.๒ ข้อมูลภาคสนาม

๑. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ๔ กลุ่ม ได้แก่ (๑) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน ๓ คน (๒) กลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จำนวน ๔ คน (๓) กลุ่มบริหารพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร) จำนวน ๔ คน (๔) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (กองการเจ้าหน้าที่) จำนวน ๕ คน รวมจำนวนทั้งหมด ๒๐ คน

๑.๗.๓ นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสารและการสัมภาษณ์ มาเรียบเรียง ประมวล และ วิเคราะห์ เพื่อตอบปัญหาการวิจัย

๑.๗.๔ สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

๑.๘ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

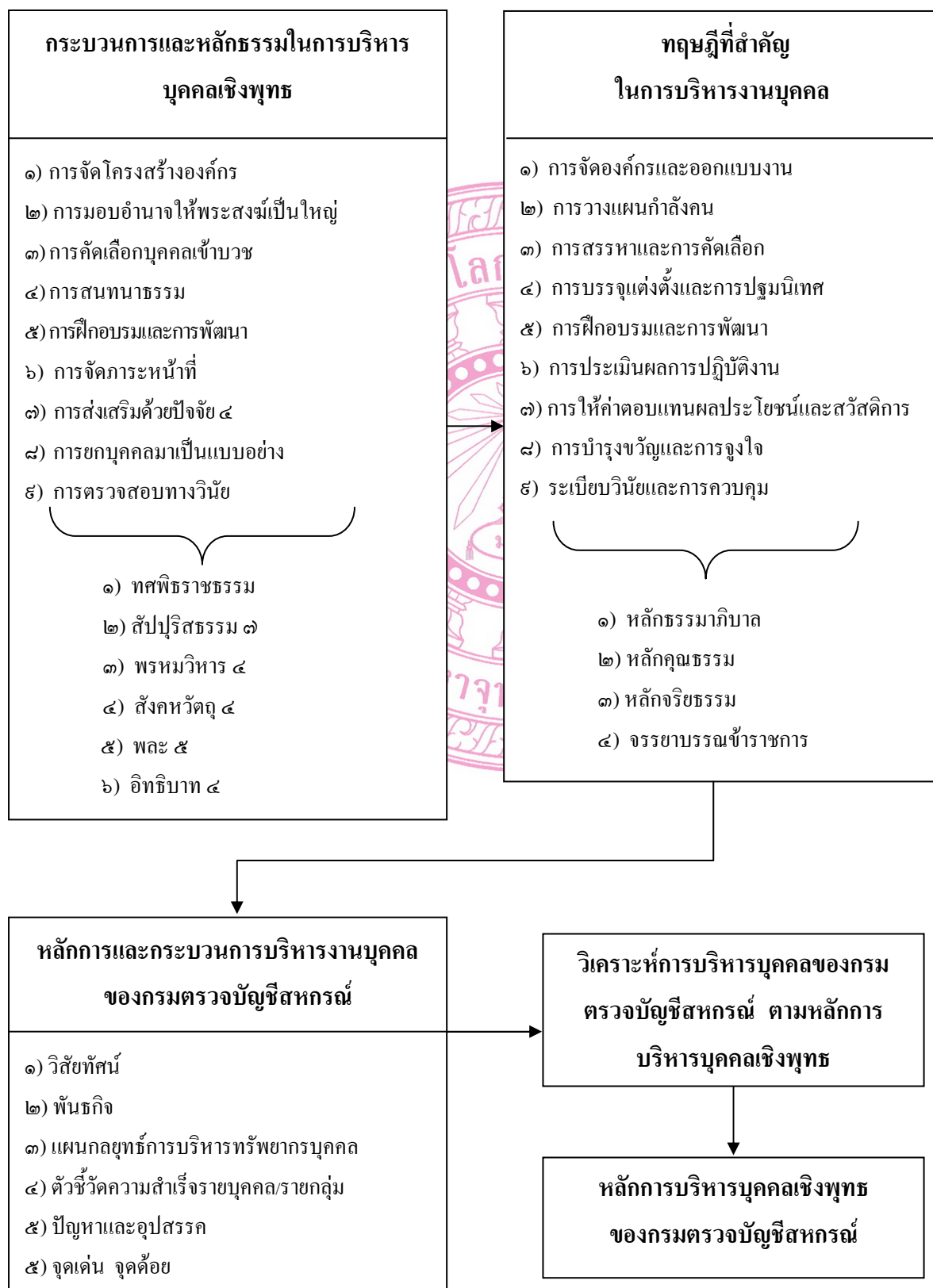
๑.๘.๑ ได้ทราบถึงหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

๑.๘.๒ ได้ทราบถึงหลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๑.๘.๓ ได้ทราบถึงการศึกษาวิเคราะห์การบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

๑.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังนี้



บทที่ ๒

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

ในการศึกษาหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา นั้น ปรากฏว่ามีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องและวิธีการบริหารบุคคล ที่พระพุทธเจ้าได้แสดงไว้ ซึ่งสามารถนำมาเชื่อมโยงเข้ากับหลักการบริหารได้ แต่ในที่นี้ผู้วิจัยจะนำมาเฉพาะหลักธรรมที่สำคัญ โดยตรงกับการบริหารบุคคลเพียงบางส่วนเท่านั้น โดยได้วางกรอบการศึกษาไว้ ดังนี้คือ ๑) ความหมายและความสำคัญของบุคคล ๒) แนวคิดเรื่องหลักการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ ๓) หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ๔) ปัญหาและอุปสรรค ๕) จุดเด่นและจุดต่างของการบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา และ ๖) สรุปหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

๒.๑ ความหมายและความสำคัญของบุคคล

๒.๑.๑ ความหมายของมนุษย์

พระพุทธศาสนาถือว่า สรรพสิ่งรวมทั้งมนุษย์เองด้วย เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เกิดขึ้นและเป็นไปตามกฎแห่งเหตุปัจจัยในธรรมชาติ ซึ่งพระพุทธศาสนาเรียกว่า กฎอิทัปปิจจยตา หรือกฎแห่งเหตุและผล มีพระพุทธวจนะแสดงถึงกฎดังกล่าวนี้ไว้ว่า

อิมสฺมี สติ อิทํ โหติ	เมื่อสิ่งนี้มี สิ่งนี้จึงมี
อิมสฺสุปฺปาทา อิทํ อุปฺปชฺชติ	เพราะสิ่งนี้เกิดขึ้น สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น
อิมสฺมี อสติ อิทํ น โหติ	เมื่อสิ่งนี้ไม่มี สิ่งนี้จึงไม่มี
อิมสฺส นิโรธา อิทํ นิรุชฺชติ	เพราะสิ่งนี้ดับ สิ่งนี้จึงดับ ^๑

“มนุษย์” มีความตามธาตุเป็น ๓ นัย ดังนี้

๑) เป็นพงศพันธุ์หรือเหล่ากอหรือลูกหลานของมนุษย์ มีวิเคราะห์ว่า มนุ โน อปฺจํ มนุสฺโส มนุ นั้นคือคนผู้เป็นบรรพบุรุษของมนุษย์ทั้งหลายตั้งแต่ปฐมกัป ปรากฏนามในทางศาสนาว่ามหาสมมตราชา แต่ศัพท์ว่า “มนุ” นี้ บางครั้งใช้เป็นชื่อของสัตว์โลกก็มีบ้าง ดังบาลีว่า รูปานิ มนุ ปสฺสตี สัตว์โลกเห็นรูปทั้งหลาย

^๑ม.อ. (ไทย) ๑๔/๑๒๖/๑๖๔.

๒) รู้จักสิ่งเกื้อกูลแก่ตน มีวิเคราะห์ว่า ขณพล อุตโน หิต มนุเตติ มนุโส^๒

๓) โบราณว่า “ใจสูง” มีวิเคราะห์ว่า มนุส อุตุนนตฺตา วา มนุโส^๓

มนุษย์คบค้าสมาคมกันโดยธาตุ ซึ่งกล่าวไว้ดังนี้ “ภิกษุทั้งหลาย แม้ในปัจจุบันนี้ สัตว์ทั้งหลาย คบค้าสมาคมกันโดยธาตุ อย่างเดียวกัน คือสัตว์ทั้งหลายผู้มีอหยาตย์แล้ว คบค้าสมาคมกับสัตว์ทั้งหลายผู้มีอหยาตย์แล้ว สัตว์ทั้งหลายผู้มีอหยาตย์งาม คบค้าสมาคมกับสัตว์ทั้งหลายผู้มีอหยาตย์งาม”^๔

มนุษย์มีความแตกต่างกันที่เพศ ความปรากฏแห่งเพศหญิงและเพศชาย วาเสฏฐะและภารทวชะ เมื่อสัตว์เหล่านั้นบริโภคข้าวสาลี ซึ่งเกิดสุกเองในที่ที่ไม่ต้องไถ มีข้าวสาลีนั่นเป็นภักขา มีข้าวสาลีนั่นเป็นอาหาร ได้ดำรงอยู่นานแสนนาน สัตว์เหล่านั้นจึงมีร่างกายหยาบขึ้น ทั้งผิวพรรณก็ปรากฏแตกต่างกันและอวัยวะเพศหญิงปรากฏแก่ผู้เป็นหญิง อวัยวะเพศชายปรากฏแก่ผู้เป็นชาย กล่าวกันว่า หญิงเพ่งดูชาย และชายก็เพ่งดูหญิงนานเกินไป เมื่อชนทั้ง ๒ เพศ ต่างเพ่งดูกันและกันนานเกินไป ก็เกิดความกำหนัดขึ้น ความเร่าร้อนก็ปรากฏขึ้นในกาย เพราะความเร่าร้อนเป็นปัจจัย ชนเหล่านั้นจึงได้เสพเมถุนธรรม^๕

มนุษย์ตามความหมาย บาลี ว่า “มนิ อุตุนนํ เอเตสนติ” หรือ “มนุสสา” หมายถึง สัตว์ทั้งหลายที่ชื่อว่า มนุษย์ เพราะมีใจรู้เรื่อง และกล้าแข็ง ในเวลานัดละ นี้ คำว่ามนุสสะ ว่าโดยมนุษย์นั้น โดยตรงได้แก่ คนที่อยู่ในชมพูทวีป ถ้าว่าโดยสติปัญญา นั้น โดยอ้อมแล้วก็ได้แก่คนที่อยู่ในทวีปทั้งสาม

ในที่นี้อธิบายว่า จิตของคนที่อยู่ในชมพูทวีปและจิตของคนที่อยู่ในทวีปทั้งสามนั้นไม่เหมือนกัน คือคนที่อยู่ในชมพูทวีปเป็นผู้มีจิตใจกล้าแข็ง เป็นไปทั้งฝ่ายข้างดีและฝ่ายไม่ดี

ฝ่ายดีนั้นทำให้สำเร็จเป็นพระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้า อัครสาวก มหาสาวก ปกคิสาวก พระเจ้าจักรพรรดิ ฆานลาภิ อภิญาลาภิได้

ฝ่ายที่ไม่ดีนั้น อาทิเช่น ฆ่าบิดามารดา ฆ่าพระอรหันต์ และทำโลหิตุปบาท คือทำให้พระโลหิตห่อ และทำสังฆเภท

ฉะนั้น คำว่า มนุสสะ คือ คนนั้น จึงได้แก่คนที่อยู่ในชมพูทวีปโดยตรง ส่วนคนที่อยู่ในทวีปอีกสามทวีปนั้นชื่อว่า มนุสสะ นั้น เพราะมีรูปร่างลักษณะเหมือนกันกับคนที่อยู่ในชมพูทวีปนั่นเอง เพราะฉะนั้น จึงได้ชื่อว่า เป็นมนุสสะโดยอ้อม^๕

^๒ ส.นิ. (ไทย) ๑๖/๕๘/๑๘๖.

^๓ อ้างแล้ว.

^๔ ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๖/๕๒.

^๕ พระสังฆมมะโชติกะ ธรรมาจริยะ, วิถีมุตะสังกะ ภูมิจตุกะและปฏิสนธิจตุกะ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิสุทธิ, ๒๕๔๐), หน้า ๖๓.

ความหมายของคน ตามพจนานุกรม บาลี – ไทย คำว่า “คน” ป.นร. คน, บุคคล, มนุษย์ สัตว์โลก นาย, ชาย, บุรุษ นรุตโตโม พระพุทธเจ้าสูงกว่าสัตว์โลก

(ต) มนุษย์ (ทั้งชายหญิง) ดังบาลีว่า อาโมทิตา นรมฺหุ – มนุษย์ และเทพท. บ้านเทิงใจแล้ว^๖

สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้ากล่าวถึง “สัตว์ทั้งหลาย” หมายถึง พรหม เทวดา มนุษย์ (คน) สัตว์นรก เปรต อสุรกายและเดียรัจฉาน โดยสัตว์เหล่านี้ต่างเวียนว่ายตายเกิดใน ภพทั้ง ๓^๗ กำเนิด ๔^๘ คติทั้ง ๕^๙ วิญญาณฐิติ ๗^{๑๐} สัตตวาสา ๘^{๑๑} และภูมิ ๓๑^{๑๒}

“คน” นั้น พระองค์ได้แสดงถึงที่มาของสัตว์ทั้งหลายจะประสบในวิถีสงสารคือ สภาพที่เกิดดับจากภพเก่าไปสู่ภพใหม่ท่องเที่ยววนเวียนตามกฏกรรม เปรียบเสมือนกับ ภูมิหรือ การแบ่งชั้นที่สัตว์เหมือน ๆ กันจะรวมอยู่ในกลุ่มเดียวกันโดยจำแนกเป็น ๓ ระดับ “ภูมิเบื้องต่ำ” เรียกว่า เทวภูมิสังสาระ คืออภายภูมิ ๔ และ “ภูมิเบื้องกลาง” เรียกว่า มัชฌิมสังสาระหรือสุคติภูมิ ๗^{๑๓}

บุคคลแต่ละคนที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน (๓) ... ในพระสงฆ์ (๔) มื้อริยศีล (๕) มื้อริย ญาณ (๖) มื้อริยวิมุตติ โดยยกแต่ละคนเป็นชื่อของสูตรหนึ่ง ๆ ในพระสูตรที่ ๓ คือ ตปสสูตร แสดงไว้เต็มรูป เพื่อให้เป็นตัวอย่างของพระสูตรที่เหลืออีก ๒๐ สูตร มีกถาสสูตร เป็นต้น ซึ่งท่าน แสดงไว้ในรูปเปยบาล คือ ๑๕ สูตรแรกของกลุ่มที่แสดงไว้โดยย่อเพียงชื่อคน สูตรที่ ๒๐ แสดงไว้ เต็มรูปเหมือนตปสสูตร ในพระสูตรที่ ๓-๒๓ นี้ พระผู้มีพระภาคทรงแสดงว่า บุคคลผู้มีคุณสมบัติ ๖ ประการดังกล่าว เป็นผู้เชื่อมั่นในพระตถาคต บรรลุ^{๑๔}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายของคนว่า มนุษย์ หมายถึง “ผู้มีใจสูง” ได้แก่ คนผู้มีมนุษยธรรม เช่น เมตตา กรุณา เป็นต้น, สัตว์ที่รู้จักคิดเหตุผล, สัตว์ที่มีใจสูง, คน^{๑๕}

^๖ หลวงเทพคุณานุศิษฐ์ (ทวี ธรรมชัย), ธาตุอุปธิปิคา หรือ พจนานุกรม บาลี – ไทย แผนกธาตุ ประกอบด้วยหลักไวยากรณ์ชั้นสูง, (มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๒๐.

^๗ ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๑/๒๖๕.

^๘ ม.ม. (ไทย) ๑๒/๑๕๒/๑๕๑.

^๙ ม.ม. (ไทย) ๑๒/๑๕๒/๑๕๓.

^{๑๐} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๒๓/๗๒.

^{๑๑} อ.น.ว.ก. (ไทย) ๒๓/๒๔/๔๘๑.

^{๑๒} มโนธรรม, คนคืออะไร ใครคือคน, (เอกสารเผยแพร่วิสาขบูชา : ม.ป.ป., ๒๕๕๑), หน้า ๘.

^{๑๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐.

^{๑๔} อ.ป.ญจ. (ไทย) ๒๒/๑๑๕/๖๔๑.

^{๑๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๕๗.

มนุษย์ผู้เป็นสัตว์ประเสริฐ (สมาชิกในสังคมมนุษยชาติ) มนุษย์เป็นสัตว์พิเศษ ซึ่งแตกต่าง จากสัตว์ทั้งหลายอื่น สิ่งที่ทำให้มนุษย์เป็นสัตว์พิเศษ ได้แก่ สึกขา หรือการศึกษา คือการเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนามนุษย์ที่ฝึก ศึกษา หรือพัฒนาแล้ว เชื่อว่าเป็น "สัตว์ประเสริฐ" เป็นผู้รู้จักดำเนินชีวิตที่ดีงามด้วยตนเอง และช่วยให้สังคมดำรงอยู่ในสันติสุขโดยสวัสดิ์^{๖๖}

ผู้วิจัยเห็นว่า ในความหมายของมนุษย์ ตามหลักทางพระพุทธศาสนา หมายถึง สัตว์ทั้งหลายที่ชื่อว่า มนุษย์ ที่เกิดจากตามกฎแห่งเหตุปัจจัยในธรรมชาติ อิทัปปัจจยตา ซึ่งวนเวียนอยู่ในวัฏฏะสังสารนี้ จำแนกตามประเภทของภพ ภูมิ คือ ภูมิเบื้องต่ำ ภูมิเบื้องกลาง และภูมิเบื้องสูง และความหมายของมนุษย์ หมายถึง ผู้มีใจอันประเสริฐ ที่ได้รับการฝึกฝนพัฒนาจิตใจมาอย่างดีแล้ว

ความสำคัญของบุคคล

ความสำคัญของบุคคล จากคัมภีร์พระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าได้ ทรงแสดงบุคคลผู้มีปัญญาที่แตกต่างกัน ดังนี้

บุคคลผู้มีปัญญาเหมือนหม้อคว่ำ คือ บุคคลที่ไปวัดเป็นประจำเพื่อฟังธรรม เมื่อภิกษุทั้งหลายแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด ประกาศพรหมจรรย์^{๖๗} พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะอันบริสุทธิ์ บริบูรณ์ครบถ้วนแก่เขา เขานั่งตรงที่นั่นจำเบื้องต้น ท่ามกลาง และที่สุดแห่งภณานั้นไม่ได้ เปรียบเหมือนหม้อคว่ำที่เขาเทน้ำลงไป น้ำย่อมไหลราดไป ไม่ขังอยู่

บุคคลผู้มีปัญญากว้างขวาง คือ บุคคลที่ไปวัดเป็นประจำเพื่อฟังธรรม เมื่อภิกษุทั้งหลายแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด ประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะอันบริสุทธิ์บริบูรณ์ครบถ้วนแก่เขา เขานั่งตรงที่นั่นจำเบื้องต้น ท่ามกลาง และที่สุดแห่งภณานั้นได้ เปรียบเหมือนหม้อหงายที่เขาเทน้ำลงไป น้ำย่อมขังอยู่ บุคคลนี้เรียกว่า ผู้มีปัญญากว้างขวาง^{๖๘}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายเกี่ยวกับ ความสำคัญของคน กล่าวไว้ว่า มนุษย์จะต้องฝึกตน ด้วยหลัก ๕ ประการ คือ (๑) ฝึกแล้วคือเลิศมนุษย์ คือ มนุษย์จะประเสริฐเลิศสุด แม้กระทั่งเป็นพุทธะได้ เพราะฝึกตนด้วยสิกขา คือการศึกษา (๒) ฝึกพุทธคุณเป็นสรณะ คือ

^{๖๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *ธรรมนุญชีวิต*, พิมพ์ครั้งที่ ๓๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔.

^{๖๗} พรหมจรรย์ ในที่นี้หมายถึงอริยมรรคมีองค์ ๘ ซึ่งรวมอยู่ในไตรสิกขาคือศีล สมาธิ และปัญญาอันเป็นความประเสริฐประเสริฐ (อง.ดิก.อ. ๒/๓๐/๑๐๘)

^{๖๘} อภิ.ป. (ไทย) ๓๖/๑๐๗-๑๐๘/๑๗๓.

ฝึกตนให้มีปัญญา มีความบริสุทธิ์ และมีเมตตา กรุณา ตามอย่างองค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า (๓) ถือธรรมเป็นใหญ่ คือ ถือธรรม คือความจริง ความถูกต้องดีงาม เป็นใหญ่ เป็นเกณฑ์ตัดสิน (๔) สร้างสังคมให้เยี่ยงสังฆะ คือ สร้างสังคมตั้งแต่นบ้าน ให้มีสามัคคี เป็นที่มาเกื้อกูลร่วมกันสร้างสรรค์ (๕) สำเร็จด้วยกระทำความดี คือ สร้างความสำเร็จด้วยการกระทำที่ดีงามของตน โดย پاکเพียรอย่างไม่ประมาท^{๑๕}

มนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกฝนพัฒนาโดยเฉพาะสิ่งที่เรียกว่าปัญญามาใช้ดำเนินชีวิต แทนที่จะอยู่อย่างสัตว์อื่นที่เป็นตามสัญชาตญาณ แต่มนุษย์ส่วนใหญ่ไม่รู้ตัวไม่รู้หลักการไม่รู้ธรรมชาตินี้ การเรียนรู้ การฝึก การหัด นั้นจำเป็นเพื่อให้ตัวดำเนินชีวิตอยู่ได้ก็เรียนรู้ ก็ฝึก ก็หัด ไปด้วยความจำเป็นจำใจ พอทำได้ก็หยุดฝึก จึงไม่พัฒนาเท่าที่ควร ถ้าเขารู้ธรรมชาติแห่งชีวิตของตนเอง รู้หลักการของชีวิตมนุษย์อย่างนี้แล้วชีวิตที่ดีของมนุษย์ได้มาด้วยการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ต้องมีสิกขา ถ้าเราฝึกฝนพัฒนาเรียนรู้อยู่เรื่อยชีวิตของเราก็จะดีงาม จนมีชีวิตที่ประเสริฐ^{๑๖}

ผู้วิจัยเห็นว่า ความสำคัญของบุคคล คือ มนุษย์ เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกฝนพัฒนาตนเอง ต้องมีสิกขา ชีวิตก็จะดีงามและประเสริฐ และความสำคัญของบุคคลอยู่ที่ ฝึกตนให้เป็นเลิศ คือเป็นมนุษย์ผู้ประเสริฐ ใฝ่ศึกษาหาความรู้ ใฝ่ตนให้เป็นพุทธะ ยึดธรรมะเป็นใหญ่ ใส่ใจในการทำความดี

๒.๑.๒ เป้าหมายการพัฒนามนุษย์

เป้าหมายการพัฒนามนุษย์ จากคัมภีร์พระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงพุทธโอวาทในสังคาลสูตร การทำความรู้ให้แจ้ง ฟังรู้เฉพาะ ฟังแทงตลอด ฟังบรรลุ ฟังถูกต้อง ฟังทำให้แจ้งได้ โดยตรัสบอกธรรมแห่งการรู้แจ้งนี้ว่า ที่เป็นเครื่องละชาติและชราในโลกนี้ คือ เป็นเครื่องเข้าไปสงบ เป็นเครื่องสลัดทิ้ง เป็นเครื่องระงับชาติ ชราและมรณะ คือ อมตนิพพาน

หมู่มนุษย์ผู้ถูกค้นหาคบงำจิต เกิดความเร่าร้อน ถูกชราครอบงำแล้ว ปิงคิยะ เพราะฉะนั้น เธอจึงเป็นผู้ไม่ประมาท ละค้นหาเสียให้ได้ เพื่อจะไม่เกิดอีกต่อไป^{๑๗}

^{๑๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **หลักชาวพุทธ**, (ธรรมะบรรยาย), [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.chaobuddha.com/profile03.php> (๒๐ มีนาคม ๒๕๕๕).

^{๑๖} พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาโน (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๕๒ – ๕๓.

^{๑๗} จุ.ญ.อ. (ไทย) ๓๐/๕๒/๓๒๕.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายของเป้าหมายการพัฒนามนุษย์ กล่าวไว้ว่า
จุดหมาย ๓ ขั้น ดำเนินชีวิตให้บรรลุจุดหมาย (อรรถะ) ๓ ขั้น คือ

๑) ทิฐฐัมมิกัตถะ จุดหมายขั้นตาเห็น หรือ ประโยชน์ปัจจุบัน ประกอบด้วย

- (๑) มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไร้โรค อายุยืน
- (๒) มีเงินมีงาน มีอาชีพสุจริต พึ่งตนเองได้ทางเศรษฐกิจ
- (๓) มีสถานภาพดี เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม
- (๔) มีครอบครัวผาสุก ทำวงศ์ตระกูลให้เป็นที่น่าพอใจ

ทั้ง ๔ นี้ พึงให้เกิดมีโดยธรรม และใช้ให้เป็นประโยชน์ ทั้งแก่ตนและผู้อื่น

๒) ลัมปรัยิกัตถะ จุดหมายขั้นเลขาเห็น หรือ ประโยชน์เบื้องหน้า

(๑) มีความอบอุ่นสบายซึ่งสุขใจ ไม่อ้างว้างเปลี่ยวดาย มีหลักยึดเหนี่ยวใจให้
 เข้มแข็ง ด้วยศรัทธา

- (๒) มีความภูมิใจ ในชีวิตสะอาด ที่ได้ประพฤติแต่การอันดีงามด้วยความสุจริต
- (๓) มีความอึ้งใจ ในชีวิตมีคุณค่า ที่ได้ทำประโยชน์ตลอดมาด้วยน้ำใจเสียสละ
- (๔) มีความกล้ากล้านั่นใจ ที่จะแก้ไขปัญหานานาชีวิตและภารกิจไปได้ ด้วยปัญญา
- (๕) มีความโล่งจิตมั่นใจ มีทุนประกันภพใหม่ ด้วยได้ทำไว้กันแต่กรรมที่ดี

๓) ปรมัตถะ จุดหมายสูงสุด หรือ ประโยชน์อย่างยิ่ง

(๑) ถึงลูกโลกธรรมกระทบ ถึงจะพบความผันผวนปรวนแปร ก็ไม่หวั่นไหว
 มีใจเกษมสันต์มั่นคง

- (๒) ไม่ถูกความยึดติดถ่วงบับค้ำจิด ให้ผิดหวังโศกเศร้า มีจิตโล่งโปร่งเบาเป็นอิสระ
- (๓) สดชื่น เบิกบานใจ ไม่ขุ่นมัวเศร้าหมอง ผ่องใส ไร้ทุกข์ มีความสุขที่แท้
- (๔) รู้เท่าทันและทำการตรงตามเหตุปัจจัย มีชีวิตหมดจดสดใส เป็นอยู่ด้วย

ปัญญาถาวรบรรลุจุดหมายชีวิตถึงขั้นที่ ๒ ขึ้นไป เรียกว่าเป็น “บัณฑิต”

ดังนั้น เป้าหมายของการพัฒนามนุษย์ ในการดำเนินชีวิตให้บรรลุจุดหมาย จึงประกอบด้วย
 ๓ ขั้น ด้วยกัน คือ จุดหมายขั้นตาเห็น จุดหมายขั้นเลขา และจุดหมายสูงสุด ซึ่ง ๓ ขั้น ดังกล่าวนี้นี้
 จะต้องอาศัยปัญญาในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย คือ สุขระดับพื้นฐาน สุขใน
 ระดับกลาง และสุขอันสูงสุด หรือสุขแท้

เป้าหมายของมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม คือการพัฒนาตนเองไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิม^{๒๒} พัฒนาคือการเปลี่ยนแปลงจากสถานะของปุถุชนไปสู่อริยบุคคล ลดละกิเลสให้เหลือน้อยลงตามลำดับ เป้าหมายในการพัฒนาและประโยชน์ที่ได้จะมีตามเป้าหมายสามระยะทั้งระยะต้นหรือประโยชน์เฉพาะหน้า^{๒๓} ระยะปานกลาง^{๒๔} และเป้าหมายสูงสุด^{๒๕} ของการเป็นมนุษย์คือนิพพาน^{๒๖}

เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ กล่าวคือ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองความจำเป็นขององค์การ มีความสามารถในการประกอบสัมมาอาชีพ นอกจากพัฒนาให้เป็นคนเก่งมีความสามารถแล้วยังต้องมีศีลธรรม จริยธรรม ทำงานได้อย่างมีความสุข มีสุขภาพจิตดี เป็นกัลยาณชน เป็นคนดีของสังคม และประเทศชาติ พัฒนามนุษย์ไปสู่ระดับอุดมคติตามหลักพุทธธรรม คือเป็นอริยชนสู่ระดับนิโรธหรือนิพพาน ซึ่งจะทำให้มนุษย์มีความสุขที่แท้จริงหรือมีสภาพของการดับทุกข์อย่างสิ้นเชิง

เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวข้างต้น คือการพัฒนาเพื่อให้มนุษย์มีชีวิตอันประเสริฐ ซึ่งจะต้องใช้หลักอริยสัจ ๔ ซึ่งประกอบด้วยทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค “มรรค” คือหนทางแห่งการพ้นทุกข์ซึ่งก็คือชีวิตอันประเสริฐนั่นเอง อริยมรรคมีองค์ ๘ หากกล่าวอย่างย่อก็คือหลักไตรสิกขา ซึ่งประกอบด้วย ศีล สมาธิ และปัญญา^{๒๗}

ผู้วิจัยเห็นว่า เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในหลักการพระพุทธศาสนา คือ การทำความรู้ให้แจ้ง เพื่อการขจัดกิเลส ให้ถึงซึ่งพระนิพพาน จุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย ของมนุษย์ที่ควรดำเนินชีวิตไปให้ถึงเป้าหมาย ประโยชน์ปัจจุบัน ประโยชน์เบื้องหน้า และประโยชน์อย่างยิ่ง คือการดำเนิน

^{๒๒} ภพ ภูมิ หมายถึง สถานที่เกิดของคนสัตว์ทั้งหลาย หลังจากที่ได้ตายจากโลกนี้ไปแล้ว ซึ่งมีทั้ง สุกคติ ภูมิ และทุคติภูมิ สุกคติภูมิ

^{๒๓} ทุฏฐัมมิกัตถะประโยชน์ คือประโยชน์เฉพาะหน้า เป็นการพัฒนาระดับศีล หรือไตรสิกขาที่ ๑ ซึ่งตรงกับอริยมรรคในข้อสัมมาวาจา (การมีวาจาชอบ) สัมมาอาชีวะ (การเลี้ยงชีพชอบ) และสัมมากัมมันตะ (การกระทำชอบ)

^{๒๔} สัมปรายิกัตถะประโยชน์ คือ ประโยชน์เบื้องกลาง เป็นการพัฒนาระดับสมาธิซึ่งเป็นไตรสิกขาที่สอง ตรงกับอริยมรรคในข้อ สัมมาวาชามะ (มีความเพียรชอบ) สัมมาสติ (มีสติชอบ) และมีสัมมาสมาธิ (มีสมาธิชอบ)

^{๒๕} ปรมัตถะประโยชน์ คือ ประโยชน์สูงสุด เป็นการพัฒนาระดับไตรสิกขาที่สาม คือปัญญา ตรงกับอริยมรรคข้อ สัมมาทิฐิ (มีความคิดเห็นชอบ) สัมมาสังกัปปะ (มีแนวความคิดชอบ)

^{๒๖} ฉาน ธรรมวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๑๖๕.

^{๒๗} อ้างแล้ว.

ชีวิตด้วยสัมมาอาชีวะสุจริต มีศีลธรรม จริยธรรมอันดีงาม และฝึกตนเองเพื่อให้ถึงเป้าหมายสูงสุดของชีวิต คือการรู้ในทุกๆ ฐานะแห่งทุกข์ รู้วิธีดับทุกข์ และหนทางแห่งการพ้นทุกข์ คือสุขแท้แห่งชีวิต

๒.๑.๓ วิธีการพัฒนามนุษย์

วิธีการพัฒนามนุษย์ จากคัมภีร์พระพุทธศาสนา พระพุทธองค์ทรงใช้เวลาหลังการตรัสรู้ใหม่ ๆ นี้ ทบทวนถึงหลักธรรมที่พระองค์ได้ตรัสรู้แล้ว กล่าวคือ ทรงมนสิการปัจจุสมุปบาททั้งโดยอนุโลมและปฏิโลม^{๒๔} ต่อจากนั้นจึงทรงตรวจดูอริยาบถของเวไนยสัตว์ที่เปรียบเสมือนบัว ๔ เหล่า และด้วยพระกรุณาต่อหมู่สัตว์จึงทรงน้อมพระทัยไปในการที่จะแสดงธรรมโปรด พร้อมทั้งได้ทรงพิจารณาถึงหลักธรรมที่พระองค์ตรัสรู้แล้วว่าเป็นคุณธรรมอันลึกซึ้ง ยากที่ชาวโลกทั่วไปจะสามารถรู้และเข้าใจในธรรมของพระองค์ได้โดยง่าย แต่เมื่อพิจารณาพื้นฐานของมนุษย์ก็ทรงทราบด้วยพระญาณว่า มนุษย์ในโลกนี้มีความแตกต่างกัน ดังที่พระองค์ทรงเปรียบไว้กับดอกบัว ๔ เหล่า คือ

๑) อุภยปฏิสนธิ จำพวกที่มีคุณสมบัติพิเศษ กล่าวคือ สามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็วกว่าบุคคลอื่น ๆ แม้ฟังเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ก็สามารถที่จะเข้าใจได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่ชูดอกขึ้นพ้นน้ำแล้ว สามารถที่จะบานสะพรั่งได้ทันทีที่ได้รับแสงจากพระอาทิตย์

๒) วิปจิตัญญู จำพวกที่มีคุณสมบัติปานกลาง เมื่อได้รับการแนะนำอบรมเพิ่มเติม หรือชี้แนะเล็กน้อย ก็สามารถที่จะเข้าใจในเรื่องนั้นได้ เปรียบเสมือนดอกบัวที่ตั้งอยู่เสมอน้ำ เมื่อได้รับแสงจากพระอาทิตย์ยามอรุณ ก็จะบานได้เช่นกัน

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

๔) ปทปรมะ จำพวกที่ขาดคุณสมบัติ พวกหัวคือ ไม่ยอมรับคำแนะนำหรือการพัฒนาอย่างใด มีทิฐิมานะคือรู้แน่นอย่างแรงกล้า เปรียบเสมือนดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำและยังอยู่ในโคลนตมที่คอยเป็นอาหารของปลาและเต่า^{๒๕}

ด้วยว่าพระพุทธองค์ทรงเห็นว่า มนุษย์ในโลกนี้เป็นผู้มีกำลังความรู้ ความสามารถที่จะพัฒนาได้ ซึ่งในข้อนี้จะเห็นได้จากคราวที่พระองค์ทรงเสวยวิมุตติสุขภายหลังตรัสรู้แล้ว ก็ทรงพร้อมที่จะแสดงธรรมโปรดเวไนยสัตว์ จึงทรงนึกถึงผู้ที่พระองค์ควรจะแสดงธรรมโปรดก่อนนั้นคือ อารยดาบส กาลามโคตร และอุทกดาบส ราวุนคร ด้วยทรงนึกว่าท่านทั้งสองนี้มีปัญญาหลักแหลม มีสติในดาน้อย เมื่อได้ฟังธรรมแล้ว ก็จะฟังรู้ได้จับพลัน แต่น่าเสียดายที่ท่านทั้งสองนั้นได้ถึงแก่กรรมไปก่อนหน้านี้

^{๒๔} วิ. ม. (ไทย) ๔/๕/๑๔.

^{๒๕} อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๓๓/๒๐๒.

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

จากพุทธดำรัสที่ว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์ เพื่อทำสิ่งที่สูงสุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด”^{๓๐} เราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าพระพุทธองค์ได้ทรงกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน หรือทรงประสงค์ให้ผู้ที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาได้ยึดเป้าหมายเดียวกันคือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นนั่นเอง^{๓๑}

พระพุทธองค์ตรัสว่าการพัฒนาจิตเพื่อการหลุดพ้นนี้ว่า จิตต์ หนุตฺ สุกขาหิ. จิตฺที่ฝึคดีแล้ว นำสุขมาให้^{๓๒} จิตฺที่ฝึคดีแล้ว หมายถึง จิตฺที่ถูกทำให้หมดทลทิน คือ ความโลภ ความโกรธ ความหลง เรียกรวมว่า กิเลสแล้ว ไม่ยินดีในร้ายในเวลาเห็นรูป ฟังเสียง ดมกลิ่น ลิ้มรส ถูกต้อง โผฏฐัพพะ รู้ธรรมารมณฺ์ ด้วยใจ เป็นจิตที่สงบ เยือกเย็น จิตฺที่ฝึคดีแล้วจะนำสุขอย่างถาวร ไม่มีสุขอื่นยิ่งกว่ามาให้ คือ พระนิพพาน นั่นเอง สุขชนิดนี้เป็นสุขที่ทุกคนปรารถนา แต่ก็ได้มาด้วยความยากลำบาก เพราะฉะนั้น จงหมั่นฝึกจิตของตนเถิด^{๓๓}

พระธรรมปิฎก (ประยุทธิ์ ปยุตฺโต) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแนวทางปัจจุบัน เป็นการพัฒนามี ทศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็น ทำที่ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ ผิดไปจากที่ควรจะเป็น เรียกว่า “มิจฉาทิฐิ” แนวทางการพัฒนาที่ควรจะเป็นนั้นควรเริ่มต้นด้วย “สัมมาทิฐิ” ซึ่งมีความหมายตรงกันข้ามกับ “มิจฉาทิฐิ” นั่นเอง “สัมมาทิฐิ” ก็คือธรรมะของพระพุทธเจ้า ที่ตรัสสั่งสอนไว้ในเรื่องอริยมรรคมีองค์ ๘ (ในหลักธรรมอริยสัจ ๔)^{๓๔} เป็นหนทางการแก้ปัญหา โดย

^{๓๐} วิ. มหา. (ไทย) ๑/๑๘/๒๓.

^{๓๑} พระมหาภักตร์ภูวไนย ภทฺทภูริ (ยิ้มเกิด), “ศึกษาบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของพระราชปัญญาวะที (ริต ริดเวที)” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๖๖-๖๗.

^{๓๒} พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๒๓/๕๐๓.

^{๓๓} อ้างแล้ว.

^{๓๔} วิ.ม. (ไทย) ๔/๑๔/๒๑.

อริยมรรคองค์ที่ ๑ ก็คือ “สัมมาทิฐิ” การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธปรัชญาจึงน่าจะเป็นทางออกของทั้งองค์กรไทย สังคมไทย และสำหรับองค์กรและประเทศที่นับถือศาสนาพุทธด้วยเช่นเดียวกัน พัฒนาให้หลุดพ้นจากความไม่รู้คือ “อวิชชา” ได้ และจะทำให้มนุษย์บรรลุเป้าหมายตามหลักพุทธธรรมคือดับทุกข์ได้อย่างสิ้นเชิงหรือมีความสุขที่แท้จริง กระบวนทัศน์การพัฒนาของพุทธธรรมจะมีสองกระบวนทัศน์คือกระบวนทัศน์โลกียธรรมและกระบวนทัศน์โลกุตระธรรม^{๓๕}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ ลักษณะแห่งพระพุทธศาสนา ว่า มนุษย์นั้นฝึกตนเองได้ และฝึกแล้วประเสริฐสุด ดังพุทธพจน์ว่า

“จิตของเราเชื่อฟังเรา หลุดพ้นก็เลยแล้ว

เราฝึกอบรมมานานจนเป็นจิตที่ฝึกหัดดีแล้ว

ดังนั้น เราจึงไม่มีความชั่ว ใด ๆ ต่อไป”^{๓๖}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์กรจึงมีหน้าที่ในการปรับปรุงทั้งความรู้ ความเชี่ยวชาญของมนุษย์ให้เกิดผลงานแก่องค์กรที่เป็นผู้อุปถัมภ์การพัฒนา ปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือมนุษย์มีศักยภาพที่จะทำให้การปรับปรุงผลงานและตนเองได้ มีขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กร ใช้การคิดเป็นระบบ^{๓๗}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะต้องเริ่มต้นด้วยการมีสัมมาทิฐิ สัมมาทิฐิ เป็นอริยมรรค ๑ ใน ๘ องค์ ดังนั้นแกนกลางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธก็คือการพัฒนาตามแนวทางของอริยมรรคมีองค์ ๘ พุทธทาสภิกขุ กล่าวว่า

อริยมรรคอันมีองค์ ๘ ประการของพระพุทธเจ้าอาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่เลิศประเสริฐที่สุดในบรรดาวิชาความรู้ของมนุษย์เราในโลกนี้หรือในโลกอื่น ๆ รวมทั้งเทวโลกอะไร ๆ ด้วยกันก็ได้ ถ้าหากจะมี ไม่มีความรู้อันใดที่จะสูงส่งยิ่งไปกว่าหลักธรรม ที่เรียกว่าอริยมรรคมีองค์ ๘^{๓๘}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ คือกระบวนการในการพัฒนามนุษย์ในองค์กร โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจและปัญญา ด้วยวิธีการพัฒนาองค์การและการพัฒนาฝึกอบรม มีจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่พหุภูมิที่ดีกว่าเดิม

^{๓๕} พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร พุทธศาสนากับการพัฒนามนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๖), หน้า ๓๕.

^{๓๖} พุ.สุ. (ไทย) ๒๕/๒๓/๕๐๓.

^{๓๗} ฉาน ธรรมวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, หน้า ๕๗.

^{๓๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๖ - ๑๐๗.

นอกเหนือจากการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะเพื่อให้เพิ่มผลิตภาพในกระบวนการผลิตแล้ว ได้มีการนำเอาแนวทางพระพุทธศาสนาเป็นวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร^{๓๕}

สรุปว่า วิธีการพัฒนามนุษย์ ถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด เพราะมนุษย์เป็นกลไกทำให้เกิดงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะต้องเริ่มต้นด้วยการมีสัมมาทิฐิ สัมมาทิฐิเป็นอริยมรรค ๑ ใน ๘ องค์ โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การพัฒนาจิตใจและสติปัญญา

๒.๑.๔ วิธีการบริหารบุคคล

พระพุทธองค์ทรงแนะนำวิธีการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จ ทรงตรัสถึงหลักการบริหารบุคคลไว้ว่า “พระตถาคตเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรม ลักการะธรรม เคารพธรรม ยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมาธิปไตยทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม”^{๔๐}

วิธีการบริหารบุคคลในพระพุทธศาสนา หมายถึง การที่คนหลายคนมาอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะมีหลักการจัดการที่ดีเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่วิธีการที่จะนำไปสู่สิ่งเหล่านี้ เป็นเรื่องยากต้องมีวิธีการที่ดี ตามหลักทางพระพุทธศาสนาเช่น “เอาน้ำเย็นเข้าลูบ” หรือการใช้แบบโคนันทวิศาล คือ การพูดที่เป็นคำสั่งหรือไม่มีน้ำเสียงอาจจะไม่ค่อยสำเร็จ สำหรับคนกลุ่มหนึ่ง แต่ตรงกันข้ามอีกกลุ่มอาจจะต้องใช้กฎหมายระเบียบ กติกาเป็นตัวบังคับก็ได้^{๔๑}

“บุคคลพึงกล่าวคำไพเราะ ไม่พึงกล่าวคำไม่ไพเราะ ไม่ว่าในกาลไหน ๆ เมื่อพราหมณ์กล่าวคำไพเราะ โคณิกโคณันทวิศาลก็ลากเกวียนหนักไปได้ ทำให้พราหมณ์ได้ทรัพย์ ตนเองก็ดีใจที่พราหมณ์ได้ทรัพย์ เพราะการกระทำของตนนั้น”^{๔๒}

ภิกษุทั้งหลาย คำดำ คำสบประมาทไม่เป็นที่พอใจของเราแม้ในกาลนั้น โฉนบัดนี้ คำดำ คำสบประมาทจะเป็นที่พอใจเล่า ภิกษุทั้งหลาย การกระทำอย่างนี้ มิได้ทำคนที่ยังไม่เลื่อมใสให้เลื่อมใส ฯลฯ แล้วจึงรับสั่งให้ภิกษุทั้งหลายยกสิกขาบท นี้ขึ้นแสดงดังนี้^{๔๓}

^{๓๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒๕.

^{๔๐} วจ.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๗๕/๑๘๖.

^{๔๑} สติธ มังกรแก้ว, จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร, สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน, (มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๕๑.

^{๔๒} พุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๒๘/๗.

^{๔๓} วิ.มหา.อ. (ไทย) ๒/๑๓/๒๐๑.

ดังนั้น การพูดที่เป็นคำสั่งหรือไม่มีน้ำเสียงอาจจะไม่ค่อยสำเร็จ สำหรับคนกลุ่มหนึ่ง แต่ตรงกันข้ามอีกกลุ่มอาจจะต้องใช้กฎหมายระเบียบ กติกาเป็นตัวบังคับก็ได้^{๔๔}

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺกโล) การบริหารบุคคล หมายถึง การปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะ และการดำเนินงานหรือการจัดการ (Management) กิจกรรมต่าง ๆ ของหมู่คณะหรือองค์กรต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purpose/Objectives) ขององค์กรนั้น ๆ ด้วยดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency)^{๔๕}

การบริหารบุคคล เป็นเรื่องของจิตใจเป็นเรื่องของความเข้าใจจะไปใช้ศาสตร์อย่างเดียวไม่ได้จะต้องนำศิลปะมาใช้ด้วย เพราะฉะนั้นการบริหารบุคคล โดยอาศัยหลักศาสนาหรือธรรมะ ซึ่งเป็นการใช้กับมนุษย์ที่ถูกต้องเพราะว่าธรรมะหรือแนวสอนศาสนามีความเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์กับมนุษย์อย่างใกล้ชิดกว่าหลักการบริหารแขนงอื่น ๆ ดังนั้นการที่จะบริหารคนหรือใช้คนในองค์กรนั้นต้องเชื่อมโยงกับหลักศาสนาจึงจะได้ชื่อว่า “Put the right man on the right job” คือ การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ได้อย่างแท้จริง^{๔๖}

สรุปว่า วิธีการบริหารบุคคล จะต้องอาศัยหลักศาสตร์ต่าง ๆ และศิลปะ คือการสนทนา การสื่อสารที่ดี เพื่อสร้างความเข้าใจในหมู่คณะ เพราะบุคคลแต่คนมีความแตกต่าง ๆ กัน ฉะนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้วิธีการบริหารบุคคล แต่ละคนที่มีพฤติกรรมต่างกัน ความรู้ ความสามารถต่างกัน จึงต้องมีการจัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงานด้วยเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๕ แนวคิดเรื่องมนุษย์และการพัฒนามนุษย์

พระพุทธศาสนาจึงเน้นการปกครองแบบธรรมาธิปไตย^{๔๗} ในหลักการปกครอง ๓ ประเภท คือ อัตตาธิปไตย โลกาธิปไตย และธรรมาธิปไตย เพื่อใช้เป็นหลักของความดี ความถูกต้อง ความเสมอภาค ใช้เป็นหลักในการปกครอง เพื่อให้สังคมส่วนรวมมีความเป็นปกติสุข ไม่มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก หรือชนชั้นวรรณะ สีผิว ชาติ ตระกูล มีความสมานฉันท์ และคุ้มครองสิทธิของบุคคลทั่วไปให้ได้รับความเป็นธรรม ความเสมอภาคทางสังคมเท่าเทียมกัน หลักการปกครองตามแนวพระพุทธศาสนาจึงยึดหลักการปกครองสายกลาง อหิงสา ไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ยึดหลักความถูกต้องเป็นหลัก คือหลักธรรมาธิปไตยนั่นเอง

^{๔๔} สติธ มังกรแก้ว, จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร, หน้า ๕๑.

^{๔๕} พระราชญาณวิสิฐ วิ. (เสริมชัย ชยมงฺกโล), การบริหารวัด, (ราชบุรี : วัดหลวงพ่อดุสิตธรรมทายาราม), ๒๕๔๘. หน้า ๕.

^{๔๖} สติธ มังกรแก้ว, จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร, หน้า ๕๑.

^{๔๗} ทิ.ป. (ไทย) ๑๑/๕๖/๒๗๔.

แนวคิดเรื่องมนุษย์ พระพุทธเจ้ามองมนุษย์ในสมัยพราหมณ์ มีการแบ่งชนชั้นวรรณะ จึงได้มีการสลายวรรณะ โดยการให้แนะนำให้มาบวชเป็นพระภิกษุ จากวรรณะ ๔ เหล่านี้คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ออกจากเรือนมาบวชในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้ว ย่อมละชื่อ และโคตรเดิม รวมเรียกว่าสมณะเชื้อสายศากยบุตรทั้งสิ้น เหมือนมหานทีทุกสาย คือ คงคา ยมนา อจิรวดี สรรพ มหิ ไหลลงสู่มหาสมุทรแล้ว ย่อมละชื่อและโคตรเดิม รวมเรียกว่า มหาสมุทรทั้งสิ้น^{๔๘}

พระพุทธองค์ได้ตรัสสอน ส่งเสริมและกระตุ้นเตือนให้บุคคลแต่ละคนได้พัฒนาตนเอง และทำความหลุดพ้นของตนให้สำเร็จ เพราะมนุษย์มีพลังที่จะปลดปล่อยตนเองจากสังโยชน์ด้วย อาศัยความเพียรและสติปัญญาอันเป็นส่วนเฉพาะตัวได้ พระพุทธองค์ตรัสว่า ท่านทั้งหลาย พึงทำกิจ ของตนเอง เพราะว่าตถาคตทั้งหลายเพียงแต่บอกทางให้^{๔๙}

ภิกษุทั้งหลาย เหล่าโคผู้ที่เป็นจำฝูง เป็นผู้นำฝูงว่ายัดตระแถมแม่น้ำคงคาข้ามไปถึง ฝั่งได้โดยสวัสดิ์ แม่น้ำใด ภิกษุทั้งหลายที่เป็นอรหันตปัญญาแลก็เช่นนั้นเหมือนกัน อยู่จบพรหมจรรย์แล้ว^{๕๐} ทำกิจที่ควรทำเสร็จแล้ว^{๕๑} ปลงภาระได้แล้วบรรลุประโยชน์ตนโดยลำดับแล้ว สิ้นภวสังโยชน์แล้ว^{๕๒} หลุดพ้นเพราะรู้โดยชอบ ก็ชื่อว่าว่ายัดตระแถมแม่น้ำคงคาข้ามไปถึงฝั่งได้โดยสวัสดิ์^{๕๓}

พุทธศาสนาถือว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้ ธรรมชาติทั่วไปนั้นมีความเป็นเหตุปัจจัย ซึ่งเป็นกฎแห่งเหตุและผล ส่วนตัวมนุษย์นั้น เป็นธรรมชาติส่วนพิเศษ คือ เป็นสัตว์ที่ฝึกได้ ฝึกให้เกิด ปัญญาตรัสรู้เป็นพุทธะได้^{๕๔}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวว่า การสร้างสรรค์ปัญญา มนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ ด้วยการฝึก ถ้าไม่ฝึกแล้วหาประเสริฐไม่ การฝึกก็คือทำให้พัฒนาขึ้นด้วยสติปัญญา โดยเฉพาะสิ่งที่เรียกว่า ปัญญามาใช้ดำเนินชีวิต แทนที่จะอยู่อย่างสัตว์อื่นที่เป็นตามสัญชาตญาณ มนุษย์ส่วนใหญ่ไม่รู้ตัวไม่ รู้หลักการ ไม่รู้ธรรมชาติ การเรียนรู้ การฝึก การหัดนั้นจำเป็นเพื่อให้ตัวดำเนินชีวิตอยู่ได้ ถ้าเขารู้

^{๔๘} วิ.จู. (ไทย) ๓/๓๘๕/๒๘๓.

^{๔๙} Walpola Sri Rahula, **What the Buddha Taught**, 5th ed., (Bangkok : Haw Trai Foundation, 2009), p. 12-13., พระคัมภีร์ ราหุล, พระพุทธเจ้าสอนอะไร, แปลโดย ร.ศ.ชูศักดิ์ ทิพย์เกษตรและคณะ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔.

^{๕๐} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๘/๑๑.

^{๕๑} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๕๔/๔๓.

^{๕๒} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๘/๑๑.

^{๕๓} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๒/๒๒๒.

^{๕๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๓๐.

ธรรมชาติแห่งชีวิตของตนเอง รู้หลักการของชีวิตมนุษย์อย่างนี้แล้วชีวิตที่ดีของมนุษย์ได้มาด้วยการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ต้องมีสิกขา ถ้าเราฝึกฝนพัฒนาเรียนรู้เรื่อย ชีวิตของเราก็จะดีงาม จนมีชีวิตที่ประเสริฐ^{๕๕}

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาดังนี้

อบรมไปตามจรีต ๖ และที่สำคัญคือ พระพุทธเจ้ามุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ตัวอย่าง เช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนมาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรอง โดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตร เมื่อบวชเข้ามาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนบรรพชาครบ ๕ พรรษา^{๕๖}

สรุปว่า เรื่องของมนุษย์และการพัฒนามนุษย์ ได้กล่าวถึง มนุษย์ คือ ผลผลิตที่ทรงคุณค่า อันเกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนา โดยการฝึกฝน และพัฒนาตนเอง การพัฒนานคน คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และจะต้องพัฒนาด้านจิตใจด้วย โดยนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารคน เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน

๒.๒ แนวคิดเรื่องหลักการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ

๒.๒.๑ การจัดโครงสร้างองค์กร

การปกครองคณะสงฆ์หรือสถาบันสงฆ์ในสมัยพุทธกาลนั้น พระพุทธเจ้าจะทรงดูแลด้วยพระองค์เองทรงอยู่ในฐานะประมุขและทรงให้ความสำคัญเสมอภาคในการบัญญัติสิกขาบทต่างๆ พระองค์จะทรงทำท่ามกลางสงฆ์สังฆกรรมต่างๆ ที่กระทำได้ต้องได้รับเสียงเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ จึงจะสามารถดำเนินต่อไป ทำให้พระพุทธศาสนาเผยแผ่ไปอย่างรวดเร็ว สิ่งที่พระพุทธองค์ทรงทิ้งไว้เป็นมรดกมาถึงปัจจุบันก็คือ พระธรรมวินัยซึ่งจะเป็นหลักในการที่สถาบันสงฆ์จะใช้เป็นสื่อในการสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้กับชาวโลกต่อไป^{๕๗}

^{๕๕} อ่างแล้ว

^{๕๖} พระธรรมโกศาจารย์ ศ.(ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีการบริหาร*, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๓๕.

^{๕๗} พระเทพเวที (ประยุต ปยุตฺโต), *การศึกษาที่สากลบนพื้นฐานแห่งภูมิปัญญาไทย*, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป, ๒๕๓๔), หน้า ๓๒.

เช่นเดียวกับการบริหารบุคคลในปัจจุบัน โดยบริหารตามหลักภาวะผู้นำนั้น มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้นำที่มีหน้าที่ในการดูแลปกครองคณะสงฆ์ แม้ว่าจะเกิดปัญหาจากภายในและภายนอกคณะสงฆ์ก็ตาม พระพุทธองค์ทรงมีพระปรีชาสามารถบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้รอดพ้นจากภัยต่างๆ ได้

การจัดโครงสร้างองค์กร มีวิธีการแบ่งกระจายหน้าที่ออกไป ดังนี้ เช่น พระอัครสาวก การกระจายสาวกออกไปสอนธรรม การออกแบบงานโดยสมมติเจ้าหน้าที่ทำการสงฆ์

๑) **พระอัครสาวก** คือ พระสาวกชั้นยอด เพราะมีคุณสมบัติพิเศษกว่าพระสาวกอื่นทั้งหมด พระพุทธเจ้าแต่ละพระองค์มีพระอัครสาวก ๒ พระองค์ พระอัครสาวกของพระพุทธเจ้าของเรา คือ (๑) พระสารีบุตร และ เลิศทางปัญญา (๒) พระมหาโมคคัลลานเถระ เลิศทางมีฤทธิ์มาก

การประชุมพระสาวก หมายถึง การประชุมสงฆ์ ที่ต้องประกอบด้วยองค์ ๔ คือ (๑) ภิกษุผู้เข้าประชุมทั้งหมดมีพระพุทธเจ้าเป็นอุปัชฌาย์ (๒) ภิกษุผู้เข้าประชุมทั้งหมดมีบาตรและมีจีวรเกิดจากฤทธิ์ (๓) ภิกษุผู้เข้าประชุมทั้งหมดเข้าประชุมกันโดยมิได้นัดหมาย (๔) วันประชุมตรงกับวันอุโบสถขึ้น ๑๕ ค่ำ พระศาสดาทรงแสดงอุโบสถ (โอวาทปาติโมกข์) ด้วยพระองค์เอง^{๕๔}

๒) **การกระจายสาวกออกไปสอนธรรม** พระพุทธเจ้าทรงตรัสเรียกภิกษุทั้งหลายส่งไปประกาศพระศาสนา โดยให้ไปทางทิศละ ๑ รูป อย่าไปรวมกัน ๒ ซึ่งการกระจายสาวกออกไปสอนธรรมนี้ ท่านพระสมณโคดมผู้มีกิตติศัพท์อันงามขจรไปอย่างนี้ว่า

“แม้เพราะเหตุนี้ พระผู้มีพระภาคพระองค์นั้น เป็นพระอรหันต์ ตรัสรู้ด้วยพระองค์เองโดยชอบ เพียบพร้อมด้วยวิชาและจรณะ เสด็จไปดี รู้แจ้งโลก เป็นสารถีฝึกผู้ที่ควรฝึกได้ อย่างยอดเยี่ยม เป็นศาสดาของเทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย เป็นพระพุทธเจ้า เป็นพระผู้มีพระภาค พระองค์ทรงรู้แจ้งโลกนี้พร้อมทั้งเทวโลก มารโลก พรหมโลก และหมู่สัตว์พร้อมทั้งสมณพราหมณ์ เทวดา และมนุษย์ด้วยพระองค์เองแล้วทรงประกาศให้ผู้อื่นรู้ตาม ทรงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด ทรงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะ บริสุทธิ์บริบูรณ์ครบถ้วน การได้พบพระอรหันต์ทั้งหลายเช่นนี้ เป็นความดีอย่างแท้จริง”^{๕๕}

“ภิกษุทั้งหลาย สมัยนั้น มีภิกษุอยู่ประมาณ ๑๖๘,๐๐๐ รูปในกรุงพินธุมิราชธานี ครั้งนั้นแล พระวิปัสสิพุทธเจ้าประทับหลีกเร้นอยู่ในที่สงัด ได้มีพระรำพึงอย่างนี้ว่า เวลานี้ ในกรุงพินธุมิมีภิกษุสงฆ์อยู่จำนวนมากถึง ๑๖๘,๐๐๐ รูปทางที่ดีเราควรประกาศให้ภิกษุทั้งหลายรู้ทั่วกันว่า ภิกษุทั้งหลาย

^{๕๔} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๐/๔.

^{๕๕} ที.สิ. (ไทย) ๘/๒๕๓/๘๕.

เธอทั้งหลายจงจาริกไปเพื่อประโยชน์แก่คนหมู่มาก เพื่อสุขแก่คนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก”^{๖๐}

การกระจายสาวกออกไปสอนธรรมนี้ สามารถนำวิธีการของพระพุทธเจ้ามาเป็นแบบอย่าง เกี่ยวกับหลักการกระจายบุคลากรให้แบ่งงานกันทำ เมื่อองค์กรมีบุคลากรมาก ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารงานให้ดี โดยจัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการจัดสรรบุคลากรกระจายไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยเหลือสหกรณ์ ประชาชน ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้

๓) การออกแบบงานโดยสมมติเจ้าหน้าที่ทำการสงฆ์ ในวินัยมุข กัณฑ์ที่ ๒๕ ได้มีการระบุคุณสมบัติของพระผู้นำ เช่น สมมติเจ้าหน้าที่ทำการสงฆ์ ภิกษุผู้ควรเลือกเป็นเจ้าหน้าที่ทำการสงฆ์นั้น จะต้องพร้อมด้วยองค์คุณ ๕ ประการ ดังนี้

- (๑) ไม่ถึงความลำเอียงเพราะชอบพอ
- (๒) ไม่ถึงความลำเอียงเพราะเกลียดชัง
- (๓) ไม่ถึงความลำเอียงเพราะงมงาย
- (๔) ไม่ถึงความลำเอียงเพราะกลัว
- (๕) เป็นผู้เข้าใจทำการตามหน้าที่อันสงฆ์สมมติให้มีการแบ่งตำแหน่งตามหน้าที่

การงาน^{๖๑} ๕ ประการ คือ

- (๑) เจ้าอธิการแห่งจีวร
- (๒) เจ้าอธิการแห่งอาหาร
- (๓) เจ้าอธิการแห่งเสนาสนะ
- (๔) เจ้าอธิการแห่งอาราม
- (๕) เจ้าอธิการแห่งคลัง

ดังนั้น ผู้ทำหน้าที่อันสงฆ์สมมติตามตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าวนี้ จะต้องรับผิดชอบหน้าที่ในการรับจีวร เก็บจีวร และแจกจีวร ไม่ให้บกพร่อง มิให้เสียหาย หรือถูกติเตียน และต้องงดเว้นจากอคติ ๔ ประการ คือ ลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะชัง ลำเอียงเพราะโง่ และลำเอียงเพราะกลัว

ทั้งนี้ การออกแบบงานโดยสมมติเจ้าหน้าที่ทำการสงฆ์ ภิกษุสงฆ์ที่ได้รับความไว้วางใจ ถูกเลือกหรือถูกมอบหมายให้ทำหน้าที่ดูแล รักษา แจกจ่าย สิ่งต่าง ๆ อันเป็นของกลางสงฆ์แทนพระสงฆ์ทั้งมวลภายในสีมา หรือในอารามใดอารามหนึ่ง และภิกษุที่ถูกมอบหมายให้ทำหน้าที่ต้องเป็นผู้มีความเที่ยงธรรม ไม่มีความลำเอียงในหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมาย ภิกษุผู้สมควรเลือกมาเป็น

^{๖๐} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๘๖/๔๖.

^{๖๑} พระมหาพิน ชุตินฺธโร, แบบประกอบนักธรรมเอก - อุปกรณ์วินัยมุข เล่ม ๓, (กรุงเทพมหานคร : มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙) หน้า ๑๓-๒๑.

เจ้าหน้าที่ทำการสงฆ์ในทุก ๆ ตำแหน่งจะต้องประกอบด้วยองค์คุณทั่วไป หรือองค์คุณที่เป็นสาธารณ ต้องมีคุณสมบัติ ๕ ประการ ด้วยกันคือ ๑. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความชอบพอ ๒. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความเกลียดชัง ๓. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความมกมาย ๔. ไม่ถึงความลำเอียงเพราะความกลัว ๕. เข้าใจการทำหน้าที่อย่างนั้น

จากความเห็นของผู้วิจัย การจัดโครงสร้างองค์กร การปกครองคณะสงฆ์หรือสถาบันสงฆ์ในสมัยพุทธกาลนั้น พระพุทธเจ้าจะทรงดูแลด้วยพระองค์เองทรงอยู่ในฐานะประมุขและทรงให้ความสำคัญเสมอภาคในการบัญญัติสิกขาบทต่างๆ พระองค์จะทรงทำท่ามกลางสงฆ์สังฆกรรมต่างๆ ที่กระทำได้ต้องได้รับเสียงเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ จึงจะสามารถดำเนินต่อไป ทำให้พระพุทธศาสนาเผยแผ่ไปอย่างรวดเร็ว สิ่งที่พระพุทธองค์ทรงทิ้งไว้เป็นมรดกมาถึงปัจจุบันก็คือพระธรรมวินัย ซึ่งจะเป็นหลักในการที่สถาบันสงฆ์จะใช้เป็นสื่อในการสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้กับชาวโลกต่อไป เช่นเดียวกับการบริหารบุคคลในปัจจุบัน โดยบริหารตามหลักภาวะผู้นำนั้น มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการดูแลปกครองคณะสงฆ์ แม้ว่าจะเกิดปัญหาจากภายในและภายนอกคณะสงฆ์ก็ตาม พระพุทธองค์ทรงมีพระปรีชาสามารถบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้รอดพ้นจากภัยต่างๆ ได้ ซึ่งหลักการนี้สามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารการปกครองบุคคลในองค์กรได้ จะเห็นได้ว่าพระพุทธเจ้าไม่ได้ใช้ระบบเผด็จการ ในการกระทำสังฆกรรมต่าง ๆ จะต้องได้รับเสียงเอกฉันท์ก่อนเสมอ จึงจะดำเนินการต่อไป ซึ่งวิธีนี้ผู้บริหารควรจะนำไปใช้ในการแต่งตั้งบุคคล เช่น แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบวินัยข้าราชการ คณะกรรมการตรวจสอบบัญชี ซึ่งการแต่งตั้งคณะกรรมการนี้ จะต้องมีการคัดเลือกและเป็นที่ยอมรับจากเสียงส่วนใหญ่ด้วย

๒.๒.๒ การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่

เมื่อพระพุทธเจ้าเสด็จดับขันธปรินิพพาน หลังจากที่พระพุทธองค์เสด็จปรินิพพานแล้วพระมหากัสสปะผู้เป็นพระสาวกสำคัญยิ่งที่ได้รับการคัดเลือกจากคณะสงฆ์ให้เป็นประธานใหญ่ในการทำสังคายนาครั้งที่ ๑ ที่ถ้ำสัตตบรรณในเขาวงกตบรพต เขตกรุงราชคฤห์^{๖๒}

หลังจากสังคายนาพระธรรมวินัยครั้งที่ ๓ พระเจ้าอโศกมหาราชได้ส่งพระมหาเถระไปประกาศ พระพุทธศาสนา ๘ สายและประเทศไทยได้รับผลจากการเผยแผ่คราวนั้นด้วย^{๖๓} ทำให้พระพุทธศาสนาได้ประดิษฐานในดินแดนสุวรรณภูมิ อันเป็นที่ตั้งของประเทศไทยและอีกหลาย

^{๖๒} สว่างหล่อสารานุกรม, ตำนานพระพุทธสาวก, (กรุงเทพมหานคร : อักษรสยามการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๑.

^{๖๓} พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต), พุทธบริษักับพระธรรมวินัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญา, ๒๕๓๒), หน้า ๘.

ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มาตั้งแต่ยุคกรุงสุโขทัยเป็นราชธานีของไทยก็ยังมีการใช้หลักภาวะผู้นำควบคู่กับหลักพุทธธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์มาโดยตลอดจนถึงในยุคปัจจุบันนี้ การบริหารคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาลนั้นยังไม่เป็นรูปแบบในลักษณะที่เป็นองค์การบริหาร จัดตั้งตามลักษณะองค์การบริหารทั่วไป เหมือนในปัจจุบันแต่เป็นการทำหน้าที่ของพระภิกษุทุกรูปที่อยู่ร่วมกันในอารามนั้น ๆ มีสิทธิเท่าเทียมกันในการช่วยเหลือทำหน้าที่ดูแลรักษา และดำเนินการให้ชีวิตความเป็นอยู่ จากการกระทำของภิกษุแต่ละรูป ให้เป็นไปตามหลักพระธรรมวินัย ให้ถูกต้องตามพุทธบัญญัติเรียกว่าเป็นการปกครองโดยธรรมวินัย^{๖๔} โดยภาพรวมแล้วสมัยพุทธกาล พระพุทธเจ้าทรงดำเนินการปกครองด้วยวิธีการคัดเลือกคนกรงบุญลาภมาบวชในพระพุทธศาสนา มีพระธรรมวินัยเป็นฐานรองรับ ทรงให้ศึกษาเล่าเรียนพระธรรมวินัย เพื่อนำไปสู่การเผยแผ่พระพุทธศาสนานั้นเอง^{๖๕}

การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะใหญ่เป็นสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะเป็นสังคมบรรพชิตหรือคฤหัสถ์ ถ้าไม่สามารถฝึกฝนอบรมจิตใจของตนให้หลุดพ้น หรือดเว้นจากจากความโลภความโกรธ ความหลงได้อย่างเด็ดขาดแล้ว ย่อมจะเกิดความขัดแย้งในหมู่คณะนั้น ๆ เมื่อเป็นเช่นนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องช่วยกันรับผิดชอบและเข้มงวดกับการคัดเลือกสมาชิกที่เข้ามาในสังคมสงฆ์ ด้วยกฎหมายหรือแบบแผนจารีตประเพณีกฎเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นเครื่องรองรับสถานภาพแห่งการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ กฎหมายและแบบแผนที่คนส่วนใหญ่ของสังคมให้ความเห็นชอบร่วมกันว่าสามารถใช้เป็นมาตรการมาตรฐานแนวทางควบคุมความประพฤติปฏิบัติแต่ละบุคคลให้อยู่ในกรอบเขตอาณาเขตที่ถูกต้องและดีงามตามประเพณี ทั้งนี้เพื่อให้สังคมสงฆ์สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสงบสุขและไม่ก่อให้เกิดจลาจลกระทำการอันไม่ควรที่เรียกว่ากัณหาการในภายใน^{๖๖} จะเห็นได้ว่าพระพุทธองค์ทรงแผ่ข่ายคือพระญาณอันยาวไกลทรงทราบถึงอนาคต เพื่อป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับศาสนาของพระองค์เอง อาศัยพระธรรมวินัยที่พระพุทธองค์ทรงวางไว้เป็นตัวแทนของพระองค์ เหมือนคราวที่พระอานนท์ทูลถามว่า “พระพุทธองค์ปรินิพพานไปแล้ว จะมอบอำนาจหน้าที่การดูแลคณะสงฆ์แก่ผู้ใด” พระพุทธองค์ตรัสกับพระอานนท์ว่า “ดูก่อนอานนท์

^{๖๔} พระมหาธรรมวราโธธิธมฺโม, การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักรัฐศาสตร์ที่มีในพระไตรปิฎก, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์สุรวัดน์, ๒๕๔๓), หน้า ๕๓.

^{๖๕} พระครูปลัดอาทิตย์ อดุลเวที (ซองดี), “การศึกษาแนวคิดและวิธีการปกครองคณะสงฆ์ของพระพุทธศาสนา (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) : ศึกษาเฉพาะกรณีพระสังฆาธิการในเขตการปกครองภาค ๒”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

^{๖๖} แสวง อุดมศรี, การปกครองคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๐), หน้า ๑๕.

พระธรรมและวินัยใดที่เราได้แสดงและบัญญัติไว้ เมื่อเราล่วงลับไปแล้ว พระธรรมและวินัยนั้นแหละจักเป็นศาสดาของพวกเธอทั้งหลาย”^{๖๗}

ในช่วงต้นสมัยพุทธกาลยังไม่มีการบัญญัติวินัย เพราะจำนวนพระภิกษุสงฆ์มีน้อย และทุกรูปต่างก็ตั้งใจประพฤติปฏิบัติธรรมอย่างเคร่งครัดต่างสำนึกดีว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ

ครั้นต่อมา พระพุทธเจ้าทรงประทานหลักการ คือ พระโอวาทปาติโมกข์ ไว้เป็น หลักปฏิบัติสำหรับพระสงฆ์ ได้แก่ (๑) การไม่ทำบาปทั้งปวง (๒) การทำกุศลให้ถึงพร้อม (๓) การทำจิตของตนให้ผ่องใส (๔) ความอดทน คือ ความอดกลั้นเป็นตบะอย่างยิ่ง (๕) พระนิพพานเป็นบรมธรรม (๖) ผู้ทำร้ายผู้อื่นไม่ถือว่าเป็นบรรพชิต (๗) ผู้เบียดเบียนผู้อื่นไม่ถือว่าเป็นสมณะ (๘) ความสำรวมในพระปาติโมกข์ (๙) ความเป็นผู้รู้จักประมาณในอาหาร (๑๐) การอยู่ในเสนาสนะที่สงัด (๑๑) การประกอบความเพียรในอธิจิต^{๖๘}

พระโอวาทปาติโมกข์ จัดว่าเป็นอุดมการณ์ในการเผยแผ่ จัดเป็นพุทธกิจ ไม่ใช่กิจของพระสาวก ต่อมา เมื่อผู้ที่เข้ามาบวชมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น พระสารีบุตรจึงกราบทูลขอให้พระผู้มีพระภาคทรงบัญญัติสิกขาบท เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา พระผู้มีพระภาคตรัสว่ายังไม่ถึงเวลาที่พระองค์จะทรงบัญญัติสิกขาบท ถ้ายังไม่มี ความเสียหายเกิดขึ้นในหมู่ พระองค์จะไม่ทรงบัญญัติสิกขาบท เมื่อเกิดความเสียหายขึ้น จึงจะทรงบัญญัติ เวลาต่อมาเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นแก่สงฆ์ พระผู้มีพระภาคจึงได้ทรงบัญญัติอาณัติปาติโมกข์ และทรงอนุญาตให้พระสงฆ์สวดอาณัติปาติโมกข์ทุก ๑๕ วัน

อาณัติปาติโมกข์ หมายถึง พระพุทธบัญญัติที่ทรงบัญญัติไว้กำกับความประพฤติของสงฆ์เหมือนการออกกฎหมายควบคุม อันจะเป็นเหตุให้พระพุทธศาสนามีความมั่นคง อาณัติปาติโมกข์ มี ๒ อย่าง ได้แก่

๑) อาทิพรหมจรรย์ คือ ความประพฤติอันประเสริฐที่เป็นส่วนเบื้องต้น หมายถึง ศีล คือ ความประพฤติอย่างปกติ พระผู้มีพระภาคทรงบัญญัติอาทิพรหมจรรย์ เพื่อกำกับความประพฤติของบรรพชิต เพื่อป้องกันความเสียหาย จัดเป็นสิกขาบทที่มาในพระปาติโมกข์

๒) อภิสมจาร คือ มารยาทในสังคม ว่าด้วยระเบียบที่พึงปฏิบัติเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบรรพชิตกับบรรพชิต บรรพชิตกับคฤหัสถ์ เป็นมารยาทของภิกษุจัดเป็นสิกขาบทที่มา นอกพระปาติโมกข์

^{๖๗} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๖/๑๖๔.

^{๖๘} วิ.ม. (ไทย) ๑/๑๕/๑๕๑.

อาณาปาติโมกข์ เป็นระเบียบความประพฤติทางกาย และทางวาจา เป็นระเบียบที่พึงปฏิบัติในสังคมของพระอริยบุคคล ดังพระพุทธดำรัสว่า เธอทั้งหลายจงเป็นอยู่อย่างผู้มีศีลถึงพร้อมด้วยปาติโมกข์ จงเป็นอยู่อย่างสำรวมระวังในปาติโมกข์ ถึงพร้อมด้วยอาจาระและโคจรเห็นภัยในโทษแม้เพียงเล็กน้อย สมาทานศึกษาในสิกขาบททั้งหลายอยู่เถิด^{๖๕}

๑) การอุปสมบท

พระพุทธองค์ทรงคำนึงถึงความยากลำบากของเหล่าพระอริยสาวก แล้วทรงประทานการอุปสมบทด้วยวิธีสรณคมน์อุปสัมปทา คืออนุญาตให้สาวกของพระองค์ทำการอุปสมบทแก่กุลบุตรผู้มีศรัทธาได้ กล่าวคือ ถ้ากุลบุตรผู้มีศรัทธาขอบวช ขอให้กุลบุตรผู้ประสงค์จะบรรพชาอุปสมบทปลงผมและหนวด นุ่งห่มผ้ากาสาวพัสตร์ให้เรียบร้อยแล้วก็นั่งกราบพระภิกษุ แล้วประนมมือกล่าวคำปฏิญาณตนตามคำของภิกษุ ๓ ครั้งว่า “ข้าพเจ้าขอถึงพระพุทธเป็นที่ยึด ข้าพเจ้าขอถึงพระธรรมเป็นที่ยึด ข้าพเจ้าขอถึงพระสงฆ์เป็นที่ยึด”^{๖๖} เมื่อกุลบุตรกระทำเช่นนั้นแล้ว การอุปสมบทเป็นพระภิกษุสมบูรณ์แบบตามพุทธประสงค์

การอุปสมบทด้วยวิธีสรณคมน์อุปสัมปทา แยกเป็น ๒ ขั้นตอน คือ

- (๑) การครองผ้ากาสายะ เป็นการให้บรรพชา
- (๒) การให้รับสรณคมน์ เป็นการให้อุปสมบท

การบริหารปกครองพุทธบริษัทในพระพุทธศาสนานั้น พระพุทธองค์ทรงมีความระมัดระวังและพิถีพิถันเป็นอย่างยิ่งในการรับสมาชิกเข้าสู่หมู่คณะหรือสถาบันสงฆ์ในยุคแรก ๆ พระองค์ทรงคัดเลือกสมาชิกที่เข้ามาใหม่ด้วยพระองค์เอง คือ ทรงประทานการอุปสมบทแก่พระปัจจุวัคคีย์ มีพระอัญญาโกณฑัญญะ เป็นต้น จากนั้นก็ทรงมอบอำนาจแก่คณะสงฆ์ในการคัดเลือกคฤหัสถ์สมาชิกที่มาอยู่ใหม่ด้วยจิตตศรัทธา แต่ถึงกระนั้นก็มีมาตรการที่รัดกุมมาก เช่น ผู้ที่จะอุปสมบทต้องเป็นผู้ชาย มีอายุครบ ๒๐ ปี บริบูรณ์ขึ้นไป และเป็นคนที่มิอวัยวะสมบูรณ์ไม่พิการ ไม่เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ เป็นต้น^{๖๗} และพระองค์ยังทรงกำหนดคุณสมบัติของพระอุปัชฌาย์พระสงฆ์ที่จะกระทำการยอมรับสังฆกรรมแห่งการรับสมาชิกใหม่หรือพระภิกษุ โดยทรงบัญญัติให้พระภิกษุใหม่แต่ละรูปมีพระอุปัชฌาย์ คือเมื่อจะบวชต้องมีพระอุปัชฌาย์ เป็นผู้ดูแล นั้นหมายถึงพระภิกษุผู้บวชใหม่ต้องมีพระอุปัชฌาย์ คือเมื่อจะบวชต้องมีพระอุปัชฌาย์ เป็นผู้ดูแล นั้นหมายถึงพระภิกษุผู้บวชใหม่ต้องมีพระอุปัชฌาย์เป็นผู้ดูแลเหมือนบิดาดูแลลูกดังที่พระพุทธองค์ ตรัส

^{๖๕} ม.ญ. (ไทย) ๑๒/๖๔/๕๖.

^{๖๖} วิ.ม. (ไทย) ๔/๓๔/๔๒-๔๓.

^{๖๗} วิ.ม. (ไทย) ๔/๑๑๕/๑๘๔.

กับพระภิกษุตอนประกาศพระพุทธศาสนาใหม่ ๆ ว่า ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตอุปัชฌาย์ อุปัชฌาย์ จักเข้าไปตั้งจิตสนิทสนมในสังฆวิहारิกเหมือนบุตร สังฆวิहारจักเข้าไปตั้งจิตสนิทสนมในอุปัชฌาย์ เหมือนบิดา เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วอุปัชฌาย์และสังฆวิहारจักมีความเคารพยำเกรงประพฤติกถมเกลียวกัน จักถึงความเจริญงอกงาม^{๓๒}

๒) การกระจายอำนาจโดยให้ทำการอุปัชฌายะ ให้มีพระผู้สอน เพื่อทำการดูแลสั่งสอนผู้บวชใหม่ โดยกำหนดคุณสมบัติของอุปัชฌายะไว้ เพื่อความสะดวกกรณีตั้งใจมาขอบวช แต่พระพุทธเจ้าไม่อยู่ ทำให้เกิดความลำบาก เพราะมีผู้ต้องการจะบวชมาก มาจากทิศนั้น ๆ จากชนบทต่าง ๆ ด้วยตั้งใจว่า พระผู้มีพระภาคจักทรงให้พวกเขาบรรพชาอุปสมบท จึงตรัสว่า

“ภิกษุทั้งหลาย บัดนี้ท่านทั้งหลายนั้นแหละจงให้บรรพชา จงให้อุปสมบทในทิศนั้น ๆ ในชนบทนั้น ๆ เกิด”^{๓๓}

นับว่าเป็นการกระจายพระราชอำนาจโดยทรงอนุญาตให้บวชได้ด้วยระบบใหม่ที่พระเถระรูปอื่น ๆ ก็สามารถให้การบวชได้ ไม่ต้องเดินทางไกลเพื่อนำกุลบุตรเพื่อเข้ามาบวชกับพระพุทธเจ้าพระองค์เดียวอีกต่อไป ระบบการบวชใหม่นี้เป็นระบบที่ใช้ได้ทั่วไป เป็นการติดต่อารุในการเผยแผ่ให้กับเหล่าพระสาวก ระบบนี้เรียกว่า ไตรสรณคมน^{๓๔}

แม้พระพุทธเจ้าจะทรงกระจายพระราชอำนาจไปยังพระเถระ ให้สามารถเป็นพระอุปัชฌาย์ได้ แต่เมื่อมีพระภิกษุจำนวนมากเข้ามาบวชแล้ว พระอุปัชฌาย์ก็มีจำนวนน้อย ไม่สามารถควบคุมดูแลพระนวกะให้อยู่ในกรอบของพระธรรมวินัยได้เนื่องด้วยไม่มีใครว่ากล่าวเหล่าภิกษุ ที่ประพฤติไม่งาม ไม่เรียบร้อย ทั้งการนุ่งห่ม มารยาท เทียบฉันทาต ไม่มีใครคอยตักเตือน พระเจ้าสอน^{๓๕} จึงทรงตั้งพระอุปัชฌาย์เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้เข้าไปตั้งจิตคุ้นเคยสนิทสนมในสังฆวิहारิกันบุตร และเพื่อให้เข้าไปตั้งจิตคุ้นเคยสนิทสนมในพระอุปัชฌาย์ฉันบิดา^{๓๖} ต่อกันและกัน

^{๓๒} พระครูปลัดอาทิตย์ อดุลเวที (ซองดี), “การศึกษาแนวคิดและวิธีการปกครองคณะสงฆ์ของพระพุทธศาสนา (ประยูร ธมฺมจิตฺโต): ศึกษาเฉพาะกรณีพระสังฆาธิการในเขตการปกครองภาค ๒”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, หน้า ๑๖.

^{๓๓} วิ.ม. (ไทย) ๔ / ๔๒ / ๓๔.

^{๓๔} วิ.ม. (ไทย) ๔ / ๔๓ / ๓๔.

^{๓๕} วิ.ม. (ไทย) ๔ / ๗๕ / ๖๔.

^{๓๖} วิ.ม. (ไทย) ๔ / ๘๑ / ๖๕.

เริ่มแรกนั้นไม่ได้ทรงแต่งตั้งพระอุปฌาย์เป็นหลักการเอาไว้ เพียงแต่ทรงอนุญาตให้ แสวงหาพระอุปฌาย์เอาเอง โดยตรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย สัทธวัหาริก พึงถืออุปฌาย์อย่างนี้ พึง หมั่นอุตตราสงค์เฉลียงบ่าข้างหนึ่ง กราบเท้า นั่งกระโหย่ง ประนมมือกล่าวอย่างนี้ว่า ท่านผู้เจริญ ท่านจงเป็นอุปฌาย์ของข้าพเจ้าเถิด”^{๓๓} เพียงเท่านั้นก็สำเร็จประโยชน์ได้

แต่แล้วการอุปสมบทด้วยระบบไตรสรณคมน์ ได้ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมาอีกอย่างหนึ่ง คือ ถ้าบรรดาภิกษุไม่ประสงค์จะให้บวชก็เกิดเป็นปัญหาใหญ่ขึ้นมาตัดสินไม่ได้ อุปฌาย์ไม่รับ บวชพระองค์จึงต้องใช้วิจารณ์ญาณ หรือหาทางออกให้ ทั้งนี้ก็มีข้อยกเว้น ดังเช่น กรณีของ พราหมณ์คนหนึ่งชื่อราธะ แม้บรรดาภิกษุไม่อนุญาตให้บวช แต่เมื่อพระพุทธเจ้าทรงตรัสว่าใคร ระลึกถึงความดีของพราหมณ์นั้นได้บ้าง พระสารีบุตรกราบทูลว่า เมื่อข้าพระพุทธเจ้าที่ขบขันพบาตใน กรุงราชคฤห์นี้ พราหมณ์นั้นได้ถวายภิกษาทัพพีหนึ่ง พระพุทธเจ้าตรัสว่า ดีละ ๆ สารีบุตร สัตบุรุษทั้งหลายเป็นผู้กตัญญูกตเวที ถ้าเช่นนั้น เรายังให้พราหมณ์นั้นบรรพชาอุปสมบทเถิด”^{๓๔} และต่อมาพระองค์ จึงประกาศห้ามการอุปสมบทด้วยไตรสรณคมน์ และให้ใช้อุปสมบทด้วยญัตติ จตุตถกรรมแทน”^{๓๕} ซึ่งเป็นระบบการให้อุปสมบทที่ใช้กันมาจนถึงปัจจุบันอันแสดงให้เห็นถึงการส่ง มอบพระราชอำนาจของพระองค์สู่คณะสงฆ์อย่างแท้จริง ส่วนระบบไตรสรณคมนั้นก็ใช้สำหรับ การให้บรรพชาสามเณรตั้งแต่บัดนั้นมาเช่นกัน

เมื่อมองดูพัฒนาการเกิดขึ้นของสงฆ์ ตั้งแต่ต้นจะเห็นได้ว่าพัฒนาการทางรูปแบบและ การกระจายพระราชอำนาจ อันมีจุดเริ่มต้นที่การอุปสมบทเป็นปฐมเหตุ มีดังนี้

ประการที่หนึ่ง ทรงใช้ทฤษฎีธรรมชาติ หรือทฤษฎีเอธิกอุปสมบทา ที่พระพุทธเจ้า ทรงประทานในการกำหนดภิกษุด้วยพระองค์เอง และเป็นจุดเริ่มต้นของการมีรัตนะครบ ๓ รัตนะ ในขณะนั้น ซึ่งต่อมามีผู้คนทยอยขอเข้ามาอุปสมบทอีก แต่ก็ยังมีจำนวนที่น้อยอยู่ อีกประการหนึ่ง ปัญหายังมีไม่มากนักเพราะพระเถระรุ่นแรก ๆ เป็นผู้ที่มุ่งความหลุดพ้นเป็นประการแรก เริ่มตั้งแต่ ปัญจวัคคีย์ทั้งห้า, กลุ่มพระยสะพร้อมสหาย จึงเป็นการง่ายที่พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้บริหารและ จัดการด้วยพระองค์เอง

ประการที่สอง ทรงใช้ทฤษฎีวิวัฒนาการ หรือทฤษฎีไตรสรณคมน์ ที่พระพุทธเจ้า ทรงผ่อนถ่ายพระราชอำนาจไปให้กับพระมหาเถระในระดับต่าง ๆ เมื่อมีผู้ที่ประสงค์ที่จะเข้ามา อุปสมบทมากขึ้นยิ่งขึ้น กิจการพระศาสนาเริ่มมีที่กว้างไกลมากยิ่งขึ้น ผู้ที่เข้ามานับถืออยู่ห่างไกล

^{๓๓} วิ.ม. (ไทย) ๔ / ๘๑-๘๒ / ๖๕.

^{๓๔} วิ.ม. (ไทย) ๔ / ๘๓ / ๖๕.

^{๓๕} วิ.ม. (ไทย) ๔ / ๘๔ / ๖๕-๖๖.

ต่างเมือง ต่างแคว้น เพื่อเป็นการไม่ให้ผู้ขออุปสมบทต้องลำบากในการเดินทางและเป็นการแบ่งเบาภารกิจของพระพุทธรเจ้าในภารกิจที่มากขึ้น

ประการที่สาม ทฤษฎีสั่งฆาธิปไตย หรือทฤษฎียุติตุตถกรรม ที่ทรงมอบให้เป็นภารกิจของสงฆ์ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร ลักษณะเป็น One stop service คือสามารถให้อุปสมบทได้ถ้าถูกต้องตามพุทธานุญาต และเมื่อมีผู้คนเข้ามาปละอมบวชเพื่อลาสิกขาระมากขึ้น พระองค์ก็ทรงวางกฎเกณฑ์ระเบียบวินัย มอบพระราชอำนาจให้กับสงฆ์ในการบริหารจัดการ ส่วนพระองค์ก็ได้ค่อยเป็นผู้กำกับ เมื่อมีเหตุการณ์ที่เป็นที่ถกเถียงไม่รู้จบพระองค์จะเป็นผู้วินิจฉัย สั่งการ และทรงบัญญัติพระวินัยนั้น ๆ เพื่อให้สงฆ์ปฏิบัติตาม

ในเรื่องดังกล่าวนี้ ประยงค์ สุวรรณบุบผา ได้สรุปเอาแนวคิดทางการปกครองของพระพุทธรเจ้าตลอด ๔๕ พรรษาเอาไว้ว่า

พระพุทธรเจ้าทรงวางระบบรูปแบบการบริหาร และการปกครอง องค์กรไว้ ๓ รูปแบบ คือ ๑.ระยะต้น หรือระยะแรก พระองค์ทรงปกครองเองโดยมีพระองค์เป็นพระประมุข วิธีที่รับผู้เข้ามาอยู่ในปกครอง เรียกว่า เอหิภิกขุอุปสัมปทา (พุทธานิธิปไตยหรือปิตาธิปไตย) ๒.ระยะกลาง หรือระยะที่ ๒ ทรงมอบอำนาจให้อภิภูชนียภิกษุ ผู้มีคุณธรรมช่วยกันปกครอง โดยมีพระพุทธรเจ้าทรงเป็นองค์พระประมุข วิธีรับบุคคลเข้ามาอยู่ในปกครอง เรียกว่า ดิสรณคณูปสัมปทา (อภิภูชนียาธิปไตย) ๓. ระยะปลาย หรือ ระยะหลัง ทรงมอบให้สงฆ์เป็นผู้ปกครอง โดยมีพระพุทธรเจ้าทรงเป็นองค์พระประมุข วิธีรับผู้เข้ามาอยู่ในปกครอง เรียกว่า ยุติติตตตุตถกรรมอุปสัมปทา ซึ่งระบบการปกครองระยะที่ ๓ นี้ ยังใช้ปกครองสงฆ์ในสังคมมาตลอดในปัจจุบันนี้ โดยมีสงฆ์เป็นใหญ่ มีส่วนร่วมในการปกครองโดยตรง (สังฆาธิปไตย)^{๔๐}

สรุปว่า การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่ แต่งตั้งเพื่อให้พระสงฆ์ผู้เป็นใหญ่ทำหน้าที่แทนพระพุทธรเจ้า หลังจากที่พระองค์ดับขันธปรินิพพานไปแล้ว และได้ทำการเผยแผ่พระพุทธศาสนา และทำการสังคายนาพระไตรปิฎก และให้ธรรมวินัยนี้ดำรงอยู่ต่อไป

วิธีการดังกล่าวนี้ สำหรับการบริหารบุคคลในองค์กรปัจจุบัน หากจะมอบหมายให้บุคคลใดเป็นใหญ่ หรือแต่งตั้งบุคคลทำหน้าที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งอธิบดี เสมือนตำแหน่ง ของพุทธรเจ้าในสมัยพุทธกาล และมีรองอธิบดี ทำหน้าที่ช่วยเหลืออธิบดีตามที่ได้รับมอบหมาย หรือรักษากาลแทนกรณีอธิบดีไม่อยู่ เช่น ทำหน้าที่ช่วยอธิบดีกำหนดนโยบาย วางแผนจัดระบบงาน มีอำนาจในการสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ การควบคุม การกำกับดูแล เปรื่องรัดติดตามตรวจสอบ รวมถึงการปกครอง

^{๔๐} ประยงค์ สุวรรณบุบผา, รัฐปรัชญา แนวคิดตะวันออก-ตะวันตก, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๓๒๐.

บังคับบัญชาและการดำเนินการเกี่ยวกับราชการ และทำหน้าที่กำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดงานที่เกี่ยวข้องกับการกิจ ตลอดจนให้มีอำนาจสั่งการและแก้ไขปัญหาลุปรรรคที่เกี่ยวข้องกับงานในกำกับดูแลที่พบในเขตพื้นที่ต่าง ๆ รวมทั้งให้รายงานปัญหา อุปสรรคแนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการกำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการ ต่ออธิบดี

๒.๒.๓ การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช

การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช จะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่จะเข้ามาบวช เพื่อดูแล บริหารพระภิกษุได้ง่ายขึ้น เพราะการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะใหญ่ย่อมจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในหมู่คณะนั้น ๆ เมื่อเป็นเช่นนั้น จึงจำเป็นต้องช่วยกันรับผิดชอบและเข้มงวดกับการคัดเลือกสมาชิกที่เข้ามาในสังฆมณฑล ด้วยกฎหมายหรือแบบแผนจารีตประเพณี กฎเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นเครื่องรองรับสถานภาพแห่งการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ กฎหมาย และแบบแผนที่คนส่วนใหญ่ของสังคมให้ความเห็นชอบร่วมกันว่าสามารถใช้เป็นมาตรการมาตรฐานแนวทางควบคุมความประพฤติปฏิบัติแต่ละบุคคลให้อยู่ในกรอบเขตอาณาเขตที่ถูกต้อง และดำรงตามประเพณี ทั้งนี้ ก็เพื่อให้สังฆมณฑลสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสงบสุข และไม่ก่อให้เกิดจลาจลกระทำการอันไม่ควรที่เรียกว่ากัมมการภายใน^{๔๑} จะเห็นได้ว่าพระพุทธองค์ทรงแผ่ข่ายคือ พระญาณอันยาวไกล ทรงทราบถึงอนาคต เพื่อป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับศาสนาของพระองค์เอง อาศัยพระธรรมวินัยที่พระพุทธองค์ทรงวางไว้เป็นตัวแทนของพระองค์ เหมือนคราวที่พระอนนททูลถามว่า “พระพุทธองค์ปรินิพพานไปแล้ว จะมองอำนาจหน้าที่การดูแลคณะสงฆ์แก่ผู้ใด” พระพุทธองค์ตรัสกับพระอนนทว่า “ดูก่อนอนนท พระธรรมและวินัยใดที่เราได้แสดงและบัญญัติไว้ เมื่อเราล่วงลับไปแล้ว พระธรรมวินัยนั้นแหละ จักเป็นศาสดาของพวกเธอทั้งหลาย”^{๔๒}

วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าบวช ตามหลักพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าได้มีกำหนดเอาไว้ เช่น กรรมวิธีการบวช, การกลั่นกรองคนเข้าบวช และคุณสมบัติธรรมผู้มีสิทธิบวช เป็นต้น

๑) กรรมวิธีการบวช จะตั้งคณะสงฆ์อย่างน้อย ๑๐ รูป และมีพิธีกรรมในสถานที่เฉพาะเจาะจงที่จะรับบวช

๒) การกลั่นกรองคนเข้าบวช ต้องคัดเลือกบุคคลที่มีสภาพร่างกายและจิตใจที่เป็นปกติ ไม่พิการ ไม่วิกลจริต เป็นต้น

^{๔๑} แสวง อุดมศี, การปกครองคณะสงฆ์ไทย, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณวิทยาลัย, ๒๕๓๐), หน้า ๑๕.

^{๔๒} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๖/๑๖๔.

๓) **คุณสมบัติผู้มีสิทธิบวช** พระพุทธเจ้าทรงกลั่นกรองผู้ที่ที่จะเข้าบวช โดยห้ามบวชคนที่พิการทางร่างกายหรือจิตใจ คนทำความชั่วร้ายแรง คนติดหนี้ หรือหนีราชการมา เป็นต้น^{๙๓}

สรุป วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าบวช ตามหลักพระพุทธศาสนา สอดคล้องกับหลักการบริหารบุคคล วิธีการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งสามารถนำวิธีการของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิดได้ เช่น กรรมวิธีการคัดเลือกบุคคล การกลั่นกรองบุคคล และการกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่เข้ามาทำงาน จะต้องมีการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับคุณสมบัติที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจะได้บุคคลที่ดี มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน และสามารถที่จะพัฒนาบุคคลเหล่านี้ได้ หากไม่ใช้วิธีการกลั่นกรองบุคคลเข้ามาร่วมงาน อาจจะได้บุคคลที่ไม่ดี และจะก่อให้เกิดความวุ่นวายขึ้นได้ในภายหลัง ส่งผลกระทบกับทำงาน และเกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานได้ หรือสร้างความเสียหายขึ้นภายในองค์กร เมื่อเป็นเช่นนี้ ในทุกองค์กรจึงต้องมีกฎระเบียบวินัยเข้ามาบังคับใช้ เพื่อการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ และเพื่อความสันติสุขในองค์กร

๒.๒.๔ การสนทนาธรรม

การสนทนาเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับบุคคลทุกอาชีพที่ต้องสื่อสารทำความเข้าใจกัน โดยเฉพาะการทำงานร่วมกัน ซึ่งการสนทนามีหลายรูปแบบ ดังเช่นหลักการสนทนาธรรมของพระพุทธเจ้าทรงมีทั้งหลักการสนทนาธรรม และหลักปฏิบัติแตกต่างกันไปตามกาลเทศะ ซึ่งพระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ว่า

“ภิกษุทั้งหลาย กาล ๔ ประการนี้ คือ ๑. การฟังธรรมตามกาล ๒. การสนทนาธรรมตามกาล ๓. ความสงบใจตามกาล ๔. ความเห็นแจ้งตามกาล”^{๙๔}

“ภิกษุในธรรมวินัยนี้แสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลาง และมีความงามในที่สุด ประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะ บริสุทธิ์ บริบูรณ์ครบถ้วนแก่ภิกษุทั้งหลาย โดยวิธีใด ๆ ภิกษุนั้นย่อมเป็นที่รัก นี่เป็นอานิสงส์ประการที่ ๑ ย่อมเห็นแจ้งบทที่ลึกซึ้งในธรรมนั้นด้วยปัญญา นี่เป็นอานิสงส์ประการที่ ๒ ย่อมเห็นแจ้งบทที่ลึกซึ้งในธรรมนั้นด้วยปัญญา นี่เป็นอานิสงส์ประการที่ ๓ ย่อมยกย่องเธออย่างยี่งว่า “ท่านผู้นี้ได้บรรลุแล้ว หรือกำลังบรรลุแน่แท้” นี่เป็นอานิสงส์ประการที่ ๔ ภิกษุเหล่าใดเป็นพระอรหันตจิตตาสพอยู่ จบพรหมจรรย์แล้ว ทำกิจที่ควรทำเสร็จแล้ว ปลงภาระได้แล้ว บรรลุประโยชน์ตนโดยลำดับแล้ว สิ้นภวสังโยชน์แล้ว

^{๙๓} บุญมี แทนแก้ว, *จริยธรรมกับชีวิต*, (สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์ : กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖-๑๘.

^{๙๔} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๔๖/๒๑๑.

หลุดพ้นแล้ว เพราะรู้โดยชอบ ภิกษุเหล่านั้นพึงธรรมนั้นแล้ว ประกอบกรรมเป็น เครื่องอยู่เป็นสุข ในปัจจุบันอยู่เนื่อง ๆ นี่เป็นอันสงฆ์ประการที่ ๕ ในการพึงธรรมตามกาลและการสนทนาธรรมตามกาล”^{๘๕}

กาล ๔ ประการนี้แลที่บุคคลบำเพ็ญโดยชอบ ให้หมั่นเวียนไปตามโดยชอบ ย่อมให้ถึงความสิ้นอาสวะตามลำดับ เปรียบเหมือนเมื่อฝนเม็ดใหญ่ตกลงบนยอดภูเขา น้ำไหลไปตามที่ลุ่มทำให้ซอกเขา ลำธาร และห้วยเต็ม แม้ถึงใดกาล ๔ ประการนี้ ก็จັນั้นเหมือนกัน ที่บุคคลบำเพ็ญโดยชอบ ให้หมั่นเวียนไปตามโดยชอบ ย่อมให้ถึงความสิ้นอาสวะตามลำดับ”^{๘๖}

วิธีการสอนแบบต่าง ๆ พระพุทธเจ้า มีหลายแบบหลายอย่าง ที่น่าสังเกตหรือพบบ่อย คงจะได้แก่วิธีต่อไปนี้

๑) แบบสากัจฉา หรือสนทนา เป็นวิธีที่ทรงใช้บ่อยไม่น้อยกว่าวิธีใดๆ โดยเฉพาะเมื่อผู้มาเฝ้าหรือทรงพบนั้น ยังไม่ได้เลื่อมใสศรัทธาในพระศาสนา ในการสนทนา พระพุทธเจ้ามักจะทรงเป็นฝ่ายถาม นำคู่สนทนาเข้าสู่ความเข้าใจธรรมและความเลื่อมใสศรัทธาในที่สุด แม้ในหมู่พระสาวก พระองค์ก็ทรงใช้วิธีนี้ไม่น้อย เช่น ในปฐมปัจฉิมโอวาทสูตร” วิธีการสอนแบบนี้ จะเห็นได้จากที่พระองค์ใช้โปรดบุคคลในกลุ่มที่มีจำนวนจำกัด ที่สามารถพูดตอบโต้กันได้ ในการสอนแบบสากัจฉา มีการถามในรายละเอียดได้มากกว่าการสอนแบบทั่วไป และเป็นการให้ข้อมูลต่อกับกลุ่มชนที่มีจำนวนจำกัด

๒) แบบบรรยาย วิธีสอนแบบนี้ น่าจะทรงใช้ในที่ประชุมใหญ่ในการแสดงธรรมประจำวัน ซึ่งมีประชาชน หรือพระสงฆ์จำนวนมาก และส่วนมากเป็นผู้มีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจกับมีความเลื่อมใสศรัทธาอยู่แล้ว มาฟังเพื่อหาความรู้ความเข้าใจเพิ่มเติม และหาความสงบสุขทางจิตใจ นับได้ว่าเป็นคนประเภทและระดับใกล้เคียงกัน พอจะใช้วิธีบรรยายอันเป็นแบบกว้าง ๆ ได้

ลักษณะพิเศษของพุทธวิธีสอนแบบนี้ ที่พบในคัมภีร์บอกว่าทุกคนที่ฟังพระองค์แสดงธรรมอยู่ในที่ประชุมนั้น แต่ละคนรู้สึกรู้ว่าพระพุทธเจ้าตรัสอยู่กับตัวเองโดยเฉพาะ ซึ่งนับว่าเป็นความสามารถอัศจรรย์อีกอย่างหนึ่งของพระพุทธเจ้า”^{๘๗}

^{๘๕} อัง.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๗-๔๓๘.

^{๘๖} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๔๖/๒๑๑-๒๑๒.

^{๘๗} ดูรายละเอียดใน อัง.ทสก. (บาลี) ๒๔/๑๕๕/๒๓๓, อัง.ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๕๕/๒๓๒-๒๓๔.

^{๘๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธวิธีในการสอน, หน้า ๔๖.

๓) **แบบตอบปัญหา** ผู้ที่มาถามปัญหานั้นนอกจากผู้ที่มีความสงสัยข้องใจในข้อธรรมต่าง ๆ แล้ว โดยมากเป็นผู้นับถือลัทธิศาสนาอื่นบ้าง มาถามเพื่อต้องการรู้คำสอนทางฝ่ายพระพุทธศาสนา หรือเทียบเคียงกับคำสอนในลัทธิของตน บ้างก็มาถามเพื่อลองภูมิ บ้างก็เตรียมมาถามเพื่อข่มปราบให้จนหรือให้ได้รับความอับอาย ในการตอบพระพุทธองค์ทรงสอนให้พิจารณาคุณลักษณะของปัญหา และใช้วิธีตอบให้เหมาะสมในหลักการถามและตอบปัญหานั้น พระพุทธเจ้าจะทรงให้หลักในการพิจารณาคุณลักษณะของปัญหาและวิธีการที่จะตอบปัญหาไว้ ๔ ประการ ประกอบด้วย เอกังสพยากรณีปัญหา ปฏิปุจฉาพยากรณีปัญหา วิชชชพยากรณีปัญหา และ รูปนียปัญหา^{๕๕}

นอกจากนั้น จะทรงพิจารณาจากความเหมาะสมตามลำดับแห่งภูมิความรู้ของผู้ถามเป็นสำคัญ เช่น ในเทวดาสังยุต มีเทวดาไปกราบทูลถามพระพุทธองค์ว่า “บุคคลให้อะไรชื่อว่าให้กำลัง ชื่อว่าให้วรรณะ ชื่อว่าให้ความสุข ชื่อว่าให้จักขุ ชื่อว่าให้ทุกสิ่งทุกอย่าง” พระพุทธเจ้าก็ตรัสตอบว่า “บุคคลที่ให้ข้าวชื่อว่าให้กำลัง ให้ผ้าชื่อว่าให้วรรณะ ให้ยานพาหนะชื่อว่าให้ความสุข ให้ประทีปชื่อว่าให้จักขุ และผู้ให้ที่พักชื่อว่าให้ทุกสิ่งทุกอย่าง ส่วนผู้พร่ำสอนธรรมชื่อว่าให้อมตะ”^{๕๖} และปัญหาที่ถามแล้วพระองค์เห็นว่าไม่จำเป็นต้องตอบ พระพุทธเจ้าจะไม่สนในที่จะตอบคำถามเหล่านั้น เพราะเป็นปัญหาให้เกิดการฟุ้งซ่าน^{๕๗}

๔) **แบบวางกฎข้อบังคับ** เมื่อเกิดเรื่องมีภิกษุกระทำความผิดอย่างใดอย่างหนึ่ง ขึ้นเป็นครั้งแรก พระสงฆ์หรือประชาชนติเตียนกันอยู่ มีผู้นำความมากราบทูลพระพุทธเจ้า พระองค์ก็จะทรงเรียกประชุมสงฆ์ สอบถามพระภิกษุผู้กระทำความผิด เมื่อเจ้าตัวรับได้ความเป็นสัจย์จริงแล้ว ก็ทรงกำหนดชี้แจงผลเสียหายที่เกิดแก่ส่วนรวม พรรณนาผลร้ายของความประพฤติไม่ดี และคุณประโยชน์ของความประพฤติที่ดีงาม แล้วทรงแสดงธรรมกถาที่สมควรเหมาะสมกับเรื่องนั้น จากนั้นจะตรัสให้สงฆ์ทราบว่าจะทรงบัญญัติสิกขาบท โดยทรงแถลงวัตถุประสงค์ในการบัญญัติให้ทราบ แล้วทรงบัญญัติสิกขาบทข้อนั้น ๆ ไว้ โดยความเห็นชอบพร้อมกันของสงฆ์ เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ ข้อบังคับให้พระสาวกหรือสงฆ์ปฏิบัติตามด้วยความเห็นชอบพร้อมกัน^{๕๘} วิธีการนี้เป็นลักษณะของการวางกฎระเบียบ เพื่อทราบถึงโทษ หากไม่ปฏิบัติตาม และคุณประโยชน์ หากได้นำไปปฏิบัติตาม และให้ทราบถึงกฎระเบียบในการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะอย่างมีความสุข

^{๕๕} ที.ปา. (บาลี) ๑๑/๓๑๒/๒๐๔, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๒/๒๕๑, อัง.จตุกก. (บาลี) ๒๑/๔๒/๕๑, อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๔๒/๖๐.

^{๕๖} ส.ส. (บาลี) ๑๕/๔๒/๔๓, ส.ส. (ไทย) ๑๕/๔๒/๕๘.

^{๕๗} Walpola Sri Rahula, *What the Buddha Taught*, 5th ed., (Bangkok : Haw Trai Foundation, 2009), p. 12-13., พระคัมภีร์ ราหุล, พระพุทธเจ้าสอนอะไร, แปลโดย ร.ศ.ชูศักดิ์ ทิพย์เกสรและคณะ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, หน้า ๓๓-๓๔.

^{๕๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), *พุทธวิธีในการสอน*, หน้า ๕๑.

การสนทนาธรรมเป็นบทบาทการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ไม่ได้เป็นหน้าที่ของพระสงฆ์ แต่เพียงผู้เดียวแต่เป็นหน้าที่ของพุทธบริษัท ๔ การสนทนาเป็นการทำความเข้าใจแก่ผู้ที่ยังมองพระพุทธศาสนา ในทางที่ผิดโดยเฉพาะนักธุรกิจสมัยพุทธกาลได้ใช้เวลาการสนทนาธรรม เพื่ออธิบายให้เข้าใจได้ ถูกต้องพร้อมกับการชี้แนะ นำ พบว่าบทบาทการสนทนาธรรมที่ปรากฏพบเห็นจากคัมภีร์อังคุตตรนิกาย ทสกนิบาต ในพระสูตรชื่อว่า กิงทิกุลิกสูตร^{๕๓}

ตัวอย่าง เช่น ครั้งหนึ่งอนาถบิณฑิกะนักธุรกิจใหญ่แห่งเมืองสาวัตถี ออกจากบ้าน แต่ เข้าเพื่อไปเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า ขณะกำลังเดินทางท่านมีความคิดว่ายังไม่สมควรจะเข้าเฝ้าเพราะพระองค์ ทรงหลีกเร้นอยู่ ดังนั้น ควรจะไปยังอารามของพวกอัญญเดียรธีย์ปริพาชก จึงเข้าไปยังอาราม พวก อัญญเดียรธีย์ปริพาชกกำลังนั่ง ประชุมสนทนา หลายเรื่องส่งเสียงดัง แต่พอเห็นอนาถบิณฑิกะเดิน ทางเข้ามาจึงวางท่าอริยาบท พวกเขานั่งเรียบร้อย เมื่ออนาถบิณฑิกะเข้าไปถึงได้สนทนาทักทายไต่ถาม ความเป็นอยู่ จากนั้นพวกอัญญเดียรธีย์ปริพาชกได้ถามว่า “ลหบดีช่วยบอกที สมณโคดมมีทฤษฎี อย่างไร” โดยมีประเด็นการสนทนาเรื่องทฤษฎี พวกอัญญเดียรธีย์ปริพาชกแต่ละท่านได้บอกในทฤษฎี ของตน ๑๐ ประเด็น ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงตรัสเรียกทฤษฎีเหล่านี้ว่า อันตคาหิกทฤษฎี^{๕๔} (๑) เห็นว่าโลก เทียงข้อนี้เท่านั้น จริงอย่างอื่นไม่ (๒) เห็นว่าโลกไม่เทียง ข้อนี้เท่านั้น จริง อย่างอื่นไม่จริง (๓) เห็น ว่าโลกมีที่สุด ข้อนี้เท่านั้นจริง อย่างอื่นไม่จริง (๔) เห็นว่าโลกไม่มีที่สุด ข้อนี้เท่านั้น จริง อย่างอื่น ไม่จริง (๕) เห็นว่าชีวะกับสรีระเป็นอย่างเดียวกัน ข้อนี้เท่านั้น จริง อย่างอื่นไม่จริง (๖) เห็นว่าชีวะ กับสรีระเป็นคนละอย่างกัน ข้อนี้เท่านั้น จริง อย่างอื่นไม่จริง (๗) เห็นว่าหลังจากตายแล้ว สัตว์ย่อม เกิดอีก ข้อนี้เท่านั้น จริง อย่างอื่นไม่จริง (๘) เห็นว่าหลังจากตายแล้ว สัตว์ย่อมไม่เกิด ข้อนี้เท่านั้น จริงอย่างอื่นไม่จริง (๙) เห็นว่าหลังจากตายแล้ว สัตว์ย่อมเกิดอีกก็มี ไม่เกิดอีกก็มี ข้อนี้เท่านั้น จริง อย่างอื่นไม่จริง (๑๐) เห็นว่าหลังจากตายแล้ว สัตว์ย่อมเกิดอีกก็ไม่ใช่ ย่อมไม่เกิดอีก ก็ไม่ใช่ ข้อนี้ เท่านั้น จริงอย่างอื่นไม่จริง

เมื่อได้ฟังประเด็นที่อัญญเดียรธีย์บอกจบแล้ว นักธุรกิจใหญ่ได้กล่าวโต้กลับว่าเมื่อสรุป ได้ความว่า “ทุกท่านที่มีทฤษฎีอย่างนี้ เพราะพิจารณาโดยไม่แยกคาย เพราะได้ฟังมาจากผู้อื่น ทฤษฎี เหล่านี้เกิดมี ถูกปรุงแต่งและก่อขึ้นมา โดยอาศัยปัจจัยเกิดขึ้น มา ไม่เทียง เป็นทุกซ์ สิ่งนั้น ที่พวก ท่านผู้นี้ติดอยู่และเข้าถึง” และได้กล่าวในทฤษฎีของตนว่า “สิ่งใดสิ่งหนึ่งเกิดมี ถูกปรุงแต่ง ก่อขึ้นมา อาศัยปัจจัยเกิดขึ้นมา สิ่งนั้นไม่เทียง เป็นทุกซ์ นั้นไม่ใช่ของเรา เราไม่เป็นมัน มันไม่ใช่ตัวตนของเรา” และกล่าวอีกว่า “ท่านผู้เจริญทั้งหลาย สิ่งใดสิ่งหนึ่งเกิดมีถูกปรุงแต่งก่อขึ้นมา อาศัยปัจจัยเกิดขึ้นมา

^{๕๓} อภ.ป.จก. (ไทย) ๒๒/๑๓๖/๒๕๓, ๑๓๕/๒๕๕.

^{๕๔} อันตคาหิกทฤษฎี คือ ความเห็นที่เด่นไปสุดโต่ง, อภ.ทสก. (ไทย) ๒๔/๕๓/๑๔๕.

สิ่งนั้นไม่เที่ยงเป็นทุกข์ ข้าพเจ้าได้เห็นดีแล้วด้วยปัญญาอันชอบตามความเป็นจริงว่า นั่น ไม่ใช่ของเรา เราไม่เป็นนั่น นั่นไม่ใช่ตัวตนของเรา และข้าพเจ้าย่อมรู้ชัดตามความเป็นจริง ซึ่งเป็นวิธีสลัดสิ่งนั้นทิ้งอย่างเด็ดขาด”

เมื่อบอกกล่าวเสร็จ อัญเดียรถีย์ปริพาชกต่างพากันนั่งก้มหน้าหมกหน้าทางใต้ตอบ ก้อนตัวลากลับและได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าแล้วกราบทูล เรื่องที่ตนได้สนทนาร่วมกับพวก อัญเดียรถีย์ปริพาชกแก่พระพุทธองค์ที่ราบทรงอนุโมทนา ทรงตรัสรับสั่งชมเชย การกระทำของนักธุรกิจใหญ่แห่งกรุงสาวัตถีให้เหล่าพระภิกษุสงฆ์ฟังว่า “ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุที่บวชได้ ๑๐๐ พรรษา จึงจะฟังชมพวกอัญเดียรถีย์ปริพาชกได้อย่างมีเหตุผล เทียบเท่ากับนักธุรกิจใหญ่ แห่งกรุงสาวัตถีชมได้”

จากตัวอย่างข้างต้นเป็นกรณีศึกษาแสดงให้เห็นว่า การสนทนาร่วมระหว่างอนาถบิณฑกะกับพวกอัญเดียรถีย์ปริพาชก เป็นการสนทนาร่วมเชิงถามตอบปัญหาที่กัน ซึ่งท่านก็ได้ใช้สติปัญญาสามารถอธิบายเรื่องอันตลาหิกทิกขุ ๑๐ ประการได้อย่างดี แสดงว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ และได้รับการศึกษาตามหลักการทางพระพุทธศาสนา มาเป็นอย่างดีสามารถถ่ายทอดให้มีความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา^{๕๕}

พระพุทธเจ้าทรงสนทนาหรือวิธีการสอน โดยทรงใช้อุปายในการเลื้อยกบุงกล รอจังหวะหรือโอกาส การสอนของพระพุทธเจ้าในแต่ละครั้ง จะมีคุณลักษณะซึ่งเรียกได้ว่า เป็นลีลาการสอน ๔ รูปแบบ คือ สันทัสสนา สมาทปนา สัมปหังสนา และ สมุตเตชนา^{๕๖} ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

(๑) สันทัสสนา ซึ่งแจ้งให้เห็นชัด คือ จะสอนอะไรก็ชี้แจงจำแนกแยกแยะอธิบาย และแสดงเหตุผลให้ชัดเจน จนผู้ฟังเข้าใจแจ่มแจ้งเห็นจริงในสิ่งที่สอน ในแต่ละครั้งที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมจบลง จะมีคำสรรเสริญจากผู้ฟังธรรม พระองค์ทรงประกาศธรรมโดยอเนกปริยายเปรียบเหมือนหงายของที่คว่ำ เปิดของที่ปิด บอกทางแก่คนหลงทาง หรือส่องประทีปในที่มืดด้วยคิดว่า ผู้มีจักษุจักเห็นรูปได้^{๕๗}

^{๕๕} พระสุเมธ สุเมโธ (นพดลจินดา), “ศึกษาเปรียบเทียบบทบาทในการส่งเสริมพระพุทธศาสนาของนักธุรกิจ ในสมัยพุทธกาลกับปัจจุบัน : ศึกษาเฉพาะกรณี ดร.บุญยง ว่องวานิช”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๔๒.

^{๕๖} ดูรายละเอียดใน วิ.มหา. (บาลี) ๑/๒๒/๑๓, วิ.มหา. (ไทย) ๑/๒๒/๑๕, วิ.มหา. (บาลี) ๒/๕๑๕/๒๒, วิ.มหา. (ไทย) ๒/๕๑๕/๓๕, วิ.ภิกขุณี (บาลี). ๓/๗๘๓/๑๒, วิ.ภิกขุณี (ไทย). ๓/๗๘๓/๑๑๘, วิ.ม. (บาลี) ๔/๒๕, ๒๕, วิ.ม. (ไทย) ๔/๒๕, ๓๗, วิ.ม. (บาลี) ๕/๓๔๕/๑๕๒, วิ.ม. (ไทย) ๕/๓๔๕/๒๑๕, ที.ที. (บาลี) ๕/๓๒๒/๑๒๖, ที.ที. (ไทย) ๕/๓๒๒/๑๒๔.

^{๕๗} ที.ที. (บาลี) ๕/๒๕๐/๘๕, ที.ที. (ไทย) ๕/๒๕๐/๘๕.

(๒) สมาทปนา ชวนให้อายากรับเอาไปปฏิบัติ คือ สิ่งใดควรปฏิบัติหรือห้าทำก็แนะนำบรรยายให้ชัดซึ่งในคุณค่า มองเห็นความสำคัญที่จะต้องฝึกฝนบำเพ็ญ จนเกิดการยอมรับอยากลงมือทำหรือนำไปปฏิบัติ คนผู้ฟังธรรมจากพระพุทธเจ้าแล้ว มีจิตคล้อยตามพระธรรมเทศนา เกิดอุตสาหะอยากปฏิบัติตามในสิ่งที่พระองค์ทรงแสดง เช่น คนผู้ได้ฟังทานกถา คือว่าจาเป็นเครื่องพรรณนาถึงการให้ทาน พรรณนาถึงอานิสงส์ของการให้ทานเองและการชักชวนผู้อื่นในการให้ทาน จะทำให้ได้ทั้งโภคสมบัติและบริวารสมบัติ จึงพยายามชวนขวยทำการที่ทั้งยังสมบัติทั้งสองนั้นให้สำเร็จได้

(๓) สมุตเตสนา เร้าใจให้อายาหาญแก้อ้วกล้า คือ ปลุกเร้าใจให้กระตือรือร้น มีกำลังใจที่จะทำให้สำเร็จลงได้ สู้งานไม่หวั่น ไม่กลัวเหนื่อยไม่กลัวยาก คำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามคำสอนของพระพุทธเจ้า เช่น พระจิกขุपालเถระได้ตั้งจิตอธิษฐาน ที่จะไม่จำวัดตลอดไตรมาสเพื่อปฏิบัติกรรมฐาน จนได้บรรลุพระอรหันต์พร้อมกับการแตกสลายของประสาทตา แม้เนย์นตาของท่านจะแตกไปแล้วท่านก็ได้ทรงไว้ซึ่งพระพุทธศาสนา^{๔๘}

(๔) สัมปหังสนา ปลอบขโลมใจให้สดชื่นร่าเริง คือ บำรุงจิตใจให้เข้มแข็งเบิกบาน โดยชี้ให้เห็นผลดีหรือคุณประโยชน์ที่จะได้รับ และทางที่จะก้าวหน้าบรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้นไป ทำให้ผู้ฟังมีความหวังและร่าเริงเบิกบานใจ เช่น ในคราวที่พระพุทธเจ้าเสด็จเข้าไปบิณฑบาตที่บ้านของอุทัยพราหมณ์ พราหมณ์ก็เอาข้าวใส่นาตรถวายแด่พระองค์... ได้ตรัสตอบพราหมณ์เป็นคาถาเล่นคำโดยปฏิภาณ สอดแทรกไปด้วยความร่าเริงในธรรม เป็นทำนองเตือนพราหมณ์ไม่ให้ท้อถอย เพราะการกระทำจะให้ผลได้โดยส่วนมากก็ต้องทำบ่อยๆ^{๔๙}

วิธีการสอนทั้ง ๔ ประการนี้ พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้เพื่อปลดปล่อยความเขลาหรือความมืดมัว เพื่อปลดปล่อยความประมาท เพื่อปลดปล่อยความเกียจคร้าน และเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติ การเผยแผ่ธรรมในแต่ละครั้ง ต้องประกอบไปด้วยวิธีการทั้ง ๔ ประการ อาจผูกเป็นคำสั้น ๆ ว่า แจ่มแจ้ง จูงใจ หาญกล้า ร่าเริง หรือชี้ชัด เชิญชวน ถักคัก เบิกบาน^{๕๐} วิธีการสอนของพระพุทธเจ้านั้น พระองค์ทรงใช้รูปแบบที่ต่างกัน เพื่อความสะดวกต่อการทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการสอน อย่างที่พระพุทธเจ้าได้ทรงพิจารณาเมื่อก่อนเสด็จออกประกาศพระศาสนาว่า

^{๔๘} พุ.ธ.อ. (ไทย) ๑/๒/๑/๑๖.

^{๔๙} คูรายละเอียดยใน ส.ส. (บาลี) ๑๕/๑๕๘/๒๐๕-๒๑๐, ส.ส. (ไทย) ๑๕/๑๕๘/๒๘๖.

^{๕๐๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธวิธีการสอน, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕.), หน้า ๔๘.

“เหล่าสัตว์ที่มีรูปในดวงตาน้อยก็มี ที่มีกลิ่นในดวงตามากก็มี ที่มีอินทรีย์แก่กล้าก็มี ที่มีอินทรีย์อ่อนก็มี ที่มีอาการดีก็มี มีอาการทรามก็มี ที่จะสอนให้รู้ได้ง่ายก็มี ที่จะสอนให้รู้ได้ยากก็มี บางพวกที่ตระหนกถึงโทษภัยในโลกอยู่ก็มี ทั้งนี้อุปมาเหมือนดังในกอบุลกอประทุมหรือกอบุณทริก”^{๑๑๑}

ดังนั้น พระพุทธเจ้าจึงได้มีหลักวิธีการสอนที่หลากหลาย เพื่อให้ตรงกับจริตของแต่ละบุคคล บุคคลบางจำพวกก็เป็นผู้สติปัญญามาก บุคคลบางจำพวกก็มีสติปัญญาน้อย เหมือนบัวสี่เหล่า จึงต้องปรับวิธีการสอนให้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคน แม้จะสอนในเรื่องเดียวกันก็ตาม

สามารถสรุปได้ว่า วิธีการสนทนาธรรมในครั้งพุทธกาล พระพุทธเจ้าทรงใช้วิธีการสนทนาธรรม หรือวิธีการสอน ในหลายแบบด้วยกัน เช่น แบบสนทนา แบบบรรยาย แบบตอบปัญหา แบบวางกฎข้อบังคับ เป็นต้น พระพุทธองค์ได้จำกัดบุคคลในการเทศน์สอน ทรงแสดงธรรมแก่บุคคลทุกระดับ ไม่จำกัดขอบเขต หากเขามีความสามารถที่จะรับรู้ธรรมได้ ก็ทรงให้โอกาสเสมอ และทรงแสดงธรรมแก่บุคคลตามลักษณะจริตของแต่ละคน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเข้าถึงธรรมได้ ซึ่งหลักการสนทนาธรรมของพระพุทธเจ้า ในรูปแบบต่างๆ สามารถนำมาปรับใช้กับบริหารบุคคลในปัจจุบันได้ หลักการสนทนากับบุคคลในองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคคลต้องทำงานให้กับองค์กร หากการสนทนาหรือสื่อสารกันไม่เข้าใจก็จะเกิดความเสียหายขึ้นได้ รูปแบบการสนทนาของพระพุทธเจ้า ในลักษณะต่าง ๆ หากนำมาใช้ตรงกับกาลเทศะก็จะช่วยให้การสนทนาเข้าใจกันง่ายขึ้น และยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับอีกหลายด้านด้วยกัน ดังนี้

๑) ด้านการจัดกิจกรรมกลุ่มย่อยในการสนทนาการมีส่วนร่วมและสามารถแสดงออกทางความคิดเห็นได้อย่างแท้จริงและเปิดเผย

๒) ด้านการฝึกอบรม/พัฒนาและเรียนรู้ความคิดเห็นตลอดจนความต้องการในเชิงบวกของผู้ที่ร่วมสนทนา

๓) ด้านการประเมินวัดความรู้ ความเข้าใจและความคิดเห็นจากการสนทนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

๔) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีโดยการสนทนาระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

๕) ด้านการปรับปรุงและพัฒนาจากข้อสนทนาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

^{๑๑๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖.

๒.๒.๕ การฝึกอบรมและการพัฒนา

๑) พุทธวจนะสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา

(๑) อตฺตา สฺทนต์ โปริสสฺส โชติ.^{๑๐๒} คนที่ฝึกดีแล้ว ย่อมเป็นแสงสว่างของบุรุษ การฝึกตนนั้น หมายถึง ทำให้เรียบ ทำให้ละพยศ ทำให้ตรง เมื่อฝึกไปโดยสม่ำเสมอ ก็สามารถจะตัดตนไม่ให้หลงมัวเมาในทางที่ผิด คือ กิเลสตัณหา และไม่ให้กิเลสตัณหาครอบงำได้ บุคคลผู้ฝึกตนได้ อย่างนี้แล้วย่อมรุ่งเรือง มีปัญญาเป็นแสงสว่างกำจัดความมืด คือ อวิชชา และรู้จักทางที่จะประพฤติไปในทางที่ดีต่อไป ไม่ให้ตกไปในหลุมพราง คือ กิเลสและตัณหาอีก

(๒) อติคานํ ทมยฺนติ ปณฺธิตา.^{๑๐๓} บัณฑิตย่อมฝึกตน คำว่า “ฝึก” การทำให้เรียบ ให้ละพยศ ทำให้ตรงเหมือนนายช่างไม้ตัดไม้ ฉะนั้นในทางโลก การฝึก หมายถึง การฝึกตนให้ตรงต่อเวลา ตรงต่อหน้าที่ ให้ตั้งอยู่ในศีลธรรม และทำให้ให้เข้มแข็งพอที่จะสู้กับอำนาจฝ่ายต่ำได้ เป็นต้น ในทางธรรม หมายถึง การฝึกกาย วาจา ใจ ให้ตรงตามทางที่ถูกต้อง ธรรมดาจิตมักกวัดแกว่ง ดิ้นรน วอกแวก และระว่างไถ่ยาก จึงต้องหมั่นสำรวมกาย วาจา ใจ ให้มากไว้ เมื่อหมั่นสำรวมระมัดระวังอยู่ตลอดเวลา ย่อมพ้นจากทุกข์ได้ และบัณฑิตท่านก็ทำเช่นนั้น

(๓) อตฺตนา หิ สฺทนต์เตน นาถํ ลกฺขิ ทุลลภ.^{๑๐๔} ผู้มีตนฝึกดีแล้ว ย่อมได้สิ่งที่พึง หายไดยาก ผู้ฝึกตนดีแล้ว คือ ผู้ที่ทำให้เรียบรอยให้ละพยศ ให้ตรงได้แล้ว และกำจัดกิเลส ความโลภ ความโกรธ ความหลงได้แล้ว รู้ทันตามสภาวะความเป็นจริง คลายอุปทานความยึดมั่นว่าเรา เขาเสียได้ แล้วจะได้สิ่งที่พึงซึ่งหายไดยาก คือ มรรค ผล นิพพาน ทำให้มีสุคติเป็นที่ไปในเบื้องหน้า นอกจากจะได้ที่พึงอันเป็นที่พึงที่หายไดยากแล้ว ยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ประเสริฐในหมู่มนุษย์อีกด้วย

(๔) รกฺขเขยฺย อตฺตโน สาธุ ลวณํ โลณคํ ยถา.^{๑๐๕} พึงรักษาความดีของตนไว้ เหมือนเกลือรักษาความเค็ม. อันความดีนั้นทำไดยากอย่างยิ่ง การทำความดีจึงเปรียบเหมือนพายเรือทวนกระแสน้ำ การทำความชั่วเปรียบเหมือนพายเรือตามน้ำ น้ำในที่นี้ก็คือ กิเลสตัณหา นั่นเอง บุคคลผู้กระทำความดีจึงต้องพยายามเป็นพิเศษ บางคนทำดีมาเป็นเวลานาน ชื่อเสียงก็ปรากฏดีมาตลอดพอมาทำผิดสักครั้งหนึ่ง เลยเสียชื่อเสียงไปเลย ด้วยรักษาความดีไว้ไม่ได้ตลอด เพราะฉะนั้น จึงหมั่นรักษาความดีได้ตลอดไปเหมือนเกลือรักษาความเค็มไว้ เพราะว่าความดีนั้นทำไดยากยิ่ง

^{๑๐๒} ส.ส. (บาลี) ๑๕/๒๔๘.

^{๑๐๓} ม.ม. (บาลี) ๑๓/๔๘๓.

^{๑๐๔} พุ.ธ. (บาลี) ๒๕/๓๖.

^{๑๐๕} ส.ส. (บาลี) ๒๐/๔๐.

(๕) จิตต์ หนุ่ สุกวห.๑๐๖ จิตที่ฝึกดีแล้ว นำสุขมาให้. จิตที่ฝึกดีแล้ว หมายถึง จิตที่ถูกทำให้หมดมลทิน คือ ความโลภ ความโกรธ ความหลง เรียกรวมว่า กิเลสแล้ว ไม่ยินดี ยินร้ายในเวลาเห็นรูป ฟังเสียง ดมกลิ่น ลิ้มรส ถูกต้องโผฏฐัพพะ รู้ธรรมารมณ ด้วยใจ เป็นจิตที่สงบ เยือกเย็น จิตที่ฝึกดีแล้วจะนำสุขอย่างถาวร ไม่มีสุขอื่นยิ่งกว่ามาให้ คือ พระนิพพานนั่นเอง สุขชนิดนี้เป็นสุขที่ทุกคนปรารถนา แต่ก็ได้มาด้วยการความยากลำบาก เพราะฉะนั้น จงหมั่นฝึกจิตของตนเถิด^{๑๐๗}

จะเห็นได้ว่า พุทธวนะสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา มีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมจิต ซึ่งจะต้องอาศัยการฝึกฝนและพัฒนา ไปตามระดับขั้นของจิต เริ่มจากการชำระขัดเกลากิเลส ตัณหา และอวิชชาที่ครอบงำให้มีคณ เพื่อการชำระกิเลสให้เบาบาง และพัฒนาสติปัญญาให้พบแสงสว่าง และเพื่อการฝึกกาย วาจา ใจ ให้ตั้งมั่นสำรวมระวังอยู่ตลอด เมื่อฝึกจิตได้ดีเช่นนี้แล้วก็จะทำให้ละความยึดมั่นถือมั่นได้ จิตที่ฝึกดีแล้วจะนำสุขมาให้ นั่นคือสุขแห่งพระนิพพาน

๒) ธรรมที่ไปด้วยเรื่องของใจและการฝึกอบรมจิต

ธรรมทั้งหลาย มีความหมาย ๔ ประการ คือ (๑) คุณธรรม (๒) เทคนาธรรม (๓) ปริยัติธรรม (๔) นิสสัคคธรรม (สภาวะที่มีใช้สัดว์) หรือนิชชีวะธรรม (สภาวะที่มีใช้ชีวะ) ในที่นี้หมายถึง นิสสัคคธรรม ได้แก่ อรูปขันธ์ ๓ คือ เวทนาขันธ์ สัญญาขันธ์ และสังขารขันธ์^{๑๐๘}

“ธรรมทั้งหลาย^{๑๐๙} มีใจเป็นหัวหน้า มีใจเป็นใหญ่ สำเร็จด้วยใจ ถ้าคนมีใจดี ก็จะทำดีหรือทำดีตามไปด้วย เพราะความดีนั้น สุขย่อมติดตามเขาไป เหมือนเงาติดตามตัวเขาไป ฉะนั้น”^{๑๑๐}

ภาวิตา ภาวิตจิต คือ จิตได้อบรม และที่ไม่ได้อบรม

(๑) จิตที่อบรมแล้วย่อม ควรแก่การงาน และเป็นไปเพื่อประโยชน์ยิ่งใหญ่

(๒) จิตที่ยังไม่ได้อบรม ย่อมไม่ควรแก่การงาน เป็นไปเพื่อโทษยิ่งใหญ่

ดังเช่น เรื่องพระนันทเถระ พระผู้มีพระภาคตรัสพระคานานี้แก่ภิกษุทั้งหลาย ดังนี้

^{๑๐๖} พ.ร. (บาลี) ๒๕/๑๕.

^{๑๐๗} พระศักดิ์คำ วิสุทธิญาโน (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, หน้า ๑๕ – ๑๖.

^{๑๐๘} พ.ร.ม. (ไทย) ๒๓/๓๘๖/๕๓๓.

^{๑๐๙} พ.ร. (ไทย) ๒๕/๒/๒๔.

^{๑๑๐} ความหมายของธรรมบทข้อที่ ๒ นี้มีนัยตรงกันข้ามกับธรรมบทข้อที่ ๑ ดูเทียบเชิงอรรถหน้า ๒๓.; พ.ร.อ. (ไทย) ๑/๓๒-๓๔.

ฝนย่อมร่ำรดเรือนที่มุงไม่ดีได้ ฉันทโค รากะย่อมร่ำรดจิตที่ไม่ได้อบรม^{๑๑๑}ได้ ฉันทันนั้น ฝนย่อมร่ำรดเรือนที่มุงดีแล้วไม่ได้ ฉันทโค รากะย่อมร่ำรดจิตที่อบรมดีแล้วไม่ได้ ฉันทันนั้น^{๑๑๒}

จิตที่ฝึกแล้วและจิตที่คุ้มครองแล้วนำสุขมาให้

พระผู้มีพระภาคตรัสพระภาษานี้แก่ภิกษุรูปหนึ่ง ดังนี้

การฝึก^{๑๑๓} จิตที่ควบคุมได้ยาก เปลี่ยนแปลงง่าย^{๑๑๔} ชอบไฟหาแต่อารมณ์ที่ปรารณา จัดว่าเป็นความดี เพราะจิตที่ฝึกแล้วย่อมนำสุขมาให้^{๑๑๕}

“ผู้มีปัญญา พึงรักษาจิต ที่เห็นได้ยากยิ่ง ละเอียดยิ่ง ชอบไฟหาแต่อารมณ์ที่ปรารณา เพราะจิตที่คุ้มครองแล้วนำความสุขมาให้”^{๑๑๖}

จะเห็นได้ว่า ธรรมทั้งหลายนั้น ชื่อว่ามีใจเป็นหัวหน้า เพราะเมื่อใจไม่เกิดขึ้น ธรรมเหล่านั้นย่อมไม่สามารถจะเกิดขึ้นได้ ธรรมที่ประกอบกับจิต แม้ไม่เกิดขึ้น ก็ย่อมเกิดขึ้นได้ ใจชื่อว่าเป็นใหญ่ของธรรมทั้งหลายนั้น ด้วยอำนาจเป็นใหญ่เหตุ นั้น ธรรมทั้งหลายนั้น จึงชื่อว่ามีใจเป็นใหญ่ ธรรมทั้งหลาย ได้ชื่อว่ายสำเร็จแล้วด้วยใจ เพราะสำเร็จมาแต่ใจ

ดังนั้น หากบุคคลใดมีจิตที่ฝึกดีแล้ว ย่อมนำความสุขมาให้ เพราะจิตนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก จิตที่ฝึกฝนอบรมไว้ดีแล้ว จะแสดงออกมาทางกาย วาจา ด้วยดี ถ้าไม่สามารถบังคับจิต ปล่อยให้อารมณ์ภายนอกที่ไม่ดีแทรกในจิตใจ ให้เกิดความฟุ้งซ่านแล้ว ก็จะทำให้คิดทำชั่วด้วยกาย วาจา แต่ถ้าเราสามารถบังคับจิตใจ ช่มใจให้หยุดนิ่งได้ แม้จะมีอารมณ์ที่ไม่ดีขนาดไหนมาช่วยก็สามารถช่มใจระงับใจไม่ให้ทำชั่วทำผิดไปตามอารมณ์ที่มาปรุงแต่งนั้นได้

ทั้งนี้ การฝึกอบรมจิตถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะจิตเป็นใหญ่ สำเร็จด้วยจิตนี้ หากบุคคลใดฝึกจิตสำเร็จดีแล้ว ก็เหมาะสมในการงานทุกอย่าง หากองค์กรใดเน้นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการฝึกทักษะ ความรู้ความสามารถในสายอาชีพแล้ว ก็ควรจะเน้นการฝึกพัฒนาจิตใจด้วย เพื่อการสำรวมระวัง กาย วาจา ใจ เพื่อให้มีสติ ปัญญาที่ผ่องใส มีใจเป็นสุข

^{๑๑๑} จิตที่ไม่ได้อบรม หมายถึง จิตที่ไม่ได้อบรมด้วยสมถภาวนาและวิปัสสนาภาวนา ในภาษานี้หาใช้หมายถึงเฉพาะรากะเท่านั้นไม่ที่ร่ำรดจิต แต่ยังหมายถึงกิเลสทั้งปวง มีโทสะ และโมหะ เป็นต้นด้วย

^{๑๑๒} พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๓-๑๔/๒๘.

^{๑๑๓} การฝึก ในที่นี้หมายถึงการฝึกด้วยอริยมรรค ๔ คือ โสดาปัตติมรรค สกทาคามิมรรค อนาคามิมรรค และอรหัตตมรรค ; พุ.ธ.อ. (ไทย) ๒/๑๑๘.

^{๑๑๔} เปลี่ยนแปลงง่าย หมายถึงเกิดดับเร็ว ; พุ.ธ.อ. (ไทย) ๒/๑๑๘.

^{๑๑๕} พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๕/๓๖.

^{๑๑๖} พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๕/๓๖.

๒.๒.๖ การจัดการหน้าที่

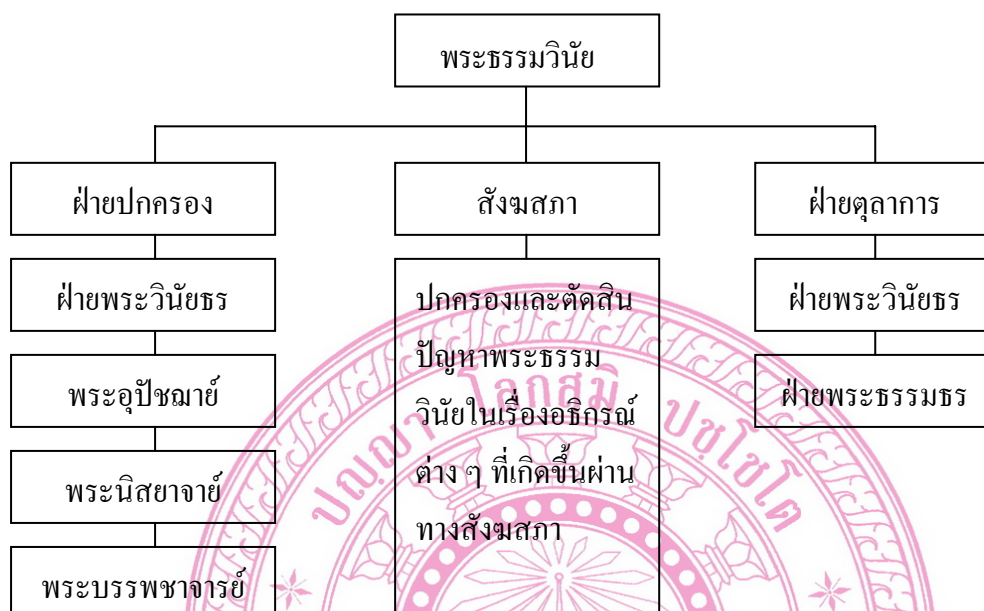
ในการบริหารงานบุคคลนั้น นอกจากจะมีหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ยังมีหลักอีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือการจัดการหน้าที่ของบุคลากร หมายถึง การจัดสรรงานให้เหมาะสมกับบุคคลตามหน้าที่ที่ควรจะได้รับตามความถนัดเหตุเพราะ การจัดการหน้าที่งานออกเป็นส่วน ๆ แล้วให้บุคคลแต่ละคนรับผิดชอบงานที่ตนเองถนัด จะทำให้เกิดความชำนาญในหน้าที่งาน ซึ่งเรียกว่า ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) และจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) ดังนั้นการจัดการหน้าที่ในองค์กรจึงเป็นการจัดสรรงานทุกชนิดขององค์กรให้อยู่ในรูปของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง และเกิดประสิทธิภาพ จึงถือว่าการจัดคนให้เหมาะกับงานนั้นพระพุทธองค์ทรงจัดแบ่งบุคลากรทางคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลโดยหลักในการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน คือ (๑) ตามความรู้ความสามารถ (๒) ตามหน้าที่และ (๓) ตามลักษณะงาน ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(๑) การจัดคนตามลักษณะของงานในหน้าที่หลัก คือ เป็นตำแหน่งที่มีการดำเนินการอยู่เป็นประจำองค์กรคณะสงฆ์ ซึ่งสามารถแยกได้เป็น ๔ ประเภท คือ

(ก) ตำแหน่งงานด้านการปกครองและตุลาการ สำหรับคนที่ทำงานในหน้าที่งานในแผนกนี้เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปกครองและการดูแลความเรียบร้อยให้เกิดขึ้นภายในสงฆ์ถือว่าเป็นงานหนักที่ทุกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางศาสนาจะต้องมีทั้งนี้ก็เพราะการบริหารจัดการองค์กรนั้นจะต้องดำเนินไปภายใต้การปกครองที่บริสุทธิ์ยุติธรรมและเป็นงานที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเรียบร้อย ดิฉันในองค์กรคณะสงฆ์^{๑๑๖} ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับดังต่อไปนี้คือ (๑) การรับบุคคลเข้าเป็นสมาชิกองค์กรคณะสงฆ์ (๒) การบัญญัติพระธรรมวินัย (๓) การวางระเบียบการลงโทษ (๔) การตัดสินอธิกรณ์ (๕) การส่งเสริมความสามัคคี (๖) การทำสังฆกรรมประเภทต่าง ๆ โดยโครงสร้างของงานดังกล่าวนี้สามารถที่จะพิจารณาได้ดังนี้

^{๑๑๖} วิ.มท. (ไทย) ๑/๒๑/๑๓-๑๔.

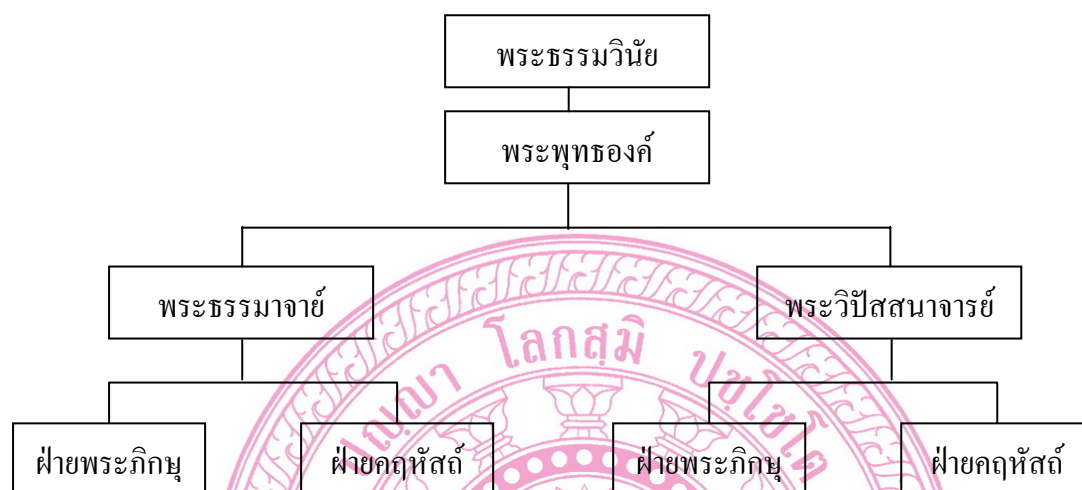
แผนภาพที่ ๒ การจัดคนตามลักษณะของงาน



(ข) ตำแหน่งงานด้านการให้การศึกษา เนื่องจากสังคมสงฆ์หรือองค์กรสงฆ์จัดเป็นองค์กรที่มีจุดประสงค์ในเรื่องของการศึกษา ดังนั้น จึงเป็นธรรมดาที่บุคลากรภายในองค์กรนั้นจะต้องมีภาระงานในด้านการให้การศึกษาตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา โดยการศึกษา นั้นต้องเป็นการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา คือการบรรลุธรรมในระดับต่าง ๆ กัน ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาตามกระบวนการ หรือตามลำดับขั้นของการศึกษา^{๑๑๘} ดังนี้ (๑) การแต่งตั้งผู้ให้การอบรมศึกษา หรือแสดงธรรม (๒) การให้ถืออุปัชฌาย์ และอาจารย์ (๓) การให้ถือนิสสัย (๔) สัทธวิหาริกวัตร (๕) อันเตวาสิกวัตร ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้การศึกษา ก็คือพระธรรมกถึก หมายถึง ผู้แสดงธรรมแก่ผู้อื่น พระธรรมอาจารย์ หมายถึง ผู้มีความเชี่ยวชาญในหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า พระวิปัสสนาจารย์ หมายถึง ผู้ที่เป็นอาจารย์ในทางด้านวิปัสสนาและสมณะสามารถเป็นหลักในการสอนหลักวิปัสสนากัมมัฏฐานแก่พระภิกษุสามเณรและผู้สนใจได้ โดยหลักการจัดคนให้เหมาะสมกับงานตามนัยนี้ สามารถพิจารณาได้จากแผนภาพดังต่อไปนี้

^{๑๑๘} วิ.ม.หา. (ไทย) ๑/๒๑/๑๓-๑๔.

แผนภาพที่ ๓ แสดงหลักการจัดตำแหน่งหน้าที่งาน



(ค) ตำแหน่งงานด้านการเผยแผ่ศาสนา ในการบริหารบุคคลในองค์กรทางพระพุทธศาสนานั้น บุคคลากรที่ทำหน้าที่การเผยแผ่ถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเนื่องจากการที่พระพุทธศาสนาจะดำรงอยู่ได้นานหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่การเผยแผ่เป็นหลัก โดยการเผยแผ่นั้นเป็นการประกาศเผยแผ่คำสอนด้วยการส่งเสริมให้มีการศึกษาและการปฏิบัติ^{๑๑๙} ซึ่งถือว่างานหลักในด้านการเผยแผ่นั้นจะต้องมีหน้าที่หลักใน (๑) การส่งเสริมงานด้านการเผยแผ่ (๒) การจัดส่งบุคคลไปทำงานด้านการเผยแผ่ที่ยังที่ต่าง ๆ (๓) การตรวจเยี่ยม แนะนำวิธีการเผยแผ่ ซึ่งเมื่อว่ากันตามหลักการแล้วพระภิกษุทั้งหมดในทางพระพุทธศาสนานั้นเมื่อพระภิกษุในทางพระพุทธศาสนาศึกษาจบ คือการบรรลุนิพพานแล้วก็จะทำหน้าที่ในการเผยแผ่หลักคำสอนในทางพระพุทธศาสนาแก่คนทั่วไป ดังนั้นงานหลักของพระพุทธศาสนาอีกประการหนึ่งก็คือการเผยแผ่

(ง) ตำแหน่งงานด้านสาธารณูปการ คือ การดูแลนวัตรกรรม การก่อสร้างเสนาสนะที่อยู่อาศัยและการใช้คนให้ทำงาน^{๑๒๐}

^{๑๑๙} วิ.ม. (ไทย) ๔/๓๒/๔๐.

^{๑๒๐} วิ.ฐ. (ไทย) ๓/๒๕๔-๓๒๓/๘๕-๑๕๐.

(๒) การจัดคนตามลักษณะของงานที่จัดเป็นแผนก (Department)

ในโครงสร้างการบริหารงานบุคคลในทางพระพุทธศาสนานั้น ในประเด็นเรื่องการจัดการหรือจัดสรรตำแหน่งงานนั้นเราจะพบว่า นอกจากจะจัดตำแหน่งตามลักษณะงานหลักแล้วก็ ยังมีการจัดตำแหน่งตามลักษณะงานที่เป็นแผนก หมายความว่า เป็นการจัดกลุ่มของคน ที่ทำงานที่มี ลักษณะคล้าย ๆ กัน ซึ่งคนที่ทำงานในลักษณะงานเช่นนี้ในองค์กรคณะสงฆ์ ได้แก่ การสมมติ แต่งตั้ง เจ้าหน้าที่ทำการแทนสงฆ์ให้เป็นผู้มีหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง ตามแต่สงฆ์จะเห็นสมควร ด้วยกิจนั้น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรคณะสงฆ์ เพราะการที่คนมาอยู่ร่วมกันเป็นคณะ ย่อมมีกิจการอัน เป็นกลางที่เรียกว่าเป็นของคณะเกิดขึ้น คณะนั้นต้องจัดคนในคณะให้รับหน้าที่ทำกิจการนั้นเป็น แผนก ๆ^{๑๒๑} โดยการจัดแบ่งงานแบบการจัดกลุ่มงานตามแผนกงานของการจัดองค์กรคณะสงฆ์นั้น เราสามารถที่จะพิจารณาเป็นประเภทได้ดังต่อไปนี้

๑) เจ้าอธิการแห่งจีวร ประกอบไปด้วยผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ ผู้รับจีวร เรียกว่า จีวรปลุกหาชะ^{๑๒๒} ผู้เก็บจีวร เรียกว่า จีวรนิทหะ ผู้แจกจีวร เรียกว่า จีวรภาษชะ^{๑๒๓} ภิกษุรูป เดียวกันอาจทำหน้าที่ทั้ง ๓ ประการก็ได้ โดยการสมมติในคราวเดียวกัน

๒) เจ้าอธิการแห่งอาหาร ประกอบไปด้วยผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ เป็นผู้ แจกภัตร เรียกว่า ภัตตุเทศกะ^{๑๒๔} เป็นผู้แจกยา เรียกว่า ยาคุภาษชะ เป็นผู้แจกผลไม้ เรียกว่า ผลภาษชะ เป็นผู้แจกของขบเคี้ยว เรียกว่า ขัชชภาษชะ^{๑๒๕}

^{๑๒๑} สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส, วินัยมุข (เล่ม ๓) หลักสูตรนักธรรมชั้นเอก, พิมพ์ครั้งที่ ๒๘, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๕๓ – ๖๒.

^{๑๒๒} วิ.ม.(บาลี) ๕/๓๔๒/๑๔๓. วิ.ม.(ไทย) ๕/๓๔๓/๒๐๓.

^{๑๒๓} วิ.ม.(บาลี) ๕/๓๔๓/๑๔๕. วิ.ม.(ไทย) ๕/๓๔๓/๒๐๖.

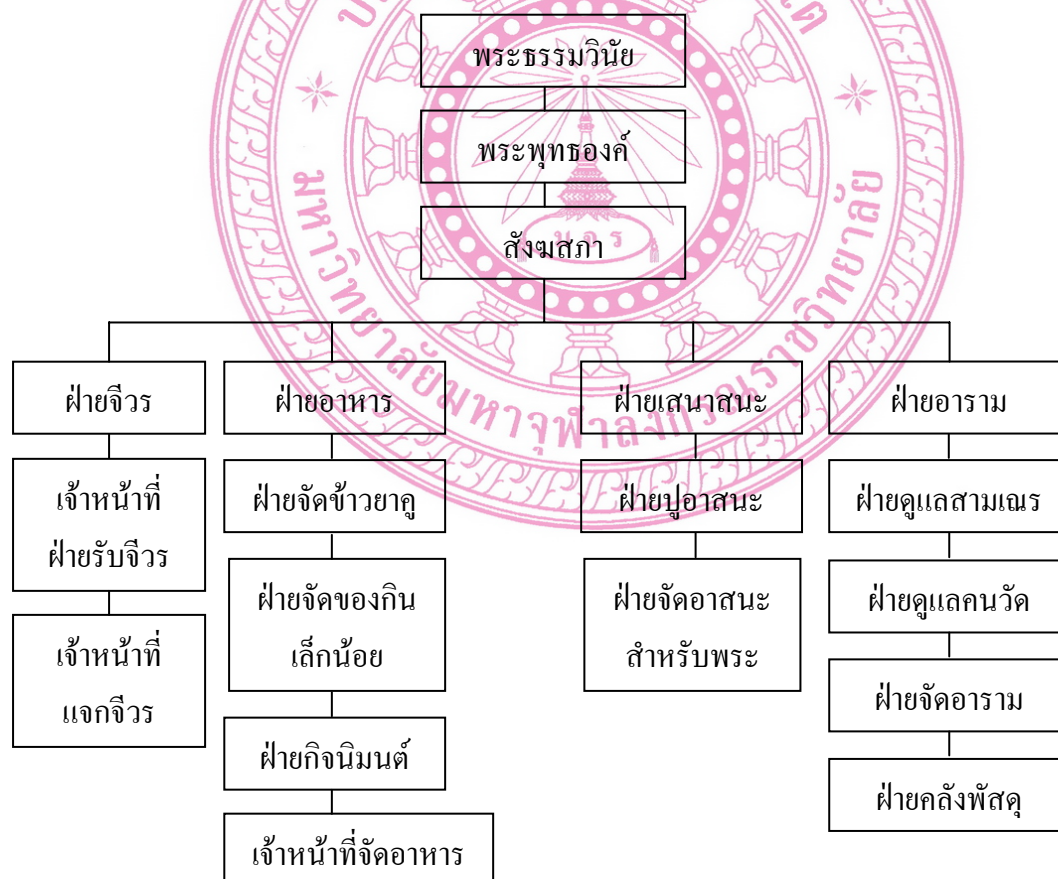
^{๑๒๔} เป็นผู้แจกยา เรียกว่า ยาคุรทชะ เป็นผู้แจกผลไม้เรียกว่า ผลคชชะ เป็นผู้แจกของเคี้ยว เรียกว่า ขัชชภาษชะ ซึ่งมีคำสมมติอย่าง ๆ ภิกษุรูปเดียวกันทั้ง ๔ หน้าที่ก็ได้ ถ้าได้รับอนุมัติจากสงฆ์และภิกษุผู้ เป็นอธิการแห่งอาหารพึงละเว้นอคติ ๔, วิ.ป. (ไทย) ๘/๔๖๓/๖๖๒-๖๖๓. ภัตตุเทศกะ แปลว่า ผู้แจกภัตตาหาร หมายถึง ภิกษุผู้ได้รับการแต่งตั้งจากสงฆ์ให้มีหน้าที่จัดพระไปรับภัตตาหาร ดูเทียบใน วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๘๐ – ๓๘๓/๔๑๒-๔๑๕, วิ.จู. (ไทย) ๖/๑๘๕ – ๑๘๖/๒๒๒ – ๒๒๕, อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๐/๓๑ – ๓๒, วิ.จู.อ. (บาลี) ๓/๒๓๕/๓๕๖ – ๓๖๖.

^{๑๒๕} มหา(ไทย) ๑/๓๘๐-๓๘๓/๔๑๒-๔๑๕ วิ.จู. (ไทย) ๖/๑๘๕-๑๘๖/๓๐๐-๓๐๕. อง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๒๐/๓๑-๓๒. วิ.อ.๓/๓๒๕/๓๕๖-๓๖๓. วิ.มหา(ไทย) ๕/๓๔๒/๒๐๓. อง.ปญจก.อ.๓/๒๓๒/๕๔. อง.ปญจก (ไทย) ๒๒/๒๓๒/๓๕๕.

๓) เจ้าอธิการแห่งเสนาสนะ ประกอบไปด้วยผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ เป็นผู้มีหน้าที่แจกเสนาสนะ เรียกว่า เสนาสนคหาปกะ^{๑๒๖} เป็นผู้แต่งตั้งเสนาสนะ เรียกว่า เสนาสนปัญญาปะ^{๑๒๗} ภิษุรูปเดียวอาจรับทั้ง ๒ หน้าที่ได้

๔) เจ้าอธิการแห่งอาราม ประกอบไปด้วยผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ มีหน้าที่เป็นผู้ใช้คนทำการวัด เรียกว่า อารามิกเปสกะ ผู้มีหน้าที่ใช้สามาเณร เรียกว่า สามเณรเปสกะ เป็นผู้มีหน้าที่ดูแลกรรม เรียกว่า นวกัมมิกะ^{๑๒๘}

โดยการแต่งตั้งสมมติพระภิกษุ เพื่อทำหน้าที่แทนสงฆ์ในสังฆกรรมต่าง ๆ พระพุทธเจ้าทรงวางหลักการกำหนดคุณสมบัติไว้แตกต่างกันตามแต่ละชนิด โดยหลักกว้าง ๆ นั้น จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติ คือ เว้นจากอคติ ๔ และเป็นผู้ฉลาดและรู้จักกิจนั้น ๆ เป็นอย่างดี^{๑๒๙} เป็นต้น จึงจะได้รับการแต่งตั้งจากสงฆ์ให้ทำหน้าที่ตามกิจที่เกิดขึ้นนั้น ๆ ดังปรากฏใน แผนภาพที่ ๔ แสดงหลักการแต่งตั้งตามหน้าที่



^{๑๒๖} วิ.อ.๓/๓๑๘/๒๒๘-๓๔๑.

^{๑๒๗} วิ.ฐ.(ไทย)๖/๑๘๕-๑๕๒/๓๐๐-๓๐๕.

^{๑๒๘} วิ.ม.(ไทย)๕/๓๔๓/๒๐๕-๒๐๖.

^{๑๒๙} วิ.ม.(ไทย)๕/๓๔๒/๒๐๓.

(๓) การจัดคนตามลักษณะของงานลักษณะงานที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน

(Specialization of work)

ในการจัดตำแหน่งงานทางพระพุทธศาสนานั้นได้มีการจัดตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากความชำนาญเฉพาะด้าน หรือพิจารณาถึงความถนัดและความสามารถส่วนบุคคลที่เรียกว่า “เอตทัคคะ” ^{๓๐} ที่พระพุทธองค์ทรงแต่งตั้งให้แก่พระสาวกในฐานะที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมในด้านนั้น ๆ ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้มีผู้เชี่ยวชาญและมีความสามารถยิ่งในหลากหลายสาขาด้วยกัน โดยพระพุทธองค์ทรงเป็นองค์ประธานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา (Specialized Field) ดังนั้น ความเชี่ยวชาญจึงเป็นหลักการสำคัญประการหนึ่งของพุทธศาสนา เพราะเริ่มต้นจากปัญญา และนำปัญญานั้นไปจัดอริยสัจและปกป้องตนเองจากการครอบงำของกิเลสทั้งหลาย ^{๓๑} พระพุทธองค์ทรงเรียกผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายนี้ว่า เอตทัคคะ คือ ผู้เป็นเลิศในสาขาตามฐานะของความเชี่ยวชาญ ^{๓๒} ของแต่ละบุคคล

จะเห็นได้ว่า การจัดการะหน้างานให้เหมาะสมกับบุคคลตามหลักการของพระพุทธเจ้านั้น เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะต้องจัดสรรให้เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ สำหรับองค์กร การบริหารงานบุคคล มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการะหน้างานเช่นกัน เริ่มจากการจัดโครงสร้างอัตราค่าจ้าง การจัดคนตามลักษณะของงานในหน้าที่หลัก การจัดคนตามลักษณะของงานที่จัดเป็นแผนก และการจัดคนตามลักษณะของงานลักษณะงานที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งในแต่ละแผนกก็จะต้องมีการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยดูแลแต่ละหน่วยงานอยู่ เพื่อกอหนุนงานให้ปึกษาและช่วยแก้ไขปัญหาดัง ๆ ได้

๒.๒.๓ การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔

ปัจจัย ๔ สิ่งจำเป็นชีวิต สิ่งจำเป็นเบื้องต้นของชีวิต สิ่งที่ต้องอาศัยเลี้ยงอัตภาพ ประกอบด้วย (๑) จีวร (๒) บิณฑบาต (๓) เสนาสนะ และ (๔) คิลานปัจจัย

๑) จีวร (ผ้าห่ม)

จีวร ถือว่าเป็นปัจจัยที่ ๑ อย่างหนึ่งของพระภิกษุสงฆ์ ตามความหมายของคำว่า “จีวร” หมายถึง ผ้าที่ใช้ห่มของพระภิกษุในพระพุทธศาสนา ผืนใดผืนหนึ่ง ในจำนวน ๓ ผืนที่เรียกว่า ไตรจีวร คือผ้าชีนอกหรือผ้าทาบซ้อน (สังฆาฏิ) ผ้าห่ม (อุตราสงค์) และผ้าห่ม (อันตราวาสก)

^{๓๐} อ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๘๘ – ๒๓๔/๒๕ – ๓๐.

^{๓๑} บุญทัน ดอกโรสง, หลักการบริหารองค์กร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๒๘), หน้า ๒๘๓.

^{๓๒} อ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๘๘ – ๒๔๓/๒๕ – ๓๑.

แต่ในภาษาไทย นิยมเรียกเฉพาะผ้าห่ม คือ อุตราสงค์ ว่าจีวร ซึ่งมีขนาดที่กำหนดตามพุทธบัญญัติ ในสิกขาบทที่ ๑๐ แห่งรัตนวรรค ปาจิตตีย์ ข้อที่ ๔๒^{๓๓} คือ มิให้เท่าหรือเกินกว่าสุทตจีวร ซึ่ง ยาว ๕ คืบ กว้าง ๖ คืบ โดยคืบพระสุทต ผ้าทำจีวรที่ทรงอนุญาตมี ๖ ชนิด ดังที่ตรัสว่า

“ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตจีวร ๖ ชนิด คือ ๑. โขมะ (ผ้าเปลือกไม้) ๒. กปปาสิกะ (ผ้าฝ้าย) ๓. โกเสยยะ (ผ้าไหม) ๔. กัมพล (ผ้าขนสัตว์) ๕. สาณะ (ผ้าป่าน) ๖. กังคะ (ผ้าที่ทำด้วยของผสมกัน)”^{๓๔}

ทั้งนี้ ยังมีสีต้องห้ามสำหรับจีวร คือ นิลกะลั่น (สีเขียวคราม) ปีตกะลั่น (สีเหลือง) โลหิตกะลั่น (สีแดง) มัญญชฎฐ์กะลั่น (สีบานเย็น) กัณหาละลั่น (สีดำ) มหารังครัตน์ลั่น (สีแดงมหารงค์)^{๓๕} อรรถกถาอธิบายว่า สีอย่างหลังตะขาบ แปรกันมาว่า (สีแดง) มหานามรัตตลั่น (สีแดงมหานาม) ในอรรถกถาอธิบายว่าสีแถมกัน อย่างสีใบไม้เหลือง บ้างว่าสีกลีบดอกปทุมอัน แปรกันมาว่า (สีชมพู) ทั้งนี้ สีที่รับรองกันมาคือสีเหลืองเจือแดงเข้ม หรือสีเหลืองหม่น เช่น สีข้อมแก่นขนุน ที่เรียกว่าสีกรัก

สำหรับจีวรนี้ พระพุทธเจ้าโปรดให้พระอนันต์ออกแบบจัดทำตามรูปนาของขามคร ^{๓๖} ทำให้มีรูปลักษณะเป็นระเบียบแบบแผน โดยทรงกำหนดให้เป็นระเบียบแบบแผน โดยทรงกำหนดให้เป็นผ้าที่ถูกตัดเป็นชิ้น ๆ นำมาเย็บประกอบกันขึ้นตามแบบที่จัดวางไว้ ชิ้นทั้งหลายต่าง ๆ เป็น กุสี อัณฑกุสี มณฑล อัณฑมณฑล วิวัฏฐะ อนุวิวัฏฐะ คีเวยยะ ชังเขยยะ พาหันตะ ทั้งนี้ เมื่อเป็นผ้าที่ถูกตัด ก็เป็นของเศร้าหมองด้วยศัสตรา คือมีดาหิ เสียวรูป เสียวความสวยงาม เสื่อมค่า เสียวราคา สมควรแก่สมณะ และพวกคนที่ประสงค์ร้ายไม่พึงจ้องอยากได้

มีพุทธบัญญัติว่า จีวรผืนหนึ่ง ๆ ต้องตัดเป็นปญฺจกะ (มีส่วนประกอบห้าชิ้น หรือห้าผืนย่อย ชิ้นใหญ่หรือผืนย่อยนี้ ต่อมาในชั้นอรรถกถา เรียกว่า “ขัณฑ์” จึงพูดว่าจีวรห้าขัณฑ์) หรือเกินกว่าปญฺจกะ (พูดอย่างอรรถกถาว่า มากกว่า ๕ ขัณฑ์ เช่น เป็น ๗ ขัณฑ์ ๘ ขัณฑ์ หรือ ๑๑ ขัณฑ์) ตามพุทธบัญญัติเดิมนั้น จีวรทั้ง ๓ (คือ สังฆาฏิ อุตราสงค์ และอันตราวาสก) ต้องเป็นผ้าที่ถูกตัดเป็นชิ้น ๆ นำมาเย็บประกอบกันขึ้นอย่างทีกล่าวข้างต้น แต่ภิกษุบางรูปทำจีวร เมื่อจะให้ป็นจีวรผ้าตัดทุกผืน ผ้าไม่พอ^{๓๗} จึงเป็นเหตุปรารถนาให้มีพุทธานุญาตยกเว้นว่า

^{๓๓} วินย. (ไทย) ๒/๓๓๖/๕๑๑.

^{๓๔} วิ.มหา. (ไทย) ๕/๓๓๕/๒๐๐.

^{๓๕} วินย. (ไทย) ๕/๑๖๕/๒๓๔.

^{๓๖} วินย. (ไทย) ๕/๑๔๕/๒๐๒.

^{๓๗} วินย. (ไทย) ๕/๕๓/๑๓๓.

“ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตจีวรผ้าตัด ๒ ผืน จีวรผ้าไม่ตัด ๑ ผืน” เมื่อผ้ายังไม่พอ ก็ตรัสอนุญาตว่า “ภิกษุทั้งหลายเราอนุญาตจีวรผ้าไม่ตัด ๒ ผืน จีวรผ้าตัด ๑ ผืน” ถึงอย่างนั้น ก็มีภิกษุที่ผ้ายังไม่พออีก จึงตรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราอนุญาตให้เพิ่มผ้าเปลาะ แต่ผ้าไม่ตัดเลยหมดทุกผืน ภิกษุไม่พึงใช้ รูปใดใช้ต้องอาบัติทุกกฏ”^{๑๓๘}

ในสมัยต่อมา นิยมคำว่า “ขันฑ์” มาใช้เป็นหลักในการกำหนดและเรียกชื่อส่วนต่าง ๆ ของจีวร ทำให้กำหนดง่ายขึ้นอีก ดังได้กล่าวแล้วว่า จีวรมีอย่างน้อย ๕ ขันฑ์ คือ จีวรที่มีรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าผืนหนึ่งนี้ เมื่อคลี่แผ่ออกไปตามยาว จะเห็นว่ามีขันฑ์ คือผ้าผืนย่อยขนาดประมาณเท่า ๆ กัน ยาวตลอดจากบนลงล่าง ๕ ผืน เรียงต่อกันจากซ้ายไปสุดขวา ครอบเป็นจีวร ๑ ผืน ขันฑ์ทั้ง ๕ นี้ แต่ละขันฑ์มีส่วนประกอบครบในตัว คือ มี ๒ กระทง ได้แก่ กระทงใหญ่ เรียกว่า มณฑล กับกระทงเล็ก (ราวครึ่งของกระทงใหญ่) เรียกว่า อัณฑมณฑล ระหว่างมณฑลกับอัณฑมณฑล มีเส้นคั่นดูคั่นนาขวาง เรียกว่า อัณฑกฐิ มณฑล กับอัณฑมณฑล และอัณฑกฐิ รวมเป็นขันฑ์หนึ่ง โดยมีเส้นคั่นระหว่างขันฑ์นั้น กับขันฑ์อื่น อยู่สองข้างของขันฑ์ ดูคั่นนาขึ้น เรียกว่า กฐิ เมื่อรวมเป็นจีวรครบผืน (นิยมเรียงขันฑ์ที่ต่อกัน ให้ด้านมณฑลกับด้านอัณฑมณฑลสลับกัน) มีผ้าขอบจีวรทั้งสี่ด้าน เรียกว่า อนุวต (แปลว่าพลั่วตามลม, อนุวตก็เป็นกฐิอย่างหนึ่ง) ขันฑ์แต่ละขันฑ์มีชื่อเรียกเฉพาะต่างกันไป (ตามคำอธิบายของอรรถกถา คือ ขันฑ์กลาง ชื่อวิวัฏฐะ (แปลตามศัพท์ว่า คลี่ขยายออกไป) ขันฑ์ที่อยู่ข้างวิวัฏฐะทั้งสองด้าน ชื่ออนุวิวัฏฐะ (แปลตามศัพท์ว่าคลี่ขยายไปตาม) ขันฑ์ที่อยู่ขอบนอกทั้งสองข้าง ชื่อพาหันตะ (แปลว่าสุดแขน หรือปลายพาดบนแขน) นี้สำหรับจีวร ๕ ขันฑ์ ถ้าเป็นจีวรที่มีขันฑ์มากกว่านี้ (คือมี ๗ ขันฑ์ขึ้นไป) ขันฑ์ทุกขันฑ์ที่อยู่ระหว่างวิวัฏฐะกับพาหันตะ ชื่อว่าอนุวิวัฏฐะทั้งหมด (บางที่เรียกให้ต่างกันเป็น จูพานุวิวัฏฐ์ กับมหานุวิวัฏฐ์)

นอกจากนี้ มีแผ่นผ้าเย็บทบเดิมลงไปตรงที่หุ้มคอ เรียกว่า คิเวยยะ และแผ่นผ้าเย็บทบเดิมลงไปตรงที่ถูกแขน เรียกว่า ชังเมยยะ (นี้ว่าตามคำอธิบายในอรรถกถา แต่พระมติของสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ในหนังสือวินัยมุข เล่ม ๒ ว่า ในจีวรห้าขันฑ์ ๆ กลาง ชื่อคิเวยยะ เพราะเมื่อห่มจีวร อัณฑมณฑลของขันฑ์ นั้นอยู่ที่คอ ขันฑ์ถัดออกมาทั้ง ๒ ข้าง ชื่อชังเมยยะ เพราะอัณฑมณฑลของ ๒ ขันฑ์นั้น อยู่ที่แขนในเวลาห่ม ขันฑ์ถัดออกมาอีกทั้ง ๒ ข้าง ชื่อพาหันตะ เพราะอัณฑมณฑลของ ๒ ขันฑ์นั้น อยู่ที่แขนในเวลาห่ม) ต่อมา มีเหตุการณ์อันเป็นกรณีต่างหาก ซึ่งเป็นข้อปรารภให้ทรงอนุญาตลูกคุม (คัณฐิกา) และรังคุม (ปาสกะ)^{๑๓๙}

^{๑๓๘} วินย. (ไทย) ๕/๑๖๑/๒๑๕.

^{๑๓๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.อาร์.พรินติ้ง เมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๖๓-๖๖.

การใช้เครื่องนุ่งห่มในพระพุทธศาสนานั้น พระพุทธเจ้าทรงสอนให้พระภิกษุสงฆ์ กำหนดพิจารณาก่อนจะใช้เครื่องนุ่งห่มความว่า

“ภิกษุทั้งหลายในธรรมวินัยนี้ พิจารณาโดยแยกคายแล้ว ใช้สอยจีวรเพื่อป้องกันความหนาว ความร้อน เหลือบยุง ลม แดด และสัมผัสแห่งสัตว์เลื้อยคลานเพียงเพื่อปกปิดอวัยวะที่ก่อให้เกิดความละอาย”^{๑๔๐}

บทพิจารณาดังกล่าวแสดงให้เห็นวัตถุประสงค์และประโยชน์จริงที่จะได้รับจากเครื่องนุ่งห่ม นั่นคือเพื่อป้องกันบรรเทาอันตรายจากธรรมชาติหนาว ร้อน ฝนตกและช่วยบำบัด บรรเทาอันตรายจากสัตว์จำพวกเห็บ ยุง เป็นต้น ที่สำคัญเพื่อปกปิดอวัยวะที่ควรปิด หากไม่ปกปิดเป็นเรื่องน่าอาย เสื่อมเสียถูกตำหนิติเตียนได้

การนุ่งห่มตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวมานี้จะช่วยให้คนไม่ไปให้ความสำคัญแก่คำนิยมแฟชั่นต่าง ๆ ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน การใช้เครื่องนุ่งห่มตามวัตถุประสงค์ก็เป็นการมาสร้างความเดือดร้อนให้แก่ตนเอง เช่น การใช้ผ้าไตรจีวรของพระภิกษุสามเณร พระอานนท้ออกแบบมา ๒,๕๐๐ กว่าปีแล้วยังคงใช้ได้คืออยู่และคงใช้ได้ไปอีกนาน เพราะอานวยประโยชน์ให้เต็มตามวัตถุประสงค์ของการใช้เครื่องนุ่งห่มนั้น พระพุทธเจ้าทรงเน้นหนักในด้านความสะอาด การทะนุถนอม ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์คุณค่าของเครื่องนุ่งห่มเหล่านั้น^{๑๔๑} เมื่อเครื่องนุ่งห่มเหล่านั้นขาดหากอยู่ในวิสัยที่จะซ่อมซุนปะได้ก็ควรทำ หากขาดมากแล้วให้ปะใช้ตามควรแก่ชนิดผ้า ขอนี้พระอานนท์เถระได้แสดงวิธีการใช้จีวรที่พระเจ้าอุเทนแห่งกรุงโกสัมพีนครทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการหมุนเวียนใช้ (Recycle) นำกลับมาใช้ใหม่ (Reuse) นำกลับไปผลิตใหม่ (Reduce) ความว่า

“พระอานนท์ได้แจกจีวรใหม่ให้กับภิกษุทั้งหลาย ผู้มีจีวรเก่า แล้วเก็บจีวรเก่าที่มีอยู่เดิมนั้นให้เป็นผ้าเพดาน แล้วเอาผ้าเพดานเก่าเป็นผ้าปลอกฟูก แล้วเอาผ้าปลอกฟูกเก่าเป็นผ้าปูพื้น แล้วเอาผ้าปูพื้นเก่า เป็นผ้าเช็ดเท้า แล้วเอาผ้าเช็ดเท้าเก่า เป็นผ้าเช็ดธูลี แล้วเอาผ้าเช็ดธูลีเก่าขยำกับโคลนแล้วฉาบทาฝา พระเจ้าอุเทนทรงเห็นว่า พระอานนท์ได้นำผ้าไปใช้อย่างคุ้มค่า จึงได้ถวายผ้าอีกจำนวน ๕๐๐ ผืนแก่พระอานนท์”^{๑๔๒}

จะเห็นได้ว่าในการดำเนินชีวิตบนพื้นฐานความต้องการปัจจัย ๔ โดยเฉพาะการปฏิบัติต่อเครื่องนุ่งห่ม คือ จีวรที่ทรงอนุญาต ๓ ผืน เหลือจากนั้นจัดเป็นของสาธารณะจะไม่ถือเป็นกรรมสิทธิ์ส่วนตัว จึงถือได้ว่าเป็นการดำเนินชีวิตแบบพอเพียง

^{๑๔๐} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๓/๒๒.

^{๑๔๑} บ.สุ. (ไทย) ๒๕/๓๕๔/๕๕๒.

^{๑๔๒} วิ.จ. (ไทย) ๓/๓๘๘-๓๘๙.

ผู้วิจัยเห็นว่า พระพุทธเจ้าสอนให้พระสงฆ์ใช้สอยปัจจัยสี่แบบพอดี อย่างมีจุดหมายชัดเจน เช่น ก็ทรงชี้จุดประสงค์ไว้ว่า เพื่อกันร้อน กันหนาว กันเหลือบ กันขุง กันริน กันไร กันหนาว กันร้อน และปกปิดอวัยวะที่ก่อให้เกิดความละอาย หากพระสงฆ์ใช้สอยจีวรตรงตามจุดประสงค์นี้ครบถ้วนก็ถือว่า ได้ใช้ผ้าจีวรอย่างพอดี คือสำเร็จประโยชน์ของการมีผ้าจีวร

สำหรับผู้ครองเรือนจะประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับบุคคล สถานที่หน้าที่การงานว่า มีความจำเป็นต้องนุ่งห่มอย่างไร การนุ่งห่มในสถานการณ์นั้นๆ มีจุดมุ่งหมายอย่างไร เมื่อเข้าถึงจุดประสงค์ของการนุ่งห่มนั้นได้ครบถ้วนก็ถือว่าพอดี ถือว่าเหมาะสมตามกาลเทศะ

๒) บิณฑบาต (อาหาร)

อาหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำรงชีวิต พระพุทธศาสนาจึงมีหลักคำสอนเรื่องการบริโภคอาหารโดยการพิจารณาเสียก่อนจึงบริโภคปัจจัย ๔ ให้เป็นไปตามความหมายและประโยชน์ของสิ่งนั้น พิจารณาให้เห็นคุณค่าแท้คือประโยชน์และความจำเป็นของสิ่งนั้นและคุณค่าเทียมคือสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ไม่มีความจำเป็นหรือสิ่งที่เกินความจำเป็นไม่ติดอยู่กับรูปเสียง กลิ่น รส ค่านิยม หรือกระแสนิยมของสังคม (ปัจจัยปัจเจกขณะ)^{๑๔๓} และความรู้จักประมาณในการบริโภค ไม่ฟุ่มเฟือย สุรุ่ยสุร่ายจนเกินความจำเป็นของการดำรงชีพหรือฐานะความเป็นอยู่ (โกชน มัตตัญญุต)^{๑๔๔} การบริโภคอาหารจึงต้องอาศัยหลักพิจารณา เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ลักษณะคุณค่าของอาหารให้ถ่องแท่ง่อนที่จะบริโภค คำสอนจึงมุ่งให้พิจารณาคด้วยปัญญาก่อนหรือในขณะที่บริโภค ใช้สอยและหลังบริโภคใช้สอย ถ้าหากไม่พิจารณาถือว่าการบริโภคเช่นนั้น เป็นการบริโภคของคนเป็นหนี้แทนที่จะได้ประโยชน์จากการบริโภค ดังที่พระพุทธองค์ทรงสอนพระภิกษุในการพิจารณาก่อนจะบริโภค ความว่า

“ภิกษุในธรรมวินัยนี้ พิจารณาโดยแยกคายแล้ว จึงฉันอาหาร มิใช่เพื่อเล่น มิใช่เพื่อมัวเมา มิใช่เพื่อตกแต่ง มิใช่เพื่อประดับ แต่ฉันเพียงเพื่อให้ร่างกายนี้ดำรงอยู่เพื่อให้ร่างกายนี้ดำเนินไปได้ เพื่อระงับความลำบาก เพื่ออนุเคราะห์พรหมจรรย์ อย่างเดียวเท่านั้น ด้วยมนสิการว่า เราจักบำบัดเวทนาเก่า ไม่ให้เวทนาใหม่เกิดขึ้น การดำเนินชีวิตของเรา ความไม่มีโทษและความอยู่สบายจักมีได้ด้วยวิธีการอย่างนี้ พิจารณาอาหารเปรียบกับน้ำมันสำหรับหยอดเพลลา ผ้าปิดแผล และเนื้อของบุตรประพาศิธรรมอันเป็นส่วนสุครอบ คือโกชนมัตตัญญุตภายใน ไม่ทำลายเขตแดน นี้ชื่อว่าธรรมอันเป็นส่วนสุครอบคือโกชนมัตตัญญุต”^{๑๔๕}

^{๑๔๓} ปัจจัยปัจเจกขณะ คือ พิจารณาใช้สอยปัจจัย ๔ ให้เป็นไปตามความหมายและประโยชน์ของสิ่งนั้น ไม่บริโภคด้วยตัณหา, ดูรายละเอียดใน วิสุทธิ. ๑/๑๔-๑๘/๑๗-๓๖.

^{๑๔๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๐/๒๕๖.

^{๑๔๕} พุ.ม. (ไทย) ๒๕/๑๕๕/๕๘๕.

กรณีดังกล่าวนี้ เป็นจุดเริ่มต้นที่พระพุทธองค์ตรัสสอนแก่พระภิกษุสงฆ์ ให้รู้จักพิจารณาก่อนบริโภคอาหาร เพราะอาหารที่บริโภคเข้าไปเป็นอาหารของร่างกาย เพื่อให้ร่างกายดำรงอยู่ได้ บรรเทาความหิวเก่า ป้องกันความหิวใหม่ เมื่อบริโภคตามวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่เป็นโทษเพราะไม่ตกเป็นทาสของอาหาร ความผาสุกย่อมเกิดขึ้นและจะเป็นกำลังในการสร้างความคิดบำเพ็ญธรรมจนสามารถขึ้นสู่ขั้นสูง คือ กำจัดกิเลสได้เป็นลำดับต่อไป

นอกจากนี้ พระพุทธเจ้าทรงแสดงหลักการครองเรือนสำหรับคฤหัสถ์ ไว้ดังนี้

“ผู้อยู่ครองเรือนไม่ควรคบหาญาติสาคร^{๑๔๖} เป็นภรรยา ไม่ควรบริโภคอาหารอันมีรสอร่อยแต่ผู้เดียว ไม่ควรสืงเสพกล่าวถ้อยคำอันให้ติดอยู่ในโลก เพราะว่าคำอันให้ติดอยู่ในโลกนี้ไม่เป็นทางเจริญแห่งปัญญา”^{๑๔๗}

สำหรับหลักการเข้าถึงแห่งปัญญานั้น จะต้องมีการศึกษาและการปฏิบัติธรรมอันสมควรแก่ธรรม^{๑๔๘} ส่วนกรณีของอาหารเป็นได้ทั้งคุณและโทษ คือถ้าใครบริโภคอาหารโดยเข้าใจวัตถุประสงค์ความเดือดร้อนที่ตนจะพึงได้จากอาหารก็จะมียาก แต่ถ้าบริโภคอาหารตามรสนิยมนอกจากจะยึดในรสอาหารนั้น หมายถึงคุณค่าของอาหารถูกกำหนดด้วยลิ้น ขณะเดียวกันก็ยังตกเป็นทาสอดตาที่ถูกปรุงขึ้นด้วยรสนิยม ความเดือดร้อนจะเป็นความเดือดร้อนที่ถาวร เพราะคนที่ตกเป็นทาสของอาหาร จะต้องแสวงหาอาหารทั้งที่เป็นอาหารกาย และอาหารทางประสาท สัมผัสส่วนอื่นอยู่ร่ำไป คำสอนที่เกี่ยวกับอาหารนั้นเริ่มด้วยการกำหนดพิจารณาให้เห็นประโยชน์ที่แท้จริงจากการบริโภคอาหาร เพื่อทำให้หยุดกระวนกระวายเพราะรู้จักประมาณในการบริโภคอาหาร คือบริโภคอาหารแต่พอดี ไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป คนที่บริโภคอาหารที่เกินความต้องการของร่างกาย ทำให้รู้สึกอึดอัดง่วงนอน พระพุทธเจ้าทรงประทานแนวคิดให้ พระเจ้าปเสนทิโกศล ซึ่งเสวยพระกระยาหารมากกว่าปกติ ไว้ดังนี้

“เมื่อใด บุคคลผู้ถูกความง่วงเหงาหาวนอน บริโภคมาก ชอบแต่นอนกลิ้งเกลือกไปมา เมื่อนั้น เขาย่อมมีปัญญาเฉื่อยชา ชอบเข้าห้องเป็นอาจิน เหมือนสุกรอ้วนที่เขาขุนด้วยเศษอาหารจะนั้น”^{๑๔๙} พระเจ้าปเสนทิโกศลได้สำนึก จึงเสวยอาหารตามที่ทรงแนะนำ ทำให้มีความสบายไม่อึดอัดและง่วงนอนอย่างแต่ก่อน ส่วนในขั้นสี่ คืออุโบสถศีล ในข้อที่ ๖ กำหนดให้งดเว้นจากการ

^{๑๔๖} ญาติสาคร หมายถึง ภรรยาของคนอื่น ผู้ครองเรือนไม่พึงประทุษร้าย (เป็นชู้) ในภรรยาของ

คนอื่น, คุรยละเอียดใน พ.ช.อ. (ไทย) ๑๐/๑๔๕๒/๒๒๖.

^{๑๔๗} พ.ช.ม. (ไทย) ๒๘/๑๔๕๒/๔๑๐.

^{๑๔๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๑/๒๘๖.

^{๑๔๙} พ.ช. (ไทย) ๒๕/๓๒๕/๑๓๔.

บริโภคอาหารในเวลาวิกาล^{๕๐} นอกจากจะมีผลในการประหยัดแล้วยังช่วยให้ผู้รักษาอุโบสถสามารถบำเพ็ญความดีที่สูงขึ้นไปได้ง่ายขึ้นด้วย ในขั้นการบำเพ็ญเพียรทางจิตทรงแสดงหลักกรรมฐานข้อหนึ่งไว้ เรียกว่า “อาหารแปดกัณฐิก”^{๕๑} คือพิจารณาให้เห็นความปฏิกลแห่งอาหาร เมื่อคนพิจารณาตามนัยที่ทรงแสดงไว้จะช่วยบรรเทาความอยากดื่ม อยากลิ้มจนถึงวังไโล่ความอยากออกไปได้มาก จะช่วยลดปัญหาในการบริโภคได้เป็นอย่างมาก และมีส่วนช่วยสร้างภูมิคุ้มกัน และป้องกัน มิให้ความต้องการทางกายและจิตถูกชักจูงด้วยคุณค่าเทียมหรือภาพลักษณ์ที่ชั่ววนกิเลส ดัชนีอันจะนำมาซึ่งการสร้างอิตถาวรในวิญญาน ความกระวนกระวายเพราะอาหารไม่ถูกปาก บรรเทาความอยากกินอยากลิ้มเกินพอดีจะ ไม่เกิดขึ้นและก่อความเดือดร้อนเพราะเหตุแห่งการพิจารณาโดยแยกคายด้วยปัญญาแล้วบริโภค

จะเห็นได้ว่า พระพุทธเจ้าสอนให้พระสงฆ์ฉันภัตตาหารอย่างระมัดระวังตั้งใจ ไม่ประมาท มิได้ฉันภัตตาหารเพื่อความเพลิดเพลินสนุกสนาน มิใช่ฉันภัตตาหารเพื่อเพิ่มพลังกาย มิใช่ฉันภัตตาหารเพื่อประดับตกแต่ง ฉันเพียงเพื่อให้ร่างกายดำรงอยู่ได้

ทั้งนี้ พระพุทธเจ้ายังวางมาตรฐานในการตรวจสอบผลการฉันภัตตาหารว่า เมื่อฉันอาหารนั้นๆ เข้าไปแล้ว สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ไม่มีโทษและอยู่อย่างผาสุกคือไม่หิวเกินไปและไม่อึดอัด ด้วยเหตุนี้เอง พระพุทธเจ้าจึงทรงห้ามพระสงฆ์มิให้เสพสิ่งที่มีพิษมีภัยเข้าสู่ร่างกายทุกชนิด เพื่อไม่ทำให้ร่างกายเป็นพิษเป็นโทษไปด้วย อนึ่งหลักการรับประทานอาหารพระพุทธเจ้าวางหลักไว้ว่า ฉันอาหารน้อย ย่อยง่าย โรคน้อย อายุยืน เมื่อพระสงฆ์ฉันภัตตาหารบนหลักการเหล่านี้ ย่อมเป็นการฉันอาหารอย่างพอดี สำเร็จประโยชน์

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการพิจารณาอาหารก่อนที่จะบริโภคทำให้เรารู้จักการรับประทานอาหารอย่างมีสติ มีปัญญา รู้จักการพอประมาณในการบริโภค เพื่อให้ร่างกายนี้อยู่ได้ ไม่มีโรคภัย หากไม่รู้จักรับพิจารณา รับประทาน ตามแต่กิเลสที่ตนต้องการก็จะทำให้มีโรคภัยต่าง ๆ มากมาย อันจะส่งผลกระทบต่อกับการดำเนินชีวิต การทำงาน หากบุคคลในองค์กรรู้จักการบริโภคอย่างพอดีพอประมาณ ก็จะทำให้สุขภาพร่างกายดี มีชีวิตยืนยาว

^{๕๐} พ.พ. (ไทย) ๒๕/๒/๓.

^{๕๑} ส.ม. (ไทย) ๑๕/๒๕๐/๑๕๕.

๓) เสนาสนะ (ที่อยู่อาศัย ที่นั่งที่นอน)^{๕๒}

เสนาสนะถือเป็นหนึ่งในปัจจัย ๔ อย่าง ของมนุษย์ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีพ เพราะเป็นที่อยู่อาศัยในยามพักผ่อนอิริยาบถหรือทำกิจกรรมอย่างอื่นในชีวิตของตนและนอกจากนี้ยังใช้สำหรับประกอบกิจกรรมประจำวันของมนุษย์อีกด้วย กล่าวคือ บ้าน ตึก สำหรับคฤหบดี และโคนไม้ กุฏิ ถ้า สำหรับพระภิกษุเพื่อใช้สอยในกิจทั้งหลาย เพราะพระสงฆ์มีฐานะที่อยู่ที่อยู่ ๒ อย่าง หรือสองฝ่าย ประกอบด้วย ๑. ผู้หน้าที่ต่อการเล่าเรียนศึกษาพระธรรมวินัย เรียก คณฤชระ และ ๒. ผู้หน้าที่ต่อการปฏิบัติวิปัสสนา มุ่งฝึกหัดสัปปายะ วาจา ใจของตนให้บริสุทธิ์ เรียก วิปัสสนาธุระ^{๕๓}

พระพุทธเจ้าทรงมีพุทธประสงค์ ที่จะชี้ให้พุทธบริษัทรู้จักใช้สอยเสนาสนะอย่างมีจุดมุ่งหมายและใช้ความเฉลียวฉลาดหรือเกิดการพัฒนาคณะภาพชีวิตที่ถูกต้องดีงาม ไม่บริโภคนิยม เพราะต้นเหตุความละโมภของตน เป็นการสอนให้รู้จักวางรากฐานของการใช้สอยเสนาสนะมองเห็นคุณค่าของสิ่งอุปโลกและบริโลก เรียกว่าฝึกให้เป็นผู้ไม่โลภมากในเสนาสนะ ไม่หวงแหนและอภัยอาวรณ์ในเสนาสนะทั้งหลายทั้งปวง พร้อมทั้งสอนให้พิจารณาทั้งก่อนบริโภคนิยม บริโภค และหลังบริโภคเสร็จทุกครั้ง โดยเน้นให้สาวกคำนึงถึงเป้าหมายแท้ (real purpose) มิใช่เป้าหมายเทียม (artificial purpose) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาชีวิตตามแบบวัฒนธรรมพุทธที่พอเพียง พอใจ พอดี ใน ๓ อย่าง คือ

๑) เพื่อเปิดโอกาสให้มนุษย์ได้ใช้และพัฒนาความสามารถส่วนตัว

๒) เพื่อขัดอัตตา (Ego) ด้วยการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

๓) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตและบริการอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิต^{๕๔}

เมื่อพระสงฆ์ตระหนักถึงเป้าหมายที่สมบูรณ์เช่นนี้ ย่อมก่อให้เกิดระเบียบวินัยในการใช้สอยเสนาสนะอย่างระมัดระวัง สามารถมองเห็นกิเลสของตนหรือความต้องการของตนกับพระวินัยว่ามีข้อแตกต่างกันอย่างไร เพราะสิ่งทั้งมวลที่อยู่ในวัฏฏะ เกิดจากศรัทธาของประชาชน ทั้งนั้นจึงจำเป็นต้องต่อความสามัคคีของสงฆ์ จนสามารถทำลายความยึดมั่นถือมั่นในสังขารทั้งปวงและของตนลงได้

^{๕๒} เสนาสนะ คือ เสนะ “ที่นั่ง” อาสนะ “ที่นอน” หมายถึงที่อยู่อาศัย เช่น กุฏิ วิหาร และเครื่องใช้เกี่ยวกับสถานที่ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ แม้อาสนะ เมื่อใช้เป็นอาสนะก็เรียก เสนาสนะ (พระเทพเวที, (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๓๔๕.)

^{๕๓} พระมหาไพบูลย์ วัฏโล (เลิศฤทธิ์ธนะกุล), “การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเสนาสนะในพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔.

^{๕๔} สนิท ศรีสำแดง, พระพุทธศาสนา : กระบวนทัศน์ใหม่, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑๗-๑๑๘.

อีกประการหนึ่ง เป็นการป้องกันกระแสโลก หมายถึง สี เสียง รูป กลิ่น รส และสัมผัส ซึ่งอาจเป็นเหตุทำให้พุทธบริษัทไม่รู้จักรู้ป้องกัน แก้วใจ ว่าอะไรควรรับอะไรไม่ควรรับมีขอบเขตเพียงใดในกระแสของสื่อด้วย เพราะต้องใช้ปัญญาพิจารณาเครื่องอุปโภคบริโภคอย่างถูกต้อง ดังพระพุทธพจน์ว่า

ยานิ โสทานิ โลกสุมี สติ เตสํ นิวารณํ

โสดานํ สํวรํ พุริมิ ปญญาเขตติ ปิณฺณเยเร

ดูก่อนอชิตะ กระแสเหล่านี้ใด มีไหลอยู่ในโลก

สติเป็นเครื่องปิดกั้นกระแสเหล่านั้น

เราขอให้รู้จักรับ กระแสเหล่านั้นจะปิดกั้น

(ให้เด็ดขาด) ได้ด้วยปัญญา^{๑๕๕}

ตัวอย่างการก่อสร้าง เสนาสนะต่างๆ ที่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนานั้น ถือว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์มากพอสมควร เพราะเกี่ยวกับความปลอดภัยของผู้ใช้อาศัยประการหนึ่ง นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงประโยชน์ใช้สอยอีกด้วย ความจำเป็นในการก่อสร้างนี้ก็ต้องอาศัยประสบการณ์จากบุคคลผู้มีความรู้ความชำนาญ สมัยพุทธกาลมีพระเถระที่รับผิดชอบในหน้าที่ กำกับ ดูแลควบคุมการสร้างเสนาสนะ คือพระมหาโมคคัลลานเถระ เรียกว่า นวกัมมัญญาสี และมีพระภิกษุผู้จัดสรรแจกเสนาสนะที่สร้างเสร็จแก่พระภิกษุสงฆ์ไว้ใช้สอยอีกแผนกหนึ่ง เรียกว่า เสนาสนปัญญูปกะ ทั้งนี้เพื่อให้การควบคุม การใช้สอยเสนาสนะมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย เกิดเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการสิ่งปลูกสร้างที่ต้องลงทุนไป เพราะเสนาสนะทุกอย่างนี้เป็นของหมู่คณะซึ่งมีคฤหัสถ์สร้างถวาย (ทายก) หากไม่มีผู้ดูแล สิ่งของทั้งหลายก็ย่อมเสียหายไปจึงควรมีผู้ดูแลเสนาสนะของสงฆ์ด้วย ซึ่งเป็นการอนุโลมตามธรรมเนียมของสังคมนั้นๆ พระภิกษุที่ได้รับเอตทัคคะหรือฐานันดรเลิศกว่าภิกษุทั้งหลายด้านด้านจัดเสนาสนะและแจกภัตรจากพระสัมมาสัมพุทธเจ้าคือพระทัฬหฬลบุตร ดังเนื้อความที่ปรากฏในพระวินัยปิฎกว่าก็แล ท่านพระทัฬหฬลบุตร ได้รับแต่งตั้งแล้วย่อมจัดแจงเสนาสนะสำหรับหมู่ภิกษุผู้มีคุณสมบัติเสมอกันรวมไว้ที่เดียวกัน ดังนี้ คือ จัดแจงเสนาสนะสำหรับภิกษุผู้ทรงพระสูตรรวมกันไว้แห่งหนึ่ง ด้วยประสงค์ว่า ภิกษุเหล่านั้นจักชักซ้อมพระสูตรกันจัดแจงเสนาสนะสำหรับภิกษุผู้ทรงพระวินัยรวมกันไว้แห่งหนึ่ง ด้วยประสงค์ว่า ภิกษุเหล่านั้นจักวินิจจยพระวินัยกันจัดแจงเสนาสนะสำหรับภิกษุผู้ทรงพระอภิธรรมรวมกันไว้แห่งหนึ่ง ด้วยประสงค์ว่า ภิกษุเหล่านั้นจักสนทนาพระอภิธรรมกัน^{๑๕๖}

^{๑๕๕} พุ.จ.อ. (บาลี) ๓๐/๗๕/๑๕.

^{๑๕๖} พุ. ม. (ไทย) ๐๑/๓๘๒/๔๑๓-๔๑๔.

นับว่าท่านเป็นปราชญ์ด้านการจัดเสนาสนะในวัดอย่างมาก โดยคำนึงถึงเหตุผลและความเหมาะสมของบุคคลนั้นๆ หรือกิจกรรมนั้นๆ อย่างยิ่งท่านจึงได้คัดเลือกบุคคลและเสนาสนะไว้เป็นพวกๆ มิให้ปะปนกัน ทั้งเพื่อป้องกันความสับสนระหว่างอยู่ด้วยกันและประโยชน์ด้วย^{๕๗}

ดังนั้น การเลือกใช้สอยเสนาสนะของพระภิกษุจึงเป็นเรื่องสำคัญและต้องใช้ปัญญาประกอบทุกครั้ง เช่น ระเบียบในการใช้สอย เครื่องมือที่ดีคือสติ หมายถึง การคิดพิจารณาก่อนใช้นั่นเอง เพราะปัญญาย่อมเป็นเครื่องป้องกันกระแสความคิด ทำให้รู้จักความคิดต่อการกระทำที่ผิดจากพระวินัยบัญญัติ ในยุคที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในสังคมสมัย หากพระสงฆ์ใช้สอยแบบมิได้พิจารณาให้เห็นคุณค่าของเสนาสนะทุกอย่างแล้ว ก็ย่อมเกิดข้อเสียหาย ประชาชนก็ย่อมติเตียนกล่าวโทษเอาได้ พระสงฆ์จึงต้องรู้จักเลือกเฟ้นเสนาสนะอันจำเป็นทุกอย่าง เมื่อทำได้เช่นนี้สิ่งของทั้งหมดของประชาชนก็ย่อมเกิดประโยชน์สูงสุด ที่สำคัญเป็นวิธีอย่างหนึ่งให้พระสงฆ์ระมัดระวังตัวอยู่เสมอ ไม่มัวเมาที่อยู่สิ่งสมสิ่งของผิวดมณบริโภคน^{๕๘}

จะเห็นได้ว่า ที่อยู่อาศัยของพระสงฆ์แต่อดีตมักจะมีเพียง โคนต้นไม้ที่อาศัยหลบนอนให้ผ่านพ้นไปแต่ละคืนเพื่อให้ร่างกายได้พักผ่อนและทำความเพียรต่อไป ต่อมาเมื่อทวยหาทายิกา ขวนขวายถวายเสนาสนะแก่พระสงฆ์ พระพุทธเจ้าจึงทรงตรัสถึงการเลือกใช้สอยเสนาสนะเอาไว้ว่า เพื่อกันร้อน กันหนาว กันเหลือบ กันยุง กันริน กันไร เป็นที่หลักเรือนสำหรับการบำเพ็ญภาวนา หากพระสงฆ์ทั้งหลายใช้เสนาสนะ เพื่อจุดประสงค์ดังกล่าวโดยมีจุดหมายปลายทางอยู่ที่การบำเพ็ญภาวนาแล้วก็ไม่จำเป็นต้องมีเสนาสนะที่ใหญ่โตมโหฬารแต่อย่างใด มิเพียงตอบสนองจุดประสงค์ดังกล่าวก็กล่าวได้ว่าพอดีได้เช่นกัน ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้ ก็เช่นเดียวกับผู้ครองเรือน หากรู้จักการอยู่พอเพียง รู้ถึงวัตถุประสงค์ของการใช้ ก็ไม่จำเป็นต้องมีที่อยู่อาศัยใหญ่โต ให้เกินฐานะของตนเองจะส่งผลให้เกินหนี้สิน สร้างความทุกข์ใจให้กับตนเอง มากกว่าความสุขใจที่มีบ้านหลังใหญ่โต แม้ในองค์กรการทำงานก็เช่นเดียวกัน ก็ควรจะประมาณการสร้างอาคารให้เหมาะสม รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์การทำงานต่าง ๆ ให้พอเพียงตามจำนวนบุคลากร

^{๕๗} พระมหาไพฑูริย์ วิบุโล (เลิศฤทธิ์ธนะกุล), “การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเสนาสนะในพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, หน้า ๒๔-๒๕.

^{๕๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๗.

๔) คิลานปัจจัยเภสัชบริขาร หรือ เภสัช (ยาและอุปกรณ์รักษาโรค)^{๕๕}

การใช้ยารักษาโรค จากหลักคำสอนที่พระพุทธเจ้าได้แสดงถึง ประเภทของคนไข้ ในข้อความว่า ประเภทที่ ๑ คนไข้บางคนจะได้อาหาร คนพยาบาลเป็นที่สบายหรือไม่ก็ตาม ไม่อาจหายจากการอาพาธได้ ประเภทที่ ๒ คนไข้บางคนจะได้อาหาร คนพยาบาลอันเป็นที่สบายหรือไม่ก็ตาม ก็หายจากโรคได้ ประเภทที่ ๓ คนไข้บางคนจะได้อาหาร คนพยาบาลอันเป็นที่สบาย เท่านั้นจึงจะหายจากโรคได้

พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงอาศัยคนประเภทหลังเป็นหลัก จึงทรงประทานพุทธานุญาต ยา คนพยาบาล อาหาร เป็นพิเศษสำหรับคนป่วย ทำให้มีส่วนช่วยคนไข้ ๒ ประเภทแรกด้วย เหตุนี้จึงทรงสอนให้ภิกษุพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้ยาตามนัยว่า

“เราพิจารณาโดยแยกแล้ว รับประทานยา เพียงเพื่อบำบัดเวทนา มีอาพาธต่าง ๆ เป็นมูลอันเกิดขึ้นแล้ว เพื่อเป็นผู้หาความลำบากมิได้เป็นอย่างยิ่ง”

“ตรัสบอกยาสารอกแก่นุคคลผู้ปฏิบัติ ตรัสบอกยาถ่ายแก่นุคคลผู้ดำรงอยู่ในผล ตรัสบอกยารักษาโรคแก่นุคคลผู้ได้ผลแล้ว ตรัสบอกบุญเขตแก่นุคคลผู้แสวงบุญ”^{๕๖}

จะเห็นว่า การใช้นั้นก็เพื่อบรรเทาความเจ็บป่วย ต้องเลือกให้ยาให้ถูกกับโรคจึงจะหายจากการเจ็บป่วยนั้น แม้ว่ายุคสมัยจะเปลี่ยนไป แต่พวกยาสมุนไพรเป็นอันมากยังคงช่วยแก้โรคได้ ขอเพียงมีความรู้ ความเข้าใจถึงประเภท ชนิดของสมุนไพรเหล่านั้น การนำมาใช้ให้เหมาะให้ควร แก่โรคก็จะช่วยบำบัดโรคได้เป็นอย่างดี ในเภสัชขันธ์กะ มหาวรรคแห่งพระวินัยปิฎก พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงอนุญาตพืชที่เป็นยาและเภสัชที่ช่วยบรรเทาความหิวและโรค ดังนี้

(๑) ทรงอนุญาตให้พระฉันเภสัช ๕ คือ เนยใส เนยข้น น้ำมัน น้ำผึ้ง น้ำอ้อย ในเวลาวิกาลได้เมื่อถูกความหิวเสียดแทง

(๒) ทรงอนุญาตให้ใช้รากไม้บางชนิดเป็นยาได้ เช่น ขมิ้น จิง ว่านเปราะ ข่า อุดพิษ แผลก และรากพืชต่าง ๆ ที่ใช้เป็นยาได้

(๓) ทรงอนุญาตให้ใช้น้ำฝาดของพืชบางชนิดเป็นยาได้ เช่น น้ำฝาดสะเดา น้ำฝาดมูกมัน น้ำฝาดกระดอม หรือจีกา น้ำฝาดบรเพ็ด พายมือเหล็ก ถินพิมาน และน้ำฝาดที่เกิดจากพืชชนิดอื่น ๆ ใบไม้บางชนิดที่ใช้เป็นยาได้ ทรงอนุญาตให้น้ำสิ่งเหล่านั้นมาประกอบเป็นยา เช่น ใบสะเดา ใบมูกเมา ใบจีกา ใบกระดอม ใบแมงลัก ใบกระเพรา เป็นต้น

^{๕๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๕๕.

^{๕๖} ขุ.อป. (ไทย) ๓๒/๕๘๐/๘๕.

(๔) ทรงอนุญาตให้ใช้ผลไม้บางชนิดเป็นยาได้ เช่น สมอไทย สมอพิเภก มะขามป้อม พริก ลูกพลิงกาสา ดีปลี เป็นต้น และพืชบางอย่าง ยางของพืชเหล่านั้นใช้เป็นยาได้ เช่น มหาหิงค์ เป็นต้น พระพุทธเจ้ายังทรงประทานพุทธานุญาตให้ใช้เกลือเป็นยาได้ เรียกว่าประเภทนี้ว่า “โลณเภสัช” เช่น เกลือสมุทร เกลือสินเธาว์ เกลือโป่ง เกลือหุ้ง ภาชนะที่ทรงอนุญาตให้ใช้ ใส่ยาตา เช่น กลักยาตา ที่ทำด้วยกระดูก งา เขาสัตว์ ไม้้อ ไม้ไผ่ ไม้ทั่วไป ทำด้วยผลไม้ ทำด้วยยาง โลหะ เปลือกหอยสังข์ เป็นต้น เมื่อภาชนะที่บรรจุภาชนะชนิดต่าง ๆ ไม่มีค่ามากนัก แต่อาจรักษาให้มีความสะอาดพร้อมที่จะบำบัดโรคได้ ราคาของยาที่จะใช้ดื่ม หยอดจะน้อยลง แต่คนป่วยกลับได้ประโยชน์ คือหายจากโรคอันเป็นจุดหมายที่แท้จริงของการใช้ยา^{๖๖}

ดังนั้นสำหรับ คิลานปัจฉิมเภสัชบริหาร ยารักษาโรค พระพุทธเจ้าตรัสว่า ใช้เพื่อบำบัดความป่วยไข้เท่านั้น ไม่มีจุดประสงค์อย่างอื่น หากไม่ป่วยไม่ไข้ก็ไม่ต้องฉินยาแต่อย่างใด การฉินยาก็เพื่อตอบสนองจุดประสงค์แห่งการขจัดโรคเท่านั้น ไม่มีจุดประสงค์อื่นนอกเหนือไปจากนั้น หลักการเหล่านี้คือ หลักการแห่งความพอดี ที่ใช้สอยทรัพยากรตามความจำเป็นจนสำเร็จประโยชน์ทุกประการ จะใช้สอยสิ่งใด ก็ใช้สอยด้วย สติมนสิการ เสียก่อนว่า มีความจำเป็นแค่ไหน คุ่มค่าแค่ไหน หากพิจารณาแล้วไม่จำเป็นไม่คุ้มค่า ก็ดูรู้และปล่อยผ่านไป หากชีวิตของแต่ละคนดำรงอยู่ด้วยปัจจัยแก่การดำรงชีวิตกัน ก็จะไม่ก่อให้เกิดการแย่งชิงกัน ไม่ทำลายทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ไม่ก่อให้เกิดภัยพิบัติต่าง ๆ อันเกิดจากกิเลสของมนุษย์ ที่ส่งผลกระทบอยู่ในทุกวันนี้

ผู้วิจัยเห็นว่า การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔ ซึ่งได้แก่ (๑) จีวร (๒) บิณฑบาต (๓) เสนาสนะ และ (๔) คิลานปัจฉิม เถื่อน่าเป็นสิ่งที่สำคัญต่อพรภิกษุสงฆ์และมีความจำเป็น สำหรับคฤหัสถ์เช่นกัน ถึงแม้ว่าการดำเนินชีวิตด้วยปัจจัย ๔ ของพระภิกษุ จะแตกต่างกับคฤหัสถ์ก็ตาม แต่สิ่งที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้นั้นก็คือการดำรงชีวิตอยู่อย่างพอเพียง พอประมาณ ถ้าหากเราดำเนินชีวิตอยู่อย่างพอเพียงก็จะทำให้เราลดความอยากมีอยากได้ลง และไม่ทุกข์ใจมากกับการดำเนินชีวิต ซึ่งหลักการส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔ นี้ หากนำมาใช้ในองค์กร การบริหารงาน เพื่อให้บุคคลทุกคนรู้จักคุณค่าของการใช้สอย การอุปโภค บริโภค ก็จะทำให้ทุกคนเห็นถึงประโยชน์ของการใช้สอย และพึงระมัดระวังในการใช้ และรู้จักการเก็บ การออม ก็จะทำให้ชีวิตมีความสุขได้ คือสุขแบบพอเพียง พอประมาณ ไม่ละโมภ โลกมาก ไม่ทุจริต คดโกง อุทิศเพื่อหน้าที่การงาน และทำตนให้เป็นประโยชน์โดยการช่วยเหลือสาธารณประโยชน์ต่อผู้อื่น จึงเรียกได้ว่าเป็นความสุขแบบยั่งยืน ซึ่งหลักการของพระพุทธเจ้านี้มีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ให้ประชาชนอยู่อย่างพอเพียง และนำไปสู่ความยั่งยืน

^{๖๖} วิ.ม.ท. (ไทย) ๕/๒๖๐/๔๓.

๒.๒.๘ พุทธวิธีการบริหารบุคคล

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนาเริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวชที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธองค์ทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้บรรพชาอุปสมบทแก่กุลบุตรแบบบัญญัติคุณธรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่าพระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในสีมาที่ประกอบพิธีบรรพชาอุปสมบท

เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้วพระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์ โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่านัลลิมุตตะกะ คือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการนี้ก่อให้เกิดระบบโรงเรียนในวัดซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา

ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการฝึกฝนพัฒนามนุษยชาติตราบใดที่ยังไม่บรรลุนั้นพระอรหันต์ ก็ยังคงต้องศึกษาอบรมตลอดไปเรียกว่ายังเป็นเสาะ คือ ผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อบรรลุประโยชน์สูงสุด คือเป็นพระอรหันต์แล้วจึงเรียกว่าเป็น เอเสาะ คือ ผู้ไม่ต้องศึกษา

ส่วนกระบวนการจัดการศึกษาพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขา (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหาร จึงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าพระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายในการฝึกฝนพัฒนามนุษยชาติให้บรรลุถึงประโยชน์ตน ประโยชน์ผู้อื่น และประโยชน์สูงสุด คือความพ้นทุกข์ ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงเชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา

การศึกษอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธองค์ทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ากับการศึกษาอบรมในตามจรีต ๖ และที่สำคัญมาก ก็คือ พระพุทธองค์ทรงมุ่งให้สาวกลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ตมฺหะหิ กิจจํ อาตปฺปํ ตถาคตา เธอทั้งหลายจงทำความเพียรเองเถิด พระตถาคตเจ้าเป็นเพียงผู้ชี้บอกเท่านั้น”^{๖๒}

นอกจากนี้ เหล่าสาวก สาวิกาที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถตามที่พระพุทธพจน์ทรงแต่งตั้งพระสาวก สาวิกาเป็นเอตทัคคะในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว

^{๖๒} พ.ร. (บาลี) ๒๕/๒๓๖/๖๔, พ.ร. (ไทย) ๒๕/๒๓/๑๑๓.

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนามีระบบการให้รางวัลและการลงโทษกล่าวคือ ใครทำดี ก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ ดังพระบาลีที่ว่า “นิกฺขณฺเห นิกฺขหารหํ ขมฺมกฺกํทํขมฺมํ ยกฺโขยํกํทํขมฺมํ”^{๖๓} เราจะเข้าใจกระบวนการให้รางวัลและการลงโทษได้ดี จากเรื่องในเกสียสูตรในการบริหารงานบุคคลเป็นตัวอย่าง ดังนี้

วันหนึ่งสารถิผู้ฝึกม้าชื่อนายเกสียเข้าไปเฝ้าพระพุทธองค์ แล้วทูลถามว่า พระพุทธองค์ทรงมีวิธีฝึกคนอย่างไร พระพุทธองค์ทรงย้อนถามว่านายเกสียมีวิธีฝึกม้าอย่างไร นายเกสียกราบทูลว่า ใช้ ๓ วิธีคือ วิธีนุ่มนวล วิธีรุนแรง วิธีผสมผสาน คือมีทั้งนุ่มนวลและรุนแรง

พระพุทธองค์ตรัสถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร

นายเกสียกราบทูลว่า ถ้าฝึกไม่ได้ผลก็ฆ่ามาทิ้งเสียเพราะปล่อยไปทำให้เสียชื่อเสียงสถานเกสียวิทยา

พระพุทธองค์ตรัสว่า พระองค์ทรงใช้ทั้ง ๓ วิธีฝึกคนเหมือนกันคือ ใช้วิธีนุ่มนวลกับคนที่ควรให้กำลังใจ ใช้วิธีรุนแรงกับคนที่ควรตำหนิห้ามปรามและใช้วิธีผสมผสานกับคนที่ควรยกย่องเมื่อถึงคราวยกย่อง และตำหนิเมื่อถึงคราวต้องตำหนิ

นายเกสียทูลถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร

พระพุทธองค์ตรัสว่า ก็มีการฆ่าทิ้งเหมือนกัน

นายเกสียทูลถามว่า การฆ่าไม่สมควรสำหรับสมณะมิใช่หรือ

พระพุทธองค์ทรงอธิบายว่า ในวินัยของพระอริยะเจ้า การฆ่าหมายถึง การเลิกการกล่าวสั่งสอน คนที่พระพุทธองค์เลิกว่ากล่าวสั่งสอนย่อมหมดโอกาสเจริญปัญญาในพระธรรมวินัย^{๖๔}

สรุปว่า การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา มีกระบวนการต่าง ๆ ที่พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงไว้ ซึ่งไม่แตกต่างกับกระบวนการบริหารบุคคลในปัจจุบัน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการรับคนเข้ามาบวช การฝึกอบรมและพัฒนา เมื่อฝึกอบรมไม่ได้สอนไม่ได้ สุดท้ายก็ให้ออกพระพุทธองค์ใช้หลักกรรม หรือธรรมาธิปไตยในการบริหารบุคคล และพิจารณาบุคคลตามหลักบัวสี่เหล่า ซึ่งหลักธรรมคำสอนเหล่านี้สามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารบุคคลในปัจจุบันได้

^{๖๓} บุ.ชา.จตุตถาริ.ส. (ไทย) ๒๗/๑๕/๕๕๗.

^{๖๔} พระมหาเกษินแสง ธรรมสาโร (แช่ลี), “พุทธวิธีการบริหารคณะสงฆ์ในพระพุทธศาสนาเถรวาท : ศึกษาเฉพาะกรณีการใช้หลักอุเบกขา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗.

นอกจากนี้ยังมีพุทธวิธีการบริหาร ที่พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงไว้ ในส่วนอื่น ๆ มีดังนี้

๑) หลักการปกครองบุคคลโดยหลักธรรมาธิปไตย

พุทธวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พุทธบริษัท ๔) หลักการปกครองบุคคลโดยหลักธรรมาธิปไตย ได้แก่อธิปไตย ๓ ประการ ระบบการสั่งการของพระพุทธเจ้าแต่ละครั้งนั้นเป็นที่ยอมรับได้ง่าย เพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงงูใจในการทำความคิด ซึ่งเรียกว่า อธิปไตย ๓ ประการ ดังนี้

(๑) อัตตาธิปไตย การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจตนเป็นที่ตั้ง

(๒) โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดทัศนะหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง

(๓) ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือ ยึดธรรมคือหน้าที่ที่สำคัญ

นอกจากนี้ พระพุทธเจ้าได้ทรงบริหารกิจการพระศาสนาหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพุทธศาสนาไปตามค่านิยม และคำสั่งรณรงค์ของชาวโลก การบริหารของพระองค์ยึดธรรมเป็นหลัก คือ หลักการสร้างประโยชน์สุข เพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงยึดธรรมาธิปไตยเป็นหลักนี้เอง จึงไม่มีการตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระพุทธองค์ ทั้งนี้เพราะทรงประสงค์ให้คณะสงฆ์ปกครองกันเอง โดยยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครองดังที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสว่า “ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้วแก่เธอทั้งหลายหลังจากเราล่วงไป ก็จะเป็นศาสดาของเธอทั้งหลาย”^{๑๖๕}

ซึ่งปรากฏว่าภายหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้วไม่นาน พระมหากัสสปะได้ปฏิบัติตามพุทธพจน์นี้โดยเรียกประชุมพระอรหันต์ ๕๐๐ รูป เพื่อสังคายนาพระธรรมวินัยให้เป็นหมวดหมู่สำหรับใช้เป็นหลักอ้างอิงในการบริหารกิจการพระศาสนา นับแต่นั้นมาการบริหารกิจการพระศาสนาที่ยึดพระธรรมวินัยในพระไตรปิฎกเป็นหลัก โดยมีคณะสงฆ์เป็นองค์กรบริหารสูงสุดสืบต่อทุกวันนี้^{๑๖๖}

๒) หลักการลงโทษสงฆ์ (ตักเตือน – ขับออกจากหมู่ – ลงพรหมทัณฑ์)

การตักเตือนหรือตำหนิจากพุทธองค์ นั่นคือ การที่ติภิกขุในพระพุทธศาสนาที่ไม่อยู่ในพระวินัย โดยมีตัวอย่างที่เห็นได้จากตอนที่พระองค์ได้กล่าวตำหนิภิกขุที่เป็นผู้ผิดจากพระปาฏิโมกข์ ตัวอย่าง เช่น พระผู้มีพระภาคพุทธเจ้าทรงตำหนิว่า ดังนี้

^{๑๖๕} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๖/๑๖๔.

^{๑๖๖} พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาโน (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๔๐ – ๔๑.

“โมฆบุรุษทั้งหลาย การกระทำของ พวกเธอไม่สมควร ไม่คล้อยตาม ไม่เหมาะสม ไม่ใช่กิจของสมณะ ใช้ไม่ได้ ไม่ควรทำ โฉนพวกเธอจึงพากันกล่าวอวดอุตริมนุสสรธรรมของกัน และกันให้พวกคฤหัสถ์ฟัง เพราะเห็นแก่ปากแก่ท้องเล่า พวกเธอใช้มิดขำแหละ โฉนคณคว้านท้อง ยิ่งดีกว่าการกล่าวอวดอุตริมนุสสรธรรมของกันและกันให้พวกคฤหัสถ์ฟัง เพราะอะไรเล่าเพราะผู้ใช้ มิดขำแหละ โฉนคณคว้านท้องก็จะพึงถึงความตายหรือทุกข์ปางตายเพราะการกระทำนั้นเป็นเหตุ...”^{๑๖๗}

การลงพรหมทัณฑ์ เป็นวิธีการที่สังคมพุทธใช้จัดการกับคนคือด้าน คนว่ายาก คนไม่สำนึกในความผิด ให้กลับตัวกลับใจ เป็นวิธีการมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล แต่จริง ๆ การลงพรหม ทัณฑ์นั้นเป็นการทำด้วยเมตตาจิตทำด้วยความรักไม่ใช่ด้วยความเกลียด ไม่ได้มุ่งหวังประทุษหรือ ลงโทษ แต่มุ่งที่จะให้คนคือด้านที่สร้างปัญหาให้สังคมได้กลับใจ ซึ่งประโยชน์ก็จะตกอยู่กับคน ๆ นั้นเองด้วย ที่สำคัญคือเป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลมาแล้ว

๓) หลักการวางกฎระเบียบการอยู่ร่วมของคณะสงฆ์ (พระวินัย)

(๑) หลักการบัญญัติพระวินัยปิฎก (บาลี : วินยปิฎก) ถือเป็นส่วนหนึ่งของพระไตรปิฎก เป็นประมวลกฎข้อบังคับ เกี่ยวกับความประพฤติของเหล่าสงฆ์ ทั้งภิกษุ และภิกษุณี ทว่า พระวินัย ปิฎกนั้นมิได้มีแต่กฎข้อบังคับเท่านั้น หากยังมีเนื้อหาสะท้อนประวัติศาสตร์ของอินเดียในสมัยพุทธกาล ด้วย รวมทั้ง ขนบธรรมเนียม ประเพณี และประวัติดังบุคคลสำคัญบางท่านในยุคนั้น เช่น ชีวิตโกมารภักจ์ เดิม นั้น พระวินัยปิฎกแบ่งได้เป็น ๑ หมวดใหญ่ ๆ ได้แก่

ภาค ๑ สุตตวิภังค์ ภาค ๒ ขันธกะ ภาค ๓ ปริวาร

ในภายหลังมีการแบ่งเป็น ๕ ส่วน และถือเป็นหลักในการจำแนกหมวดพระวินัยมาจนปัจจุบัน ดังนี้

ก. มหาวิภังค์ เนื้อหาเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งการบัญญัติพระวินัย และข้อวินัยของ พระสงฆ์ ๒๒๐ ข้อ กับวิธีพิจารณาข้อพิพาทอีก ๗ ข้อ รวม ๒๒๗ ข้อ

ข. ภิกขุ วินัยของพระภิกษุณี ที่ไม่ซ้ำกับพระภิกษุ ๑๓๐ (ภิกษุณีมีวินัย ๓๑๑ ข้อ)

ค. มหาวรรค แบ่งได้เป็น ๑๐ หมวดย่อย ๑๐ ขันธกะ กำหนดภิกษุสงฆ์ และ กิจการเกี่ยวกับภิกษุสงฆ์ ได้แก่ มหาขันธกะ อุโบสถขันธกะ วัสสูปนาสิกขันธกะ ปาวรณาสังขันธกะ จัมมขันธกะ เกสัชขันธกะ กฐินขันธกะ จีวรขันธกะ จัมเปยขันธกะ และโกสัมพีขันธกะ

ง. จุลวรรค แบ่งเป็น ๑๒ หมวดย่อย หรือ ๑๒ ขันธกะ เกี่ยวกับระเบียบความ เป็นอยู่ของภิกษุ ภิกษุณี และเรื่องสังคายนา ได้แก่ กรรมขันธกะ ปริวาสกขันธกะ สมุจจยขันธกะ สมถขันธกะ ขุททกวัตถุขันธกะ เสนาสนขันธกะ สังฆเภทขันธกะ วัตตขันธกะ ปาฏิโมกข์ฐปน ขันธกะ ภิกขุณีขันธกะ ปัญจสตักขันธกะ และสัตตสตักขันธกะ

^{๑๖๗} วิ.มหา. (ไทย) ๑/๑๕๓/๑๘๐.

จ. ปริวาร เป็นข้อปลีกย่อยต่าง ๆ และคู่มือถามตอบซักซ้อมเกี่ยวกับพระวินัย^{๖๘}

สรุปว่า หลักการลงโทษสงฆ์ หลักการวางกฎระเบียบการอยู่ร่วมของคณะสงฆ์ ซึ่งจะต้องมีพระธรรมวินัย เป็นข้อบังคับใช้ เพื่อให้พระภิกษุสงฆ์ปฏิบัติตาม เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ เช่นเดียวกันหลักการบริหารบุคคลในปัจจุบัน ก็จะต้องใช้กฎระเบียบวินัยและการควบคุม เป็นข้อบังคับ เพื่อการปกครองคนหมู่มาก ให้เป็นไปด้วยความมีระเบียบเรียบร้อย เมื่อมีบุคคลที่กระทำความผิด ก็จะต้องมีกฎการลงโทษ เช่น การย้าย การให้ออกจากงาน

๔) การยกบุคคลมาเป็นแบบอย่าง

พระสาวกผู้ได้รับการยกย่องจากพระพุทธเจ้าให้เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ เช่น พระสารีบุตร เป็นเอตทัคคะในบรรดาภิกษุสาวกผู้มีปัญญาใหญ่ พระมหาโมคคัลลานะ เป็นเอตทัคคะในบรรดาผู้มีฤทธิ์ พระมหากัสสปะ เป็นเอตทัคคะในบรรดาผู้ทรงคุณ...พระอานนท์ เป็นเลิศในบรรดาผู้เป็นพหูสูตร...มีสติ...ผู้มีความเพียร...ผู้เป็นอุปัฏฐาก เป็นต้น

ทั้งพระสารีบุตร และพระโมคคัลลานะได้รับแต่งตั้งจากพระพุทธเจ้าให้เป็นอัครสาวกฝ่ายขวา และฝ่ายซ้าย ตามลำดับ^{๖๙}

เอตทัคคะ^{๗๐} เป็นตำแหน่งทางพุทธศาสนาที่พระบรมศาสดาได้ประทานแต่งตั้งให้พุทธบริษัท คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ผู้มีความรู้ความสามารถเด่นกว่าท่านอื่น ๆ ในด้านนั้น ๆ และแต่ละตำแหน่ง พระพุทธองค์ได้ประทานแต่งตั้งเพียง รูปเดียว ท่านเดียวเท่านั้น

เหตุผลที่พระองค์ทรงยกย่องพุทธบริษัททั้ง ๔ ไว้ในตำแหน่ง^{๗๑} คือ

๑) ได้รับการยกย่องตามเรื่องที่เกิดขึ้น (อตุปปัตติโต) ได้แสดงความสามารถให้ปรากฏโดยสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ได้แสดงความสามารถออกมาให้ปรากฏ โดยสอดคล้องในเหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้น ๆ

๒) ได้รับการยกย่องตามที่ได้สะสมบุญมาในอดีตชาติ (อาคมันโต) ได้สร้างบุญสะสมในด้านนั้นมาตั้งแต่อดีตชาติ พร้อมทั้งตั้งจิตปรารถนา เพื่อบรรลุตำแหน่งนั้นด้วย

^{๖๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๓ - ๔๔.

^{๖๙} อญ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๔/๒๕.

^{๗๐} พระครูกัลยาณสิทธิวัฒน์ (สมาน กลุยาณธมฺโม / พรหมอยู่), เอตทัคคะ ในพระพุทธศาสนา, หน้า ๓๕.

^{๗๑} จำเนียร ทรงฤกษ์, ชีวิตประวัติพุทธสาวก ประวัติพระอัครจริยะมหาเถระเมื่อครั้งพุทธกาล เล่ม ๑, หน้า ๗๘ - ๘๐.

๓) ยกย่องตามความเชี่ยวชาญ (จิณณวลิโต) มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเป็นพิเศษ

๔) ได้รับการยกย่องตามความสามารถเหนือผู้อื่น (คุณาติเรกโต) มีความสามารถในเรื่องที่ทำ กล่าวคือ มีความสามารถในเรื่องที่ทำให้ ได้รับตำแหน่งเอตทัคคะเหนือกว่าผู้อื่นที่มีความสามารถอย่างเดียวกัน^{๑๖๒}

สรุปว่า สังคมพุทธประกอบด้วยบุคคล ๔ กลุ่ม เรียกว่าพุทธบริษัท ๔ ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก และอุบาสิกา บุคคลทั้ง ๔ กลุ่มมีบทบาทสำคัญในการช่วยกันรักษาพระศาสนา การประกาศพระศาสนาและสืบสานต่อพระธรรมวินัย มิใช่หน้าที่ของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว แต่เป็นหน้าที่ของบุคคลทั้ง ๔ หรือพุทธบริษัท ๔ ดังพระพุทธพจน์ที่ตรัสฝากพระธรรมวินัยไว้แก่พุทธบริษัท ๔ ว่า “เมื่อตถาคตปรินิพพาน ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในธรรมวินัยยังมีความเคารพยำเกรงใน พระศาสนา ในพระธรรม ในพระสงฆ์ ในสิกขา ในกันและกัน นี้แลเป็นเหตุปัจจัยให้สัตถธรรมตั้งมั่นอยู่นาน”^{๑๖๓} พระพุทธพจน์นี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้มีหน้าที่รักษาพระศาสนาก็คือพุทธบริษัททั้ง ๔ กล่าวโดยสถานะก็คือทั้งพระสงฆ์และคฤหัสถ์

๕) ตัวอย่างเอตทัคคะในพระพุทธศาสนา

ก) เอตทัคคะฝ่ายพระภิกษุสงฆ์

การบริหารพระภิกษุสงฆ์หรือสถาบันสงฆ์ในสมัยพุทธกาลนั้น พระพุทธเจ้าจะทรงดูแลด้วยพระองค์เอง และทรงแต่งตั้งบุคคลเป็นแบบอย่างด้วยพระองค์เอง และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารคณะสงฆ์ครั้งพุทธกาล ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างพระภิกษุสงฆ์ที่ได้รับการแต่งตั้งจากพระพุทธเจ้า ดังนี้

(๑) พระสารีบุตรเถระ เอตทัคคะด้านเป็นผู้มีปัญญามาก^{๑๖๔}

หลักการบริหารของพระสารีบุตรเถระ ในฐานะเป็นคู่อาภรรยาคู่ครองของพระพุทธองค์ มีหน้าที่ในการประกาศ เผยแผ่พระพุทธศาสนา และคอยแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดจนบทบาทในการเป็นพระอุปัชฌาย์อบรมสั่งสอนพระภิกษุ สามเณร อุบาสก อุบาสิกาให้อยู่ในกติกาที่เหมาะสมแก่พระธรรมวินัย และได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะพระธรรมเสนาบดี^{๑๖๕} ได้เป็นอย่างดีสมกับที่พระพุทธเจ้าทรงให้ความไว้วางใจทุกประการ

^{๑๖๒} พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาโน (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, หน้า ๔๑.

^{๑๖๓} อ.จ. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๒๐๑/๓๔๓.

^{๑๖๔} อ.จ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๘๕/๒๕.

^{๑๖๕} พระธรรมเสนาบดี (พระสารีบุตร), คุราขละเถียรใน พ.ว.อ. ๖๕๖/๑๘๕.

(๒) พระมหาโมคคัลลานเถระ เอตทัคคะในทางผู้มีฤทธิ์

หลักการบริหารของพระมหาโมคคัลลานเถระ ในฐานะเป็นคู่้อัครสาวกเบื้องซ้ายของพระพุทธองค์ มีหน้าที่ในการสนับสนุนคู่้อัครสาวกเบื้องขวาในการประกาศ เผยแผ่พระพุทธศาสนา และการแก้ปัญหาต่างๆ ตลอดจนให้การอบรมสั่งสอนพระภิกษุ สามเณร อุบาสก อุบาสิกาและบุคคลทั่วไป เป็นผู้ประสานความสามัคคีให้กับหมู่ภิกษุ เป็นผู้ตอบคำถามแก่เจ้าลัทธิ เทวดาและสัตว์ผู้เกิดในยมโลก เป็นผู้แสดงฤทธิ์ เพื่อปราบยศแก่ภิกษุผู้คึกคะนอง เศรษฐีผู้เป็นมิจฉาทิฎฐิ สัตว์ผู้มีฤทธิ์มากและดุร้าย และท้าวสักกะผู้มาประมาท เป็นคู่สนทนากับภิกษุหมู่เทพบุตร เทพธิดาบนเทวโลก และสัตว์ผู้เกิดในยมโลก แล้วนำเรื่องราวมาประกาศแก่มนุษย์ในมนุษยโลก จนเป็นที่ศรัทธาเลื่อมใสและยอมรับนับถือ^{๑๖๖}

(๓) พระอานนทเถระ เอตทัคคะในทางผู้เป็นพหูสูตร

หลักการบริหารของพระอานนทเถระ ในฐานะเป็นพุทธอุปัฏฐาก และคอยทำหน้าที่เก็บข้อมูลต่างๆ ที่พระพุทธองค์ทรงไปแสดงธรรมในสถานที่ต่างๆ แก่บุคคล แล้วนำมาท่องบ่นประกาศแก่คณะสงฆ์ โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระสูตร

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า พระอานนทที่ได้รับการสรรเสริญจากสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ให้เป็นเอตทัคคะ (เลิศ) ๕ ประการคือ ๑. เป็นผู้มั่งคั่ง รอบคอบ ๒. เป็นผู้มั่งคั่ง คือ ความทรงจำแม่นยำ ๓. เป็นผู้มีความเพียรดี ๔. เป็นพหูสูตร และ ๕. เป็นยอดของภิกษุผู้ปฏิบัติพระพุทธรเจ้า

(๔) พระมหากัสสปเถระ เอตทัคคะในทางผู้ทรงธุดงค์

หลักการบริหารของพระมหากัสสปเถระ ในฐานะที่เป็นผู้ที่มีมากทั้งพรรษาอายุ กาลและมากทั้งประสบการณ์ ในบรรดาพระอสีติมหาสาวกทั้งหลายนับได้ว่า ท่านเป็นพระมหาสาวกชั้นผู้ใหญ่ที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยใกล้ชิดกับพระพุทธเจ้ามากที่สุดรูปหนึ่ง ตามประวัติของท่านที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนามีพระไตรปิฎก เป็นต้น^{๑๖๗}

ผู้วิจัยพบว่า ท่านได้ทำหน้าที่อบรมสั่งสอนพระภิกษุและพุทธบริษัทอื่น ๆ จนมีภิกษุเป็นบริวารจำนวนมาก ท่านมีปกติสมาทานธุดงค์ ๓ ประการอย่างเคร่งครัด คือ ๑. ถี้อการ

^{๑๖๖} พระมหาสุชนา โรจนญาโณ (ยาสุกแสง), “การศึกษายาทบาทของพระมหาโมคคัลลานเถระในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๑๘.

^{๑๖๗} พระมหาวุฒิชัย วชิราเมธี (บุญถึง), “บทบาทในการรักษาพระธรรมวินัยของพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) : ศึกษาเฉพาะกรณีธรรมกาย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๗.

นุ่งห่มผ้าบังสุกุลเป็นวัตร^{๑๗๘} ๒. ถือการเที่ยววิณฑาตเป็นวัตร ๓. ถือการอยู่ป่าเป็นวัตร เพราะการปฏิบัติในธุดงค์คุณทั้ง ๓ ประการนี้อย่างเคร่งครัด พระบรมศาสดาจึงทรงยกย่องท่านในตำแหน่งเอตทัคคะ เป็นผู้เลิศกว่าภิกษุทั้งหลายในทางผู้ทรงธุดงค์ นอกจากนี้ พระบรมศาสดายังทรงยกย่องท่านอีก ๔ ประการ คือ ๑. เป็นผู้ที่มีธรรมเป็นเครื่องอยู่เสมอด้วยตถาคต เป็นผู้มักน้อยสันโดษภิกษุทั้งหลายควรถือเป็นแบบอย่าง ๒. เป็นผู้ไม่ละนอกราช วาจา และใจ ๓. เป็นผู้มิจิตประกอบด้วยเมตตา กรุณา แสดงธรรมแก่ผู้อื่น ๔. ทรงสอนภิกษุให้ประพฤติปฏิบัติชอบ โดยยกพระมหากัสสปะขึ้นเป็นตัวอย่าง

(๕) พระอรุณเวลกัสสปเถระ เอตทัคคะฝ่ายผู้มีบิรารมาก

หลักการบริหารของพระอรุณเวลกัสสปเถระ เป็นผู้ประกอบด้วยพรหมวิหารธรรมอันเป็นธรรมะสำหรับผู้ใหญ่ใช้ปกครองดูแลบิรารให้มีความสุข ซึ่งประกอบด้วย

- (๑) เมตตา ความรักใคร่ ประารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข
- (๒) กรุณา ความสงสาร ประารถนาจะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
- (๓) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี
- (๔) อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ

ด้วยคุณธรรมเหล่านี้ และอีกทั้งรู้จักบำรุงจิตใจบิรารด้วยการสงเคราะห์ ด้วยหลักธรรมและวัตถุสิ่งของ จึงทำให้ท่านสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจบิรารไว้ได้ เป็นที่รักเคารพของบิราร และเป็นพุทธสาวกรูปเดียวที่มีบิรารมากที่สุด พระพุทธองค์จึงทรงยกย่องท่านในตำแหน่งเอตทัคคะ เป็นผู้เลิศกว่าพระสาวกทั้งปวง ในฝ่ายผู้มีบิรารมาก^{๑๗๙}

พระพุทธเจ้าจะทรงแต่งตั้งบุคคลเป็นแบบอย่าง ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นเอตทัคคะในด้านต่าง ๆ เช่น พระสารีบุตรเถระ เอตทัคคะด้านเป็นผู้มีปัญญามาก พระมหาโมคคัลลานเถระ เอตทัคคะในทางผู้มีฤทธิ์ พระอานนทเถระ เอตทัคคะในทางผู้เป็นพหูสูต พระมหากัสสปะเถระ เอตทัคคะในทางผู้ทรงธุดงค์ และ พระอรุณเวลกัสสปเถระ เอตทัคคะฝ่ายผู้มีบิรารมาก ซึ่งพระภิกษุสงฆ์ที่ได้รับการยกย่องเหล่านี้ มีส่วนช่วยในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา การบริหารงาน การปกครองกับบุคคลหมู่มาก และอบรมสั่งสอนพระภิกษุ สามเณร อุบาสก อุบาสิกา ซึ่งหลักการบริหารของพระภิกษุสงฆ์ในสมัยพุทธกาลนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารในปัจจุบันสามารถนำไปใช้เพื่อบริหารคนในองค์กรได้ อันจะส่งผลให้เป็นที่รัก ที่เคารพของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจของคนทั้งหลายได้ และยังส่งผลให้การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

^{๑๗๘} จุ.เถรี. (ไทย) ๒๖/๑๑๒๓/๕๒๒.

^{๑๗๙} พระครูกลุณยาสีทวิวัฒน์ (สมาน กลุณยธมฺโม/พรหมมอยู่), เอตทัคคะในพระพุทธศาสนา, หน้า ๑๘.

ข) เอตทัคคะฝ่ายพระภิกษุสงฆ์

การบริหารพระภิกษุสงฆ์ ในสมัยพุทธกาลภิกษุสงฆ์ ถือว่ามีบทบาททางด้านพระพุทธศาสนา มาก พระพุทธเจ้าทรงยกย่องภิกษุสงฆ์ให้เป็นผู้เลิศในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับความทัดเทียมกัน ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ และเพศ สิ่งที่กำหนดความสูงต่ำหรือความเป็นเลิศในตัวบุคคลอยู่ที่คุณธรรม จากการพัฒนาปัญญานั้นเอง ซึ่งจะขอยกตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

(๑) พระขมาเถรี เอตทัคคะฝ่ายผู้มีปัญญามาก

สตรีจำนวนไม่น้อยที่เข้ามาบวชและพัฒนาตน ฝึกตนในพระพุทธศาสนาได้สร้างชื่อเสียงโดดเด่น และพิสูจน์สติปัญญาความรู้ความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคมหลายต่อหลายรูป ดังปรากฏหลักฐานในคัมภีร์ต่างๆ เช่น

ในมัชฌิมนิกาย พระธัมมทินนาเถรีมีความรู้ความเชี่ยวชาญยิ่งในพระอภิธรรม สามารถให้อรรถาธิบายพระอภิธรรม ซึ่งเป็นธรรมลึกซึ้งได้อย่างแจ่มแจ้งชัดเจน พระพุทธองค์ทรงยกย่องพระเถรีว่า “ธัมมทินนาเป็นบัณฑิต มีปัญญามาก”^{๑๘๐}

ในสังยุตตนิกาย พระเจ้าปเสนทิโกศลตรัสถามปัญหาธรรมกับพระขมาเถรี แล้วนำปัญหานั้นไปทูลถามพระพุทธเจ้า เมื่อฟังคำเฉลยจากพระพุทธเจ้าแล้ว จึงยกย่องพระขมาเถรีว่ามีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณ สามารถตอบปัญหาได้เทียบกับพระสัพพัญญุตญาณทั้งความหมาย และอักษรวิธีตรงกันทุกอย่าง^{๑๘๑} พระพุทธเจ้าทรงยกย่องพระขมาเถรีว่าเป็นผู้มีปัญญามาก ทรงแต่งตั้งไว้ในตำแหน่งภิกษุณีผู้เป็นเลิศทางด้านปัญญา^{๑๘๒}

หลักธรรมในพระพุทธศาสนา เป็นส่วนสำคัญที่เป็นแรงกระตุ้นให้สตรีที่เข้ามาอยู่ในพระธรรมวินัย ได้พัฒนาตนเองอย่างเป็นขั้นตอนเป็นระบบ และในบรรดาสตรีที่เข้าสู่พระธรรมวินัยเหล่านี้ มีภิกษุณีที่มีประวัติและชื่อเสียงโดดเด่น จัดเป็น มหาสาวิกา และได้รับการยกย่องว่าเป็นเอตทัคคะหรือเป็นเลิศในด้านต่างๆ จำนวน ๑๓ รูป คือ

(๑) พระมหาปชาบดีโคตมีเถรี	ได้รับเอตทัคคะทางรัตตัญญู (มีประสบการณ์มาก)
(๒) พระขมาเถรี	ได้รับเอตทัคคะทางมีปัญญา
(๓) พระอุบลวรรณาเถรี	ได้รับเอตทัคคะทางมีฤทธิ์
(๔) พระปฐาจาราเถรี	ได้รับเอตทัคคะทางทรงพระวินัย
(๕) พระธัมมทินนาเถรี	ได้รับเอตทัคคะทางแสดงธรรม

^{๑๘๐} ม. ม. (ไทย) ๑๒/๔๖๓/๔๖๖.

^{๑๘๑} ส.สพ. (ไทย) ๑๘/๔๑๐/๓๒๕.

^{๑๘๒} อ.จ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๒๓๖/๒๖.

- (๖) พระสุนทรนันทาเถรี ได้รับเอตทัคคะทางทรงฉาน
- (๗) พระโศณาเถรี ได้รับเอตทัคคะทางปรารภความเพียร
- (๘) พระสกุลาเถรี ได้รับเอตทัคคะทางมีทิพยจักขุ
- (๙) พระภัททาภุมมทลเถรี ได้รับเอตทัคคะทางตรัสรู้เร็ว
- (๑๐) พระภัททาปิลานีเถรี ได้รับเอตทัคคะทางระลึกชาติได้
- (๑๑) พระภัททากัจจนาเถรี ได้รับเอตทัคคะทางทรงอภิญญา
- (๑๒) พระกิสาโคตมิเถรี ได้รับเอตทัคคะทางครองจีวรสีหม่น
- (๑๓) พระสิงคาลมาตุเถรี ได้รับเอตทัคคะทางสัทธาวิมุตติ^{๘๓}

การเกิดภิกษุณีสงฆ์ และพระเถรีที่มีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่ให้อิสระเสรีภาพแก่นมนุษย์ทุกคน โดยไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะและเพศ ยกย่องคุณค่าของสตรีในฐานะที่เป็นมนุษย์ ภิกษุณีในพระพุทธศาสนาได้พิสูจน์สมรรถภาพให้โลกเห็นว่า ศักยภาพของสตรีในการบรรลุธรรมมิได้ย่อหย่อนไปกว่าบุรุษเพศ การที่พระพุทธเจ้าทรงยกย่องภิกษุณีให้เป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ แสดงให้เห็นว่าพระองค์ทรงมุ่งหมายจะยกสถานะของสตรีในสมัยนั้น ให้ทัดเทียมกับบุรุษ เช่นเดียวกับที่ทรงมุ่งจัดการแบ่งชั้นวรรณะ เพราะทรงเห็นว่าทุกคนมีความเสมอภาคกันในความเป็นมนุษย์และสิ่งที่กำหนดความสูงต่ำของบุคคลก็คือคุณธรรมจากการพัฒนาปัญญาภายในมนุษย์นั่นเอง^{๘๔}

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบทบาทของการบริหารภิกษุณี ในพุทธศาสนา นั้นมีบทบาทมากมาย หลายด้าน ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ เช่น ผู้มีความเพียร ผู้มีปัญญา ในการพัฒนาฝึกฝนตนเองในการใฝ่หาความรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนที่กำหนดความสามารถของบุคคลให้เป็นเลิศได้ โดยไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ หรือเพศ ถือว่าบุคคลมีความทัดเทียมกัน เช่นเดียวกับหลักการบริหารบุคคลในปัจจุบัน ที่สังคมยอมรับบทบาทของผู้หญิงให้มีความทัดเทียมกับผู้ชายได้ และให้สิทธิผู้หญิงเป็นผู้นำหรือผู้บริหารได้ โดยพิจารณาที่ ความรู้ ความสามารถ ความเป็นภาวะผู้นำ

^{๘๓} อจ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๒๓๕-๒๔๗/๒๖.

^{๘๔} สมิตธิพล เนตรนิมิต, “ภิกษุณีกับการพัฒนาศักยภาพสตรีในพระพุทธศาสนา”, บทความวิชาการ, ๒๕๕๑, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก http://phrae.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=713&articlegroup_id=104 (๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕).

ค) เอตทัคคะในฝ่ายอุบาสกสาวก

อุบาสก ผู้มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้แพร่หลาย ให้ความอุปถัมภ์ต่อพระสงฆ์ อุบาสก จึงมีความเกี่ยวข้องกับพุทธบริษัท ๔ ในพระพุทธศาสนาทั้งโดยตรงและทางอ้อม

๑) ตปฺสสะและภัลลิกะ เอตทัคคะในฝ่ายพวกอุบาสกสาวกผู้ถึงสรณะก่อน ท่านตปฺสสะและท่านภัลลิกะ ได้ถวายสัตตกัณฐ์แด่พระผู้มีพระภาคเจ้าเป็นภัตตาหารมื้อแรกหลังจากที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้พระสัมมาสัมโพธิญาณ แล้วประกาศตน ขอถึงพระพุทธกับพระธรรมเป็นสรณะที่พึ่ง ที่ระลึกตลอดชีวิต... “นับเป็นอุบาสกผู้แรกและคู่เดียวของโลก ผู้ถึงรัตนะสองประการ”^{๔๕}

พระพุทธองค์จึงทรงยกย่อง “พ่อค้าชื่อตปฺสสะและภัลลิกะ เลิศกว่า อุบาสกสาวกทั้งหลายของเราผู้ถึงสรณะก่อน”^{๔๖}

๒) สุนทตอนาถปิณฑิกกฤหบดีเอตทัคคะในฝ่ายพวกอุบาสกสาวกผู้เป็นทายาท่านอนาถปิณฑิกเศรษฐี ผู้เป็นเลิศในฝ่ายทายาท พบพระพุทธเจ้าครั้งแรก เมื่อได้ไปช่วยถวายภัตตาหารแด่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่บ้านราชคฤห์เศรษฐี ได้ฟังอนุพุทธานุภาพและอริยสัจสี่จากพระพุทธเจ้าแล้วได้ดวงตาเห็นธรรม เป็นโสดาบันบุคคล ประกาศตนถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะตลอดชีวิตหลังเสร็จกัณฑ์แล้ว ได้นิมนต์ พระพุทธเจ้าไปประกาศพระพุทธศาสนายังเมืองสาวัตถีระหว่างทางท่านที่พระพุทธเจ้าเสด็จได้สร้างวิหารที่ประทับทุกๆ ระยะ ๑ โยชน์ สร้างพระอารามที่ได้ชื่อว่าเชตะวัน ถวาย พร้อมถวายอาหารอันประณีตแด่พระศาสดาและพระสงฆ์ อารามนาพระภิกษุไปฉันภัตตาหารที่บ้านตนทุกวันตลอดกาล ท่านให้ท่านแก่นนยาจน แม้ทรัพย์สินที่เก็บสะสมไว้ลดน้อยลงท่านก็ยังมั่นคงในพระพุทธศาสนา ท่านไม่พอใจเวทคามบอกให้เลิกเลื่อมใสในพระพุทธศาสนา ท่านเป็นต้นแบบการทำบุญอุทิศให้ผู้ตาย จากอุบายตุ๊กตาแบ่งของหลานแตกเสียหาย ท่านเป็นผู้มีศรัทธามั่นคงไม่หวั่นไหว ฝักใฝ่ในการบุญให้ทาน ไม่มีผู้ใดเปรียบเทียบได้^{๔๗}

^{๔๕} ตรีนัน ปิ่นประยงค์, “การศึกษามหาชนของอุบาสกอุบาสิกา ในการบำรุงพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะกรณี การบำรุงพระพุทธศาสนาของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานธุรกิจระบบส่ง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๔๖} พระครูกลุณฺณสิริวิวัฒน์ (สมาน กลุณฺณมฺโห/พรหมอยู่), เอตทัคคะในพระพุทธศาสนา, หน้า ๑๓๐.

^{๔๗} ตรีนัน ปิ่นประยงค์, “การศึกษามหาชนของอุบาสกอุบาสิกา ในการบำรุงพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะกรณี การบำรุงพระพุทธศาสนาของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานธุรกิจระบบส่ง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, หน้า ๑๕.

พระพุทธองค์จึงทรงยกย่อง “สุทัตต อนาถบิณฑิกคหบดี เลิศกว่าอุบาสกสาวกทั้งหลายของเราผู้ยินดีในการถวาย ทาน”^{๘๘}

ท่านอนาถบิณฑิกคหบดี ยังเป็นผู้นำอุบาสกอุบาสิกา ครึ่งพุทธกาล ในการบำรุงพระสงฆ์ด้วยปัจจัย ๔ ดังปรากฏในพระไตรปิฎกที่ พระผู้มีพระภาคได้ตรัส แก่ ท่านอนาถบิณฑิกคหบดี และอุบาสกประมาณ ๕๐๐ คน ไม่ควรทำความยินดีเพียงแก่การบำรุงพระภิกษุสงฆ์ ด้วยปัจจัย ๔

ครั้งนั้น อนาถบิณฑิกคหบดี มีอุบาสกประมาณ ๕๐๐ คนแวดล้อม เข้าไปเฝ้าพระผู้มีพระภาคถึงที่ประทับ ถวายอภิวาทแล้วนั่ง ณ ที่สมควร พระผู้มีพระภาคได้ตรัสเรื่องนี้ว่า คหบดีท่านทั้งหลายได้บำรุงภิกษุสงฆ์ด้วยจีวร บิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานปัจจัยเภสัชบริขารท่านทั้งหลายไม่ควรทำความยินดีด้วยเหตุเพียงเท่านั้นว่า ‘เราได้บำรุงภิกษุสงฆ์ด้วยจีวรบิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานปัจจัยเภสัชบริขาร’^{๘๙}

๓) หัตถกคหบดีเฝ้าทูลละในฝ่ายผู้สงเคราะห์บริษัทด้วยสังคหวัตถุ ๔ หัตถกอาฬวกกุมาร แปลว่า ผู้ได้รอดพ้นจากการเป็นอาหารของยักษ์ ด้วยพระพุทธานุภาพ

...เมื่อเจริญวัยขึ้นมา ได้ฟังธรรมเทศนาจากพระบรมศาสดา ได้บรรลุพระอนาคามีประกาศตนเป็นอุบาสก ขอถึงพระรัตนตรัยเป็นสรณะตลอดชีวิต เมื่อเขาจะไปในที่ใด ๆ ก็จะมีอุบาสกผู้เป็นนริยะ ๕๐๐ คน ติดตามแวดล้อมตลอดเวลา พระบรมศาสดาได้ตรัสถามเขาว่า “มีหลักสงเคราะห์บริษัทบริวารอย่างไร?”

หัตถกอาฬวกกุมาร กราบทูลว่า “ข้าแต่พระผู้มีพระภาค ข้าพระองค์สงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ ๔ ประการคือ

(๑) ทาน ถ้าเขายินดีด้วยการให้ ข้าพระองค์ก็สงเคราะห์ด้วยการให้

(๒) ปิยวาจา ถ้าเขายินดีด้วยการพูดจาไพเราะน่ารัก ข้าพระองค์ก็สงเคราะห์ด้วยวาจาไพเราะน่ารัก

(๓) อัตถจริยา ถ้าเขายินดีด้วยการให้ทำกิจที่เกิดขึ้นจนสำเร็จ ข้าพระองค์ก็สงเคราะห์ด้วยการช่วยทำกิจที่เกิดขึ้นให้สำเร็จ

^{๘๘} อญ.ทก. (ไทย) ๒๐/๒๔๕/๓๑.

^{๘๙} อญ.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๓๖/๒๕๓-๒๕๕.

(๔) สมานัตตตถาถ้ำเขยีนดีด้วยการวางตนเสมอกัน ข้าพระองค์ก็สังเคราะห์ด้วยการวางตนเสมอกัน^{๕๐}

พระพุทธองค์จึงทรงยกย่อง “หัตถกอุบาสกชาวเมืองอาฬวี เลิศกว่าอุบาสกสาวกทั้งหลายของเราผู้สังเคราะห์ บริษัต์ด้วยสังคหวัตถุ^{๕๑}”

๔) พระเจ้ามหานามสากยะ เอตทัคคะในฝ่ายผู้ถวายทานมีรสอันประณีต ครั้งหนึ่งพระเจ้ามหานามะทรงทราบพระพุทธองค์และภิกษุสงฆ์ ได้รับความลำบากด้วยภิกขาจาร ในพรรษาที่ผ่านมา จึงกราบทูลขอพระวโรกาสถวายภัตตาหารอันมีรสประณีตแด่พระพุทธเจ้า พร้อมด้วยภิกษุสงฆ์เป็นระยะเวลา ๔ เดือน ครั้นทราบว่า พระพุทธองค์ทรงรับโดยคุณนิภาพ แล้ว ตั้งแต่วันรุ่งขึ้น ก็ได้บำรุงภิกษุสงฆ์มีพระพุทธเจ้าเป็นประมุข ด้วยโภชนาหารอันประณีต และของมีรสอร่อย ๔ ชนิด ทุก ๆ วัน ครั้นครบกำหนด ๔ เดือนแล้ว ได้กราบทูลขอรับปฏิญญา ต่อไปอีก ๔ เดือน รวมเป็น ๘ เดือน และก็จะรับปฏิญญาต่ออีก ๔ เดือน รวมทั้งสิ้นเป็น ๑๒ เดือน^{๕๒}

พระพุทธองค์จึงทรงยกย่อง “เจ้าสากยะพระนามว่ามหานามะ เลิศกว่าอุบาสกสาวกทั้งหลายของเราผู้ถวาย รสอันประณีต”^{๕๓}

๕) พระเจ้าอโศกมหาราช ทรงเลื่อมใสในพระพุทธศาสนา และได้ทรงประกอบกรณียกิจเกี่ยวกับพระพุทธศาสนาเป็นอันมาก ได้แก่

(๑) ทรงนำหลักธรรมของพระพุทธเจ้า มาเป็นนโยบายการปกครองประเทศ ทรงใช้ธรรมวินัย ชัยชนะโดยธรรมในพระราชอาณาจักร และทรงชักชวนกษัตริย์ในราชอาณาจักรอื่นให้ทรงปฏิบัติตาม

(๒) เสด็จประพาสแบบธรรมยาตราไปยังสถานที่ประสูติ ตรัสรู้ แสดงปฐมเทศนา และปรินิพพาน ของพระพุทธเจ้า ทรงสร้างเสาศิลาจารึกจำหลักรูปพญาลิงห์ ๔ ตัว ยืนหันหลังให้กัน บ่ายหน้าไป ๔ ทิศ ณ สังเวชนียสถานทั้ง ๔ อันหมายถึง ธรรมสิงหนาทแผ่กิ่งไปทั่วจักรวาล เสด็จเยี่ยมเยียนพระเถระและถวายจตุปัจจัย เสด็จเยี่ยมเยียนราษฎรตามชนบทและทรงสั่งสอนพระธรรมแก่คนเหล่านั้น

^{๕๐} ดร.รัตน์ ปิ่นประยงค์, “การศึกษาบทบาทของอุบาสกอุบาสิกา ในการบำรุงพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะกรณี การบำรุงพระพุทธศาสนาของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานธุรกิจระบบส่ง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, หน้า ๔๐-๔๑.

^{๕๑} อ.ท. (ไทย) ๒๐/๒๕๑/๓๑.

^{๕๒} พระครูกลุณยสิทิวัดน์ (สมาน กลุณยธมฺโม/พรหมอยู่), เอตทัคคะในพระพุทธศาสนา, หน้า ๑๒๐.

^{๕๓} อ.ท. (ไทย) ๒๐/๒๕๒/๓๑.

(๓) ทรงให้เลิกการประกอบพิธีกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการเจ็บป่วย การสมรส การคลอด การเดินทางไกล หรือพิธีอื่นๆ ที่ไม่มีแก่นสาร แต่ให้ประกอบมงคลอันเป็นธรรม เช่น ปฏิบัติอย่างดีต่อทาสและคนรับใช้ การยกย่องเชิดชูครูบาอาจารย์ การมีใจรักสัตว์ การถวายทานแก่สมณพราหมณ์ เป็นต้น

(๔) ทรงสละราชสมบัติ ออกผนวชเป็นภิกษุในพระพุทธศาสนาอยู่ปีเศษ แล้วปริวัตรเพศออกมาเสวยราชย์ใหม่ พระราชปฏิปทานี้ นับว่าเป็นแบบแผนประเพณีของพระมหากษัตริย์ที่นับถือพระพุทธศาสนาสืบมา

(๕) ทรงสร้างพระสถูป ๘๔,๐๐๐ องค์ทั่วพระราชอาณาเขต โดยตรัสถามพระโมคคัลลีสุนทรคัสสะว่า พระสัทธรรมมีอยู่สักเท่าไร พระเถระวิสัชชนาว่ามีอยู่ ๘๔,๐๐๐ พระธรรมชั้นตรี พระเจ้าอโศกจึงเกิดพระราชศรัทธาสั่งสร้างพระสถูปเท่าจำนวนพระธรรมชั้นตรี ในกรุงปาฏลิบุตรโปรดให้สร้างวิหารใหญ่ชื่อ อโศการาม ซึ่งมีความวิจิตรงดงามมาก โปรดให้เปิดกรุพระบรมธาตุ ซึ่งพระเจ้าอชาตศัตรูบรรจุไว้ในพระสถูปใหญ่ด้านทิศตะวันออกของเวฬุวันวิหาร แล้วโปรดให้แบ่งพระธาตุไปบรรจุไว้ในพระสถูปที่พระองค์สร้างใหม่ทั่วชมพูทวีปจำนวน ๘๔,๐๐๐ องค์^{๑๔๔}

จากการศึกษา ประเด็นดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารอุบาสก เอตทัคคะ ในฝ่ายอุบาสกสาวก ซึ่งมีบทบาทสำคัญหลายด้าน ที่แตกต่างกันออกไป เช่น (๑) พ่อค้าซื้อตปุสสะและภัลลิกะ เลิศกว่า อุบาสกสาวกทั้งหลายของเราผู้ถึงสรณะก่อน (๒) สู้หัตถ์ อนาถบิณฑิกคฤหบดี เลิศกว่า อุบาสกสาวกทั้งหลายของเราผู้ยินดีในการถวายทาน (๓) หัตถ์อุบาสกชาวเมืองอาฬวี เลิศกว่าอุบาสกสาวกทั้งหลาย ของเราผู้สังเคราะห์ บริษัทด้วยสังกหัตถ์ ๔ (๔) เจ้าศากยะพระนามว่ามหานามะ เลิศกว่า อุบาสกสาวกทั้งหลาย ของเราผู้ถวายรสอันประณีต (๕) พระเจ้าอโศกมหาราชผู้เลื่อมใสใน พระพุทธศาสนา ทรงประกอบกรณียกิจเกี่ยวกับพระพุทธศาสนามากมาย

ทั้งนี้ยังมีแบบอย่างที่ควรนำมาปฏิบัติ เช่น (๑) ทรงเป็นผู้หนักแน่นในเหตุผล ทรงสดับธรรมแม้ของสามเณร ก็ทรงพิจารณาใคร่ครวญด้วยพระสติปัญญา จนทรงสามารถเปลี่ยนพระอุปนิสัยจากความโหดร้ายมาเป็นความเมตตากรุณา (๒) ทรงมีพระหฤทัยเด็ดเดี่ยว ทรงทำอะไรก็ทรงทำอย่างจริงจัง (๓) มิได้ทรงทำความดีแต่พระองค์เดียว ยังทรงชักชวนพระเจ้าแผ่นดินประเทศอื่นๆ รวมทั้งราษฎรทั้งปวงให้ทำความดี เช่นเดียวกับพระองค์ด้วย (๔) ทรงปกครองแผ่นดินโดยธรรม (๕) ทรงบำเพ็ญประโยชน์แก่พระพุทธศาสนาอย่างยิ่งยวด เช่น ทรงชำระพระศาสนาให้บริสุทธิ์ ทรงอุปถัมภ์สังคายนาครั้งที่ ๓ ทรงส่งสมณทูตไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้กว้างออกไป อาจกล่าว

^{๑๔๔} พระครูกลุณยาสีทวิวัฒน์ (สมาน กลุณยธมฺโม/พรหมอยู่), เอตทัคคะในพระพุทธศาสนา, หน้า ๑๒๐.

ได้ว่า ที่พระพุทธศาสนายังยืนมาถึงทุกวันนี้ เพราะพระเจ้าอโศกมหาราชส่งสมณทูตไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาที่เกาะลังกา และดินแดนสุวรรณภูมิ

ค) การบริหารอุบาสิก เอตทัคคะในฝ่ายอุบาสิกสาวก^{๔๕}

อุบาสิกเป็นสาวกกกลุ่มหนึ่งที่มีบทบาทช่วยส่งเสริมสนับสนุนพระพุทธศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองเป็นอย่างมาก จะเห็นได้จากบทบาทในการอุปถัมภ์พระสงฆ์ในพระพุทธศาสนาในด้านต่าง ๆ เช่น การอุปถัมภ์พระภิกษุสงฆ์ด้วยปัจจัยสี่ บทบาทในการช่วยเหลือจัดเตรียมการถวายทาน บทบาทในการเอื้อเฟื้อพระสงฆ์ในการปฏิบัติธรรม รวมทั้งบทบาทในการปฏิบัติธรรม การแสดงธรรม และเผยแผ่คำสั่งสอน การชักชวนให้ฟังธรรม และบทบาทในการช่วยเหลือผู้อื่นหรือการสังคมสงเคราะห์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(๑) นางสุปปิยา เอตทัคคะในฝ่ายผู้อุปฐากภิกษุใช้ ครั้งหนึ่งนางสุปปิยาทราบว่ามีภิกษุอาพาธ นาง “ใช้มีดเคียนเนื้อที่ขาของตนเองออกมาก้อนหนึ่งแล้วส่งให้นางทาสีจัดการปรุงอาหารพร้อมทั้งสั่งให้นำไปถวายพระคุณเจ้าที่วัด ถ้าพระคุณเจ้าถามถึงก็ให้บอกว่าอุบาสิกเป็นใช้”^{๔๖}

พระพุทธองค์จึงทรงยกย่อง “สุปปิยาอุบาสิก เลิศกว่าอุบาสิกสาวิกาทั้งหลายของเราผู้บำรุงภิกษุอาพาธ”^{๔๗}

(๒) นางสามาวดี เอตทัคคะในฝ่ายผู้อยู่ด้วยเมตตา พระนางสามาวดี เป็นพระมเหสีของพระเจ้าอุเทน ครั้งหนึ่ง

ขณะที่พระเจ้าอุเทนเสด็จประพาสราชอุทยานพระนางมาคันทิยา (พระมเหสีที่มีความริษยา) สั่งคนรับใช้ให้เอาผ้าชุบน้ำมันแล้วนำไปพันที่เสาทุกต้น ในปราสาทของพระนางสามาวดี พุดเกลี้ยกล่อมให้พระนางและบริวารเข้าไปรวมอยู่ในห้องเดียวกันแล้ว จึงลั่นกลอนจากข้างนอกแล้วจุดไฟเผาพร้อมทั้งปราสาท พระนางสามาวดี ขณะเมื่อไฟกำลังลุกกลามเข้ามาใกล้ตัวอยู่นั้นมีสติมั่นคง ไม่หวั่นไหว ให้โอรสแก่หญิงบริวารทั้ง ๕๐๐ ให้เจริญเมตตาแผ่ไปยังบุคคลต่างๆ ไป แม้ในพระนางมาคันทิยา ให้ทุกคนมีสติ ไม่ประมาท ให้มีจิตตั้งมั่นในเวทนาปริคคหัมมัญฐานอย่างมั่นคง พวกหญิงบริวารปฏิบัติตามทุกประการ จนบางพวกได้บรรลุสุกทาคามิผล บางพวกบรรลุอา

^{๔๕} วนิตา ฉายาสุตบุตร, “การศึกษาวิเคราะห์บทบาทของพระนางสามาวดีที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๔๖ - ๔๘.

^{๔๖} พระครูกลุณณสิทธิวัฒน์ (สมาน กลุณณธมฺโม), เอตทัคคะในพระพุทธศาสนา, หน้า ๓๘๓.

^{๔๗} อภ.ทุก. (ไทย) ๒๐/๒๖๔/๓๓.

นาคามีผล ก่อนที่จะถูกไฟเผาผลาญกระทำการถึงแก่กรรม ไปบังเกิดในสุคติโลกสวรรค์ด้วยกัน
ทั้งหมด^{๑๙๘}

พระพุทธองค์จึงทรงยกย่อง “สามาวดี เลิศกว่าอุบาสิกาสาวิกาทั้งหลายของเราผู้มีปกติ
อยู่ด้วยเมตตา”^{๑๙๙}

จากการศึกษา บทบาทของการบริหารอุบาสิกา เอตทัคคะในด้านต่าง ๆ พอสรุปได้ว่า
บทบาทที่สำคัญ (๑) สุปัยาอุบาสิกา เลิศกว่าอุบาสิกาสาวิกาทั้งหลาย ของเราผู้บำรุงภิกษุอาพาธ
(๒) นางสามาวดี เลิศกว่าอุบาสิกาสาวิกาทั้งหลายของเราผู้มีปกติอยู่ด้วยเมตตา อุบาสิกาเหล่านี้ถือ
ว่าเป็นแบบอย่างในการบำรุงพุทธศาสนา และเป็นแบบอย่างในการบริหารบุคคล ซึ่งจะต้องบริหาร
บุคคลด้วยการมีเมตตา การดูแลด้านสภาพร่างกายและจิตใจ รวมทั้งสวัสดิการและค่าตอบแทน การ
บำรุงขวัญและกำลังใจต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมชีวิตที่ดีในการทำงาน หากผู้นำหรือผู้บริหารดูแลลูกน้อง
ด้วยหลักเมตตาก็จะเป็นที่รัก ของผู้ร่วมงาน และสามารถผูกใจผู้ร่วมงานได้ด้วยการแบ่งปันสิ่งของ
ให้กับผู้ร่วมงาน เช่นเดียวกับนาง สุปัยาอุบาสิกา ที่บำรุงภิกษุอาพาธ หากเราดูแลผู้ร่วมงานให้ดีเขา
ก็สามารถทำงานให้เราออกมาดีเช่นกัน ฉะนั้นการทำงานอย่างมีความสุข จะต้องพึงพาอาศัยกัน
รู้จักแบ่งปัน และเอื้ออาทรต่อกัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าเอตทัคคะในพระพุทธศาสนา ทั้ง ๔ ฝ่าย ที่ประกอบด้วยฝ่ายพระภิกษุ
ฝ่ายภิกษุณี ฝ่ายอุบาสก และฝ่ายอุบาสิกา พอสรุปได้ดังนี้

เอตทัคคะฝ่ายพระภิกษุสงฆ์

(๑) พระสารีบุตรเถระ	เอตทัคคะด้านเป็นผู้มีปัญญามาก ^{๒๐๐}
(๒) พระมหาโมคคัลลานเถระ	เอตทัคคะในทางผู้มีฤทธิ์
(๓) พระอานนทเถระ	เอตทัคคะในทางผู้เป็นพหูสูตร
(๔) พระมหากัสสปเถระ	เอตทัคคะในทางผู้ทรงคุณ
(๕) พระอรุณเวลกัสสปเถระ	เอตทัคคะฝ่ายผู้มีบิรารมาก ฯลฯ

เอตทัคคะฝ่ายพระภิกษุณีสงฆ์

(๑) พระมหาปชาบดีโคตมีเถรี	ได้รับเอตทัคคะทางรัตตัญญู
(๒) พระเขมาเถรี	ได้รับเอตทัคคะทางมีปัญญา

^{๑๙๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๘.

^{๑๙๙} อจ.ทก. (ไทย) ๒๐/๒๖๑/๓๒.

^{๒๐๐} อจ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๙๕/๒๕.

(๓) พระอุบลวรรณาเถรี	ได้รับเอตทัคคะทางมฤตย
(๔) พระปฐาจาราเถรี	ได้รับเอตทัคคะทางทรงพระวินัย
(๕) พระธัมมทินนาเถรี	ได้รับเอตทัคคะทางแสดงธรรม ฯลฯ

เอตทัคคะฝ่ายอุบาสก

(๑) ตปุสสะและภัลลิกะ	ได้รับเอตทัคคะทางถึงสรณะ (สอง) เป็นคนแรก
(๒) สุทัตตอนาถปิณฑิกคฤหบดี	ได้รับเอตทัคคะในฝ่ายผู้เป็นทายก
(๓) หัตถกคฤหบดี	ได้รับเอตทัคคะในฝ่ายผู้สงเคราะห์บริษัทด้วยสังกหัตถุ ๔
(๔) พระเจ้ามหาโมคคัลลานะ ศากย	ได้รับเอตทัคคะในฝ่ายผู้ถวายทานมีรสอันประณีต
(๕) จิตตะคฤหบดี	ได้รับเอตทัคคะทางเป็นพระธรรมกถึก ฯลฯ

เอตทัคคะฝ่ายอุบาสิกา

(๑) นางสุปปิยา	ได้รับเอตทัคคะเอตทัคคะในฝ่ายผู้ปฏิบัติจากภิกษุใช้
(๒) นางสามาวดี	ได้รับเอตทัคคะในฝ่ายผู้อยู่ด้วยเมตตา
(๓) นางวิสาขา	ได้รับเอตทัคคะในทางถวายทาน
(๔) นางขุชุตตรา	ได้รับเอตทัคคะในทางสดับรับฟังมาก
(๕) นางอุตตรา นันทมาตา	ได้รับเอตทัคคะทางเข้าฌาน ฯลฯ

๒.๒.๕ การตรวจสอบทางวินัย

พระพุทธเจ้าทรงก่อตั้งองค์กรคณะสงฆ์แรกๆ ยังไม่ได้บัญญัติ พระวินัย ทั้งที่เป็นปาฏิโมกข์ และอภิสิกขาจาร พระภิกษุ เมื่อเข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาก็ถือปฏิบัติตามรูปแบบที่เป็นธรรมเนียมของพระพุทธเจ้า ว่าด้วยหลักการที่เป็นทั้งคำสั่ง และคำสอนรวมอยู่ด้วยกัน ซึ่งจัดเป็นจารีตศีล เรียกว่า โอวาทปาฏิโมกข์ มีใจความว่า “การไม่ทำบาปทั้งปวงการทำกุศลให้ถึงพร้อมการทำจิตของตนให้ผ่องแผ้ว นี่คือ คำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหลาย”^{๒๐๑}

หากมองในแง่ของเหตุผลที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติสิกขาบทนั้น จะเห็นว่าพระองค์ไม่ได้บัญญัติไว้ล่วงหน้าเหมือนกับกฎหมายโดยทั่วไป แต่ทรงคำนึงถึงกาลเวลาและความเหมาะสมของเหตุการณ์เป็นหลักและพุทธวิธีในการบัญญัติสิกขาบทที่ประกอบไปด้วย (๑) เมื่อมีเรื่องไม่ดีไม่งามเกิดขึ้น ทรงรับสั่งให้ประชุมสงฆ์ (๒) ตรัสถามภิกษุผู้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (๓) ทรงดำเนินภิกษุที่ก่อเรื่อง (๔) ชี้โทษแห่งการล่วงละเมิด^{๒๐๒}

^{๒๐๑} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๙๓ – ๑๙๕/๕๐ – ๕๑.

^{๒๐๒} วิ.ม.หา. (ไทย) ๑/๓๕/๒๗.

ด้วยเหตุดังกล่าว นี้เมื่อพระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัย เพื่อใช้ในการปกครององค์กรคณะสงฆ์ โดยทรงคำนึงถึงเหตุปัจจัยต่างๆ เป็นองค์ประกอบหลัก ดังที่พระพุทธองค์ทรงตรัสกับพระสารีบุตร เมื่อพระสารีบุตรได้ทูลขอร้องให้ทรงบัญญัติสิกขาบท และแสดงปาติโมกข์แก่พระสาวก อันจะเป็นเหตุให้พรหมจรรย์ดำรงอยู่ได้นาน ซึ่งพระพุทธองค์ทรงตรัสว่าเวลาและเหตุที่จะทรงบัญญัติสิกขาบทนั้นจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัย ๕ ประการ ได้แก่ (๑) สังคมสงฆ์ตั้งได้เป็นเวลานานพอสมควร (๒) สังคมสงฆ์ขยายตัวใหญ่ขึ้น (๓) มีผลประโยชน์เกิดมากขึ้น (๔) มีผู้ทรงความรู้มากขึ้น (๕) มีผู้ประพฤติดีให้เป็นที่ยอมรับ^{๒๐๓}

ในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัยแต่ละข้อทรงกระทำด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมสงฆ์อย่างแท้จริง และเพื่อจัดความไม่เป็นธรรมต่อคณะสงฆ์ ดังมีหลักฐานในพระไตรปิฎกว่า

“พระตถาคตเจ้าทั้งหลายทรงทราบเรื่อง ตรัสตามก็มี ไม่ตรัสตามก็มี ทรงทราบกาลอันควร ตรัสตามก็มี ไม่ตรัสตามก็มี ตรัสตามเรื่องที่เป็นประโยชน์ ไม่ตรัสตามเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ เพราะพระตถาคตเจ้าทั้งหลายทรงขจัดเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์เสียด้วยอริยมรรคแล้ว

พระผู้มีพระภาคพุทธเจ้าทั้งหลายสอบถามภิกษุทั้งหลายด้วยเหตุ ๒ ประการ คือ จะทรงแสดงธรรมอย่างหนึ่ง จะทรงบัญญัติสิกขาบทแก่พระสาวกอย่างหนึ่ง”^{๒๐๔} ซึ่งทรงบัญญัติสิกขาบทเอาไว้ดังนี้

พระผู้มีพระภาคพุทธเจ้าทรงดำเนนว่า “ฯลฯ ภิกษุทั้งหลาย โฉนพวกเธอจึงพากันกล่าวอวดอุตตริมนุสสธรรมของกันและกันให้พวกคลุ้มคลั่งเพราะเห็นแก่ปากแก่ท้องเล่า ภิกษุทั้งหลาย การกระทำอย่างนี้ มิได้ทำคนที่ยังไม่เลื่อมใสให้เลื่อมใส ฯลฯ” แล้วจึงรับสั่งให้ภิกษุทั้งหลายยกสิกขาบทนี้ขึ้นแสดงดังนี้^{๒๐๕} และทรงบัญญัติเอาไว้ว่า

ก็ ภิกษุใดบอกอุตตริมนุสสธรรมที่มีจริงแก่อนุปสัมบัน ต้องอาบัติปาจิตตีย์^{๒๐๖}

การตรวจสอบทางวินัยตามหลักพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติเอาไว้ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ให้สังคมมีความสุข ชุมชนคลุ้มคลั่งอยาก ความผาสุกแห่งภิกษุผู้มีศีลดีงาม ปิดกั้นอาสวะที่จะบังเกิดขึ้นในปัจจุบัน กำจัดอาสวะอันจะบังเกิดขึ้นในอนาคต ความเลื่อมใสของคนที่ยังไม่เลื่อมใส ความเลื่อมใสยิ่งของคนที่ยังเลื่อมใสแล้ว ความตั้งมั่นแห่งพระสัทธรรม เอื้อเพื่อ

^{๒๐๓} วิ.มท. (ไทย) ๑/๒๑/๑๓.

^{๒๐๔} วิ.มท. (ไทย) ๒/๖๕/๒๕๔.

^{๒๐๕} อ้างแล้ว.

^{๒๐๖} อ้างแล้ว.

พระวินัย และทรงป้องกันการกระทำความผิดต่าง ๆ โดยกำหนดวินัยต่าง ๆ ขึ้น เพื่อสำรอกราคา สร้างความเมา ดับกระหาย ถอนอาลัย ตัดวิญญูะ สิ้นต้นหา คลายกำหนด ดับนิพพาน^{๒๐๙}

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า การตรวจสอบทางวินัย พระพุทธเจ้าใช้หลักการประชุมสงฆ์ เพื่อ ตรัสถามภิกษุผู้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อตรวจสอบและทราบสาเหตุแล้ว ก็จะกล่าวตำหนิ ในสิ่งที่ไม่ควรกระทำ และชี้ให้เห็นโทษของการกระทำที่ไม่ถูกต้อง และกล่าวถึงประโยชน์ของการกระทำที่ ถูกต้องเพื่อเหล่าพระภิกษุได้อยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ และประพฤติดุปฏิบัติถูกต้องตามหลักวินัย

สำหรับการบริหารบุคคล ย่อมต้องมีระเบียบวินัยเป็นกฎข้อบังคับ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่าง สงบสุข คือจะต้องมีทั้งหลักธรรมทางพุทธศาสนา และหลักธรรมที่ใช้ในองค์กร เช่น ในองค์กรภาครัฐ ใช้หลักธรรมมาภิบาล คือการบริหารให้เป็นไปตามครรลองคลองธรรม กล่าวคือจะต้อง มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง หากบุคคลใดขาดศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ที่ดีงามไป รวมทั้งจารณีประเพณี วัฒนธรรมองค์กรแล้ว ก็จะต้องใช้กฎหมายเข้ามา ควบคุม เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและสงบสุข

๒.๓ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

๒.๓.๑ ทศพิธราชธรรม

๑) ทศพิธราชธรรม (ธรรมของพระราชา กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติ คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง ธรรมของนักปกครอง)

(๑) ทาน หมายถึง เจตนาให้วัตถุ ๑๐ ประการ มีข้าวและน้ำ เป็นต้น

(๒) ศีล หมายถึง ศีล ๕ ศีล ๑๐ คือ ความประพฤติดีงาม ดำรงกายและจิตใจ การประกอบแต่การสุจริต รักษาจิตดีคุณให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นที่เคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ใครจะดูแคลน

(๓) บริจาค การบริจาค หมายถึง การบริจาคไทยธรรม การเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น ตลอดจนชีวิตของตน เพื่อประโยชน์ของประชาชน และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

(๔) อาชวชะ ความซื่อตรง หมายถึง ความเป็นคนตรง ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

^{๒๐๙} วิวรรณ สายแสง, “การศึกษาเปรียบเทียบพระวินัยของภิกษุในพระพุทธศาสนาเถรวาท : ศึกษาเฉพาะกรณีปาจิตติย์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒๕ – ๒๓๐.

(๕) **มัทวะ** ความอ่อนโยน หมายถึง มีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งหยาบคายกระด้างถือองคค์ มีความงามสง่าเกิดแต่ท่วงทีกิริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ให้ความรักภักดี แต่มีขาดยำเกรง

(๖) **ตปะ** ความเพียร หมายถึง แผลพหิเลสตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำย่ำยีจิต ระวังยับยั้งข่มใจได้ ไม่ยอมให้หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและความปรนเปรอ มีความเป็นอยู่ สม่่าเสมอหรืออย่างสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียร ทำกิจให้บริบูรณ์

(๗) **อักโกธะ** ความไม่โกรธ หมายถึง ความมีเมตตาเป็นเบื้องต้น ไม่กริ้วกราด ลุอำนาจความโกรธ จนเป็นเหตุให้วินิจฉัยความและกระทำการต่าง ๆ ผิดพลาดเสียธรรมเนียม วินิจฉัย ความและกระทำการด้วยจิตอันราบเรียบเป็นตัวของตนเอง

(๘) **อวิหิงสา** ความไม่เบียดเบียน หมายถึง ความมีกรุณาเป็นเบื้องต้น ไม่บีบ คั้นกดขี่ ไม่หลงระเหิรอำนาจ ขาดความกรุณา หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์

(๙) **ขันติ** ความอดทน หมายถึง อดทนต่องานที่ตรากตรำ ถึงจะลำบากกายน่า เหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกข่มขู่ด้วยคำเลียดสีกถากถางอย่างใด ก็ไม่หมกค้ำใจ ไม่ยอมละทิ้งกรณีที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

(๑๐) **อวิโรธนะ** ความไม่คลาดธรรม หมายถึง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นใน ธรรมคงที่ไม่มีความเอนเอียงหันไปหาเพราะถ้อยคำที่ร้าย ลากสัการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุดิธรรม คือ ความเที่ยงธรรม กัตติ นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม กัตติ ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป^{๒๐๘}

ดังนั้น หลักทศพิธราชธรรมนี้ จึงเป็นหลักธรรมสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควร นำมาใช้ เช่นเดียวกับหลักธรรมาภิบาลในองค์กร เพื่อเป็นการปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือ แนวทางบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม ซึ่งจะเห็นได้ว่าไม่ว่ากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับใดๆ ต่างก็มุ่งส่งเสริมให้คนในองค์กรเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม เมื่อบุคคลใน องค์กรไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมแล้วก็จะเกิดเอาเปรียบซึ่งกันและกันค้ำคั่งแต่ประโยชน์ ส่วนตนหรือพวกพ้อง และเป็นสาเหตุหนึ่งของระบบอุปถัมภ์กับพวกพ้องตนเองซึ่งไม่สามารถตัด ออกไปจากปัญหาภายในองค์กรได้ เมื่อทุกคนมีสติและจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรมแล้ว จะทำให้ปัญหาดังกล่าวลดน้อยลงไปได้ ซึ่งหลักทศพิธราชธรรม หรือราชธรรม ๑๐ เป็นธรรมของ พระราชา กิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติปฏิบัติ หรือคุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง เป็น หลักธรรมสำหรับทำให้ผู้อื่นรักใคร่พอใจ ๑๐ อย่าง หลักทศพิธราชธรรมจึงเป็นหลักธรรมของ ผู้ปกครองหรือบุคคลทั่วไปที่สามารถนำไปประพฤติปฏิบัติตนได้

^{๒๐๘} จุ.ชา.ม. (ไทย) ๒๘/๑๓๓ - ๑๓๖/๑๑๒.

๒.๓.๒ สัมปฤติธรรม ๗ (ธรรมของสัตตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตตบุรุษ คุณสมบัติของ
คนดี ธรรมของผู้ดี)

(๑) ฐัมมัญญา (รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล)

(๒) อัตถัญญา (รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค
รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ)

(๓) อัตตัญญา (ความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง
ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น)

(๔) มัตตัญญา (ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี)

(๕) กาลัญญา (ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่ควร
หรือจะต้องใช้ในการประกอบกิจ ทำหน้าที่การงาน หรือปฏิบัติกรต่าง ๆ)

(๖) ปริสัญญญา (ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่
ประพัตต่อชุมชนนั้น ๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้
ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น)

(๗) ปุคคลัญญา หรือ ปุคคลปโรปรัญญา (ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่าง
แห่งบุคคลว่า โดยอรรถาธิบาย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น)^{๒๐๕}

ดังนั้นในการวางแผนงานใด ๆ สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ รู้เขา รู้เรา รู้สิ่งแวดล้อม เช่น
การรู้จักคู่แข่ง รู้จักลูกน้อง รู้สภาพดินฟ้าอากาศ ตลอดจนบรรยากาศการทำงาน ภาวะเศรษฐกิจ
สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งการรู้ข้อมูลเพียงเท่านี้คงยังไม่เพียงพอ ถ้าจะให้
วางแผนกำลังคนเป็นไปด้วยดี ยังจะต้องรู้จักเหตุ รู้จักผล เช่น รู้จักสร้างเหตุเพื่อให้ได้ผลตาม
ต้องการ รู้จักกาล รู้จักหวัะเวลา และรู้จักประมาณ เช่น ประมาณกำลังคนให้สอดคล้องกับเงิน
งบประมาณและประมาณกำลังผลติดตามงบประมาณเวลา ในช่วงจังหวะอันเหมาะสม เป็นต้น และ
ยังต้องรู้จักชุมชน หรือกลุ่มคนที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วยว่า แต่ละกลุ่มคน มี
พฤติกรรมองค์กรอย่างไร มีการเล่นการเมืองหรือไม่อย่างไร มีประเพณีวันหยุดงานอะไรบ้างที่ต้อง
คำนึงถึงให้มาก รวมถึงแหล่งแรงงานในแต่ละชุมชนที่แวดล้อมองค์กร เพื่อว่าในกรณีที่ต้องการ
ต้องการวางแผนงานเพิ่มขึ้นอย่างเร่งด่วน จะได้มีแผนสำรองในการเสาะหา เป็นต้น

^{๒๐๕} ที.ป.า. (ไทย) ๑๑/๖/๓๓๓.

๒.๓.๓ พรหมวิหาร ๔ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ผู้บริหารหรือผู้ปกครองจะต้องมีคุณธรรมด้วยพรหมวิหาร ๔ นี้ เพื่อเป็นที่รักต่อเพื่อนร่วมงาน เพราะผู้บริหาร บริหารงานด้วยความรัก ความเมตตา ความเอื้ออาทร และความมีใจเป็นกลาง หลักคุณธรรมเหล่านี้จะทำให้เป็นที่เคารพรักต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา

- (๑) เมตตา ปรารถนาจะให้เป็นผู้สุข (๒) กรุณา คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์
(๓) มุทิตา ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี (๔) อุเบกขา ความวางเฉย^{๒๐๐}

ดังนั้น บริหารบุคคลตามหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องสร้างความสมดุลในหลักการปฏิบัติต่อลูกน้องตามหลักพรหมวิหาร ๔ ก็คือต้องมีความสมดุลระหว่าง เมตตา กรุณา มุทิตา ที่ให้กับลูกน้องด้านหนึ่ง กับ อุเบกขา คือความเป็นกลาง ไม่ยอมให้ลูกน้องละเมิดกฎเกณฑ์ กติกาในงาน อีกด้านหนึ่ง การเมตตากรุณาต่อลูกน้องมากเกินไปจนทำให้เสียหลักกติกางาน หรือการยึดแต่หลักกติกางานโดยเคร่งครัดอย่างเดียวจนปราศจากความเมตตากรุณาต่อลูกน้อง ล้วนแล้วแต่ทำให้เสียสมดุลที่ส่งผลให้งานเสียหายทั้งนั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารที่ดีไม่ควรทำ หากยึดหลักการบริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ นี้แล้ว ก็จะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และผู้บริหารเองก็จะเป็นที่เคารพ รักต่อเพื่อนร่วมงานด้วยเช่นกัน

๒.๓.๔ สังคหัตถ์ ๔^{๒๐๑} ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ นักบริหารหรือนักปกครองที่ดีจะต้องสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้

๑) ทาน (การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน)

นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ผูกใจคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า

“ทท คนถมิตตานิ ผู้ให้ยอมผูกใจหมู่มิตรไว้ได้”^{๒๐๒}

ผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดี ดังบาลีว่า “มnapทayī lgeTe mnapī” ว่าด้วยสิ่งที่น่าพอใจ “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้สดับรับมาเฉพาะพระพักตร์พระผู้มีพระภาคว่า

^{๒๐๐} อภ.สง. (ไทย) ๓๔/๒๕๕ – ๒๖๒/๕๓.

^{๒๐๑} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๑๐/๑๓๐.

^{๒๐๒} จุ.อติ. (ไทย) ๒๕/๑๘๕/๕๔๔.

“ผู้ให้ของที่นำพอใจ ย่อมได้ของที่นำพอใจ” ก็ของเกี้ยวซื้อสาละปผกะ^{๒๑๓} เป็นที่นำพอใจของข้าพระองค์ ขอพระผู้มีพระภาคทรงอาศัยความอนุเคราะห์บาทนียาหารของข้าพระองค์นี้ด้วยเถิด”^{๒๑๔}

นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

(๑) อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมาก ในยามที่เขาคดดำหรือมีความเดือดร้อน

(๒) วิทยาทานหรือธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

(๓) อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร

๒) ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก วาจาสุดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม)

นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ตามปกติคนเราจะมดลิ่งของต้องใช้ของอ่อน

๓) อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยเหลือปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม)

นักบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ได้บังคับบัญชา กิจกรรมช่วยเหลือสาธารณประโยชน์ ดังเช่น สारแพทย์ทหารบก จัดกิจกรรมช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย มีโดยการช่วยเหลือ อาหาร และช่วยเหลือผู้ป่วย ซึ่งมีกล่าวไว้ว่า

อาศัยเรือนท่านให้	วิจารณ์
เห็นท่านทำงาน	ช่วยพร้อม
แม้มีกิจโดยสาร	นาเวช
พายค้อยช่วยคำจ้วง	จรดให้จนถึง ^{๒๑๕}

^{๒๑๓} ของเกี้ยวซื้อสาละปผกะ หมายถึงของเกี้ยวที่ทำด้วยแป้งข้าวสาลี ปรุงด้วยของอร่อย ๔ ชนิด คือ เนย ใส น้ำมัน น้ำผึ้ง น้ำอ้อย, ดูรายละเอียดใน อก.ปญจก.อ. ๓/๔๔/๒๕.

^{๒๑๔} อก.จตุกก. (ไทย) ๒๒/๔๔/๖๕.

^{๒๑๕} สारแพทย์ทหารบก, ปีที่ ๑ วันที่ ๓๑ ตุลาคม (ฉบับที่ ๒๔), ๒๕๕๔ หน้า ๓.

๔) สมานัตตตา^{๒๑๖} (ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอ กันในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสม แก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี)^{๒๑๗}

นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติ ตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง

เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถุ ๔ ประการ คือ โอบอ้อมอารี วชิราพาละ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถผูกใจคนไว้ได้ ก็สามารถที่จะบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวกับ การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ การบำรุงขวัญและการจูงใจ ผู้บริหารจะต้องมีหลักธรรม คือ สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ ด้วย แต่สังคหวัตถุเหล่านี้ เป็นเรื่อง พฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา เพื่อให้แสดงพฤติกรรมเหล่านั้นมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหาร ต้องมีพรหมวิหารธรรม ด้วยเช่นกัน^{๒๑๘}

๒.๓.๕ พละ ๕^{๒๑๙} คือ ธรรมเป็นกำลัง ๕ อย่าง

- (๑) สัทธาพละ คือความเชื่อ เมื่อบุคคลมีความศรัทธาในสิ่งใดก็จะปฏิบัติตามได้ง่าย
- (๒) วิริยะพละ คือความเพียร เมื่อมีความเพียรการปฏิบัติงานย่อมสำเร็จโดยง่าย
- (๓) สติพละ คือความระลึกได้ การปฏิบัติงานด้วยสติก็จะนำพาให้งานเกิดผลดีทุกด้าน
- (๔) สมาธิพละ คือความตั้งใจมั่น เมื่อจิตใจจดจ่ออยู่กับงานความผิดพลาดก็จะน้อยลง
- (๕) ปัญญาพละ คือความรู้รอบรู้ หากเข้าใจในงานที่ทำก็จะทำงานไปได้ราบรื่น หรือเรียกได้อีกชื่อว่า อินทรีย์ ๕ เพราะเป็นใหญ่ในกิจของตน

^{๒๑๖} ในปกรณ์ฝ่ายสันสกฤตของมหายานะ เป็น สมานารุตตา = บาสิ: สมานตุตตา แปลว่า ความเป็นผู้มีจุดหมายร่วมกัน หรือความคำนึงประโยชน์อันร่วมกัน

^{๒๑๗} คำแปลนี้ถือตามทีแปลกันมาเดิม แต่ตามคำอธิบายในคัมภีร์ น่าจะแปลว่า 'ความมีตนร่วม' โดยเฉพาะมุ่งเอารวมสุขร่วมทุกข์.

^{๒๑๘} พระราชวรมุนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร หน้าที – คุณลักษณะพิเศษ และวิธีบริหารงานด้วยธรรมะ, ๔๓ - ๕๑.

^{๒๑๙} อัง.ปญจก.(ไทย) ๒๒/๑๑

สัทธาพละ คือ ความเชื่อที่เป็นพลัง ทำให้เกิดความไม่หวั่นไหว เป็นเครื่องต่อต้านความไร้ศรัทธา เป็นความเชื่อในปัญญาตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า ในฐานะที่ทรงเป็นต้นแบบหรือผู้นำของมนุษย์ที่ยืนยันถึงศักยภาพของมนุษย์ ว่าสามารถหยั่งรู้จักรวาลได้ วิริยะพละ คือ ความเพียรที่เป็นพลัง ทำให้เกิดความไม่หวั่นไหวเป็นเครื่องต่อต้านความเกียจคร้าน เป็นผู้ปรารถนาความเพียรเพื่อละอกุศลธรรม เพื่อให้กุศลธรรมเกิด มีความเข้มแข็ง มีความมากมั่น มั่นคง ไม่ทอดทิ้งในการเจริญกุศลธรรม สติพละ คือ ความระลึกได้ที่เป็นพลัง ทำให้เกิดความไม่หวั่นไหวเป็นเครื่องต่อต้านความฟุ้งซ่าน เป็นผู้ที่มีจิตสงบจากกามและอกุศลธรรมแล้วตั้งมั่นอยู่ในอารมณ์เดียว ปัญญาพละ คือ ความรู้ทั่วชัดที่เป็นพลัง ทำให้เกิดความไม่หวั่นไหวเป็นเครื่องต่อต้านความไม่รู้และความหลง เป็นผู้ที่มีปัญญาพิจารณาเห็นถึงการเกิดขึ้นและความเสื่อมสิ้นไปของสรรพสิ่งว่ามีความไม่เที่ยง ทนอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ ไม่ใช่ตัวตน ไม่มีอะไรให้อึดมั่นถือมั่นได้เลย^{๒๒๐}

ดังนั้น พละ ๕ ถือว่าเป็นองค์ธรรมที่สำคัญ ที่จะทำให้นุคคลมีกำลังกาย และกำลังจิตใจ ที่สมบูรณ์ตั้งมั่น เพราะด้วยกำลังศรัทธาในสิ่งที่ปฏิบัติ ด้วยกำลังของความเพียรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย หรือสำเร็จลงได้ และด้วยกำลังสติระลึกรู้ มีสมาธิตั้งมั่น และมีปัญญารอบรู้โดยตลอด หากบุคคลใดยึดหลัก พละ ๕ นี้ ก็จะทำให้สำเร็จได้ในทางโลก คือ โลกียธรรม และทางธรรม คือ โลกุตระธรรม

๒.๓.๖ อธิปไตย^{๒๒๑} (คุณเครื่องให้สำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย)

(๑) ฉันทะ (ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป)

(๒) วิริยะ (ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง)

(๓) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่ง เอาจิต ฝักใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ)

(๔) วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบตรวหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น)^{๒๒๒}

^{๒๒๐} ชูติพงศ์ ไตรโลกา, “ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพละ ๕ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๔.

^{๒๒๑} อภ.วิ. (ไทย) ๑๕/๔๕๗/๑๕๒.

^{๒๒๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๖๐/๑๖๑.

สรุป คุณ ๔ อย่างนี้ มีบริบูรณ์แล้ว อาจชักนำบุคคลให้ถึงสิ่งที่ต้องประสงค์ซึ่งไม่เหลือ
วิสัย อธิปไตย ๔ นี้มีประโยชน์หลายประการ สำหรับประโยชน์ของผู้มีฉันทะ คือ ทำให้เกิดความ
ฮึกเหิม มีกำลังใจไม่เบื่องาน ไม่ท้อแท้ในการทำงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ เพราะฉันทะ คือ ความ
พอใจในงานที่ทำจึงก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และงานที่บำเพ็ญก็กลายเป็น
งานที่สนุก ดังมีคำพูดที่ว่า “จะทำงานอันใดก็ตาม จงทำความพอใจให้บังเกิดขึ้นก่อน”^{๒๒๓}

ประโยชน์ของวิริยะ คือ มีความมุมานะมากขึ้น ไม่ปล่อยงานให้ค้างคา มีการทำงาน
อย่างต่อเนื่อง คือ ถ้าเหนื่อยก็พักเอาแรงก่อน แต่พอหายเหนื่อยก็ทำต่อ จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

ประโยชน์ของจิตตะ คือ เอาใจใส่ในงานนั้นโดยไม่วางเฉย หมายถึง ความเอาใจใส่
กับงานที่ทำ หมั่นตรวจสอบดูแล เอาใจจดจ่อกับงาน

ประโยชน์ของวิมังสา คือ หมั่นไตร่ตรองพิจารณาเหตุผล ในสิ่งนั้น หมายถึง ความว่า การ
ใช้ปัญญาประกอบการทำงานปัญญานี้ที่แท้คือ วิชาความรู้และความรู้ ที่สำคัญคือ ความรู้ที่จะนำ
ออกมาใช้กับงานที่ตนทำนั่นเอง

ตารางที่ ๑ สรุปวิธีแก้ความล้มเหลวของการทำงานและชีวิต^{๒๒๔}

ความเบื่อหน่าย	แก้ด้วย	ฉันทะ	หมายถึง	เต็มใจทำ
ความเกียจคร้าน	แก้ด้วย	วิริยะ	หมายถึง	แข็งใจทำ
ความทอดธุระ	แก้ด้วย	จิตตะ	หมายถึง	ตั้งใจทำ
ความโง่เขลา	แก้ด้วย	วิมังสา	หมายถึง	เข้าใจทำ

จากตาราง อธิปไตย ๔ จะเห็นได้ว่า หลักอภิปธาน ๔ นี้ สามารถช่วยแก้ไขปัญหาการ
ทำงานและการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จในชีวิตได้ ซึ่ง ความเบื่อหน่าย ความเกียจคร้าน
ความทอดธุระ และความโง่เขลา นี้ สามารถแก้ด้วย หลักอภิปธาน ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ
วิมังสา ซึ่งอภิปธาน ๔ ประการนี้ จะช่วยให้ มีความ เต็มใจทำงาน แข็งใจทำงาน ตั้งใจทำงาน
และเข้าใจทำงาน

^{๒๒๓} สถิต มังกรแก้ว, จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร, (สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน : คณะ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๖๓.

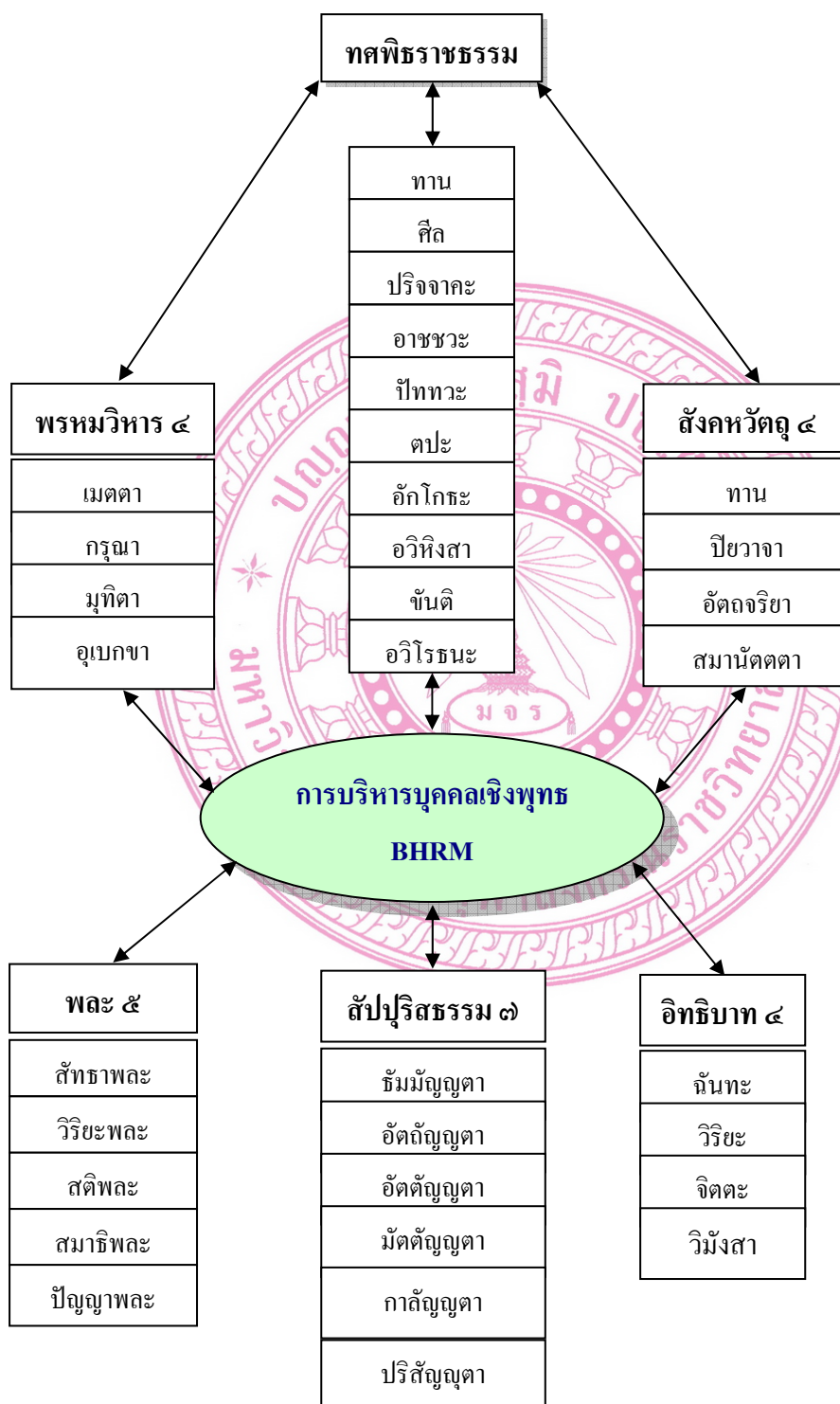
^{๒๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๓.-๖๕.

ดังนั้น วิธีการของอิทธิบาท ๔ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมและการพัฒนาคนให้ทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำหรือผู้บริหาร ควรนำไปให้ผู้ปฏิบัติใช้หลักธรรมดังกล่าวนี้

ทั้งนี้ จากหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ที่ได้กล่าวมาทั้งได้ ๖ หลักธรรม ด้วยกัน คือ (๑) ทศปิณฑชาด (๒) สัปปริสตรธรรม ๓ (๓) พรหมวิหาร ๕ (๔) สังคหวัตถุ ๔ (๕) พละ ๕ และ (๖) อิทธิบาท ๔ ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลทั้งสิ้น คือสามารถนำมาบริหารจัดการ ตน คน และงานได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอโมเดลของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ เรียกว่า “Buddhist Human Resource Management Model” (BHRM)



แผนภาพที่ ๕ สรุปรูปโมเดลหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ^{๒๒๕}



^{๒๒๕} ที่มา : ปรับปรุงจาก สติต มังกรแก้ว, จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร, หน้า ๕๖.

จากแผนภาพที่ ๕ สรุปหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ แสดงให้เห็นว่า หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ที่สำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารและการปกครอง ได้แก่ หลักทศพิธราชธรรม สัปปริสธรรม ๑ พรหมวิหาร ๔ พละ ๕ สังคหวัตถุ ๔ ส่วนหลักธรรมที่ใช้สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ อิทธิบาท ๔

ทั้งนี้ยังมีหลักธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล อีกมากมายที่สามารถนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับกระบวนการ และวิธีการที่พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงไว้ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

๒.๔ ปัญหาและอุปสรรค

การบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนานั้น มีปัญหาในการบริหาร ดังต่อไปนี้

๑) ปัญหากิเลส ๓ กอง เข้ายึดครอง ได้แก่ ๑. โลภะ (ความโลภ) ๒. โทสะ (ความคิดประทุษร้าย) ๓. โมหะ (ความหลง)^{๒๒๖}

๒) ปัญหาตัณหา ๓ กอง เข้ายึดครอง ได้แก่ ๑. กามตัณหา ๒. ภวตัณหา ๓. วิภวตัณหา^{๒๒๗}

๓) ปัญหาวิมจนาทิฎฐิ ๑๐ ประการ ได้แก่ ๑. ทานที่ให้แล้วไม่มีผล ๒. การบูชาไม่มีผล ๓. การบวงสรวงไม่มีผล ๔. กรรมที่ทำไว้ดีและทำไว้ไม่ดีไม่มี ๕. โลกนี้ไม่มี ๖. โลกหน้าไม่มี ๗. มารดาไม่มี ๘. บิดาไม่มี ๙. สัตว์ที่เป็นโอปปาติกะไม่มี ๑๐. สมณพราหมณ์ที่ดำเนินตนชอบปฏิบัติชอบผู้ทำให้แจ้งโลกนี้และโลกหน้าด้วยตนเองแล้วประกาศให้ (ผู้อื่น) ทราบไม่มี นี่ชื่อว่าสหายชั่ว^{๒๒๘}

๔) ปัญหาอุปาทานความยึดมั่นถือมั่น ความยึดติดถือค้ำคือคาไว้ ไม่ปล่อยวางตามควรแก่เหตุผล เนื่องจากติดใจหรือใฝ่ปรารถนาอย่างแรง; ความยึดมั่นด้วยอำนาจกิเลส มี ๔ คือ ๑. กามุปาทาน ความยึดมั่นในกาม ๒. ทิฐูปาทาน ความยึดมั่นในทิฐิ ๓. สัมพันธูปาทาน ความยึดมั่นในศีลและพรต ๔. อัตตวาอุปาทาน ความยึดมั่นว่าตน^{๒๒๙}

๕) ปัญหามัวเมาบายมุข เหตุเครื่องฉิบหาย ๖ ประการ อันส่งผลต่ออุปสรรคและความเจริญที่เกิดจากกิเลสของมนุษย์ ประกอบด้วย (๑) คึณน้ำเมา (๒) เทียวกลางคืน (๓) เทียวคูการละเล่น (๔) เล่นการพนัน (๕) คบคนชั่วเป็นมิตร (๖) เกียจคร้านทำงาน^{๒๓๐}

^{๒๒๖} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๘๓.

^{๒๒๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๖/๒๖๓.

^{๒๒๘} พุ.จ. (ไทย) ๓๐/๔๕๕.

^{๒๒๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๕๗๑.

^{๒๓๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๐๖.

๖) ปัญหาอคติ ๔ เข้ายึดครอง ได้แก่ ๑. จันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ) ๒. โทสาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) ๓. โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) และ ๔. ภยากติ (ลำเอียงเพราะกลัว)^{๒๓๑}

๗) อุปกิเลส คือ โทษเครื่องเศร้าหมอง ๑๖ อย่าง ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารบุคคล

(๑) อภิขณาวิสมโลภะ ความละโมภไม่สม่ำเสมอ	(๒) โทสะ ความร้ายกาจ
(๓) โกรธ ความโกรธ	(๔) อุปนาหะ ความผูกโกรธไว้
(๕) มัถะ ละบลูกุณท่าน	(๖) ปลาสะ ตีเสมอ
(๗) อิสสา ริษยา คือ เห็นเขาได้ดี ทนอยู่ไม่ได้	(๘) มัจฉริยะ ตระหนี่
(๙) มายา มารยา คือ เจ้าเล่ห์	(๑๐) สาถะเยยะ โอ้อวดตน
(๑๑) ถัมภะ หัวคื้อ	(๑๒) สารัมภะ แข่งดี
(๑๓) มานะ ถือตัว	(๑๔) อติมานะ ดูหมิ่นท่าน
(๑๕) มทะ มัวเมา	(๑๖) ปมาทะ เล่นเลว ^{๒๓๒}

จากปัญหาและอุปสรรค ดังกล่าวข้างต้น ส่งผลกระทบต่อการบริหารบุคคล หากเกิดขึ้นกับบุคคลใด ก็จะส่งผลให้กระทำความชั่วได้ เมื่อถูกกิเลสและตัณหาเข้าครอบงำจิตใจ คือจิตที่สกปรก มีดมน และกระวนกระวายในจิตใจ จากการถูกละเลยจากภายนอก มีอวิชชาที่เป็นปัญหามิฉาติญญิ ๑๐ ประการ เมื่อขาดสติปัญญา ก็ส่งผลให้เกิดอุปาทานความยึดมั่นถือมั่นเกาะเกี่ยวในจิตใจ อันเป็นอุปกิเลสเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย

ดังนั้น แนวทางแห่งการปฏิบัติเพื่อขจัดกิเลสตัณหา มิฉาติญญิ อุปาทานความยึดมั่นถือมั่น และอุปกิเลสเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย คือการชำระจิตใจให้สะอาด สว่าง และสงบ ตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา ศีล คือ ทำความสะอาดจิตใจด้วยการรักษาศีล เพื่อให้จิตสะอาด สมาธิ คือ การทำจิตใจให้สงบด้วยการเจริญสมาธิ โดยพยายามตัดสังขารออกไปจากจิตใจ (สังขาร คือ จิตที่ปรุงแต่ง ว่าดีเลว) ปัญญา คือ การทำความรู้ให้แจ้งด้วยการภาวนา

ทั้งนี้ การขจัดปัญหาและอุปสรรค ดังกล่าวข้างต้น จะต้องอาศัยการพัฒนา และฝึกฝนตนเองเพื่อความสะอาด สว่าง สงบ ที่สูงขึ้นเรื่อยๆ แล้วจะพบว่าที่พึ่งอันเป็นสัจจะ นั่นคือพระรัตนตรัย อันได้แก่ พระพุทธ พระธรรม และพระสงฆ์ ที่ควรมานั่งในหัวใจเราเป็นสัจจะ จากนั้นจะพบชีวิตจริงแห่งธรรมะ ทำให้ทราบว่าอะไรคือชีวิตที่แท้จริง จากการฝึกปฏิบัติไปเรื่อยๆ จะพบภาวะจิตที่ได้รับการอบรมถึงที่สุด เกิดภาวะจิตว่าง ที่ปราศจากหรือหลุดพ้นกิเลสตัณหา ไม่เป็นทาสของความอยากอีกต่อไป เป็นอิสระต่อความอยากที่ไร้ประโยชน์ ไร้สาระ รู้สึกรู้สีกความเป็นเช่นนั้นเอง จิตที่

^{๒๓๑} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๓/๒๕.

^{๒๓๒} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๕๖.

พัฒนาขึ้นจะเกิดภาวะอยู่เหนือปัญหา เหนือทุกข์ เนื่องจากเป็นอิสระต่อทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นบุญหรือบาป หรือสิ่งที่เป็นคู่ๆ ชีวิตที่เป็นอยู่ หลังจากนั้น ก็จะเป็นชีวิตที่ไม่มีปัญหาหรือทุกข์อีกต่อไป

สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ เมื่อบุคคลยังไม่ขวนขวายที่จะชำระกิเลสให้เบาบาง ก็ยังคงทำให้จิตใจเศร้าหมอง อันสะสมด้วยความโลภ ความโกรธ และความหลง ที่ก่อให้เกิดการกระทำชั่วได้ และยังเป็นเหตุปัจจัยให้เกิดค้นหา คือความทะยานอยากต่าง ๆ ที่อยากจะเข้าไปยึดครองมาเป็นของตน อันเป็นเหตุให้การกระทำชั่วเพิ่มขึ้น โดยมีความคิดเห็นเป็นมิจฉาทิฐิ มัวเมาลุ่มหลงในอบายมุขต่าง ๆ มีจิตใจเป็นอกุศล ซึ่งส่งผลให้การบริหารงานบุคคลเช่นนี้เป็นปัญหาและอุปสรรคอย่างยิ่ง เมื่อบุคคลที่ได้รับการพัฒนาฝึกจิตมาดีแล้ว ก็ย่อมความสะอาด คือความบริสุทธิ์ของศีล ความสว่าง คือ ปัญญา และความสงบ คือพระนิพพาน นั่นเอง

๒.๕ จุดเด่นและจุดต่างของการบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา

จุดเด่น

๑) การบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ทักษะสติ ต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล นั่นคือ “จิตที่ฝึกดีแล้ว ย่อมนำสุขมาให้”^{๒๓๓}

๒) การบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพุทธวิธีการสอน คือสอนตรงเนื้อหา ตรงเรื่อง สอนมีเหตุผล สอนโดยให้ผู้เรียนลงมือกระทำด้วยตนเอง จึงทำให้เกิดทักษะความรู้ ความสามารถขึ้น^{๒๓๔}

๓) การบริหารบุคคลเชิงพุทธ ทำให้ได้คนทำงานที่เก่งและดีมีความรู้ ความสามารถสามารถในการทำงาน คือบุคคลที่มี พละ ๕ ที่ประกอบด้วย สัทธา วิริยะ สมาธิ สติ และปัญญา^{๒๓๕}

๔) การบริหารบุคคลเชิงพุทธมุ่งแสวงหาความสุขภายในจิตใจ คือการฝึกจิตภาวนา^{๒๓๖} ซึ่งแตกต่างจากการบริหารบุคคลทั่วไปที่มุ่งแสวงหาบุคคลที่สร้างผลงานให้โดดเด่น มีความรู้ มีความสามารถ

^{๒๓๓} พ.ร. (ไทย) ๒๕/๒๓/๕๐๓.

^{๒๓๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พุทธวิธีการสอน, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๕.), หน้า ๓๖.

^{๒๓๕} อ.บุญจก.(ไทย) ๒๒/๑๑

^{๒๓๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๔๘/๒๗๒.

๕) การบริหารบุคคลเชิงพุทธเน้นหนทางแห่งการดับทุกข์ ให้รู้จักทุกข์ เหตุแห่งทุกข์ วิธีการดับทุกข์ หรือที่เรียกว่าอริยสัจ ๔^{๒๓๗} และหนทางแห่งการดับทุกข์ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นรู้จักวิธีการแก้ปัญหาในการดำเนินชีวิตได้ รวมทั้งหนทางแห่งอริยมรรคมีองค์ ๘^{๒๓๘} ในการเลี้ยงชีพของตนเอง ตลอดจนการมีสติ และมีสมาธิที่ดี

๖) การบริหารบุคคลเชิงพุทธ ด้วยหลักธรรม ที่เป็นธรรมชาติ คือ พิจารณาเห็นตามความเป็นจริงของของสรรพสิ่งทั้งหลายว่าไม่เที่ยง ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นธรรมดา ความเป็นทุกข์ คือ มีความบีบคั้นด้วยอำนาจของธรรมชาติ ทุกสิ่งไม่สามารถทนอยู่ในสภาพเดิมได้ตลอดไป เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นกฎของไตรลักษณ์

จะเห็นได้ว่า จุดเด่นของการบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา นั้นเน้นที่การพัฒนาจิตใจ โดยที่ต้องเรียนรู้ และปฏิบัติเอาเอง และต้องอาศัยความเพียร จึงจะพบหนทางแห่งการดับทุกข์ และเป็นความสุขที่แท้จริง คือสุขแห่งพระนิพพาน

นอกจากนี้ จุดเด่นของการบริหารเชิงพุทธ ให้มองว่า มนุษย์ทุกคนมีความเสมอภาคในแง่ของความเป็นมนุษย์ ที่จะพัฒนาตนเอง ทุกคนควรที่จะเคารพในคุณค่าแห่งความดีงามที่มีอยู่ในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ควรมองเฉพาะจุดด้อยจุดเสียของผู้อื่น แต่ให้มองถึงจุดดีจุดเด่นด้วย ซึ่งการมองอย่างนี้ จะทำให้สามารถมองผู้อื่นในมุมที่กว้างขึ้น

จุดต่าง

๑) หลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา เป็นเรื่องละเอียดลึกซึ้ง เห็นได้ยาก รู้ตามได้ยาก ละเอียด ประณีต เข้าถึงไม่ได้ด้วยตรรกะ (ตรีก) ลุ่มลึก บัณฑิตเท่านั้นที่พึงรู้ได้^{๒๓๙}

๒) การบริหารบุคคลเชิงพุทธด้วยการพัฒนาจิตใจของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเป็นไปในทางที่ดีได้นั้น จะต้องใช้ความเพียรเป็นเครื่องเผากิเลส^{๒๔๐}

๓) การบริหารบุคคลเชิงพุทธ เป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจ โดยไม่มีการติดตามประเมินผล ไม่มีหลักการชี้วัด ไม่สามารถบอกค่าได้ แต่จะต้องฝึกฝนและพัฒนาต่อเนื่องจึงจะเห็นผล โดยผู้พึงปฏิบัติเห็นชัดด้วยตัวเอง คือ พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นเป็นสิ่งที่วิญญูชน หรือผู้รู้แจ้งหรือผู้บรรลุผลด้วยการประพฤติปฏิบัติตามเท่านั้นจึงจะรู้ประจักษ์โดยเฉพาะตน^{๒๔๑}

^{๒๓๗} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๕๕/๕๕.

^{๒๓๘} ที.ส. (ไทย) ๕/๓๓๕/๑๕๗.

^{๒๓๙} พ.ญ. (ไทย) ๓๐/๕๗/๓๓๕.

^{๒๔๐} ที.ส. (ไทย) ๕/๓๑/๑๑

^{๒๔๑} ส.นิ (ไทย) ๑๖/๘๕.

๔) มีความเป็นปัจเจกชนมากเกินไปจึงทำให้ขาดผู้สนใจ และหันมาปฏิบัติธรรม หรือ ปฏิบัติตามหลักการทางพระพุทธศาสนา

๕) มีลักษณะเป็นการกระจุกอยู่เพียงกลุ่มเล็ก เพราะเหตุว่าผู้รู้ ผู้เข้าใจที่ลึกซึ้งไม่กระจายความรู้ หรือหลักการทฤษฎีที่ตนรู้ให้ผู้อื่น^{๒๔๒}

จะเห็นได้ว่า จุดต่างของการบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา นั้น เนื่องจากเรื่องของหลักธรรมทางพุทธศาสนานั้น เป็นเรื่องเข้าใจยากสำหรับบุคคลทั่วไป บัณฑิต หรือผู้มีปัญหาเท่านั้นถึงจะเข้าใจ จึงทำให้การเรียนรู้หลักธรรมทางพุทธศาสนาเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล เท่านั้นที่จะรู้ได้ และเป็นวงแคบ ทั้งในส่วนของปริยัติ ปฏิบัติ และปฏิเวธ หากมีการเผยแผ่ทั้ง ๓ ด้านนี้ ในองค์กรการบริหารงาน ก็จะทำให้บุคคลในองค์กรเข้าใจหลักธรรมทางพุทธศาสนามากขึ้น และเห็นความสำคัญ รู้ในแก่นแท้ของพระพุทธศาสนา ก็จะช่วยแก้ปัญหาทั้งในตัวบุคคล และการบริหารงานได้

๒.๖ สรุปหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

จากรายละเอียดเนื้อหาในบทที่ ๒ กล่าวถึงเรื่องหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา ซึ่งได้ศึกษาในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้ ๑) ความหมายและความสำคัญของคน ๒) แนวคิดเรื่องหลักการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ ๓) หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ๔) ปัญหาและอุปสรรค ๕) จุดเด่นและจุดต่างของการบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา ๖) หลักการบริหารในคัมภีร์พระพุทธศาสนา และ ๗) สรุปหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

จากการศึกษาตามหัวข้อที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ดังนี้

(๑) ความหมายและความสำคัญของบุคคล

เรื่องของมนุษย์และการพัฒนามนุษย์ มนุษย์ คือ ผลผลิตที่ทรงคุณค่าอันเกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนา โดยการฝึกฝน และพัฒนาตนเอง การพัฒนาคน คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และจะต้องพัฒนาด้านจิตใจด้วย โดยนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารบุคคล เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน

^{๒๔๒} พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาโน (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐๕.

(๒) แนวคิดเรื่องหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

หลักการบริหารบุคคลในสมัยพุทธกาลนั้น พระพุทธเจ้าจะทรงดูแลและบริหารด้วยพระองค์เอง ทรงให้ความสำคัญเสมอภาคในการบัญญัติสิกขาบทต่างๆ ที่กระทำได้รับเสียงเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ จึงจะสามารถดำเนินต่อไป ทำให้พระพุทธศาสนาเผยแผ่ไปอย่างรวดเร็ว สิ่งที่พระพุทธองค์ทรงทิ้งไว้เป็นมรดกมาถึงปัจจุบันก็คือ พระธรรมวินัย ซึ่งจะเป็นหลักในการที่สถาบันสงฆ์จะใช้เป็นสื่อในการสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้กับชาวโลกต่อไป พระพุทธเจ้าได้บริหารงานโดยกระจายหน้าที่ออกไปหลายฝ่าย เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่ การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช การสนทนาธรรม การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการหน้าที่ การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔ พุทธวิธีการบริหารบุคคล การตรวจสอบทางวินัย ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ ที่พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงไว้ในฐานะผู้นำที่มีหน้าที่ในการดูแลปกครองคณะสงฆ์ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีหน้าที่บริหารและปกครองคนในองค์กร ก็สามารถนำหลักวิธีการนี้ไปใช้ได้เช่นกัน เพื่อการจัดสรรหน้าที่การทำงานได้อย่างมีแบบแผน

(๓) หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

การบริหารบุคคลเชิงพุทธ ประกอบด้วยหลักธรรมที่สำคัญ ดังนี้ คือ ๑) ทศพิธราชธรรม (หลักธรรมสำหรับผู้บริหารและผู้ปกครอง) ๒) สัมปยุตธรรม ๓) หลักธรรมสำหรับคนดี ที่ประกอบด้วย การรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล) ๓) พรหมวิหาร ๔ (หลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่ อันเป็นที่เคารพต่อผู้ได้บังคับบัญชา ๔) สังคหวัตถุ ๔ (ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล นักบริหารหรือนักปกครองที่ดี จะต้องสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาไว้ได้) ๕) พละ ๕ (ธรรมเป็นกำลัง ๕ อย่าง ได้แก่ สัทธาพละ วิริยะพละ สติพละ สมาธิพละ ปัญญาพละ) ๖) อิทธิบาท ๔ (คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้มีส่วนช่วยพัฒนาจิตใจของคน ให้คนเป็นคนดี มีจิตสำนึกที่ดีในหน้าที่การทำงาน เพื่อให้การบริหารเป็นไปตามครรลองคลองธรรม

(๔) ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ เมื่อบุคคลยังไม่ขวนขวายที่จะชำระกิเลสให้เบาบาง ก็ยังคงทำให้จิตใจเศร้าหมอง อันสะสมด้วยความโลภ ความโกรธ และความหลง ที่ก่อให้เกิดการกระทำชั่วได้ และยังเป็นเหตุปัจจัยให้เกิดตัณหา คือความทะยานอยากต่าง ๆ ที่อยากจะเข้าไปยึดครองมาเป็นของตน อันเป็นเหตุให้กระทำความชั่วเพิ่มขึ้น โดยมีความคิดเห็นเป็นมิฉาภิภูมิมัวเมาลุ่มหลงในอบายมุขต่าง ๆ มีจิตใจเป็นอกุศล ซึ่งส่งผลให้การบริหารงานบุคคลเช่นมีเป็นปัญหาและอุปสรรคอย่างยิ่ง เมื่อบุคคลที่ได้รับการพัฒนาฝึกจิตมาดีแล้ว ก็ย่อมความสะอาด คือความบริสุทธิ์ของศีล ความสว่าง คือ ปัญญา และความสงบ คือพระนิพพาน นั่นเอง

(๕) จุดเด่นและจุดต่างของการบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา

จุดเด่น	จุดต่าง
- ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจ - สอนให้รู้ด้วยตัวเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะความรู้ ความสามารถขึ้น - ทำให้ได้คนทำงานที่เก่งและดีมีความรู้ความสามารถ - มุ่งแสวงหาความสุขภายในจิตใจ - เน้นหนทางแห่งการดับทุกข์ - อยู่กับปัจจุบัน รู้เท่าทัน มีสติปัญญาในการแก้ไขปัญหา - เน้นด้านจิตวิญญาณมากกว่าวัตถุ	- ต้องใช้เวลาในการฝึกฝนพัฒนาจิตที่นาน และต่อเนื่อง - เข้าใจยาก ถ้าหากอวิชชาบดบังก็จะไม่เกิดปัญญา - การทำความดีนั้นแสนยาก จะต้องมันฝึกฝนและพัฒนา - ต้องสละบ่วงทั้งหลายถึงจะหาความสุขภายในได้ - จะต้องมันฝึกฝนขัดเกลากิเลสทุกข์ทั้งหลายจึงจะหมดไป - ต้องอาศัยระยะเวลาในการฝึกจิตให้รู้เท่าทันปัจจุบัน รวมทั้งสติปัญญา ที่จะต้องอยู่ควบคู่กัน - จะต้องขจัดกิเลสให้เบาบางไม่ยึดติดกับวัตถุทั้งหลาย

บทที่ ๓

หลักการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ในบทที่ผ่านมาเราได้ศึกษาแนวคิดเรื่อง หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาไปแล้ว สำหรับบทนี้จะศึกษาหลักการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นบทหลักในการศึกษาครั้งนี้ โดยจะศึกษาในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ (๑) ความหมายของการบริหาร (๒) ความหมายของการบริหารงานบุคคล (๓) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล (๔) ทฤษฎีที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล (๕) การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (๖) หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (๗) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (๘) แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (๙) จุดเด่น จุดด้อยของบริหารงานบุคคลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และ (๑๐) สรุปหลักการการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๓.๑ ความหมายของการบริหาร

การให้ความหมายของการบริหารนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ที่น่าสนใจมีดังนี้

กมล ชูทรัพย์ ได้ให้ความหมายของวิชาการบริหารไว้ว่าเป็นสาขาที่มีระเบียบวิธีการศึกษาในทฤษฎี โดยรวบรวมเอาหลักวิชาและการปฏิบัติ มาประมวลเป็นระบบการศึกษา เพื่อให้เข้าใจในวิธีการบริหารราชการ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นวิชาที่ว่าด้วยศิลปะและศาสตร์การบริหารราชการ โดยมุ่งหลักการประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จันทราณี สงวนนาม ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ การบริหาร ส่วนสัมพันธ์กับสิ่งต่อไปนี้

- ๑) กำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ
- ๒) ทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งรวมถึงกลุ่มบุคคลในองค์การ
- ๓) กลไกการดำเนินงาน หรือการจัดกิจกรรมขององค์การ

^๑ กมล ชูทรัพย์, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : แพร่พิทยา, ๒๕๑๖), หน้า ๕.

การบริหารเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด^๒

วิจิตร ศรีสะอ้าน ได้กล่าวถึงการบริหารว่าเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการใช้กระบวนการและ ทรัพยากรที่เหมาะสม^๓

ดิน ปรัชญพฤทธิ มอการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ^๔

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึงลักษณะของงาน บริหารจัดการ ไว้ ๓ ด้าน คือ

๑) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร

๒) ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

๓) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน^๕

บุญทัน ดอกไธสง ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร^๖

ปีเตอร์ เอฟ. ดรึคเกอร์ (Peter F. Drucker) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กรที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้าร่วมกันทำงานในองค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม^๗

^๒ จันทานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บั๊ค พอยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

^๓ วิจิตร ศรีสะอ้าน, **ปรัชญาและพัฒนการบริหาร**, ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๑, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, ๒๕๓๔), หน้า ๖.

^๔ ดิน ปรัชญพฤทธิ, **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^๕ ธงชัย สันติวงษ์, **องค์กรและการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

^๖ บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

^๗ Peter F. Drucker อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๖.

ไพบูลย์ ช่างเรียน ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วย กระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^๔

เฟรดเดอริก ดับบลิว. เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้ เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง^๕

วิรัช วิรัชนิการวรรณ มีความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือ กระบวนการบริหาร เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอร์บ (POSDCORB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และ ลินดอล เออร์วิค (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค (POCCC)^๖

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวไว้ว่า คำว่า การบริหารนิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติ ว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (public administration) และคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ สมพงษ์ เกษมสิน ยังให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้

- ๑) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
- ๒) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
- ๓) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- ๔) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
- ๕) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล

^๔ ไพบูลย์ ช่างเรียน, วัฒนธรรมการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๗.

^๕ Frederick W. Taylor อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗.

^๖ วิรัช วิรัชนิการวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕), หน้า ๓๕.

๖) การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

๗) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล

๘) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์

๙) การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์^{๙๙}

อนันต์ เกตุวงศ์ ให้ความหมายการบริหาร ว่า เป็นการประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย ๒ คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ^{๑๐๐}

เซอร์เบิร์ด เอ. ไซมอน (Herbert A. Simon) กล่าวถึงการบริหารว่าหมายถึง กิจกรรมที่บุคคล ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์^{๑๐๑}

สรุป จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า การบริหาร เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารภาครัฐโดยหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ การบริหารนำไปใช้กันอย่าง กว้างขวางอย่างน้อยใน ๖ หน่วยงานซึ่งจัดแบ่งตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงาน ได้แก่ การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาครัฐกิจ หน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ หน่วยงานระหว่างประเทศ หน่วยงานที่เรียกว่าองค์กรตามรัฐธรรมนูญ และหน่วยงานภาคประชาชน

ดังนั้น การบริหาร เป็นเรื่องของการกระทำกิจกรรมส่วนใหญ่ ผู้กระทำการกิจกรรมเหล่านั้นคือ ผู้บริหาร และสมาชิกในหน่วยงาน การบริหารเป็นเรื่องของความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะให้ได้รับความสำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานกับบุคคล โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถมากที่สุด และให้เห็นถึงผลของความพยายามในการทำงานอย่างพึงพอใจ^{๑๐๒}

^{๙๙} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๕.

^{๑๐๐} อนันต์ เกตุวงศ์, การบริหารการพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๒๗.

^{๑๐๑} Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, (New York: Macmillian, 1947), p. 3.

^{๑๐๒} รัตน์ วรบัณฑิต, “การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ”, สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑) หน้า ๑๐.

จากความคิดของผู้วิจัย มีความคิดเห็นว่า การบริหาร หมายถึง การทำกิจกรรมโดยผู้บริหาร และสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยทรัพยากรบุคคล เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จึงพูดได้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

๓.๒ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

เป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักบริหารว่าทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานทุกชนิด ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ หรือเทคนิคในการบริหารนั้น “คน” มีความสำคัญมาก ด้วยเหตุที่ “คน” นอกจากจะมีความสำคัญเป็นเอกในด้านทรัพยากรทางการบริหารแล้ว “คน” ยังมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ในขั้นตอนดังกล่าว การจัดการเกี่ยวกับบุคคลเป็นสิ่งสำคัญมาก กล่าวได้ว่า การจัดการเกี่ยวกับบุคคล หรือการบริหารงานบุคคลคือ หัวใจของการบริหาร^๕

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” (Personal Administration) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ที่น่าสนใจมีดังนี้

กัญญา สาร ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ภายในเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นก็มีความสุข มีความพอใจให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ เกิดประโยชน์สอดคล้องตามความมุ่งหมายโดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า ได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน^๖

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

๑) การออกแบบงานและการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน (Task specialization process) คือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์การ (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

^๕ อัจฉรา สังข์สุวรรณ, บทความวิชาการเรื่องการบริหารงานบุคคล, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.krucenter.net/UserFiles/File/new/n386.pdf> (๑๓ มีนาคม ๒๕๕๕).

^๖ กัญญา สาร, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๕.

๒) การวางแผนกำลังคน (Management planning process) คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์กร

๓) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and selection process) คือ การมีวิธีการสรรหาบุคคล (Recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุดและการมีวิธีการคัดเลือก (Selection) เพื่อให้ได้คนดีที่มีคุณภาพและจำนวนต้องตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ

๔) การปฐมนิเทศ บรรจุพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and appraisal process) คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ (Induction or orientation) ซึ่งพนักงานใหม่ย่อมจะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองงาน และเรื่อยไปจนมีการบรรจุ (Placement) ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลที่จะมีกลไกในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้นได้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องทำเป็นระยะตามเวลาต่อเนื่องกันก็คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) นอกจากนี้ หลังจากทุกครั้งที่ได้ทราบผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหาอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดำเนินการโดยมีการเลื่อนขั้น โยกย้าย หรือลดตำแหน่ง

๕) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development process) คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้น เพื่อที่จะให้แน่ใจว่าคุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลงเพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก

๖) การจ่ายผลตอบแทน (Compensation process) คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธี และทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากที่สุดและพอใจเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงาน ที่ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้นงานเหล่านี้คือ งานที่เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

๗) การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ (Health, safety maintenance process and labor relation) คือ การรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน และบริษัท การต้องคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง และมีแผนงานและวิธีปฏิบัติงานด้านนี้ครบตามสมควร ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายกิจกรรมที่จะมีไว้เพื่อคอยป้องกัน แก้ไข และเสริมความสัมพันธ์ทั้งด้านการดูแลเอาใจใส่ตามปกติ และการมีวิธีเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและคนงาน ตลอดเวลาที่จะต้องสร้างให้มีระบบของการเจรจาระหว่างทั้งสองฝ่ายที่มีฐานที่หวังดีและมีเจตนาดีต่อกัน เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

๘) การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline control and evaluation process) คือ การต้องมีการรักษากฎด้วยวิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเสียหายและให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน มีการควบคุมติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งาน และทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้ก็เพื่อความสำเร็จผลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ได้อยู่ตลอดเวลานั่นเอง

จากทฤษฎี และแนวความคิดทางการบริหารงานบุคคลที่อ้างถึง สามารถนำมาประมวลสรุปเป็นหน้าที่การบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้

- ๑) การจัดองค์การและออกแบบงาน (Organization Planning and Job Design)
- ๒) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
- ๓) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)
- ๔) การบรรจุแต่งตั้งและปฐมนิเทศ (Placement and Induction)
- ๕) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
- ๖) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal for promotion, etc)
- ๗) การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Welfare)
- ๘) การบำรุงขวัญ การจูงใจ และแรงงานสัมพันธ์ (Morale, Motivation and Labour Relationship)
- ๙) ระเบียบวินัยและการควบคุม (Discipline and Control)^{๑๑}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน^{๑๒}

เสนาะ ดิยาว์ กล่าวว่า คำว่า การบริหารงานบุคคล มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันหลายคำ เช่น หน่วยงานราชการมักใช้คำว่ากองการเจ้าหน้าที่ หรือแผนกการเจ้าหน้าที่ ในรัฐวิสาหกิจบางแห่งใช้คำว่า บุคลากร ในทางทหารใช้คำว่า กำลังพล แม้แต่ภาษาอังกฤษก็มีคำอยู่หลายคำ แต่ส่วนมากจะใช้คำว่า Personnel Administration กับ Personnel Management และในปัจจุบันใช้คำว่า “การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management)^{๑๓}

^{๑๑} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๓๕-๓๖.

^{๑๒} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๖๖), หน้า ๑๑.

^{๑๓} เสนาะ ดิยาว์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๕),

สมาน รังสิโยภุญช์ ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผน การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่ว่านี้ จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน^{๒๐}

จากความหมายที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปสาระสำคัญของการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้

๑) การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน

๒) การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน

๓) พิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร^{๒๑}

สุกิจ จุลละนันท์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์^{๒๒}

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน อันประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากร กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การบำรุงรักษามูลค่า เงินเดือนและค่าจ้าง และการพ้นจากงาน การบริหารงานบุคคลที่ดี ย่อมจะทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน

^{๒๐} สมาน รังสิโยภุญช์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๒๒), หน้า ๑.

^{๒๑} สมาน รังสิโยภุญช์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๔), หน้า ๑๒.

^{๒๒} สุกิจ จุลละนันท์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๑๐), ๑๑๘.

๓.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ถ้าหากจะพิจารณาถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลแล้ว จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะบรรดาปัจจัยในการบริหารหรือดำเนินการขององค์การกำลังคนถือว่าเป็นสิ่งที่สามารถคลอบคลุมงานต่าง ๆ สำเร็จได้ การที่หน่วยงานใดมีกำลังคนอยู่มากนั้นไม่ได้หมายความว่า การดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานนั้นจะสามารถดำเนินไปอย่างเหมาะสม^{๒๓}

คำว่า “การบริหารงานบุคคล” มาจากภาษาอังกฤษที่ว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

คิงส์บรี และ โจเซฟ บูช (Kingsbury & Joseph Bush) กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร คนมีความสำคัญกว่าทรัพยากรต่าง ๆ ของการบริหาร ถ้าขาดคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินงานก็จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้”^{๒๔}

วรณารถ แสงมณี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการดังนี้

๑) มีการแข่งขันมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์การใด องค์การหนึ่งแต่เพียงที่เดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์การใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจ เพราะความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไม่ได้อาศัยงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับในความสำเร็จของคน ความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒) เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่าง ๆ

๓) ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีการแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความชำนาญ เฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำ เพื่อให้ระบบการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลรักษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร ซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์การ ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ มีรายได้ และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

^{๒๓} รัตน์ วรรณจิต, “การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ”, สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔.

^{๒๔} Nigro, Felix. A., and Nigro Lloyd, **The new public personal administration**, (Illinois : F.E Peacock Pubeshers, 1977), p. 28.

๔) องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น ทุกส่วนขององค์การไม่ได้มีอิสระที่จะดำเนินงานเองโดยไม่ถูกระทบจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม มีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์การมีความยุ่งยาก

๕) บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งนับว่าเป็นสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

๖) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง^{๒๕}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการงานบุคคล หรือการจัดการงานบุคคลไว้ว่า “ถ้าจะกล่าวโดยสรุปก็เห็นได้ว่า ในบรรดาปัจจัยที่ใช้พัฒนาประเทศนั้น กำลังคนนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะเหตุว่า ถ้ามีจำนวนคนพอสมควรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงาน และมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประหยัดย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก”^{๒๖}

อาภัสสร ไชยคุณนา กล่าวว่า “บุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสร้างผลงาน เป็นองค์ประกอบและทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ถ้ามีการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ ก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพลดความสิ้นเปลืองของเวลา วัสดุ และงบประมาณอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลง ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามมา”^{๒๗}

อุทัย หิรัญโต กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ ดังนี้

- ๑) เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and Selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติดี
- ๒) เพื่อใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)
- ๓) เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคลากรให้ทำงานอยู่กับองค์การนาน (Maintenance)
- ๔) เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)^{๒๘}

^{๒๕} วรณารด แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สำนักพิมพ์ ม.ป.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๖.

^{๒๖} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑) หน้า ๕.

^{๒๗} อาภัสสร ไชยคุณนา, การบริหารงานบุคคล, (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๖.

^{๒๘} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์, ๒๕๓๑) หน้า ๗.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปว่า การบริหารงานบุคคล ถือว่าคนเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ โดยให้มีการพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบด้วยการสรรหา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งผู้จะต้องมีการบริหารและการจัดการกับบุคลากรอย่างละเอียดรอบคอบ มิเช่นนั้นแล้วย่อมจะเกิดปัญหาได้ในทุกภารกิจที่เกี่ยวข้องและทุกขั้นตอนของการบริหาร ที่จะมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ ถ้าหากบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลไม่ดี ดังนั้นความสำคัญของการบริหารงานบุคคล จึงต้องวางแผนกำลังคนให้ดี เพราะคนเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ

๓.๔ ทฤษฎีที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล

๓.๔.๑ การจัดองค์กรและออกแบบงาน

การจัดองค์กรและการบริหารงานเป็นพื้นฐานสำคัญของงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากจะต้องใช้ข้อมูลจากการจัดองค์กรและการบริหารงานในกิจกรรมด้านอื่น ๆ ต่อไปความถูกต้องในการจัดองค์กรและการบริหารงานแต่เดิมมุ่งเน้นไปในเชิงของการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ ปัจจุบันกลับตรงกันข้ามโดยจะมุ่งสนใจที่ความเหมาะสมของคนและงาน ที่แต่ละงานต้องใช้คนเข้าไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ การทำงานทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงการจัดองค์กรและการบริหารงานก่อนเป็นลำดับแรกก่อนที่จะศึกษาในกิจกรรมด้านอื่น ๆ ต่อไป

ความหมายของงานและการออกแบบงาน

องค์กรโดยทั่วไปจะกำหนดตำแหน่งงานคล้าย ๆ กัน ในแต่ละงาน (Job) อาจปฏิบัติร่วมกันหรือแยกออกจากกันก็ได้ ในกรณีที่ปริมาณงานใดงานหนึ่งมีมากจนเกินกว่าคนใดคนหนึ่งในองค์กรสามารถรับได้ ก็จะแบ่งแยกงานนั้นออกเป็นตำแหน่งงานหลาย ๆ ตำแหน่ง เพื่อให้มีพนักงานที่จะเข้ามาปฏิบัติได้หลาย ๆ คนเพื่อการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในเรื่องนี้ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ กล่าวว่างานเป็นกลุ่มของตำแหน่งที่มีชนิดและระดับของงานเหมือนกันอาจกล่าวได้ว่า “งาน” มีความสำคัญและเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการแบ่งแยก มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะใช้งานเป็นเครื่องมือในการกำหนดตำแหน่ง คุณสมบัติของบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดอัตราค่าจ้าง เป็นต้น^{๒๕}

^{๒๕} อนิวัช แก้วจันทน์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (สงขลา : นำสิบลีโฆษณา, ๒๕๕๒), หน้า ๔๕.

หลักสำคัญในการจัดองค์การ ๔ ประการ

- ๑) การแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ (Division of Work)
- ๒) การกำหนดหน้าที่การทำงาน (Authority)
- ๔) การจัดวางความสัมพันธ์ต่าง ๆ (Relationship)
- ๕) การประสานงานหน้าที่ต่าง ๆ ไปด้วยกัน (Coordination)

การออกแบบโครงสร้างองค์การ

การจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็วและได้รับผลตามเป้าหมายที่องค์การวางไว้

การออกแบบงาน (Job Design) คือกระบวนการกำหนดงานและออกแบบงานเฉพาะงานใดงานหนึ่ง ให้มีลักษณะโครงสร้างของงานให้สอดคล้องกับลักษณะบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดหรืออาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การออกแบบงานนั้นเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานเฉพาะของแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคลและมีความเกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ ในองค์การ

ในการออกแบบงานมักจะพบกับคำถามพื้นฐานที่ว่า จะมีการปฏิบัติงานอะไร ใครเป็นผู้ปฏิบัติงาน จะปฏิบัติงานที่ไหน ควรปฏิบัติงานอย่างไร และเมื่อไหร่จะมีการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลที่น่าสนใจในการวิเคราะห์และทำการออกแบบงาน การวิเคราะห์งานและการออกแบบงานนั้นมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงในการปฏิบัติ การวิเคราะห์งานส่วนใหญ่จะทำงานที่ได้รับการออกแบบมาก่อนแล้ว^{๓๐}

กระบวนการออกแบบงานสามารถจัดแบ่งออกเป็น ๓ ส่วนทั่ว ๆ ไปคือ

- ๑) ลักษณะเฉพาะอย่างของแต่ละงาน (Specification of individual task) หมายถึงงานที่แตกต่างกันที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงาน
- ๒) ลักษณะเฉพาะอย่างของวิธีการปฏิบัติงานแต่ละงาน (Specification of the Method of Performing task) หมายถึงงานแต่ละงานมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร
- ๓) การรวมแต่ละงานเป็นงานเฉพาะอย่างของแต่ละคน (Combination of individual tasks into specified job be assigned to individuals) หมายถึงวิธีการหนึ่งทำงานในหน้าที่แตกต่างกันได้รับการรวบรวมขึ้นเพื่อสร้างรูปแบบของงาน

^{๓๐}วิเชียร วิฑูรย์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (โรงพิมพ์ : ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๖๖.

เป้าหมายทั้งหมดของงานก็คือเพื่อพัฒนาการมอบหมายงานให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรและเทคโนโลยี และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลและการไปตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

สิ่งสำคัญที่จะทำให้การออกแบบงานบรรลุผลสำเร็จคือการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและของผู้ปฏิบัติงาน^{๓๑}

หลักการออกแบบงานที่ดี

เพื่อผลสำเร็จและการลื่นไหลของงาน ทำให้ได้งานที่มีมาตรฐาน มีความถูกต้อง มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินกิจกรรมของแต่ละองค์กร นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงควรยึดหลักการต่อไปนี้ในการออกแบบงาน

- (๑) จัดแบ่งงานแต่ละงานเป็นงานย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน โดยแต่ละงานย่อยสามารถรวมกันเป็นงานในระดับฝ่ายขององค์กรได้
- (๒) งานย่อย ๆ แต่ละงานต้องกำหนดขอบเขตงานและความลึกของงานที่ชัดเจน
- (๓) งานแต่ละงานควรมีการกำหนดรายละเอียดของงาน ไว้เป็นหลักเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติและการควบคุมดูแล
- (๔) งานแต่ละงานต้องมีวัตถุประสงค์ และปริมาณที่เพียงพอต่อการนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์
- (๕) งานแต่ละงานต้องสามารถนำไปจัดทำบรรยายลักษณะงาน และคุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้ามาทำงานนั้นได้
- (๖) งานที่มีการออกแบบไว้เป็นอย่างดีแล้วควรกำหนดในรูปโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อแสดงให้เห็นบุคคลภายในและภายนอกองค์กรรับรู้ได้

หลักการออกแบบงานดังกล่าวจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับโครงสร้างงาน หน้าที่และภาระงานโดยจะมีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเกิดผลสำเร็จของแต่ละงานได้^{๓๒}

ในปัจจุบันการทำงานในองค์กรจำเป็นต้องออกแบบงานหรือกำหนดงาน (Job Design) ให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรเนื่องจากการออกแบบงานมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการผลิต การให้บริการและการดำเนินการที่จะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งนี้ พบว่าการออกแบบงานต้องดำเนินการให้สัมพันธ์กับการวิเคราะห์งานขององค์กรด้วย เรื่องนี้ สมชาย หิรัญกิตติ กล่าวว่า การออกแบบงานว่าเป็นกระบวนการกำหนดงานเฉพาะอย่างที่จะต้อง

^{๓๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๗.

^{๓๒} อนิวัช แก้วจันทร์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๔๗.

ทำซึ่งสอดคล้องกับ^{๓๓} เสนาะ ดิยาวี กล่าวถึงการออกแบบงานว่าเป็นกระบวนการในการกำหนดลักษณะเฉพาะอย่างของงานที่จะใช้การปฏิบัติงานนั้น^{๓๔} และวิลาวรรณ รพีพิศาล ที่กล่าวถึงการออกแบบงานหรือการกำหนดค่าของงานว่าเป็นกระบวนการกำหนดงานเฉพาะด้านที่จะต้องปฏิบัติหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานแต่ละงานมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ การออกแบบงานยังเป็นการกำหนดงานที่บุคคลต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและยังพิจารณา รวมถึงการจัดกลุ่มงาน การจัดแผนงานจนกระทั่งเป็นโครงสร้างองค์การรวมเรียกว่ากระบวนการแบ่งงานกันทำตามความถนัด^{๓๕}

สำหรับ ประเวศ มหารัตน์สกุล มีความเห็นว่าการออกแบบงานเป็นการวางโครงสร้างหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของคนหรือกลุ่มคนที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่ผู้ออกแบบงานต้องตอบคำถามให้ได้ว่างานที่ออกแบบให้สำเร็จได้อย่างไร ใครมีคุณสมบัติอย่างไรที่ต้องทำและทำที่ใดจึงจะสำเร็จ ซึ่งคำว่าที่ใดโดยปกติในองค์กรจะหมายถึงฝ่ายงานหรือส่วนงาน^{๓๖}

พยอม วงศ์สารศรี มีความเห็นว่างานเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรเพราะงานเป็นดัชนีชี้วัดถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่บุคคลภายนอกสามารถรับรู้ได้ โดยทั่วไปบุคคลภายนอกจะรับรู้จากผลผลิตที่เกิดขึ้นขององค์กรซึ่งผลผลิตที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งก็คือการทำงานนั่นเอง ฉะนั้นถ้าองค์กรได้มีการวิเคราะห์งานกำหนดงานอย่างเหมาะสมแล้วย่อมเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางให้การทำงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๓๗}

ชัชวาลิต สรวจริ มีความเห็นว่างานเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กรซึ่งได้ออกแบบมาเพื่อการดำเนินยุทธศาสตร์ตามแผนการดำเนินธุรกิจโดยจะต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรนั้น^{๓๘}

^{๓๓} สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธีระฟิล์ม, ๒๕๔๒), หน้า ๔๖.

^{๓๔} เสนาะ ดิยาวี, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๓๕.

^{๓๕} วิลาวรรณ รพีพิศาล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, ๒๕๕๐), หน้า ๒๘.

^{๓๖} ประเวศ มหารัตน์สกุล, กลยุทธ์การบริหารค่าจ้างเงินเดือน, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๘๖.

^{๓๗} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : กุรุสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๘๕.

^{๓๘} ชัชวาลิต สรวจริ, การบริหารคนกับองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๕๐), หน้า ๑๔๑.

สำหรับการออกแบบงานเป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของแต่ละงานโดยไม่มีความซ้ำซ้อนกับงานอื่นแต่มีความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ โดยจะทำให้บุคคลรับรู้หน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตนเองและสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เป็นผลสำเร็จ นอกจากนี้ การออกแบบงานยังเป็นการจัดกลุ่มงานเพื่อนำไปใช้ออกแบบโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสม^{๓๙}

สรุปว่า การทำงานปัจจุบันองค์การจำเป็นต้องออกแบบงาน หรือกำหนดงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การเนื่องจากการออกแบบมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการผลิต การให้บริการและการดำเนินการภายในองค์การ อีกทั้งยังมีส่วนสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การที่จะทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การออกแบบงานจึงเป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของงานแต่ละงานโดยไม่มีความซ้ำซ้อนกับงานอื่น แต่มีความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ ในองค์การ โดยจะทำให้บุคคลรู้ได้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในงานและสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ นอกจากนี้ การออกแบบงานยังเป็นการจัดกลุ่มงานเพื่อนำไปใช้ออกแบบโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การออกแบบงานควรดำเนินการควบคู่ไปกับการวิเคราะห์งานเพื่อนำไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ

๓.๔.๒ การวางแผนกำลังคน

หน่วยงานต่าง ๆ และนักวิชาการได้ให้ความสำคัญการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) ไว้หลากหลายในที่นี่จึงจะขอยกตัวอย่างประกอบความเข้าใจไว้บางส่วนดังนี้

สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า

“การวางแผนกำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์ และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนในจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง”^{๔๐}

“การวางแผนกำลังคน คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคต เพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้”^{๔๑}

^{๓๙} อนิวัช แก้วจันทร์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๔๗.

^{๔๐} สำนักงาน ก.พ., แนวทางการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ, สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.อีฟวิ้งจำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑.

^{๔๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒.

สำหรับการวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการในการพยากรณ์จำนวนคน การพัฒนาคนในองค์กร การใช้คน และการควบคุมคน โดยที่องค์กรจะต้องมั่นใจว่าองค์กรมีปริมาณคน มีคนที่มีคุณสมบัติ คุณภาพและคุณลักษณะตามที่ต้องการในหน่วยงานต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม และในเวลาที่ต้องการ รวมทั้ง ต้องมีวิธีการใช้คนเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งตามแนวคิดของ Patten ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ ๔ ประการ ดังนี้

๑) การวางแผนกำลังคน คือ การวางแผนการทดแทน การวิเคราะห์การออกจากงานของแรงงาน การกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการวางแผนอาชีพสำหรับคนงาน การพัฒนาตัวแบบสำหรับการวางแผนคัดเลือก และการเลื่อนตำแหน่งคนงานและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายค่าจ้างกับการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

๒) การวางแผนกำลังคน คือ การวางแผนบุคคล (Personal Planning) มีขอบเขตรอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของหน่วยงาน ได้แก่ การเลือกสรร การบรรจุ การฝึกอบรม การศึกษา การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และอื่นๆ

๓) การวางแผนกำลังคน คือ นโยบายด้านกำลังคนและการจ้างงานเมื่อพิจารณาในแง่เศรษฐกิจตามกรอบนี้จะวัดในเชิงปริมาณและคุณภาพของกำลังแรงงานของชาติ การวางแผนตามความหมายนี้จะมองในแง่โครงสร้างของประชากรและผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติและ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการคาดการณ์ด้านอาชีพอุตสาหกรรมและแรงงาน รวมทั้งการวิเคราะห์ผลกระทบต่อเนื่องที่จะเกิดจากการทดแทนแรงงานคนด้วยเครื่องจักร

๔) การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรหนึ่งสามารถที่จะมีบุคคลและประเภทของบุคคลในปริมาณที่ถูกต้องเหมาะสม ในแหล่งที่ต้องการ ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดสูงสุด^{๔๒}

ดังนั้น การวางแผนกำลังคน หากมีการวางแผนกำลังคนที่ดีผู้บริหารก็จะสามารถนำเอาแนวคิดด้านนี้ไปบริหารกำลังคนต่อไปได้ในการวางแผนการบริหารระยะสั้นและระยะยาวต่อไป ซึ่งในการวางแผนกำลังคนจะช่วยให้ทราบถึงความต้องการในการจัดสรรระหว่างงานให้เหมาะสมกับงานได้ และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

^{๔๒} จูฬรัตน์ เอื้ออานวย, ทิศทางการวางแผนกำลังคนเพื่อรองรับการอำนวยความสะดวกในทศวรรษ

หน้า : รายงานการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๕.

๓.๔.๓ การสรรหาและการคัดเลือก (Manpower Planning)

ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการจะต้องได้รับการออกแบบให้เอื้อต่อระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้ภาคราชการมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานราชการ ภายใต้กระบวนการที่มีความเป็นธรรมและถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด กระบวนการสรรหาและเลือกสรรต้องดำเนินไปเพื่อให้ภาคราชการสามารถสรรหาและเลือกสรรได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่น ๆ ตามหลักสมรรถนะ ที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดีเด่นในองค์การตามหลักผลงาน โดยที่กระบวนการเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การ ภาคราชการ ภาคประชาชน และประเทศชาติในท้ายที่สุด^{๔๓}

๑) การสรรหา (Recruitment)

สำหรับคำว่า การสรรหาบุคลากรนั้น หมายถึง “การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน”^{๔๔} หรือ หมายถึง “การสรรหา เป็นการเสาะแสวงหาแหล่งผลิตทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้แก่ สถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อค้นหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ”^{๔๕} หรือหมายถึง กระบวนการแสวงหา และ จูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์การ โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์การก็ได้^{๔๖} หรือหมายถึง “การสรรหา คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร”^{๔๗} หรือ หมายถึง “การสรรหาบุคลากร เป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่ง

^{๔๓} สำนักงาน ก.พ., พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด : ๒๕๕๑), หน้า ๔.

^{๔๔} สมาน รังสิโยภิญช์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๔ (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๑), หน้า ๓๑.

^{๔๕} ชาญ สวัสดิ์สาดี, คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., ม.ป.ป), หน้า ๒๐.

^{๔๖} สุนันทา เลहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

^{๔๗} อำนวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๕.

ที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการเข้าร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์”^{๔๘}

จากการอธิบายดังกล่าว สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ในการแสวงหา เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งงานและครบตามท้องที่การต้องการ เพื่อการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพเกิดความสุขกับการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ และช่วยลดปัญหาที่จะตามมาระหว่างงาน บุคคล และองค์การอีกด้วย

อนึ่ง เราจะพบว่า การแสวงหาบุคลากร จะต้องมีการวางแผนการสรรหา ต้องอาศัยขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เพื่อป้องกันถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาบุคลากร (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description) ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทางเลือกในการสรรหา (วิธีการสรรหา แหล่งภายใน และภายนอก) และบุคคลที่สรรหาได้^{๔๙} หรืออาจใช้กระบวนการในการสรรหาบุคลากรดังนี้

(๑) การกำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงานเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

(๒) การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการที่จะใช้สรรหาว่าควรจะได้หาจากผู้ใดและด้วยวิธีการใด เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสม

(๓) กำหนดรายละเอียดให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดการจูงใจให้บุคคลมาสมัครงาน เช่น กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งในแง่ของคุณลักษณะบุคคล วัตถุประสงค์ ผลตอบแทน และรางวัล

(๔) การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้^{๕๐}

จะเห็นว่ากระบวนการในการสรรหาบุคลากรนั้น เริ่มจากการทำแผนเพื่อกำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร แหล่งเสาะหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลตามท้องที่การต้องการ

๒) การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง “การคัดเลือก เป็นการตรวจสอบ การพิจารณาและการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มผู้สมัครที่ท้องที่การกำหนด”^{๕๑} หรือหมายถึงกระบวนการคัดเลือกคนที่ท้องที่การกำหนดว่าดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ (Criteria)

^{๔๘} ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๒๓.

^{๔๙} Mondy, W.R.and Noe, R.M., Human Resource Management, p.175.

^{๕๐} ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, ๒๕๔๐, หน้า ๑๒๕.

^{๕๑} ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๘๘.

ที่กำหนดไว้มากที่สุด ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ทางการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัยท่าทาง เพื่อเกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ บุคลากรและองค์การ^{๕๒} โดยมีกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นธรรมเป็นองค์ประกอบการตัดสินใจ โดยการคัดเลือกบุคลากรนั้นจะต้องมีกระบวนการที่สำคัญคือ

- (๑) การรับผู้สมัคร (Reception of Applications)
- (๒) การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
- (๓) การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)
- (๔) การทดสอบ (Employment Test)
- (๕) การสัมภาษณ์ (Interview)
- (๖) การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation)
- (๗) การคัดเลือกผ่านทางบุคลากร (Preliminary Selection in Employment Department)
- (๘) การตัดสินใจรับโดยเจ้าหน้าที่ในสายงาน (Final Selection by Supervisor)
- (๙) การตรวจร่างกาย (Physical Examination)^{๕๓}

จะเห็นได้ว่า กระบวนการคัดเลือกถือเป็นขั้นตอนที่จะได้บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การโดยจากความเหมาะสม ตรงกับความต้องการและตำแหน่งมากที่สุด ซึ่งกระบวนการคัดเลือกจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติ ทดสอบ สัมภาษณ์ ตรวจร่างกาย ทดลองปฏิบัติงาน บรรจุ และการติดตามผลการปฏิบัติ ซึ่งแต่ละองค์การต้องมีหลักการคัดเลือกที่ดีจึงจะทำให้ได้คนมาทำในองค์การจนบรรลุเป้าหมาย และการคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญคือเป็นการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การโดยตรง และเกิดความพึงพอใจทั้ง ๒ ฝ่าย

ทั้งนี้ หลักการสำคัญ สำหรับการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรภาครัฐตามหลักสมรรถนะ และแนวทางในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยังต้องอาศัยหลักคุณธรรม มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ไร้ระบบอุปถัมภ์ ยึดมั่นในจริยธรรม และหลักผลงาน คือ ต้องได้บุคลากรภาครัฐที่สามารถสร้างผลงานได้ดีหรือทำงานได้ รวมทั้งหลักสมรรถนะ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

สรุปการสรรหาและการคัดเลือกถือเป็นภารกิจแรกของการบริหารทรัพยากรบุคคล ถ้าองค์การดำเนินการแล้วได้ผู้ปฏิบัติงานที่ดี มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และองค์การ ย่อมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ แต่ในทางกลับกันถ้าองค์การ

^{๕๒} รัชชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, ๒๕๕๐, หน้า ๑๓๘.

^{๕๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๒.

ได้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือความสามารถหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมเพียงพอ นอกจากจะไม่สร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรแล้ว ยังจะเป็นภาระผูกพันที่องค์กรจะต้องให้การดูแลไปจนกว่าบุคคลผู้นั้นจะออกจากราชการไป

๓.๔.๔ การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ

การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งบัพัญญัติของกฎหมายตามระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ ได้กำหนดกรณีการแต่งตั้งไว้ ๕ กรณี คือ

- (๑) การแต่งตั้งผู้ได้รับการบรรจุให้ดำรงตำแหน่ง (มาตรา ๔๘, ๕๐, ๕๑, ๖๑, ๖๓, ๖๔, ๖๕ และ ๖๖)
- (๒) การย้าย (มาตรา ๕๑)
- (๓) การโอน (มาตรา ๖๐)
- (๔) การเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา ๕๘-๕๙)
- (๕) การแต่งตั้งผู้มีคุณสมบัติไม่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งกลับไปดำรงตำแหน่งเดิม (มาตรา ๖๒)

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่มีระดับสูงกว่าเดิม อาจเป็นตำแหน่งในสายงานเดิม หรือต่างสายงานก็ได้^{๕๔}

การบรรจุผู้ได้รับคัดเลือก หมายถึง การรับบุคคลที่ไม่ได้เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งเป็นผู้ได้รับคัดเลือกให้เข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยเป็นการทำให้มีสถานภาพเป็นข้าราชการ พลเรือนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน^{๕๕}

การปฐมนิเทศและการบรรจุ

การปฐมนิเทศโดยทั่วไปจะเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการภายหลังจากที่ได้มีการประกาศผลการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานภายในองค์กรแล้ว นักวิชาการได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศดังตัวอย่างต่อไปนี้

^{๕๔} สำนักงาน ก.พ., คู่มือปฏิบัติงานบุคคล ว่าด้วยการเลื่อนตำแหน่ง, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๓๗.

^{๕๕} สำนักงาน ก.พ., คู่มือปฏิบัติงานบุคคล ว่าด้วยการแต่งตั้งการประจำส่วนราชการ การให้ได้รับเงินเดือนในอัตราค่าจ้างทดแทน การพักราชการ การให้ออกจากราชการไว้ก่อน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑.

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้น เพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกโดยการแนะนำให้รู้จักและสร้างความคุ้นเคยกับองค์การ ภาระเบียบ วิธีปฏิบัติและบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ตลอดจนสร้างความเข้าใจต่อวิถีทางในการปฏิบัติตนของบุคลากรในองค์กร^{๕๖}

ธัญญา ผลอนันต์ การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อแนะนำให้พนักงานใหม่ รู้จักองค์กรเพื่อช่วยให้นักงานปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยแนะนำเงื่อนไขการทำงาน สิทธิ และผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายคุณภาพ ความปลอดภัยและทรัพยากรบุคคลรวมไปถึงการอธิบาย ภาพรวมขององค์กร งานในหน้าที่และความรับผิดชอบ สถานที่ทำงานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระเบียบข้อบังคับและเพื่อนร่วมงาน^{๕๗}

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์และคณะ มีความเห็นว่าการปฐมนิเทศที่ประสบความสำเร็จควร ดำเนินการใน ๔ ประการ คือ ๑) เพื่อให้พนักงานใหม่รู้สึกว่าได้รับการต้อนรับ ๒) เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจองค์กรโดยรวม ๓) เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังในเรื่องเกี่ยวกับงานและพฤติกรรมของพนักงานและ ๔) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เริ่มต้นที่จะปรับตัวเข้ากับสังคมขององค์กรได้ โดยโปรแกรมการปฐมนิเทศ เริ่มต้นจากการสรุปเนื้อหาโดยย่อ การแนะนำข้อมูล โปรแกรมอย่างเป็นทางการใช้เวลาครึ่งวัน หรืออาจจะมากกว่า โดยพนักงานควรได้รับคู่มือพนักงานที่ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น เวลาการทำงาน การประเมินผล

การปฏิบัติงาน ค่าจ้างและวันหยุด ซึ่งรวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งนี้ ในคู่มือต้องไม่มีเรื่องของเงื่อนไขสัญญาการทำงานไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบที่เปิดเผยหรือรูปแบบไม่เปิดเผยก็ตาม^{๕๘}

อาจกล่าวได้ว่าการปฐมนิเทศจะเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งในการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญ ของการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ได้แก่ เพื่อช่วยให้นักงานใหม่รู้จักองค์กรมากขึ้น เพื่อช่วยให้นักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ เพื่อสร้างทัศนคติที่ถูกต้องของพนักงานใหม่ เพื่อช่วยลดความสับสน วุ่นวายและความผิดพลาดในการทำงานของพนักงานใหม่ และเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

นักจัดการทรัพยากรบุคคลสามารถจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยรูปแบบที่เป็นทางการจะมีการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่ง

^{๕๖} ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑๑.

^{๕๗} ธัญญา ผลอนันต์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๗), หน้า ๖๕.

^{๕๘} เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ และ คณะ, ผู้แปล กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์, การบริหารทรัพยากรบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : เฟียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

ค่อนข้างมาก ส่วนการปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการเป็นการดำเนินการในรูปแบบง่าย ๆ เป็นกันเอง โดยไม่เน้นขั้นตอนให้เกิดความยุ่งยากในการจัดการ

องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจะกำหนดให้พนักงานใหม่ที่ผ่านการคัดเลือกสามารถเข้าทำงานได้ทันทีโดยการทำงานในระยะแรกเรียกว่าขั้นการทดลองงาน โดยทั่วไปกำหนดระยะเวลา ๑๒๐ วัน อาจมากกว่าหรือน้อยกว่าก็ได้ขึ้นอยู่กับความสำคัญและความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงานแต่ทั้งนี้ไม่ควรมีระยะเวลานานเกิน ๑ ปี เมื่อพนักงานใหม่ผ่านในขั้นการทดลองงานแล้วจะได้รับการบรรจุเข้าสู่ตำแหน่งโดยองค์การจะออกประกาศการบรรจุพนักงานใหม่แจ้งไปยังทุกหน่วยงานเพื่อให้ทราบทั่วกันและให้ถือว่าพนักงานใหม่เป็นพนักงานขององค์กรนับตั้งแต่วันที่ประกาศ^{๕๕}

สรุปว่า การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ หมายถึง กิจกรรมการให้การต้อนรับพนักงานใหม่ขององค์การด้วยการให้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการเริ่มต้นทำงานกับองค์การ โดยทั่วไปข้อมูลที่ให้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงแม้ว่าในบางครั้งพนักงานใหม่จะรู้จักองค์การอยู่แล้วแต่เพื่อความชัดเจนและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับองค์การนักจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ขึ้น

๓.๔.๕ การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

๑) การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้น เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ และ/หรือ งานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอีก

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมหนึ่งของ HRD ที่มุ่งเน้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) และ/หรือ งานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคต (Future Job) อันจะเป็นประโยชน์ต่อ “งาน” (Job) โดยตรง^{๖๐}

การเตรียมการฝึกอบรม หมายถึง การวางแผนและดำเนินการก่อนที่การอบรมจะ เริ่มต้น เพื่อให้กิจกรรมการเรียนการสอนนั้นพร้อมที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์เมื่อกำหนดเวลาภายใต้เงื่อนไขของนโยบายและเป้าหมายขององค์กรหลักสูตร และทรัพยากรที่มีโดยอุปสรรค และข้อบกพร่องน้อย เตรียมการดังกล่าวยังหมายถึงรวมถึงการเตรียมอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่จะมาเข้ารับการฝึกอบรม ความสะดวกสบายของที่พักระหว่างการฝึกอบรมและเตรียมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการศึกษาหาความรู้ร่วมกันของผู้เข้ารับการ

^{๕๕} อนิวัช แก้วจันทร์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๑๕.

^{๖๐} สำนักงาน ก.พ., คู่มือฝึกอบรมมืออาชีพ, หน้า ๒๐.

ฝึกอบรมด้วยการเตรียมการฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไปจะครอบคลุมการวางแผนดำเนินการ^{๖๑}

การฝึกอบรม (training) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งด้านทักษะ ความรู้ และความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลาย ๆ ท่านดังนี้

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และทัศนคติ (attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจะเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลนั่นเอง^{๖๒} ซึ่งบรรยงค์ โตจินดา กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคล และนโยบายขององค์การ การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิค และหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วย เช่น การตั้งใจ ความเข้าใจ การได้ความรู้และการเก็บความรู้ไว้ แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดี เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึง จุดหมายของการอบรม โดยมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกในห้องฝึกงาน การอบรมโดยอาศัยเทคนิคการสอน เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น แต่โดยส่วนใหญ่การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับงานปัจจุบัน กำหนดเป็นแบบอย่างเป็นทางการ ใช้กับระดับพนักงาน สำหรับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานในอนาคต เป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมากนัก ใช้กับนักบริหารก็ได้^{๖๓}

ดำรงศักดิ์ ชัยสนธิ์ และประสาน หอมพุด ได้กล่าวถึงเสนาะ ดิยาว์ ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งเน้นให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการการฝึกอบรมเป็นทางที่ทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์การกำหนด^{๖๔} ซึ่งคล้ายกับ ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ ได้กล่าวว่า เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการพัฒนาบุคคล โดย

^{๖๑} สำนักงาน ก.พ., การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลิวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๕๓.

^{๖๒} สมคิด บางโม, เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์ฯ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔.

^{๖๓} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๔.

^{๖๔} ดำรงศักดิ์ ชัยสนธิ์ และประสาน หอมพุด, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๖, กรุงเทพมหานคร : โสภณการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๗๒.

เป็นการจัดการเพื่อให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้และมีทักษะความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง^{๖๕}

สำหรับ สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรมว่า การที่เป้าหมายการบริหารงานขององค์กรใด ๆ จะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีค่านิยมและเจตคติที่เป็นไปในทิศทางบวกต่อองค์กร ตลอดจนมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานในองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นในปัจจุบันแทบทุกองค์กรจึงเล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรและให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น เพราะเชื่อว่าองค์กรจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรของตนเป็นสำคัญ การที่องค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจดีตลอดจนมีเจตคติและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานและองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการเสริมสร้างและปลูกฝังอย่างต่อเนื่อง และวิธีการที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันก็คือ การฝึกอบรมบุคลากร เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะ ตลอดจนเสริมสร้าง วิสัยทัศน์และเจตคติที่ดีต่องานและองค์กรนั่นเอง^{๖๖}

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคล เพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ความสามารถ (ability) และเจตคติ (attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจึงทำให้การพัฒนาบุคลากรโดยการจัดฝึกอบรมเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต เพราะการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานก็เท่ากับเป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรช่วยทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร

๒) การพัฒนา (Development)

การพัฒนา (Development) คือ “การเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับกับการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการพัฒนาบุคคลให้มีขีดความสามารถสูงสุด”^{๖๗}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในด้านอื่นๆ และมีนักการศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้^{๖๘}

^{๖๕} ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์, การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๓), หน้า ๑๗๘.

^{๖๖} สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี เจ พรินต์ติ้ง จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๕.

^{๖๗} สำนักงาน ก.พ., การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์, หน้า ๒๒.

^{๖๘} อนุภูฏ บุญรักษา, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี ๔ ของกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๓๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๗.

กิริติ ชยอังกูร ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหนังสือการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม และกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๖๕}

จิระ หงส์ถาวรภักดิ์ ได้กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ไว้ ๒ ด้าน คือด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์ และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ ในด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย^{๖๖}

บุญเลิศ ไพรินทร์ ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันอาจได้แก่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับ ได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติและรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงานการสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย^{๖๗}

อำนาจ เจริญศิลป์ ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้น ต้องพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจไปพร้อม ๆ กันนอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วย จึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้ และเมื่อมนุษย์มีความรู้แล้ว ต้องนำไปปฏิบัติ ฝึกฝนให้เกิดผลดีคือ มีประสบการณ์ดีนั้นเอง ประสบการณ์ดี ความรู้ดี มีคุณธรรมดี และมีความสามารถสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์^{๖๘}

^{๖๕} กิริติ ชยอังกูร (ดร.), การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

^{๖๖} จิระ หงส์ถาวรภักดิ์, แนวคิดและหลักการ ขอบข่าย ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓๑, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๓), หน้า ๕.

^{๖๗} บุญเลิศ ไพรินทร์, พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

^{๖๘} อำนาจ เจริญศิลป์, การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรินติ้ง เฮาส์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๖.

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย มีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และต่อองค์กร อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

๓.๔.๖ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลการปฏิบัติราชการ ที่สูงขึ้นจึงนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง สรุปได้ ดังนี้

๑) องค์กร

(๑) การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะทำให้การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

(๒) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร

(๓) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็น

ข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการองค์กรในปีต่อๆ ไปได้

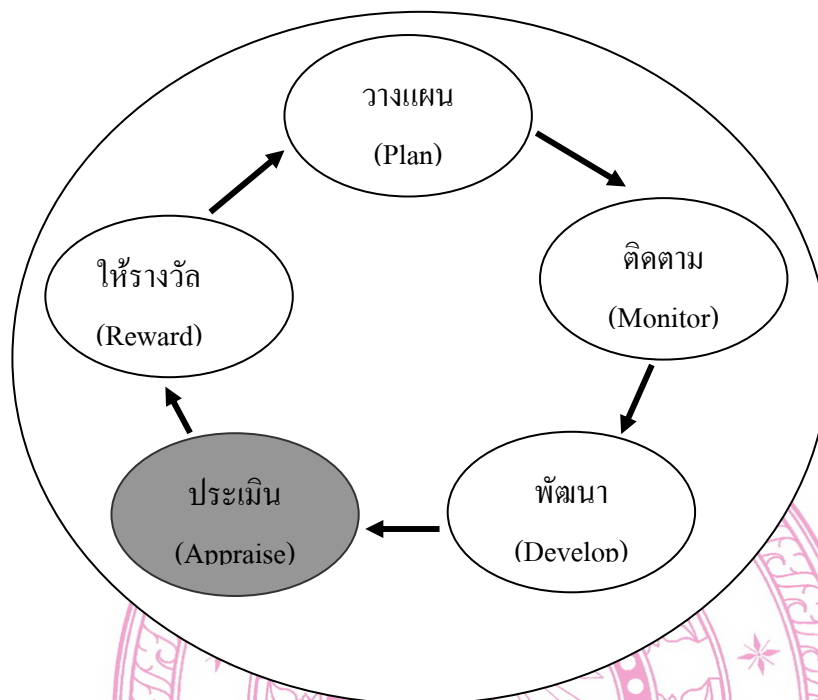
๒) ผู้ปฏิบัติงาน

(๑) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลในกระบวนการวางแผน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน รวมทั้งจะได้ทราบความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบ ว่าส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

(๒) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลเนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

(๓) การประเมินผลงานจะชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานจะมาจากเป้าหมายของงานซึ่งมอบหมายไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

แผนภาพที่ ๖ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ,
(กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๓.

จากแผนภาพที่ ๖ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ๕ ขั้นตอน

๑) การวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อช่วยให้เข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จบ้าง เพราะเหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จนั้นควรจะมีคุณภาพอย่างไร

๒) การติดตาม (Monitor) การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการหรืองานต่างๆ จะต้องติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้น ๆ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการหรือไม่ เพื่อพิจารณาความก้าวหน้า หรือแนวโน้มของผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายต่อไป

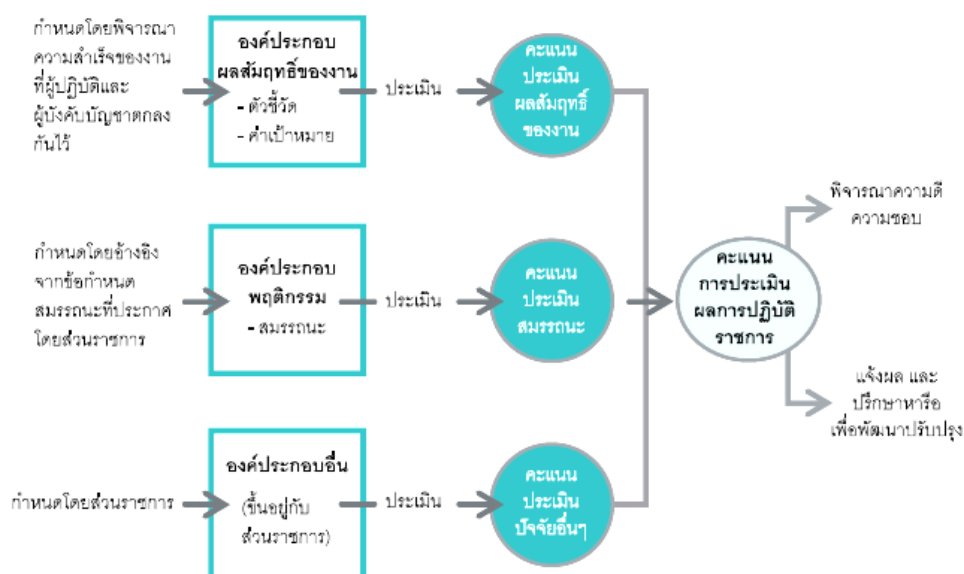
๓) การพัฒนา (Develop) การพัฒนางานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนเป็นหลัก และกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเรื่องนี้ให้เหมาะสมกับสภาพงานและบุคคล เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ต่อไป

๔) การประเมิน (Appraise) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลหรือผลงานกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบการประเมิน ตามวิธีการที่องค์กรกำหนด เปรียบเทียบกับ เป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามแผนการปฏิบัติราชการ และมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

๕) การให้รางวัล (Reward) การให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติมีผลงานดีควรได้รับการยกย่องชมเชยทันที หรือการให้ รางวัลในรูปตัวเงิน ทั้งนี้ หลักเกณฑ์การให้รางวัลควรครอบคลุมพฤติกรรมดีๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับผลสำเร็จของงาน^{๓๓}

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่กำหนดว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์กร เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายจริงหรือไม่ อย่างไร^{๓๔}

แผนภาพที่ ๗ โครงภาพองค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ, (กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๗.

^{๓๓} สำนักงาน ก.พ., การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๕๘), หน้า ๓-๕.

^{๓๔} สำนักงาน ก.พ., คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ, (นนทบุรี : พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑-๕.

แผนภาพที่ ๑ สรุปลักษณะของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการสรุปให้เห็นถึงข้อพิพาทที่ได้นำไปข้างต้น สำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กับ พฤติกรรมซึ่งพิจารณาด้วยสมรรถนะ ถือว่าเป็นองค์ประกอบการประเมิน ซึ่งส่วนราชการเองอาจกำหนดองค์ประกอบที่สามเพิ่มเติมจากสององค์ประกอบนี้เป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีนักวิชาการให้ความหมายดังตัวอย่างต่อไปนี้

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์และคณะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบันและหรือในอดีตของพนักงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของพวกเขาศ^{๕๕}

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต ลัทธกร กล่าวสรุปว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการประเมินงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน การประเมินโดยการสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างานโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียว^{๕๖}

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อวินิจฉัยหรือตรวจสอบผลการทำงานของพนักงานแต่ละคนในระยะเวลาที่ผ่านมา^{๕๗}

วิโรจน์ ลักษณะอดิสร การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทียบกับความหวังขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ในความคิดของผู้เขียนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นขั้นตอนเพื่อวินิจฉัยการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การภายในช่วงระยะเวลาหนึ่งตามที่องค์กรได้กำหนดไว้โดยนำผลที่ได้ไปวัดหรือเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้แล้ว^{๕๘}

องค์กรแต่ละแห่งอาจเรียกการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้คำที่แตกต่างกันไป เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) การจัดอันดับบุคคล (Personnel Rating) การจัดอันดับความดีความชอบ (Merit Rating) การประเมินผลพนักงาน (Employee Evaluation) และการ

^{๕๕} เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ และคณะ, กรอบแนวคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐๖.

^{๕๖} อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต ลัทธกร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม), (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒.

^{๕๗} วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเรชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑๐.

^{๕๘} วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้, (กรุงเทพมหานคร : ศ.ท.ท., ๒๕๕๐), หน้า ๑๓๑.

ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น สำหรับผู้เขียนได้เลือกคำว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” สำหรับตำราเล่มนี้เนื่องจากเป็นคำที่มีความเหมาะสมและนิยมใช้ในองค์การธุรกิจภาคเอกชนมากที่สุด

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปพบว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินในทุก ๆ ระยะเวลา ๖ เดือน หรือ ๑ ปีและไม่เกินปีละ ๒ ครั้ง การประเมินในครั้งแรกอาจเรียกว่าเป็นการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) สำหรับองค์การที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความเคร่งครัดในกฎระเบียบที่กำหนดไว้โดยให้ถือว่าการประเมินในครั้งแรกเป็นการประเมินอย่างเป็นทางการ (Formal) องค์การจะนำผลที่ได้ในครั้งแรกมารวมกับ การประเมินในครั้งที่สอง เพื่อวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานและตัดสินใจดำเนินการตามระเบียบขององค์การต่อไป

สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นขั้นตอนเพื่อวินิจฉัยการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยนำผลที่ได้ไปวัดหรือเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การ ได้กำหนด การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเรียกชื่อแตกต่างกัน เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดอันดับบุคคล การจัดอันดับความดีความชอบและการประเมินผลพนักงาน เป็นต้น

๓.๔.๓ การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ

การจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ เพื่อดึงดูดให้ผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำความเข้าใจในเรื่องนี้เพื่อสามารถดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนและการกำหนดผลประโยชน์เกี่ยวกับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ค่าตอบแทน เป็นค่าจ้างที่องค์การจ่ายให้กับพนักงานทุกคนเพื่อเป็นค่าตอบแทนในการทำงานให้กับองค์การ ส่วนผลประโยชน์และสวัสดิการเป็นรางวัลที่องค์การกำหนดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานพึงพอใจเพื่อช่วยเหลือให้พนักงานสามารถดำรงอยู่ได้อย่างภาคภูมิใจ กลยุทธ์การจัดการค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการจึงเป็นการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อวางแผนและกำหนดรูปแบบและวิธีการในการจ่ายให้กับพนักงาน โดยจะต้องสร้างผลประโยชน์สูงสุดต่อทั้งพนักงานและองค์การ^{๗๕}

^{๗๕} สำนักงาน ก.พ., ค่าตอบแทนในระบบราชการ, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000964> (๑๔ มีนาคม ๒๕๕๕).

คำตอบแทน มีความสำคัญต่อพนักงานโดยช่วยเหลือสร้างขวัญกำลังใจรวมถึงเป็นปัจจัย
 จูงใจให้ทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปได้นานที่สุด มีความสำคัญกับองค์กรเนื่องจากเป็นต้นทุนที่องค์กรต้อง
 จ่ายในการดำเนินงานองค์กรสมัยใหม่จึงได้นำคำตอบแทนมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของ กลยุทธ์ในการจัดการ
 ทรัพยากรมนุษย์^{๔๐}

ดังนั้น คำตอบแทนมีความสำคัญต่อพนักงานโดยช่วยสร้างขวัญกำลังใจรวมถึงเป็นปัจจัย
 จูงใจให้ทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปได้นานที่สุด มีความสำคัญกับองค์กรเนื่องจากเป็นต้นทุนที่
 องค์กรต้องจ่ายในการดำเนินงานองค์กรสมัยใหม่จึงได้นำคำตอบแทนมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์
 ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ยังมีความสำคัญต่อประเทศด้วยโดยมีผลต่อสภาพเศรษฐกิจ
 ของประเทศโดยจะทำให้เกิดรายได้ของกำลังแรงงาน ความต้องการสินค้าและบริการ การนำเข้าและการ
 ส่งออก ราคาสินค้าและบริการ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีนิยามการอีกหลายท่านที่ให้ความหมายของสวัสดิการ ไว้ดังนี้

ดนัย บุคนาค และคณะ กล่าวว่า สวัสดิการในราชการไทย หมายถึง สิ่งที่มาจากราชการ
 ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างทั้งที่เป็นเงินหรือสิ่งของเพื่อช่วยเหลือในการครองชีพ หรือเพื่อช่วยให้
 เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต และเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้าง ซึ่งโดยปกติ
 จะจัดให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างทุกคนหรือให้ส่วนใหญ่ได้รับ^{๔๑}

Dale S. Beach กล่าวว่า สวัสดิการ หมายถึง ประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคคลใน
 หน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นตัวเงินที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนตามปกติ เพื่อให้เป็นการช่วยเหลือ
 ในเรื่องการเจ็บป่วย อุบัติเหตุ หรือการออกจากงานโดยการลาออกหรือไล่ออกโดยกะทันหัน หรือการ
 พัฒนาจากองค์กรโดยการเกษียณอายุ หรืออาจจะเป็นการให้ความสะดวกสบายบางอย่าง เช่น การลา
 หยุดพักผ่อน แต่ได้รับเงินเดือนตามปกติ การจัดสถานที่ทำงานให้สะดวกสบาย นำทำงาน^{๔๒}

ดังนั้น จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า “สวัสดิการ” หมายถึงคำตอบแทนที่
 องค์กรหรือนายจ้างให้แก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง เพื่อเป็นเครื่องมือเสริมสร้างขวัญ
 และกำลังใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

^{๔๐} อนิวัช แก้วจันทร์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๖๘.

^{๔๑} ดนัย บุคนาค และคณะ, โครงการวิจัยการปรับปรุงระบบราชการ : เงินเดือนและคำตอบแทน,
 (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๒๘), หน้า ๒๖.

^{๔๒} Dale S. Beach, **The Management of People at Work**, New York : Mc Grow - Hill, 1965. p4.

ผลประโยชน์เกื้อกูล

การจ่ายผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์อาจไม่เพียงพอที่จะจูงใจรักษานักงานเอาไว้ได้หลายองค์การจึงได้กำหนดผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อช่วยสร้างเสริมขวัญกำลังใจและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ค่าตอบแทนดังกล่าวโดยทั่วไปอยู่ในรูปสวัสดิการหรือที่เรียกว่าค่าตอบแทนทางอ้อมหรือผลประโยชน์เกื้อกูล ในเรื่องนี้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช^{๔๓} ได้จำแนกค่าตอบแทนทางอ้อมเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑) ค่าตอบแทนทางอ้อมด้านเศรษฐกิจ เป็นประโยชน์และบริการใด ๆ ที่องค์กรจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่บุคลากรขององค์กรและเป็นหลักประกันทางการเงินแก่บุคลากรเหล่านั้นในกรณีที่ต้องออกจากงาน ไม่ว่าจะเป็นเพราะลาออก การเกษียณอายุการได้รับบาดเจ็บ ทูพลาภหรือเสียชีวิตก็ตาม เช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิต การตรวจสุขภาพ การกู้ยืมเงินอัตราดอกเบี้ยต่ำ เบี้ยเลี้ยงในการเดินทางและเงินรางวัลพิเศษ เป็นต้น

๒) ค่าตอบแทนทางอ้อมด้านนันทนาการ เป็นประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้บุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรได้รับความสนุกสนาน ลดความเครียดจากงานมีความสามัคคีและทำประโยชน์ร่วมกัน เช่น การจัดการแข่งขันกีฬา จัดให้มีเครื่องดนตรี เครื่องกีฬา หนังสือพิมพ์ วารสาร การจัดทัศนศึกษาและจัดตั้งสโมสรพนักงาน เป็นต้น

๓) ค่าตอบแทนทางอ้อม ด้านความสะดวกสบาย เช่น รถรับ – ส่ง บริการทางการแพทย์ การเคหะสงเคราะห์ มีน้ำดื่ม ห้องน้ำ ห้องส้วมและอุปกรณ์สำหรับการทำงาน เป็นต้น^{๔๔}

นอกจากมีผู้ให้ความหมายของประโยชน์เกื้อกูล ไว้ดังนี้

กานทิพย์ ชาดิวงศ์ ได้กล่าวไว้ว่า สวัสดิการ เป็นผลประโยชน์ที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรของตน ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจะเป็นเงินที่เหนียวจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติที่หน่วยงานจัดให้อยู่เพื่อช่วยเหลือการเจ็บป่วยอุบัติเหตุ การออกจากงานกะทันหัน รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและบริเวณที่ทำงาน ให้สะดวกสบายน่าอยู่ การจัดสวัสดิการต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพื่อเพิ่มผลผลิตที่ได้จากคนงาน และทำให้คนงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เต็มใจที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ^{๔๕}

^{๔๓} นรา สมประสงค์, แรงจูงใจ,ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕๐.

^{๔๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๐.

^{๔๕} กานทิพย์ ชาดิวงศ์, “การศึกษาความต้องการสวัสดิการของครู โรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน: ศึกษาเฉพาะโรงเรียนเอกชนประเภทศิลปศึกษา และอาชีวศึกษาใน เขตกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๕.

Dale Yoder กล่าวว่า ประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินการโดยฝ่ายนายจ้างที่หวังจะได้รับไม่ตรีจิตมิตรภาพ และกระตือรือร้นในการทำงานจากบรรดาคนงาน รวมทั้งการหาทางช่วยเหลือปลดปล่อยความวิตกกังวลอันเป็นเครื่องบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรมเหล่านี้ย่อมจะเป็นสิ่งจูงใจในการจ้างงานที่น่าสนใจต่องานอื่น ๆ และเป็นความพยายามที่จะหลักประกันความมั่นคงให้พร้อมต่อการเสี่ยงภัยในการทำงานและดำเนินชีวิตในสังคมสมัยใหม่^{๘๖}

สำหรับผลประโยชน์และสวัสดิการเป็นผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อเป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่ช่วยสร้างเสริมขวัญกำลังใจและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์การ จำแนกค่าตอบแทนทางอ้อมเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทนทางอ้อมด้านเศรษฐกิจ ค่าตอบแทนทางอ้อมด้านนันทนาการ และค่าตอบแทนทางอ้อมด้านอำนวยความสะดวกสบาย

สรุปว่า การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนผลประโยชน์และสวัสดิการเป็นรางวัลที่องค์การกำหนดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ที่พนักงานพึงพอใจเพื่อช่วยเหลือให้พนักงานสามารถดำรงอยู่ได้อย่างภาคภูมิใจ การจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลจึงเป็นการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อวางแผน กำหนดรูปแบบและวิธีการในการจ่ายให้กับพนักงานโดยจะต้องสร้างผลประโยชน์สูงสุดต่อทั้งพนักงานและองค์การ

๓.๔.๘ การบำรุงขวัญและการจูงใจ

ก) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

การเรียนรู้ ประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์กร และการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กร ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิด และปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยน วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง สำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เพื่อความมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบแข่งขันขององค์กรและบุคลากร

^{๘๖} Dale Yoder, **Personnel Management and Industrial Relations**, (New York Prentice-Hall, Inc.) 1948, p 478.

ข) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร

องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย^{๔๗}

ค) การจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล และสิ่งจูงใจ

- ๑) การจัดระบบการยกย่องชมเชยจูงใจ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
- ๒) มีการสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่องชมเชยจูงใจให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งองค์กร
- ๓) ผู้บริหารองค์กรมีความมุ่งมั่น อย่างจริงจัง ในการยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น
 - (๑) ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยบุคลากรในวาระต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์กร
 - (๒) ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยบุคลากรในวาระต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์กร
 - (๓) จัดให้มีรางวัลมอบให้กับข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น รางวัลข้าราชการดีเด่นให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ
 - (๔) เปิดโอกาสให้นำผลงานหรือเอกสารทางวิชาการ Knowledge Center, Intranet, Internet
 - (๕) มอบเป็นใบประกาศเกียรติคุณ และประกาศเชิดชูดิดบอร์ด

ง) การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

- ๑) การกำหนดเส้นทางของความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกสายงาน และสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าข้ามสายงานได้
- ๒) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน
- ๓) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบในอนาคต
- ๔) ดำเนินการปรับระดับตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

^{๔๗} บดินทร์ วิจารณ์, หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.ร, ๒๕๕๑), หน้า ๘๗.

เช่น ตำแหน่งที่เป็นระดับควบ (ตำแหน่งระดับ ๓-๕ หรือ ๖ และ ๗ หรือ ๘) สำหรับตำแหน่งนอก
ระดับควบ (ระดับ ๘ ขึ้นไป) ควรดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติครบตามมาตรฐานกำหนด
ตำแหน่งสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ทุกคน^{๔๔}

ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
โดยผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองให้มีทักษะ ความรู้
เพิ่มเติมและทันสมัยอยู่เสมอ

การสร้างความสุขและความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความสุข ความพึง
พอใจ และการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร

การจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล และสิ่งจูงใจ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร
ในองค์กร การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้
บุคลากรมีสิทธิได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน

๓.๔.๕ ระเบียบวินัยและการควบคุม

การดำเนินการทางวินัยเป็นขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่งที่ต้องดำเนินการตาม
พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ประกอบด้วย กฎ ก.พ. และระเบียบ ก.พ. ที่เกี่ยวข้องหลาย
ฉบับ รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรี มติ ก.พ. และกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนก่อนเข้าสู่
กระบวนการดำเนินการทางวินัย คือ การสืบสวนก่อนการดำเนินการทางวินัย ได้แก่ การสืบสวน เมื่อมี
กรณีสงสัยว่าข้าราชการผู้หนึ่งผู้ใดอาจจะกระทำความผิดวินัย ซึ่งอาจ เนื่องมาจากการร้องเรียน หรือ
ผู้บังคับบัญชาพบเห็นเอง หรือมีหน่วยงานอื่น แจ้งเหตุการณั่กระทำความผิดวินัย ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงเพียง
พอที่จะพิจารณาว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการ ผู้นั้นกระทำความผิดวินัยหรือไม่ อันเป็นการ
ดำเนินการตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๕๕ วรรคห้า แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. ๒๕๓๕ หากกรณีมีมูลผู้บังคับบัญชาจะได้ดำเนินการทางวินัยต่อไปตามมาตรา ๑๐๒ การ
สืบสวนดังกล่าวเป็นกระบวนการที่ไม่ต้องทำเป็นพิธีการตามกฎหมาย จึงอาจกระทำในทางลับก็ได้ การ
สืบสวนก่อนการดำเนินการทางวินัย เป็นกระบวนการที่ควรกระทำเพื่อแสวงหาพยานหลักฐานใน
เบื้องต้นก่อนดำเนินการทางวินัย เพราะการดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการผู้หนึ่งผู้ใด แม้แต่เพียงตั้ง
เรื่องกล่าวหาที่มีผลกระทบต่อข้าราชการผู้นั้น และราชการเป็นส่วนรวมแล้ว เมื่อมีมูลว่าข้าราชการคน

^{๔๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๕-๑๐๖.

ใดกระทำผิดวินัยตามมาตรา ๕๕ วรรคห้าแล้ว การสอบสวนภายหลังจากนี้เป็นารเริ่มเข้าสู่กระบวนการดำเนินการทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรงหรือร้ายแรงต่อไป แล้วแต่กรณี^{๘๘}

สำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ. มีความมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้าง และ พัฒนาให้ข้าราชการ มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ของทางราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรักษา วินัย เพื่อให้ข้าราชการสามารถดำรงตนในราชการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตามกฎ ระเบียบและ จรรยาบรรณ ของทางราชการ อีกทั้งเพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สำนักมาตรฐานวินัยจึงมีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

๑) ดำเนินการสืบสวน รวบรวมข้อมูล รวมทั้งการ วิเคราะห์ การจัดทำสำนวน และ จัดทำความเห็น

๒) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎระเบียบ แนวทางการ ดำเนินการทางวินัย ดำเนินการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ติดตามและประเมินผล เกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัย การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการ การ ดำเนินการทางวินัย มาตรฐานการลงโทษในกระทรวง กรม ต่าง ๆ^{๘๙}

สำหรับการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรนั้น มีแนวทางในการดำเนินการที่สำคัญตาม ความคิดของนักวิชาการ โดยในการดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามความ เหมาะสมของฐานานุโทษที่มีการละเมิด ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

๑) การลงโทษทางวินัย (Discipline)

(๑) การตักเตือน (Warning) เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการทางวินัยที่มีความ รุนแรงน้อยที่สุด มักถูกนำมาใช้เมื่อองค์การเริ่มรับทราบถึงปัญหา หรือปัญหาไม่มีความรุนแรงมีอยู่ ๓ ระดับ คือการตักเตือนด้วยวาจา (Verbal Warning) การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมด้วยบันทึกข้อมูล (Written Verbal Warning) และการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Warning)

(๒) การพักงาน (Suspension) ถูกนำมาใช้เมื่อการตักเตือนไม่ได้ผลหรือกระทำผิดใน ขั้นที่รุนแรง เพื่อให้บุคลากรได้มีระยะเวลาสำนึกและปรับปรุงตัวให้เหมาะสม

(๓) การลดขั้น (Demotion) กรณีไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ อาจนำวิธีการลดขั้นมาใช้แทนการไล่ออก เนื่องจากบุคลากรนั้นยังมีความสำคัญต่อองค์กร

(๔) การตัดเงินเดือน (Pay cut) การตัดเงินเดือนถูกนำมาใช้เป็นทางเลือกสุดท้ายแทน การไล่ออก เนื่องจากจากการไล่ออกจะก่อให้เกิดผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์การ

^{๘๘} สำนักงาน ก.พ., การดำเนินการทางวินัย, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000879> (๑๔ มีนาคม ๒๕๕๕).

^{๘๙} อ่างแล้ว.

(๕) การไล่ออก (Dismissal) การไล่ออกเป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์กรนำมาใช้กับบุคลากรที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมที่จะให้ร่วมงานต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำความผิดทางวินัยอย่างรุนแรง วิธีการนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายทางวินัยที่องค์กรเลือกใช้^{๕๑}

นอกจากนี้ยังมีผู้เสนอว่าการดำเนินการทางวินัยจะต้องพิจารณาและดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปตามสมควรของเรื่อง ดังนี้

(๑) การให้คำปรึกษา คือ ชี้แจงให้เข้าใจร่วมการปฏิบัติผิดหรือฝ่าฝืนนั้น มีความสำคัญอย่างไร และสร้างความตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรม

(๒) การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการทำผิดซ้ำสองหรือมีความผิดที่หนักกว่าเดิมผู้บังคับบัญชาจะกล่าวตักเตือนหรือให้คำแนะนำแต่ต้องบันทึกสิ่งที่ทำไปไว้ในประวัติ

(๓) การปลดออก ถ้าการให้คำปรึกษาและกล่าวตักเตือนไม่เป็นผลเนื่องจากมีพฤติกรรมที่ผิดบกพร่องอย่างจงใจ แต่สำหรับกรณีที่เป็นอาจมีการตัดเงินเดือนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

(๔) การเลิกจ้าง ใช้สำหรับความผิดหรือการลงโทษที่รุนแรงยิ่งขึ้นหรือรุนแรงที่สุดเพื่อเป็นผลดีที่จะเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรคนอื่น

(๕) การไล่ออกเป็นการลงโทษหลังจากที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีตามปกติ^{๕๒}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวทางในการดำเนินการทางวินัย มีหลายวิธี เช่น การกล่าวตักเตือนด้วยวาจา ด้วยลายลักษณ์อักษร การพักงาน การลดขั้น การตัดเงินเดือน และการไล่ออกตามเหตุผล ความเหมาะสม หลักมนุษยธรรม กฎหมายและระบบประชาธิปไตยที่พึงปฏิบัติ

อนึ่งเราจะพบว่า ในการดำเนินการทางวินัยนั้นย่อมมีวัตถุประสงค์ต่อองค์กรและบุคคลดังนี้

(๑) มีความสำคัญในด้านการบริหารงานบุคคล ในหน่วยงานย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายคน หลายฝ่าย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้นเป็นข้อปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ง่ายและไม่เป็นปัญหาต่อระบบงาน

(๒) มีความสำคัญในด้านพฤติกรรมของบุคคล ช่วยกำหนดขอบเขตในการปฏิบัติที่พึงประสงค์ถูกต้องตามจารีตประเพณี และสิ่งที่สำคัญต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าแก่ตนเอง ย่อมต้องมีวินัยต่อผู้อื่นด้วย ซึ่งทำให้บุคลากรเหล่านี้สามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างไม่เป็นปัญหาต่อหน่วยงานของตนเองและสังคม^{๕๓}

^{๕๑} ฌ็อง-ฌัก กูแซร์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๒๘๓.

^{๕๒} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๘๑.

^{๕๓} ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, การบริหารงานบุคคลในองค์การทางการศึกษา, (ภาควิชาการบริหารทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๓๑), หน้า ๑๖๗.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์และความสำคัญในการดำเนินการทางวินัย มี ๒ ประการคือ ด้านการบริหารงานบุคคลในองค์กร และด้านพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรในการส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสม และเพื่อป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การลงโทษทางวินัย” สรุปได้ว่า เป็นวิธีที่องค์กรได้กำหนดไว้เพื่อนำไปใช้สำหรับลงโทษบุคคลผู้ที่ฝ่าฝืนหรือมีความประพฤติขัดต่อระเบียบขององค์กร อันเป็นเหตุนำมาซึ่งความเสื่อมเสียหรือเกิดปัญหามาสู่องค์กร มีการลงโทษจากเบาไปหนัก หรือตามเหตุและผล เช่น การกล่าวตักเตือนด้วยวาจา ด้วยลายลักษณ์อักษร การพักงาน การลดขั้น การตัดเงินเดือน และการไล่ออก ทั้งนี้ก็เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสม และป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลในองค์กร

ข) การปลดออกจากตำแหน่ง (Discharge)

จากการศึกษามาเราจะพบว่าคำว่า “การปลดออกจากตำแหน่ง หมายถึง การให้บุคคลออกโดยไม่มีกำหนด และลดการจ่ายค่าเงินเดือน แต่ยังมีโอกาสกลับมาทำงานใหม่โดยยังมีข้อสัญญา ซึ่งต่างจากการ ไล่ออกที่บุคคลนั้นจะต้องแยกออกจากงานในปัจจุบัน เพราะทำผิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง”^{๕๔} ซึ่งถือว่าการหยุดทำงานในตำแหน่งนั้นชั่วคราวในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งยังมีโอกาสกลับมาทำงานใหม่ได้ถ้าหากปฏิบัติตามข้อสัญญา แต่การกลับมาทำงานใหม่ อาจจะไม่ใช้ในตำแหน่งเดิมเท่านั้น

ค) การไล่ออก (Dismissal)

ในการบริหารงานบุคคลนั้นหากมีกรณีการละเมิดวินัยหรือกฎหมายขององค์กรอย่างร้ายแรงก็จะต้องมีการลงโทษด้วยการ ไล่ออก ซึ่งคำว่าไล่ออก หมายถึง การให้บุคคลลาออกไปอย่างถาวรจากการทำงานและรับเงินเดือนในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นเพราะมีการประพฤติผิดข้อปฏิบัติต่อองค์กรที่ร้ายแรงหรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นความผิดของบุคคลนั้นโดยตรง^{๕๕} หรือหมายถึง การเลิกจ้างบุคลากรในกรณีที่บุคลากรได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง มีกรณีดังนี้^{๕๖}

(๑) ทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง

(๒) จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย

(๓) ฝ่าฝืนกฎระเบียบเกี่ยวกับการทำงานหรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของนายจ้าง และนายจ้างได้ตักเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีที่ทำร้ายแรงนายจ้างไม่จำเป็นต้องตักเตือน

(๔) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา ๓ วัน ขาดการติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันสมควร

(๕) ประมาทเลินเล่ออันเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง

^{๕๔} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๓๕.

^{๕๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓๖.

^{๕๖} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, หน้า ๑๔๓.

(๖) ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยความประมาท หรือความผิดลหุโทษ

การเลิกจ้างตามข้อ ๑ – ๖ นี้ จะไม่ได้รับการจ่ายเงินค่าชดเชยจากนายจ้าง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การไล่ออก คือ การให้บุคลากรออกจากการทำงานและงดรับเงินเดือนในองค์การอย่างถาวร เนื่องจากได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงต่อองค์การหรือได้กระทำความผิดต่อกฎหมายทางสังคมและจะต้องถูกดำเนินคดี

(ง) การลาออก (Resign)

ในกรณีของการทำงานนั้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่หรือไม่สมัครใจที่จะทำงานต่อไปก็สามารถลาออกได้เองตามความสมัครใจนั้น ซึ่งคำว่า “การลาออก เป็นการสมัครใจของบุคคลที่จะออกจากตำแหน่งหน้าที่ที่ตนทำในองค์การ ด้วยเหตุผลเพื่อไปทำงานในหน่วยงานหรืออาชีพอื่น เพื่อพักผ่อนรักษาสุขภาพ เพื่อไปศึกษาต่อ เพื่ออุปสมบท อาจมีปัญหาอันเป็นเหตุผลส่วนตัว หรือลาออกเนื่องจากถูกบีบบังคับให้ออกหรือขอร้องให้ลาออก เป็นต้น”^{๕๗} หรือ “เมื่อมีข้าราชการลาออก องค์การไม่ควรปล่อยให้ลาออกโดยไม่ทราบสาเหตุ จะต้องสนใจและหาเหตุผลว่าเหตุใดจึงลาออกจากราชการ เนื่องจากกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานในอนาคต หากการลาออกของข้าราชการเกิดขึ้นจากความไม่พอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาแก้ไข”^{๕๘} หรือหมายถึงการตัดสินใจออกจากงานด้วยตนเองเพราะเหตุผลต่าง ๆ เช่น ได้งานใหม่ ไม่พอใจในการทำงาน สภาพงานหรือสภาพแวดล้อม การลาออกจะเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ ซึ่งการลาออกนี้จะไม่ได้ประโยชน์เกื้อกูลใด ๆ จากองค์การนั้น ๆ”^{๕๙}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การลาออก คือ การที่บุคลากรได้ตัดสินใจด้วยตนเองเพื่อขอลาออกจากงานที่ทำอยู่ในองค์การอันเนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ เช่น เพื่อไปประกอบอาชีพอื่น เพื่อไปทำงานในหน่วยงานอื่น เพื่อไปพักผ่อนรักษาสุขภาพร่างกาย เพื่อไปศึกษาต่อ เพื่ออุปสมบทหรือเป็นนักบวชออกเพราะเหตุผลส่วนตัว ถูกบีบบังคับให้ออกหรือขอร้องให้ลาออก เป็นต้น

จ) การเกษียณอายุราชการ (Retirement)

สำหรับคำว่า การเกษียณอายุราชการ คือ การสิ้นสุดอาชีพของบุคลากร บุคลากรต้องการประโยชน์เกื้อกูลในการเกษียณจากองค์การ ซึ่งเป็นรายได้ที่ออมไว้ให้บุคลากร เป็นความมั่นคงทาง

^{๕๗} ประสงค์ เอี่ยมเวียง, “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๘), หน้า ๖๗.

^{๕๘} เสนาะ ดิยาว, “การบริหารงานบุคคล”, หน้า ๑๕๕.

^{๕๙} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์”, หน้า ๑๗๗.

สังคม และองค์การมีแผนเกษียณอายุไว้ล่วงหน้า^{๑๑๑} ซึ่งการเกษียณอายุราชการ เป็นการสิ้นสุดการทำงาน ของบุคลากร เนื่องจากครบวาระการทำงาน หรือมีความต้องการเกษียณก่อนอายุราชการ (Early Retire) ซึ่งจะได้รับสวัสดิการต่าง ๆ หลังจากการเกษียณ เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับ “การเกษียณอายุราชการ” สรุปได้ว่า เป็นการสิ้นสุดหรือครบวาระการ ทำงานของบุคลากร ซึ่งจะได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ หลังจากการเกษียณที่เรียกว่า “เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ” ซึ่งผู้ควรได้รับบำเหน็จบำนาญหลังจากออกราชการ คือ ออกจากงานโดยไม่ มีความผิด ออกเพราะอุบัติเหตุ ออกเพราะเกษียณ และเป็นบุคคลที่รับราชการในองค์การนั้นมานาน โดยมีจุดประสงค์ เพื่อเป็นการตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการมานาน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงาน เพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่ยังปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่นั่นเอง

สรุปว่า การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งทักษะและประสบการณ์ ในการบริหารเกี่ยวกับงานบุคลากร เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นกระบวนการที่ส่งผล กระทบที่สำคัญที่สุดต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ เป็นหัวใจของการบริหาร และ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์การสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ ศิลป์ กลยุทธ์ และ ความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

มีหลักในการบริหารทั้งในด้านหลักความรู้ ความสามารถ ความยืดหยุ่น มนุษย์สัมพันธ์ของ ผู้ร่วมงาน การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์การ การประสานงาน การประสานผลประโยชน์ หลักความมั่นคง และ หลักความเป็นมนุษยธรรม ที่สำคัญหลักในการบริหารเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ นโยบาย ยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง สภาพการทำงาน การแข่งขันให้บุคลากรทราบ การทำ ให้บุคลากรรู้สึกได้ว่า “ตนเป็นคนสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ” การจัดสรรบุคคลให้ทำงานใน ตำแหน่งที่เหมาะสม หรือเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) เพื่อให้ บุคคลมีขวัญกำลังใจ ทুমเท รับผิดชอบงาน และถือว่าการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ สักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ

มีกระบวนการในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ระเบียบวินัยและการควบคุม ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการและเป็นระบบ อัน เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและ บรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

^{๑๑๑} อ้างแล้ว.

ข้อบังคับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒

โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๑๘ บัญญัติให้ส่วนราชการ กำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการให้สอดคล้องกับลักษณะของงานในส่วนราชการ โดยมุ่งประสงค์ให้เป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการตามหลักวิชาชีพและจรรยาวิชาชีพ ดังนั้น เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย และให้มีกรอบมาตรฐานในการควบคุมกำกับประพฤติปฏิบัติตนของข้าราชการ กรมตรวจบัญชีจึงออกข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒”

ข้อ ๒ ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ประกาศใช้เป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในข้อบังคับนี้

“จรรยาข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์” หมายความว่า แบบแผนความประพฤติของข้าราชการในสังกัดกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ดีที่แสดงออกในสิ่งที่ดื่งามหรือการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรม และส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ข้อ ๔ ข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์พึงมีจรรยา ดังต่อไปนี้

(๑) มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

(๒) มีความเสมอภาคต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเลี่ยงความลำเอียง ไม่เป็นธรรม หรือสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

(๓) ยึดหลักการมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นทีม โดยตระหนักเสมอว่าผู้รับบริการมีความสำคัญต่อองค์กรและพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

(๔) มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้

(๕) มีความรับผิดชอบ สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่บูรณาการงานร่วมกัน โดยยึดความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

(๖) สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจ การถ่ายโอนการมอบอำนาจการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับตามศักยภาพและขีดความสามารถ โดยต้องไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อทางราชการ

(๗) ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ วินัย ข้อบังคับ และปฏิบัติตามมาตรฐานงานที่กำหนด^{๑๑๑}

^{๑๑๑} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, คู่มือการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์, (ม.ป.ป., ๒๕๕๕), หน้า ๒๗.

๓.๕ การบริหารงานบุคคลภาครัฐ

หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคน ซึ่งถือเป็นทุน เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าขององค์กร เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต จึงต้องมีการบริหารจัดการ “คน” อย่างพิถีพิถันทุกขั้นตอนนับตั้งแต่การสรรหา พัฒนาและรักษาไว้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของทุกส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีการบริหารจัดการในลักษณะมืออาชีพ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจที่ย่างยากซับซ้อน และต้องใช้ความรู้ทางเทคนิค วิชาการมากขึ้น^{๑๐๒}

ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลาในพระราชกฤษฎีกานี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

(๑) ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

(๒) ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

(๓) ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ ตลอดเวลามีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม

(๔) ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ”

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสร้าง “พลังทวีคูณ” (synergy) ในการปฏิบัติราชการ คือพลังของข้าราชการระดับสูง ข้าราชการระดับกลาง และข้าราชการระดับล่าง ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์สูงส่ง

^{๑๐๒} สำนักงาน ก.พ., หลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล มืออาชีพภาครัฐ, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/ocscms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0001816> (๑๔ มีนาคม ๒๕๕๕).

การจัดการความรู้เน้นความรู้ของข้าราชการทั้ง ๓ ระดับ แต่ที่เน้นมาก คือ ความรู้ของข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการ เน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะ “ไม่ทำ ไม่รู้” ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกกลบเกลื่อน คือ พลังปัญญาของข้าราชการระดับล่างออกมาใช้ ซึ่งพลังปัญญาของข้าราชการระดับนี้ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดอยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ใช่ละเลยความรู้ที่เปิดเผยหรือความรู้เชิงทฤษฎี^{๑๑๑}

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ให้ความสำคัญในการมองคนเป็นต้นทุนที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐจึงมุ่งไปที่การบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งองค์กรต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูงมาปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ และวัดผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน

แผนภาพที่ ๘ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๗) หน้า ๗.

^{๑๑๑} วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่, (สำนักงาน ก.พ.ร. : สำนักงานส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, ม.ป.ป), หน้า ๓-๔.

๒) หลักการกระจายอำนาจ

การมอบ/กระจายอำนาจ ไปให้ผู้บริหารของหน่วยงานหลักรับผิดชอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและเป็นไปตามหลักคุณธรรม ต้องมีการกำหนดความสัมพันธ์ในบทบาทความรับผิดชอบระหว่างก.พ. กับ หัวหน้าส่วนราชการ และระหว่างหัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารหน่วยงานหลัก และฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

๓) หลักคุณธรรม

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการและข้าราชการ ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องยึดหลักคุณธรรม ในการสรรหา การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะผลงานและความประพฤติ การจ้างงานตามผลงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

๔) หลักความรับผิดชอบร่วม

การรับผิดชอบร่วมกัน และการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจและสร้างขึ้นมา ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบของกฎหมายก็คือความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล^{๑๐๔}

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ

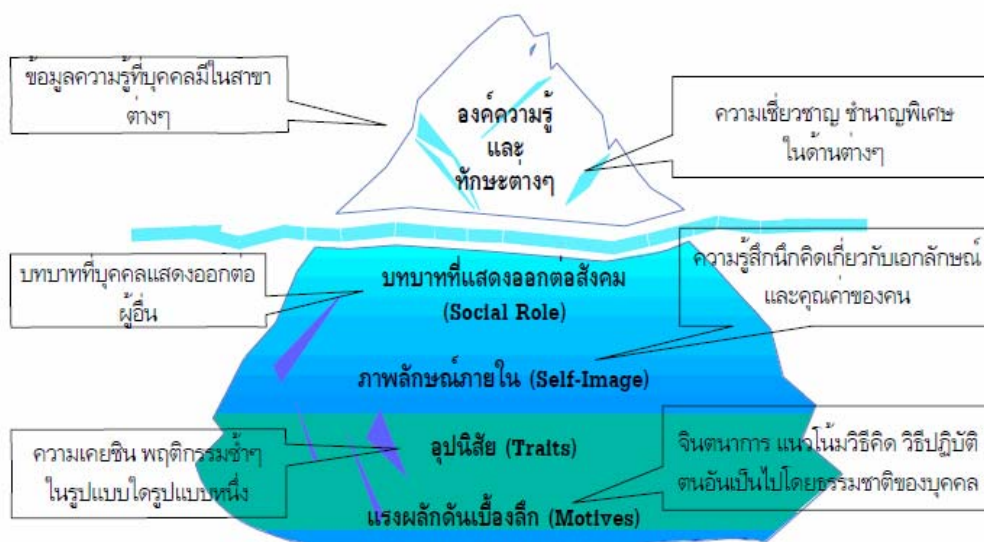
การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นวงจรที่ต่อเนื่อง เมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์และมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงานที่รองรับเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะต้องติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ และประเมินระดับความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้ได้สารสนเทศในการปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและปรัญยุทธศาสตร์ ให้เหมาะสมกับทิศทางความต้องการของส่วนราชการต่อไป^{๑๐๕}

^{๑๐๔} สำนักงาน ก.พ., การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน,

(กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๗) หน้า ๗-๑๐.

^{๑๐๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕.

แผนภาพที่ ๕ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง



ที่มา : สำนักงาน ก.พ., การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ, ๑๑ มกราคม ๒๕๔๘), หน้า ๔.

จากแผนภาพที่ ๕ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง แสดงให้เห็นว่า ทักษะต่าง ๆ เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจากจิตใจและร่างกายโดยความสามารถนี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ ที่จะต้องคิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย ส่วนความรู้ เป็นข้อมูลที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจำเป็นต่องานที่รับผิดชอบ และอุปนิสัย เป็นคุณลักษณะที่มักแสดงออกเพื่อโต้ตอบสถานการณ์หนึ่งๆ เช่น การทำงานของนักบริหารบางท่านจะชอบความรวดเร็ว คิดเร็ว ทำเร็วในการทำงาน แต่บางท่านจะค่อยๆ คิด ช้าแต่รอบคอบ อันเนื่องมาจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อปัญหาหรือสถานการณ์ของแต่ละคน ส่วนแนวคิดของตนเองนั้นเป็นส่วนของค่านิยม เจตคติ และภาพลักษณ์ของตน ซึ่งจะสามารถสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้ เช่น บางคนชอบที่จะได้แย้ง มักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวเป็นต้น แตกต่างจากแรงขับ ที่ซ่อนอยู่ในความคิดหรือความต้องการที่จะเป็นต้นเหตุของการแสดงออก เช่น บางคนชอบทำงานยากๆ เพราะรู้สึกว่าเป็นงานที่ท้าทาย ในทางตรงกันข้ามบางคนเป็นคนเฉื่อยชาจึงชอบทำงานง่ายๆ สบายๆ เป็นต้น

ดังนั้น ในส่วนที่เป็นยอดภูเขาน้ำแข็งคือ ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) จะสามารถมองเห็นได้ชัดเจน จึงพัฒนาได้ง่าย ซึ่งโดยทั่วไปจะการใช้การฝึกอบรมเป็นส่วนพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ในส่วนนี้

แต่อีกส่วนหนึ่งที่จมอยู่ใต้น้ำ คือ แนวคิดของตนเอง (Self Concept) อุปนิสัย (Trait) แรงขับ (Motivate) จะพัฒนาได้ยากกว่า และต้องสังเกตจากพฤติกรรม การแสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์หนึ่งๆ อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นแรงขับและอุปนิสัยจะพัฒนาได้เมื่อค่อยๆ ผ่านการหล่อหลอมจากการดำรงชีวิต และประสบการณ์ทำงาน

สรุปว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวเองแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ



แผนภาพที่ ๑๐ ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นในองค์กร

การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่มีผลงานโดดเด่นจะทำให้องค์กรใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมมาช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ กล่าวคือ ถ้าพบว่าการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานโดดเด่น กับผู้ที่มีผลงานปานกลาง องค์กรก็ทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่า องค์กรคาดหวังการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรก็ควรทำให้เห็นชัดเจนว่าผู้ที่มีการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้รับค่าตอบแทน หรือรางวัลที่มากกว่าผู้ที่ไม่มีความประพฤติการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (โดยหลักของทฤษฎีการเรียนรู้ สิ่งมีชีวิตจะเรียนรู้ที่จะมีพฤติกรรมใด ๆ เพื่อให้ได้รางวัล และหลีกเลี่ยงจากการลงโทษ)

สมรรถนะตามคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร นอกจากคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมแล้วระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นี้ยังมีการกำหนด ระดับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงาน อันประกอบไปด้วย ความรู้ที่จำเป็นในงานความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ทักษะการคำนวณ และทักษะการจัดการฐานข้อมูลอีกด้วย^{๑๑๑}

^{๑๑๑} สำนักงาน ก.พ., “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์”, เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องสมรรถนะสำหรับข้าราชการ (๓๑ มกราคม ๒๕๔๘), หน้า ๒๓.

๓.๖ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๓.๖.๑ ประวัติความเป็นมาของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

งานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ.๒๔๕๕ อยู่ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๖ ซึ่งในขณะนั้นงานการตรวจบัญชีสหกรณ์ อยู่ในความรับผิดชอบของ แผนกการสหกรณ์ กรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และต่อมาเมื่อมีการปรับปรุงกระทรวง ทบวงกรมใหม่ จึงได้รับการเลื่อนฐานะเป็น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ อยู่ในสังกัดของกระทรวงการสหกรณ์ เมื่อวันที่ ๑๒ มีนาคม พ.ศ.๒๔๕๕ ซึ่งต่อมา ก็ได้เปลี่ยนไปขึ้นอยู่กับกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ในปี พ.ศ. ๒๕๐๖ และเมื่อมีการยุบกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติในปี พ.ศ.๒๕๑๕ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ก็เปลี่ยนมาขึ้นอยู่กับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จนถึงปัจจุบันนี้

ระบบการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ แต่เดิมนั้นผู้ตรวจสอบบัญชีทั้งหมดจะรวมกันอยู่ที่สำนักงานใหญ่ของกรมฯ ในกรุงเทพฯ เพียงแห่งเดียว และจะเดินทางออกไปเพื่อทำการตรวจบัญชีในจังหวัดต่าง ๆ เพียงปีละครั้ง หรือสองครั้งเท่านั้น แต่ครั้งละใช้เวลาประมาณ ๖๐ ถึง ๘๐ วันซึ่งก็เป็นผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปไม่คล่องตัวเท่าที่ควร จนกระทั่งในปี พ.ศ.๒๕๒๔ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จึงได้เริ่มกระจายงานการตรวจสอบบัญชีออกไปยังส่วนภูมิภาค โดยการจัดตั้งสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ประจำจังหวัดขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือแนะนำด้านการเงิน การบัญชีให้สถาบันเกษตรกรได้อย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น

ปัจจุบันกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ประจำอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ โดยมีสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ ๑ - ๑๐ ทำหน้าที่คอยกำกับดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ซึ่งอยู่ในสังกัด^{๑๑๓}

^{๑๑๓} จันทรัตน์ ศรีสง่า, “กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๔๘), หน้า ๑.

แผนภาพที่ ๑๑ ผังโครงสร้างการบริหาร^{๑๐๘}



[ลำดับ 21 ธันวาคม 2554]

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ผังโครงสร้างการบริหาร, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก http://www.cad.go.th/cadweb_org/main.php?filename=cad_structure (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

แผนภาพที่ ๑๑ ผังโครงสร้างการบริหาร จะมีการปรับเปลี่ยนไปตามวาระการดำรงตำแหน่งของอธิบดี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารในแต่ละครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของกรมฯ โดยกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารจะทำการวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และรายงานให้อธิบดีทราบ เพื่อการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม จากนั้นให้หัวหน้าหน่วยงานในแต่ละฝ่ายเขียนแผนการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งนำเสนอให้อธิบดีทราบ รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และการนำแผนกลยุทธ์กรมฯ ไปสู่การปฏิบัติงาน

^{๑๐๘} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ผังโครงสร้างการบริหาร, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก http://www.cad.go.th/cadweb_org/main.php?filename=cad_structure (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

๓.๖.๒ หลักการบริหารงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีบทบาทและภารกิจเกี่ยวกับการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ พัฒนาระบบการเงินการบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานให้คำปรึกษา แนะนำและพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชี/พัฒนาเทคโนโลยีและเผยแพร่สารสนเทศทางการเงินแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนเสริมสร้างความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีแก่บุคลากรเครือข่าย เกษตรกร ชาวชน ประชาชนทั่วไป กลุ่มอาชีพ และกลุ่มเป้าหมายตามโครงการพระราชดำริ^{๑๐๕} ดังนั้น กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงได้มีหลักการบริหารองค์กรให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นส่วนงานที่มีความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในทุกหน่วยงานในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งในแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๔ : เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งได้รวมถึงการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล

๑) แนวนโยบายในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

สำหรับแนวนโยบายในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ยึดตามหลักแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๕) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และที่ ๕ ว่าด้วยการปรับปรุงการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล และพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการแก่บุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และสังคม ซึ่งมีการแบ่งรายละเอียดส่วนย่อยของภาระงานที่จะต้องปฏิบัติดังนี้^{๑๐๐}

กลยุทธ์ที่ ๔ : ปรับปรุงการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลมีอยู่ ๔ ประการ คือ

- (๑) ปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยดำเนินการพิจารณาจัดอัตรา กำลังข้าราชการและพนักงานราชการให้เหมาะสมกับปริมาณงานและสอดคล้องกับภารกิจ
- (๒) พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการประเมินผลสำเร็จของหน่วยงานในระดับผลผลิตและผลลัพธ์ โดยการประเมินตนเองและประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ ตามที่กำหนดในแผนการประเมินผลเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน
- (๓) จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาศักยภาพทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

^{๑๐๕} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, แผนกลยุทธ์การบริหารกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๕), ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๓, (สำนักงานโครงการพิเศษ : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑.

^{๑๐๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒-๑๔.

(๔) เสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดกลวิธีในการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับของกรมฯ โดยให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ที่ยึดหลักสมรรถนะ หลักผลงานและหลักคุณธรรม รวมทั้งการปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และสร้างวินัยแก่บุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๕ : พัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการแก่บุคลากรของกรมฯ และสังคม โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ช่วยเหลือบุคลากรที่ประสบภัยพิบัติและมีความเดือดร้อนในการดำรงชีพ สนับสนุนด้านกีฬา และสุขภาพอย่างทั่วถึง ตลอดจนจัดกิจกรรมช่วยเหลือชุมชนหรือสังคม^{๑๑๑}

๒) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

สำหรับกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้น ทางกรมฯ ได้มีฝ่ายงานหรือส่วนงานที่ทำหน้าที่ในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการบริหารบุคคลเรียกว่า “กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล” สังกัดสำนักบริหารกลาง มีอำนาจหน้าที่ ประการหนึ่งก็คือ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและสวัสดิการของกรมฯ โดยสำนักงานกลางได้แบ่งส่วนงานภายในเป็นหลายกลุ่มแต่ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลก็คือกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและสวัสดิการของกรมฯ โดยแบ่งงานภายใน ดังนี้

(๑) กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารกำลังคน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดระบบงานและการแบ่งงานภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด วางแผน บริหารอัตรากำลัง การประเมินค่างาน และการประเมินสมรรถนะเพื่อปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น ในแต่ละประเภท ตลอดจนการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร

(๒) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การสรรหาและเลือกสรรบุคคล การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดำเนินการเลื่อนระดับ ย้าย โอน บรรจุกลับ การพิจารณาบำเหน็จความชอบ การจัดทำบัญชีถือจ่ายผ่านระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ จัดทำทะเบียนประวัติ การขอรับบำเหน็จบำนาญผ่านระบบบำเหน็จบำนาญ (E-Pension) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี จัดทำบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรภาครัฐผ่านระบบ จ่ายตรงสวัสดิการรักษายาบาล ควบคุม ดูแลระบบการลงเวลาทำการโดยใช้เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ และระบบ วันทำการ จัดทำและดูแลโปรแกรมระบบงานบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้อง

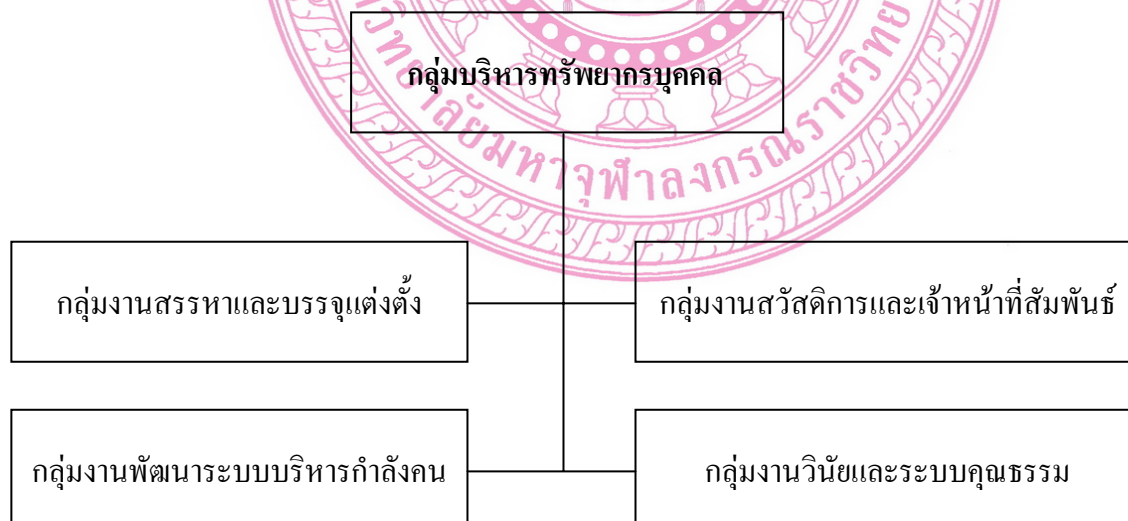
^{๑๑๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘ – ๒๔.

(๓) **กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการตามนโยบายของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และนโยบายของรัฐ ให้แก่ข้าราชการ ข้าราชการบำนาญ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพและอื่น ๆ ดำเนินการเกี่ยวกับงานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ของข้าราชการและลูกจ้างภายในกรม รวมทั้งงานด้านประกันสังคม

(๔) **กลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม** มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การศึกษาวิเคราะห์ เกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ แก่ข้าราชการและลูกจ้าง สอบสวนข้อเท็จจริงและวิเคราะห์ เรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียน บัณฑิตสหกรณ์ของข้าราชการและลูกจ้าง เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการลงโทษ การเปลี่ยนแปลงคำสั่งลงโทษ การอุทธรณ์ เพิกถอนคำสั่ง ตลอดจนกระบวนการทางวินัยและการออกจากราชการ^{๑๒}

โดยกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทั้ง ๔ กลุ่มงานนั้นได้ดำเนินการปฏิบัติงานในการบริหารบุคคลภายใต้การกำกับของกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเราสามารถที่จะพิจารณาได้จากแผนภาพดังนี้

แผนภาพที่ ๑๒ ผังโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล



^{๑๑๒} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ, กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ม.ป.ป.), หน้า ๔. ; [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://personnel.cad.go.th/main.php?filename=poom> (๘ มีนาคม ๒๕๕๕).

จากภาระงานการรับผิดชอบงานของกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทั้ง ๔ กลุ่มนั้นมีภาระงานครอบคลุมในเรื่องของกระบวนการบริหารบุคคลทั้ง ๕ ด้าน คือ (๑) การวางแผน อัตรากำลัง (๒) การสรรหาบุคลากร (๓) การบำรุงรักษาบุคลากร (๔) การพัฒนาบุคลากร (๕) การประเมินผล การปฏิบัติงาน ซึ่งได้จัดสรรภาระหน้าที่ออกเป็น ๔ หน่วยงาน ได้แก่

(๑) กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารกำลังคน มีหน้าที่ในการวางแผนอัตรากำลังคน และการประเมินบุคลากร

(๒) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีหน้าที่ในการคัดเลือก สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง รวมถึงการดำเนินการด้านบำเหน็จบำนาญ

(๓) กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ มีหน้าที่ในการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

(๔) กลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม มีหน้าที่ในการตรวจสอบและดำเนินการทางวินัยแก่ บุคลากรที่ละเมิดระเบียบของราชการรวมถึงการประพฤติเสื่อมเสียด้วย รวมถึงการประเมินทาง จริยธรรม เพื่อให้รางวัลและการลงโทษด้วย

๓.๖.๓ กระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากการกล่าวมาทั้งหมดนี้ เกี่ยวกับหลักการบริหารงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่ากรมฯ ได้มีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารกรมฯ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการจัดทำแผน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ภารกิจสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการดำเนินการบริหารบุคคลภายใต้กระบวนการบริหารบุคคลดังต่อไปนี้

(๑) การวางแผนอัตรากำลังคน

สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ยึดหลักตามมาตรฐานที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนดและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น รวมทั้งแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จัดทำ เพื่อเป็น แรงผลักดันในการยกระดับมาตรฐานและพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ภาครัฐ อันจะนำไปสู่ความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ^{๓๓๓} โดยเน้นการบริหาร และพัฒนากำลังคน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์และเป็นแนวทางในการประเมินผลการบริหารทรัพยากร บุคคลของส่วนราชการประกอบด้วย ๕ มิติ ดังนี้

^{๓๓๓}กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๑ – ๒๕๕๓, (คณะกรรมการกำกับดูแลการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล, กรมตรวจบัญชีสหกรณ์: กระทรวงเกษตร และสหกรณ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑.

มติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ (๑) นโยบาย แผนงาน และภารกิจของส่วนราชการ (๒) มีการวางแผนและบริหารกำลังคน (๓) มีการบริหารกำลังคนที่มีทักษะและสมรรถนะสูง (๔) มีการสร้าง พัฒนา และสืบทอดตำแหน่งบริหาร

มติที่ ๒ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ (๑) กิจกรรมและกระบวนการความถูกต้องและทันเวลา (๒) มีระบบฐานข้อมูลที่ต้องถูกต้องเที่ยงตรงทันสมัย (๓) ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและกระบวนการบริหารสะท้อนผลผลิตกำลังคนและความคุ้มค่า (๔) มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

มติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ (๑) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและภารกิจของส่วนราชการ (๒) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ (๓) วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (๔) มีระบบการบริหารผลงาน และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับผลตอบแทน

มติที่ ๔ ความพร้อมรับพิชชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ (๑) การรับพิชชอบต่อการตัดสินใจ และการดำเนินการทางวินัย บนหลักของความสามารถ หลักคุณธรรม จริยธรรม หลักนิติธรรม และหลักมนุษยธรรม (๒) ความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและพร้อมให้มีการตรวจสอบ

มติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ได้แก่ (๑) ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน (๒) การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการตามกฎหมาย (๓) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการ ผู้ปฏิบัติราชการและ ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง^{๑๑๔}

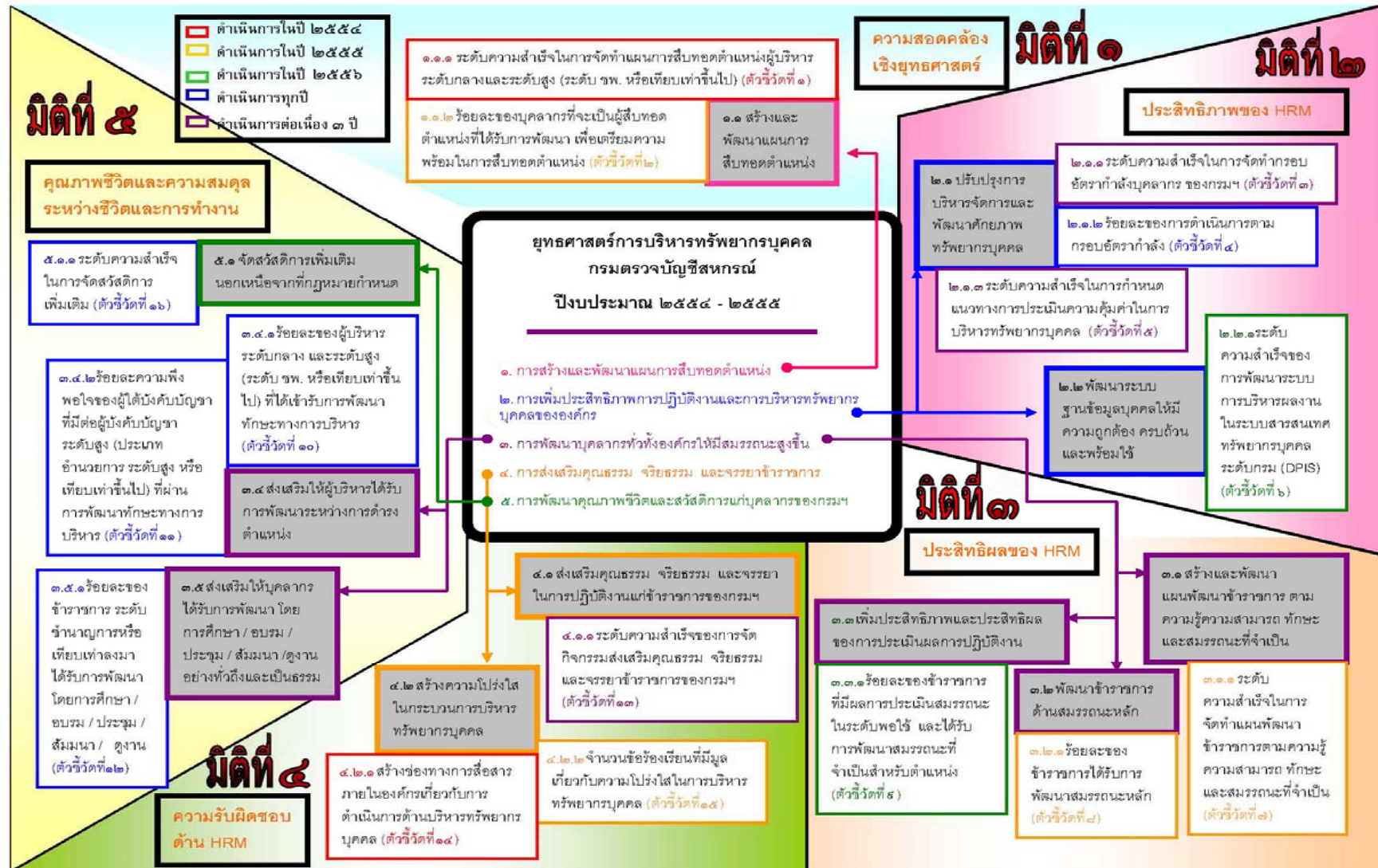
เมื่อกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้รับนโยบายดังกล่าวก็ได้มีการปรับทิศทางการบริหารงานบุคคลโดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นการกำหนดหรือวางแผนอัตรากำลังของบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้เหมาะสมโดยการจัดทำแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้น

จากกรอบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ากรอบกลยุทธ์นั้นถือว่าเป็นการวางแผนอัตรากำลังของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่มีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาอยู่เป็นประจำตามกรอบของสำนักงานก.พ. ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการกำหนดกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของบ้านเมืองและยุคสมัยของสังคมไทย โดยกรอบการวางแผนอัตรากำลังของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้น สามารถพิจารณาได้จากแผนภูมิดังต่อไปนี้

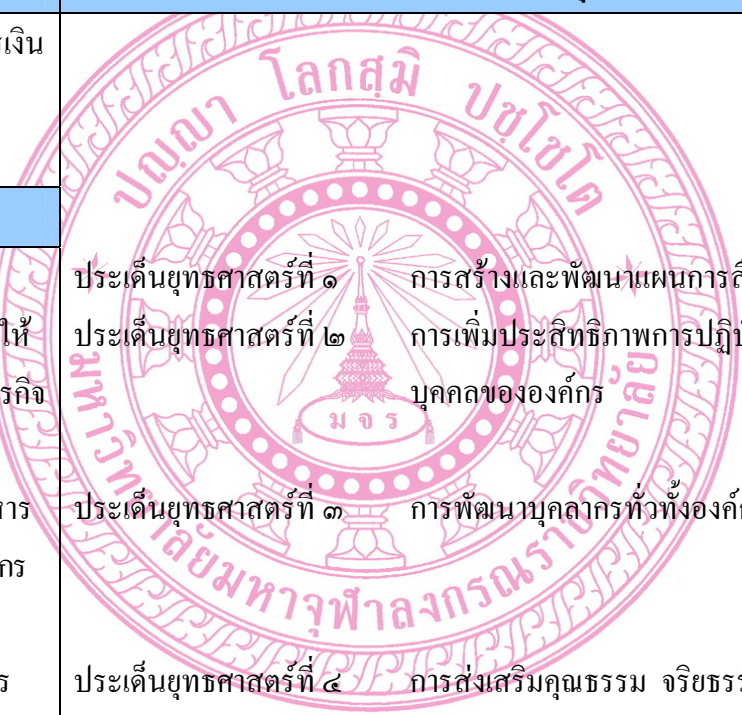
^{๑๑๔} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๖, หน้า ๒ - ๔.

แผนภาพที่ ๑๓ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปีงบประมาณ ๑๕๕๔ – ๒๕๕๖

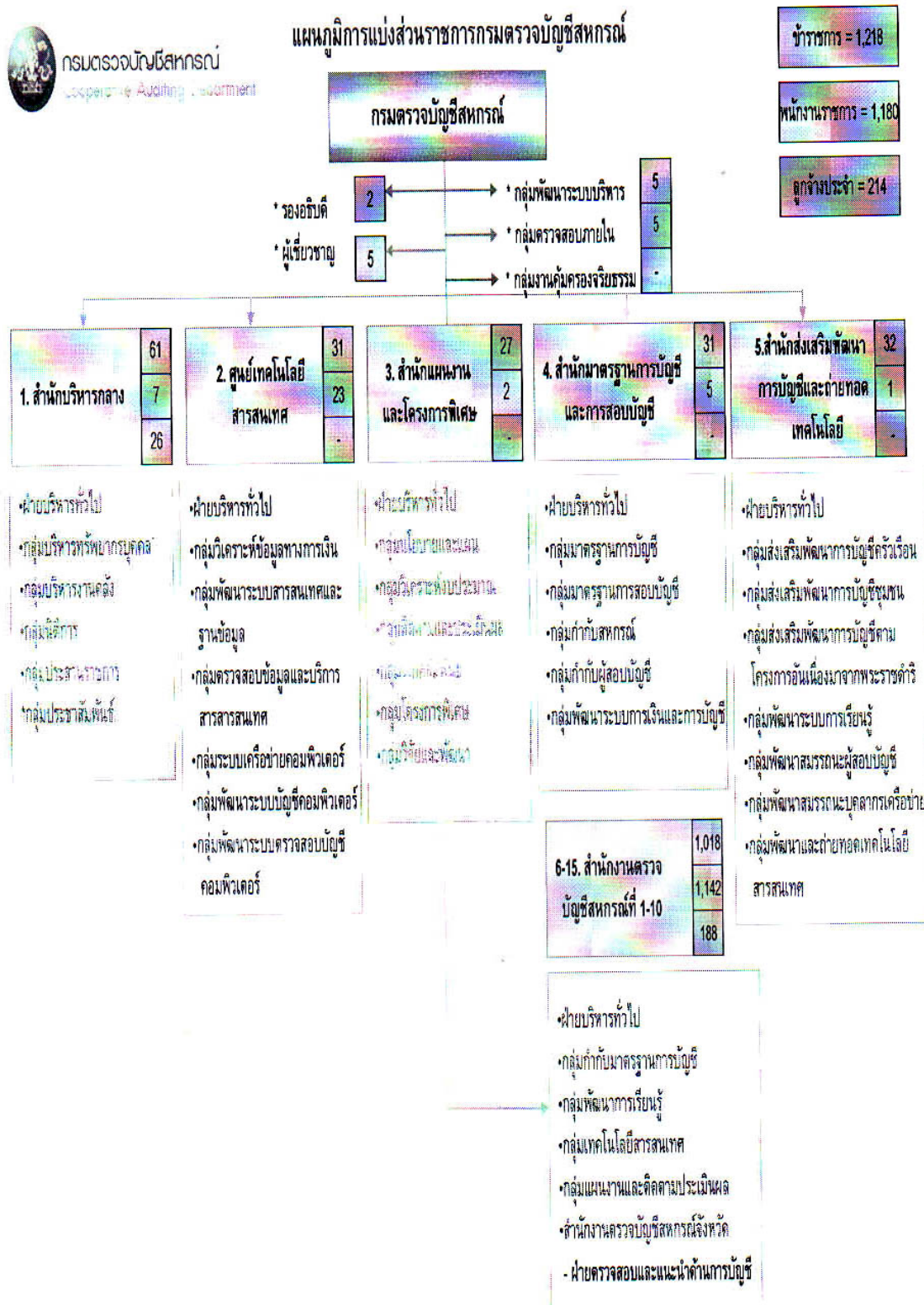
ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๖, หน้า ๒๑.



ตารางที่ ๒ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๖

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์
เป็นองค์กรที่พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้โปร่งใส เข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้	
พันธกิจ	
๑. ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	
๒. พัฒนาระบบการเงินการบัญชีและการสอบบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานและสอดคล้องกับการจัดการธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	
๓. ให้คำปรึกษาแนะนำและพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีแก่สหกรณ์กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน	
๔. พัฒนาเทคโนโลยีและเผยแพร่สารสนเทศทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร	
๕. เสริมสร้างความรู้และส่งเสริมการจัดทำบัญชีแก่บุคลากรเครือข่าย เกษตรกร ชาวชน ประชาชนทั่วไป กลุ่มอาชีพและกลุ่มเป้าหมายตามโครงการพระราชดำริ	
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณราชการ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการแก่บุคลากรของกรมฯ

แผนภาพที่ ๑๔ การแบ่งส่วนราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์



จากการกล่าวมาทั้งหมดเราจะพบว่ากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือมีการวางแผนอัตราค่าจ้างของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับระบบการบริหารจัดการของ ก.พ. และเพื่อก่อให้เกิดผลกับการดำเนินงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๒) การสรรหาบุคลากร

สำหรับการคัดสรรหรือการสรรหาบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้น เป็นหน้าที่ของกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักบริหารกลาง แผนกหรือกลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็นการวางกรอบในการสรรหาบุคลากรทั้งในส่วนของการสรรหาภายนอก และการคัดเลือกบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วได้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(๑) การสรรหาบุคลากรใหม่ ซึ่งจะต้องทำด้วยการประกาศรับสมัคร และมีการกำหนดวันรับสมัครผ่านทางสื่อสารมวลชน และในระหว่างหน่วยงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์สมัครสอบไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นยังมีการระบุถึงขอบข่ายของงานที่จะรับสมัคร และมีการดำเนินการสอบแข่งขันอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม โปร่งใส ตามระเบียบการรับสมัครบุคลากรของสำนักงานข้าราชการพลเรือน และตามหลักคุณธรรม ศีลธรรม จรรยาข้าราชการ ที่กรมฯ กำหนด โดยในการสอบแข่งขันนั้นจะมีการแบ่งการสอบแข่งขันทั้งการสอบวัดคุณสมบัติทางความคิด ความสามารถ ในสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องและการสอบสัมภาษณ์ โดยมีคณะกรรมการกลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นผู้ดำเนินการสอบสัมภาษณ์และตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาเป็นบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต่อไป^{๑๕๕}

กรณีศึกษาการสรรหาผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีภาคเอกชน ทางกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะปิดประกาศเพื่อหาผู้มีคุณสมบัติที่จะขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบบัญชีภาคเอกชน ตามประกาศกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียน การต่ออายุและการเพิกถอนชื่อออกจากทะเบียนผู้สอบบัญชีภาคเอกชน ลงวันที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๕๔ ได้แก่

๑. ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ตามพระราชบัญญัติวิชาชีพบัญชี พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่ใบอนุญาตยังไม่สิ้นผล

๒. ผู้ชำนาญงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ตามประกาศอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เรื่องคุณสมบัติของผู้ชำนาญงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ ลงวันที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๔

๓. ผ่านการอบรมตามหลักสูตรที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนด

^{๑๕๕} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/personnel/main.php?filename=sanha> (๘ มีนาคม ๒๕๕๕).

ต่อมากรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะเปิดรับสมัครเพื่อขึ้นทะเบียนผู้สอบบัญชีภาคเอกชน ตามความจำเป็น ดังนั้น ผู้ที่สนใจและมีคุณสมบัติดังที่กล่าวข้างต้น สามารถจัดทำใบแจ้งความจำนงค์เข้ารับการอบรมเป็นผู้สอบบัญชีภาคเอกชน และส่งทางไปรษณีย์ไปยังกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี เทเวศร์ กทม. ๑๐๒๐๐ หรือทางโทรสารหมายเลข ๐ ๒๒๘๒ ๑๐๑๕, ๐ ๒ ๒๘๒ ๕๘๘๖ เพื่อที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะสามารถประชาสัมพันธ์ข่าวสารการรับสมัครเพื่อขึ้นทะเบียนผู้สอบบัญชีภาคเอกชนไปยังผู้แจ้งความจำนงค์ได้โดยตรง

๔. เมื่อได้รับการขึ้นทะเบียนแล้วกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะจัดส่งรายชื่อผู้สอบบัญชีภาคเอกชนทั้งหมดให้กับสหกรณ์เป้าหมายเพื่อให้สหกรณ์ใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการคัดเลือกและนำเสนอให้นายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้งให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ เมื่อมีคำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์แต่งตั้งให้ผู้สอบบัญชีสหกรณ์แล้ว ผู้สอบบัญชีจะต้องปฏิบัติงานสอบบัญชีสหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการสอบบัญชีสหกรณ์ พ.ศ.๒๕๔๒ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๔๒^{๑๑๖}

(๒) การสรรหาบุคลากรที่มีอยู่แล้วเพื่อบรรจุแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ในตำแหน่ง (๑) มีอยู่แล้วแต่เลื่อนขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า (๒) ตำแหน่งที่ว่างจากการย้ายหรือโอนหรือเกษียณอายุราชการ ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของกลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้งที่จะทำหน้าที่ในการสรรหาหรือการคัดเลือก เพื่อที่จะให้บุคลากรเข้าสู่การบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมต่อไปโดยมีขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกโดยมีลำดับขั้นตอนของการสรรหาดังปรากฏ “หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมว่าด้วยการแต่งตั้งข้าราชการการย้ายข้าราชการและการพิจารณาบำเหน็จความชอบ พ.ศ.๒๕๕๑” ในหมวดว่าด้วยหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการดังนี้

๑) การเลื่อนตำแหน่งระดับควบ มีหลักเกณฑ์และวิธีการดังนี้

(๑) การเลื่อนตำแหน่งระดับควบขึ้นต้น

- (ก) ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๒
- (ข) ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๒ เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ
- (ค) ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๔

(๒) การเลื่อนตำแหน่งระดับควบขึ้นปลาย

(ก) ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ โดยเลื่อนจากระดับ ๒ ของระดับควบขึ้นต้น ขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๓

(ข) ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๒ โดยเลื่อนจากระดับ ๓ ของระดับควบขึ้นต้นขึ้นดำรงตำแหน่งระดับ ๔

^{๑๑๖} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, การสรรหาผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีภาคเอกชน, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก

http://www.cad.go.th/main.php?filename=private_02 (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

(๓) การเลื่อนตำแหน่งระดับควบขั้นต้นและขั้นปลาย ให้ใช้วิธีประเมินโดยใช้แบบประเมินบุคคลตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบที่กรมฯ กำหนด โดยเกณฑ์ผ่านการประเมินให้เป็นไปตามที่ ก.พ. และกรมฯ กำหนด

(๔) การเลื่อนและแต่งตั้งระดับควบให้มีผลย้อนหลัง ณ วันที่ข้าราชการผู้ขอรับการประเมินมีคุณสมบัติครบถ้วนและผ่านการประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. และกรมฯ กำหนด

๒) การเลื่อนตำแหน่งนอกระดับควบ สำหรับตำแหน่งระดับ ๔ ระดับ ๕ ระดับ ๖ และระดับ ๗

๓) การเลื่อนตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

(๑) ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๑ และระดับ ๒

(๒) ตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓

การกำหนดตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ ๓ ซึ่ง ก.พ. ได้อนุมัติให้กำหนด

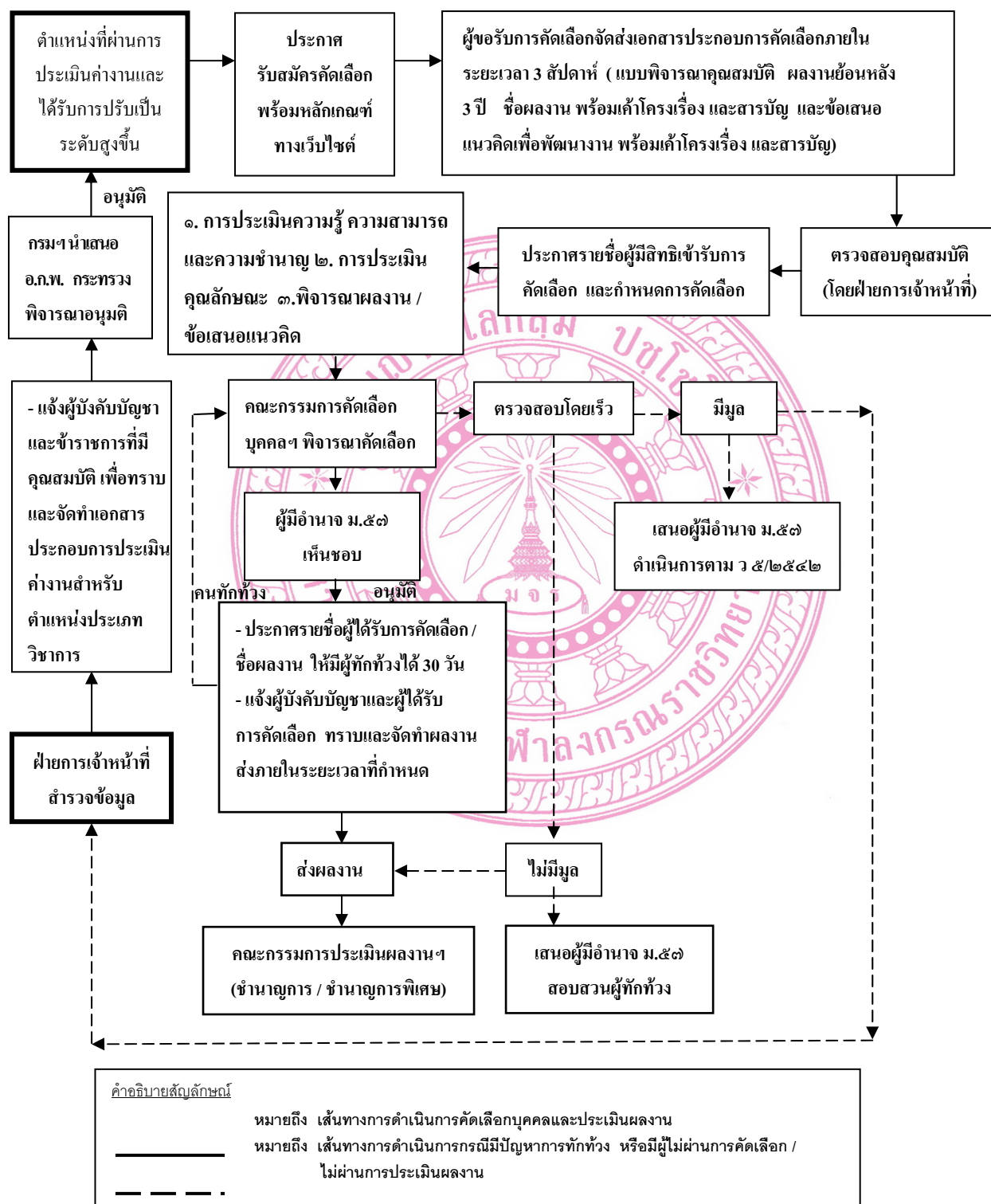
ตำแหน่งไว้แล้ว ได้แก่ ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชี ๖ ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชี ๖ว. ตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชี ๖ว. ตำแหน่งนักสถิติ ๖ว. ตำแหน่งนักสถิติ ๖ว. ตำแหน่งสถิติ ๖ว. ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ๖ว. ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ๖วช. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ ๖ว. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๖ว.^{๑๑๑} ซึ่งในระบบการปฏิบัติการณ์ ได้มีขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับการประเมินผลงานตำแหน่งประเภทวิชาการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับกระบวนการคัดสรรบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้น กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักบริหารกลาง แผนกหรือกลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็นการวางกรอบในการสรรหาบุคลากรทั้งในส่วนของการสรรหาภายนอก โดยยึดหลักเกณฑ์คัดเลือกตามระบบคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วได้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งมีการพิจารณาหลักเกณฑ์การคัดเลือกทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมได้มีโอกาสก้าวหน้าในสายงานอาชีพ และเป็นการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เดิมให้เพิ่มขึ้น ซึ่งข้อดีของการคัดเลือกบุคลากรภายในหน่วยงาน คือไม่ต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมมากเกินไป เพราะมีความคุ้นเคยกับระบบงานเดิมอยู่ หากพิจารณาถึงหลักคุณธรรม และศีลธรรมแล้ว อาจจะมองว่าเป็นการปิดกั้นโอกาสบุคลากรภายนอกหน่วยงาน แต่ในการพิจารณาการสรรหาบุคลากร เพื่อความเป็นธรรมแล้ว จะต้องยึดหลักคุณธรรม ศีลธรรม และหลักสมรรถนะตามกรอบมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดด้วย

^{๑๑๑} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม, (ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ : สำนักงานเลขานุการ, กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ๒๕๕๑), หน้า ๓ - ๖.

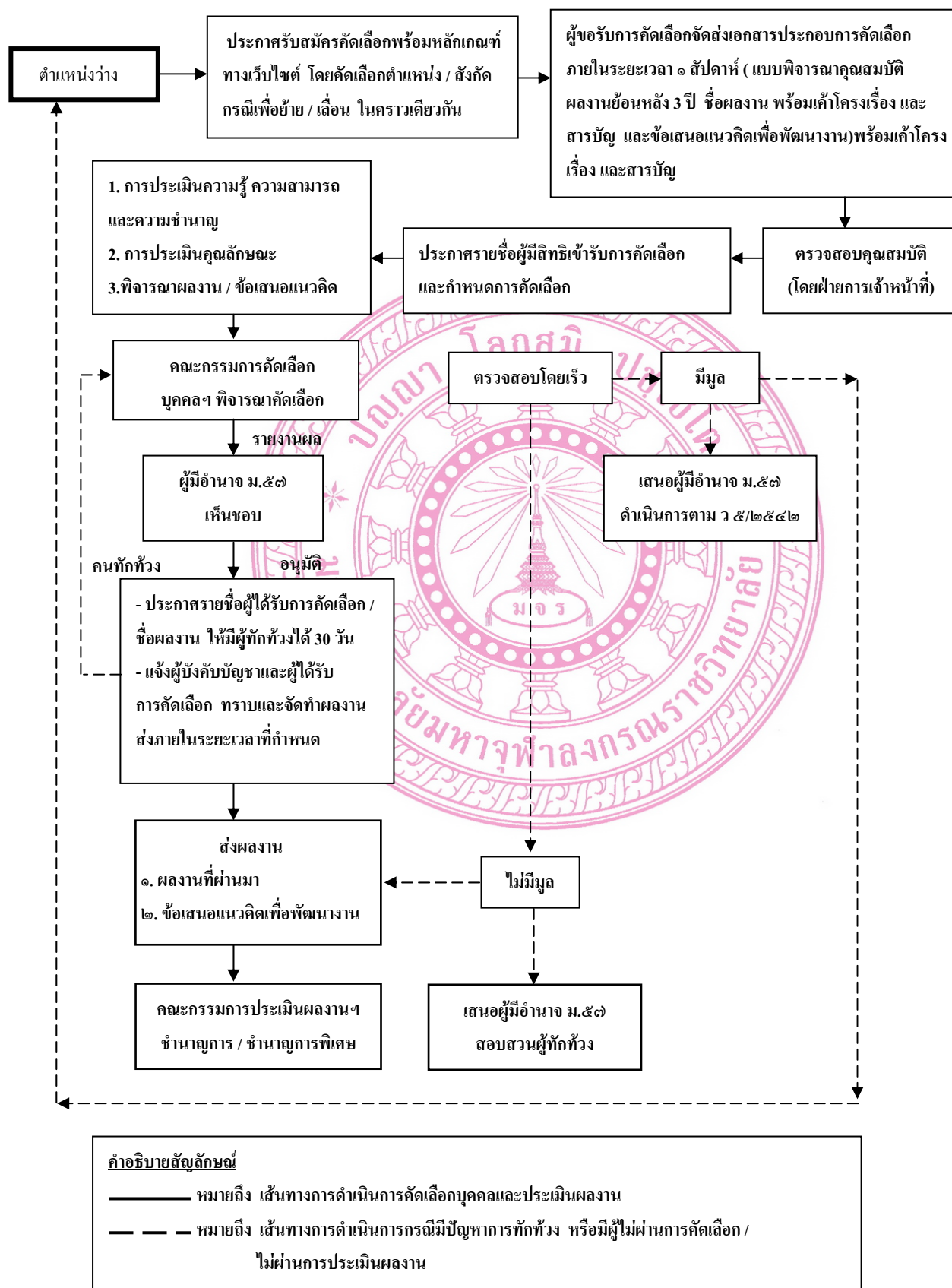
ขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับการประเมินผลงานตำแหน่งประเภทวิชาการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์^{๑๕๕}

แผนภาพที่ ๑๕ ตำแหน่งที่ผ่านการประเมินค่างานและได้รับการปรับเป็นระดับสูงขึ้น (ระดับชำนาญการ)



^{๑๕๕} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ขั้นตอนการคัดเลือก, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/personnel/main.php?filename=vina03> (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

แผนภาพที่ ๑๖ ตำแหน่งว่างทุกกรณี



๓) การบำรุงรักษาบุคลากร

สำหรับการบำรุงรักษาบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้นถือว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเนื่องจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์คำนึงถึงความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรเป็นอย่างมากเหตุผลเพราะบุคลากรทั้งหมดนั้นคือกลไกที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรก้าวหน้าและพัฒนา ดังนั้นในการธำรงรักษาบุคลากร ทางกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดเรื่องเส้นทางความก้าวหน้า ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง^{๑๙๙} การวางแผนบริหารอัตรากำลังที่เป็นระบบ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและอนาคต สร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการให้ทัดเทียมกับส่วนราชการอื่น และในการจัดทำระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพและบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ ในหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล^{๒๐๐} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดทำแผนสร้างทางก้าวหน้าของบุคลากร รวมทั้งแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชียุทธศาสตร์ที่ ๔ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและบริหารจัดการขององค์กร กำหนดให้มีการปรับปรุงการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล (เสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน) โครงการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อสร้างทางก้าวหน้าให้แก่ข้าราชการทุกประเภทตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑^{๒๐๑} ซึ่งการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในสายงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีส่วนช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจในเรื่องของการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นการทำงานอย่างเป็นธรรมและเป็นไปตามความสามารถไม่ใช่ได้ตำแหน่งมาด้วยระบบอุปถัมภ์หรือว่าระบบพวกพ้องอันถือว่าเป็นระบบที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต่อต้านและรณรงค์ไม่ให้มีระบบเช่นนี้เกิดขึ้นในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

นอกจากนั้น ทางกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ยังได้ดำเนินการบำรุงขวัญของบุคลากรโดยการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและมีศีลธรรมอันดีตามกรอบของประมวลคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการพลเรือนด้วยการให้รางวัลเกียรติคุณ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญกำลังในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรให้ตระหนักถึงการรับผิดชอบต่อหน้าที่ การรักษาคุณความดี ด้วยการยึดหลักคุณธรรม ศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในสิ่งที่

^{๑๙๙} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๖, ,

(คณะกรรมการกำกับดูแลการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล, กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑.

^{๒๐๐} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, เส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน, (กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล : สำนักบริหารกลาง, ๒๕๓๓), หน้า ๖.

^{๒๐๑} สำนักงาน ก.พ.ร, คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์พรินติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๑), หน้า ๘๖.

ถูกต้อง ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ อย่างไรก็ตามเราจะพบว่าในการธำรงรักษาบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้นมีการดำเนินงานดังนี้

(๑) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)^{๑๒๒}

ในประเด็นเรื่องสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรนั้นทางกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ ได้ให้สวัสดิการดังนี้

(ก) ให้เงินกู้แก่บุคลากรในกรณีที่มีปัญหาทางการเงินหรือต้องการใช้จ่ายในคราวที่จำเป็น โดยเงินกู้ที่บุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะกู้ได้จากสหกรณ์ของกรมตามจำนวนที่สามารถกู้ได้

(ข) ดูแลเรื่องสุขภาพโดยมีการตรวจสุขภาพประจำปี ให้กับบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากรให้มีสุขภาพที่แข็งแรง

(ค) จัดตั้งกองทุนฌาปนกิจสงเคราะห์ เพื่อเป็นการให้ความช่วยเหลือบุคลากรและญาติมิตรที่ประสบกับการพลัดพรากจากการเสียชีวิตในกรณีต่าง ๆ เป็นการเยียวยาจิตใจของผู้ที่ประสบความทุกข์

(ง) จัดสวัสดิการ ให้ความช่วยเหลือบุคลากรในสังกัด ที่ได้รับผลกระทบจากอุทกภัย ดังเช่น กรณีวิกฤตอุทกภัยในหลายจังหวัดของประเทศไทย รวมถึงกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๕๕ เป็นต้นมา เพื่อเป็นการช่วยเหลือเยียวยาข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ดังกล่าวอีกทางหนึ่งนอกเหนือจากความช่วยเหลือที่ทางรัฐบาล จัดให้กับประชาชนที่ประสบภัยแล้วสวัสดิการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ให้ความช่วยเหลือจัดสถานที่พักพิง และอาหาร เครื่องดื่ม แก่ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างที่ประสบภัย

(จ) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างทั่วไป เพื่อรับมือกับปัญหาภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบัน และรู้จักการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ ให้กับบุคลากร

(๒) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)^{๑๒๓} สำหรับการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรนั้น ทางกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดโครงการที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรมีสุขภาวะทางจิตใจในการทำงานหลายโครงการ เช่น

^{๑๒๒} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/personnel/main.php?filename=savasdakan> (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

^{๑๒๓} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, Hot Issue, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก http://www.cad.go.th/cadweb_org/main.php?filename=index1 (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

- (ก) เปิด “คลินิกบัญชี” ในสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์
- (ข) เปิดการแข่งขัน สหกรณ์ใช้ข้อมูลทางการเงิน การบัญชีดีเด่น
- (ค) ประกวดบุคลากรสหกรณ์ดีเด่น ได้แก่ ประธานกรรมการ/ผู้จัดการ/และ

พนักงานบัญชี

- (ง) ประกวดเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ดีเด่น
- (จ) การเตือนภัยทางการเงินประจำเดือน/รายไตรมาส
- (ฉ) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประกอบพิธีบวงสรวงเสริมสิริมงคลในการจัดสร้าง

วัดอุดมคง “พระพุทธชินราช” (จำลอง) เนื่องในโอกาสครบรอบ ๖๐ ปี แห่งการสถาปนากรมตรวจบัญชีสหกรณ์

(ช) ในกรณีเกษียณราชการสามารถขอเบิกบำนาญดำรงชีพกรณีผู้รับบำนาญอายุตั้งแต่ ๖๕ ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

(ซ) จัดกิจกรรมส่งเสริมศาสนาและจริยธรรม เนื่องในโอกาสสมหามงคล พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เสด็จพระราชสมภพ ๙๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๕ ทำบุญเลี้ยงพระและถวายสังฆทานพระสงฆ์ ๙ รูป ณ วัดนันทารามสุนทรนิกร กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๕๔

จากการกล่าวมาทั้งหมดพบว่า กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการดำเนินการในเรื่องของการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรตลอดเวลา

๓) การพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษามาทั้งหมดพบว่ากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์อยู่ตลอดเวลา เพราะกรมฯ ตระหนักดีว่าบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ พัฒนาผู้ตรวจสอบกิจการ/ครูบัญชี (๒) เปิดการแข่งขันอาสาสมัครเกษตรด้านบัญชีดีเด่น/ครูบัญชีวัยใส (๓) ฟันฟุชมรมครูบัญชี (๔) เปิดการแข่งขันผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ดีเด่น (๕) จัดเสวนาผู้ตรวจสอบกิจการแห่งชาติ (๖) จัดตั้งมูลนิธิ “พัฒนานักบัญชีสหกรณ์ดีเด่น” และก่อตั้งสถาบันพัฒนานักบริหารงานบัญชีแห่งชาติ (NICAAD) (๗) โครงการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ (๘) โครงการพัฒนาบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (๙) โครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ ๗/๒๕๕๔^{๑๒๔}

นอกจากนี้ ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรของกรมตรวจบัญชีนั้น กรมฯ ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะต่างดังต่อไปนี้

^{๑๒๔} อ้างแล้ว.

(๑) การจัดฝึกอบรม^{๑๒๕} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการจัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาบุคลากรหลายครั้งในรอบปี เช่น จัดอบรม “การใช้โปรแกรมบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ Version ๒.๑” จัดอบรม “ผู้ช่วยสอบบัญชีฯ” จัดอบรม “หลักสูตรภาษาอังกฤษ” ประชุมความร่วมมือในการดำเนินการจัดการฝึกอบรมร่วมกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จัดอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากรเพื่อปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการนำหลักธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรมรวมทั้งเพื่อพัฒนา จิตใจและเสริมสร้างศีลธรรม ตลอดจนความสามัคคีให้กับบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์^{๑๒๖}

(๒) การสัมมนา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการจัดสัมมนา เพื่อระดมความคิดในการพัฒนาบุคลากรหลายครั้งในรอบปี เช่น จัดสัมมนา “บัญชีบอกความสำเร็จของอาชีพ ประจำปี ๒๕๕๕” พร้อมเร่งเดินหน้านายกระดับและพัฒนาขีดความสามารถบัญชี การจัดสัมมนา ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับบัญชีแก่เจ้าของกิจการในจังหวัดเพชรบูรณ์ จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการชมรมครูบัญชีระดับประเทศไทย ๒๕๕๕ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะครูบัญชีผ่านชมรมครูบัญชีสู่ชุมชน จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน หลักสูตรการเรียนรู้ด้านการดูแลสุขภาพและสุขภาพใจ ระหว่างวันที่ ๒-๔ มิถุนายน ๒๕๕๒ ให้กับข้าราชการในสังกัดส่วนกลางเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการป้องกันดูแลรักษาสุขภาพทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งมีผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งสิ้นจำนวน ๘๒ คน ณ เดอะเลกซี่ รีเวอร์แคว รีสอร์ท จังหวัดกาญจนบุรี

(๓) การศึกษาดูงาน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการนำบุคลากรไปศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้หลายแห่ง เช่น จัดสัมมนาเสริมการเรียนรู้ให้ผู้เข้าอบรม หลักสูตร Win Win Relationship to ASEAN: WWRA นำคณะเข้าศึกษาดูงาน “การบริหารจัดการองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาดูงานต่างประเทศ”^{๑๒๗}

(๔) การศึกษาต่อ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรของกรมฯ ศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ และได้จัดทำกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาทั้งระดับปริญญาโท รวมทั้งหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร^{๑๒๘}

^{๑๒๕} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/personnel/main.php?filename=poom> (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

^{๑๒๖} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, Hot Issue, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก http://www.cad.go.th/cadweb_org/main.php?filename=index1 (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

^{๑๒๗} อ่างแล้ว.

^{๑๒๘} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/personnel/main.php?filename=poom> (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

๔) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการกำหนดกรอบของการประเมินบุคลากร โดยการประเมินนั้นเป็นไปเพื่อ (๑) การพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (๒) เพื่อการพิจารณาลงโทษหรือตักเตือนผู้ที่ไม่มีความดีความชอบให้มีผลงาน และ (๓) เพื่อตรวจสอบผลงานในรอบปี ซึ่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้กำหนดกรอบมาตรฐานเพื่อการประเมินบุคลากร ๒ ประการ คือ (๑) ความรู้ความสามารถ ทักษะและ (๒) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์^{๑๒๕} ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ดังนี้

(๑) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

(๒) ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาอังกฤษ การคำนวณ และการจัดการข้อมูล

(๓) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ได้แก่

(ก) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมและการทำงานเป็นทีม

(ข) สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ ๑. ตำแหน่งประเภทบริหารและประเภทอำนวยการ ประกอบด้วย สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงานและการมอบหมายงาน ๒. ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับทรงคุณวุฒิ) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน

(ค) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติจากการวิเคราะห์สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาพรวมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ปรากฏว่ามีสมรรถนะร่วม จำนวน ๕ ด้าน ได้แก่ ตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ประกอบด้วยเมื่อวิเคราะห์ลักษณะงานเป็นรายตำแหน่งแล้วสามารถกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จากสมรรถนะร่วมข้างต้นได้ตำแหน่ง ๓ ด้าน^{๑๓๐}

^{๑๒๕} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๔ – ๒๕๕๖, ,

(คณะกรรมการกำกับดูแลการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล, กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒.

^{๑๓๐} สำนักงาน ก.พ., คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ, (นนทบุรี : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

๕) ระเบียบวินัยและการควบคุม

ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ การดำเนินการทางวินัยเป็นกระบวนการพิจารณาความผิดและโทษทางวินัย นับตั้งแต่การสืบสวน การสอบสวน การพิจารณาความผิด การกำหนดโทษ การให้พักราชการ การให้ออกจากราชการไว้ก่อน และการลงโทษ

การลงโทษข้าราชการพลเรือนสามัญผู้กระทำผิดวินัย แบ่งออกเป็น ๒ กรณี ดังนี้

๑) กรณีกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ สั่งลงโทษ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือน ตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิด โดยมีเงื่อนไขดังนี้

(๑) ในกรณีมีเหตุอันควรลดหย่อน จะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่สำหรับการลงโทษภาคทัณฑ์ให้ใช้เฉพาะกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อย

(๒) ในกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรลดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้

การลงโทษกรณีกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ จะมีอำนาจสั่งลงโทษผู้อยู่ได้บังคับบัญชาในสถานไทยและอัตราโทษใดได้เพียงใดให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

๒) กรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๕๗ สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อนจะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่ห้ามมิให้ลดโทษลงต่ำกว่าปลดออก

การอุทธรณ์ (Appeal) ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ การอุทธรณ์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งของกระบวนการยุติธรรมในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีจุดประสงค์ที่จะให้ข้าราชการผู้ถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการ มีทางร้องขอรับความยุติธรรมจากการพิจารณาโดยองค์กรเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง องค์กรที่มีอำนาจเหนือผู้สั่งลงโทษหรือผู้สั่งให้ออกจากราชการ ซึ่งรับพิจารณาอุทธรณ์ตามพระราชบัญญัตินี้ คือ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม หรือ ก.พ.ค.^{๑๑๑}

การร้องทุกข์ (Grievance) โดยปกติข้อร้องทุกข์หรือข้อเรียนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นมักจะเกิดขึ้นจากการไม่พึงพอใจ หรือการรู้สึกรู้ว่าเกิดความไม่เป็นธรรมอันเกิดจากสภาพการทำงาน เช่น จากปัญหาความไม่เป็นธรรมภายในองค์กร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งทำนอริบดิกรมฯ ได้เปิดเปิดช่องทางการสื่อ

^{๑๑๑} สำนักงาน ก.พ., การดำเนินการทางวินัย, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/>

ocscms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000879 (๑๔ มีนาคม ๒๕๕๕).

สายตรงอธิบดีผ่านทางเว็บบอร์ด^{๑๖๒} เพื่อรับฟังข้อร้องเรียนและปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างใกล้ชิดระหว่างอธิบดี กับภาคประชาชน สหกรณ์ ตลอดจนข้าราชการในองค์กร

๓.๖.๔ หลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นเป้าหมายสูงสุดที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต้องไปให้ถึง การไปสู่จุดมุ่งหมายดังกล่าวได้นั้นบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ เสียสละ มีคุณธรรม ยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชน ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตัว สามารถสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และได้รับการยอมรับจากประชาชนว่าข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีจรรยาเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการที่ดี

ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดจรรยาข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นไปตามมาตรา ๒๑๕ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๑๘ และมาตรา ๑๙ ขอบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จึงได้กำหนดขึ้นจากมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่มีมาแต่ดั้งเดิมและได้ยึดถือกันมาโดยตลอด อันได้แก่ มีจิตมุ่งบริการ การปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้อง มีความเสมอภาค ยึดหลักการมีส่วนร่วม มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล^{๑๖๓}

หลักธรรมาภิบาล หมายถึง

หลักคุณธรรม หมายถึง

จริยธรรม หมายถึง แบบแผนความประพฤติที่พึงปฏิบัติ หลักการดำเนินชีวิต หรือการประพฤติปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่ชีวิตด้วยเหตุนี้จริยธรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิต จึงเรียกว่า คุณธรรม^{๑๖๔}

ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่มุ่งหวังให้ข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ยึดหลักความเสมอภาค การมีส่วนร่วม มีความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รับผิดชอบต่อ และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลจึงได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

^{๑๖๒} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, สายตรงอธิบดี, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก http://๒๐๓.๑๕๑.๒๐.๑๕๕/cad๒๐๑๑/cad_director/home/index.php (๓ ธันวาคม ๒๕๕๔).

^{๑๖๓} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, คู่มือการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการ, (ม.ป., ๒๕๕๒), หน้า ๓.

^{๑๖๔} สำนักงาน ก.พ., แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับจริยธรรมของข้าราชการ, (ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม, ม.ป.ป.), หน้า ๒.

**ข้อ ๑ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
ดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า**

มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องมุ่งให้เกิดผลสำเร็จใน
การคำนึงถึงผลลัพธ์ของงานเป็นหลักพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานมีการ
ตั้งเป้าหมายและกำหนดแผนงานชัดเจน ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ ประเมินผลการ
ปฏิบัติงานของตนเองและนำผลการประเมินไปปรับปรุง การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

**ข้อ ๒ มีความเสมอภาคต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียหลีกเลี่ยงความลำเอียง ไม่เป็น
ธรรม หรือสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์**

มีความเสมอภาค หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ราชการและให้บริการประชาชนทุกคน
ด้วยความเที่ยงธรรม มีน้ำใจ สุภาพอ่อนโยน ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ ศาสนา ฐานะทาง
เศรษฐกิจ ระดับความรู้ หรือความใกล้ชิด

**ข้อ ๓ ยึดหลักการมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นทีมโดยตระหนักเสมอว่าผู้รับบริการมี
ความสำคัญต่อองค์กรและพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ**

การมีส่วนร่วม หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องทำงานร่วมกัน โดยประสาน
ความร่วมมือ รักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ยอมรับและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง รับ
ฟังและเปิดโอกาสให้ผู้บริการมีส่วนร่วมหรือร่วมแสดงความคิดเห็นในบริการที่จัดให้

ข้อ ๔ มีความโปร่งใสในการปฏิบัติ สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ และพร้อมเปิดเผยข้อมูล

ความโปร่งใส หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย มีเหตุผล
สามารถแจ้งลำดับขั้นตอน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สามารถให้เหตุผลในการตัดสินใจได้ พร้อมรับการ
ตรวจสอบ

**ข้อ ๕ มีความรับผิดชอบ สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ บูรณาการงานร่วมกันโดยยึด
ความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ**

มีความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน
ตามที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความอุตสาหะ พากเพียร โดยสำนึกผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ได้รับ
มอบหมาย ประสานความร่วมมือและปฏิบัติงานร่วมกันหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยสัมพันธภาพอันดี

**ข้อ ๖ สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจ การถ่ายโอน การมอบอำนาจการตัดสินใจและการ
ดำเนินการให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับตามศักยภาพและขีดความสามารถโดยไม่ต้องไม่ก่อให้เกิดผล
เสียหายต่อราชการ**

การกระจายอำนาจ หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจ
จากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยงานภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร

การมอบอำนาจ คือ การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของหน่วยงาน

ข้อ ๗ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล โดยปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ วินัย ข้อบังคับ และปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด

ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องยึดมั่นในหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

๓.๗ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากการศึกษาวิจัย พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและค่านิยมยังคงเปลี่ยนแปลงและดำเนินการไปได้ช้า และต้องใช้เวลาอีกพอสมควรในการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนลงไปได้ถึงระดับฐานคติของแต่ละคนย่อมส่งผลให้การพัฒนาระบบบริหารภาครัฐสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยการใช้วัฒนธรรมซึ่งเป็นนวัตกรรมทางการบริหารเป็นเครื่องมือ/กลไกอย่างหนึ่งในการผลักดันและขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ

๑) ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานของกรมฯ

(๑) ปัญหาเรื่องข้อร้องเรียนเกิดขึ้นเกี่ยวกับวิธีการปรับตำแหน่ง การแต่งตั้งและปรับโครงสร้างหน่วยงานไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น ซึ่งการร้องเรียนเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดความกังขาหรือสงสัยเกี่ยวกับอำนาจของการตัดสินใจของฝ่ายบุคคลหรือผู้บริหารระดับสูงได้

(๒) ปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาลประจำใจของงานฝ่ายบริหารงานบุคคล ยังมีการใช้ธรรมะในการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งการกระทำเช่นนั้นย่อมก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่

(ก) งานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะขาดการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างแท้จริง

(ข) ไม่อาจก้าวข้ามการถือระบบอุปถัมภ์ คือมีการใช้เส้นสายและพรรคพวก เพื่อเข้ามาทำงานในบางตำแหน่งทำให้กลุ่มงานทำงานด้วยความลำเอียงและไม่มีประสิทธิภาพ

(ค) ผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลยังขาดหลักธรรมของการเป็นผู้ใหญ่ คือ หลักพรหมวิหาร ๔ และนำมาปรับใช้น้อยมาก

(๓) ปัญหาในเรื่องการเมืองในองค์กร ซึ่งข้อนี้ถือว่ามีความสำคัญมากกว่าข้ออื่น ๆ เพราะองค์กรนั้นย่อมมีปัญหาเรื่องการเมืองในองค์กรด้วยกันทั้งนั้น ขึ้นอยู่กับว่าจะมากหรือน้อย ซึ่งการมีเรื่องการเมืองในองค์กรนี้ย่อมก่อให้เกิดปัญหาการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก

นอกจากนี้ก็ยังพบว่า การบริหารงานบุคคลของกรมฯ ยังมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารอีกหลายประการ เช่น

- (ก) นโยบายที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้บริหาร
- (ข) การตอบสนองความต้องการของผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
- (ค) เป้าหมายการบริหารงานบุคคล ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

๒) ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารบุคคล

(๑) แผนกลยุทธ์ HR ไม่สอดคล้องกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ของกรมตรวจบัญชี และไม่ครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน

(๒) ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ยังไม่เข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำ HR Scorecard

(๓) การสื่อสารทำความเข้าใจรวมถึงการสร้างตระหนักรู้ในความสำคัญ ประโยชน์และผลสะท้อนที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ HR ต่อบุคลากรภายในองค์กร ไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง ส่งผลให้แรงขับเคลื่อน การสนับสนุน มีไม่มากเท่าที่ควร

(๔) การกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายไม่ชัดเจน

๕) การปรับแผนกลยุทธ์ HR ให้เป็นไปตามกรอบการประเมินผลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทำได้ยาก

๓) ผลที่จัดเป็นปัญหาและอุปสรรค ของกลุ่มงานสวัสดิการและประชาสัมพันธ์ จากการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม ต้องหยุดไปเนื่องจากขาดเงินสนับสนุนโครงการ ผู้บริหารใหม่ ให้ความสำคัญกับส่วนนี้น้อยเกินไป โครงการจึงไม่ได้จัดต่อเนื่อง และ ต้องรับนโยบายใหม่จากผู้บริหารใหม่ และมีการหน้าที่หลายอย่าง รวมทั้งต้องจัดหารายได้เข้ากลุ่มงานสวัสดิการเอง จึงทำให้การจัดโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม ต้องหยุดไป

ปัญหา/อุปสรรคในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยม

๑) ระบบราชการมีขนาดใหญ่ จำนวนบุคลากร/ข้าราชการมีมาก ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจให้ตรงกันและยากต่อการถ่ายทอด

๒) ผู้นำ/ผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ในทัศนะของผู้เขียนขอแยกเป็น ๒ ประการ คือ

ประการแรก ผู้นำ/ผู้บริหาร ในระบบราชการส่วนมีวาระในการดำรงอยู่ซึ่งเป็นเงื่อนไขของข้อจำกัดด้านเวลา ซึ่งในส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงว่าผู้นำ/ผู้บริหาร แต่ละคนย่อมมีระบบความคิดที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้การปรับเปลี่ยนขาดความต่อเนื่องได้

ประการที่สอง ผู้นำ/ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ยังคงมีความคิดแบบเดิม (เชิงอนุรักษ์นิยม) ซึ่งระบบความคิดนั้นจะส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้นำ/ผู้บริหาร

๓) บุคลากรต่อต้าน/ปฏิเสธ ไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ยังคงยึดติดอยู่กับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมแบบเดิมในการทำงาน ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นไม่ยอมรับต่อนวัตกรรมใหม่

๔) การปรับเปลี่ยนมุ่งเน้นในสิ่งที่เป็นรูปธรรมมากกว่าสิ่งที่เป็นนามธรรม กล่าวคือ เน้นการปรับเปลี่ยน pattern พฤติกรรม และบรรทัดฐาน (norm) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนในระดับพื้นผิว/ระดับ บนสุดของวัฒนธรรมซึ่งสามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าการปรับเปลี่ยนในส่วนที่เป็นฐานคติซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ลึกเข้าไปภายในจิตใจหรือหัวใจของคน

๕) ปัญหาและอุปสรรคในการให้คำปรึกษาในการทำบัญชี แก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และประชาชนทั่วไป เพื่อให้เข้าใจในเครื่องมือที่กรมฯ สร้างเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำบัญชี ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ การสอนยังไม่ทั่วถึง บางสหกรณ์ยังไม่พร้อมทางด้านเทคโนโลยี และไม่เปิดใจกว้างรับสิ่งใหม่ๆ

จากปัญหา/อุปสรรคที่ได้กล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมยังคงเปลี่ยนแปลงและดำเนินการไปได้ช้า และต้องใช้เวลาพอสมควรในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากหน่วยงาน/องค์กรในแต่ละแห่งย่อมมีวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้นหน่วยงานย่อยภายในองค์กรยังมีวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันอีกด้วย ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนลงไปได้ถึงระดับฐานคติของแต่ละคนย่อมส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑) ระยะเวลาการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ HR พ.ศ.๒๕๕๑ -๒๕๕๓ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ของกรมตรวจบัญชี

๒) การกำหนดแผนกลยุทธ์ HR พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๓ ยังไม่ครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน

๓) การกำหนดแผนกลยุทธ์ HR พ.ศ.๒๕๕๑ - ๒๕๕๓ เน้นกำหนดแผนการแก้ปัญหา จำเป็นเร่งด่วนตามสถานการณ์ อาทิ การพัฒนาโครงสร้าง การปรับปรุงระบบการประเมินบุคคล เป็นต้น

๔) หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติด้าน HR ของ ก.พ. ในช่วงการเปลี่ยนผ่านตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ลำช้าและไม่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ HR ไม่เป็นไปตามเป้าหมายระยะเวลาที่กำหนด

๕) การปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ของคณะทำงานฯ ทำให้การประชุมไม่ต่อเนื่องมีผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ HR ที่ต้องอาศัยความร่วมมือหลายฝ่ายและส่งผลต่อการติดตามประเมินผลรายเดือน และไตรมาสซึ่งอาจไม่เป็นไปตามที่กำหนด

๖) ระยะเริ่มต้นแผนงาน/โครงการ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ยังไม่เข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำ HR Scorecard

๗) การสื่อสารทำความเข้าใจรวมถึงการสร้างตระหนักในความสำคัญประโยชน์และผลสะท้อนที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ HR ต่อบุคลากรภายในองค์กรไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง ส่งผลให้แรงขับเคลื่อน การสนับสนุน มีไม่มากเท่าที่ควร

๘) การกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายไม่ชัดเจน

๙) การปรับแผนกลยุทธ์ HR ให้เป็นไปตามกรอบการประเมินผลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและทำได้ยาก^{๑๓๕}

ผลกระทบในการบริหารงาน

๑) ระยะเวลาการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ HR ไม่สอดคล้องกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อ การปรับแผนกลยุทธ์ HR

๒) การปรับแผนกลยุทธ์ HR ส่งผลกระทบต่อเงินงบประมาณ

๓) การกำหนดแผนกลยุทธ์ HR ไม่มีแผนกลยุทธ์ด้านวินัยและระบบคุณธรรม

๔) การบูรณาการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเป็นไปไม่ได้ยาก

๕) หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติด้าน HR ของ ก.พ. ในช่วงการเปลี่ยนผ่านตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ส่งผลกระทบต่อ การปรับแผนกลยุทธ์ HR

๖) การขยายระยะเวลาการดำเนินการ สะสมไปไว้ในที่สุดท้ายของแผนฯ ความไม่ชัดเจนของรายละเอียดตัวชี้วัดบางตัวชี้วัดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ

๗) การดำเนินการตามตัวชี้วัดสร้างภาระต่อผู้ที่เกี่ยวข้องส่งผลให้การขับเคลื่อน และการสนับสนุนมีไม่มากเท่าที่ควร

๘) การกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายไม่ชัดเจน ปรับแก้ตัวชี้วัดจนเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์เดิม หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๙) การกำหนดตัวชี้วัดขั้นตอนการดำเนินการยุ่งยากซับซ้อน^{๑๓๖}

^{๑๓๕} กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล, (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒.

^{๑๓๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓-๑๔.

๓.๘ แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๑) ด้านพัฒนาระบบบริหารกำลังคน

- (๑) วางระบบเข้าสู่ตำแหน่ง
- (๒) พัฒนา/ปรับการประเมินฯ
- (๓) ทบทวนโครงสร้างตำแหน่งฯ
- (๔) เสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของข้าราชการทุกระดับ
- (๕) กำหนดแผนการนำสมรรถนะ มาใช้ให้ชัดเจนและผลักดันให้เป็นไปตามแผน
- (๖) ทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ใน HR
- (๗) วางระบบการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่ง

๒) ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีการเชื่อมโยงสมรรถนะฐานข้อมูลสมรรถนะกับฐานข้อมูลบุคคล เพื่อการวางแผนพัฒนาข้าราชการ

๓) ด้านสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ ให้มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

๔) ด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ก) การพัฒนาการบัญชีสหกรณ์ ให้มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการโครงการให้เป็นระบบชัดเจน

ข) การพัฒนาระบบบริหาร

- (๑) พัฒนาระบบ HR ให้มีความเข้มแข็ง
- (๒) วางแผนพัฒนาโครงสร้างให้ชัดเจน ขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนให้ต่อเนื่อง
- (๓) เสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของข้าราชการทุกระดับ

ค) การพัฒนาบุคลากร

- (๑) บุคลากรได้รับการพัฒนา (ศึกษาดูงาน) อย่างทั่วถึง
- (๒) พัฒนาทักษะในการเป็นผู้บริหาร
- (๓) พัฒนาผู้บริหารระหว่างการดำรงตำแหน่ง

๕) วางระบบเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น จำนวนสายงานที่มีการจัดทำระบบการเข้าสู่ตำแหน่ง

๖) พัฒนา/ปรับการประเมินให้เอื้อต่อการวางแผนอัตรากำลัง เช่น ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบการประเมินบุคคลและผลงานให้เอื้อต่อการวางแผนอัตรากำลัง

๓) เชื่อมโยงสมรรถนะฐานข้อมูลสมรรถนะกับฐานข้อมูลบุคคล เพื่อการวางแผนพัฒนาข้าราชการ เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสมรรถนะ ฯลฯ^{๑๓๓}

ข้อเสนอแนะ

๑) แผนกลยุทธ์ HR พ.ศ.๒๕๕๔ – ๒๕๕๖ ต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๕ และ พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙ และแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๕

๒) การกำหนดแผนกลยุทธ์ HR พ.ศ.๒๕๕๔ – ๒๕๕๖ ต้องครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน

๓) การกำหนดแผนกลยุทธ์ HR พ.ศ.๒๕๕๔ – ๒๕๕๖ ต้องเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๔) ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะผลักดันและสนับสนุนให้การดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมาย

ทั้งนี้ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ใช้แนวทางแก้ไขปัญหา เกี่ยวกับการบริหารข้าราชการตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการ หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล โดยยึดหลักความเสมอภาค การมีส่วนร่วม การมีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ แต่หลักธรรมเหล่านี้ถึงแม้จะมีผลบังคับให้ใช้ แต่ในหลักการปฏิบัติจริง ๆ แล้ว ข้าราชการก็ขาดจิตสำนึกที่ยึดหลักธรรมเหล่านี้ไปใช้กัน จึงทำให้มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นภายในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมถึงข้อร้องเรียนต่าง ๆ มากมาย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าควรจะนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาเข้ามาเป็นแนวทางแก้ไขเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้กับคนในองค์กร

๓.๕ จุดเด่น จุดด้อย ของบริหารงานบุคคลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๓.๕.๑ จุดเด่น

การบริหารงานของกรมฯ

- (๑) องค์กร/กรมฯ มีความมีความมั่นคงพอสมควร มีค่าตอบแทนและสวัสดิการดี
- (๒) กรมฯ ได้รับความเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีจากภายนอก และได้เปรียบคู่แข่ง
- (๓) กรมฯ มีโอกาสคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานได้มาก เนื่องจากมีผู้เข้าสอบแข่งขันมาก
- (๔) กรมฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกรมเพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับ/เข้าถึงสถาบันเกษตรกรและ ประชาชนทั่วไปที่เกี่ยวข้อง

^{๑๓๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔ – ๑๖.

(๕) กรมมีหลักเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรตามที่ ก.พ. กำหนด

(๖) กรมมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรม

(๗) กรมฯให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ เพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับ/เข้าถึงสถาบันเกษตรกรและ ประชาชนทั่วไปที่เกี่ยวข้อง

(๘) กรมฯ มีเจ้าหน้าที่ด้านบัญชีสหกรณ์มาก สามารถให้บริการประชาชนด้านนี้ได้โดยตรง

การบริหารงานบุคคล

(๑) การบริหารบุคลากรใช้ตามหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม

(๒) การจัดสรรอัตรากำลังพิจารณาตามความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากร

(๓) การกำหนดอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานพิจารณาจากปริมาณงานและความ

ยุ่งยากของงาน

(๔) ความขยันขันแข็งของบุคลากรในองค์กร มีการแจกแจงภาระงานอย่างชัดเจน

(๕) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีผลงานที่จับวัดได้

๓.๕.๒ จุดด้อย

การบริหารงานของกรมฯ

(๑) ผู้นำ/ผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระ จึงทำให้ระบบงานขาดความต่อเนื่อง

(๒) มีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรตามความพอใจ มากกว่าความถูกต้อง

(๓) พฤติกรรมบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และทัศนคติของบุคคลที่ไม่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ

(๔) งบประมาณที่สนับสนุนโครงการไม่เพียงพอ / ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

(๕) สิ่งอำนวยความสะดวก ต่อการทำงาน เทคโนโลยี และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน

การบริหารงานบุคคล

(๑) สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การแต่งตั้งข้าราชการโดยการเลื่อน ย้าย โอน บรรจุกลับ ในบางครั้งไม่ได้เป็นไปตามที่ข้าราชการต้องการ

(๒) ไม่กล้าที่จะทำในสิ่งที่ผิดให้ถูกต้อง

(๓) ขาดเรื่องขวัญกำลังใจ การจูงใจ การสร้างทีมงาน การให้โอกาส การเลื่อนตำแหน่ง

การวางบุคลากรที่เหมาะสมกับคนและงาน อย่างทั่วถึงและเหมาะสม

(๔) ขาดการให้โอกาสในการทำงาน การวางบุคลากร การจัดสรรตำแหน่ง และการให้ความสนใจต่อการจำแนกงาน เช่น Core Business และ Supporting business

(๕) มีอคติ โดยเฉพาะความกลัว ที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหาร เพราะจะเป็นเหตุให้นำมาซึ่งความเสียหายในหลายๆ ด้าน

- (๖) การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพและผลตอบแทนยังไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร
- (๗) การถ่ายทอดสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจเป็นไปในแนวทางเดียวกันยังไม่เพียงพอ
- (๘) การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพและผลตอบแทนยังไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร
- (๙) ไม่มีการฝึกอบรมทางด้าน HR ให้กับบุคลากรภายในกรมฯ ให้ได้ทราบ
- (๑๐) บุคลากรมีน้อย ทำให้ไม่สามารถทำงานได้เพียงพอ กับปริมาณงาน

๓.๑๐ สรุปหลักกรรมการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากรายละเอียดเนื้อหาในบทที่ ๓ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งได้ศึกษาในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้ ๑) ความหมายของการบริหาร ๒) ความหมายของการบริหารงานบุคคล ๓) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ๔) ทฤษฎีที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล ๕) การบริหารงานบุคคลภาครัฐ ๖) หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ๗) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ๘) แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ๙) จุดเด่น จุดด้อย ๑๐) สรุปหลักกรรมการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากการศึกษาตามหัวข้อที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ดังนี้

๑) ความหมายของการบริหาร

การบริหาร เป็นเรื่องของการกระทำกิจกรรมส่วนใหญ่ ผู้กระทำการเหล่านั้น คือ ผู้บริหารและสมาชิกในหน่วยงาน โดยอาศัยทรัพยากรบุคคล เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การที่จะให้ได้รับความสำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพทำงานกับบุคคล โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถมากที่สุด และให้เห็นถึงผลของความพยายามในการทำงานอย่างพึงพอใจ และผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จึงพูดได้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

๒) ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การวางแผนนโยบาย การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศการฝึกอบรมและ

การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ การบำรุงขวัญและการจูงใจ และการควบคุมระเบียบวินัย เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

๓) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมาก ในการที่จะจัดคนให้ถูกกับงาน ในหลักบริหารแล้ว เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารจะต้องคิดอยู่เสมอว่างานที่ตนมีอยู่นั้นควรจะ มอบหมายให้ใครปฏิบัติ และการบริหารงานบุคคล จะสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้นั้นส่วนที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งคือ ความสามารถของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้การเชื่อมโยงจริยธรรมเข้าไปด้วย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ครองตนอยู่ในความดีงามถูกต้อง รวมถึงมีการปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทร เอาใจใส่ ดูแลซึ่งกันและกัน อันเป็นผลทำให้องค์การดังกล่าวมีสภาพน่าอยู่และมีความสุข บุคลากรขององค์การมีความภาคภูมิใจและพึงพอใจ เกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นและทุ่มเทสเต็มกำลังความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถผลักดันและผลิตผลงานที่ดีมีคุณภาพให้แก่องค์การ

๔) ทฤษฎีที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล

สรุปว่า ในการบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องออกแบบงาน หรือกำหนดงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การเนื่องจากการออกแบบมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการผลิต การให้บริการและการดำเนินการภายในองค์การ อีกทั้งยังมีส่วนสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การที่จะทำให้นั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการวางแผนกำลังคน จะต้องจัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน หากหน่วยงานไหนยังขาดอัตรากำลังคนก็จะต้องทำการสรรหาและคัดเลือกเพื่อทำการบรรจุแต่งตั้ง และทำการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้งาน การพัฒนาตนเองให้เกิดความชำนาญ และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้บรรลุเป้าหมาย และเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานตามเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อความมั่นคงในอนาคต ซึ่งหัวหน้างานจะต้องสร้างขวัญกำลังใจและการจูงใจ โดยการสนับสนุนการสืบทอดตำแหน่งงานที่สูงขึ้นให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร และการส่งเสริมสวัสดิการต่างๆ เช่น การให้รางวัลผู้มีผลงานดีเด่นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกการให้รางวัลแล้ว ยังมีกฎระเบียบวินัยและการควบคุม เพื่อลงโทษผู้กระทำผิด โดยพิจารณาจากการสืบสวน สอบสวน และหลักฐานต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม บนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม และจริยธรรม เมื่อบุคคลใดขาดการนำหลักธรรมไปปฏิบัติ ก็จะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้น จึงทำให้เกิดข้อร้องเรียน หรือเกิดปัญหาความวุ่นวายขึ้นในองค์กร ฉะนั้นจึงต้องมีระเบียบวินัยเข้ามาควบคุมเพื่อความสงบสุขภายในองค์กร

๕) การบริหารงานบุคคลภาครัฐ

การบริหารงานบุคคลภาครัฐ เป็นการบริหารทุนมนุษย์ โดยให้ความสำคัญในการมองคนเป็นต้นทุนที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และตอบสนองภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐจึงมุ่งไปที่การบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งองค์การต้องลงทุนเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูงมาปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ และวัดผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน

๖) หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประกอบด้วยหน่วยงานหลัก ๔ หน่วยงาน ได้แก่ ๑) กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารกำลังคน ๒) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ๓) กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ และ ๔) กลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม โดยเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับหลักยุทธศาสตร์ ๕ หลัก ได้แก่ (๑) การสร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง (๒) การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (๓) การพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้น (๔) การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณราชการ (๕) การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการแก่บุคลากรของกรมฯ โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของข้าราชการในสังกัดเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล และขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ตามคำรับรองการปฏิบัติงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. โดยคำนึงปัจจัยสำคัญ ๕ มิติ ได้แก่ (๑) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (๒) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (๓) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (๔) ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ (๕) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

๗) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ปัญหาและอุปสรรคของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่เกิดขึ้น จากข้อร้องเรียนต่าง ๆ ความไม่เป็นธรรม ปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาลของงานฝ่ายบริหารงานบุคคล ยังมีการใช้ธรรมะในการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งการกระทำเช่นนั้นย่อมก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ปัญหาในเรื่องการเมืองในองค์กร ซึ่งการเมืองในองค์กรนี้ย่อมก่อให้เกิดปัญหากับการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของผู้บริหารจึงทำให้ขาดความต่อเนื่อง

ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ยังไม่เข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำ HR Scorecard รวมถึงบุคลากรในองค์กร และการจัดทำแผนกลยุทธ์ HR ไม่สอดคล้องกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ของกรมตรวจบัญชี และไม่ครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน

ปัญหา/อุปสรรคในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม การเปลี่ยนแปลง ในด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมยังคงเปลี่ยนแปลงและดำเนินการไปได้ช้า และต้องใช้เวลาอีกพอสมควรในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากหน่วยงาน/องค์กรในแต่ละแห่งย่อมมี วัฒนธรรมขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้นหน่วยงานย่อยภายในองค์กรยังมีวัฒนธรรมที่ มีความแตกต่างกันอีกด้วย ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนลงไปได้ถึงระดับฐานคติของแต่ละคน ย่อมส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

๘) แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๑) ผู้บริหารควรมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารกรมฯ ให้ชัดเจน เพื่อจัดปัญหาข้อ ร้องเรียนต่าง ๆ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานไม่เป็นธรรม การจัดสวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ

๒) ควรมีการจัดอบรมหลักสูตร HR Scorecard ให้บุคลากรของกรมฯ ได้มีความรู้ ความ เข้าใจถึงประโยชน์ในการนำมาใช้

๓) ด้านพัฒนาระบบบริหารกำลังคน จะต้องประกอบด้วย การวางระบบเข้าสู่ตำแหน่ง พัฒนา/ปรับการประเมินฯ ทบทวนโครงสร้างตำแหน่งฯ เสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของ ข้าราชการทุกระดับ กำหนดแผนการนำสมรรถนะ มาใช้ให้ชัดเจนและผลักดันให้เป็นไปตามแผน จัดทำ ประชาพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะเพื่อใช้ใน HR วางระบบการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่ง

๔) ด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีการเชื่อมโยงสมรรถนะฐานข้อมูลสมรรถนะกับ ฐานข้อมูลบุคคล เพื่อการวางแผนพัฒนาข้าราชการ

๕) ด้านสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ ให้มีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ กฎหมายกำหนด

๖) ด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ๑. การพัฒนาการบัญชีสหกรณ์ ให้มีการปรับปรุงกระบวนการ บริหารจัดการโครงการให้เป็นระบบชัดเจน ๒. การพัฒนาระบบบริหาร ๓. การพัฒนาบุคลากร

๑) วางระบบเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น จำนวนสายงานที่มีการจัดทำระบบการเข้าสู่ตำแหน่ง

๒) พัฒนา/ปรับการประเมินให้เอื้อต่อการวางแผนอัตรากำลัง เช่น ระดับความสำเร็จของ การปรับปรุงระบบการประเมินบุคคลและผลงานให้เอื้อต่อการวางแผนอัตรากำลัง

๓) เชื่อมโยงสมรรถนะฐานข้อมูลสมรรถนะกับฐานข้อมูลบุคคล เพื่อการวางแผนพัฒนา ข้าราชการ เช่น ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสมรรถนะ ฯลฯ

๕) จุดเด่น จุดด้อย

จุดเด่น	จุดด้อย
การบริหารงานของกรมฯ ๑. มีความมั่นคง มีค่าตอบแทนและสวัสดิการดี	การบริหารงานของกรมฯ ๑. ผู้นำ/ผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระ จึงทำให้ระบบงานขาดความต่อเนื่อง
๒. ได้รับความเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดี	๒. มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามความพอใจ มากกว่าความถูกต้อง
๓. มีโอกาสคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานได้มาก	๓. พฤติกรรมบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และทัศนคติของบุคคลที่ไม่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ
๔. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกรมเพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับ	๔. งบประมาณที่สนับสนุนโครงการไม่เพียงพอ / ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
๕. มีหลักเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรตามที่ ก.พ. กำหนด	๕. สิ่งอำนวยความสะดวก ต่อการทำงาน เทคโนโลยี และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน
๖. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๖. แผนกลยุทธ์ HR ไม่สอดคล้องกับแผนกรมฯ
๗. สามารถให้บริการประชาชนด้านบัญชีได้โดยตรง	๗. โปรแกรมระบบบัญชียังไม่สมบูรณ์
การบริหารงานบุคคล ๑. ใช้หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม	การบริหารงานบุคคล ๑. ยังมีระบบอุปถัมภ์อยู่บ้างเพื่อให้โอกาสบุคลากร
๒. การจัดสรรอัตรากำลังพิจารณาตามความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากร	๒. ยังมีการพิจารณาตามความพึงพอใจส่วนบุคคลหรือพวกพ้องอยู่เป็นบางส่วน
๓. การจัดสรรอัตรากำลังพิจารณาจากปริมาณงานและความยุ่งยากของงาน	๓. ขาดเรื่องขวัญกำลังใจ การจูงใจ การสร้างทีมงาน การให้โอกาส การเลื่อนตำแหน่ง
๔. ความขยันขันแข็งของบุคลากรในองค์กร มีการแจกแจงภาระงานอย่างชัดเจน	๔. บุคลากรมีน้อย ทำให้ไม่สามารถทำงานได้เพียงพอ กับปริมาณงาน
๕. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีผลงานที่ชี้วัดได้	๕. ไม่มีการฝึกอบรมทางด้าน HR ให้กับบุคลากรภายในกรมฯ ให้ได้ทราบ

บทที่ ๔

วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ โดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัย ๒ รูปแบบ คือ รูปแบบที่ (๑) ใช้การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และ (๒) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview Research) ผู้ให้ข้อมูลทางการวิจัย จำนวน ๒๐ ท่าน เพื่อทำการสรุปบทสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร ได้วางกรอบการศึกษาไว้ ดังนี้ ๑) วิเคราะห์กระบวนการและหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ๒) วิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลและหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ๓) ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ๔) แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ๕) ผลที่เกิดจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ๖) ผลการวิเคราะห์การบริหารบุคคลเชิงพุทธ ๗) บทสรุปผลวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

๔.๑ วิเคราะห์กระบวนการและหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

จากศึกษาในเชิงเอกสารตามบทที่ ๒ ที่ได้กล่าวมา พบว่าแนวคิดเรื่องหลักการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ ตามกระบวนการบริหารงานที่พระพุทธเจ้าได้กำหนดรูปแบบต่าง ๆ ไว้ เมื่อองค์กรคณะสงฆ์มีบุคลากรมากขึ้น จึงต้องมีการแต่งตั้งบุคคลเพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ ตามความถนัดของแต่ละบุคคล และมีการแต่งตั้งบุคคลให้เป็นผู้เลิศที่เหนือกว่าบุคคลอื่นในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อทำการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

(๑) การจัดโครงสร้างองค์กร กระบวนการนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแบ่งงาน การกระจายหน้าที่ตามลักษณะงานต่าง ๆ ตามความถนัด เช่น พระอัครสาวก ผู้มีคุณสมบัติพิเศษกว่าผู้อื่น หรือเป็นผู้เลิศ เพื่อทำหน้าที่แทนพระพุทธเจ้า การกระจายสาวกออกไปสอนธรรม เพื่อมอบหมายให้พระสาวกทำหน้าที่เผยแผ่พระพุทธศาสนา โดยแบ่งกระจายกันออกไปยังสถานที่ต่าง ๆ การออกแบบงานโดยสมมติเจ้าหน้าที่ทำการสงฆ์ โดยการแบ่งงานเพื่อทำหน้าที่ดูแล รักษา แจกจ่ายสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเที่ยงธรรม ไม่มีความลำเอียงในหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมาย

วิธีการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ การจัดโครงสร้างองค์กร ในการบริหารงานใน องค์กรปัจจุบัน ซึ่งจะต้องมีการแบ่งงานตามลักษณะหน้าที่ของแต่ละบุคคลภายในองค์กร และการ กระจายบุคคลไปยังภายนอกหน่วยงาน ในเขตพื้นที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการทำงานนี้จะต้อง บริหารงานภายใต้หลักธรรมด้วยเช่นกัน มีความยุติธรรม เทียงธรรม และโปร่งใส ตรวจสอบได้

(๒) การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่ แต่งตั้งเพื่อให้พระสงฆ์ผู้เป็นใหญ่ทำหน้าที่ แทนพระพุทธเจ้า หลังจากที่พระองค์ดับขันธปรินิพพานไปแล้ว และได้ทำการเผยแผ่ พระพุทธศาสนา และทำการสังคายนาพระไตรปิฎก และให้ธรรมวินัยนี้ดำรงอยู่ตลอดไป

วิธีการดังกล่าวนี้ สำหรับการบริหารบุคคลในองค์กรปัจจุบัน หากจะมอบหมายให้บุคคลใด เป็นใหญ่ หรือแต่งตั้งบุคคลทำหน้าที่สำคัญ เช่น ตำแหน่งอธิบดี เสมือนตำแหน่ง ของพุทธเจ้าใน สมัยพุทธกาล และมีรองอธิบดี ทำหน้าที่ช่วยเหลืออธิบดีตามที่ได้รับมอบหมาย หรือรักษากาลแทน จึงต้องยึดหลักการบริหารตามแนวนโยบาย ที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องยึดหลักธรรมาธิปไตย หรือ ยึดหลักธรรมในการบริหารงาน โดยผู้บริหารต้องมีคุณธรรม และจริยธรรมด้วย

(๓) การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช วิธีการของพระพุทธเจ้ามีความสอดคล้องกับ หลักการบริหารบุคคล เช่น วิธีการสรรหาและการคัดเลือก ซึ่งสามารถนำวิธีการของพระพุทธเจ้ามา เป็นฐานคิดได้ เช่น กรรมวิธีการคัดเลือกบุคคล การกลั่นกรองบุคคล และการกำหนดคุณสมบัติ บุคคลที่เข้ามาทำงาน ซึ่งในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ผู้ที่คัดเลือกจะต้องมีความเที่ยงธรรม ไม่ มีใจเอียงเอียง ไม่มีใจอคติ และผู้ที่เข้าร่วมงาน จะต้องเป็นบุคคลที่มีความขยัน อดทน ตามหลัก อธิธัมมา ๔ และพละ ๕ จึงจะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

(๔) การสนทนาธรรม พระพุทธเจ้าจึงได้มีหลักวิธีการสอนที่หลากหลาย เพื่อให้ ตรงกับจริตของแต่ละบุคคล บุคคลบางจำพวกก็เป็นผู้มีสติปัญญามาก บุคคลบางจำพวกก็มี สติปัญญาน้อย เหมือนบัวสี่เหล่า จึงต้องปรับวิธีการสอนให้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคน แม้จะสอน ในเรื่องเดียวกันก็ตาม ซึ่งวิธีการนี้สอดคล้องกับการบริหารบุคคล ที่จะต้องพิจารณาบุคคลแต่ละคนที่ มีลักษณะพฤติกรรมแตกต่างกัน สติปัญญาแตกต่างกัน จึงต้องใช้วิธีการสอนที่แตกต่างกัน เพื่อให้ เหมาะสมกับบุคคลนั้น ๆ

(๕) การฝึกอบรมและการพัฒนา ตามหลักพุทธศาสนานั้นการฝึกอบรมและพัฒนา จิตใจ เพื่อขัดเกลาจิตใจให้เบาบาง ซึ่งวิธีการนี้สอดคล้องกับการบริหารบุคคลในองค์กร โดยการ สรรหา และพัฒนาบุคลากร ให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถ มีจิตสำนึกที่ดี มีเกียรติมีศักดิ์ของ ความเป็นข้าราชการ ปฏิบัติตนตามครรลองคลองธรรม โดยมีหลักธรรมเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจ นอกจากหลักธรรมที่ใช้ภายในองค์กรแล้ว ยังต้องนำหลักธรรมทางพุทธศาสนา เพื่อเป็นการพัฒนา จิตใจตนเองด้วย

(๖) การจัดการหน้าที่ เป็นการจัดสรรงานทุกชนิดขององค์การให้อยู่ในรูปของกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง และเกิดประสิทธิภาพ จึงถือว่าการจัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงานนั้น พระพุทธองค์ทรงจัดแบ่งบุคลากร การจัดการหน้าที่ คือ (๑) ตามความรู้ความสามารถ (๒) ตามหน้าที่และ (๓) ตามลักษณะงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการบริหารบุคคลในองค์กร โดยกระบวนการเหล่านี้ พระพุทธเจ้าบริหารด้วยธรรมเป็นหลัก

(๗) การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อพรภิกษุสงฆ์และมีความจำเป็นสำหรับการคฤหัสถ์เช่นกัน ถึงแม้ว่าการดำเนินชีวิตด้วยปัจจัย ๔ ของพระภิกษุ จะแตกต่างกับคฤหัสถ์ก็ตาม แต่สิ่งที่จะสามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้นั้นก็คือการพิจารณาในการใช้สอย ปัจจัย ๔ เพื่อให้รู้คุณค่า รู้จักใช้อย่างพอเพียง พอประมาณ หลักการนี้มีความสอดคล้องกับการบริหารบุคคล ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งกระบวนการและหลักธรรมเหล่านี้จะช่วยให้นักบวชรู้จักการเก็บ การออม การใช้จ่ายใช้สอยอย่างประหยัด ไม่ละโมภ โภจมาก ไม่ทวูจริต คดโกง อุทิศตนเพื่อหน้าที่การงาน และทำตนให้เป็นประโยชน์โดยการช่วยเหลือสาธารณประโยชน์ต่อผู้อื่น จึงเรียกได้ว่าเป็นความสุขแบบยั่งยืน

(๘) พุทธวิธีการบริหารบุคคล กระบวนการบริหารบุคคล ที่พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงไว้ ซึ่งไม่แตกต่างกับกระบวนการบริหารบุคคลในปัจจุบัน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการรับคนเข้ามาบวช การศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแต่งตั้งให้เป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ การให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งกระบวนการบริหารเหล่านี้พระพุทธเจ้ายึดธรรมเป็นหลัก เรียกว่าธรรมาธิปไตย ในการบริหารบุคคลผู้นำหรือผู้บริหารควรยึดเป็นแบบอย่าง ทั้งกระบวนการและหลักธรรม

(๙) การตรวจสอบทางวินัย พระพุทธเจ้าใช้วิธีการตรวจสอบทางวินัยด้วยการประชุมสงฆ์ เพื่อตรัสถามภิกษุผู้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อตรวจสอบและทราบสาเหตุแล้ว ก็จะกล่าวดำหนินสิ่งที่ไม่ควรกระทำ และชี้ให้เห็นโทษของการกระทำที่ไม่ถูกต้อง และกล่าวถึงประโยชน์ของการกระทำที่ถูกต้องเพื่อเหล่าพระภิกษุได้อยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ และประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามหลักวินัย ซึ่งวิธีการเหล่านี้มีความสอดคล้องกับ การจัดระเบียบวินัยและการควบคุม ในองค์กร เพื่อเป็นกฎข้อบังคับใช้กับบุคคลในองค์กร เมื่อกระทำความผิด จึงต้องมีกฎลงโทษ เพื่อความเป็นธรรม และยุติธรรม ต่อบุคคลที่ร้องทุกข์ โดยยึดหลักความถูกต้อง คือไม่เอนเอียง ไม่อคติ

ดังนั้น กระบวนการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ดังกล่าวข้างต้น มีความสำคัญที่จะต้องนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาเข้ามาบริหารงาน เพราะการบริหารเกี่ยวข้องกับ บุคคล ตนเอง และงาน ซึ่ง ๓ ประเด็นนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพุทธศาสนา เช่น หลักการครองคน คือหลักอิทธิบาท ๔ และพละ ๕ หลักการครองตน คือ สังคหวัตถุ ๔ สัมปรัศีลธรรม ๗ และหลักการงาน ได้แก่ หลัก

ทศพิธราชธรรม ๑๐ หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้ยังสามารถครองใจบุคคลในการทำงานให้เป็นที่รัก ที่เคารพกับเพื่อนร่วมงาน ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน ให้งานสำเร็จผลตามความมุ่งหมาย

๔.๒ วิเคราะห์กระบวนการและหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากศึกษาในเชิงเอกสารตามบทที่ ๓ ที่ได้กล่าวมาพบว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้มีฝ่ายงานหรือส่วนงานที่ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการบริหารบุคคลเรียกว่า “กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล” สังกัดสำนักบริหารกลาง มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและสวัสดิการของกรมฯ โดยได้แบ่งส่วนงานภายในออกเป็น ๔ หน่วยงาน ดังนี้

(๑) กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารกำลังคน มีหน้าที่ในการวางแผนอัตรากำลังคน และการประเมินบุคลากร (๒) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีหน้าที่ในการคัดเลือก สรรหาและบรรจุแต่งตั้งรวมถึงการดำเนินการด้านบำเหน็จบำนาญ (๓) กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ มีหน้าที่ในการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (๔) กลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม มีหน้าที่ในการตรวจสอบและดำเนินการทางวินัยแก่บุคลากรที่ละเมิดระเบียบของราชการรวมถึงการประพฤติเสื่อมเสียด้วย รวมถึงการประเมินทางจริยธรรม เพื่อให้รางวัลและการลงโทษด้วย ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเหล่านี้นำไปสู่กระบวนการทำงาน ดังต่อไปนี้

๑) การวางแผนกำลังคน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกรอบในการบริหารเพื่อที่จะให้เกิดความเหมาะสมในการบริหารบุคคล และเป็นไปตามกรอบมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ทั้งนี้ก็เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถ (สมรรถนะ) สูง

จากกระบวนการดังกล่าวนี้ ถือว่ากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการนำหลักธรรม มาปรับใช้ในกระบวนการวางแผนกำลังคน และหลักสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด รวมทั้งแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

๒) การสรรหาบุคลากร สำหรับการคัดสรรหรือการสรรหาบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์นั้น เป็นหน้าที่ของกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักบริหารกลาง แผนกหรือกลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็นการวางกรอบในการสรรหาบุคลากรทั้งในส่วนของการสรรหาภายนอก และการคัดเลือกบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วได้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ซึ่งมีการพิจารณาหลักเกณฑ์การคัดเลือกทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมได้มีโอกาสก้าวหน้า

ในสายงานอาชีพ และเป็นการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เดิมให้เพิ่มขึ้น ซึ่งข้อดีของการคัดเลือกบุคลากรภายในหน่วยงาน คือไม่ต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมมากเกินไป เพราะมีความคุ้นเคยกับระบบงานเดิมอยู่ หากพิจารณาถึงหลักคุณธรรม และศีลธรรมแล้ว อาจจะมองว่าเป็นการปิดกั้นโอกาสบุคลากรภายนอกหน่วยงาน แต่ในการพิจารณาการสรรหาบุคลากร เพื่อความเป็นธรรมแล้ว จะต้องยึดหลักคุณธรรม ศีลธรรม และหลักสมรรถนะตามกรอบมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดด้วย

๓) การบำรุงรักษาบุคลากร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ คำนึงถึงความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรเป็นอย่างมากเหตุเพราะบุคลากรทั้งหมดนั้นคือกลไกที่สำคัญที่จะทำให้ห้องจักรก้าวหน้าและพัฒนา ดังนั้นกรมฯได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดเรื่องเส้นทางความก้าวหน้า ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนบริหารอัตรากำลังที่เป็นระบบ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งให้เหมาะสม และในการจัดทำระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพและบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ ในหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดทำแผนสร้างทางก้าวหน้าของบุคลากร รวมทั้งแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชี ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและบริหารจัดการขององค์กร กำหนดให้มีการปรับปรุงการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล (เสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน) โครงการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อสร้างทางก้าวหน้าให้แก่ข้าราชการทุกประเภทตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๕๕๑

นอกจากนี้กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ยังมียังได้ดำเนินการบำรุงขวัญของบุคลากรโดยการมอบรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น และบุคคลที่สร้างคุณงามความดี จรรยาข้าราชการดีเด่น คือ บุคคลที่ปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต สุจริต ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

จะเห็นได้ว่าแนวทางกระบวนการปฏิบัติงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร ได้มีการนำหลักธรรมเข้ามาพิจารณาในการวางแผนบริหารอัตรากำลังคน การสร้างและพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของคุณสมบัติของแต่ละบุคคล โดยใช้หลักคุณธรรม และหลักศีลธรรม เข้ามาปรับใช้ และตามกรอบมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ซึ่งกรมฯ ให้ความสำคัญในการธำรงรักษาบุคลากรไว้ โดยการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อการดูแลสุขภาพกายและจิตใจให้กับบุคลากรของกรมฯ เช่น การตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี การส่งเสริมการอบรมจริยธรรม การเข้าวัดฟังธรรม

๔) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้มีการกำหนดกรอบของการประเมินบุคลากร เพื่อ (๑) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (๒) เพื่อการพิจารณาลงโทษหรือตัดเงินเดือนผู้ที่ไม่มีความสามารถให้มีผลงาน และ (๓) เพื่อตรวจสอบผลงานในรอบปี ซึ่งกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้กำหนดกรอบมาตรฐานเพื่อการประเมินบุคลากร ๒ ประการ คือ (๑) ความรู้ความสามารถ ทักษะและ (๒) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นตามที่สำนักงาน ก.พ.

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังกล่าวข้างต้น จึงอาศัยหลักธรรมที่กรมตรวจบัญชีมีนโยบายใช้ เช่น หลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม ศีลธรรม จรรยาข้าราชการ และหลักสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด คือความรู้ ความสามารถ ทักษะ และหลักผลงาน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องประเมินด้วยความเที่ยงธรรม ไม่มีใจเอียงเอียง ไม่มีใจอคติ ต่อผู้ปฏิบัติงาน

๕) ระเบียบวินัยและการควบคุม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้กำหนดกฎระเบียบวินัยและการควบคุมตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ การดำเนินการทางวินัยเป็นกระบวนการพิจารณาความผิดและโทษทางวินัย นับตั้งแต่การสืบสวน การสอบสวน การพิจารณาความผิด การกำหนดโทษการให้พักราชการ การให้ออกจากราชการไว้ก่อน และการลงโทษ ซึ่งกระบวนการดำเนินงานเหล่านี้ กรมฯ บริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกฎระเบียบวินัยตาม พ.ร.บ. ๒๕๕๑ เพื่อความยุติธรรม และเป็นไปตามครรลองครองธรรม แก่ผู้ร้องทุกข์ รวมทั้งการลงโทษผู้กระทำความผิดตามระเบียบวินัย ดังนั้นการบริหารงานที่ดี จึงต้องมีทั้งหลักธรรม และหลักกฎหมายเข้ามาควบคุมเพื่อให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

๔.๓ วิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลและหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากการศึกษาข้อมูลทางเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยการลงภาคสนามเก็บข้อมูลมาทั้งหมดจะพบว่า กระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้บริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ ซึ่งได้นำมาใช้ในกระบวนการจัดองค์กรและออกแบบงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ การบำรุงขวัญและการจูงใจ และระเบียบวินัยและการควบคุม นอกจากนี้กรมฯ ยังบริหารงานตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดไว้ และตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จากการสัมภาษณ์บุคคลในองค์กร พบว่าในส่วนของการบริหารบุคคลยัง

ขาดการนำหลักธรรมาภิบาล ไปใช้ในบางส่วน หรือไม่ครอบคลุม จึงทำให้เกิดปัญหาข้อร้องเรียน ความไม่เป็นธรรม และข้อขัดแย้งต่าง ๆ ดังนั้นจึงควรนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคคลซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นที่หลากหลาย ดังนี้

๑) หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล คือ ต้องยึดหลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ในการบริหารงาน ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ในการปกครองคน หรือการบริหารจัดการงานต่าง ๆ^๑

๒) ในการบริหารองค์กร ควรนำหลักธรรมทางศาสนามาใช้โดยศึกษาให้ละเอียดโดยให้รู้วาทธรรมะเหมาะสมกับหลักใด ใช้อย่างไร เช่น หลักอิทธิบาท ๔ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา คือเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งการทำงานสู่ผลที่มุ่งหมาย ให้มีความตั้งใจในการทำงาน และหลักพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา คือเป็นธรรมอันประเสริฐธรรมของผู้ใหญ่ สำหรับผู้บริหารในการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น^๒

๓) หลักธรรมในการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย (๑) หลักธรรมาธิปไตย คือ การมีหลักยึดเป็นมาตรฐาน และดำเนินการตามหลักการอย่างมั่นคง (๒) หลักพรหมวิหาร คือ การใช้ความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา (๓) การเลี้ยงความลำเอียงหรืออคติ (๔) การเลี้ยงการทำงานที่มีโทษ เช่น เว้นจากการยกย่องคนไม่มีคุณธรรมเป็นผู้นำ^๓

๔) หลักธรรมในการดำเนินชีวิต คือ หลักอิทธิบาท ๔ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา อันเป็นหลักธรรมที่นำมาซึ่งความสำเร็จซึ่งสอนให้รู้จักพอใจในงาน มีความขยันหมั่นเพียรเอาใจใส่ในงาน และการไตร่ตรองหาเหตุผล^๔

๕) การบริหารงานบุคคล ผู้บริหาร ควรใช้หลักพรหมวิหาร ๔ รวมทั้งหลักในการพัฒนาคน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็ต้องใช้หลักธรรมนี้ด้วยเช่นกัน เพราะถือว่าเป็นธรรมอันประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ ที่ประกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ควรยึดถือปฏิบัติในการดำเนินชีวิตด้วย^๕

^๑ สัมภาษณ์ นายประสพสิน แม่นทิม รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ วันพุธ ที่ ๔ มกราคม ๒๕๕๕.

^๒ สัมภาษณ์ นายรเทพ ไพบยวิโรจน์ ที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ วันที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔.

^๓ สัมภาษณ์ นางสาวสุริย์ ชนะโสภิตานนท์ อดีตข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ วันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔.

^๔ สัมภาษณ์ นางสาวอุศการ กุหลาบเหลือง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ วันที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔.

^๕ สัมภาษณ์ นางสาววนิดา เอี้ยงกฤษร นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ วันที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๕.

๖) หลักธรรมที่จะนำมาบริหารองค์กร เห็นว่าควรจะใช้หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ คือ ธรรมของกษัตริย์ และนักปกครอง ซึ่งประกอบด้วย ทาน ศีล บริจาค ความซื่อตรง ความอ่อนโยน อดทนเพียร ความไม่โกรธ ความไม่เบียดเบียน ความอดทน และความเที่ยงธรรม^๖

๗) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องยึดหลักคุณธรรม และมีความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงาน^๗

๘) การพัฒนาคนต้องพัฒนาด้านจิตใจและความรู้สึกผิดชอบชั่วดี และความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาป^๘

๙) ในการดำเนินชีวิต ควรนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาปฏิบัติ เพื่อเป็นหลักฐานของความมั่นคงในชีวิต รู้จักพอดี พอประมาณ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยันอดทน และรู้จักแบ่งปัน^๙

๑๐) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรใช้หลักธรรมอุเบกขา คือ ความเป็นกลาง เพราะการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานต้องไม่มีความลำเอียง ต้องมีความเป็นกลาง และเป็นธรรมเสมอ^{๑๐}

จากข้อคิดเห็นของผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่นำเสนอมาทั้งหมด เราจะพบว่า ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีความเห็นร่วมกันว่าควรนำหลักธรรมทางศาสนามาประยุกต์ใช้โดยศึกษาให้ละเอียด โดยให้รู้วาทธรรมะเหมาะสมกับหลักใด ใช้อย่างไร โดยหลักธรรมที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลก็คือ หลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ เพื่อให้บุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทุกคนมีจิตสำนึกที่ดี มีเกียรติ มีศรี ของความเป็นข้าราชการ หลักคุณธรรม จริยธรรม ข้าราชการ ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพุทธศาสนา คือ หลักการครองตน หลักการครองคน หลักการครองงาน โดยมีหลักธรรมาภิบาลเป็น

^๖ สัมภาษณ์ นางสาวมะลิวัลย์ ขอฟุ่งลาภ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ วันที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๕.

^๗ สัมภาษณ์ นางอภัสสร ลิ้มตระกูล หัวหน้ากลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ วันที่ ๕ มกราคม พ.ศ.๒๕๕๕.

^๘ สัมภาษณ์ นางสาวเอื้ออารีย์ จิตต์ตรง หัวหน้ากลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม วันที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๔.

^๙ สัมภาษณ์ นางอมรรัตน์ ศิริบุรณ์ นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ วันที่ ๒๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕.

^{๑๐} สัมภาษณ์ นางสาวพุทธมาศ วัชรินทร์พร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ วันที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔.

หลักใหญ่ ในการบริหารองค์กร ดังนั้น ในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน จึงต้องอาศัยหลักกรรมทางพุทธศาสนาเข้ามาบริหารบุคคลด้วย จึงจะทำให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ บริบูรณ์ ผ่องใส สะอาด สว่าง และสงบทั้งในตัวบุคคล และการทำงาน

๔.๔ ผลการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๔.๔.๑ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๑) ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานของกรมฯ

(๑) ปัญหาเรื่องข้อร้องเรียนเกิดขึ้นเกี่ยวกับวิธีการปรับตำแหน่ง การแต่งตั้งและปรับโครงสร้างหน่วยงานไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น ซึ่งการร้องเรียนเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดความกังขาหรือสงสัยเกี่ยวกับอำนาจของการตัดสินใจของฝ่ายบุคคลหรือผู้บริหารระดับสูงได้

(๒) ปัญหาการขาดหลักธรรมประจำใจของงานฝ่ายบริหารงานงานบุคคล ยังมีการใช้ธรรมะในการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งการกระทำเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่

- งานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะขาดการนำหลักธรรมมาใช้อย่างแท้จริง
- ไม่อาจก้าวข้ามการถือระบบอุปถัมภ์ คือมีการใช้เส้นสายและพรรคพวกเพื่อเข้ามาทำงานในบางตำแหน่งทำให้กลุ่มงานทำงานด้วยความลำเอียงและไม่มีประสิทธิภาพ
- ผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลยังขาดหลักธรรมของการเป็นผู้ใหญ่ คือ หลักพรหมวิหาร ๔ และนำมาปรับใช้น้อยมาก

(๓) ปัญหาในเรื่องการเมืองในองค์กร ซึ่งข้อนี้ถือว่ามีความสำคัญมากกว่าข้ออื่น ๆ เพราะองค์กรนั้นย่อมมีปัญหาเรื่องการเมืองในองค์กรด้วยกันทั้งนั้น ขึ้นอยู่ที่จะมากหรือน้อย ซึ่งการมีเรื่องการเมืองในองค์กรนี้ย่อมก่อให้เกิดปัญหาการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก

นอกจากนี้ก็ยังพบว่า การบริหารงานบุคคลของกรมฯ ยังมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารอีกหลายประการ เช่น

- นโยบายที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้บริหาร
- การตอบสนองความต้องการของผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
- เป้าหมายการบริหารงานบุคคล ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

๒) ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารบุคคล

(๑) แผนกลยุทธ์ HR ไม่สอดคล้องกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ของกรมตรวจบัญชี และไม่ครอบคลุมกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน

(๒) ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ยังไม่เข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำ HR Scorecard

(๓) การสื่อสารทำความเข้าใจรวมถึงการสร้างตระหนักรู้ในความสำคัญ ประโยชน์และผลสะท้อนที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ HR ต่อบุคลากรภายในองค์กร ไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง ส่งผลให้แรงขับเคลื่อน การสนับสนุน มีไม่มากเท่าที่ควร

(๔) การกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายไม่ชัดเจน

๕) การปรับแผนกลยุทธ์ HR ให้เป็นไปตามกรอบการประเมินผลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทำได้ยาก

๓) ผลที่จัดเป็นปัญหาและอุปสรรค ของกลุ่มงานสวัสดิการและประชาสัมพันธ์ จากการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม ต้องหยุดไปเนื่องจากขาดเงินสนับสนุน โครงการ ผู้บริหารใหม่ ให้ความสำคัญกับส่วนนี้น้อยเกินไป โครงการจึงไม่ได้จัดต่อเนื่อง และต้องรับนโยบายใหม่จากผู้บริหารใหม่ และมีการหน้าที่หลายอย่าง รวมทั้งต้องจัดหารายได้เข้ากลุ่มงานสวัสดิการเอง จึงทำให้การจัดโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม ต้องหยุดไป

จากปัญหาและอุปสรรคที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมี ๒ ประเด็นใหญ่ คือ ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานของกรมฯ และปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารบุคคล ทั้ง ๒ ประเด็นใหญ่นี้ ถือว่ามีส่วนสำคัญกับการบริหารบุคคลในองค์กรทั้งสิ้น ส่วนที่เป็นภาพรวมของกรมในการบริหารองค์กร จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารกรมฯ ให้ดี และให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และลดปัญหาอุปสรรคของงาน เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หากวางแผนองค์กรให้ดี ก็ไม่ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรบ่อย เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของกรมฯ ด้วย เพื่อจะได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะเห็นได้ว่าใน ๒ ส่วนนี้ คือ ส่วนของการบริหารงานของกรมฯ และส่วนของการบริหารบุคคล ยังขาดการให้ความรู้ทางด้านแผนกลยุทธ์กับคนในองค์กร จึงทำให้คนในองค์กรไม่เห็นความสำคัญกับงานในส่วนนี้ และที่สำคัญในส่วนของหน่วยงานที่ส่งเสริมทางด้านคุณธรรม จริยธรรม กับคนในองค์กร ก็ยังขาดการสนับสนุนโครงการในส่วนนี้ไปและควรนำหลักธรรมะมาใช้ในองค์กรให้ครอบคลุมทุกส่วน

๔.๔.๒ แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคลของกรมฯ นั้น นอกจากจะได้รับความจริงเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคลแล้วก็ยังได้รับคำตอบที่เป็นข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล โดยสรุปให้ผู้สัมภาษณ์ได้ระบุถึงวิธีการแก้ไขปัญหามาจากการบริหารงานบุคคลของกรมฯ ไว้ดังนี้

๑) ต้องมีการอบรม/สัมมนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ
 ๒) ควรมีการสัมมนาหลักคุณธรรม และนำมาใช้
 ๓) ควรมีการศึกษางานของหน่วยงานที่สำเร็จในด้าน HR
 ๔) ควรนำวิทยากรจากบริษัทเอกชนหรือองค์กรใหญ่ ๆ ทางด้าน HR ให้มีส่วนร่วมกับกรมฯ^{๑๑}

๕) ควรให้มีการอธิบายหรือสัมมนา หลักคุณธรรม จริยธรรม อย่างกว้างขวาง
 ๖) ควรมีการจัดงานเกี่ยวกับหลักธรรมมาภิบาล เพื่อเน้นหลักธรรมด้านนี้
 ๗) จะต้องมีการรณรงค์ ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดทัศนคติและพฤติกรรมของผู้สอบบัญชีและบุคลากรอื่นๆ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้เกิดความตระหนัก ความเข้าใจและความพร้อมในการนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการชีวิตประจำวันให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๑๒}

๘) ควรนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาปรับใช้ในการบริหารจัดการ เช่น หลักสัปปริสธรรม ๗ ประการ ซึ่งเน้นหลักการอยู่ร่วมกัน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก^{๑๓}

๙) สร้างความมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจ และปรับทัศนคติที่ดี และต้องมีการเผยแพร่ สร้างความเข้าใจ และการปลูกจิตสำนึก^{๑๔}

๑๐) ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์และแนวทางที่ชัดเจนว่าทางกรมฯ จะไม่มีนโยบายใช้ระบบอุปถัมภ์ จะใช้ระบบคุณธรรม^{๑๕}

๑๑) ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักธรรมในการปกครองข้อบังคับบัญชา เช่น หลักพรหมวิหาร ๔ เพราะเป็นธรรมอันประเสริฐ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหัวใจและกำกับความประพฤติด้วยความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา^{๑๖}

^{๑๑} สัมภาษณ์ นายวรเทพ ไวกงวิโรจน์ ที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ วันที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔.

^{๑๒} สัมภาษณ์ นางอมรรัตน์ ศิริบุรณ นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ วันที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕.

^{๑๓} สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ชนะโสภิตานนท์ อดีตข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ วันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔.

^{๑๔} สัมภาษณ์ นางสาวศิริรัตน์ บุญประเสริฐ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๔.

^{๑๕} สัมภาษณ์ นางสาวสุกัลยา สาธร นักทรัพยากรบุคคล วันที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔.

^{๑๖} สัมภาษณ์ นางอภัสสร ลิ้มตระกูล หัวหน้ากลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ วันที่ ๕ มกราคม ๒๕๕๕.

๑๒) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับธรรมะอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ รวมถึงให้มีกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรมีจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม^{๑๑}

๑๓) ควรให้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตร HR ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร^{๑๒}

จากการกล่าวมาทั้งหมดเราจะพบว่า การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของกรมฯ นั้นสามารถที่จะทำได้โดยการนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาปรับประยุกต์ใช้ เช่น นำหลักพรหมวิหาร ๔ พละ ๕ ศีล ๕ สังคหวัตถุ ๔ สัมปรัสนธรรม ๗ มาปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการทำงานร่วมกันภายใต้องค์กรเดียวกัน

๔.๔.๓ จุดเด่น จุดด้อย

จุดเด่น การบริหารงานของกรมฯ

- (๑) องค์กร/กรมฯ มีความมีความมั่นคงพอสมควร มีค่าตอบแทนและสวัสดิการดี
- (๒) กรมฯ ได้รับความเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีจากภายนอก และได้เปรียบคู่แข่ง
- (๓) กรมฯ มีโอกาสคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานได้มาก เนื่องจากมีผู้เข้าสอบแข่งขันมาก
- (๔) กรมฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ เพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับ/เข้าถึงสถาบันเกษตรกรและ ประชาชนทั่วไปที่เกี่ยวข้อง

(๕) กรมฯ มีหลักเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรตามที่ ก.พ. กำหนด

(๖) กรมฯ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กรม

(๗) กรมฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ เพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับ/เข้าถึงสถาบันเกษตรกรและ ประชาชนทั่วไปที่เกี่ยวข้อง

(๘) กรมฯ มีเจ้าหน้าที่ด้านบัญชีสหกรณ์มาก สามารถให้บริการประชาชนด้านนี้ได้โดยตรง

จุดเด่น การบริหารงานบุคคล

- (๑) การบริหารบุคลากรใช้ตามหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม
- (๒) การจัดสรรอัตรากำลังพิจารณาตามความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากร
- (๓) การกำหนดอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานพิจารณาจากปริมาณงานและความยุ่งยากของงาน

^{๑๑} สัมภาษณ์ นายประสพสุข พุ่มหิน นิติกรปฏิบัติการ วันที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔.

^{๑๒} สัมภาษณ์ นางสาวสุพรรณษา สีแดง นักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ วันที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕.

- (๔) ความขยันขันแข็งของบุคลากรในองค์กร มีการแจกแจงภาระงานอย่างชัดเจน
- (๕) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีผลงานที่จับวัดได้

๔.๔.๔ จุดด้อย การบริหารงานของกรมฯ

- (๑) ผู้นำ/ผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระ จึงทำให้ระบบงานขาดความต่อเนื่อง
- (๒) มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามความพอใจ มากกว่าความถูกต้อง
- (๓) พฤติกรรมบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และทัศนคติของบุคคลที่ไม่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ
- (๔) งบประมาณที่สนับสนุนโครงการไม่เพียงพอ / ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- (๕) สิ่งอำนวยความสะดวก ต่อการทำงาน เทคโนโลยี และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน

จุดด้อย การบริหารงานบุคคล

- (๑) สรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การแต่งตั้งข้าราชการ โดยการเลื่อน ย้าย โอน บรรจุกลับ ในบางครั้งไม่ได้เป็นไปตามที่ข้าราชการต้องการ
- (๒) ไม่กล้าที่จะทำในสิ่งที่ผิดให้ถูกต้อง
- (๓) ขาดเรื่องขวัญกำลังใจ การจูงใจ การสร้างทีมงาน การให้โอกาส การเลื่อนตำแหน่ง การวางบุคลากรที่เหมาะสมกับคนและงาน อย่างทั่วถึงและเหมาะสม
- (๔) การให้โอกาสในการทำงาน การวางบุคลากร การจัดสรรตำแหน่ง และการให้ความสนใจต่อการจำแนกงาน เช่น Core Business และ Supporting business
- (๕) มีอคติ โดยเฉพาะความกลัว ที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหาร เพราะจะเป็นเหตุให้นำมาซึ่งความเสียหายในหลายๆ ด้าน
- (๖) การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ และผลตอบแทนยังไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร
- (๗) การถ่ายทอดสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจเป็นไปในแนวทางเดียวกันยังไม่เพียงพอ
- (๘) การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ และผลตอบแทนยังไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร
- (๙) ไม่มีการฝึกอบรมทางด้าน HR ให้กับบุคลากรภายในกรมฯ ให้ได้ทราบ
- (๑๐) บุคลากรมีน้อย ทำให้ไม่สามารถทำงานได้เพียงพอ กับปริมาณงาน

จากการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย มองว่ากรมฯ ยังมีส่วนที่เป็นจุดเด่นมากกว่าจุดด้อย และยังถือว่ากรมฯ ยังมีความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีสำหรับบุคคลภายนอก รวมทั้งสหกรณ์ของกรมฯ เอง สหกรณ์ยังให้ความไว้วางใจกรมฯ อยู่ ส่วนที่เป็นจุดด้อยนั้นกรมฯ ควรจะวาง

มาตรฐานให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรได้ ซึ่งถ้าความขัดแย้งไม่เกิดขึ้นการทำงานในส่วนต่าง ๆ ก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่นได้

๔.๔.๕ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางเอกสารของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากการสังเคราะห์ข้อมูลทางเอกสารของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่เกี่ยวกับรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่มีต่อองค์กร ซึ่งกรมฯ มอบหมายให้คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร ซึ่งกำหนดไว้ในตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญ คือ ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร กำหนดเป้าหมายร้อยละ ๘๐

เพื่อให้การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรแล้วเสร็จ และบรรลุเป้าหมายตามกรอบตัวชี้วัดข้างต้นคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ได้บูรณาการ การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ร่วมกับตัวชี้วัดความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง คือ ระดับความพึงพอใจต่อการทำงานของบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดทั้งหมดข้างต้น ร้อยละ ๘๐ โดยกำหนดขอบเขตการดำเนินการ การสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และกำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือ ข้าราชการ

จากการแจกแบบสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่มีต่อองค์กรไปยังข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย จำนวน ๑,๑๕๗ ชุด ปรากฏว่า มีผู้ตอบแบบสำรวจกลับมา รวมจำนวน ๘๗๒ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๕๓ ของข้าราชการกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด

๔.๔.๖ สรุปผลการวิเคราะห์

๑) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ ร้อยละ ๕.๔๐ ปฏิบัติงานในส่วนกลาง และร้อยละ ๕๐.๖๐ ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค และดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ จำนวนมากที่สุด ร้อยละ ๕๕.๘๐

ผู้ตอบแบบสำรวจ ร้อยละ ๑๑.๕๐ เป็นชาย ร้อยละ ๘๘.๕๐ เป็นหญิง มีช่วงอายุ ๔๑ – ๔๕ ปี จำนวนมากที่สุด ร้อยละ ๑๘.๔๐ มีสถานภาพโสด ร้อยละ ๔๖.๓๐ และสมรส ร้อยละ ๕๓.๖๐ ศึกษาจนระดับปริญญาตรี จำนวนมากที่สุด ร้อยละ ๗๕.๔๐ รองลงมาคือระดับปริญญาโท ร้อยละ ๒๑.๓๐

๒) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร วัดระดับความพึงพอใจในระดับปานกลางขึ้นไปปรากฏผล ดังนี้

๓) ระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้ตอบแบบสำรวจมีความพึงพอใจระดับปานกลางถึงมากที่สุด ในประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- (๑) การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๘๘.๒๐
- (๒) การให้บริการของเจ้าหน้าที่ ร้อยละ ๘๘.๐๐
- (๓) การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาข้าราชการ ร้อยละ ๘๖.๒๐
- (๔) การสื่อสารทำความเข้าใจแนวปฏิบัติต่าง ๆ ร้อยละ ๘๕.๖๐
- (๕) การประเมินผลงานวิชาการ ร้อยละ ๘๕.๒๐
- (๖) การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น ร้อยละ ๘๕.๐๐
- (๗) การดำเนินการทางวินัย ร้อยละ ๘๔.๖๐
- (๘) การแต่งตั้งข้าราชการ (การย้าย) ร้อยละ ๘๓.๖๐
- (๙) การคัดเลือกบุคคล ร้อยละ ๘๓.๐๐
- (๑๐) การสร้างทางก้าวหน้าในสายงาน ร้อยละ ๘๑.๖๐
- (๑๑) ศักดิ์การและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ ร้อยละ ๘๑.๔๐
- (๑๒) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ร้อยละ ๘๐.๓๐

ผู้ตอบแบบสำรวจมีความพึงพอใจระดับปานกลางถึงมากที่สุด ในการสำรวจปัจจัยความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ร้อยละ ๘๔.๔๑

๔) ระดับความพึงพอใจต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผู้ตอบแบบสำรวจมีความพึงพอใจระดับปานกลางถึงมากที่สุด ในประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- (๑) การนำผล/ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ร้อยละ ๘๗.๖๐
- (๒) ผล/ความรู้ที่ได้จากการอบรม/สัมมนา ร้อยละ ๘๗.๓๐
- (๓) การดำเนินการจัดอบรม/สัมมนา ร้อยละ ๘๗.๑๐
- (๔) การกำหนดหลักสูตรอบรม/สัมมนา ร้อยละ ๘๖.๑๐
- (๕) การติดตามประเมินผลภายหลังการอบรม/สัมมนา ร้อยละ ๘๖.๑๐
- (๖) การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม/สัมมนาภายนอก ร้อยละ ๘๒.๒๐

ผู้ตอบแบบสำรวจมีความพึงพอใจระดับปานกลางถึงมากที่สุด ในการสำรวจปัจจัยความพึงพอใจต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ร้อยละ ๘๖.๒๒

๕) ระดับความพึงพอใจต่อการจัดทำแผนการสร้างความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสำรวจมีความพึงพอใจระดับปานกลางถึงมากที่สุด ในประเด็นหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีกำลังคนเหมาะสมกับการกิจ ร้อยละ ๘๒.๕๐ ประเด็นงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความท้าทายและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน ร้อยละ ๘๘.๐๐ ประเด็นท่านมีความเชื่อมั่นต่อความพร้อมรับผิชอบในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ร้อยละ ๘๕.๓๐ ประเด็นท่านมีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจของผู้บริหารว่าอยู่บนพื้นฐานหลักความรู้ ความสามารถและผลงาน ร้อยละ ๘๔.๒๐ ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างมีมิตรภาพ ให้เกียรติและไม่ตรีจิตต่อกัน ร้อยละ ๘๙.๔๐

ผู้ตอบแบบสำรวจมีความพึงพอใจระดับปานกลางถึงมากที่สุด ในการสำรวจระดับความพึงพอใจต่อการจัดทำแผนการสร้างความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ร้อยละ ๘๓.๘๘^๙

๔.๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview Research) ผู้ให้ข้อมูลทางการวิจัย จำนวน ๒๐ ท่าน สรุปผลการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักนิติธรรม โดยผู้ปฏิบัติงานต้องมีขีดความสามารถ (สมรรถนะ) สูง บุคลากรของส่วนราชการจึงถือเป็นทุนมนุษย์ ดังนั้น บทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การจัดองค์กรและการบริหารงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ การบำรุงขวัญและการจูงใจ และระเบียบวินัยและการควบคุม

^๙ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่มีต่อองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.ร., ๒๕๕๔), หน้า ๑๑ – ๑๕.

หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญไม่ใช่แค่การบริหารไปตามกรอบมาตรฐานตามที่ ก.พ. วางไว้ แต่จะต้องนำหลักธรรมดังกล่าวมาถือปฏิบัติใช้ด้วย เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความมีระเบียบเรียบร้อย ข้าราชการจะต้องมีจรรยาบรรณในสายอาชีพ ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม ผู้บริหารก็ต้องมีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมสูง ไม่เอินเอียง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง หากการบริหารงานในหน่วยงานใดขาดหลักธรรมที่นำมาถือปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง ก็จะทำให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้งขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากสายตรงอธิบดี

การบริหารงานบุคคลจะให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ จะต้องมีการวางแผนบริหารคน บริหารงาน และบริหารเงิน ที่ดี โดยการวางแผนกรอบอัตรากำลังคน เพื่อจัดสรรระหว่างคนและงานให้เหมาะสมกันตามภารกิจ ตามสายงานที่ถนัด และวางแผนการจัดสรรเงินงบประมาณในแต่ละโครงการให้เหมาะสมกันด้วย เพื่อให้แผนการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาคนให้สามารถทำงานประสบความสำเร็จ และมีความสุขในการทำงานได้นั้น จะต้องพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยการดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง มีการพัฒนาทางด้านทักษะความรู้ความสามารถ ตามกรอบของหลักสมรรถนะ และการอบรมจิตใจ ด้วยศีล สมาธิ และปัญญา เพื่อเป็นบุคคลที่พร้อมทั้งกายและใจในการทำงาน

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ตามหลักพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักทศพิธราชธรรม สัปบุริสธรรม ๗ ราชสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารการปกครอง ส่วนผู้บริหารก็ควรมีหลัก บารมี ๖ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ที่ผู้บริหารควรนำไปใช้ในการบริหารคน และบุคคลผู้ปฏิบัติงานก็ควรยึดหลัก อิทธิบาท ๔ และหลักไตรสิกขา เพื่อการพัฒนาตนเอง

หลักการและกระบวนการบริหารงานของกรมฯ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักนิติธรรม ถือเป็นหลักธรรมที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพราะหลักการจัดการทรัพยากรบุคคลในแต่ละกระบวนการนั้น จะต้องบริหารจัดการด้วยหลักธรรมทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่ การจัดองค์กรและการบริหารงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ การบำรุงขวัญและการจูงใจ ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล หากผู้บริหาร หรือ ข้าราชการ พนักงานราชการ ขาดหลักธรรมเหล่านี้ไป ก็จะต้องใช้กฎระเบียบวินัยเข้ามาควบคุมบังคับใช้ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย

จากหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ดังกล่าวข้างต้น ในการจัดการทรัพยากรบุคคล แต่ละกระบวนการ ณ ปัจจุบัน ก็ยังมีปัญหาภายในองค์กรอยู่ เนื่องจากถึงแม้ว่าจะมีหลักธรรมเป็นกฎระเบียบ ให้บังคับใช้อยู่ แต่หากบุคลากรของกรมฯ ขาดจิตสำนึกที่ดี ที่นำไปใช้การบริหารงานก็จะเกิดความวุ่นวาย

แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล

- (๑) นโยบายที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้บริหาร จึงทำให้โครงการต่าง ๆ ขาดการต่อเนื่อง
- (๒) การตอบสนองความต้องการของผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
- (๓) เป้าหมายการบริหารงานบุคคล ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
- (๔) การจัดสรร โครงสร้างอัตรากำลังคน ไม่เหมาะสมกับงาน และสายงานอาชีพ
- (๕) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เนื่องจากระบบการโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง
- (๖) บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ไม่มีความตื่นตัวในการบริหารงานทางด้าน HR หรืออบรมเกี่ยวกับ HR แนวใหม่
- (๗) ขาดจิตสำนึกที่ดีในการบริหารงาน ขาดการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น จึงไม่ทราบถึงปัญหาความเดือดร้อนของบุคคลอื่น เช่น ปัญหาการโยกย้ายข้าราชการ การเกษียณอายุข้าราชการก่อนกำหนด การลาออกของพนักงาน การวางแผนอัตรากำลังคน
- (๘) ขาดการนำหลักธรรมมาใช้อย่างแท้จริง
- (๙) มีระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม
- (๑๐) มีปัญหาในเรื่องการเมืองในองค์กร

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล

- (๑) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทัศนคติที่ดี มีเหตุผล
- (๒) สร้างภาวะผู้นำที่ดีแก่หัวหน้างาน เพื่อทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร และสร้างขวัญ กำลังใจ
- (๓) สร้างความมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจ และปรับทัศนคติที่ดี
- (๔) การจัดโครงสร้างอัตรากำลังคน จะต้องมีการตั้งคณะกรรมการ เพื่อตรวจพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างงานและคนของแต่ละหน่วยงาน เพื่อวางระบบงานให้ถูกต้องเป็นธรรม และเป็นมาตรฐาน
- (๕) ระบบการโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง จะต้องกระทำโดยยึดหลักคุณธรรม
- (๖) ควรให้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตร HR ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
- (๗) ต้องดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้มีความสุข ต้องรักบุคลากรคนอื่นด้วย ต้องมองรอบด้าน มองหน่วยงานอื่นด้วย

(๘) ควรให้มีการอบรมบุคลากรเกี่ยวกับหลักธรรม ทางพุทธศาสนาในศาสนสถาน หรือ นิมนต์พระมาให้การอบรมในองค์กร

(๙) ในระบบอุปถัมภ์นั้นย่อมมีอยู่ในระบบราชการแทบทุกที่ หากจะต้องใช้ระบบอุปถัมภ์เพื่อ กระทำสิ่งใดก็จะต้องมีระบบคุณธรรมในการกระทำสิ่งนั้นด้วย เช่น การสรรหาและคัดเลือก การโอน ย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ไม่ใช่ดูที่ความพึงพอใจหรือพวกพ้องเพียงอย่างเดียว แต่ต้องดูที่ผลงาน สายงานอาชีพด้วย

(๑๐) กรมฯ จะต้องวางกรอบมาตรฐานให้ชัดเจนในการบริหารงานในองค์กร เพื่อลดปัญหา การเมืองในองค์กร และจะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ให้มีความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมมาภิบาล หลักคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณของความ เป็นข้าราชการ จะต้องปลูกจิตสำนึกให้ข้าราชการทุกคนบริหารภายใต้หลักธรรมเหล่านี้อย่างจริงจัง

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมีความรู้ และคุณธรรม ด้วยกันทั้งสองฝ่าย จึงจะทำให้การทำงานมีความสุข

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการใช้ในการบริหารงานบุคคลของกรมฯ

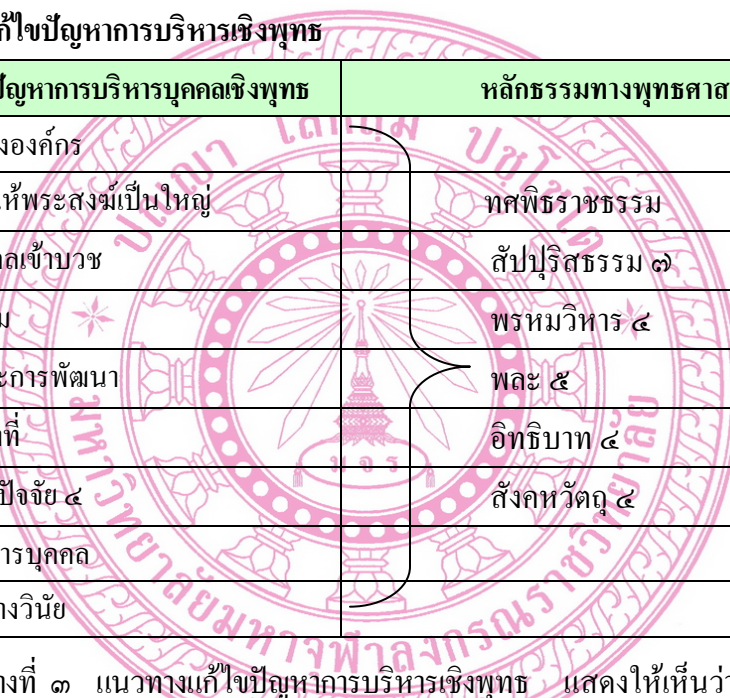
หลักธรรมทางพุทธศาสนาถือว่ามีส่วนสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนา คนให้เป็นคนดี ซึ่งมีข้อหลักธรรมอยู่มากมายที่จะนำมาปรับใช้ให้ตรงกับงานและกับบุคคล

๔.๕ แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

จากการศึกษาในบทที่ ๒ ผู้วิจัยพบว่า การบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงหลักการบริหารบุคคล เอาไว้ ที่จะสามารถนำมาเป็นแนวทางในการแก้ไข ปัญหาการบริหารบุคคลในองค์กรปัจจุบันได้ ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจ ให้พระสงฆ์เป็นใหญ่ การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช การสนทนาธรรม การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการหน้าที่ การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔ การยกบุคคลมาเป็นแบบอย่าง การตรวจสอบทางวินัย กระบวนการบริหารบุคคลเชิงพุทธเหล่านี้ ในช่วงแรกพระพุทธเจ้าได้บริหารด้วยตนเอง และแต่งตั้ง บุคคลมาเป็นแบบอย่างด้วยพระองค์เอง ต่อมาพระองค์ได้กระจายงานไปตามหน้าที่และตามจริต ของแต่ละบุคคล ในหลักพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าได้ทรงบริหารกิจการพระศาสนาหรือพุทธวิธีการ บริหารบุคคล(พุทธบริษัท ๔) หลักการปกครองบุคคล หลักอริยปัตถย ๓ คือ (๑) อตตาริปปัตถย (๒) โลกาธิปัตถย (๓) ธรรมาริปปัตถย โดยยึดหลักธรรมาริปปัตถย คือ ยึดธรรมเป็นหลักเพื่อสร้างประโยชน์สุข เพื่อส่วนรวม เป็นสำคัญ ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้สามารถนำมาแก้ไขปัญหาการบริหารงานได้ โดยยึดหลักธรรมในการ บริหารงาน บริหารคน เพื่อให้ภารกิจ หน้าที่ที่กำหนดไว้บรรลุตามเป้าหมาย

จากผลการวิจัยในบทที่ ๒ ซึ่งได้มีการวิเคราะห์หลักธรรมที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม สัปปริสธรรม ๑๑ พรหมวิหาร ๔ พละ ๕ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ หลักธรรมเหล่านี้นำมาใช้เพื่อช่วยบริหารจัดการระหว่างคน และงาน เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจคน ให้คนเป็นคนดี ส่วนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มุ่งเน้นที่หลักสมรรถนะของคน คนต้องมีผลงานที่โดดเด่น มีศักยภาพในการทำงาน มีทักษะความรู้ ความสามารถที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ตารางที่ ๓ แนวทางแก้ไขปัญหการบริหารเชิงพุทธ

ลำดับ	แนวทางแก้ไขปัญหการบริหารบุคคลเชิงพุทธ	หลักธรรมทางพุทธศาสนา
๑	การจัดโครงสร้างองค์กร	 ทศพิธราชธรรม สัปปริสธรรม ๑๑ พรหมวิหาร ๔ พละ ๕ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔
๒	การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่	
๓	การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช	
๔	การสนทนาธรรม	
๕	การฝึกอบรมและการพัฒนา	
๖	การจัดภาระหน้าที่	
๗	การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔	
๘	พุทธวิธีการบริหารบุคคล	
๙	การตรวจสอบทางวินัย	

จากตารางที่ ๓ แนวทางแก้ไขปัญหการบริหารเชิงพุทธ แสดงให้เห็นว่าการบริหารบุคคลเชิงพุทธ มีส่วนคล้ายคลึงกับการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในส่วนของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ พระพุทธเจ้าทรงแสดงกระบวนการบริหารบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่ การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช การสนทนาธรรม การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดภาระหน้าที่ การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔ พุทธวิธีการบริหารบุคคล การตรวจสอบทางวินัย ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ พระพุทธเจ้าเป็นผู้แต่งตั้งด้วยพระองค์และยึดเสียงข้างมากเป็นเอกฉันท์ เช่น การยกบุคคลมาเป็นแบบอย่าง พระพุทธเจ้าเป็นผู้แต่งตั้งและยกย่องบุคคลให้เป็นผู้เลิศในด้านต่าง ๆ เช่นเดียวกับการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันที่มีการแต่งตั้งบุคคลที่เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มีการเลื่อนตำแหน่ง การมอบรางวัลเกียรติคุณต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างของคนในองค์กร

ตารางที่ ๔ เปรียบเทียบแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ลำดับ	แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลเชิงพุทธ	แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลของกรมฯ
๑	แก้ไขจากระบบภายในด้วยการยึดหลักธรรม ๑) การจัดโครงสร้างองค์กร เช่น การจัดสรรแบ่งงาน ๒) การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่ เช่น การมอบอำนาจให้ทำการอุปสมบท การบวช ๓) พุทธวิธีการบริหารบุคคล เช่น เอตทัคคะ ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ผู้เลิศในฝ่ายต่าง ๆ ๔) การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔ ได้แก่ (๑) จีวร (๒) บิณฑบาต (๓) เสนาสนะ และ (๔) คิลานปัจจัย	แก้ไขจากระบบภายในองค์กรด้วยการยึดหลักการ ๑) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ๒) ผู้บริหารมีอำนาจต่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในองค์กร การวางแผนอัตรากำลังคน ๓) จัดโครงสร้างอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ๔) การจัดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ๕) การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการ ๖) ระเบียบวินัยและการควบคุม
๒	แก้ไขจากระบบภายในตัวบุคคล เช่น ๑) พิจารณาก่อนให้ธรรมะด้วยหลักบัวสี่เหล่า ๒) ดำเนินการจัดสรรธรรมให้ถูกกับลักษณะนิสัย ด้วยการสนทนาธรรม หลัก จริต ๖ และ บุคคล ๔ ๓) การยกบุคคลมาเป็นแบบอย่าง เช่น เอตทัคคะ	การแก้ไขพฤติกรรม/ทัศนคติ/วัฒนธรรม/ค่านิยม ๑) จัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมในองค์กร ๒) จัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด ๓) การให้รางวัลเกียรติคุณผู้มีผลงานดีเด่น ผู้ทำคุณประโยชน์ และการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
๓	การแก้ไขพัฒนาบุคลากรด้วยหลักธรรม ๑) ยึดหลักไตรสิกขา ภาวนา ๔ ศีล สมาธิ ปัญญา ๒) ยึดหลักอริยสัจ ๔ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค	การแก้ไขพัฒนาบุคลากร ๑) ยึดหลักสมรรถนะ ที่ ก.พ.กำหนด ๒) จัดสัมมนาอบรมหลักสูตร เน้นทักษะความรู้
๔	ยึดหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ คือ ความเข้าใจถูกต้อง ใฝ่ใจถูกต้อง พุดจาถูกต้อง กระทำถูกต้อง ดำรงชีพถูกต้อง ความพากเพียรถูกต้อง ตั้งใจมั่นถูกต้อง	การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning) เพื่อรักษามูลค่าการไว้ในองค์กร และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

จากตารางที่ ๔ เปรียบเทียบแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กับการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ พบว่าแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เน้นที่การพัฒนาบุคคล โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดทักษะความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีหลักสมรรถนะสูง เพื่อให้ภารกิจที่มอบหมายไว้บรรลุตามเป้าหมาย ส่วนการบริหารบุคคลเชิงพุทธเน้นที่การพัฒนาบุคคล โดยยึดธรรมเป็นหลัก เพื่อให้บุคคลที่ทำงานมีความสุข

๔.๖ ผลที่เกิดจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

๔.๔.๑ ผลสำเร็จ

๑) ผลของการบริหารบุคคลของกรมฯ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ สรุปได้ดังต่อไปนี้

(๑) การจัดโครงสร้างองค์กร หลักการนี้สอดคล้องกับ การจัดองค์กรและออกแบบงาน ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางแผนจัดระบบงาน การบริหารปกครอง โดยมีอธิบดีกรมฯ และรองอธิบดี เป็นผู้บริหารองค์กร เช่นเดียวกับหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ที่มีพระพุทธเจ้าเป็นผู้กำหนดการจัดโครงสร้างองค์กร ยึดหลักธรรมมาภิบาลในการบริหารงาน แต่กรมฯ บริหารงานโดยยึดหลักธรรมมาภิบาล เน้นหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเพื่อความเชื่อถือของประชาชนและสังคม

(๒) การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่ กรมฯ ได้มีการมอบอำนาจหน้าที่กระจายไปยังสำนักงานตรวจสอบบัญชีที่ ๑ -๑๐ ประจำจังหวัด ๗๖ จังหวัด เพื่อมอบหมายอำนาจในการดูแลสหกรณ์ในแต่ละจังหวัดได้ทั่วถึง เช่นเดียวกับที่พระพุทธเจ้า มอบหมายอำนาจให้พระอุปัชฌาย์ดูแลพระบวชใหม่ และทำหน้าที่ควบคุมดูแล ภุมมะเปียบ วินัยของพระสงฆ์ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย

(๓) การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช กรมฯ ได้มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เช่นเดียวกับหลักการของพระพุทธเจ้า โดยมีการกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่เข้ามาทำงาน และมีการสอบคัดเลือก มีการพิจารณาจากการสัมภาษณ์ และประเมินจากพฤติกรรม ความรู้ความสามารถของบุคคล กรมฯ ใช้หลักคุณธรรม และจริยธรรม ในการคัดเลือกบุคคล แต่บางครั้งอาจจะมีระบบอุปถัมภ์อยู่บ้าง จากปัญหาภายในองค์กร การเห็นแก่พวกพ้อง ระบบเส้นสาย หรือเป็นการเปิดโอกาสพิจารณาให้คนในองค์กรที่ทำงานอยู่เดิมได้รับการคัดเลือกก่อน

(๔) การสนทนาธรรม กรมฯ ได้มีการนัดรายงานการประชุม ตามตารางที่กำหนด เพื่อติดตามความคืบหน้าตามภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย และปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ให้ทราบ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ

(๕) การฝึกอบรมและการพัฒนา กรมฯ ได้มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากรของกรมฯ ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการฝึกทักษะความรู้ความสามารถ และสามารถนำมาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งการสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือการศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

(๖) การจัดการหน้าที่ กรมฯ ได้มีการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดหน้าที่ ที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ให้เหมาะสมกับอัตรากำลังคน และเงินงบประมาณ ตามโครงการภารกิจของหน่วยงานนั้น ๆ โดยอธิบดีเป็นผู้มอบหมายให้ ผู้อำนวยการกลุ่ม จัดสรรภาระหน้าที่ของหน่วยงานตนเอง เพื่อบริหารงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

(๗) การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔ ได้นำหลักการนี้ตามที่พระพุทธเจ้าสอนเรื่องการพอเพียง พอประมาณ อย่างมีสติ ด้วยการพิจารณาก่อนใช้สอย ขณะที่ใช้สอย และหลังการใช้สอย เพื่อให้รู้คุณค่าของสิ่งเหล่านั้น โดยนำหลักการนี้มาใช้เกี่ยวกับการส่งเสริมการทำบัญชี เพื่อให้รู้สถานะการเงินของตนเอง ให้รู้จักการพอเพียง การออมเงิน และหลักการอยู่อย่างพอเพียง โดยการพึ่งพาตนเองได้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

(๘) พุทธวิธีการบริหารบุคคล หลักการนี้สอดคล้องกับการจัดองค์กรและออกแบบงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การยกบุคคลมาเป็นแบบอย่าง การมอบรางวัลเกียรตินิยมสำหรับข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ที่ทำคุณประโยชน์ให้กับกรมฯ และเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การประกวดคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น และการแต่งตั้งผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

(๙) การตรวจสอบทางวินัย หลักการนี้สอดคล้องกับ งานวินัยและระบบคุณธรรม ของกรมฯ โดยกรมฯ ได้ยึดหลัก กฎ ระเบียบ วินัย ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด มีการตรวจสอบทางวินัย มีการลงโทษ เช่น การย้าย การให้พ้นจากราชการ หลักธรรมที่ควบคุมระเบียบวินัยนี้ กรมฯ ใช้ หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ (จรรยาบรรณ) ในสายงานอาชีพ เพื่อให้ข้าราชการมีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ ด้วยเกียรติและศักดิ์ศรี และจิตสำนึกในจรรยาบรรณในอาชีพของตน เช่น จรรยาบรรณของผู้สอบบัญชี

๒) ผลสำเร็จ ของกรมฯ จากการส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม ด้วยการ กิจกรรมพาเที่ยวไหว้พระ ๕ วัด หรือฟังธรรมะในวันธรรมสวนะ ของทุกเดือน มีผู้สนใจระดับปานกลาง ถึงมาก ข้าราชการและพนักงานได้รับความพึงพอใจ โดยส่วนใหญ่ชอบทำบุญ และได้เที่ยวสักการบูชาวัดและสถานที่ต่าง ๆ

๓) ผลสำเร็จ ของกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม โดยการเข้าร่วมฟังธรรมจากที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์จัดภายในกรมฯ และภายนอกสถานที่ มีผู้เข้าร่วมโครงการและให้ความสนใจระดับปานกลางถึงมาก มีความรู้สึกตื่นตัวจากกิจกรรมที่ให้ทำ และการที่ได้ฟังธรรมโดยการซักถามธรรมะจากพระ และความรู้สึกอิ่มเอิบใจ

๔) ผลสำเร็จ ของกิจกรรมเข้าคอร์ส อบรมปฏิบัติธรรมตามสถานที่ต่าง ๆ ผลสำเร็จที่ได้จะน้อยกว่ากิจกรรมส่วนอื่น เนื่องจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมจำกัดเฉพาะข้าราชการผู้สูงอายุ และต้องใช้เวลาการปฏิบัติที่ต่อเนื่องจึงจะเห็นผล ผู้ให้ความสนใจอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรส่วนใหญ่ชอบทำบุญให้ทาน มากกว่าการปฏิบัติธรรม เนื่องจากการปฏิบัติเป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลา ในการจัดคอร์ส อบรมแต่ละครั้ง หากจะประสบผลสำเร็จมากกว่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการทุกระดับกลุ่ม ทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง

๕) ผลสำเร็จ โดยภาพรวมจากการสัมภาษณ์ ๒๐ ท่าน ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ สามารถสรุป ได้ดังนี้

(๑) ระดับผู้บริหาร ยึดหลักการปกครองแบบพ่อปกครองลูก เป็นการปกครองที่แสดงถึงความรักที่จริงใจต่อกัน รับฟังปัญหาข้อร้องทุกข์ ให้คำปรึกษาแนะนำที่เขาเดือดร้อน ซึ่งลูกก็ต้องเชื่อฟัง และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหานั้น ในการพัฒนาคน ต้องบริหารคนด้วยใจ ให้เขาเรียนรู้ด้วยตัวเอง ทำด้วยความสามารถตัวเอง ส่วนหลักธรรม ยึดหลักของความเป็นเมตตา ความเอื้ออาทร เช่น หลักพรหมวิหาร ๔ และพัฒนาคนด้วยหลัก อิทธิบาท ๔

(๒) กลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ การบริหารโดยยึดการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ในการบริหารองค์กรยึดหลัก หลักธรรมมาธิปไตย ทศพิธราชธรรมราชสังคหวัตถุ หลักพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ สัมปยุตธรรม ๗ ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร และ ส่วนการพัฒนาคนใช้หลัก อิทธิบาท ๔ เพื่อให้คนทำงานด้วยความขยันอดทน มุ่งมั่นตั้งใจทำ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ

(๓) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร) ได้ทำหน้าที่คอยกำกับดูแลหน่วยงานต่าง ๆ และติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัด ทั้งนี้ได้บริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้การประเมินของแต่ละหน่วยงานเป็นไปอย่างยุติธรรม

(๔) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (กองการเจ้าหน้าที่) ได้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและสวัสดิการของกรม โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารกำลังคน กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ กลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม ซึ่งในการบริหารงานเหล่านี้ ได้บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔.๔.๒ ผลที่จัดเป็นปัญหาและอุปสรรค

๑) ผลที่จัดเป็นปัญหาและอุปสรรคของการบริหารบุคคลของกรมฯ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ สรุปได้ดังต่อไปนี้

(๑) การจัดองค์กรและออกแบบงาน ปัญหาและอุปสรรคในการจัดโครงสร้างองค์กร มีการปรับเปลี่ยนบ่อย ตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

(๒) การวางแผนกำลังคน ปัญหาและอุปสรรคในการจัดสรรอัตรากำลังคน ไม่เหมาะสมกับงานและสายงานอาชีพ และการจัดสรรอัตรากำลังคนในแต่ละครั้ง ปรับเปลี่ยนไปตามความพึงพอใจเฉพาะคน ไม่ได้ปรับตามความถูกต้อง ตามหลักคุณธรรม

(๓) การสรรหาและการคัดเลือก ปัญหาและอุปสรรค ไม่สามารถก้าวข้ามระบบอุปถัมภ์ ทำให้กลุ่มงานสรรหาและการคัดเลือก ทำงานด้วยความลำบากใจที่จะต้องคัดเลือกบุคคลที่ได้รับการอุปถัมภ์มา จึงทำให้การสรรหาและการคัดเลือก ไม่ถูกต้องตามครรลองคลองธรรม

(๔) การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ ปัญหาและอุปสรรค ในการบรรจุแต่งตั้งในแต่ละครั้งต้องรอบัญชีรายนาม

(๕) การฝึกอบรมและการพัฒนา ปัญหาและอุปสรรค ต้องใช้เงินงบประมาณในส่วนนี้มาก เมื่อไม่ได้รับเงินประมาณ หรือเงินงบประมาณไม่เพียงพอก็จะไม่ได้รับการจัดฝึกอบรม

(๖) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรค คือ การทำการประเมินตัวชี้วัดรายกลุ่ม หรือรายบุคคลเป้าหมายไม่ชัดเจน กลุ่มงานที่รับผิดชอบ ไม่ได้ชี้แจงอธิบายให้บุคลากรของกรมฯ ทราบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินตามความพึงพอใจของตนเองมากกว่าการประเมินตามความเหมาะสมของงาน คือ ประเมินตามหลักอคติ แต่จะมีเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น จึงทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงไม่ได้เป็นตัวชี้วัดบ่งบอกถึงศักยภาพของคนที่ทำงานได้จริงเสมอไป

(๗) การให้คำตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับสวัสดิการที่กรมฯ มีให้ยังน้อยไป และขาดเงินสนับสนุน

(๘) การบำรุงขวัญและการจูงใจ ปัญหาและอุปสรรค การสร้างแรงบันดาลใจในการประเมินผลงาน การสนับสนุนตำแหน่งงานสายอาชีพ

(๙) ระเบียบวินัยและการควบคุม ปัญหาและอุปสรรค การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กรมฯ กำหนดไว้ ขาดคุณธรรม จริยธรรม

(๑๐) ปัญหาข้อร้องเรียน ความไม่เป็นธรรมต่าง ๆ และปัญหาการเมืองภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ

๔.๖ ผลการวิเคราะห์การบริหารบุคคลเชิงพุทธ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางเอกสาร ในบทที่ ๒ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา และบท ๓ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อเปรียบเทียบระหว่างจุดเด่น จุดด้อย ซึ่งมี ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๕ เปรียบเทียบจุดเด่น ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ลำดับ	จุดเด่น การบริหารบุคคลเชิงพุทธ	จุดเด่น การบริหารบุคคลของกรมฯ
๑	จุดเด่น การบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจ ความรู้สึก นึกคิด ทศณคติ ต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม	จุดเด่น การบริหารบุคคลของกรมฯ ก่อให้เกิดการ พัฒนาศักยภาพในการทำงาน บุคลากรมุ่งมั่น ในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามตัวชี้วัด
๒	การบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพุทธวิธี การสอน คือสอนตรงเนื้อหา ตรงเรื่อง สอนมี เหตุผล สอนโดยให้ผู้เรียนลงมือกระทำด้วย ตนเอง จึงทำให้เกิดทักษะความรู้ ความสามารถขึ้น	กรมฯ มีความมั่นคง มีสวัสดิการดีพอสมควร ได้รับความเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดีจาก ภายนอก และได้เปรียบคู่แข่ง
๓	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ ทำให้ได้คนทำงาน ที่เก่งและดีมีความรู้ ความสามารถ ในการ ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	กรมฯ มีโอกาสคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานได้มาก เนื่องจากมีผู้เข้าสอบแข่งขันมากมีโอกาส คัดเลือกบุคคลากร ได้ตามหลักสมรรถนะที่กำหนด
๔	การบริหารบุคคลเชิงพุทธมุ่งแสวงหาความสุข ภายในจิตใจซึ่งแตกต่างจากการบริหาร บุคคลทั่วไปที่มุ่งแสวงหาบุคคลที่สร้าง ผลงานให้โดดเด่นมีความรู้มีความสามารถ	กรมฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ของกรมเพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับ/ เข้าถึงสถาบันเกษตรกรและ ประชาชนทั่วไป ที่เกี่ยวข้อง
๕	การบริหารบุคคลเชิงพุทธเน้นหนทางแห่ง การดับทุกข์ ให้รู้จักทุกข์ เหตุแห่งทุกข์ วิธีการดับทุกข์ และหนทางแห่งการดับทุกข์ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นรู้จักวิธีการแก้ปัญหาใน การดำเนินชีวิต ได้รวมทั้งหนทางแห่ง อริยมรรคมีองค์ ๘ ในการเลี้ยงชีพของตนเอง ตลอดถึงการมีสติ และมีสมาธิที่ดี	กรมฯ เน้นหนทางความก้าวหน้าสู่เส้นทางสาย อาชีพ การสืบทอดตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เพื่อ เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ ๕ เปรียบเทียบจุดเด่น ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับการบริหารบุคคลของกรมตรวจ
บัญชีสหกรณ์ (ต่อ)

ลำดับ	จุดเด่น การบริหารบุคคลเชิงพุทธ	จุดเด่น การบริหารบุคคลของกรมฯ
๖	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ ด้วยหลักธรรม ที่เป็นธรรมชาติ คืออยู่กับปัจจุบัน รู้เท่าทันสภาวะแวดล้อมที่มากระทบในทุกด้าน มีสติ มีสมาธิ รู้เท่า รู้ทัน มีสติปัญญาในการแก้ไขปัญหา	กรมฯ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรม
๗	การบริหารบุคคลเชิงพุทธเน้นด้านจิตวิญญาณมากกว่าวัตถุ ส่วนการบริหารบุคคลทั่วไปเน้นให้คนเป็นคนเก่ง มีความเป็นเลิศในการสร้างผลงาน จึงทำให้ขาดการมองผู้อื่น ขาดการมีส่วนร่วม การช่วยเหลือผู้อื่นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	กรมฯ ให้ความสำคัญกับบุคลากรของกรมฯ ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการ
๘	การบริหารบุคคลเชิงพุทธมุ่งแสวงหาความสุขภายในจิตใจ ซึ่งแตกต่างจากการบริหารบุคคลทั่วไปที่มุ่งแสวงหาบุคคลที่สร้างผลงานให้โดดเด่น มีความรู้ มีความสามารถ	กรมฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกรมเพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับ/เข้าถึงสถาบันเกษตรกรและ ประชาชนทั่วไปที่เกี่ยวข้อง
๙	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ เน้นให้รู้จักคิด และแก้ปัญหาเอง มุ่งให้มีความพร้อมในการพัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจ	กรมฯ ให้ความสำคัญกับการจัดสรรงานและคน ส่วนทางด้านร่างกายนั้นมีการดูแลเกี่ยวกับสวัสดิการตรวจสุขภาพประจำปีของกรมฯ ส่วนทางด้านจิตใจ สนับสนุนในตำแหน่งเลื่อนตำแหน่งตามสายงานอาชีพ
๑๐	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ เน้นความกตัญญูกตเวที เป็นคุณธรรมพื้นฐานหลักสำหรับการดำเนินชีวิต เช่น กตัญญูต่อคุณบิดา มารดา ต่อครูบาอาจารย์ ต่อผู้มีอุปการคุณ ให้รู้จักการตอบแทนคุณ	กรมฯ มีการแบ่งชนชั้นระหว่างยศ ตำแหน่งของข้าราชการ เน้นให้รู้จักสัมมาคารวะระหว่างข้าราชการระดับสูง กับข้าราชการระดับปฏิบัติการ ต้องให้เกียรติกัน

ตารางที่ ๕ เปรียบเทียบจุดเด่น ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับการบริหารบุคคลของกรมตรวจ
บัญชีสหกรณ์ (ต่อ)

ลำดับ	จุดเด่น การบริหารบุคคลเชิงพุทธ	จุดเด่น การบริหารบุคคลของกรมฯ
๑๑	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ สอนให้รู้จัก ความพอดี พอเพียง พอประมาณ ไม่ให้ กิเลสเข้าครอบงำ ด้วยความโลภ โกรธ หลง อันจะส่งผลให้ทำชั่วได้	การบริหารบุคคลของกรมฯ ยึดหลักแนว เศรษฐกิจพอเพียงฯ ให้พึ่งพาตนเองได้ และ ช่วยเหลือประชาชน ไม่โลภ ไม่ทุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท
๑๒	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ มุ่งพัฒนาเพื่อให้ เกิดประโยชน์กับบุคคลคนนั้นและผู้อื่น	การบริหารบุคคลของกรมฯ มุ่งประโยชน์ให้ เกิดแก่องค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กร
๑๓	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ มุ่งเน้นการพัฒนา จิตใจให้สามารถดำเนินชีวิตและแก้ไข ปัญหา รวมทั้งพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ตนเองและผู้เกี่ยวข้องด้วยวิถีพุทธภายใต้ หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา	การบริหารบุคคลของกรมฯ มุ่งเน้นให้ทำงาน ตามแผนภารกิจที่กำหนดไว้ และมีการติดตาม ผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีตัวชี้วัดเป็นเกณฑ์กำหนดค่าประเมินผลงาน โดยกรมฯ กำหนดหลักคุณธรรมในการประเมิน
๑๔	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ มุ่งพัฒนา มนุษย์ในทุกคน ให้โอกาสแก่ทุกคน ซึ่งมองว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพอยู่ใน ตัว ที่จะฝึกฝนตน ให้มีสติปัญญา และมี ความเป็นพุทธะอยู่ในตัวได้	การบริหารบุคคลของกรมฯ มุ่งพัฒนาคน เพื่อโดยใช้หลักเกณฑ์สรรหาบุคคลตาม หลักสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่ง และพฤติกรรมของคน (EQ) เพื่อให้ได้คนเก่ง ทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงาน
๑๕	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ มุ่งเน้นพัฒนา มนุษย์ให้หลุดพ้นจากกิเลส เพื่อเป็นการ พัฒนาจิตใจตนเอง และพัฒนาปัญญา ด้วยการเจริญวิปัสสนา ให้เข้าถึงกระแส แห่งโลกุตระธรรม	การบริหารบุคคลของกรมฯ มุ่งเน้นการทำงาน ยกระดับพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่ สูงขึ้น เพื่อเลี้ยงชีพตนเอง โดยยึดหลักธรรม ที่การดำเนินชีวิตให้ถูกต้องตามครรลอง คลองธรรม ซึ่งเป็นธรรมะ แห่งโลกียธรรม

จากตารางที่ ๕ เปรียบเทียบจุดเด่น ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับการบริหารบุคคลของ
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เปรียบเทียบ จุดเด่น ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับการบริหารบุคคลของ
กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่าการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธมีจุดเด่น คือ มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจ
ในทางที่ดีขึ้น มีการสอนให้รู้ด้วยตัวเองจากการฝึกฝนและพัฒนา การพัฒนานั้นให้คนเป็นคนดี มีสติปัญญา
ส่วนจุดเด่นของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อสามารถทำงาน

ให้บริการภายในองค์กร และให้บริการกับสหกรณ์และประชาชนทั่วไป และเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการของบุคลากร โดยมีผลตอบแทน และค่าครองชีพต่าง ๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

ตารางที่ ๖ เปรียบเทียบจุดด้อยของการบริหารบุคคลเชิงพุทธกับการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ลำดับ	จุดด้อย การบริหารบุคคลเชิงพุทธ	จุดด้อย การบริหารบุคคลของกรมฯ
๑	การบริหารบุคคลเชิงพุทธด้านการพัฒนาจิตใจของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเป็นไปในทางที่ดีได้นั้น จะต้องใช้เวลาในการฝึกฝนพัฒนาจิตที่นาน และต่อเนื่อง	ผู้นำ/ผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงไปตามวาระ จึงทำให้ระบบงานขาดความต่อเนื่อง
๒	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ เป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจ โดยไม่มีการติดตามประเมินผล ไม่มีหลักการชี้วัด ไม่สามารถบอกค่าได้ แต่จะต้องฝึกฝนและพัฒนาต่อเนื่องจึงจะเห็นผล โดยผู้ปฏิบัติจะสามารถรู้ด้วยตัวเองได้ ประเมินระดับของจิตใจของตนเองได้	มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามความพอใจ มากกว่าความถูกต้อง
๓	ใช้ระบบคุณธรรม คือ ธรรมาธิปไตย เข้าใจอยาก เข้าถึงอยาก คือถึงโลกุตระธรรม	มีระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม
๔	ต้องสร้างแรงบันดาลใจขึ้นมาเอง โดยการฝึกฝนจิตใจ ที่ต้องใช้เวลา และต้องมีศรัทธา วิริยะขันติ สมาธิ และปัญญา จึงทำให้คนส่วนมากเกิดความท้อใจที่จะฝึกฝนตนเอง	ขาดเรื่องขวัญกำลังใจ การจูงใจ การสร้างทีมงาน การให้โอกาส การเลื่อนตำแหน่ง การวางบุคลากรที่เหมาะสมกับคนและงานอย่างทั่วถึงและเหมาะสม
๕	การปฏิบัติธรรม ด้วยหลักวิปัสสนาภาวนา เป็นเรื่องอยาก กว่าการทำงานด้วยทาน และการรักษาศีล	การส่งเสริมทางด้านคุณธรรม จริยธรรม กิจกรรมทำบุญไหว้พระ ๙ วัด หรือปฏิบัติธรรม โครงการขาดการสนับสนุนให้ต่อเนื่อง
๖	ธรรมะของพระพุทธเจ้ามีมากมาย เสมือนใบไม้ในป่าใหญ่ แต่ขาดการหยิบหลักสำคัญมาเพียงแค่หนึ่งเดียว เช่น อริยสัจ ๔	ขาดการอบรมหลักสูตร HR ให้กับบุคลากรของกรมฯ และหลักสูตรที่สำคัญเกี่ยวกับ HR จึงทำให้บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการทำแผนกลยุทธ์กรม และแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ ๖ เปรียบเทียบจุดด้อย ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับการบริหารบุคคลของกรมตรวจ
บัญชีสหกรณ์ (ต่อ)

ลำดับ	จุดด้อย การบริหารบุคคลเชิงพุทธ	จุดด้อย การบริหารบุคคลของกรมฯ
๓	ธรรมะของพระพุทธเจ้าส่วนที่เป็นแก่นธรรม หรืออภิธรรม เป็นเรื่องที่เข้าใจยาก และต้องใช้เวลาในการศึกษานาน	ส่วนที่สำคัญของกรมคือการตรวจบัญชี ซึ่งกรม จะต้องเพิ่มบทบาทในการตรวจบัญชี โดยเฉพาะผู้สอบบัญชี ให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น
๔	การบริหารบุคคลเชิงพุทธ เป็นเรื่องที่บริหาร ยากกว่าการบริหารงานในส่วนอื่น เพราะต้อง บริหารคน ต้องพัฒนาจิตใจคน ต้องใช้วิธีการ หลายอย่างเพื่อบริหารจัดการ ให้เป็นระบบ ระเบียบ และต้องใช้หลักธรรมให้ถูกกับจริตของคนแต่ละคน ต้องศึกษาคน	การบริหารบุคคลของกรมฯ ขาดการปฏิสัมพันธ์ กับคนในองค์กร ทั้งภายใน และภายนอก องค์กร ขาดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ต่าง ๆ หรือภายในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์
๕	การขัดกิเลส ๓ กอง เป็นเรื่องยาก คือ กามตัณหา ภวตัณหา วิภวตัณหา หรือ ความ โลก ความโกรธ และความหลง ขจัดออกไป ยาก เมื่อถูกอวิชชาครอบงำ จึงทำให้ก่อความ ซ้ำขึ้นมาได้	มีเหตุปัจจัยที่จะก่อให้เกิดกิเลสได้ทุกเมื่อหาก ไม่รู้เท่าทันเช่น การทำงานดำรงชีพของตนต้อง ทำด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต หากปล่อยให้กิเลส เข้าครอบงำก็จะกระทำในสิ่งที่ผิดหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพ

จากตารางที่ ๖ เปรียบเทียบ จุดด้อย ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธ กับการบริหารบุคคล ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่าการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธมีจุดด้อย คือ ต้องใช้เวลาในการ ฝึกฝนตนเอง เพื่อการพัฒนาจิตใจ เพื่อการขัดเกลาจิตใจทั้งหลาย จะต้องใช้เวลานาน และธรรม ทั้งหลาย เป็นเรื่องเข้าใจยาก เรื่องการปฏิบัติก็ต้องรู้ด้วยตนเอง ซึ่งแตกต่างกับการบริหารของกรมฯ เน้นเรื่องการสร้างผลงานมากเกินไป จนลืมนึกถึงสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งที่ควรจะทำ หรือควรที่จะพัฒนา เช่น การพัฒนาความรู้ควบคู่กับการพัฒนาจิตใจไปด้วย เพื่อจะได้เป็นการขัดเกลาจิตใจของคน เพื่อ จะได้แยกแยะสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งไหนควรจะทำ สิ่งไหนไม่ควรทำ

๔.๘ บทสรุปในเรื่องการนำหลักธรรมด้านการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ ไปแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กรปัจจุบัน

จากการศึกษาผลการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ยังไม่ค่อยเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารงานเชิงพุทธ เรื่องของข้อหลักธรรมต่าง ๆ และกระบวนการบริหารงานต่าง ๆ ไม่สามารถที่จะนำหลักธรรมเข้าไปจับได้ว่าจะใช้หลักธรรมใด ซึ่งบุคลากรของกรมฯ มองว่าเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และลึกซึ้งเข้าใจยาก แต่สามารถให้คำตอบบริหารงานบุคคลของกรมฯ ได้ว่ากรมฯ ใช้หลักธรรมมาภิบาล ในการบริหารงาน และหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ ให้บุคลากรของกรมฯ นำมาปฏิบัติ แต่เนื่องจากบุคลากรของกรมฯ ขาดการละเอียดในการนำไปปฏิบัติใช้ จึงทำให้การบริหารงานภายในองค์กร เกิดข้อขัดแย้ง และข้อร้องเรียนต่าง ๆ ขึ้น

แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือการสร้างคุณธรรม และความโปร่งใส โดยให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลักคุณธรรม จริยธรรม จะต้องสร้างความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความยึดหยุ่นในตัวหลักคุณธรรม โดยมองที่เหตุและผล ความเป็นธรรมชาติของคน สร้างความมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจ และปรับทัศนคติที่ดี เน้นหลักการอยู่ร่วมกัน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก การนำหลักคุณธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ข้อแตกต่างของการสัมภาษณ์ พบว่าบุคคลที่ทำงานอยู่ภายในกรมฯ จะให้การสัมภาษณ์ที่รักษาทบภาพตัวเอง ไม่กล้าให้ข้อเท็จจริงทั้งหมด ส่วนบุคคลที่เป็นบุคคลภายนอกหรือเกษียณไปแล้วจะให้ข้อมูลที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา กล้าเปิดเผยความจริง กล้าแสดงความคิดเห็น จึงทำให้ได้ทัศนคติแนวคิดทั้ง ๒ มุมมอง ส่วนที่เหมือนกันคือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีความเข้มแข็ง มีความมั่นคงพอสมควร มีสวัสดิการ มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม กรมฯให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ เพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับเข้าถึงสถาบันเกษตรกรและ ประชาชนทั่วไปที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักของความดีงาม ความถูกต้อง จากข้อมูลเบื้องต้นพอจะทราบว่าบุคลากร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พอจะมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อหลักธรรมที่กรมฯ ถือปฏิบัติ แต่บุคลากรของกรมฯ ยังขาดการละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนหลักธรรมทางพุทธศาสนา พอจะเข้าใจในหลักการ แต่ไม่ทราบว่าเป็นข้อธรรมอะไรบ้าง จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์พอจะเข้าใจว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ได้นำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารคน บริหารงาน ส่วนหลักการบริหารงานบุคคล ใช้หลักทศพิธราชธรรม หลักสัปปริสธรรม ๗ หลักธรรมาธิปไตย ส่วนการพัฒนาคนใช้ หลักคุณธรรม จริยธรรม หลักอิทธิบาท ๔ หลักไตรสิกขา ส่วนหลักธรรมในการดำเนินชีวิตส่วนใหญ่ใช้หลักศีล ๕ หลักเศรษฐกิจพอเพียง หลักทิวรรรมิกถประโยชน์

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์หลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ นี้โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา เพื่อศึกษาหลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และเพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ในหมวดของการศึกษาหลักธรรมได้ทำการศึกษาจากการวิจัยทางเอกสาร (Documentary Research) เช่น จากพระไตรปิฎก (ภาษาไทย) ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ และ ฉบับประมวลธรรม จากงานวิทยานิพนธ์ และเอกสารทางวิชาการอื่น ๆ ที่เชื่อถือได้ ส่วนในหมวดของหลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้ทำการศึกษาจากเอกสารของสำนักงาน ก.พ. คู่มือการบริหารงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จากงานวิทยานิพนธ์ และเอกสารทางวิชาการอื่น ๆ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview Research) ซึ่งในส่วนนี้เป็นการสรุปผลการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามสัมภาษณ์เชิงลึก ๔ กลุ่ม ได้แก่ (๑) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (๒) กลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานราชการ (๓) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร) (๔) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (กองการเจ้าหน้าที่) จำนวน ๒๐ ท่าน

จากการศึกษาสามารถสรุปผลการวิจัยได้เป็น ๓ ประเด็น ประกอบด้วย

- ๑) หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา
- ๒) หลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
- ๓) วิเคราะห์การบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

โดยประเด็นทั้งสามนั้นเป็นการสรุปจากการสังเคราะห์จากเอกสารทางวิชาการ และบทสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง ๒๐ ท่าน โดยสามารถสรุปได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

๕.๑.๑ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

จากการสังเคราะห์ข้อมูลทางเอกสารและบทสรุปการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลการวิจัย สามารถนำมาสรุปประเด็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ได้ดังนี้

๑) แนวคิดเรื่องคนและการพัฒนาคน ถือว่าคน คือ ผลผลิตที่ทรงคุณค่าอันเกิดจากการเรียนรู้ และพัฒนา โดยการฝึกฝน และพัฒนาตนเอง พุทธศาสนาถือว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้ ฝึกให้เกิดปัญญาตรัสรู้เป็นพุทธะได้ ธรรมชาติทั่วไปนั้นมีความเป็นเหตุปัจจัย ซึ่งเป็นกฎแห่งเหตุและผล ตามหลักพระพุทธศาสนานับการพัฒนาจิตใจเป็นหลัก เพื่อเป็นการขัดเกลาจิตใจให้เบาบาง ให้หมดไป เพื่อให้จิตใจสงบ และมีความสุข

๒) การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจให้พระสงฆ์เป็นใหญ่ การคัดเลือกบุคคลเข้าบวช การสนทนาธรรม การฝึกอบรม และการพัฒนา การจัดการหน้าที่ การส่งเสริมด้วยปัจจัย ๔ การยกบุคคลมาเป็นแบบอย่าง การตรวจสอบทางวินัย ซึ่งหลักการบริหารเชิงพุทธ พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งบุคคลต่าง ๆ ขึ้นมาเอง เช่น การยกบุคคลมาเป็นแบบอย่าง ทางด้านเอตทัคคะ เพื่อเป็นการยกย่องเพื่อที่เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ซึ่งในหลักการบริหารบุคคลในปัจจุบัน ก็มีการแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ในหลักธรรมทางพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล มีหลักธรรมที่สำคัญ เช่น หลักทศพิธราชธรรม สัปปริสธรรม ๗ พละ ๕ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อิทธิบาท ๔ เป็นต้น

ในคัมภีร์พระพุทธศาสนาพุทธวิธีการบริหาร (พุทธบริษัท ๔) หลักการปกครองบุคคล โดยหลักธรรมาธิปไตย การบริหารของพระพุทธเจ้ายึดธรรมเป็นหลัก คือ หลักการสร้างประโยชน์สุข เพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

๓) ปัญหาและอุปสรรค การบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนานั้น มีปัญหาในการบริหาร ได้แก่ (๑) ปัญหากิเลส ๓ กอง เข้ายึดครอง ได้แก่ ความโลภ ความโกรธ ความหลง (๒) ปัญหาตัณหา ๓ กอง เข้ายึดครอง ได้แก่ ๑. กามตัณหา ๒. ภวตัณหา ๓. วิภวตัณหา (๓) ปัญหามิฉชาติคุณิ (๔) ปัญหาอุปาทานความยึดมั่นถือมั่น (๕) ปัญหาอวิชชา (๖) ปัญหาอคติ ๔ ประการ ได้แก่ ลำเอียงเพราะชอบ เพราะชัง เพราะหลง เพราะกลัว (๗) ปัญหาอุปกิเลส ซึ่งปัญหาและอุปสรรค เหล่านี้เป็นสิ่งที่ขัดขวางอย่างยิ่ง และเป็นปัญหาที่มีอยู่กับบุคคลทุกองค์กร จึงจะต้องนำหลักธรรมต่าง ๆ เข้าไปบริหารบุคคลในองค์กร เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเป็นคนดี มีศีลธรรม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) จุดเด่น ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา ได้แก่ (๑) การเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติที่ดี (๒) เน้นการสอนโดยให้ผู้เรียนลงมือกระทำด้วยตนเอง จึงทำให้เกิดทักษะความรู้ ความสามารถขึ้น (๓) ได้คนเก่งและดีมีความรู้ ความสามารถ (๔) มุ่งแสวงหาความสุขภายในจิตใจ (๕) เน้นหนทางแห่งการดับทุกข์ (๖) เน้นหลักธรรม คือ ธรรมชาติ คือ ให้รู้เท่า รู้ทัน มีสติปัญญาในการแก้ไขปัญหา (๗) เน้นด้านจิตวิญญาณมากกว่าวัตถุ

๕) จุดต่าง ของการบริหารบุคคลเชิงพุทธตามหลักพระพุทธศาสนา ได้แก่ (๑) การพัฒนาจิตใจของบุคคล จะต้องใช้เวลาในการฝึกฝนพัฒนาจิตที่นาน และต่อเนื่อง (๒) ผู้ปฏิบัติจะต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง (๓) ธรรมทั้งหลายเป็นเรื่องเข้าใจอยาก ลึกซึ้ง เข้าถึงได้อยาก

จากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลเชิงพุทธ ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในข้อธรรมต่าง ๆ และยังขาดการบูรณาการที่จะนำมาปรับใช้ในองค์กร ส่วนโครงการส่งเสริมทางด้านจริยธรรมที่กรมฯ จัดกิจกรรมเข้าวัดฟังธรรม ถือนศีล ปฏิบัติธรรม ไม่ได้จัดต่อเนื่อง ในขณะที่บุคลากรของกรมฯ ให้ความสนใจในการจัดกิจกรรม ไหว้พระ ๙ วัด ถือนศีล ฟังธรรม มากกว่าการปฏิบัติธรรม

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักธรรมผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ จะต้องนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารคน บริหารงาน ส่วนหลักการบริหารงานบุคคล จะต้องใช้หลักทศพิธราชธรรม หลักสัปปริสธรรม ๗ หลักธรรมาธิปไตย ส่วนการพัฒนาคน ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม หลักอิทธิบาท ๔ หลักไตรสิกขา ส่วนหลักธรรมในการดำเนินชีวิตส่วนใหญ่ใช้หลักศีล ๕ หลักเศรษฐกิจพอเพียง หลักทฤษฎีธรรมมิกถประโยชน์

๕.๑.๒ หลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากการสังเคราะห์ข้อมูลทางเอกสารและบทสรุปการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลการวิจัย สามารถนำมาสรุปประเด็นหลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดังนี้

๑) จากการศึกษาพบว่า หลักการบริหารงานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นองค์กรที่พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชีของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้โปร่งใส เข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน มีมาตรฐานการบัญชีและระดับชั้นคุณภาพการควบคุมภายในที่ดี เกษตรกร ชาวชน และประชาชนทั่วไป ได้รับการพัฒนาความรู้การจัดทำบัญชีต้นทุนอาชีพและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการประกอบอาชีพ

๒) ส่วนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ แบ่งออกเป็น ๔ หน่วยงาน คือ ๑) กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารกำลังคน ๒) กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ๓) กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ และ ๔) กลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายตามภารกิจหน้าที่ คือ (๑) วางแผนและบริหารอัตรากำลังที่เป็นระบบ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและอนาคต สร้างทางก้าวหน้าให้กับข้าราชการให้ทัดเทียมกับส่วนราชการอื่น (๒) พัฒนาปรับปรุงโครงสร้างและแบ่งส่วนราชการของหน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ เพื่อต่อการบริหารอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วม (๓) กำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน มีการประเมินข้าราชการอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง (๔) สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน (๕) สร้างผู้บริหารยุคใหม่ให้มีสมรรถนะทางการบริหารรอบด้าน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม จริยธรรม หลักนิติธรรม และจรรยาข้าราชการ

จากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่าหลักการและกระบวนการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มุ่งเน้นการพัฒนาที่ผลงานให้สัมฤทธิ์ ตามเกณฑ์ชีวิตมากกว่าการมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีศักยภาพในการทำงาน การจัดสรรคนและงานไม่เหมาะสมกัน กระบวนการทำงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล แต่การนำไปใช้ยังไม่ทั่วถึง ยังขาดจิตสำนึกในจรรยาบรรณ จึงทำให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้น ปัญหาระบบพวกพ้อง ปัญหาการเมืองภายในองค์กร และเกิดปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ มากมาย จากสายตรงอธิบดี^๑ หรือตามรายละเอียดภาคผนวก จ คำร้องเรียนสายตรงอธิบดี ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัญหาที่สำคัญ ที่จะต้องแก้ไข โดยการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาเข้ามาปรับใช้ ควบคู่กับหลักธรรมในองค์กร และกฎระเบียบวินัยเข้ามาควบคุม ก็จะต้องมีทั้งหลักธรรม และหลักกฎหมาย เช่นเดียวกับการบริหารของพระพุทธเจ้า ที่มีทั้งการให้รางวัล และการลงโทษ

๕.๑.๓ เพื่อศึกษาวิเคราะห์การบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

๑) ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานของกรมฯ

(๑) ปัญหาเรื่องข้อร้องเรียนเกิดขึ้นเกี่ยวกับวิธีการปรับตำแหน่ง การแต่งตั้งและปรับโครงสร้างหน่วยงานไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น ซึ่งการร้องเรียนเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดความกังขาหรือสงสัยเกี่ยวกับอำนาจของการตัดสินใจของฝ่ายบุคคลหรือผู้บริหารระดับสูงได้

^๑ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, สายตรงอธิบดี, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก http://203.151.20.199/cad2011/cad_director/home/index.php (๗ ธันวาคม ๒๕๕๔).

(๒) ปัญหาการขาดหลักธรรมประจำใจของงานฝ่ายบริหารงานบุคคล ยังมีการใช้ธรรมะในการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งการกระทำเช่นนั้นย่อมก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในหลาย ๆ ด้าน

(๓) ปัญหาในเรื่องการเมืองในองค์กร ซึ่งข้อนี้ถือว่ามีความสำคัญมากกว่าข้ออื่น ๆ เพราะองค์กรนั้นย่อมมีปัญหาเรื่องการเมืองในองค์กรด้วยกันทั้งนั้น ขึ้นอยู่ที่ว่าจะมากหรือน้อย ซึ่งการมีเรื่องการเมืองในองค์กรนี้ย่อมก่อให้เกิดปัญหากับการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของกรมฯ เมื่อมีปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ มากมายอันเกิดจากความไม่เป็นธรรม ปัญหาการเมืองการใช้ระบบพวกพ้อง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลขาดการนำหลักธรรมมาใช้ในองค์กร จึงก่อให้เกิดความวุ่นวายขึ้น เมื่อคุณธรรม ศีลธรรม จริต ประเพณี สิ่งดีงามเหล่านี้สูญสิ้นไป จึงต้องใช้หลักกฎหมายเข้ามาควบคุม เช่น การสืบสวน สอบสวน เพื่อหาหลักฐาน และลงโทษผู้กระทำความผิด โดยการสั่งย้าย ตำแหน่งหน้าที่ราชการ การพักราชการ หรือการให้ออกจากราชการ

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของกรมฯ จากการสัมภาษณ์บุคลากรของกรมฯ ให้มีความสำคัญกับการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนา มาปรับใช้ในองค์กร โดยการเลือกหลักธรรมให้เหมาะสม ระหว่างบุคคลและงาน และจะต้องรู้ว่าหลักธรรมเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับอย่างไร ซึ่งกรมฯ ควรจะให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมเข้าวัดฟังธรรม หรือนิมนต์พระมาบรรยาย เพื่อให้บุคลากรได้รู้หลักธรรมทางพุทธศาสนา ในการนำมาประยุกต์ใช้ได้ถูกต้อง เช่น ผู้บริหารควรนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้เพื่อบริหารงานด้วยความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาควรนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ด้วยฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา จึงจะทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้

๒) ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารบุคคล

(๑) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ (๑) บุคลากรไม่เข้าใจระบบ HR ไม่มีการจัดอบรมให้บุคลากรของกรมได้ทราบ (๒) การจัดสรรงบประมาณกระจายไม่ทั่วถึง (๓) แผนการปฏิบัติงานของกรมมีการปรับเปลี่ยนบ่อย (๔) การจัดสรรโครงสร้างองค์กร ปรับตามความพึงพอใจ มากกว่าความถูกต้อง

(๒) แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการบริหารบุคคล ได้แก่ (๑) ควรให้มีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม (๒) ควรมีการพิจารณาแผนและผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเงินงบประมาณในแต่ละปี (๓) แผนการปฏิบัติงานไม่ควรจะปรับเปลี่ยนบ่อย เพราะส่งผลกระทบกับการปฏิบัติงาน (๔) ควรจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เพื่อความโปร่งใส ถูกต้อง เป็นธรรม

๓) จุดเด่น ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้แก่ (๑) บุคลากรมีทักษะความรู้ความสามารถ (๒) มีผลงานที่ชี้วัดได้ (๓) สามารถให้บริการภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้

๔) จุดด้อย ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้แก่ (๑) มุ่งพัฒนาความรู้และผลงานแต่ไม่ มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจของคน (๒) ขาดการนำหลักธรรมของกรมฯ มาปฏิบัติ (๓) มีระบบอุปถัมภ์ มากกว่าระบบคุณธรรม

จากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์พบว่า ส่วนใหญ่ตอบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและ อุปสรรค คือการสร้างคุณธรรม และความโปร่งใส โดยให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลัก คุณธรรม จริยธรรม จะต้องสร้างความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความยึดหยุ่นในตัวหลักคุณธรรม โดยมองที่เหตุและผล ความเป็นธรรมชาติของคน สร้างความมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจ และปรับ ทักษะที่ดี เน้นหลักการอยู่ร่วมกัน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตา ต่อกัน และรู้เท่าทันโลก การนำหลักคุณธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่า หลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ มีหลักการบริหารที่คล้ายคลึง การหลักการบริหารบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จากในคัมภีร์พระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้า ได้นำหลักการบริหารบุคคล โดยใช้หลักการบริหารพุทธบริษัท ๔ หลักการปกครองบุคคลโดย หลักธรรมมาธิปไตย คือ ยึดธรรมเป็นหลัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้การบริหารบุคคลเชิงพุทธ

(๑) การบริหารบุคคลต้องยึดหลักสมรรถนะตามแนวพุทธ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการ คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง การกำหนดระบบค่าตอบแทนจะต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนด ค่านิยมใหม่ของข้าราชการและคนในสังคม การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จึงจะทำให้ผู้คน ไม่มุ่งแต่แสวงหา ผลประโยชน์แก่ตัวเอง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เห็นแก่ศีลธรรมอันดีงาม และสร้างผลงานให้ โดดเด่นเป็นประจักษ์

(๒) ควรจัดให้มีการฝึกอบรม หลักสมรรถนะเชิงพุทธ (Buddhist Human Resource Competency—BHRC) คือการยึดหลักสมรรถนะเดิมที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานให้โดดเด่น บุคคล ต้องมีความรู้ ความสามารถ แต่ยังขาดการพัฒนาจิตใจในเชิงพุทธ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ มี ค่านิยม และพฤติกรรมต่าง ๆ มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน องค์กรประกอบการพัฒนาจะต้องครบถ้วนทั้ง ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพและทางธรรม การใช้ การประเมินผลงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการให้ทุนให้โทษทั้งผลงานและพฤติกรรมตามสมรรถนะเชิงพุทธ การพัฒนาระดับกลุ่มเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยมีค่านิยมและสมรรถนะใหม่เป็นแกนกลางที่ต้อง ยึดถือร่วมกัน และการพัฒนาระดับองค์การ เพื่อให้การพัฒนาครอบคลุมทุกระบบย่อยในองค์กร

(๓) ควรจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมการพัฒนาบุคคลเชิงพุทธ หรือ มอบหมายหน้าที่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลมากกว่าเดิม ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่เหมาะสมกับการเป็นนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธด้วย เช่น การมีหลักธรรมกัลยาณมิตร หลักคุณธรรม จริยธรรม หลัก จรรยาข้าราชการ และดำเนินงานบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียง และหลักธรรมทางพุทธ ศาสนา เช่น หลักการครองตน หลักการครองคน และหลักการครองงาน เป็นต้น

๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

- (๑) ในการบริหารงานทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมีความรู้ และคุณธรรม ด้วยกันทั้งสองฝ่าย จึงจะทำให้การทำงานมีความสุข และบรรลุผลตามเป้าหมาย
- (๒) ควรนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาปรับใช้ เพื่อลดปัญหาการเมืองในองค์กร
- (๓) ควรจัดให้มีการอบรม/สัมมนา หลักสูตรแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ หลักสูตร อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ ได้เข้าใจทั่วกัน
- (๔) ควรจัดกิจกรรมให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดเป็นรายบุคคลให้กับ ส่วนราชการ เป็นการเฉพาะรายหน่วยงาน เพื่อเป็นการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ของส่วนราชการ อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และกิจกรรมส่งเสริมความเข้มแข็งในการมีส่วนร่วมของข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อขับเคลื่อนระบบ ข้าราชการ แบบบูรณาการ
- (๕) ควรจะมีโปรแกรมระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับ พ.ร.บ. ข้าราชการฉบับใหม่ สำหรับใช้ในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลตัวชี้วัด

๕.๒.๓ ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

- (๑) ควรจัดอบรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ให้กับข้าราชการ และรณรงค์ การนำ หลักพุทธธรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง
- (๒) สนับสนุนการเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ จริยธรรมในองค์กร พร้อมทั้งการ ปลุกจิตสำนึกที่ดีให้กับข้าราชการ
- (๓) ควรมีการติดตามและประเมินผล ในการจัดกิจกรรมทุกครั้งเพื่อจะได้ทราบถึง ผลลัพธ์ หรือความพึงพอใจของแต่ละบุคคล
- (๔) ควรมีการจัดประกวดข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้าง ที่ทำคุณงามความดี และ มอบรางวัลเกียรติคุณ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน

(๕) การบูรณาการพุทธศาสตร์เข้ากับศาสตร์อื่น ๆ ถือว่าสำคัญ ศาสตร์ทั้งหลายสอนให้คนมีความรู้ในการประกอบอาชีพ ส่วนศาสนาสอนให้คนรู้ว่าอะไรควรไม่ควร ศาสตร์สอนคนให้เป็นคนเก่ง ศาสนาสอนคนให้เป็นคนดี ถ้าทั้งศาสตร์และศาสนาร่วมมือกัน ในองค์กรก็จะได้นคนที่ทั้งเก่งและดี

๕.๒.๔ ข้อเสนอแนะทางในการทำการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

- (๑) ควรมีการศึกษา หรือ การวิจัยที่เกี่ยวกับหลักสมรรถนะเชิงพุทธ
- (๒) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้จริงในการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (๓) ควรมีการศึกษา หรือสนับสนุนงานวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการพุทธศาสนาเข้ากับศาสตร์ต่างๆ ให้กว้างขวางมากกว่านี้



บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. เอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Sources)

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

_____. ปกรณวิเสศภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาปกรณวิเสศโส. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์วิญญาน, ๒๕๓๕.

มหาหมกุฏราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกพร้อมอรรถกถา แปล ชุด ๕๑ เล่ม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาหมกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ข. เอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Sources)

(๑) หนังสือ :

กนก แสนประเสริฐ. หลักบริหารเชิงพุทธศาสตร์. กองพุทธศาสนสถาน : สำนักงาน

พระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐.

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. หลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

สำนักงานเลขาธิการ : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ๒๕๕๑.

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. แผนกลยุทธ์การบริหารกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๕).

ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๓. สำนักงานโครงการพิเศษ : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ๒๕๕๓.

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ (พ.ศ. ๒๕๕๔ –

๒๕๕๖). สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ, กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๔.

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. คู่มือการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณการกรมตรวจบัญชี

สหกรณ์, ม.ป.ป. ๒๕๕๕.

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. เส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน. กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล : สำนัก

บริหารกลาง, ๒๕๓๓.

กิริติ ชัยยังง. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท

มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด, ๒๕๔๘.

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ และคณะ. ผู้แปล กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์. การบริหาร

ทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐.

จิระ หงส์คารมภ์, แนวคิดและหลักการ ขอบข่าย ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓๑.

นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๓.

จุฬารัตน์ เอื้ออำนวย, ทิศทางการวางแผนกำลังคนเพื่อรองรับการอำนวยความสะดวกในทศวรรษหน้า :

รายงานการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๑, กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

จำเนียร ทรงฤกษ์, ชีวประวัติพุทธสาวก ประวัติพระอัครริยะมหาเถระเมื่อครั้งพุทธกาล เล่ม ๑.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒.

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์, การบริหารงานบุคคลในองค์การทางการศึกษา, ภาควิชาการบริหารทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, ๒๕๓๑.

ดิน ปรัชญพทุธิ์, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด

(มหาชน), ๒๕๔๕.

คนัย บุคณาคและคณะ, โครงการวิจัยการปรับปรุงระบบราชการ : เงินเดือนและค่าตอบแทน, กรุงเทพมหานคร :

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๒๘.

ดำรงศักดิ์ ชัยสนธิ และประสาน หอมพูล, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๖, กรุงเทพมหานคร :

โสภณการพิมพ์, ๒๕๔๔.

ทวี ฌนีสายและจารีรักษ์ วีระหงส์, การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศูนย์

ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๓.

นรา สมประสงค์, แรงจูงใจ, ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.

นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔.

ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.

ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

ธัญญา ผลอนันต์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๓.

บุญทัน ดอกไธสง, การจัดองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์

ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๓.

บุญมี แท่นแก้ว, จริยธรรมกับชีวิต, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๒.

ประยงค์ สุวรรณบุบผา, รัฐปรัชญา แนวคิดตะวันออก-ตะวันตก, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์

โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๑.

พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร : อรุณสภา, ๒๕๔๕.

พระครูถุณยานสิทธิวัฒน์ (สมาน พรหมอยู่ / กัลป์ยานธัมโม), เอตทัคคะในพระพุทธศาสนา.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๘.

พระเทพเวที (ประยุต ปยุตโต), การศึกษาที่สากลบนพื้นฐานแห่งภูมิปัญญาไทย, กรุงเทพมหานคร :
อมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป, ๒๕๓๔.

พระเทพเวที (ประยุต ปยุตโต). พุทธบริษัทกับพระธรรมวินัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญา, ๒๕๓๒.
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ. พิมพ์ครั้งที่ ๗.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐.

_____. พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท สี่อตะวัน จำกัด, ๒๕๔๕.

_____. จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร พุทธศาสนากับการพัฒนาคน. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิ
พุทธธรรม, ๒๕๓๖.

_____. ธรรมบุญชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๑.

_____. พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท เอส. อาร์. พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

พระธรรมโกศาจารย์ ศ.(ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

พระราชญาณวิสิฐ วิ. (เสริมชัย ชยมงคลโล). การบริหารวัด. ราชบุรี : วัดหลวงพ่อดศีลธรรมทายาราม,
๒๕๔๘.

พระมหาธรรมรัต อริยธมฺโม. การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักปรัชญาศาสนาที่มีในพระไตรปิฎก. กรุงเทพมหานคร :
ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์สุรวัดน์, ๒๕๔๓.

พระสัทธัมมะโชติกะ ธมฺมาจริยะ. วิถีมุตตะสังคหะ ภูมิอตุกกะและปฏิสนธิอตุกกะ. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์วิสุทธิ, ๒๕๔๐.

ไพบูลย์ ช่างเรียน. วัฒนธรรมการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๒.

บดินทร์ วิจารณ์. หมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.ร, ๒๕๕๑.

บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : อมการพิมพ์, ๒๕๔๓.

บุญทัน ดอกไธสง. หลักการบริหารองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๒๘.

ประเวศ มหารัตน์สกุล. กลยุทธ์การบริหารค่าจ้างเงินเดือน. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๕.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระพุทธเจ้าสอนอะไร (what the Buddha taught).

แปลโดย ร.ศ.ชูศักดิ์ ทิพย์เกสรและคณะ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร :

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเรชั่น, ๒๕๔๕.
- วิเชียร วิทยอุดม. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชนัชนาการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๐.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. **ปรัชญาและพัฒนากาการการบริหาร**. ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา (หน่วยที่ ๑). นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๔.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร, ๒๕๕๐.
- หลวงเทพดรณานุกิษฐ์ (ทวิ ธรรมชัย). **ธาตุปฐพีพิภคา หรือ พจนานุกรม บาลี – ไทย** แพนกชาติประกอบด้วยหลักไวยากรณ์ขั้นสูง. มหาเมกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘.
- สถิต มังกรแก้ว. **จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร**. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๕๐.
- สนิท ศรีสำแดง. **พระพุทธศาสนา : กระบวนทัศน์ใหม่**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์, ๒๕๔๔.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธีระฟิล์ม, ๒๕๔๒.
- สมเด็จพระมหาสมเ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **วินัยมุข (เล่ม ๓) หลักสูตรนักรธรรมชั้นเอก**. พิมพ์ครั้งที่ ๒๘. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาเมกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๖๖ ๑๑.
- สมาน รังสิโยภยญ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๒๒.
- สมาน รังสิโยภยญ์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ, ๒๕๔๔.
- เสนาะ ดิเียว. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๕.
- แสวง อุดมศรี. **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๐.
- สุกิจ จุลละนันท์. **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๑๐.
- สุนันทา เลานันท์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.
- สุภาพร พิศาลบุตร และ ชยยุทธ เกษสาคร. **การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม** พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิ เอ พรินติ้ง จำกัด, ๒๕๔๖.
- สำนักงาน ก.พ. **การบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๘.

สำนักงาน ก.พ. การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร :

สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๗.

สำนักงาน ก.พ. คู่มือปฏิบัติงานบุคคล ว่าด้วยการเลื่อนตำแหน่ง. สำนักตรวจสอบและประเมินผล

กำลังคน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๘.

สำนักงาน ก.พ. คู่มือปฏิบัติงานบุคคล ว่าด้วยการแต่งตั้งการประจำส่วนราชการ การให้ได้รับ

เงินเดือนในอัตราค่าจ้างทดแทน การพักราชการ การให้ออกจากราชการไว้ก่อน. สำนัก

ตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๘.

สำนักงาน ก.พ. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๕๑.

สำนักงาน ก.พ. คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ. นนทบุรี : ประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๕๓.

สำนักงาน ก.พ. แนวทางการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ. สำนักงานวิจัยและพัฒนา

ระบบงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๙.

สำนักงาน ก.พ. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับจริยธรรมของข้าราชการ. ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม, ม.ป.ป.

สำนักงาน ก.พ.ร. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์พรินต์ติ้ง

แอนด์พับลิชชิง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๑.

สำนักงาน ก.พ.ร. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร :

วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด, ๒๕๕๔.

อนันต์ เกตุวงศ์. การบริหารการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓.

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพมหานคร :

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๘.

อาภัสสรี ไชยคุณา. การบริหารงานบุคคล. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

อำนาจ เจริญศิลป์. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส.

พรินต์ติ้ง เฮาส์ จำกัด, ๒๕๔๓.

(๒) ลัทธิ :

จิตติมา เอื้อทิพย์สกุล. นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร,

วันจันทร์ ที่ ๑๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.

จิณรัชฎา หงส์ทอง. นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร,

วันจันทร์ ที่ ๑๙ ธันวาคม ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๕.๓๐ น.

ประสพสิน แม้นทิม. รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร,

วันพุธ ที่ ๔ มกราคม ๒๕๕๕ เวลา ๐๘.๓๐ น.

ประสพสุข พุ่มทิน. นิติกรปฏิบัติการ. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันอังคาร ที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.

ผาณิต บุรณ์โกลา. ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนา. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันพุธ ที่ ๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๖.๓๐ น.

พุทธมาศ วัชรินทร์พร. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันอังคาร ที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๓.๐๐ น.

ภาวิณี สุรอด. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันจันทร์ ที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๘.๓๐ น.

มะลิวัลย์ ขอฟิ่งลาภ. นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันพฤหัสบดี ที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.

วรเทพ ไททวิโรจน์. ที่ปรึกษากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันจันทร์ ที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๐.๐๐ น.

วนิดา เอี้ยงกฤษกร. นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันศุกร์ ที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๔๕ น.

ศิริรัตน์ บุญประเสริฐ. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันพุธ ที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๔ เวลา ๑๕.๓๐ น.

สมชาย ศิริรุ่งกิจ. ที่ปรึกษากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันจันทร์ ที่ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๑.๐๐ น.

สมรศักดิ์เกิดกฤษฐานนท์. รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันศุกร์ ที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๐.๓๐ น.

สุกัลยา สาธร. นักทรัพยากรบุคคล. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันพฤหัสบดี ที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๐๕.๐๐ น.

สุขพรรษา สีแดง. นักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันอังคาร ที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๖.๓๐ น.

สุรีย์ หนะโสภิตานนท์. อธิบดีข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันพุธ ที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๒.๐๐ น.

อมรรัตน์ ศิริบูรณ์. นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันจันทร์ ที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๒.๐๐ น.

อากัสสร ลิ้มตระกูล. หัวหน้ากลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์. ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร, วันพฤหัสบดี ที่ ๕ มกราคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๓.๐๐ น.

อูดาการ กุหาถนเหลื่อง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ, ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร,
วันพฤหัสบดี ที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.
เอื้ออารีย์ จิตต์ตรง, หัวหน้ากลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม, ณ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
กรุงเทพมหานคร, วันอังคาร ที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๓.๓๐ น.

(๒) บทความ / วารสาร :

สำนักงาน ก.พ. “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์”. เอกสารประกอบการ

สัมมนา เรื่อง สมรรถนะสำหรับข้าราชการ. (๑๑ มกราคม ๒๕๕๔) : ๒๓.

สำนักงาน ก.พ. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.อี.พี. จำกัด, ๒๕๕๔.

(๓) เว็บไซต์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **Hot Issue**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://www.cad.go.th/cadweb_org/main.php?filename=index1 (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/personnel/main.php?filename=savasdakan> (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **การสรรหาผู้ปฏิบัติงานสอบบัญชีภาคเอกชน**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://www.cad.go.th/main.php?filename=private_02 (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **ขั้นตอนการคัดเลือก**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/personnel/main.php?filename=vina03> (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **ผังโครงสร้างการบริหาร**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://www.cad.go.th/cadweb_org/main.php?filename=cad_structure (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ**. กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล.

กรุงเทพมหานคร : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, ม.ป.ป. ; [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://personnel.cad.go.th/main.php?filename=poom> (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th/ewtadmin/ewt/personnel/main.php?filename=sanha> (๕ มีนาคม ๒๕๕๕).

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **สายตรงอธิบดี**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://203.151.20.199/cad2011/cad_director/home/index.php (๓ ธันวาคม ๒๕๕๔).

สำนักงาน ก.พ. **คำตอบแทนในระบบราชการ**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000964> (๑๔ มีนาคม ๒๕๕๕).

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **หลักชาวพุทธ**. (ธรรมะบรรยาย). [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.chaobuddha.com/profile03.php> (๒๐ มีนาคม ๒๕๕๕).

สมิทธิพล เนตรนิมิต. “ภิกษุณีกับการพัฒนาศักยภาพสตรีในพระพุทธศาสนา”. บทความวิชาการ. ๒๕๕๑, [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://phrae.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=713&articlegroup_id=104 (๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕).

สำนักงาน ก.พ. **การดำเนินการทางวินัย**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/ocscms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000879> (๑๔ มีนาคม ๒๕๕๕).

สำนักงาน ก.พ. **หลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคล มีอาชีวภาครัฐ**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/ocscms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0001816> (๑๔ มีนาคม ๕๕๕).

อจธรา สังข์สุวรรณ, **บทความวิชาการเรื่องการบริหารงานบุคคล**, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก <http://www.krucenter.net/UserFiles/File/new/n386.pdf> (๑๓ มีนาคม ๒๕๕๕).

(๔) วิทยานิพนธ์ :

กานทิพย์ ชาติวงศ์, “การศึกษาความต้องการสวัสดิการของครู โรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียน : ศึกษาเฉพาะ โรงเรียนเอกชนประเภทศิลปศึกษาและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๗.

จันทร์รัตน์ ศรีสง่า. “กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ๒๕๔๘.

ชุดิพงษ์ ไตรโลกา. “ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพระ ๕ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

ตรีรัตน์ ปิ่นประยงค์. “การศึกษาบทบาทของอุบาสกอุบาสิกา ในการบำรุงพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะกรณี การบำรุงพระพุทธศาสนาของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สาขางานธุรกิจระบบส่ง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

ณาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

พระครูปลัดอาทิตย์ อดุลเวที (ซองดี). “การศึกษาแนวคิดและวิธีการปกครองคณะสงฆ์ของพระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) : ศึกษาเฉพาะกรณีพระสังฆาธิการในเขตการปกครองภาค ๒”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระมหาเกียนเฮง ทุมมสาโร (แซ่ลี). “พุทธวิธีการบริหารคณะสงฆ์ในพระพุทธรศาสนาเถรวาท :

ศึกษาเฉพาะกรณีการใช้หลักอุเบกขา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต**. บัณฑิต

วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

พระมหาไพฑูริย์ วิบุโล (เลิศฤทธิ์ธนะกุล). “การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเสนาสนะในพระพุทธรศาสนา”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ

ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

พระมหาภัทรภูวไนย ภาทภูริ (ยิมเกิด). “ศึกษาบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของพระราช

ปัญญาเวที (ริต ริตเวที)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระมหาอุทัยชัย วชิราเมธี (บุญถึง). “บทบาทในการรักษาพระธรรมวินัยของพระธรรมปิฎก

(ป.อ.ปยุตโต) : ศึกษาเฉพาะกรณีธรรมกาย”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิต

วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระมหาสุชนา โรจนญาโณ (ยาสุกแสง). “การศึกษบทบาทของพระมหาโมคคัลลานเถระในการ

เผยแผ่พระพุทธรศาสนา” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย :

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระศักดิ์ดา วิสุทธิญาโน (มรดา). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธรศาสนา”. **วิทยานิพนธ์**

พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระสุเมธ สุเมธ (นพดลจินดา). “ศึกษาเปรียบเทียบบทบาทในการส่งเสริมพระพุทธรศาสนาของนัก

ธุรกิจ ในสมัยพุทธกาลกับปัจจุบัน : ศึกษาเฉพาะกรณี ดร.บุญยง ว่องวานิช”. **วิทยานิพนธ์**

พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

ประสงค์ เอี่ยมเวียง. “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒”.

วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๘.

วนิดา ฉายาสุตบุตร. “การศึกษาวิเคราะห์บทบาทของพระนางสามาวดีที่ปรากฏในคัมภีร์

พระพุทธรศาสนาเถรวาท”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

วิวรรธน์ สายแสง. “การศึกษาเปรียบเทียบพระวินัยของภิกษุในพระพุทธรศาสนาเถรวาท : ศึกษา

เฉพาะกรณีปาจิตติย์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

วิสุทธิ ขวัญพุกภัย. “การศึกษารวมของพุทธรศาสนาที่สามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลในองค์กร

ธุรกิจ”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๘.

รัตน์ะ วรบัณฑิต. “การบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ”. สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต.
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.

อนุกุล บุญรักษา. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภวาม๔ ของกองบัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๓๑”.
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

๒. ภาษาอังกฤษ

Brian E. Beeker, Mark A. Huselid, and Dave Ulrich. **The HR Score card : Linking People, Strategy, and Performance.** United States of America : Harvard Business School Press, 2001.

Dale S. Beach. **The Management of People at Work.** New York : Mc Grow - Hill, 1965.

Dale Yoder. **Personnel Management and Industrial Relations.** New York Prentice-Hall, Inc. 1948.

Druck , Peter F. **Management : Tasks responsibility practice.** New York : Harper-Row, 1974.

Herbert A. Simon. **Administrative Behavior.** New York: Macmillian, 1947

Harry & Bowin. **Human Resource and Technology.** Manchester University, UK : Human Resource. Employment and Development volume 2

Maslow, Abraham H. **Motivation and Personality.** New York : Harper and Row Publisher, 1954.

Nigro, Felix. A., and Nigro Lloyd. **The new public personal administration.** (Illinois : F.E Peacock Pubeshers, 1977.

Robbins, Stephen P.and Coulter,M. **Management.** New Jersey : Prentice Hall International, Lnc, 2002.

Stephen P. Robbins. **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications.** Englewook Cliffs, N.J. : Pretice – Hall, 1993.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
สรุปผลการสัมภาษณ์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการดำเนินการวิจัย ๒ รูปแบบ คือ รูปแบบที่ ๑. ใช้การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และ ๒. ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ใช้ข้อมูลการวิจัย

ซึ่งในส่วนนี้เป็นการสรุปผลการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามสัมภาษณ์เชิงลึก ๔ กลุ่ม ได้แก่ (๑) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (๒) กลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (๓) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) (๔) กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล (กองการเจ้าหน้าที่) จำนวน ๒๐ ท่าน ดังนี้

๑) นายประสพลิน แม่นทิม	รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
๒) นางสาวสมรึก เกิดกฤษณานนท์	รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
๓) นางผาณิต บุรณ์โกลา	ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนา
๔) นายวรเทพ ไวยาวิโรจน์	ที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์
๕) นายสมชาย ศิริรุ่งกิจ	ที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์
๖) นางสาวสุรีย์ หนะโสภิตานนท์	อดีตข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
๗) นางภาวิณี สุรอด	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๘) นางอมรรัตน์ ศิริบุรณ์	นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ
๙) นางสาวสุขพรธยา สีแดง	นักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ
๑๐) นางสาวอุดาการ กุหลาบเหลือง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๑๑) นางสาวพุทธมาศ วัชรินทร์พร	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
๑๒) นางสาวศิริรัตน์ บุญประเสริฐ	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
๑๓) นางสาววนิดา เอี้ยงกฤษณ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๑๔) นางสาวจิณัฏฐิศา หงส์ทอง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
๑๕) นางสาวจิตติมา เอื้อทิตยสกุล	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
๑๖) นางสาวมะลิวัลย์ ขอฟึ้งลาก	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๑๗) นางสาวสุกัลยา สาธร	นักทรัพยากรบุคคล
๑๘) นางอภัสสร ลิมตระกูล	หัวหน้ากลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
๑๙) นางสาวเอื้ออารีย์ จิตต์ตรง	หัวหน้ากลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม
๒๐) นายประสพสุข พุ่มทิม	นิติกรปฏิบัติการ

๕.๑ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้บริหารราชการ

ลำดับที่ ๑ : ผู้ให้สัมภาษณ์	นายประสพสิน แม้นทิม
ตำแหน่ง	รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
สถานที่สัมภาษณ์	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์	วันพุธ ที่ ๔ มกราคม ๒๕๕๕ เวลา ๐๘.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ คือ ต้องการให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน พร้อมให้บริการกับลูกค้าภาคสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์ต่อมวลสมาชิก ส่วนระดับผู้ปฏิบัติงานต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเองของการให้บริการต่อสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร รวมถึง คุฏบัตินี้ เกษตรกร ที่ทำบัญชีต้นทุน ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องรู้ตามมาตรฐานสายอาชีพ การพัฒนาคน มี ๒ กลุ่มใหญ่ ได้แก่ (๑) การเพิ่มประสิทธิภาพต้องมีการอบรม เช่น การสัมมนา ต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการอบรมภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ (๒) การเพิ่มประสิทธิผลเมื่อส่งคนไปอบรมจากภายนอกหน่วยงานแล้วนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในที่ทำงาน ต้องทำผลงานให้เกิดประโยชน์กับลูกค้า เช่น การตรวจบัญชีสหกรณ์ก็ต้องรู้จุดอ่อน และจุดแข็ง ของการตรวจบัญชี ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการ ต้องทำให้มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารงานบุคคล ได้ดำเนินการตามหลัก SWOT ซึ่งมีจุดแข็งคือ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการให้บริการ ในด้านไอที ให้มีโอกาพัฒนาตัวเอง

การใช้หลักธรรมาภิบาลในองค์กร ยึดหลักคุณธรรม การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีสหกรณ์ ประชาชนหรือองค์กรภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงาน และการทำงานในองค์กร และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น จะเกี่ยวข้องกับสหกรณ์กลุ่มเกษตรกร ประชาชนโดยตรง และการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณราชการ ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมที่ในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เช่น นิมนต์พระมาเทศน์ ที่กรมฯ หรือให้จัดไหว้พระ ฟังธรรม นั่งสมาธิ ตามวัดต่าง ๆ เพื่อเป็นการอบรมทางด้านจริยธรรม

หลักประสิทธิภาพสูงสุด คือ การบริหารคน บริหารงาน บริหารเงิน ต้องมีหลักการบริหาร ดังนี้ (๑) ทุกคนต้องรู้จักตัวเอง (๒) ต้องมีการวางแผนให้สอดคล้องกับเงินที่มีอยู่ (๓) อยู่ด้วยกันแบบพี่น้อง พูดยกย่อง ปรีกษารื้อกัน และ (๔) สอนให้คนคิดดี ทำดี เพื่อให้งานราบรื่น

การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง ได้ปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานที่ ก.พ.กำหนด และกรอบมาตรฐานที่กลุ่มทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดขึ้นมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ และการพัฒนาคน ต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ส่วนคนที่ยังมีทักษะไม่มาก ก็ต้องมีการส่งเสริมทักษะความรู้ให้เขาเข้าใจ เพื่อมีความสุขในการทำงาน รวมทั้งแผนการทำงานก็ต้องชัดเจน ต้องชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในภาระหน้าที่การทำงาน สำหรับการวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน แบ่งเป็น 2 สายงาน ได้แก่ (๑) สายงานสนับสนุน (๒) สายงานปฏิบัติงานตามภารกิจ ทั้ง 2 สายงานนี้ ต้องทำงานประสานกัน สายงานสนับสนุน กลุ่มตำแหน่งในสายงานที่มีลักษณะงานในการช่วยปฏิบัติ หรือสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก

ด้านสวัสดิการ กรมฯ มีหน่วยงานสหกรณ์ออมทรัพย์อยู่ ข้าราชการและพนักงานราชการก็สามารถใช้บริการส่วนนี้ได้ และกลุ่มสวัสดิการจากหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ก็มีสวัสดิการให้ด้วยเช่นกัน ซึ่ง ๒ หน่วยงานนี้ ก็สามารถแก้ปัญหาความเดือดร้อนในเบื้องต้นได้ ส่วนการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน คนที่ทำดีมีผลงานโดดเด่นต้องมีรางวัลเกียรติคุณให้เขาเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มองว่าผลงานและค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินไม่ได้เป็นเกณฑ์ชีวิตที่แท้จริง ที่จะบ่งชี้ว่าบุคคลนั้นทำงานดีหรือไม่ดี เพราะการประเมินวัดค่าหลายอย่าง เช่น วัดจากทัศนคติ วัดจากพฤติกรรม และวัดจากผลงาน ดังนั้นแผน และผลการปฏิบัติงาน ดำเนินไปได้ ถือว่าบรรลุในแง่ผลงาน คือ คนมีการทำงานตามเป้าหมาย คนและงานไปด้วยกัน

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล คือ ยึดหลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ในการบริหารงาน ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ในการปกครองคน หรือการบริหารจัดการงานต่าง ๆ สำหรับหลักธรรมในการพัฒนาคน ควรยึดหลักที่ว่า “คนเป็นที่พึ่งแห่งตน” คือต้องช่วยตัวเองก่อน แล้วถึงจะให้ผู้อื่นช่วย และการยึดหลักไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีความเที่ยงตรง

ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีมีฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา คือหลักอิทธิบาท ๔ และเป็นหลักธรรมที่ควรนำมาใช้ในการดำเนินชีวิต อันเป็นหลักธรรมที่นำมาซึ่งความสำเร็จซึ่งสอนให้รู้จักพอใจในงาน มีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ในงาน และการไตร่ตรองหาเหตุผล

**ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ**

แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงานบุคคล บรรลุผลตามแนวทางพุทธธรรมได้นั้น เพราะการใช้หลักพุทธธรรมในการดำเนินงานเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จได้

จุดอ่อนในการบริหารงานของกรมฯ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร งบประมาณ และ บทบาทผู้นำ/ระเบียบปฏิบัติงาน/นวัตกรรมการทำงานต่างๆ ที่จะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล การจัดสรรโครงสร้างอัตรากำลังคน ไม่เหมาะสมกับงาน กับสายงานอาชีพ มีระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล การปรับเปลี่ยนโครงสร้างอัตรากำลังคนทั้งองค์กร จะต้องมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างงานและคนของแต่ละหน่วยงาน เพื่อวางระบบงานให้ถูกต้องเป็นธรรม และเป็นมาตรฐาน ในระบบอุปถัมภ์นั้นย่อมมีอยู่ในระบบราชการแทบทุกที่ หากจะต้องใช้ระบบอุปถัมภ์เพื่อกระทำการสิ่งใดก็จะต้องมีระบบคุณธรรมในการกระทำการสิ่งนั้นด้วย เช่น การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคล ไม่ใช่ดูที่ความพึงพอใจหรือพรรคพวกเพียงอย่างเดียว แต่ต้องดูที่ผลงาน สายงานอาชีพด้วย

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

(๑) ด้านผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในระดับเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งกัน หรือแข่งขันกันโคตรโคตร

(๒) ด้านผู้ปฏิบัติงาน ต้องรู้จักหน้าที่ของตัวเอง มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของตัวเอง ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

แต่ละคนต้องรู้จักยึดหลักคิดดี พูดดี ทำดี รู้จักนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ ให้มีการยืดหยุ่นระหว่างหลักการ และหลักธรรม เพื่อความสันติสุขในการทำงาน

..... ผู้วิจัย
(นางสาวจันทร์จิรา จันทรมณี)

นิติศาสตรบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา

..... ผู้ให้การสัมภาษณ์
(นายประสพสิน แม้นทิม)

รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ลำดับที่ ๒ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวสมรัก เกิดกฤษฐานนท์
 ตำแหน่ง รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วัน ศุกร์ ที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๐.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้เกิดเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญนั้น คือการวางวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องดูที่แผน และเป้าหมาย รวมทั้งคน และงานด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย มีการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่วนเรื่องของคน จะต้องมีการพัฒนาคน วางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน โดยการให้แต่ละหน่วยงานจัดทำโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน มานำเสนอ เพื่อดูว่าแต่ละหน่วยงานมีการทำอะไรบ้าง โดยดูจากวิธีการ ขั้นตอน ระยะเวลาการดำเนินงาน เพื่อจะได้ปรับคนให้เหมาะสมกับงาน หรือตามหน้าที่ของแต่ละคน

การพัฒนาบุคลากรให้มีหลักสมรรถนะสูง โดยส่วนตัวเห็นควรว่าควรจัดคอร์สพิเศษในการให้ความรู้โดยการจัดอบรมทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพการทำงานสูงขึ้น ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมฯ มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน แต่ยังมีส่วนที่เฉพาะภายในองค์กร ควรจะต้องออกไปภายนอกองค์กรบ้างเพื่อเป็นการเพิ่มทัศนคติที่ดี

หลักธรรมาภิบาล (Good Government) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พัฒนาองค์กร และบริหารจัดการองค์กร ภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยยึดมั่นในหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีงามให้คนในองค์กร และเป็นต้นแบบที่ดีให้กับสหกรณ์ และประชาชน ส่วนการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เช่น กิจกรรมนมนต์พระมาเทศน์ภายในกรมฯ กิจกรรม ไหว้พระ ๕ วัด ช่วยงานสาธารณประโยชน์

การพัฒนาคนให้มีความสุข และทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการทำงาน เกี่ยวกับครอบครัว เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรี เน้นการเป็นผู้ให้ มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน เพื่อให้เขาทำงานมีความสุข ให้เขารู้หน้าที่ของตนเอง และให้เขารู้จักการเป็นผู้ให้การจัดสวัสดิการ คุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรของกรมฯ ให้สวัสดิการโดยอำนวยความสะดวกทั้งเรื่องงาน และเรื่องสังคม เช่น เขามีงานเราก็ซื้อของให้เขา การสร้างขวัญกำลังใจ หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น การโยกย้าย กรมฯ ก็มีสวัสดิการให้เกี่ยวกับที่พักเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ให้เลือกว่าต้องการจะย้ายไปที่ไหนตามความสมัครใจของเขา

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลถือว่าสัมฤทธิ์ผล แต่ควรจะศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายยังขาดการติดต่อประสาน เช่น การปรับโครงสร้างอัตรากำลังคน จะต้องมีส่วน กระบวนการอะไรบ้าง การติดต่อประสานงาน ในแต่ละหน่วยงาน จุดแข็งหรือข้อดี ของกลุ่มบริหารงานบุคคล คือ มีความมุ่งมั่นในการทำงานที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผล ส่วนจุดอ่อนนั้น คือ ต้องทำตามทีนายสั่ง กระบวนการ ระเบียบการ ต้องชี้แจงตอบคำถามให้กับผู้อื่นทราบ และรู้สึกดี ขณะที่เขาเดือดร้อน

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่จะนำมาใช้ในองค์กร คือ หลักของการเอื้ออาทร หลักการมีน้ำใจ การเป็นผู้ให้หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร คือ หลักของความถูกต้อง โปร่งใส ชัดเจน เน้นที่คนดีมีความรู้ความสามารถ ส่วนหลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานบุคคล คือ หลักของความถูกต้อง โปร่งใส ชัดเจน หลักธรรมที่จะนำมาพัฒนาคน คือ การให้ความรู้ ให้โอกาส มุ่งเน้นในการพัฒนาคนให้คนทำงาน โดยการฝึกทักษะความรู้ ความสามารถ และเป็นคนดี ซึ่งการการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีการประเมินตามหลักสมรรถนะ คือ ยึดมั่นในคุณธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบในงาน และการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ

หลักธรรมในการดำเนินชีวิต โดยส่วนตัวยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย มีการบริหารจัดการเงินอย่างประหยัด มีการวางชีวิตให้มีความมั่นคง หลังจากเกษียณอายุราชการไปแล้ว และมีความกตัญญูต่อบรรพบุรุษเน้นหลักการเป็นผู้ให้

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

แนวทางแก้ไขปัญหในการบริหารงานบุคคล คือเปิดใจกว้างรับฟังปัญหา เมื่อทราบแล้วก็ช่วยแก้ไข ตามที่เขาต้องการ หรือช่วยแนะนำหากไม่ถูกต้อง หรือเขากระทำในสิ่งที่ไม่ดี มีจุดบกพร่องก็แนะนำสั่งสอน สำหรับจุดอ่อนที่ควรแก้ไขภายในกรมฯ คือความสามัคคีภายในกรมฯ การสื่อสารกันภายในกรมฯ การรับผิดชอบหน้าที่ของตัวเอง เมื่อได้รับมอบหมายงานให้ทำ ไม่ทำให้งานนั้นให้เกิดความเสียหาย หากเกิดความผิดพลาดจากการละเลยหน้าที่ก็ต้องยอมรับผิด ไม่ควรแก้ตัว แต่ต้องแก้ไข ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล เพราะคนไม่ยอมรับการแก้ไขตัวเอง การเปิดโอกาส และให้อภัย เพื่อให้เขาได้ปรับปรุงตัวเอง ให้เขาแก้ไขไม่ใช่แก้ตัว เพื่อให้เขาได้ปรับปรุงตัวเองดีขึ้น หากไม่ปฏิบัติตามก็จะใช้วิธีเผด็จการ เพื่อให้เขาสำนึกผิดและไม่กระทำผิดอีก การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลบรรลุเป้าหมายได้นั้น จะต้องทำตัวให้เป็นต้นแบบที่ดี แล้วข้าราชการก็จะเดินตามแบบอย่าง

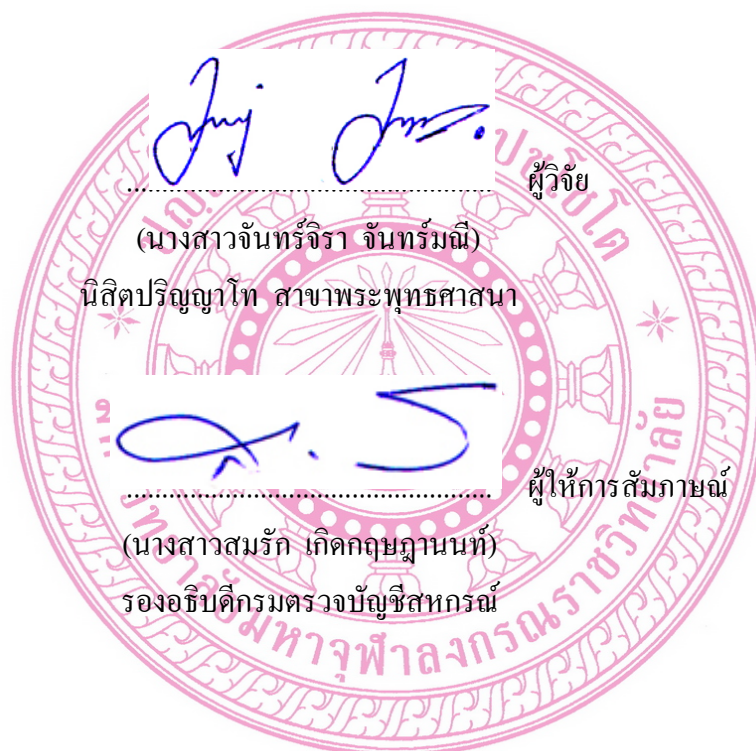
ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

คนต้องมีความรู้ (Knowledge) ต้องศึกษาฝึกฝน พัฒนา ต้องเปิดใจกว้าง มีความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม ต้องเป็นต้นแบบที่ดี ต้องมีหลักความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น เมื่อเขามีปัญหา ก็ช่วยเหลือให้เขาได้คลายทุกข์

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

ใช้หลักการเป็นผู้ให้ มีเมตตา มีคุณธรรม และมีเผด็จการบ้าง หากเขาไม่เชื่อฟัง หรือกระทำผิด เพื่อให้เขารับผิดชอบการทำงาน ให้งานบรรลุเป้าหมาย



ลำดับที่ ๓ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางผาณิต บุรณโกคา
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนา
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันพุธ ที่ ๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๖.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ คือ ต้องการเห็นความเข้มแข็งทางการเงินของสหกรณ์ที่นักวิจัยสร้างเครื่องมือทางการเงินขึ้นมาให้สหกรณ์ใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่สหกรณ์ให้สหกรณ์รู้สถานะทางการเงินของตัวเอง และนำไปสู่ความเข้มแข็งทางการเงินได้ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานมีมาก ถึงแม้ว่าจะมีคนน้อย แต่เนื่องจากคนที่มีอยู่มีศักยภาพในการทำงาน เพื่อผลิตงานออกมาให้ได้ตามเป้าหมาย ถึงผู้ใช้บริการส่วนประสิทธิผล คือรางวัลที่ได้รับมอบที่เป็นผลงานเด่นชัด ด้านการวางแผนและบริหารกรอบอัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับผู้บริหารเท่านั้น การบริหารคน บริหารงาน และบริหารเงิน มีการมอบหมายให้แต่ละคนรับผิดชอบงานตามหน้าที่ มีการวางแผนงานอย่างชัดเจนตามแผนโครงการ

การใช้หลักธรรมาภิบาลในองค์กร ถือว่ายังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ ถึงแม้ว่าการบริหารงานในองค์กร จะอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล แต่ยังขาดการนำไปปฏิบัติจริง ขาดจิตสำนึกที่ดี การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณราชการที่ดี จะต้องส่งเสริมการปลูกจิตสำนึกอย่างจริงจัง ด้านสวัสดิการ คุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร คือการทำงานอยู่ร่วมกันเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ให้เกียติกัน ทุกข์สุขร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสร้างขวัญกำลังใจ หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้มีความสุข คือ ต้องทำงานด้วยใจรัก มีความจริงใจในการทำงาน มีความไว้วางใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ให้เขาทำงานเต็มที่อย่างอิสระ

การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง ต้องมีการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างนักวิจัย ส่วนการพัฒนาคน ให้เขามีส่วนร่วมทำงาน เหมือนเขาเป็นเจ้าของงาน ให้งานตรงกับที่เขาถนัดตามความสามารถของเขา การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้บ่งบอกเกณฑ์ชี้วัดได้จริง ค่าคะแนนที่ได้รับอาจแตกต่างจากความเป็นจริง ซึ่งการประเมินต้องดูจากเหตุปัจจัยหลายด้าน แต่ในส่วนของกลุ่มวิจัยและพัฒนาเองได้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผน - ผลการปฏิบัติงาน และนำไปสู่ผู้ใช้บริการได้จริง ส่วนการบริหารงานบุคคลดำเนินการตามหลัก SWOT ดังนี้

- S (Strenght) = จุดแข็ง คือ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
 W (Weakness) = จุดอ่อน คือ ไม่กล้าที่จะทำในสิ่งที่ผิดให้ถูกต้อง
 O (Opportunity) = โอกาส คือ ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่ครองจำแบบผิด ๆ
 T (Thregh) = อุปสรรค คือ จากภายนอกมองภาพลักษณ์กรมตรวจฯ ดี มีมาตรการเชิงรุก

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

ในองค์กร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ บริหารจัดการทางการเงินและการบัญชี ภายใต้หลักธรรมาภิบาลในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องดูที่ผลงาน และต้องประเมินด้วยหลักคุณธรรมและหลักยุติธรรม ส่วนหลักการบริหารงาน ผู้บริหาร ควรใช้หลักการปกครอง แบบพ่อปกครองลูก เป็นการปกครองที่แสดงถึงความรักที่จริงใจต่อกัน รับฟังปัญหาข้อร้องทุกข์ ให้คำปรึกษาแนะนำยามที่เขาเดือดร้อน ซึ่งลูกก็ต้องเชื่อฟัง และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหานั้น ในการพัฒนาคน ต้องบริหารคนด้วยใจ ให้เขาเรียนรู้ตัวเอง ทำด้วยความสามารถตัวเอง ส่วนหลักธรรมในการดำเนินชีวิต ยึดหลักศีล ๕ และนำหลักธรรมมาปรับใช้ให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อม

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องมีหลักจรรยาบรรณในการบริหารงานในแต่ละกระบวนการการออกกฎระเบียบ ต้องมีใจเป็นกลางในการเปลี่ยนกรอบมาตรฐาน ต้องพิจารณาตามดุลยพินิจตามหลักการ ไม่ใช่ตามหลักตัวเอง จุดอ่อนในการบริหารงานของกรมฯ คือ ข้าราชการต้องมีจรรยาบรรณในสายงานอาชีพ ไม่ทำตามความอยู่รอดของตัวเอง แต่ต้องทำตามความถูกต้อง

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ขาดจิตสำนึกที่ดีในการบริหารงาน ขาดการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น จึงไม่ทราบถึงปัญหาความเดือดร้อนของบุคคลอื่น เช่น ปัญหาการโยกย้ายข้าราชการ การเกษียณอายุข้าราชการก่อนกำหนด การลาออกของพนักงาน การวางแผนอัตรากำลังคน

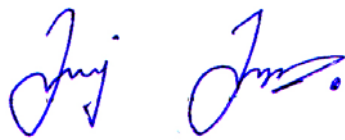
แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ต้องดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้มีความสุข ต้องรักบุคลากรคนอื่นด้วย ต้องมองรอบด้าน มองหน่วยงานอื่นด้วย

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

ต้องปรับวัฒนธรรมองค์กร ต้องกล้ากระทำในสิ่งที่ถูกต้อง และกล้าเปิดเผยในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ยึดหลักการให้ถูกต้อง ยึดมั่นในวิชาชีพและจรรยาบรรณในสายอาชีพของตน

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล
 เราต้องมีหลักธรรมมากมาย เพียงแค่ยึดหลักความถูกต้องและทำในสิ่งที่ถูกต้อง
 และแก้ไขในสิ่งที่ผิดให้ถูกต้อง ให้ความสำคัญกับงาน และคน ยึดหลักของความเป็นคนด้วยกัน คือ
 รักตัวเอง และรักผู้อื่น คิดดี ทำดี เคารพตัวเอง เคารพคนอื่น ให้เกียรติกัน



ผู้วิจัย

(นางสาวจันทร์จิรา จันทรณ์ณี)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา



ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นางผาณิต บุรณ์โกศา)

ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนา



ลำดับที่ ๔ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นายวรเทพ ไวทยาวิโรจน์
 ตำแหน่ง ที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันจันทร์ ที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๐.๐๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ในฐานะที่เป็นบุคคลภายนอกองค์กร และเป็นที่ปรึกษาของกรมฯ มองทิศทางเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญขององค์กร ว่า ๑ – ๓ ปี ข้างหน้าองค์กรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) และการวางแผนเลื่อนทดแทนตำแหน่งว่าง (Succession Planning) โดยเน้นในเรื่องรูปธรรมไม่ใช่นามธรรม อยากเห็นการลดระบบอุปถัมภ์และสร้างให้มีระบบคุณธรรม โดยให้มีการวางแผนเป็นขั้นตอนโดยสมบูรณ์

การวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน จะต้องประกอบด้วย (๑) Manpower Planning การวางแผนกำลังคน (๒) Organizational Design การออกแบบองค์กร (๓) Organizational Structure โครงสร้างองค์กร (๔) Placement ตำแหน่ง (๕) Job Description รายละเอียดของงาน (๖) Job Specification คุณสมบัติของคนที่ดำรงตำแหน่ง ได้แก่ ลักษณะเฉพาะของงานนั้น ๆ คนประเภทไหนเหมาะกับงานนั้น ๆ

การพัฒนาบุคลากรให้มีหลักสมรรถนะสูง อยากให้มีการทำ Competency อย่างสมบูรณ์ on the job training การแลกเปลี่ยนการทำงานระหว่างกรมอื่นที่มีลักษณะการทำงานคล้าย ๆ กัน และส่งไปอบรมต่างหน่วยงาน การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรสร้างให้ชัดเจนให้มีระบบ Goal Setting การกำหนดเป้าหมาย คือสิ่งที่เราต้องการไปให้ถึง Key Success Factor คือปัจจัยแห่งความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร ไม่ใช่แค่วัดปริมาณอย่างเดียว

หลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย ๖ ประการ ได้แก่ (๑) หลักนิติธรรม (๒) หลักความโปร่งใส (๓) หลักการมีส่วนร่วม (๔) หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (๕) หลักความคุ้มค่า (๖) หลักคุณธรรม ซึ่งจะต้องนำหลักทั้ง ๖ ประการ ดังกล่าวมาใช้อย่างเหมาะสม เช่น ในด้านบริหารงาน บริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักการมีส่วนร่วม เป็นต้น ส่วนหน่วยงานพัสดุ ควรเน้นหลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม ในด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณการ มีดังต่อไปนี้

(๑) ควรมีการประกาศและจัดการแสดงผลงานของผู้ที่ได้รับรางวัล ของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง อย่างเป็นทางการ เช่น วารสาร นิทรรศการ

(๒) ควรจะมีการส่งบุคลากรอบรมคุณธรรม ในศาสนสถานต่าง ๆ หรือนิมนต์พระมาอบรมด้านจริยธรรม คุณธรรม อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละครั้ง

การพัฒนาคนให้คนทำงานได้อย่างมีความสุข และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ในเบื้องต้นต้องให้คนทำงานรู้เป้าหมายและทางก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมีการประเมินผลอย่างเป็นธรรม (Merit System) มีการให้รางวัล หรือเลื่อนตำแหน่ง ส่วนการจัดสวัสดิการ คุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรของกรมฯ มีดังต่อไปนี้

(๑) ควรจะส่งเสริมให้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีระบบและทั่วถึง

(๒) ส่งเสริมการออม

(๓) การลดภาระหนี้สิน

(๔) ให้มีสวัสดิการด้านการดำเนินชีวิต เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกในครอบครัวตามควร

การสร้างขวัญกำลังใจ หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ให้มีความสุข และบรรลุเป้าหมาย ควรให้มีการชมเชยแก่ผู้ทำผลงานดี อย่างเป็นทางการและกว้างขวางมีการเลื่อนตำแหน่งงานที่ดี สร้างระบบสัมพันธ์ภาพในงานที่ดี โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม ให้มีระบบการบังคับบัญชาชัดเจน ตามความเสมอภาคของบุคลากร และในการบริหารคน บริหารงาน และบริหารเงิน มีดังต่อไปนี้

(๑) การบริหารคน ควรใช้หลักคุณธรรม และให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ซึ่งคนให้เหมาะสมกับงาน ดูเรื่องสวัสดิการทางก้าวหน้า การดำรงชีวิต

(๒) การบริหารงาน ให้มีการกระจายอำนาจมอบหมายอำนาจให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ดูแลด้านปริมาณงาน มีการดูแลสัดส่วนประเภทงาน

(๓) การบริหารเงิน ควรจะให้รู้จักการใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง และมีแผนในการลดหนี้สิน สร้างหลักประกันความมั่นคงของชีวิตในอนาคต โดยใช้แผนการประกันชีวิตและควมรวมการออม

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คิดว่าขณะนี้ไม่มีงานส่วนใดประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง ควรมีการติดตามประเมินแก้ไขให้เหมาะสมเจตนารมณ์ขององค์การ การบริหารงานบุคคลภายในกรมฯ ถ้าพิจารณาตามหลัก SWOT แล้วจะมีดังต่อไปนี้

S (Strength) = จุดแข็ง คือ ความเข้มแข็งมีความมั่นคงพอสมควร มีสวัสดิการ มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม

W (Weakness) = จุดอ่อน คือ ยังขาดเรื่องขวัญกำลังใจ การจูงใจ การสร้างทีมงาน การให้โอกาส การเลื่อนตำแหน่ง การวางบุคลากรที่เหมาะสมกับคนและงาน อย่างทั่วถึง

O (Opportunity) = แนวทาง คือ แนวโน้มถ้าหากมิได้มีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนจะทวีขึ้น และจะทำให้ขาดคนที่มีความรู้ ความสามารถมาทำงาน ขณะเดียวกันก็ต้องพิทักษ์จุดแข็งมิให้ลดระดับลง

T (Threat) = อุปสรรคคือเนื่องจากมีระบบอุปถัมภ์ในการทำงานและการเข้าใจในเรื่อง HR ไม่ทั่วถึงและต้องแก้ ตลอดถึงผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญถึงคุณค่าในการทำงาน จึงทำให้ผลงานที่ปรากฏไม่มีจุดเด่นที่ชัดเจน

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

ในการบริหารองค์กร ควรนำหลักธรรมทางศาสนามาใช้โดยศึกษาให้ละเอียดโดยให้รู้ ว่าธรรมะเหมาะสมกับหลักใด ใช้อย่างไร เช่น หลักอิทธิบาท ๔ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา คือเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งการทำงานสู่ผลที่มุ่งหมาย ให้มีความตั้งใจในการทำงาน และหลักพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา คือเป็นธรรมอันประเสริฐ ธรรมของผู้ใหญ่ สำหรับผู้บริหารในการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้หลัก สังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ (๑) ทาน (๒) ปิยวาจา (๓) อตถจริยา (๔) สมานัตตตา คือธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล ซึ่งนักบริหารต้องมีสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ คือ โอบอ้อมอารี วิจิไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถผูกใจคนไว้ได้ ก็สามารถที่จะบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ และนักบริหารต้องมีพรหมวิหาร ๔ ด้วยเช่นกัน

ในการพัฒนาคน ใช้หลัก อิทธิบาท ๔ คือบุคคลต้องมีการพัฒนาตนเองในการทำงาน ให้สำเร็จได้ต้องมีความใส่ใจรักในการทำงาน มีความเพียร ฝ่าฝืนในสิ่งนั้น ใช้ปัญญาพิจารณา เพื่อให้งานสำเร็จ และควรดำเนินการตามหลัก อริยสัจ ๔ คือ (๑) สาเหตุ (๒) ที่มา (๓) วิธีการ (๔) หนทางแก้ไข

หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร ต้องเป็นผู้มีสัปปริสธรรม ๗ ได้แก่ (๑) รู้จักเหตุ (๒) รู้จักผล (๓) รู้จักตน (๔) รู้จักประมาณ (๕) รู้จักกาล (๖) รู้จักชุมชน (๗) รู้จักบุคคล ซึ่งสัปปริสธรรมนี้บ่งบอกว่าผู้บริหารเป็นคนดีและปกครองได้ดี และผู้บริหารต้องมีหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งธรรมหลักนี้สามารถปกครองคนได้เป็นอย่างดี

ในการดำเนินชีวิต ควรใช้หลัก ทิฐุธรรมกถุประโชชน์ คือ ธรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย (๑) อุฏฐานสัมปทา คือเลี้ยงชีพด้วยการหมั่นประกอบการทำงาน รู้จักสร้างงาน รู้จักหางาน รู้จักทำงานที่เกิดประโยชน์ (๒) อารักขสัมปทา คือ ถึงพร้อมด้วยการรักษาโภคทรัพย์ สามารถรักษาทรัพย์สินเงินทองที่ทำมาหากิจไว้ได้ (๓) กัลยาณมิตตตา คือ คบคนดี ผู้ถึงพร้อมด้วยศรัทธา ศีล จาคะ ปัญญา และ (๔) สมชีวิตา คือ อยู่อย่างพอเพียง เลี้ยงชีพพอเหมาะ

**ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ**

ในการบริหารงานบุคคล ยังมีการใช้ธรรมะในการปฏิบัติงานน้อยมาก ถ้ามีการใช้พุทธ
ธรรมอย่างถูกต้อง จะบริหารได้ดีกว่านี้

จุดอ่อนของการบริหารงานภายในกรมฯ เท่าที่สังเกตคือเรื่องการให้โอกาสในการทำงาน การวาง
บุคลากร การจัดสรรตำแหน่ง และการให้ความสนใจต่อการจำแนกงาน เช่น Core Business และ Supporting business
ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล มีดังต่อไปนี้

- (๑) ไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะขาดการนำหลักธรรมมาใช้อย่างแท้จริง
- (๒) ไม่อาจก้าวข้ามการถือระบบอุปถัมภ์
- (๓) ยังมีความรู้ ความเข้าใจตามหลักพรหมวิหาร ๔ และนำมาปรับใช้น้อยมาก
- (๔) มีปัญหาในเรื่องการเมืองในองค์กร

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล มีดังต่อไปนี้

สมัคร

- (๑) ต้องมีการอบรม/สัมมนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างเคร่งครัดและ
- (๒) ควรมีการสัมมนาหลักคุณธรรม และนำมาใช้
- (๓) ควรมีการศึกษางานของหน่วยงานที่สำเร็จในด้าน HR
- (๔) ควรนำวิทยากรจากบริษัทเอกชนหรือองค์กรใหญ่ๆ ทางด้าน HR ให้มีเสวนา

ร่วมกับกรมฯ

แนวทางแก้ไขปัญหาคือให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลักคุณธรรม จริยธรรม ที่
กรมฯ ใช้เป็นข้อปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

- (๑) ควรให้มีการอธิบายหรือสัมมนา หลักคุณธรรม จริยธรรม อย่างกว้างขวาง
- (๒) ควรให้มีการอบรมบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องนี้ในศาสนสถาน หรือนิมนต์พระมา

ให้การอบรมดังนี้

- (๓) ให้มีการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นแบบอย่างในการประกาศเกียรติคุณประจำปี
- (๔) ควรมีการประกวดบทความ หรือข้อเสนอ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้

สอดคล้องในการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละครั้ง

- (๕) ควรมีการจัดงานเกี่ยวกับหลักธรรมมาภิบาล เพื่อเน้นหลักธรรมดังนี้

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

(๑) ควรที่จะให้คนที่ทำงานด้านนี้ต้องมีใจรักด้านนี้ใส่ใจทุ่มเทอย่างแท้จริง มีความรู้ วิชาการ HR เพื่อสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงาน

(๒) ให้ผู้บริหารทุกคนตระหนักว่าการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องใส่ใจหาความรู้ เป็นหน้าที่ของทุกคน และนำมาใช้งาน

(๓) จะต้องให้การใช้หลักการด้าน (Merit System) ได้รับการปรับใช้อย่างเป็นผล

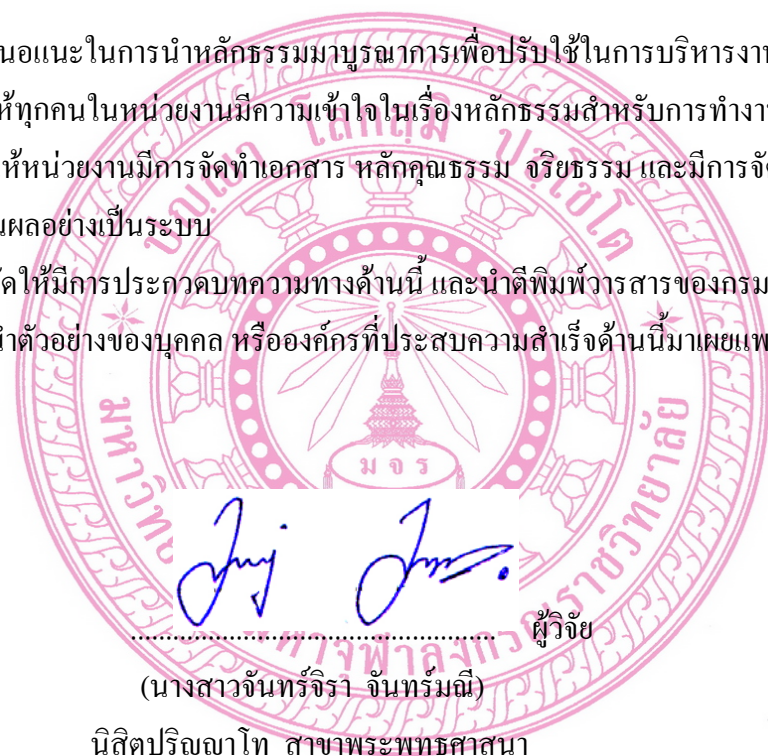
๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

(๑) ให้ทุกคนในหน่วยงานมีความเข้าใจในเรื่องหลักธรรมสำหรับการทำงาน

(๒) ให้หน่วยงานมีการจัดทำเอกสาร หลักคุณธรรม จริยธรรม และมีการจัด สัมมนาติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

(๓) จัดให้มีการประกวดบทความทางด้านนี้ และนำดีพิมพ์วารสารของกรมฯ

(๔) นำตัวอย่างของบุคคล หรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านนี้มาเผยแพร่ให้ เป็นที่รู้จักและทั่วถึง



ผู้วิจัย

(นางสาวจันทร์จิรา จันทรณ์)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา

ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นายวรเทพ ไวทยาวิโรจน์)

ที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ลำดับที่ ๕ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นายสมชาย ศิริรุ่งกิจ
ตำแหน่ง ที่ปรึกษากฎหมาย
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันจันทร์ ที่ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๑.๐๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การบริหารงานบุคคลของกรมฯ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยยึดหลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ดีงาม หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ในการบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักว่า บุคคลเป็นความสำคัญของข้อมูลทางการบัญชี และสามารถนำข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาและการแก้ไขปัญหา ในการพัฒนาบุคลากรให้มีหลักสมรรถนะสูง คือ ส่งเสริมการศึกษาเรียนรู้ในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การศึกษาต่อ ฯลฯ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคล ไม่ใช่เป็นเรื่องของรูปธรรมเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของนามธรรมด้วย เช่น ความสุขใจ ความภูมิใจ ความเอื้ออาทร ฯลฯ และการพัฒนาคนให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องพัฒนาการทำงานในสายงานที่เขานัก ตรงตามความสามารถของตัวเอง ถ้าเป็นงานที่ไม่ใช่งานหลักหรือความถนัดในสายอาชีพที่ตรงตัวบุคลากร ให้ใช้วิธี outsource จะช่วยลดความเครียดของคนที่ปฏิบัติงาน และจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ทั้งนี้จะต้องมีการวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน การบริหารที่ขาดความต่อเนื่อง จึงมีผลกระทบต่อกรอบอัตรากำลังคน จากความแตกต่างในแนวคิดและการมองถึงความสำคัญของงานหลักที่แท้จริง และการบริหารคน บริหารงาน บริหารเงิน จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงาน ข้อมูลด้านคนและเงินที่เป็นข้อจำกัดและผลกระทบที่ควรทราบ ในการจัดสวัสดิการ และคุณภาพชีวิตแก่บุคลากร จะต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นของข้าราชการให้มากที่สุดให้ความช่วยเหลือในยามที่เจ็บป่วย หรือบุตรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในทุกด้าน การสร้างขวัญกำลังใจ หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ควรจะมีการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การจัดสถานที่ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และเพียงพอ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคล เห็นว่าบุคลากรขาดความรัก ความผูกพันในองค์กร ขาดความเสียสละอย่างแท้จริง ทั้งนี้เห็นควรว่าควรมีการจัดกิจกรรมที่จะทำให้มองการทำงานแบบไม่แยกส่วน มีความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ว่าถูกหรือผิด

การบริหารงานบุคคล หากมองตามหลัก SWOT แล้ว เห็นว่า จากภายนอก เรื่องค่าครองชีพ ทำให้คนต้องดิ้นรนให้ตัวเองอยู่รอดได้ มากกว่าการมองเรื่องคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน และจากภายในองค์กร ไม่สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับตัวเองได้ ไม่ว่าเรื่องของสภาพแวดล้อม ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพียงพอตามความเป็นจริง ทำให้เกิดความรู้สึกว่าด้อยกว่าคนอื่น ๆ ในสังคม

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่จะนำมาบริหารในองค์กร คือ ความเสียสละ เมตตา กรุณา กตัญญู กตเวที และความสามัคคี ส่วนผู้บริหารก็จะต้องมีหลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารคนในองค์กร ในการบริหารงานบุคคลนี้ก็ต้องมี หลักบารมี ในการบริหารงาน และบริหารคน ซึ่งการพัฒนาคน ก็จะต้องมีหลักปัญญา และสติ ควบคู่กัน ส่วนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของแต่ละบุคคลในหน่วยงาน ก็จะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และหลักธรรมที่จะนำมาใช้ในการดำเนินชีวิต คือหลักความไม่ประมาท

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

การบริหารงานบุคคล ตามแนวทางหลักธรรม คิดว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนจุดอ่อน เห็นว่าการบริหารงาน ขาดความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ขาดการช่วยเหลือ พึ่งพาซึ่งกันและกัน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ คนส่วนใหญ่มองว่า ขาดความยุติธรรม

แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือการสร้าง ความยุติธรรม และความโปร่งใส โดยให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลักคุณธรรม จริยธรรม จะต้องสร้างความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความยึดหยุ่นในตัวหลักคุณธรรม โดยมองที่เหตุและผล ความเป็นธรรมชาติของคน

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานบุคคล จะต้องไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีความเสมอภาค และเท่าเทียมกัน

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

ในการนำหลักธรรมมาบูรณาการใช้ในการบริหารงานบุคคล ให้มองว่าหลักธรรม คือ ธรรมชาติหรือธรรมชาติของคนเป็นหลัก และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง



ผู้วิจัย

(นางสาวจันทร์จิรา จันทรัมย์)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา



ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นายสมชาย ศิริรุ่งกิจ)

ที่ปรึกษากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ลำดับที่ ๖ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ชนะโสภิตานนท์
ตำแหน่ง อธิบดีข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพุธ ที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๒.๐๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องการจัดการคนในองค์กร ซึ่งมุ่งกิจกรรมหลัก คือ การวางแผน ด้านกำลังคน การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการรักษาคณิณที่มีฝีมือไว้ในองค์กร ดังนั้นในกระบวนการบริหารงานบุคคลควรนำหลักธรรมควบคู่กับทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่มากมายในทางโลก ซึ่งจะเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

๑) แนวทางการคัดเลือก กรรมการจะต้องยึดหลักคุณธรรม ไม่มีอคติ คือ ไม่ลำเอียง เพราะชอบ ชัง หลง และกลัว พร้อมกันนั้น ผู้ที่เข้ามาเป็นกรรมการคัดเลือกควรเป็นคนรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักความพอดี รู้จักเวลา รู้จักชุมชน และรู้จักความแตกต่างของบุคคล

๒) แนวทางการพัฒนา ต้องเน้นในเรื่อง การเรียนรู้ตลอดเวลา คนทุกคนที่เกิดมาต้องได้รับการพัฒนา เมื่อพัฒนาแล้วจึงจะถือว่าเป็นสัตว์ประเสริฐอย่างแท้จริง ในการพัฒนานั้นควรพัฒนาตามแนวพุทธซึ่งมุ่งพัฒนาคนแบบองค์รวม คือ พัฒนากาย (ศีล) เป็นการเรียนรู้และฝึกทักษะเรื่องระเบียบวินัยของสังคม พัฒนาจิต (สมาธิ) เป็นการเรียนรู้และฝึกทักษะทางด้านจิตใจ จิตอยู่กับงานไม่ประมาท และพัฒนาปัญญา โดยการศึกษาหาความรู้ การคิดพิจารณา และการปฏิบัติตามความรู้ทางทฤษฎี อันจะส่งผลให้บุคลากรพัฒนาเป็นคนดี มีคุณภาพ มีความสุข องค์กรจะเข้มแข็ง

๓) การเก็บรักษาคณิณไว้กับองค์กร นอกจากการมีสวัสดิการ ความสามัคคีในองค์กร ฯลฯ ที่มุ่งให้บุคลากรอยู่กับองค์กรแล้ว ควรให้การส่งเสริมคณิณมีความสามารถด้วยการให้เกียรติ สนับสนุนและคุ้มครอง อย่างเป็นรูปธรรมด้วยความชอบธรรม

การวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน ควรยึดหลักธรรมาธิปไตย คือ การมีหลักยึดเป็นมาตรฐาน และดำเนินการตามหลักการอย่างมั่นคงอัตรากำลังคนควรมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน และลักษณะงานนั้นๆ การวางแผนกับงานก็ควรจะให้สอดคล้องกับคุณสมบัติหรือความรู้ความสามารถในงาน โครงสร้างตามภารกิจต้องมีความชัดเจน ไม่ใช่ความเห็นส่วนบุคคลหรือกลุ่มในการจัดอัตรากำลังคนด้วยความลำเอียงหรืออคติ ด้วยความเชื่อว่า ชีวิตคือการศึกษามีชีวิตอยู่ก็ต้องมีการศึกษาตลอดเวลา ดังนั้น การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงได้นั้น นอกจากทฤษฎีความรู้ในสายงานตามภารกิจ ที่มีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากรในองค์กรแล้ว ควรนำหลักการจัดการความรู้เชิงพุทธสำหรับสมาชิกองค์กรมาปรับใช้ เช่น แนวทางสร้างปัญญา แนวทางสร้างความสุข และแนวทางการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นการช่วยเสริมกันให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีเป้าหมาย

การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างไร?

การให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรม การให้คำชมเชยประกาศเกียรติคุณอย่างเปิดเผยแก่ผู้ปฏิบัติดี ที่สร้างผลงานอันเป็นเกียรติแก่องค์กร เหล่านี้ย่อมเป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ พร้อมทั้งส่งเสริมและให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนางานต่อไปอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้เกิดการสร้างสรรคงานที่จะเป็นประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมายขององค์กรตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ ในการพัฒนาคนให้สามารถทำงานประสบความสำเร็จและมีความสุขในการทำงานได้นั้น ก่อนอื่นต้องสร้างศรัทธาในองค์กรให้ได้ ผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมภายในที่ตัวบุคลากรเอง จะต้องเผชิญนั้น ต้องมีบรรยากาศที่เป็นมิตร เมื่อมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใด การทำงานก็จะมีความสุข เกิดพลังในการทำงาน งานก็จะประสบความสำเร็จ

ภายในองค์กรได้นำหลักธรรมมาภิบาลไปใช้ในทุกส่วน แต่การใช้นั้นไม่ครอบคลุมทั้งหมดอย่างทั่วถึง ทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาในเรื่องของข้อร้องเรียน และเกิดความขัดแย้งของบุคลากรภายในหน่วยงานที่ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณราชการ ให้มีการใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร ด้วยการจัดกิจกรรมพึงธรรมภายในองค์กรตามระยะเวลาที่เห็นว่าเหมาะสม ส่งเสริมให้มีการฝึกปฏิบัติกรรมฐาน ณ ศูนย์ฝึกฯ ที่มีอยู่ภายในประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนากาย วาจา ใจ โดยไม่ถือว่าเป็นวันลา ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นควบคู่กับคุณธรรมที่มีในตน การสวัสดิการ คุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานนำเสนอความต้องการ

การสร้างขวัญกำลังใจ หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ให้มีความสุข และบรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารต้องให้ความเชื่อมั่นต่อผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจ ให้คำปรึกษา ไม่ทอดทิ้งให้ต้องแก้ไขปัญหาลำพัง ต้องให้ความคุ้มครองในยามที่มีปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน หรือแม้ในเรื่องส่วนตัวต้องสามารถวางแผนเป็นเหมือนญาติที่ให้ความช่วยเหลือตามสติปัญญาและกำลัง ต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานด้วยการไม่สร้างความลำเอียงให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการให้ความดีความชอบ ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ต้องมีการยกย่องอย่างเปิดเผยแก่ผู้ปฏิบัติดีมีผลงาน ไม่เชิดชูความดีด้วยเพราะชอบมากกว่าข้อเท็จจริง และต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะในงานด้วยการให้ไปศึกษาดูงาน ฝึกอบรมตามหลักสูตรเพื่อพัฒนางานให้มีความรู้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ความสุขในการทำงานจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และคุณธรรมของผู้บริหารเป็นสำคัญ เมื่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดี การทำงานก็ทำด้วยความสุข ผลงานย่อมมีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายตามแผนงาน การบริหารงานบุคคล ถ้าพิจารณาตามหลัก SWOT แล้ว จุดอ่อน ในเรื่องอัตรากำลังเพราะเป็นไปตามความต้องการมากกว่าความถูกต้อง

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล หลักทางด้านจริยธรรม ซึ่งเป็นกฎของพฤติกรรมที่มีศีลธรรม อันเป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญ จะช่วยให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข

หลักธรรมในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้หลักธรรมาธิปไตย คือ ถือ หลักการ ความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผลเป็นใหญ่ กระทำด้วยการคำนึงถึงสิ่งที่ได้ ศึกษาตรวจสอบข้อเท็จจริง และฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวางแจ้งชัดและพิจารณาอย่างดีที่สุด เป็นไปด้วยความชอบธรรม คือกระทำการด้วยความเคารพหลักการ กฎ ระเบียบ กติกา หรือแผน-ผล ที่ได้กำหนดไว้

หลักธรรมในการพัฒนาคน ใช้หลักเมตตาธรรม ต้องส่งเสริมในด้านคุณภาพ คือให้ โอกาสและส่งเสริมคนดีให้พัฒนายิ่ง ๆ ขึ้นไป ด้วยการส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงาน มีการฝึกอบรมเพิ่ม ทักษะทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมด้านคุณธรรม โดยใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือ พัฒนา เพื่อให้มีจิตใจที่ดี มีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง

หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ (๑) ปัญญา ผู้บริหารต้องมีปัญญาที่เฉลียวฉลาด ไม่ ว่าจะเป็นปัญญาจากการฟัง การคิด และการปฏิบัติ (๒) การมีพลัง ผู้บริหารจะต้องมีพลังในด้าน ต่าง ๆ เช่น พลังกาย พลังปัญญา (๓) ทศพิธราชธรรม คือหลักธรรม ๑๐ ประการ สำหรับนักปกครอง ดังนี้ ทาน ศีล ปริจาคะ ความซื่อตรง ความอ่อนโยน สามารถสละกิเลส ความไม่โกรธ ความไม่ เบียดเบียน ความอดทน และความมั่นคงในธรรม (๔) ราชสังคหวัตถุ คือ ความสามารถประเภท ต่าง ๆ ของผู้บริหารที่ดี เช่น ความฉลาดในการบำรุงผู้ได้บังคับบัญชา ความมีวาจาไพเราะ

หลักธรรมในการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย (๑) หลักธรรมาธิปไตย คือ การมี หลักยึดเป็นมาตรฐาน และดำเนินการตามหลักการอย่างมั่นคง (๒) หลักพรหมวิหาร คือ การใช้ ความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา (๓) การเลียงความลำเอียงหรืออคติ (๔) การเลียงการทำงานที่ มีโทษ เช่น เว้นจากการยกย่องคนไม่มีคุณธรรมเป็นผู้นำ

หลักธรรมในการดำเนินชีวิต ใช้หลักความสันโดษ เพราะมีความพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ พอใจในสิ่งที่ได้มาด้วยน้ำพักน้ำแรงและความบริสุทธิ์ยุติธรรม ความพอนี้จะส่งผลให้เกิดความสุข

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

ในทัศนะที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของกรมฯ คิดว่าไม่บรรลุผล เพราะพบว่ามีปัญหา ขอร้องเรียนเกิดขึ้นเกี่ยวกับวิธีการปรับตำแหน่ง การแต่งตั้งและปรับโครงสร้างหน่วยงานไม่เป็น ธรรมเกิดขึ้น

จุดอ่อนของการบริหารงาน คือ ความมึนงง โดยเฉพาะความกลัว ที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหาร เพราะจะเป็นเหตุให้นำนามซึ่งความเสียหายในหลายๆ ด้าน

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ได้แก่

- ๑) นโยบายที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้บริหาร
- ๒) การตอบสนองความต้องการของผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ควรนำหลักธรรมทาง

พระพุทธศาสนา มาปรับใช้ในการบริหารจัดการ เช่น หลักสัปปริสธรรม ๗ ประการ ซึ่งเน้นหลักการอยู่ร่วมกัน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก

หลักคุณธรรม จริยธรรม ที่กรมฯ ใช้เป็นข้อปฏิบัติ ปัจจุบันคิดว่ากรมฯ ยังไม่ได้ใช้ อย่างเป็นรูปธรรม หากจะนำหลักดังกล่าวมาใช้เป็นข้อปฏิบัติ ควรต้องให้การศึกษาอบรมกับเจ้าหน้าที่ให้รู้ถึงบทบาทและภาระหน้าที่โดยต้องแก้ไขก่อน และควรให้ผู้ใช้หลักมีความเป็นอิสระ ไม่ถูกรอบงำโดยอำนาจของผู้อื่นผู้ใด จึงจะรักษาความเป็นธรรมและความถูกต้องได้อย่างแท้จริง และควรขยายผลให้คนในองค์กรเข้าใจในหลักคุณธรรม จริยธรรม และนำมาบูรณาการกับ หลักการบริหารในงานของตน

ในการนำหลักคุณธรรม จริยธรรม มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร บุคคลที่จะสามารถเป็นแรงขับเคลื่อนได้ดีที่สุด คือ ผู้นำ เมื่อผู้นำให้ความสำคัญและเป็นบุคคลตัวอย่างในการปฏิบัติ ผลจากการนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า ที่เข้าสู่มิติของการบริหารงานที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์กรของตนอย่างมีระบบ

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

ควรให้งานบริหารบุคคลปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม หลักเกณฑ์และกติกาเมื่อได้กำหนดไว้มีผลต่อการดำเนินชีวิตของบุคลากร โดยเฉพาะผู้น้อย จึงควรคำนึงถึงหลักความยุติธรรม ความถูกต้องมากกว่าความถูกต้องหรือเห็นแก่พวกพ้อง ระบบคุณธรรมจะหมดไปเมื่อนำเอาระบบอุปถัมภ์มาใช้ ความเป็นหน่วยงานของรัฐจะหมดความหมาย

๒. ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล การนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล จะเน้นหนักในด้านจิตใจมากกว่าวัตถุ อย่างไรก็ดี ทางโลกและทางธรรมต้องอาศัยกันและกัน องค์กรที่ใช้ทั้งสองแนวทางจะเกิดผลดีมากกว่า เพราะเกิดความมั่นคงด้วยปัจจัย ๗ ด้าน ดังนี้

- ๑) คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน
- ๒) คุณธรรมของผู้ปฏิบัติงาน
- ๓) ความสงบสุขของผู้ปฏิบัติงาน
- ๔) คุณภาพของผู้บริหาร
- ๕) คุณธรรมของผู้บริหาร
- ๖) ความสงบสุขของผู้บริหาร
- ๗) หลักการบริหารการนำองค์กร

ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่ได้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ค้ำค้ำกับทุนทรัพย์และแรงกายแรงใจที่ลงทุน เป็นที่น่าเชื่อถือในฐานะหน่วยงานของรัฐ



ลำดับที่ ๗ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางภาวิณี สุรอด
 ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันจันทร์ ที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๘.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การวางเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร คือ การวางวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องดูที่แผน และเป้าหมาย รวมทั้งคน และงานด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย มีการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งในหมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาคน วางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน โดยการให้แต่ละหน่วยงานจัดทำโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน มานำเสนอ เพื่อดูว่าแต่ละหน่วยงานมีภารกิจอะไรบ้าง โดยดูจากวิธีการขั้นตอน ระยะเวลาการดำเนินงาน เพื่อจะได้ปรับคนให้เหมาะสมกับงาน หรือตามหน้าที่ของแต่ละคน สำหรับการพัฒนาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ มีความคิดเห็นว่าการจัดให้มีการให้ความรู้โดยวิทยากรทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพการทำงานสูงขึ้น

การพัฒนาทางด้านทักษะความรู้ ความสามารถ เห็นควรว่าควรมีการสอนงานโดยการ Coaching หรือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทางจิตใจ ควรจัดกิจกรรม ในทีมงานและมีการเข้าป่าเพื่อผูกศอก ในทีมงาน การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม เพื่อเป็นการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการที่ดี การจัดสวัสดิการ คุณภาพชีวิตแก่บุคลากร มีการจัดกิจกรรมในเทศกาลต่าง ๆ มีสวัสดิการด้านการกู้ยืมที่ดอกเบี้ยต่ำแก่ข้าราชการ การสร้างขวัญกำลังใจ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เห็นควรว่ามีระบบการประเมินผลที่ดีในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความคิดเห็นว่าการเน้นการสร้างค่านิยมองค์กรที่ดี

จากการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก.พ.ร. เองมีความคิดเห็นว่าการประเมินผลตามหมวด ๕ มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน PMQA การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่การดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างมีระบบและมีการปฏิบัติจริง มิใช่เป็นเพียงแค่เอกสารสำหรับการประเมินผลเพื่อให้ได้คะแนน การบริหารงานบุคคล ตามหลัก SWOT กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีความคิดเห็นว่าการ

- S (Strenght) = จุดแข็ง คือ สิ่งที่มีองค์กรมีและเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่ง
- W (Weakness) = จุดอ่อน คือ สิ่งที่มีองค์กรต้องแก้ไขเพื่อให้เป็นจุดแข็ง
- O (Oppportunity) = โอกาส คือ สิ่งที่น่าสนใจในการแก้ไของค์กร
- T (Thregh) = อุปสรรค คือ สิ่งที่ต้องกำจัดขึ้นได้ต้องมีการวางแผนที่ดี

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้นำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในองค์กร ทั้งการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารงานบุคคล ก็ต้องใช้หลักธรรมนี้ด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้บริหาร ควรนำไปใช้ในทุกส่วน รวมทั้งการพัฒนาคณะ ให้คนเป็นคนเก่ง คนดี มีศีลธรรม ก็ต้องยึดหลักธรรมมาภิบาลนี้ไปใช้ด้วย ตลอดจนการดำเนินชีวิตประจำวัน เพราะจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อตนเองและสังคม

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้บริหารงานตามแนวทางพุทธธรรม ซึ่งถือว่าบรรลุในระดับปานกลางยังต้องมีการปรับปรุง ซึ่งมีจุดอ่อนของการบริหารงาน บุคลากรขาดงานประสานงานที่ดี ซึ่งผู้เป็นผู้นำที่มีหน้าที่เป็นสื่อกลางในการประสานงาน

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล การเปลี่ยนแปลงบุคลากร เนื่องจากระบบการโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง

แนวทางการแก้ไขปัญหาลู่อุปสรรคในการบริหารงานบุคคล สร้างภาวะผู้นำที่ดีแก่หัวหน้างาน เพื่อทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร และสร้างขวัญ กำลังใจ

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

ทุกส่วนฝ่ายในองค์กรมีส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้นำของทุกส่วนฝ่าย

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

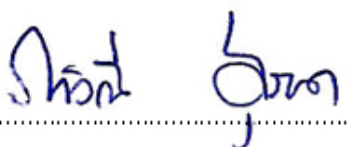
มีการให้ความรู้ โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างทีมงานที่คอยทำหน้าที่ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง



ผู้วิจัย

(นางสาวจันทรีจิรา จันทร์มณี)

นิสิตปริญญาโท สาขาพุทธศาสนา



ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นางภาวิณี สุรอด)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

๕.๓ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ลำดับที่ ๘ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางอมรรัตน์ ศิริบุรณ

ตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ

สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร

เวลาสัมภาษณ์ วันจันทร์ ที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๒.๐๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การวางเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร คือ บุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายในการพัฒนาผู้สอบบัญชีสหกรณ์ให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยใช้กลไกในการขับเคลื่อนด้วยการบริหารจัดการทั้งด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ ด้านข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ สร้างและพัฒนาเครือข่ายในการปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลให้บุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดโดยยึดมั่นในมาตรฐานวิชาชีพ มีอิสระและเที่ยงธรรม มีความสามารถในการปรับใช้องค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม และสามารถปรับปรุงแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ เกิดผลสำเร็จในการพัฒนาคือบุคลากรของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและสร้างความสำเร็จให้กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน เพื่อให้มีบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการทำงาน การจัดคนภายในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต้องมีความเหมาะสมกับงาน จะทำให้เกิดผลสำเร็จและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ เช่น จัดให้คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ไปทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือจัดให้คนที่มีความรู้ทางด้าน การตรวจสอบบัญชีไปทำงานด้านการตรวจสอบบัญชี

การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตรงกับงานในหน้าที่ บริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะ/ขีดสมรรถนะสูงในสายงานหลัก สร้าง/พัฒนาข้าราชการ เพื่อสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร สร้างความก้าวหน้าในหน้าที่ให้บุคลากร จัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรม/กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ปรับปรุงระบบงาน (การมอบอำนาจ/ความคล่องตัว/การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการ ปรับปรุงระบบยกย่อง ชมเชย ที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการ ปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก การรักษามูลค่าบุคลากร ปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งทำได้ทั้งแบบทางการ (เช่น การบรรยาย และการฝึกอบรม) และแบบไม่เป็นทางการ (เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การสอนแนะ)

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้นำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหารงานหลายส่วน ดังนี้ (๑) ใช้หลักประสิทธิภาพ คือมีการวางแผนการปฏิบัติงานประจำปี กำหนดเป้าหมาย ระยะเวลา จัดทำ Strategy Map รายละเอียดของแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน ระยะเวลางบประมาณค่าใช้จ่าย ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด (๒) ใช้หลักประสิทธิภาพ คือการปฏิบัติให้ถูกต้อง เป็นไปตามแผนงาน แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงและพัฒนาปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น (๓) ใช้หลักการตอบสนอง คือการตอบสนองความคาดหวังของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และตอบสนองต่อเพื่อนร่วมงาน โดยการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและของกรมฯ ตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้รวดเร็วและมีคุณภาพเพื่อส่งมอบงานบริการให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุดตามที่คาดหวัง (๔) ใช้หลักความโปร่งใส คือการกำหนดขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เปิดเผยข้อมูลการทำงานหรือความก้าวหน้าในการทำงานให้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานได้ทราบเป็นระยะๆ (๕) ใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อนร่วมงานรับรู้ รับทราบถึงปัจจัยสนับสนุน และปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน (๖) ใช้หลักนิติธรรม โดยใช้การปฏิบัติหน้าที่ราชการภายใต้อำนาจหน้าที่ที่มี และอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่กรมฯ กำหนด ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ฯลฯ ให้ถูกต้องตามระเบียบ (๗) ใช้หลักการมอบอำนาจ โดยการมอบหมายหน้าที่และกระบวนงานงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (๘) ใช้หลักการรับผิดชอบ โดยการรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง (๙) ใช้หลักความเสมอภาค โดยการไม่เลือกปฏิบัติ ไม่แบ่งแยกระดับชั้นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ (๑๐) ใช้หลักฉันทามติ โดยให้อภัยหรือยอมคล้อยตามเมื่อเห็นถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณราชการ ให้มีการจัดกิจกรรมด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของนครกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การพัฒนาคน ให้คนทำงานอย่างมีความสุข และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของข้าราชการ บทบาทหน้าที่ของตนเองก่อน และสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรัก กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และพร้อมที่จะทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายของกรมฯ

การจัดสวัสดิการ คุณภาพชีวิตแก่บุคลากรของกรมฯ จะต้องสำรวจความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากรทุกระดับ สรุปผลนำเสนอผู้บริหารและเสนอให้แต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรและต้องผลักดันให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง

การสร้างขวัญกำลังใจ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน และกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

หลักกระบวนการบริหารคน บริหารงาน และบริหารเงิน ใช้กระบวนการ ADLI และ PDCA คือการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ การวางแผนงาน การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้/วัดผล และการสรุปผลนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก.พ.ร. เอง มีความคิดเห็นว่า ยังไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร เพราะยังรู้สึกได้ว่าบุคลากรบางส่วนไม่มีการเสียสละในการทำงาน ไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังขององค์กร และผู้รับบริการ ยังมีการเกี่ยงงานกันทำบ้างในบางครั้ง

การบริหารงานบุคคล ตามหลัก SWOT กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีความคิดเห็นว่า จุดแข็ง คือการบริหารคนในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

S : Strengths จุดแข็งของการบริหารคนในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีดังต่อไปนี้

- (๑) การบริหารบุคลากรใช้ตามหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม
- (๒) การจัดสรรอัตรากำลังพิจารณาตามความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคลากร
- (๓) การกำหนดอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานพิจารณาจากปริมาณงานและความ

ยุ่งยากของงาน

(๔) กรมให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกรมเพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับ/เข้าถึงสถาบันเกษตรกรและ ประชาชนทั่วไปที่เกี่ยวข้อง

(๕) กรมมีหลักเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของบุคลากรตามที่ ก.พ. กำหนด

(๖) กรมมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กรม

W : Weakness จุดอ่อน การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพและผลตอบแทนยังไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร

O : Opportunity โอกาส มีดังต่อไปนี้

(๑) พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ กำหนดให้ส่วนราชการต้องนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ อาทิ การสรรหาและเลือกสรรบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การบริหารผลงาน การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

(๒) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ มาตรา 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ

T : Threats ภัยคุกคาม มีดังต่อไปนี้

- (๑) กรมไม่ได้รับงบประมาณในการบริหารงานบุคคลอย่างเพียงพอ
- (๒) การประเมินผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมีการแทรกแซงจากการเมือง

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้นำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน ทั้งการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. จะต้องบริหารงานภายในองค์กร ภายใต้หลักธรรมาภิบาลทุกภาคส่วน สำหรับการบริหารงานบุคคล ก็ต้องบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลด้วยเช่นกัน และผู้บริหาร ควรใช้หลักคุณธรรม และจริยธรรม หลักจรรยาบรรณราชการ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้วยที่ควรยึดถือปฏิบัติใช้ สำหรับหลักธรรมที่จะนำมาใช้ในการดำเนินชีวิต เห็นว่าควรนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาปฏิบัติ เพื่อเป็นหลักฐานของความมั่นคงในชีวิต รู้จักพอดี พอประมาณ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน และรู้จักแบ่งปัน

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้บริหารงานตามแนวทางพุทธธรรม ซึ่งถือว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยยึดหลักธรรมมาภิบาล ในการพัฒนาระบบบริหารองค์กร

จุดอ่อนของการบริหารงานบุคคล การถ่ายทอดสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจเป็นไปในแนวทางเดียวกันยังไม่เพียงพอ

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล การวางแผนอัตรากำลังยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร

แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ควรจัดทำ SWOT โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมด้วย (outside In and In side out) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

แนวทางแก้ไขปัญหาคือให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลักคุณธรรม จริยธรรม ก็จะต้องมีการณรงค์ ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ทักษะและพฤติกรรมของผู้สอบบัญชีและบุคลากรอื่นๆ ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้เกิดความตระหนัก ความเข้าใจ และความพร้อมในการนำหลักคุณธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

- (๑) วางแผนการบริหารอัตรากำลังที่เป็นระบบ
- (๒) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อรองรับภารกิจ

ในปัจจุบันและอนาคต

- (๓) สร้างทางก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการให้ทัดเทียมกับส่วนราชการอื่น
- (๔) กำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน มีการประเมินสมรรถนะ

ข้าราชการอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง

- (๕) สร้างผู้บริหารยุคใหม่ให้มีสมรรถนะทางการบริหารรอบด้าน
- (๖) สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของบุคลากร

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

สร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ประเมินผลงานตามความรู้ความสามารถ ให้โอกาสผู้ที่ด้อยกว่าในการพัฒนา ยกย่องชมเชยบุคคลที่ทำความดีและมีผลงาน



ผู้วิจัย

(นางสาวจันทร์จิรา จันทรณ์)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา

ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นางอมรรัตน์ ศิริบูรณ์)

นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ

ลำดับที่ ๕ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวสุพรรณษา สีแดง
 ตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันอังคาร ที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๖.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การวางเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร คือ การส่งเสริม เผยแพร่ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการ ซึ่งในหมวดที่ ๕ การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาคน วางคนให้เหมาะสมกับงานสำหรับ การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ มีความคิดเห็นว่าจะต้องเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพ มีผลงานที่โดดเด่น และยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

การพัฒนาทางด้านทักษะความรู้ ความสามารถ เห็นควรที่จะต้องส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม ทั้งภายในองค์กร และนอกองค์กร เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น การพัฒนาทางจิตใจ ควรจัดกิจกรรม ไหว้พระ ฟังธรรม และปฏิบัติธรรม เพื่อเป็นการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการที่ดี การจัดสวัสดิการ คุณภาพชีวิตแก่บุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จะต้องจัดสวัสดิการให้เหมาะสมตามที่บุคลากรขอ รวมทั้งการอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือในการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความคิดเห็น ว่า บุคลากรต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงาน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

จากการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก.พ.ร. เองมีความคิดเห็น ว่า ยังไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร เพราะยังรู้สึกได้ว่าบุคลากรบางส่วนไม่มีการเสียสละในการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังขององค์กร และผู้รับบริการ

การบริหารงานบุคคล ตามหลัก SWOT กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีความคิดเห็น ว่า

S (Strenght) = จุดแข็ง คือ กรมฯให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกรมฯ เพื่อสร้างบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับเข้าถึงสถาบันเกษตรกรและ ประชาชนทั่วไปที่เกี่ยวข้อง

W (Weakness) = จุดอ่อน คือ การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพและผลตอบแทน ยังไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร

O (Opportunity) = โอกาส คือ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ มาตรา 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

T (Thregh) = อุปสรรค คือ กรมไม่ได้รับงบประมาณในการบริหารงานบุคคล
อย่างเพียงพอ

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา
กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้นำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน ทั้งการ
ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม หลักจรรยาข้าราชการ ซึ่งใน
การบริหารงานบุคคล ก็ต้องยึดหลักธรรมนี้มาปฏิบัติ รวมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนา
คน ให้คนเป็นคนดี มีศีลธรรม จะต้องปลูกจิตสำนึกที่ดีให้กับข้าราชการ สำหรับหลักธรรมที่จะ
นำมาใช้ในการดำเนินชีวิต ควรยึดหลักศีล ๕ เป็นบาทฐาน เพราะการมีศีลธรรม หรือเบญจศีล
เบญจธรรม เป็นเบื้องต้นของบุคคลให้เป็นคนดี มีคุณธรรม

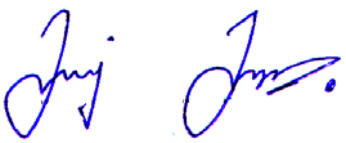
ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ยึดหลักธรรมมาภิบาลในการบริหารงานในองค์กร เพื่อให้
งานบรรลุเป้าหมาย

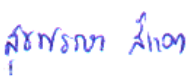
จุดอ่อนของการบริหารงานบุคคล ไม่มีการฝึกอบรมทางด้าน HR ให้กับบุคลากร
ภายในกรมฯ ได้ทราบ

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ไม่มีความตื่นตัวใน
การบริหารงานทางด้าน HR หรืออบรมเกี่ยวกับ HR แนวใหม่

แนวทางการแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ควรให้มีการจัดอบรม
เกี่ยวกับหลักสูตร HR ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร


..... ผู้วิจัย
(นางสาวจันทรีจิรา จันทร์มณี)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา


..... ผู้ให้การสัมภาษณ์
(นางสาวสุขพรธชา สีแดง)

นักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ

ลำดับที่ ๑๐ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวอุดาการ กุหลาบเหลือง
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพฤหัสบดี ที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การวางแผนเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ คือ ให้องค์กรเป็นองค์กรระดับประเทศที่พัฒนาทางด้านระบบการเงินและระบบบัญชีสหกรณ์ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยมีการนำมาใช้ในการบริหาร/กำกับองค์กร และใช้ในการ การถือปฏิบัติ และกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับกรมฯ การวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน ต้องพิจารณาตามความสามารถ และความชำนาญของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งในแต่ละงานต้องดูความเหมาะสมของกรอบอัตรากำลังของแต่ละงานด้วย ว่ามีความเหมาะสมเพียงไร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีความสุขในการทำงานด้วย ส่วนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงอาจทำได้หลายวิธี เช่น การส่งบุคลากรเพื่อเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นในเรื่องที่ได้รับการอบรม การสอนงานโดยวิธี On the job training คือการพัฒนาสมรรถนะโดยการเรียนรู้ไปพร้อมกับการทำงาน ซึ่งหากบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ก็อาจทำการมอบหมายงานที่มีความยากมากขึ้นไป ตามลำดับได้ เป็นต้น

การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มี ๒ ด้าน คือ

๑) ส่วนที่เป็นแรงผลักดัน เช่น การกำหนดกรอบระยะเวลา / ตารางเวลาการทำงานและส่งงาน เพื่อบุคลากรจะสามารถดำเนินงานตามกำหนดระยะเวลาการส่งงานได้ตรงตามระยะเวลา/เป้าหมาย อันนำมาสู่ความมีประสิทธิภาพ

๒) ส่วนที่เป็นแรงจูงใจ เช่น รางวัล/คำชมเชย/การเลื่อนขั้น/การเลื่อนตำแหน่ง ส่วนนี้จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น อันก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน

ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องพิจารณาในประเด็นดังกล่าวไว้ข้างต้นด้วย

การจัดนิทรรศการ เป็นการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณการที่โดยรวมทั้งการส่งข้าราชการไปอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพิ่มเติม การทำงานอย่างมีความสุขนั้นต้องเริ่มตั้งแต่บรรยากาศของการทำงาน ควรส่งเสริมทางด้านการพัฒนาองค์กร การสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างมีความสุขและเต็มประสิทธิภาพ การสวัสดิการ คุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร ควรให้มีสถานพยาบาล เพื่อดูแลสุขภาพเบื้องต้นให้กับบุคลากรของกรมฯ การสร้างความสุขในการทำงานต้องเริ่มที่การบริหารตนเองก่อนเพื่อไม่ให้เกิดความเครียดดังต่อไปนี้

- ๑) การแก้ปัญหอย่างถูกวิธี ๒) การบริหารเวลาอย่างเหมาะสม
- ๓) การปรับเปลี่ยนความคิด ๔) การพักผ่อนหย่อนใจ
- ๕) การรู้จักยืนยันทิธิของตน ๖) การสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจ
- ๗) การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- ๘) การแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสม
- ๙) การออกกำลังกาย ๑๐) การพูดอย่างสร้างสรรค์

หลักประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหาร คือ การบริหารคน บริหารงาน บริหารเงิน ที่มีอยู่ เพื่อปฏิบัติตามภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนการบริหารงานบุคคลภายในกรมฯ ตามหลัก SWOT ดังต่อไปนี้

- S : ความขยันขันแข็งของบุคลากรในองค์กร มีการแจกแจงภาระงานอย่างชัดเจน
 W : ภาระงานมีมาก บุคลากรมีน้อย ทำให้ไม่สามารถทำงานได้เพียงพอ กับปริมาณงาน
 O : ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
 T : มีการเปลี่ยนแปลง / โอนย้ายบุคลากรบ่อยครั้ง งานจึงไม่ต่อเนื่อง

ด้านที่ ๒ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมทางศาสนาที่นำมาใช้ในองค์กร ได้แก่ อธิธัมม ๔ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีหลักจริยธรรม คือ ความพยายามทุ่มเทในการทำหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ และหลักสุจริตธรรม คือการติดตามประเมินผลต้องมีความสุจริต จริงใจ โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

หลักธรรมในการพัฒนาคน คือ หลักไตรสิกขา พัฒนาคนใน ๓ ด้าน ได้แก่ ศีล สมาธิ และ ปัญญา ส่วนหลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร คือ หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ และหลักธรรมในการบริหารงานบุคคล คือ หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ (ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตย มี ๔ ประการ คือ

- ๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข
- ๒) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์
- ๓) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข
- ๔) อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์

หลักธรรมในการดำเนินชีวิต คือ หลักอริยธัมม ๔ ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา อันเป็นหลักธรรมที่นำมาซึ่งความสำเร็จซึ่งสอนให้รู้จักพอใจในงาน มีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ในงาน และการไตร่ตรองหาเหตุผล

**ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ**

ในการบริหารงานบุคคล ทุกกระบวนการ ถือว่าบรรลุผลตามแนวพุทธธรรมในการ
ดำเนินงานเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จได้

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล คือปัญหาด้านการสื่อสาร การทำความเข้าใจ
เข้าใจกันของบุคลากรในองค์กร ควรพัฒนาด้านความสัมพันธ์ของบุคลากร และการทำงานเป็นทีม

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสาร ควรมีการสื่อสารให้กับคนในองค์กร
รับทราบ คือสื่อสารทั้งบนเว็บไซต์ของกรมฯ รวมทั้งมีการแจ้งให้ทราบในที่ประชุม และมีการจัด
อบรม เป็นต้น

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

- (๑) สร้างการมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อจูงใจในการทำงาน
- (๒) จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับแต่ละงาน
- (๓) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่กัน
- (๔) ลดความสูญเปล่าทั้งด้านวัสดุ เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์
- (๕) การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน
- (๖) ช่วยเหลือและแนะนำผู้ได้บังคับบัญชา
- (๗) รายงานความก้าวหน้าแก่ผู้บริหารระดับสูงเป็นระยะเพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงาน

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

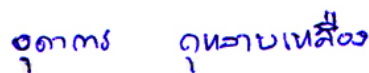
ควรมีการกำหนดหลักธรรมที่เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร และกำหนดเป็น
วิสัยทัศน์ของกรมฯ เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ ทราบและเห็นความสำคัญในการยึดถือปฏิบัติ และ
สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลด้วย



..... ผู้วิจัย

(นางสาวจันทรีจิรา จันทร์มณี)

นิติศตปริยญาโท สาขาพระพุทธศาสนา



..... ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นางสาวอุดาการ กุหลาบเหลือง)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

ลำดับที่ ๑๑ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวพุทธมาศ วัชรินทร์พร
 ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันอังคาร ที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๓.๐๐ น.

หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจฯ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารองค์กร และการให้บริหารทางการเงิน การตรวจสอบบัญชี โดยมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณที่ดี ซึ่งโดยส่วนตัวมีความคิดเห็นว่า หลักคุณธรรม และจริยธรรม นี้ควรมีการจัดกิจกรรมให้คนในองค์กร ได้เข้าวัดฟังธรรม อาจจะเป็นวันอาทิตย์ หรือจัดประกวดข้าราชการคุณธรรมดีเลิศ ชื่อสัตย์ สุจริต

นอกจากการจัดกิจกรรมส่งเสริมทางด้านคุณธรรม และจริยธรรมแล้ว การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก็เป็นสิ่งสำคัญ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ มีการสัมมนาภายในหน่วยงาน หรือส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ นอกหน่วยงาน หรือให้มีการเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และปัญหาจากการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีหลักสมรรถนะสูง มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้

ทั้งนี้จะต้องมีการวางแผนและการบริหารกรอบอัตรากำลังคน ซึ่งโดยส่วนตัวมีความเห็นว่าปริมาณคนต้องเหมาะสมกับงาน หากเมื่อใดคนทำงานไม่ทัน มีงานมาก ต้องทำงานดีก็แสดงว่ากำลังคนน้อยกว่างาน ซึ่งจะต้องมีการปรับคนให้เหมาะสมกับงานโดยพิจารณาคนและงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อการปรับโครงสร้างอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ไม่ทำให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำงานหนักเกินไป เพราะมีอัตรากำลังคนน้อย แต่มีงานมาก การบริหารคน และบริหารงาน ใช้หลัก Put the right man on the right job คือจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ส่วนการบริหารเงินใช้หลักเศรษฐกิจสหกรณ์

การสร้างความสุขและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ควรจัดช่วงเวลาให้หัวหน้า ลูกน้อง ได้ประชุมปรึกษาหารือเรื่องการทำงาน เพื่อรับฟังปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ การได้รับประทานอาหารด้วยกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และควรจัดสวัสดิการคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร เช่น การจัดให้มีห้องฟิตเนส เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ ได้ออกกำลังกายและมีความสุขร่างกายที่ดี ส่วนการบรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานน่าจะมีสวนดอกไม้มีความสวยงามมากกว่านี้

จากการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนตัวคิดว่าคนในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ สามารถทำงานได้เสร็จตามเวลาที่มอบหมาย การบริหารงานบุคคลภายในกรมตรวจฯ ถ้าพิจารณาตามหลัก SWOT แล้วจะประกอบด้วย

Strength จุดแข็ง กรมฯ มีเจ้าหน้าที่ด้านบัญชีสหกรณ์มาก สามารถให้บริการประชาชนด้านนี้ได้โดยตรง

Weakness จุดอ่อน กรมฯ ยังคงมีจำนวนบุคลากรน้อยไป

Opportunity โอกาส มีคนมาสมัครเป็นนักบัญชีจำนวนมากในการเปิดสอบแต่ละครั้ง ทำให้กรมมีโอกาสคัดสรรคนที่มีคุณภาพดี

Thregh อุปสรรคที่เกิดจากภายนอก เช่น ปัญหาอุทกภัยทำให้บุคลากรมาทำงานได้ไม่เต็มที่

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา หลักธรรมที่จะนำมาใช้ในองค์กร คือ อิทธิบาท ๔ ได้แก่ หลักจันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา (ความวิริยะ คือ ความพยายามสามารถนำมาใช้ได้กับทุกคนในที่ทำงาน) เพราะงานทุกชิ้นต้องใช้ความพยายามอย่างสูงกว่าจะประสบความสำเร็จ ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้บริหารควรมีความประหยัด มัธยัสถ์ เพราะผู้บริหารเป็นคนอนุมัติการใช้จ่ายเงินต่าง ๆ หลักธรรมการบริหารงานบุคคลควรนำหลักความพอเพียงมาใช้กับคนในกรมตรวจฯ และหลักธรรมในการพัฒนาคน ใช้หลัก ขันติ ความอดทน เพราะไม่ว่าจะพัฒนาเรื่องอะไรต้องใช้เวลาาน ดำเนินการโดยฝึกความอดทนของคนให้ทนได้กับงานที่หนัก ฝึกให้เจ้าหน้าที่ทำบัญชีมาก ๆ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานควรใช้หลักธรรมอุเบกขา คือ ความเป็นกลาง เพราะการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานต้องไม่มีความลำเอียง ต้องมีความเป็นกลางและเป็นธรรมเสมอ ส่วนหลักธรรมใดในการดำเนินชีวิต ใช้หลักศีล สมาธิ ปัญญา ในการดำเนินชีวิต เพราะก่อนจะทำอะไรก็ต้องมีสมาธิ

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงานบุคคล สามารถบรรลุผล ตามหลักธรรมที่กรมฯ ให้ข้าราชการ พนักงานถือปฏิบัติใช้อยู่ เพราะมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ สามารถทำงานได้ถูกต้อง

ปัญหาภายในองค์กรที่ควรแก้ไข คือ ปัญหาการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน บางครั้งโทรศัพท์คุยกันไม่ได้เผชิญหน้าโดยตรง ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้กัน

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลที่ไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะขาดการวางแผนที่ดี จัดระบบขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลบรรลุเป้าหมาย เห็นควรว่า

ควรจะเสนอแนะให้มีการเขียน Flow Chart ที่ชัดเจน

แนวทางแก้ไขปัญหาคือให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลักคุณธรรม จริยธรรม ที่
กรมฯ ใช้เป็นข้อปฏิบัติ คือให้มีการออกเสียงกระจายเสียงธรรมะตามสาย

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

อยากให้มีการแข่งกีฬาของคนในกรมตรวจด้วยกันปีละ ๒ ครั้ง

๒. ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

น่าจะแจกหนังสือธรรมะแก่ทุกๆ คน



[Signature]

ผู้วิจัย

(นางสาวจันทร์จิรา จันทรณ์ณี)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา

[Signature]

ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นางสาวพุทธมาศ วัชรินทร์พร)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

๕.๔ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

ลำดับที่ ๑๒ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวศิริรัตน์ บุญประเสริฐ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพุธ ที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๔ เวลา ๑๕.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เป้าหมายสูงหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ คือบุคลากรมีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ส่วนการวางแผนและการบริหารกรอบอัตรากำลังคน ต้องวิเคราะห์งาน ภารกิจ กำหนดแผนอัตรากำลังคน เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ จัดทำกรอบอัตรากำลังและบริหารให้เป็นไปตามอัตรากำลัง การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ต้องนำไปใช้ในทุกกระบวนการ ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาในระหว่างการรักษาการ การสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และการออกจากระบบราชการ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณราชการ ควรจัดกิจกรรมในการพึงธรรม ปฏิบัติธรรม เพื่อสร้างคุณธรรมให้แก่บุคลากร

การวางแผนในการพัฒนาคนให้คนทำงานอย่างมีความสุข ต้องรู้ความต้องการ และสร้างแผนการพัฒนา โดยมุ่งให้ทำประโยชน์ของบุคลากรและองค์กรร่วมกัน การจัดสวัสดิการคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร ต้องจัดสวัสดิการเพื่อคุณภาพชีวิตทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น การรักษาสุขภาพร่างกาย และการพึงธรรมในวันธรรมสวนะ การสร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงาน คือ การสร้างทางก้าวหน้า การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทั้งสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีและสนับสนุนในการปฏิบัติงาน กระบวนการวางแผนที่สามารถบูรณาการ คน งาน เงิน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเน้นการติดตามและประเมินผลจากแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และการประเมินผลตามหมวด ๕ มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน PMQA การบริหารงานบุคคล ตามหลัก SWOT เป็นการนำจุดอ่อนและภัยคุกคามมาจัดทำแผน เพื่อปรับปรุงพัฒนา โดยพัฒนาเสริมสร้างจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้น

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

การนำหลักธรรมมาปรับใช้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในกระบวนการเริ่มตั้งแต่ การจัดโครงสร้าง การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือก จนถึง การพัฒนาระบบราชการ สำหรับหลักการบริหารงานบุคคล ควรใช้หลัก พรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา

มูทิดา อุเบกขา ส่วนผู้บริหาร ควรใช้หลัก ทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับการบริหารและการปกครอง

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้หลัก อคติ ๔ คือ ไม่มีใจเอนเอียง เพราะรัก เพราะชัง เพราะหลง เพราะกลัว ใน ๔ ประการนี้ หลักธรรมในการพัฒนาคน ใช้หลัก อธิปไตย ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เพื่อนำหลักธรรมนี้มาพัฒนาตนเองในการทำงาน คือ เต็มใจทำ แข็งใจทำ ตั้งใจทำ และเข้าใจทำ จึงจะทำให้งานสำเร็จได้ และหลักธรรมที่ควรนำมาใช้ในการดำเนินชีวิต คือ หลักพรหมวิหาร ๔ เพราะเป็นหลักธรรมประจำใจอันประเสริฐ และหลักอทิปไตย ๔ เป็นหลักคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

แนวทางแก้ไขปัญหในการบริหารงานบุคคลบรรลุตามแนวทางพุทธธรรมได้ เนื่องจากการแก้ไขที่สาเหตุของปัญหานั้น สำหรับจุดอ่อน ของการบริหารงานในกรมฯ คือ ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน และความละเอียดอ่อนของปัญหาด้านความรู้สึกละเอียดจิตใจ แนวทางแก้ไขในการประสานงาน ประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายบุคคลและองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล คือ เป้าหมายการบริหารงานบุคคล ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล คือ สร้างความมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจ และปรับทัศนคติที่ดี

แนวทางแก้ไขปัญหาให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลักคุณธรรม จริยธรรม ต้องมีการเผยแพร่ สร้างความเข้าใจ และการปลูกจิตสำนึก


..... ผู้วิจัย

(นางสาวจันทรีจิรา จันทร์มณี)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา


..... ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นางสาวศิริรัตน์ บุญประเสริฐ)

ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

ลำดับที่ ๑๓ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวนิตา เอียงกุญชร
 ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันศุกร์ ที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๕ เวลา ๑๖.๔๕ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การวางเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ คือ การทำงานอย่างมีความสุข สำหรับการวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน คือการกำหนดเกณฑ์การจัดทำกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับ และดำเนินการตัดโอนตำแหน่งตามความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ จะต้องมีการอบรมโดยวิทยากรภายนอก เช่น ก.พ. การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ใช้หลักการบริหารด้านการวางแผนงาน อัตรากำลัง และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การวางแผนการพัฒนาคนให้คนทำงานได้อย่างมีความสุข และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีการสอดแทรกหลักธรรมมาใช้ในการทำงานในทุกด้าน

สำหรับหลักธรรมาภิบาลได้มีการนำไปใช้ในองค์กรทุกส่วน โดยเฉพาะส่วนของภาระรับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบบัญชี การทำบัญชี (Accountability) ที่มุ่งเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ในด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ ควรจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์แก่สาธารณะ และการจัดสวัสดิการ คุณภาพชีวิตแก่บุคลากรจะต้องจัดตามเงื่อนไขรายบุคคล (criteria) การสร้างขวัญกำลังใจ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้มีความสุข และบรรลุเป้าหมาย จะต้องมีการสร้างความโปร่งใส และเป็นธรรม ในการดำเนินการทุกเรื่อง ส่วนกระบวนการบริหารคน บริหารงาน และบริหารเงิน จะต้องใช้แรงจูงใจกระตุ้น ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทุกขั้นตอน และการบริหารงานบุคคล ตามหลัก SWOT มีความคิดเห็นว่าปริมาณงานมากกว่าอัตรากำลังคน

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

การนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาปรับใช้ในองค์กร จะต้องมีการอบรมข้าราชการ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน จนถึงระดับผู้บริหาร สำหรับการบริหารงานบุคคล ผู้บริหาร ควรใช้หลักพรหมวิหาร ๔ รวมทั้งหลักในการพัฒนาคน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็ต้องใช้หลักธรรมนี้ด้วยเช่นกัน เพราะถือว่าเป็นธรรมอันประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ ที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ควรยึดถือปฏิบัติในการดำเนินชีวิตด้วย

**ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ**

การบริหารงานบุคคลได้บริหารงานตามแนวทางพุทธธรรม ซึ่งยึดหลักธรรม คือ
พรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงาน

จุดอ่อนของการบริหารงานบุคคล ขาดหลัก สังกหัตถ์ ๔ คือหลักของการยึดเหนี่ยวใจ
บุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วย (๑) ทาน
(๒) ปิยวาจา (๓) อติจริยา และ (๔) สมานัตตตา ซึ่งนักบริหารต้องยึดหลักสังกหัตถ์ ๔
ประการ นี้ คือ โอบอ้อมอารี วชิโรเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่
ดี สามารถผูกใจคนไว้ได้

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน คือ ขาดหลักอิทธิบาท ๔ คือ ความเพียรอันส่งผลให้
งานประสบความสำเร็จ ด้วยหลัก ๔ ประการ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และ วิมมังสา

แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน จะต้องยึดหลักพรหมวิหาร ๔ คือ
ในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องมีความรัก ความเมตตา ต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องรู้จักให้
อภัย และใช้คนให้เหมาะสมกับงานกับความถนัดของเขา

แนวทางแก้ไขปัญหาคือให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลักคุณธรรม จริยธรรม
จะต้องให้มีการอบรมตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน จนถึงระดับผู้บริหาร

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

ในส่วนของการบริหารงานบุคคล และการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการ
การบริหารงานบุคคล ควรให้มีการอบรมข้าราชการตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน จนถึงระดับผู้บริหาร
เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้



..... ผู้วิจัย

(นางสาวจันทรีจิรา จันทร์มณี)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา



..... ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นางสาวนิตา เอียงกุญชร)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ลำดับที่ ๑๔ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวจิณรัชฎา หงส์ทอง
 ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันจันทร์ ๑๕ ธันวาคม ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๕.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้นำหลักธรรมาภิบาล มาใช้เพื่อกำหนดนโยบาย และการบริหารงาน การกำหนดเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญในองค์กรนั้น งานที่ได้ต้องมีประสิทธิภาพ บุคลากร ที่ทำงานอยู่ต้องมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ต้องมีเทคโนโลยี มาช่วยในการทำงานเพื่อสะดวก และรวดเร็วขึ้น ส่วนในการวางแผนและบริหารกรอบอัตราค่าจ้างคน เพื่อให้คน และงานเหมาะสมกันตามภารกิจ ซึ่งจะต้อง ดูจากภาระงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ และดูจากจำนวนคนที่ทำงานอยู่ ส่วนหลักการบริหารคน บริหารงาน และบริหารเงิน จะต้องใช้หลักธรรมาภิบาล และหลักความยุติธรรม ในการบริหารจัดการ ในการพัฒนาบุคลากรให้มีหลักสมรรถนะสูง จะต้องรู้ว่าแต่ละสายงาน/ตำแหน่ง ต้องการพัฒนาด้านสมรรถนะด้านใดบ้าง แล้วจึงนำมากำหนดให้มีการอบรม การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดให้มีการสนับสนุนการพัฒนาคน การจัดกิจกรรม เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณข้าราชการ เห็นว่าควรจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคม และปฏิบัติธรรม ด้านการวางแผนพัฒนาคนให้คนทำงานมองเห็นคุณค่าของงานในแต่ละงาน การสร้างขวัญกำลังใจ หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จะต้องจัดสวัสดิการให้ดี สร้างความก้าวหน้าทางสายงาน จัดสภาพแวดล้อมให้สะอาด

ด้านที่ ๒ หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารองค์กร นำหลักธรรมมากำหนดวินัย จรรยา ส่วนในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักคุณธรรม สำหรับผู้บริหารองค์กร หลักธรรมที่เกี่ยวข้องใช้หลักอิทธิบาท ๔ และหลักปัญญา ในการบริหารงานบุคคล มีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องคือหลักคุณธรรม และหลักทศพิธราชธรรม ส่วนหลักธรรมในการดำเนินชีวิต คือ หลักศีล ๕

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

การแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลตามแนวทางหลักพุทธธรรม จะต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไข จุดอ่อนในการบริหารงาน คือ วัฒนธรรมองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงแก้ไขยาก สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล คือขาดความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล เริ่มจากดูที่สาเหตุ คิดหา
แนวทางแก้ไขให้ตรงจุด ที่สำคัญต้องลงมือปฏิบัติจริงและต่อเนื่อง

ด้านที่ ๔ ข้อเสนอแนะในการบริหารและการนำไปใช้

๑. ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

- ใช้หลักคุณธรรมมาก ๆ

๒. ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

- ควรนำมาใช้ในทุก ๆ งาน ในองค์กร และผู้นำ/ผู้บริหารจะต้องมีหลักธรรมและ
แสดงให้เห็นได้บังคับบัญชาเห็น เพื่อแสดงเป็นตัวอย่างต่อไป



ลำดับที่ ๑๕ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวจิตติมา เอื้อทิตยสกุล
 ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันจันทร์ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การวางเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ คือ ส่งเสริมให้สหกรณ์ทำบัญชีเป็น การวางแผนและบริหารกรอบอัตราค่าจ้างคน เพื่อให้คนและงานเหมาะสมกันตามภารกิจ คือ ต้องบริหารแบบ Put the right man on the right job. การพัฒนาบุคลากรให้มีหลักสมรรถนะสูง ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการฝึกอบรม การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องบริหารงานตามความเหมาะสม วางคนให้เหมาะกับงาน

การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณราชการ ต้องพัฒนาจิตสำนึกของการเป็นข้าราชการ การวางแผนในการพัฒนาคน ต้องรู้ว่าใครทำอะไร ด้านไหน ใช้คนให้เหมาะกับงาน การจัดสวัสดิการ คุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร เช่น ช่วยค่ารักษาพยาบาล จัดสวัสดิการส่งเสริมรายได้ การสร้างขวัญกำลังใจ หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ให้มีความสุข และบรรลุเป้าหมาย ต้องมองที่คน มองที่ความต้องการของคนเป็นหลัก

การบริหารคน บริหารงาน และบริหารเงิน ต้องบริหารด้วยความยุติธรรม การมีน้ำใจ และความรู้สึกผิดชอบชั่วดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย การบริหารงานบุคคล ตามหลัก SWOT จุดแข็ง คือ บุคลากรทำงานแข่งขัน มีความสามารถ จุดอ่อน คือ การวางแผนการทำงานของแต่ละบุคคล ทำงานเกินเวลา

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในองค์กร คือ หลักเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีความอดทน อดกลั้น หลักธรรมในการบริหารงานบุคคล ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อตรง สำหรับผู้บริหาร ใช้หลักความยุติธรรม ความเอื้ออาทร ในการบริหารงาน หลักธรรมในการพัฒนาคน และการดำเนินงาน ใช้หลักคุณธรรมช่วยพัฒนาจิตใจ ส่วนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้หลักความยุติธรรม ความละเอียดรอบคอบ และหลักธรรมในการดำเนินชีวิต ใช้หลักสัจ มีเหตุผล

**ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ**

การบริหารงานบุคคลที่ไม่บรรลุผลตามแนวทางพุทธธรรม เพราะว่าทำคนเดียวก็ไม่สำเร็จ จุดอ่อนของการบริหารงานของกรมฯ ควรใช้สติในการทำงาน หาปัญหาที่แท้จริงในการบริหาร เพื่อจัดการในเรื่องต่าง ๆ

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลที่ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพราะมีแต่คนอยากจะได้ ไม่มีคนไหนรอ ล้วนแต่คิดถึงตัวเอง

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานบุคคลบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย คือ ให้เสียสละ คิดถึงคนอื่น ไม่เห็นแก่ตัว

แนวทางแก้ไขปัญหาคือให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลักคุณธรรม จริยธรรม คือ ต้องธรรมาภิบาลและยึดหลักความยุติธรรม และไม่ลำเอียง

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหาร

ในการบริหารงานบุคคล ให้ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

หลักธรรมที่จะนำมาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล ให้ใช้หลักคุณธรรม ความยุติธรรม มาปรับใช้ในการทำงาน



ผู้วิจัย

(นางสาวจันทรีจิรา จันทร์มณี)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา



ผู้ให้สัมภาษณ์

(นางสาวจิตติมา เอื้อทิพย์สกุล)

นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

ลำดับที่ ๑๖ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวมะลิวัลย์ ขอฟังลาภ
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพฤหัสบดี ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

หลักการและกระบวนการบริหารงานของกรมฯ ภายใต้การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคุณธรรม จริยธรรม หลักนิติธรรม และจรรยาบรรณการที่ดี ซึ่งการส่งเสริมเพื่อปลูกจิตสำนึกให้กับข้าราชการ ควรจัดให้มีกิจกรรม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น นิมนต์พระมาเทศน์ หรือทำบุญไหว้พระ จัดอบรมปฏิบัติธรรมตามสถานที่ต่าง ๆ

เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของกลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง คือต้องการบุคคลที่ดี มีความรู้ ความสามารถ มาปฏิบัติงาน ส่วนการวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน มีความคิดเห็นว่า การวางแผนอัตรากำลังคน ต้องจัดสรรคนให้สอดคล้องกับงาน รวมทั้งการแต่งตั้งข้าราชการโดยการเลื่อน ย้าย โอน บรรจุกลับ ต้องจัดสรรให้เหมาะสม

การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงนั้นจะต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาคนให้คนทำงานอย่างมีความสุข และบรรลุเป้าหมาย จะต้องมีการทำประโยชน์ร่วมกัน การจัดสวัสดิการ คุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร ทั้งคุณภาพชีวิตและคุณภาพจิตใจ เช่น การจัดตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี และการฟังธรรม หรือปฏิบัติธรรม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างทางก้าวหน้า การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวกเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

การบริหารคน การบริหารงาน และการบริหารเงิน จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติ เพื่อแจกแจง ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งการจัดสรรงานและเงินให้เป็นระบบ ส่วนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เห็นว่า ภารกิจ หน้าที่ เป้าหมายที่วางไว้ บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่จะนำมาบริหารองค์กร เห็นว่าควรจะใช้หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ คือธรรมของกษัตริย์ และนักปกครอง ซึ่งประกอบด้วย ทาน, สีล, บริจาค, ความซื่อตรง, ความอ่อนโยน, ความเพียร, ความไม่โกรธ, ความไม่เบียดเบียน, ความอดทน, และความเที่ยงธรรม ส่วนหลักธรรมที่จะนำมาบริหารงานบุคคล เห็นว่าควรจะใช้หลักธรรม หลักสัปปริสธรรม ๗ คือหลักของคนดี ได้แก่

รู้จักเหตุ, รู้จักผล, รู้จักตน, รู้จักประมาณ, รู้จักกาล, รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคล เป็นหลักธรรมที่สามารถนำมาบริหารงานบุคคลได้ สำหรับผู้บริหาร ควรยึดหลักธรรม พรหมวิหาร ๔ เพราะเป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ คือ ด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ส่วนหลักธรรมในการพัฒนาคน จะต้องใช้หลักอิทธิบาท ๔ เพื่อเป็นบาทฐานแห่งความสำเร็จ ซึ่งประกอบ กันตะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ในการดำเนินชีวิต ควรยึดหลัก ฌราวาสธรรม ๔ คือธรรมสำหรับผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตทางโลก ซึ่งประกอบด้วย สัจจะ (ความจริง), ทมะ (ฝึกตน ข่มจิต), ขันติ (อดทน), จาคะ (เสียสละ)

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้งได้ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักสมรรถนะในการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นไปตามกรอบมาตรฐานที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด และแผนการบริหารงานบุคคล

จุดอ่อน ของงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การแต่งตั้งข้าราชการโดยการเลื่อน ย้าย โอน บรรจุกลับ ในบางครั้งไม่ได้เป็นไปตามที่ข้าราชการต้องการ

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล คือ เป้าหมายการบริหารงานบุคคล ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล คือ สร้างความมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจ และปรับทัศนคติที่ดี



ผู้วิจัย

(นางสาวจันทร์จิรา จันทร์มณี)

นิติปรัชญาโท สาขาพระพุทธศาสนา



ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นางสาวมะลิวัลย์ ขอฟังลาภ)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ลำดับที่ ๑๓ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวสุกัลยา สาร
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพฤหัสบดี ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๐๙.๐๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

หลักการและกระบวนการบริหารงานของกรมฯ ภายใต้การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคุณธรรม จริยธรรม หลักนิติธรรม และจรรยาบรรณการที่ดี ซึ่งการส่งเสริมเพื่อปลูกจิตสำนึกให้กับข้าราชการ ควรจัดให้มีกิจกรรมให้ข้าราชการได้ทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี และเป็นอันหนึ่งใจเดียวกัน เช่น การจัดสัมมนา Walk Rally

เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของกลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง คือ จัดหา กำลังคน เพื่อบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งที่ว่างให้เหมาะสมกับภารกิจของงาน ส่วนการวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน มีความคิดเห็นว่า ควรจัดกำลังคนตามกรอบอัตราที่กำหนด ในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงนั้นจะต้องมีการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาคนให้คนทำงานอย่างมีความสุข และบรรลุเป้าหมาย จะต้องจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และภารกิจหลักของหน่วยงาน

การจัดสวัสดิการและคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรของกรมฯ เห็นควรว่า ควรจัดให้มีต่อไป สวัสดิการไหนดีแล้วก็ควรคงไว้ สวัสดิการไหนยังขาดก็ควรเพิ่มเข้ามา การสร้างขวัญกำลังใจ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้มีความสุข จะต้องถูกต้อง จัดสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ มีรางวัลให้สำหรับข้าราชการที่ทำงานดีเด่นต่อเนื่อง การบริหารคน การบริหารงาน และการบริหารเงิน จะต้อง ถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม ส่วนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เห็นว่า ภารกิจ หน้าที่ เป้าหมายที่วางไว้ บรรลุตามแผนที่วางไว้

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในองค์กร นำหลักศาสนามาปรับใช้ในเรื่อง การปกครอง การเอาใจเขา มาใส่ใจเรา

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน นำหลักธรรมความเสมอภาค ความไม่ลำเอียง มาใช้ในการประเมินผลงาน ถ้าเกิดความลำเอียง การประเมินผลก็ไม่เป็นธรรม

ในการดำเนินชีวิตประจำวัน นำหลักความพอดี พอเพียง ไม่ละโมภ โลกมาก เพราะจะได้ไม่ต้องดิ้นรนมากในสิ่งที่อยากได้ อยากมี ถ้ามีความอยากมาก ก็จะมีทุกข์มาก ถ้าเราพอดี พอเพียงก็จะทำให้มีความสุข

**ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ**

กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้งได้ใช้หลักความเป็นธรรม ในการสรรหาบุคคลเข้ามา
ทำงาน และการบรรจุแต่งตั้งใช้หลักระบบคุณธรรม

จุดอ่อน ของงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เป็นกลุ่มงานที่เกี่ยวกับการสรรหาคนเข้ามา
ทำงานจะต้องเจอกับระบบอุปถัมภ์โดยตรง

ปัญหาและอุปสรรค พบเจอระบบอุปถัมภ์ในการจัดสรรอัตรากำลังคนเข้าทำงาน ทำให้
กลุ่มงานทำงานด้วยความลำบากใจและไม่มีประสิทธิภาพ

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์และแนวทางที่ชัดเจนว่า
ทางกรมจะไม่มีนโยบายใช้ระบบอุปถัมภ์ จะใช้ระบบคุณธรรม

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

- (๑) จัดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน
- (๒) คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับประเภทงาน
- (๓) ใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหา บุคคลเข้าทำงาน

**๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการ
บริหารงานบุคคล**

ปลูกจิตสำนึกของคนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม ไม่ลำเอียง ละโมภ โทกมาก
ดำเนินชีวิตในทางสายกลาง ไม่ต้องอยากได้ อยากมีจนเกินตัว จะทำให้ไม่มีความสุขในชีวิตและการทำงาน



..... ผู้วิจัย

(นางสาวจันทร์จิรา จันทร์มณี)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา



..... ผู้ให้การสัมภาษณ์

(นางสาวสุกัลยา สาร)

นักทรัพยากรบุคคล

ลำดับที่ ๑๘ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางอาภัสสร ลีมตระกูล
ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพฤหัสบดี ที่ ๕ มกราคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๓.๐๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของกลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ คือ ให้ข้าราชการอยู่ดีมีสุข ส่วนการวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน ต้องการคนเพิ่มขึ้น ปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงนั้นจะต้องส่งบุคลากรไปอบรม เพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถ และนำมาปฏิบัติงานได้ เพื่อให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาคนให้คนทำงานอย่างมีความสุข และบรรลุเป้าหมาย จะต้องส่งคนไปศึกษาอบรม และมีการแบ่งงานกันทำ

การบริหารงานในองค์กร ต้องบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งได้นำมาใช้ในทุกภาคส่วน รวมทั้งหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ โดยส่งเสริมให้จัดกิจกรรมไหว้พระ ๙ วัด นำคนเข้าวัด เพื่อปลูกจิตสำนึกให้กับข้าราชการ

การจัดสวัสดิการและคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรของกรมฯ ยังขาดงบประมาณสนับสนุนการจัดสวัสดิการ จึงไม่ทั่วถึง การสร้างขวัญกำลังใจ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้มีความสุข จะต้องจัดสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

การบริหารคน การบริหารงาน และการบริหารเงิน จะต้องมีการกำหนดแผนให้เป็นรูปธรรม ส่วนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ถือว่าปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

การนำหลักธรรมมาปรับใช้ในองค์กร จะต้องรู้จักให้อภัยซึ่งกันและกันในการทำงาน สำหรับหลักการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารงานจะต้องยึดหลักพรหมวิหาร ๔ คือธรรมของผู้เป็นใหญ่ ธรรมอันประเสริฐ ที่ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขา และในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องยึดหลักคุณธรรม และมีความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับหลักธรรมที่บุคคลทั่วไปควรนำมาปฏิบัติในการดำเนินชีวิต คือ ยึดหลัก สิล ๕ ละเว้นอบายมุข

**ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ**

แนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงานบุคคลบรรลุตามแนวทางพุทธธรรม เพราะได้นำหลักธรรมมาปรับใช้

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของกลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
คือ ขาดงบประมาณสนับสนุน

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค จะต้องเสนอแผนงาน โครงการต่อผู้บริหาร

แนวทางแก้ไขปัญหาให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลักคุณธรรม จริยธรรม คือ
นำคนเข้าวัด ศึกษาธรรมะ

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

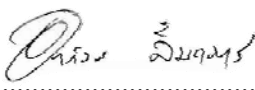
ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักธรรมในการปกครองข้อบังคับบัญชา

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

หลักธรรมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน คือ หลัก พรหมวิหาร ๔
เพราะเป็นธรรมอันประเสริฐ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหัวใจและกำกับความประพฤติ ด้วยความเมตตา
กรุณา มุทิตา และอุเบกขา


..... ผู้วิจัย
(นางสาวจันทร์จิรา จันทร์มณี)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา


..... ผู้ให้การสัมภาษณ์
(นางอภัสสร ลิ้มตระกูล)

หัวหน้ากลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

ลำดับที่ ๑๕ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวเอื้ออารีย์ จิตต์ตรง
 ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันอังคาร ที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๓.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมคำสอนทางศาสนามุ่งเน้นให้ทุกคนเป็นคนดี หลักธรรมในพุทธศาสนาทุกข้อ จึงสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานในองค์กรได้

การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอาศัยความซื่อสัตย์ เทียงตรง ดังนั้นเรื่องของความซื่อสัตย์ สุจริต จึงต้องนำมาใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาคนต้องพัฒนาด้านจิตใจและความรู้สึกผิดชอบชั่วดี และความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาป

หลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร ใช้หลักพรหมวิหาร ๔ เพราะเป็นธรรมของผู้เป็นใหญ่ ที่ต้องมีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

การบริหารงานบุคคลเป็นสากล ที่ต้องใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ
 หลักธรรมในการดำเนินชีวิต ละเว้นจากอบายมุข และถือศีล ๕

ด้านที่ ๒ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

การบริหารงานบุคคล จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องหลักคุณธรรม จริยธรรม ของกรมฯ ต้องเริ่มต้นจากผู้บริหาร ที่ต้องแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่วนตัวการบริหารงานไม่มีปัญหาในการบริหารภายในกรมฯ หากมองปัญหาและอุปสรรคก็ไม่ทราบว่าการบริหารงานบุคคลในกรมฯ มีวัตถุประสงค์ใด เป้าหมายใด จึงตอบไม่ได้ว่ามีปัญหาใดที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์



ผู้วิจัย

(นางสาวจันทร์จิรา จันทร์มณี)

นิสิตปริญญาโท สาขาพระพุทธศาสนา



ผู้ให้สัมภาษณ์

(นางสาวเอื้ออารีย์ จิตต์ตรง)

หัวหน้ากลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม

ลำดับที่ ๒๐ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นายประสพสุข พุ่มทิน
 ตำแหน่ง นิติกรปฏิบัติการ
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันอังคาร ที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้ดำเนินการตามภารกิจหลักของกรมฯ ส่วนการวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคน การพัฒนาบุคลากรให้มีหลักสมรรถนะสูง และการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มองว่าเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร การบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล สามารถนำมาใช้ในการเลื่อนระดับขั้นของข้าราชการ การส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ การจัดให้เข้าวัดฟังธรรม จัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์ กิจกรรมช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ส่วนการวางแผนการพัฒนาคคน มองว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร การจัดสวัสดิการ คุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความสุข การคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรของกรมฯ ให้มากที่สุด การบริหารคน การบริหารงาน และการบริหารเงิน การยึดหลักนิติธรรม และ มโนธรรม เพื่อให้การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้น้ำศีล ๕ มาประยุกต์ใช้ หลักธรรมในการพัฒนาคคน ให้น้ำหลักศีล ๕ มาใช้เช่นกัน ส่วนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้น้ำหลักความซื่อสัตย์ สุจริต มาใช้ และหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร หลักธรรมในการบริหารงานบุคคล และหลักธรรมในการดำเนินชีวิต ให้น้ำหลักทศพิธราชธรรมมาใช้

ด้านที่ ๓ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

การบริหารงานบุคคลได้บริหารตามแนวทางพุทธธรรม ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลที่ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพราะไม่ปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งการหาแนวทางแก้ไข คือ ยึดหลักนิติธรรม และมโนธรรมควบคู่กัน และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมอย่างจริงจังและต่อเนื่องตลอดไป

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นไปตามหลักกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตามที่กำหนดรวมถึงหลักธรรมาภิบาลแล้ว

๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับธรรมะอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ รวมถึงให้มีกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรมีจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม



สรุปผลการสัมภาษณ์จากผู้วิจัย

ด้านที่ ๑ หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ นำเทคโนโลยีมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักนิติธรรม โดยผู้ปฏิบัติงานต้องมีขีดความสามารถ (สมรรถนะ) สูง บุคลากรของส่วนราชการจึงถือเป็นทุนมนุษย์ ดังนั้น บทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การจัดองค์กรและการบริหารงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งและการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ การบำรุงขวัญและการจูงใจ และระเบียบวินัยและการควบคุม

หลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญไม่ใช่แค่การบริหารไปตามกรอบมาตรฐานตามที่ก.พ. วางไว้ แต่จะต้องนำหลักธรรมดังกล่าวมาถือปฏิบัติใช้ด้วย เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความมีระเบียบเรียบร้อย ข้าราชการจะต้องมีจรรยาบรรณในสาขาอาชีพ ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม ผู้บริหารก็ต้องมีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมสูง ไม่เอินเอียง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง หากการบริหารงานในหน่วยงานใดขาดหลักธรรมที่นำมาถือปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง ก็จะทำให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้งขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากสายตรงอธิบดี

การบริหารงานบุคคลจะให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ จะต้องมีการวางแผนบริหารคน บริหารงาน และบริหารเงิน ที่ดี โดยการวางแผนกรอบอัตราากำลังคน เพื่อจัดสรรระหว่างคนและงานให้เหมาะสมกันตามภารกิจ ตามสายงานที่ถนัด และวางแผนการจัดสรรเงินงบประมาณในแต่ละโครงการให้เหมาะสมกันด้วย เพื่อให้แผนการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาคนให้สามารถทำงานประสบความสำเร็จ และมีความสุขในการทำงานได้นั้น จะต้องพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยการดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง มีการพัฒนาทางด้านทักษะความรู้ ความสามารถ ตามกรอบของหลักสมรรถนะ และการอบรมจิตใจ ด้วยศีล สมาธิ และปัญญา เพื่อเป็นบุคคลที่พร้อมทั้งกายและใจในการทำงาน

ด้านที่ ๒ ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ตามหลักพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักทศพิธราชธรรม สัปปริสธรรม ๗ ราชสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารการปกครอง ส่วนผู้บริหารก็ควรมีหลัก บารมี ๖ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ที่ผู้บริหารควรนำไปใช้ในการบริหารคน และบุคคลผู้ปฏิบัติงานก็ควรมียึดหลัก อิทธิบาท ๔ และหลักไตรสิกขา เพื่อการพัฒนาตนเอง

หลักการและกระบวนการบริหารงานของกรมฯ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักนิติธรรม ถือเป็นหลักธรรมที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพราะหลักการจัดการทรัพยากรบุคคลในแต่ละกระบวนการนั้น จะต้องบริหารจัดการด้วยหลักธรรมทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่ การจัดองค์กรและการบริหารงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการ การบำรุงขวัญและการจูงใจ ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคล หากผู้บริหารหรือข้าราชการ พนักงานราชการ ขาดหลักธรรมเหล่านี้ไป ก็จะต้องใช้กฎระเบียบวินัยเข้ามาควบคุมบังคับใช้ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย

จากหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ดังกล่าวข้างต้น ในการจัดการทรัพยากรบุคคลแต่ละกระบวนการ ณ ปัจจุบัน ก็ยังมีปัญหาภายในองค์กรอยู่ เนื่องจากถึงแม้ว่าจะมีหลักธรรมเป็นกฎระเบียบให้บังคับใช้อยู่ แต่หากบุคลากรของกรมฯ ขาดจิตสำนึกที่ดี ที่นำไปใช้ในการบริหารงานก็จะเกิดความวุ่นวาย

แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล

- (๑) นโยบายที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้บริหาร จึงทำให้โครงการต่างๆ ขาดการต่อเนื่อง
- (๒) การตอบสนองความต้องการของผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
- (๓) เป้าหมายการบริหารงานบุคคล ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- (๔) การจัดสรรโครงสร้างอัตรากำลังคนไม่เหมาะสมกับงาน และสายงานอาชีพ
- (๕) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เนื่องจากระบบการโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง
- (๖) บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ไม่มีความตื่นตัวในการบริหารงานทางด้าน HR หรืออบรมเกี่ยวกับ HR แนวใหม่

(๗) ขาดจิตสำนึกที่ดีในการบริหารงาน ขาดการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น จึงไม่ทราบถึงปัญหาความเดือดร้อนของบุคคลอื่น เช่น ปัญหาการโยกย้ายข้าราชการ การเกษียณอายุข้าราชการก่อนกำหนด การลาออกของพนักงาน การวางแผนอัตรากำลังคน

- (๘) ขาดการนำหลักธรรมมาใช้อย่างแท้จริง
- (๙) มีระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม
- (๑๐) มีปัญหาในเรื่องการเมืองในองค์กร

แนวทางแก้ไขปัญหและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล

- (๑) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทัศนคติที่ดี มีเหตุผล
- (๒) สร้างภาวะผู้นำที่ดีแก่หัวหน้างาน เพื่อทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร และสร้างขวัญ กำลังใจ
- (๓) สร้างความมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจ และปรับทัศนคติที่ดี
- (๔) การจัดโครงสร้างอัตรากำลังคน จะต้องมีการตั้งคณะกรรมการ เพื่อตรวจพิจารณาถึงความเหมาะสมระหว่างงานและคนของแต่ละหน่วยงาน เพื่อวางระบบงานให้ถูกต้องเป็นธรรม และเป็นมาตรฐาน
- (๕) ระบบการโอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง จะต้องกระทำโดยยึดหลักคุณธรรม
- (๖) ควรให้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตร HR ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
- (๗) ต้องดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้มีความสุข ต้องรักบุคลากรคนอื่นด้วย ต้องมองรอบด้าน มองหน่วยงานอื่นด้วย
- (๘) ควรให้มีการอบรมบุคลากรเกี่ยวกับหลักธรรม ทางพุทธศาสนาในศาสนสถาน หรือ นิมนต์พระมาให้การอบรมในองค์กร
- (๙) ในระบบอุปถัมภ์นั้นย่อมมีอยู่ในระบบราชการแทบทุกที่ หากจะต้องใช้ระบบอุปถัมภ์เพื่อกระทำการสิ่งใดก็จะต้องมีระบบคุณธรรมในการกระทำการสิ่งนั้นด้วย เช่น การสรรหาและคัดเลือก การโอน ย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ไม่ใช่ดูที่ความพึงพอใจหรือพวกพ้องเพียงอย่างเดียว แต่ต้องดูที่ผลงาน สายงานอาชีพด้วย
- (๑๐) กรมฯ จะต้องวางกรอบมาตรฐานให้ชัดเจนในการบริหารงานในองค์กร เพื่อลดปัญหาการเมืองในองค์กร และจะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมมาภิบาล หลักคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณของความเป็นข้าราชการ จะต้องปลูกจิตสำนึกให้ข้าราชการทุกคนบริหารภายใต้หลักธรรมเหล่านี้อย่างจริงจัง

ด้านที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

- ๑) ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล
ในการบริหารงานทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมีความรู้ คุณภาพ และคุณธรรม ด้วยกันทั้งสองฝ่าย จึงจะทำให้การทำงานมีความสุข
- ๒) ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการใช้ในการบริหารงานบุคคลของกรมฯ
หลักธรรมทางพุทธศาสนาถือว่ามีส่วนสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้เป็นคนดี ซึ่งมีข้อหลักธรรมอยู่มากมายที่จะนำมาปรับใช้ให้ตรงกับงานและกับบุคคล



..... ผู้วิจัย

(นางสาวจันทร์จิรา จันทร์มณี)

ภาคผนวก ข.

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ. ๖๑๐๑/๖๖๖



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๖ ธันวาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวจันทร์จิรา นามสกุล จันทรมณี เลขประจำตัว ๕๒๐๑๔๐๕๐๗๖ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาพระพุทธศาสนา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์” โดยในการทำวิจัย มีความจำเป็นต้องสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ จึงเจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้นิสิตได้สัมภาษณ์ท่าน ซึ่งวัน เวลาและสถานที่ นิสิตจะเป็นผู้มาประสานด้วยตนเองและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงอนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระสุธีธรรมานุวัตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร ๐-๒๒๒๒-๐๖๘๐

http://gds.mcu.ac.th, E-mail: grads@mcu.ac.th

ผู้ประสานงาน : พระมหาอูบล จรธมโม : ๐๘๕-๕๘๐-๕๔๘๔

หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ก.
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกการค้นคว้าอิสระ

เรื่อง การศึกษาวิเคราะห์หลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
AN ANALYTICAL STUDY OF BUDDHIST HUMAN RESOURCE :
A CASE STUDY OF COOPERATIVE AUDITING DEPARTMENT

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....
สถานที่สัมภาษณ์.....วัน เดือน ปี.....เวลา.....

ก. ด้านหลักการและกระบวนการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

๑. ตามทัศนคติของท่าน ท่านวางเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นใน ๑-๓ ปี ข้างหน้าคืออะไร?
๒. ตามทัศนคติของท่าน ท่านมีการวางแผนและบริหารกรอบอัตรากำลังคนอย่างไร เพื่อให้คน และงานเหมาะสมกันตามภารกิจ?
๓. ตามทัศนคติของท่าน ท่านมีการพัฒนาบุคลากรให้มีหลักสมรรถนะสูงได้อย่างไร?
๔. ตามทัศนคติของท่าน ท่านมีการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างไร?
๕. ตามทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่าภายในองค์กรได้นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ส่วนไหนบ้าง?
๖. ตามทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่าควรจะมีกิจกรรมด้านไหน เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณที่ดี?
๗. ท่านวางแผนในการพัฒนาคนอย่างไรที่จะทำให้คนทำงานได้อย่างมีความสุข และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ?
๘. ตามทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่าควรจะมีสวัสดิการ คุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรของกรมฯได้อย่างไร?
๙. ตามทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่าควรจะมีขวัญกำลังใจ หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ให้มีความสุข และบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร?
๑๐. ตามทัศนคติของท่าน ท่านใช้หลักกระบวนการอะไร ในการบริหารคน บริหารงาน และบริหารเงิน?
๑๑. จากการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลท่านคิดว่าบรรลุตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร?

๑๒. ท่านคิดว่าการบริหารงานบุคคลภายในกรมฯ ถ้าพิจารณาตามหลัก SWOT แล้วท่านคิดว่าเป็นอย่างไร?

ข. ด้านหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักพระพุทธศาสนา

๑. ในฐานะที่เรามีศาสนาเป็นที่พึ่ง ยึดเหนี่ยวจิตใจ เราจะนำหลักธรรมทางศาสนามาปรับใช้ได้อย่างไร?

๒. ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านคิดว่าจะใช้หลักธรรมใดในการพิจารณาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน?

๓. ตามทัศนคติของท่าน ท่านจะใช้หลักธรรมใดในการพัฒนาคน และดำเนินการอย่างไร?

๔. ท่านคิดว่าหลักธรรมใดที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร เพราะอะไร?

๕. ตามทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่าควรจะนำหลักธรรมใดมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์?

๖. ตามทัศนคติของท่าน ท่านใช้หลักธรรมใดในการดำเนินชีวิต และเพราะอะไร?

ค. แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตามหลักการบริหารบุคคลเชิงพุทธ

๑. ท่านคิดว่าแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงานบุคคลของท่านบรรลุผลตามแนวทางพุทธธรรมหรือไม่ อย่างไร?

๒. เท่าที่ท่านบริหารงานในกรมฯ ท่านคิดว่ามีจุดอ่อนตรงไหนบ้าง ที่ควรหาแนวทางแก้ไข?

๓. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลที่ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพราะอะไร?

๔. ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร?

๕. ท่านคิดว่าจะหาแนวทางแก้ไขปัญหาคือคนในองค์กรเห็นความสำคัญกับหลักคุณธรรมจริยธรรม ที่กรมฯ ใช้เป็นข้อปฏิบัติได้อย่างไร?

ง. ข้อเสนอแนะในการบริหารและการนำไปใช้

๑. ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคล

๒. ข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ในการบริหารงานบุคคล

ภาคผนวก ง.

ภาพผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อการวิจัยพร้อมเหตุผลการเข้าสัมภาษณ์

.....

หมวด ๑ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง



ลำดับที่ ๑ : ผู้ให้สัมภาษณ์

นายประสพสิน แม้นทิม

ตำแหน่ง

รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

สถานที่สัมภาษณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร

เวลาสัมภาษณ์

วัน พุธ ที่ ๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๐๘.๓๐ น.

เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์

เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยอธิบดี

กำหนดนโยบาย วางแผนจัดระบบงาน มีอำนาจในการสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ การควบคุม การกำกับดูแล เร่งรัด ติดตาม ตรวจสอบ และดำเนินการอื่นเกี่ยวกับราชการของสำนักมาตรฐานการบัญชีและการสอบบัญชี ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักกฎหมายและตรวจสอบกิจการ สำนักพัฒนาการบัญชีและโครงการพระราชดำริ และสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่ ๓, ๔, ๕, ๖ และ ๗ รวมถึงการปกครองบังคับบัญชาและการดำเนินการเกี่ยวกับราชการของผู้เชี่ยวชาญด้านสอบบัญชี ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจการเงินสหกรณ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบการตรวจสอบกิจการสหกรณ์ และทำหน้าที่กำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัด กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงานในกำกับดูแลตาม (๑) โดยให้อำนาจในการให้เจ้าหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงาน การประสานงาน การติดตามผล การเร่งรัด

การให้คำแนะนำช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในเขตพื้นที่ ตลอดจนให้มีอำนาจสั่งการและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับงานในกำกับดูแลที่พบในเขตพื้นที่ ซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานในเขตพื้นที่นั้น ๆ รวมทั้งให้รายงานปัญหา อุปสรรคแนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการกำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการ ต่ออธิบดี ทำการพิจารณาและอนุญาตการลาของหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารและหัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายในตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๓๕ พิจารณาและอนุญาตการไปต่างประเทศในระหว่างการลาหรือในระหว่างวันหยุดราชการของข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการในสังกัดหน่วยงานที่อยู่ในกำกับดูแล และข้าราชการนอกสังกัดกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ไปช่วยราชการในภารกิจของอธิบดีหรือรองอธิบดีอยู่ในกำกับดูแล รวมทั้งให้นำเสนอการอนุญาตการไปต่างประเทศในระหว่างการลาหรือในระหว่างวันหยุดราชการ ให้อธิบดีรับทราบในฐานะผู้ปฏิบัติราชการแทน รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและระบบสหกรณ์ จึงถือได้ว่าการปฏิบัติงานอันมากมายนี้

ทั้งนี้ผู้วิจัยมองเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีประสบการณ์สูง มีความรู้ ความสามารถมากมาย และเป็นผู้ที่มองเห็นภาพรวมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ การวางแผน การกำหนดนโยบาย การบริหารงาน ตลอดจนทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน และการหาแนวทางแก้ไข ให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายไปได้ จากการที่ได้สัมภาษณ์ในการทำวิจัยครั้งนี้ ในหัวข้อ “ศึกษาวิเคราะห์หลักการบริหารเชิงพุทธ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์” ทำให้ทราบว่าท่านเป็นผู้ที่มีทัศนคติในการบริหารงาน โดยยึดหลักคิดดี พูดดี ทำดี รู้จักนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ ให้มีการยืดหยุ่นระหว่างหลักการ และหลักธรรม เพื่อความสันติสุขในการทำงาน

หมวด ๑ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง



ลำดับที่ ๒ : ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่สัมภาษณ์

เวลาสัมภาษณ์

เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์

นางสาวสมรึก เกิดกฤษฎานนท์

รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร

วัน ศุกร์ ที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๐.๓๐ น.

เนื่องจากเป็นผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ที่มีความอำนาจในการสั่งการ

การอนุญาต การอนุมัติ การควบคุม กำกับดูแล เฝ้าระวัง ติดตาม ตรวจสอบ และดำเนินการอื่นเกี่ยวกับราชการของสำนักบริหารกลาง สำนักพัฒนาและส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยี และสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ ๑, ๒, ๘, ๙ และ ๑๐ รวมถึงการปกครองบังคับบัญชาและดำเนินการเกี่ยวกับราชการของผู้เชี่ยวชาญด้านวางระบบและพัฒนา และผู้เชี่ยวชาญด้านโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ ทำหน้าที่กำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงานในกำกับดูแลตาม (๑) โดยให้มีความอำนาจในการให้เจ้าหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงาน การประสานราชการ การติดตามผล การเฝ้าระวัง การให้คำแนะนำช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในเขตพื้นที่ ตลอดจนให้มีความอำนาจสั่งการและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับงานในกำกับดูแลที่พบในเขตพื้นที่ ซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานในเขตพื้นที่นั้น ๆ รวมทั้งให้รายงานปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการกำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการต่ออธิบดี

ทำหน้าที่พิจารณาและอนุญาตการไปต่างประเทศในระหว่างการลาหรือในระหว่างวันหยุดราชการของข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการในสังกัดหน่วยงานที่อยู่ในกำกับดูแล รวมทั้งให้นำเสนอการอนุญาตการไปต่างประเทศในระหว่างการลาหรือในระหว่างวันหยุดราชการให้อธิบดีรับทราบในฐานะผู้ปฏิบัติราชการแทนรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและระบบสหกรณ์ และปฏิบัติงานอื่นตามที่อธิบดีมอบหมาย

ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า จากภารกิจอันมากมายของท่าน จึงถือได้ว่าท่านเป็นผู้มีประสบการณ์สูง มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน ในการบริหารงาน การประสานงานในหน่วยงานต่าง ๆ และการติดตามการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ท่านมองเห็นถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และการหาแนวทางแก้ไขให้งานบรรลุเป้าหมายไปได้ จากที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ท่านทำให้ทราบถึงทัศนคติ และมุมมองของท่านในหลักการบริหารงาน ซึ่งท่านยึดหลักของความเอื้ออาทร ความมีเมตตาต่อผู้อื่น มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข ให้เขารู้หน้าที่ของตนเอง ชักถามถึงปัญหาและช่วยเหลือ เพื่อให้เขาได้คลายทุกข์ หากเขากระทำผิดก็ตักเตือนเพื่อให้เขากระทำให้ถูกต้อง ซึ่งผู้วิจัยมองว่าท่านได้ยึดหลักธรรมของผู้บริหาร คือ หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมอันประเสริฐ ธรรมของผู้เป็นใหญ่ ซึ่งเหมาะกับผู้บริหารที่ต้องมีหลักธรรมนี้ คือ หลักของความมี เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และท่านยังยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ ใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย มีการบริหารจัดการเงินอย่างประหยัด หากผู้บริหารยึดหลักธรรม แบบท่านแล้ว ก็ถือได้ว่าเป็นบุคคลที่ไม่ถือความละโมภ โลกมาก อยากมี อย่างได้ หรือทุจริต คดโกงต่อทางราชการ และท่านยังเป็นผู้ที่มีความกตัญญูต่อบรรพบุรุษเน้นหลักการเป็นผู้ให้ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกทราบซึ่งท่านเป็นอย่างยิ่ง เพราะความกตัญญูนี้ทำให้ท่านประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต และเป็นบุคคลที่ราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างทุกท่านควรนำไปเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ

หมวด ๑ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง



ลำดับที่ ๓ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางผาณิต บุรณโกภา
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนา
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันพุธ ที่ ๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๖.๓๐ น.
 เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนา เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิจัยเป็นอย่างดี สร้างผลงานนวัตกรรมใหม่ ๆ มากมาย และเป็นที่ยอมรับ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนา รับผิดชอบในการกำกับ ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ยุทธศาสตร์ระบบงานวิจัย จัดทำข้อเสนอโครงการวิจัย รวบรวมตรวจสอบ วิเคราะห์ข้อมูลโครงการวิจัยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จัดทำแผนงาน/โครงการปฏิบัติงานด้านการวิจัย ค้นหาเทคนิคและวิธีการในการวิจัย ร่วมพัฒนาระบบฐานข้อมูล และการจัดระบบสารสนเทศในโครงการวิจัย ปรับปรุง พัฒนาโครงการวิจัย บริหารโครงการวิจัย และส่งเสริมงานวิจัยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าจากภารกิจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ท่าน ซึ่งได้แนวคิดและมุมมองของนักวิจัยและคำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งหลักของการบริหารงาน ที่ยึดหลักของความถูกต้องและทำในสิ่งที่ถูกต้อง และแก้ไขในสิ่งที่ผิดให้ถูกต้อง ให้ความสำคัญกับงาน และคน โดยสร้างงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถึงแม้ว่าจะมีบุคลากรไม่เพียงพอก็ตาม แต่คนที่มีอยู่มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผล รวมทั้งการให้ในครั้งนี้ด้วย

หมวด ๒ กลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์



ลำดับที่ ๔ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นายรเทพ ไททาวโรจน์
ตำแหน่ง ที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันจันทร์ ที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๐.๐๐ น.
เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทำหน้าที่คอยให้คำปรึกษาอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหากระบวนการบริหารงานของกรมฯ ในฐานะผู้มีประสบการณ์ ผู้บริหารอาวุโส ส่วนตราสารหนี้ของธนาคารแห่งประเทศไทย และผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานสหกรณ์หลายแห่ง ในตำแหน่ง กรรมการบริหารสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย รองประธานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด กรรมการระดมเงินออมแห่งชาติ กรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ ที่ปรึกษาชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย นักสหกรณ์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี ๒๕๔๕ และมีส่วนทางด้านวิชาการ เกี่ยวกับการบรรยายพิเศษคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ บรรยายพิเศษ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บรรยายพิเศษ โครงการ Executive MBA มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บรรยายพิเศษ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ซึ่งประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้จึงถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน นอกจากเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสัมภาษณ์งานการวิจัยในครั้งนี้แล้ว ท่านก็ยังให้คำแนะนำเกี่ยวกับหลักการบริหารในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้าน MBA และหลักการบริหารในเชิงพุทธด้วย

หมวด ๒ กลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์



ลำดับที่ ๕ : ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่สัมภาษณ์

เวลาสัมภาษณ์

เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์

นายสมชาย ศิริรุ่งกิจ

ที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร

วันจันทร์ ที่ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๑.๐๐ น.

เนื่องจากเป็นที่ปรึกษากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ทำหน้าที่คอยช่วยเหลืออธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้คำปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ในฐานะที่ท่านเคยเป็นผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มาก่อน และได้เกษียณอายุก่อนราชการ จึงทำให้เข้าใจเกี่ยวกับภาพรวมของกรมฯ ได้เป็นอย่างดี และสามารถให้คำแนะนำท่านอธิบดีได้ และการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ จึงถือได้ว่าท่านได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการบริหารงานขององค์กร การวางแผน นโยบายของกรมฯ และหลักการกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ซึ่งถือได้ว่าท่านเป็นผู้ที่มีทัศนคติ และมุมมองในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

หมวด ๒ กลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์



ลำดับที่ ๖ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวสุรีย์ ชนะโสภิตานนท์
ตำแหน่ง อดีตข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพุธ ที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๒.๐๐ น.
เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นอดีตข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิจัยของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เป็นอย่างดี ซึ่งได้จัดทำโครงการวิจัยของกรมฯ หลายโครงการ ตลอดจนทราบถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ หลักการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค ของการบริหารงาน ที่ไม่บรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าในฐานะที่ท่านเป็นอดีตข้าราชการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และได้ติดตามความคืบหน้าของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มาตลอด จึงทำให้ทราบถึงความเป็นไปของกรมฯ และผู้วิจัยมองว่าผู้ให้สัมภาษณ์สามารถให้ข้อคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ในฐานะที่เป็นบุคคลภายนอกแล้ว ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อสรุปผลการสัมภาษณ์ที่แตกต่างจากบุคคลที่อยู่ภายในกรมฯ

หมวด ๒ กลุ่มบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์



ลำดับที่ ๗ : ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่สัมภาษณ์

เวลาสัมภาษณ์

เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์

นางภาวิณี สุรอด

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร

วันจันทร์ ที่ ๑๖ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๘.๓๐ น.

เนื่องจากเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ผู้ที่เคยปฏิบัติงานในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเกี่ยวกับการ วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกลไกการบริหารราชการ การควบคุมภายในและพิจารณากฎระเบียบให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ส่งเสริมเผยแพร่ และสนับสนุนเสนอแนะให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศประสานงานกับหน่วยงานในสังกัด และสำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมทั้งติดตามประเมินผลการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องและปัจจุบันได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ เลขานุการของคณะอนุกรรมการ (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์) ในสังกัดกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าจากประสบการณ์ทำงานดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยเลือกท่านในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ และจากการสัมภาษณ์ท่านทำให้ทราบถึงทัศนคติมุมมองของท่านในฐานะที่เป็นผู้ที่ทราบถึงการทำงานของหน่วยงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานกลุ่มทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างดี การให้การสัมภาษณ์จึงเป็นคำตอบที่ชัดเจน ตรงประเด็น และผู้วิจัยมองว่าผู้ให้การสัมภาษณ์สามารถให้ข้อคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ในฐานะที่เป็นผู้มีประสบการณ์มานานหลายปี

หมวด ๓ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร



ลำดับที่ ๘ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางอมรรัตน์ ศิริบูรณ์
 ตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบบัญชีชำนาญการ
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันจันทร์ ที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๒.๐๐ น.
 เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากปฏิบัติงานในหน่วยงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นผู้
 ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงการพัฒนาโครงสร้างระบบ
 ราชการการกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจ งบประมาณ อัตราค่าจ้าง กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ให้
 เป็นไปตามบทบาทและโครงสร้างของส่วนราชการ ส่งเสริม เผยแพร่ และสนับสนุน เสนอแนะให้
 คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ด้านบทบาท ภารกิจ ภายใต้
 โครงสร้างส่วนราชการ เป็นเลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน
 ที่เกี่ยวข้อง ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน
 หน่วยงาน ก.พ.ร. มานานหลายปี จึงมองเห็นภาพรวมของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี
 และสามารถให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน และครอบคลุม

หมวด ๓ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร



- ลำดับที่ ๕ : ผู้ให้สัมภาษณ์** นางสาวสุพรรณษา สีแดง
ตำแหน่ง นักวิชาการตรวจสอบบัญชีปฏิบัติการ
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันอังคาร ที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๖.๓๐ น.
เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติในหน่วยงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา และวิเคราะห์การพัฒนาระบบบริหารราชการ แผนปฏิบัติราชการ และส่งเสริม เผยแพร่ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการและปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศประสานงานกับหน่วยงานในสังกัด และสำนักงาน ก.พ.ร.
 ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าจากประสบการณ์ดังกล่าว จึงเป็นเหตุผลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ และเป็นผู้ปฏิบัติในสำนักงาน ก.พ.ร. มานาน จึงได้ทัศนคติและมุมมองในการทำงานที่หลากหลาย

หมวด ๓ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร



ลำดับที่ ๑๐ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวอุดากร กุหลาบเหลือง
ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพฤหัสบดี ที่ ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.
เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ เป็นผู้ที่
ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกลไกการบริหารราชการ การควบคุม
ภายในและพิจารณาถูกระเบียบให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ส่งเสริมเผยแพร่
และสนับสนุนเสนอแนะให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ
ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศประสานงานกับหน่วยงานในสังกัด และสำนักงาน ก.พ.ร. พร้อมทั้ง
ติดตามประเมินผลการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าจากประสบการณ์ดังกล่าว ด้วยหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่เกี่ยวข้อง
กับการบริหารงาน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติทั้งองค์กร จึงทำให้เลือกสัมภาษณ์เพื่อให้ได้
ทัศนคติและแนวคิดของการทำวิจัยครั้งนี้ ถึงแม้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นข้าราชการที่ใหม่ แต่ก็
ได้แนวคิดมุมมองใหม่

หมวด ๓ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร



ลำดับที่ ๑๐ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวพุทธมาศ วัชรินทร์พร
 ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
 สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
 เวลาสัมภาษณ์ วันอังคาร ที่ ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๓.๐๐ น.
 เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา และวิเคราะห์การพัฒนาระบบบริหารราชการ แผนปฏิบัติราชการและแผนการบริหารเปลี่ยนแปลงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้สามารถขับเคลื่อนระบบการบริหารราชการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริม เผยแพร่ เสนอแนะ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการและปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศประสานงานกับหน่วยงานในสังกัด สำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานอื่น พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการ

หมวด ๔ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล



ลำดับที่ ๑๒ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวศิริรัตน์ บุญประเสริฐ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพุธ ที่ ๒๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๕.๓๐ น.

เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นผู้บริหารกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล โดยรับผิดชอบในการกำกับ ควบคุม ดูแล และให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการจัดระบบงานและการแบ่งงานภายในของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด วางแผนอัตรากำลังข้าราชการและพนักงานราชการบริหารอัตรากำลัง การประเมินค่างานและการประเมินสมรรถนะ เพื่อสรรหาและแต่งตั้ง ตลอดจนการประเมินบุคคลและผลงาน การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในการคัดเลือกและการประเมินบุคคล จัดทำมาตรฐานงาน คำบรรยายลักษณะงาน การกำหนดสมรรถนะในสายงานต่าง ๆ ร่วมจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารแผนกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่กำหนด ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวด 5 มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ ข้อมูลด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ตอบปัญหา วินิจฉัย และแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามกฎ มติคณะรัฐมนตรี มติ ก.พ. และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานเชิงรุก โดยเตรียมวางแผนล่วงหน้าและต่อเนื่อง จากภารกิจดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี้

หมวด ๔ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล



ลำดับที่ ๑๓ : ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่สัมภาษณ์

เวลาสัมภาษณ์

เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์

นางสาววณิดา เอี่ยมกุญชร

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร

วันศุกร์ ที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๖.๔๕ น.

เนื่องจากเป็นนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาระบบบริหารกำลังคน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา สืบค้น รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนอัตรากำลังของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ประเมินค่างานเพื่อปรับปรุงการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ การคัดเลือกบุคคล การประเมินบุคคลและผลงาน ขอความเห็นชอบในการแต่งตั้งข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ และการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารจัดทำมาตรฐานงาน คำบรรยายลักษณะงาน การพิจารณาคุณวุฒิ จัดทำสถิติข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ กำหนดสมรรถนะในสายงานต่าง ๆ ร่วมจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไปติดต่อประสานงาน ตอบปัญหา และชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายหรือที่เกี่ยวข้อง

หมวด ๔ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล



ลำดับที่ ๑๔ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวจิณรัชฎา หงส์ทอง
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันจันทร์ ๑๕ ธันวาคม ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๕.๓๐ น.
เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา สำรวจ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนอัตรากำลังของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ประเมินค่างานเพื่อปรับปรุงการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ การคัดเลือกบุคคล การประเมินบุคคลและผลงาน ขอความเห็นชอบในการแต่งตั้งข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ และการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และประเภทบริหารจัดทำมาตรฐานงาน คำบรรยายลักษณะงาน การพิจารณาคุณวุฒิ จัดทำสถิติข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ กำหนดสมรรถนะในสายงานต่าง ๆ ร่วมจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไปติดต่อประสานงาน ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายหรือที่เกี่ยวข้อง

หมวด ๔ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล



ลำดับที่ ๑๕ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวจิตติมา เอื้อทิตยสกุล

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร

เวลาสัมภาษณ์ วันจันทร์ ๑๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.

เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาสำรวจ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนอัตรากำลังของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ประเมินค่างานเพื่อปรับปรุงการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ การคัดเลือกบุคคล การประเมินบุคคลและผลงาน ขอความเห็นชอบในการแต่งตั้งข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ และการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารจัดทำมาตรฐานงาน คำบรรยายลักษณะงาน การพิจารณาคุณวุฒิ จัดทำสถิติข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ กำหนดสมรรถนะในสายงานต่าง ๆ ร่วมจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ร่วมปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้วิจัยเห็นว่าจากภาระหน้าที่ดังกล่าว จึงเป็นเหตุผลให้เข้าสัมภาษณ์ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และสามารถให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์การทำงานวิจัยครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

หมวด ๔ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล



ลำดับที่ ๑๖ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวมะลิวัลย์ ขอฟิ่งลาภ
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพฤหัสบดี ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.
เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา สืบค้น รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ วางแผน ให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรรบุคคล การทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการ การแต่งตั้งข้าราชการโดยการเลื่อน ย้าย โอน บรรจุกลับ การลาออกจาก ราชการ ดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานราชการ การพิจารณาบำเหน็จความชอบประจำปี การขอรับ บำเหน็จบำนาญ (E-Pension) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี จัดทำทะเบียน ประวัติ จัดทำบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ ดูแลระบบการลงเวลาทำการด้วยเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ ระบบวันทำการ ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) และโปรแกรมระบบงาน บุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ และปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ติดตาม ประสานงาน ตอบปัญหา และชี้แจง เรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายหรือที่เกี่ยวข้อง

หมวด ๔ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล



ลำดับที่ ๑๗ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวสุกัลยา สาร
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพฤหัสบดี ๒๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๐๘.๐๐ น.
เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นนักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา
 ดำรวจ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ วางแผน ให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา
 และเลือกสรรบุคคล การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การแต่งตั้งข้าราชการโดยการเลื่อน ย้าย โอน
 บรรจุกลับ การลาออกจากราชการ ดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานราชการ การพิจารณาบำเหน็จ
 ความชอบประจำปี การขอรับบำเหน็จบำนาญ (E-Pension) การขอพระราชทาน
 เครื่องราชอิสริยาภรณ์ประจำปี จัดทำทะเบียนประวัติ จัดทำบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ ดูแล
 ระบบการลงเวลาทำการด้วยเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ ระบบวันทำการ ระบบสารสนเทศทรัพยากร
 บุคคลระดับกรม (DPIS) และโปรแกรมระบบงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ และ
 ปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ติดตามประสานงาน ตอบปัญหา และชี้แจง เรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับ
 งานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่
 ได้รับมอบหมายหรือที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าจากภารกิจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้วิจัยได้แนวคิด และทัศนคติ
 จากผู้ให้สัมภาษณ์ครั้งนี้ ทั้งหลักของการบริหารงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข
 ตลอดจน แนวคิดในเรื่องของการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

หมวด ๔ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล



ลำดับที่ ๑๘ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางอภัสสร ลิ้มตระกูล
ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันพฤหัสบดี ที่ ๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๓.๐๐ น.
เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นหัวหน้ากลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน โดยรับผิดชอบในการกำกับ ควบคุม
 ดูแล และให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการตามนโยบายของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
 และนโยบายของรัฐ ให้แก่ข้าราชการ ข้าราชการบำนาญ และลูกจ้างประจำ จัดกิจกรรมเสริมสร้าง
 สุขภาพและอื่น ๆ เช่น โครงการสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยของข้าราชการลูกจ้างประจำ โครงการ
 สวัสดิการกลุ่มกองทุนเกษียณอายุราชการ โครงการสวัสดิการฝึกอาชีพเสริมรายได้ ลดรายจ่าย จัด
 อบรมให้กับผู้สอบบัญชีรับอนุญาต จัดกิจกรรมหารายได้ การฌาปนกิจสงเคราะห์ ชมรมข้าราชการ
 บำนาญ การตรวจสุขภาพประจำปีการประชุมใหญ่สมาชิกสวัสดิการ เป็นต้น ดำเนินการเกี่ยวกับ
 งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ของข้าราชการและลูกจ้าง ภายในกรม เช่น กิจกรรมคัดเลือกข้าราชการ
 พลเรือนดีเด่น ประกาศเกียรติคุณผู้เกษียณอายุราชการประจำปี กิจกรรมกีฬา กิจกรรมสัมพันธ์ที่
 เกี่ยวข้องกับ กบข. กสจ. และประกันสังคม เป็นต้น เพื่อให้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นไปด้วยความ
 เรียบร้อย ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อหารือและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ

หมวด ๔ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล



ลำดับที่ ๑๕ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นางสาวเอื้ออารีย์ จิตต์ตรง

ตำแหน่ง

หัวหน้ากลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม

สถานที่สัมภาษณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร

เวลาสัมภาษณ์

วันอังคาร ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๓.๓๐ น.

เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์

เนื่องจากเป็นหัวหน้ากลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้ากลุ่มงานวินัยและระบบคุณธรรม โดยรับผิดชอบในการกำกับ ควบคุม ดูแล และให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ เกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง สอบสวนข้อเท็จจริงและวิเคราะห์ เรื่องร่ำร้องทุกข์ ร้องเรียน บัณฑิตสหพันธ์ของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง เฉพาะในส่วน ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการลงโทษ การอุทธรณ์เพิกถอนคำสั่ง ตลอดจน กระบวนการทางวินัยและการออกจากราชการ ตอบข้อหารือ และชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานใน หน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับ มอบหมายหรือที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ผู้วิจัยมองว่ากลุ่มงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทรัพยากรบุคคล ที่ เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นเหตุผลที่ต้องสัมภาษณ์ท่าน เพื่อทราบถึงทัศนคติของท่านใน การบริหารงาน การยึดหลักวินัยและหลักธรรมในการบริหาร ซึ่งท่านได้ให้แนวคิดกับผู้วิจัยว่าการ ผู้บริหารนั้นจะต้องยึดหลักพรหมวิหาร ๔ และต้องมีความซื่อตรง เทียงตรง ผู้บริหารต้องให้ ความสำคัญกับหลักคุณธรรม และจริยธรรม

หมวด ๔ สรุปผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล



ลำดับที่ ๒๐ : ผู้ให้สัมภาษณ์ นายประสพสุข พุ่มทิน
ตำแหน่ง นิติกรปฏิบัติการ
สถานที่สัมภาษณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร
เวลาสัมภาษณ์ วันอังคาร ๒๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ เวลา ๑๖.๓๐ น.
เหตุผลการเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มวินัยและระบบคุณธรรม ในตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับการเสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแก่ข้าราชการและลูกจ้าง สอดสวนข้อเท็จจริง และวิเคราะห์เรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียน บัณฑิตสนเท่ห์ของข้าราชการและลูกจ้าง เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการลงโทษ การเปลี่ยนแปลงคำสั่งลงโทษ การอุทธรณ์ เพิกถอนคำสั่ง กระบวนการทางวินัย และการออกจากราชการ ดูแลโปรแกรมระบบงานบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่และปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ตอบข้อหารือ และชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมายหรือที่เกี่ยวข้อง

จากภารกิจและหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยเลือกสัมภาษณ์ท่านเพื่อทราบถึงทัศนคติและแนวคิด ในการบริหารงานของกลุ่มวินัยและคุณธรรม ซึ่งท่านคิดว่าในส่วนของหลักคุณธรรม จริยธรรมควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมเกี่ยวกับธรรมะอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ รวมถึงให้มีกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรมีจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม

ภาคผนวก จ.

แสดงการจัดสวัสดิการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลให้กับบุคลากร

๑) กรมตรวจฯ จัดกิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มช่องทางสร้างรายได้ให้กับบุคลากร

เมื่อวันที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๕๑ กลุ่มงานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จัดให้มีโครงการจัดสวัสดิการฝึกอบรมเพิ่มรายได้ สำหรับบุคลากรในส่วนกลาง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้สามารถประกอบอาชีพเสริมนอกเวลาราชการ เป็นช่องทางเพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว อันจะนำไปสู่ครอบครัวที่เข้มแข็ง มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และถือเป็นการช่วยกระตุ้นระบบเศรษฐกิจของประเทศให้ดีขึ้นในระยะยาว ซึ่งได้รับความร่วมมือจากศูนย์ฝึกอาชีพของกรุงเทพมหานคร สอนการทำกระเป๋าเอนกประสงค์จากชิป โดยมีผู้สนใจเข้ารับการฝึกอบรมจำนวน ๔๑ คน ณ ห้องประชุม ๒๐๒ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์



๒) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ประกอบพิธีบวงสรวงเสริมสิริมงคลในการจัดสร้างวัดอุ
มมงคล “พระพุทธชินราช” (จำลอง) เนื่องในโอกาสครบรอบ ๖๐ ปี แห่งการสถาปนากรมฯ

เมื่อวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๔ นายจักรี สุจริตธรรม อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พร้อมด้วยคณะผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างในสังกัดสำนักงาน ตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ ๖ เข้าร่วมพิธี บวงสรวงเสริมความเป็นสิริมงคลในการจัดสร้าง วัดอุมงคล “พระพุทธชินราช” (จำลอง) เนื่องในโอกาส ครบรอบ ๖๐ ปี แห่งการสถาปนา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ณ วัดพระศรีรัตนมหาธาตุวรมหาวิหาร อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก สำหรับการจัดสร้างพระพุทธชินราชจำลองนี้ เพื่อสมทบทุนพัฒนา และสงเคราะห์ นักบัญชีสหกรณ์ดีเด่น พัฒนาครูบัญชี นักบริหารงานบัญชี เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และ ส่งเสริม กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี รวมทั้งเพื่อใช้ในการกุศลสาธารณะอีกทางหนึ่งด้วย



๓) สวัสดิการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จัดอบรม “การใช้โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ ออมทรัพย์ Version ๒.๑”

นางสมพร พุดวันเพ็ญ ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการสอบบัญชีภาคเอกชน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้เกียรติเป็นประธานเปิดการอบรมหลักสูตร "การใช้โปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ ออมทรัพย์ Version ๒.๑" จัดโดยสวัสดิการกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ร่วมกับสำนักมาตรฐานการสอบบัญชีภาคเอกชน ณ ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เมื่อวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๑

การอบรมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีภาคเอกชนและผู้ช่วยผู้สอบบัญชี ได้รับความรู้ความเข้าใจในหลักการและโปรแกรมระบบบัญชี สามารถใช้งานโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ Version ๒.๑ ตลอดจนสามารถสอนแนะและให้คำปรึกษาแนะนำแก่สหกรณ์ได้ การอบรมหลักสูตร ดังกล่าวแบ่งเป็น ๓ รุ่น

รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๑ ถึงวันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๕๑

รุ่นที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๖ - ๘ ธันวาคม ๒๕๕๑

รุ่นที่ ๓ ระหว่างวันที่ ๑๒ - ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๑



๔) กตส. เข้ารับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

วันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๕๕ นายจักรี สุจริตธรรม อธิบดีกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ พร้อมด้วยผู้บริหารกรมฯ เข้าร่วมประชุมเพื่อรับการตรวจประเมินผล การปฏิบัติราชการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๔ (Site visit) จากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะ กรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และที่ปรึกษาจากบริษัททริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ณ ห้องประชุม ๒๐๒ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์



๕) กตส. จัดประชุมประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองปฏิบัติราชการ ประจำปี
งบประมาณ ๒๕๕๕

เมื่อวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๕ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยกลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร
ร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดประชุมผ่านระบบ Video Conference เพื่อชี้แจงกรอบการ
ประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ
๒๕๕๕ และการจัดทำ รายงานผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
พ.ศ. ๒๕๔๔ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ นำไปใช้เป็น เครื่องมือ
ในการบริหารงาน และสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ในวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๕ จัดให้มีการบรรยายในหัวข้อ การบริหาร ความ
เสี่ยง ระหว่างเวลา ๐๘.๓๐-๑๖.๓๐ ณ ห้องประชุม ๔๐๔ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์



๖) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ประชุมคณะกรรมการ อำนวยการ พิจารณาคัดเลือก
ผลงานและบุคลากร ดีเด่น ประจำปีประมาณ ๒๕๕๕

วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๕๕ นายจักรี สุจริตรธรรม อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ให้เกียรติเป็นประธานการประชุมคณะกรรมการอำนวยการประกวด ผลงานและบุคลากรดีเด่น ครั้งที่ ๑/๒๕๕๕ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานของคณะ ทำงานในการคัดเลือกสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน โรงเรียน ตำรวจตระเวนชายแดน ที่มีผลงานดีเด่นในด้านการบริหารจัดการองค์กร การบริหารจัดการทางการเงินการบัญชี รวมถึงครูบัญชีและบุคลากรดีเด่นของ สหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ณ ห้องประชุม ๒๐๒ ชั้น ๒ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์



๗) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้กับบุคลากร

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จัดทำโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เนื่องในมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๙๙ พรรษา ๑๒ สิงหาคม ๒๕๕๒ เพื่อปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการนำหลักธรรมมาใช้ ในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม รวมทั้งเพื่อพัฒนา จิตใจและเสริมสร้างศีลธรรม ตลอดจนความสามัคคีให้กับบุคลากร กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยได้รับเกียรติจาก พระครูปลัดบัณฑิต อินธ เมธี วัดสามง่าม จังหวัดนนทบุรี เป็นวิทยากรบรรยายความรู้ พร้อมทั้งฝึกปฏิบัติธรรม และเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา ให้กับ ผู้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวน ๘๐ คน ณ ห้องประชุม ๒๐๒ อาคาร ๒ ชั้น ๒ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เมื่อวันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๕๒



๘) กรมตรวจบัญชีสหกรณ์เสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้บุคลากรในสังกัด

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้จัดทำโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน หลักสูตร การเรียนรู้ด้านการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพใจ ระหว่างวันที่ ๒ - ๔ มิถุนายน ๒๕๕๒ ให้กับข้าราชการในสังกัดส่วนกลางเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการป้องกันดูแลรักษาสุขภาพทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในสังกัด ตลอดจนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ สามารถนำความรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งสิ้น จำนวน ๘๒ คน ณ เดอะเลกซี รีเวอร์แคว รีสอร์ท จังหวัดกาญจนบุรี



๕) กตส.ร่วมงานพร้อมรับมอบประกาศเกียรติคุณในงาน “สานต่อจริยธรรมนำความโปร่งใสสู่ภาครัฐ”

เมื่อวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๕ นางสาวสมรัก เกิดกฤษฏานนท์ รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นผู้แทนกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ร่วมงาน พร้อมรับมอบประกาศเกียรติคุณจัดทำและประเมินมาตรฐานความโปร่งใสของส่วนราชการ ปี ๒๕๕๕ ในงาน "สานต่อจริยธรรม นำความโปร่งใสสู่ภาครัฐ" โดยมีหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้ากลุ่มงานคุ่มครองจริยธรรม เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลและการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและการสร้างความโปร่งใส คณะกรรมการจริยธรรมประจำส่วนราชการ และข้าราชการ เข้าร่วมงาน ณ หอประชุมสุโขมณัยประดิษฐ์ สำนักงาน ก.พ.จังหวัดนนทบุรี

ทั้งนี้ งานดังกล่าว จัดโดยสำนักงาน ก.พ. โดยมีกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรม สร้างสรรค์ความโปร่งใส ยกย่องข้าราชการผู้มีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกาศเกียรติคุณส่วนราชการที่ได้ประเมินตนเองโดยใช้เครื่องมือวัดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ของส่วนราชการและเผยแพร่สื่อรณรงค์ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในรูปแบบต่าง



๑๐) กตส.จัดอบรมหลักสูตร การพัฒนางานติดตามและประเมินผล

เมื่อวันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๕๕ นายประสพสิน แม้นทิม รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นประธานเปิดการอบรมหลักสูตร การพัฒนางานติดตามและประเมินผลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการติดตาม ประเมินผลของกรมฯ รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายการประสานงานระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานใน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคโดยมีข้าราชการ และพนักงานราชการที่ปฏิบัติ หน้าที่เกี่ยวกับแผนงาน/ โครงการ งบประมาณ และการติดตามประเมินผลของกรมตรวจ บัญชีสหกรณ์ เข้าร่วมอบรม จำนวน ๕๖ คน จากสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ ๑-๑๐ และ ส่วนกลาง ณ ห้องประชุม ๔๐๔ อาคาร ๔ ชั้น ๔ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์



ภาคผนวก จ.

สายตรงอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ คำร้องเรียนสายตรงอธิบดี*

จุดประสงค์



สายตรงอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นช่องทางการสื่อสารที่พัฒนาขึ้น เพื่อยกระดับการให้บริการของกรมตรวจฯ และสร้างความใกล้ชิดระหว่าง อธิบดี กับภาคประชาชน สหกรณ์ ตลอดจนข้าราชการ ในการที่จะเข้ามา แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และร้องเรียนข้อปัญหาต่างๆ ถึงอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้โดยตรง ข้อเสนอแนะ ตลอดจนปัญหาต่างๆ ที่ท่าน ส่งมาจะถูกส่งถึงท่านอธิบดีในทุกเรื่อง เพื่อที่ท่านจะได้ตอบข้อปัญหา และ นำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์มา เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดทิศทาง

การบริหารจัดการ และการให้บริการของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต่อไป

รายละเอียดการตอบจากท่านอธิบดีกรมตรวจฯ

เรื่องที่แจ้ง	วัน/เวลาที่แจ้ง	ท่านอธิบดีกรมตรวจฯ ได้ตอบว่า
ขอเรียนถามท่านคะ ไม่ทราบว่ามีเงินเดือน ๑๕,๐๐๐ พนักงานราชการของกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ จะได้รับหรือเปล่านั้น ขอบพระคุณ ท่านมากค่ะ	๐๓ ก.พ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๔:๐๒ น.	ได้รับครับ แต่กำลัง ๒๐ เรื่องจากหน่วยเหนือ โดยเรียกว่า "ค่าตอบแทน" ไม่ใช่เงินเดือนครับ
ด้วยสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครราชสีมาปล่อย เงินให้ข้าราชการครูซึ่งเป็นสมาชิกกู้ไม่เกิน ๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท การกู้แต่ละครั้งสมาชิกต้อง ทำประกันเงินกู้ ๒ โครงการ และ สส.นม. โดยหักเป็นรายเดือน และต้องมีหุ้น ร้อยละ ๒๐ ของเงินกู้ สมาชิกผู้กู้ก็ยอม แต่มา วันนี้ ผมไปยื่นเรื่องกู้เงินกับสหกรณ์ ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาทต้องทำประกันเพิ่มอีก ประมาณ ๕๘,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท โดยหัก ผ่านเงินกู้ ผมคิดว่าสหกรณ์เอาเปรียบสมาชิก มากเกินไป เงินของเราซึ่งเสียดอกเบี้ยให้เรา อีกเงินกู้ก็เหลือน้อยลงไปอีกขอความกรุณา ท่านได้โปรดตรวจสอบด้วยครับ	๐๓ ก.พ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๐:๒๕ น.	สส.นครราชสีมา ตรวจสอบดูด้วยครับ (แต่, พี่ระวัง เพราะภารกิจแนะนำเป็นอำนาจ สกจ.)

* กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, สายตรงอธิบดี, [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก http://๒๐๓.๑๕๑.๒๐.๑๕๕/cad1๒๐๑๑/cad_director/home/index.php (๓ ธันวาคม ๒๕๕๔).

เรื่องที่แจ้ง	วัน/เวลาที่แจ้ง	ท่านอธิบดีกรมตรวจฯ ได้ตอบว่า
เรียนท่านอธิบดี ดิฉันเป็นลูกจ้างเหมาของ กรมตรวจฯ ค่ะ คือว่าตอนที่ทำของบริษัทมี ประกันสังคมให้ แต่พอมาทำเป็นลูกจ้างของ กรมฯ ไม่มีประกันสังคม เลยอยากทราบว่าถ้า อยากให้ทางกรมฯ ทำเรื่องประกันสังคมให้ ลูกจ้างบ้างได้ไหมค่ะ เพราะว่าประกันสังคม เราก็ส่งกันเองอยู่แล้วค่ะ อีกอย่างสวัสดิการก็ ไม่มีอะไรเลย แต่แค่อยากมีประกันสังคมแค่นั้น เองค่ะ รบกวนท่านอธิบดีตอบด้วยนะคะ ขอบคุณค่ะ	๐๑ ก.พ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๗:๓๑ น.	ขอบคุณครับ กง.และคลังช่วยตอบด้วย โดยที่ขณะนี้เห็นว่า เป็นเรื่องดีมาก หากทางราชการไม่มีคำสั่งมา ส่วนของ กรมฯ น่าจะลองหาทางออกดู อย่างน้อยที่สุดออกมาเป็น รูปแบบของสวัสดิการ เช่น ลองเรียกบริษัท "สหประกัน" (บริษัทของขบวนการสหกรณ์) มาหารือดูครับ
จากที่ได้อ่านทั้งหมดมานะครับ จะให้ได้ว่า พอ อตส.ให้หน่วยงานนั้นหน่วยนี้ตอบด้วย ก็จะ หายไปไม่มีการเข้ามาตอบต่อ ทำให้ประเด็น นั้นตกไป ถ้าเป็นไปได้ พออตส.แจ้งเรื่องถึง หน่วยไหนให้มีการเข้ามาตอบภายในสองวัน ทำการ แล้วให้ลงด้วยว่าใครเป็นผู้ตอบคำถาม ผมไม่เคยเห็นใครปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ได้ดีเหมือนท่านเลขครับ สุ้าๆต่อไปนะครับ	๐๑ ก.พ. ๒๕๕๕ เวลา ๑๔:๑๕ น.	ขอบคุณท่าน "นายหวังดี" ครับ เรียนว่าหลายประเด็น คำถามได้รับการตอบสนองอย่างดี แต่บางประเด็นถ้าเข้า อยู่จริง ครับ. ขอขอบคุณหน่วยงานหรือบุคคลที่ตอบสนอง และขอให้บางหน่วยที่ล่าช้าโปรดปรับปรุงด้วย สองหรือ สามวันเป็นเงื่อนไขเวลาของการตอบ และลงชื่อจริงด้วยก็ จะยิ่งน่าเชื่อถือ และจะได้เป็นชื่นชมถูกคนด้วยครับ
ดิฉันตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบบัญชี ปฏิบัติการ กำลังเรียนปริญญาโทด้านเศรษฐ ศาสตร์สหกรณ์อยู่ค่ะ ของมหาวิทยาลัยเกษตร ศาสตร์ หากจบแล้ว ไม่ทราบว่าทางกรมจะ พิจารณารับรองคุณวุฒิว่าจบปริญญาโท หรือไม่ เพื่อจะได้นำปริญญาที่จบมาขึ้นปรับวุฒิ การศึกษากับกรมฯค่ะ เหตุผลที่เรียนด้านนี้ เพราะจะได้มีความเข้าใจในระบบของ สหกรณ์มากขึ้นและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ กับที่การทำงานได้ และดิฉันเรียน ป.ตรีจบ บัญชีมาแล้วค่ะ หวังว่าท่านอธิบดีจะรับเรื่องนี้ ไว้พิจารณานะค่ะ ขอบพระคุณค่ะ ป.ล. หนูได้ รองตรวจสอบวุฒิการศึกษาพบว่าสำนักงาน ก.พ. ได้พิจารณารับรองปริญญาให้ได้คุณวุฒิ ทางเศรษฐศาสตร์ / ทางเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ / การสหกรณ์ ไม่ทราบว่าหนูจะได้	๐๑ ก.พ. ๒๕๕๕ เวลา ๐๘:๒๐ น.	กรมฯ จะบันทึกในประวัติท่านแน่ โปรดแจ้งและแสดง หลักฐานมาด้วย การเรียนเพิ่ม ถือเป็นการพัฒนางานอีก โสดหนึ่ง กรมฯ ส่งเสริมเรื่องนี้ครับ หากไม่เงินเรียน กรมฯ ให้ยืมเรียนโดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ยด้วย ตอน สอบแข่งขัน(เลื่อนตำแหน่ง) คนจบ ป.โท.คะแนน ประเมินตามมคอ.ก.พ. สูงกว่า ป.ตรี ด้วยครับ

เรื่องที่แจ้ง	วัน/เวลาที่แจ้ง	ท่านอธิบดีกรมตรวจฯ ได้ตอบว่า
อยากทราบว่าจะมีการปรับเงินเดือน ๑๕,๐๐๐ บาท ตามนโยบายของรัฐบาลหรือป่าวค่ะ	๓๑ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๑๔:๕๒ น.	มีครับ เมื่อวานผมลงนามในคำสั่งมีข้าราชการและลูกจ้างประจำของกรมฯ กว่า ๓๐๐ คน ได้รับคำตอบแทนตามนโยบายรัฐบาลแล้ว และจะปรับสำหรับบุคคลตำแหน่งต่อ ๆ ไป ครับ (ตามรัฐบาล สั่งการและให้ดำเนินการ เพราะเกินกว่าอำนาจกรมฯ)
ท่านสะ ที่น.ย.เค้าทำงานกันเป็นทีม แต่ไม่ใช่ทีมเวิร์คนะ เป็นทีมครอบครัวมีลูกหลาย ลีห้าน วัน ๆ คอยเรียกให้คนอื่นทำงานให้ แต่ตัวเองนั่งสู่มหัสนิทา ใครที่คิดจะมาอยู่ที่นี่ถ้าไม่ใช่ชุก ท่านอาจจะเดือดร้อน ไม่รู้เข้ามาทำงานได้ยังไง สงสัยมีมดดำ คอยอำพรางให้หรือไม่? ไม่รู้จักระบบควบคุม	๓๑ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๑๔:๒๕ น.	แจ้ง น.ย. ทราบข่าวนี้ด้วย และโปรดปรับปรุงเพื่อความ เป็นมงคลของท่านและหน่วยงานด้วย
ขอเรียนถามค่ะ ถ้าถึงลำดับเราที่ขึ้นบัญชีไว้ และหน่วยงานอื่นมีจดหมายเพื่อเรียกไปประเมินภายใน ๗ วัน แต่หนังสือส่งไม่ถึงเรากภายใน ๗ วัน อย่างนี้ถือว่าเราสละสิทธิ์ไปแล้ว โดยที่ไม่ทราบหน่วยไหนเรียกเราไปประเมินใช้ไหมค่ะ จะมีช่องทางไหนบ้างไหมค่ะที่จะทำให้เรารู้ว่า ลำดับของเราจะถูกเรียกไปประเมินคืออยากทราบจริงๆ ค่ะ	๓๑ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๑๐:๑๐ น.	ขอบใจมาก ทางออก การเจ้าหน้าที่ของกรมตรวจฯ แจ้งโดยเอกสารลงทะเบียนและโทรศัพท์แจ้งไปด้วยทุกราย (ตามเบอร์โทร.ที่ท่านให้ไว้) การเจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติด้วยครับ
ดิฉันท่านอธิบดีครับเนื่องจากท่านได้ออกมทฐีเรื่อง สอนพนักงานราชการใหม่เดือนสิงหาคมนั้นทำให้ถูกผมที่เป็นพนักงานราชการที่ตั้งใจทำงานที่กรมตรวจฯ มีความรักในองค์กรและทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียรแต่ไม่มีความกับการสอนนั้นครับผมทบทวนพระกิตติคุณว่าเป็นพนักงานราชการก็ถือว่าผมคงแล้วขอให้ท่านอธิบดีช่วยคนที่ไม่มีควด้วยครับจากใจของผมลูกที่ไม่อยากให้คุณทบทวนขอบคุณครับท่าน	๒๗ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๒๒:๓๕ น.	ขอบคุณครับ เป็นการทดสอบ และไม่มีเจตนาคัดคนดีออกครับ เกรียศมา เป็นอาการของคนผิดปกติครับควรบำบัดพบแพทย์บ้าง
เรียนท่านอธิบดี ดิฉันเป็นคนหนึ่งที่ได้ขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันของกรมฯ และได้ติดตาม Website ของกรมฯ มาโดยตลอด(โดยเฉพาะการเรียกบรรจุหน่วยที่ ๑)ปัจจุบันทราบว่าทั้งกรมตรวจฯ กรมที่ดินใช้บัญชีถึงลำดับที่ ๓๕ แล้วแต่ทำไมหน้า website ยังอยู่ลำดับที่ ๒๓ ค่ะ	๒๗ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๑๑:๕๑ น.	ขึ้นอยู่กับว่าบรรดาบุคคลที่กรมที่ดินเรียก จะไปรายงานตัวขอบรรจุครบหรือไม่ หากครบ บัญชีของกรมตรวจฯ ก็จะถูกต้องตลอด ถึงลำดับตามที่กรมที่ดินเรียกบรรจุ แต่หากไม่ยอมไปรายงานตัวเพราะรักกรมตรวจฯ มากกว่า ยอคิดก็จะได้ลดน้อยลงครับ

เรื่องที่แจ้ง	วัน/เวลาที่แจ้ง	ท่านอธิบดีกรมตรวจฯ ได้ตอบว่า
ถึงท่านอธิบดี เพื่อนหนอยุ่กรมตรวจแล้วว่า ผอ. ส่วนใหญ่ของกรมตรวจ ชอบดูคำว่าลูกน้อง ใน ที่ชุมชน หรือห้องทำงานที่มีเพื่อนร่วมงาน จำนวนมาก จนร้องไห้เกือบทุกวัน เขาต้อง ทำงานเพื่อได้เงินแลกกับน้ำตา จนอยากโอน ไปอยู่กรมส่งเสริม แต่ยังไม่มีย้ายตำแหน่ง หนอยาก ให้ท่านขอความเมตตาแทนเพื่อน ขอ ผอ.เมตตา ลูกน้องบ้าง ตามหลัก พรหมวิหาร ๔ นะคะ	๒๓ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๒๐:๒๑ น.	ขอเชิญพบผมโดยตรงครับ ไม่สามารถแก้ไขได้ครับ หาก แจ้งมาลอย ๆ แบบนี้ จะทำให้ผอ.ดี ๆ ท่านเสียหายด้วย ครับ
เรียนท่านอธิบดีที่เคารพ ดิฉันได้อ่านเว็บสาย ตรงอธิบดีฯ แล้วเห็นว่าจะมีการวัดประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานราชการ. ดิฉันอยาก ทราบว่า กรมเป็นผู้ดำเนินการทดสอบเองหรือ ให้ สดท. เป็นผู้ดำเนินการคะ. ที่ผ่านมาให้	๒๒ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๐๙:๓๕ น.	๑. ต้องขอบคุณมากที่แจ้งเหตุอย่างนี้มา ทำให้อยากทราบ ว่าคือจังหวัดใด ๒. การทดสอบข้อเขียนเห็นด้วยกับท่าน ย้ำต้อง "ทดสอบแบบจริง ๆ" ๓. ถ้ามีจริงในพฤติกรรม ตามแจ้งมานี้ น่าเศร้ามากกับ ๓.๑ กับกรม ๓.๒ กับผู้บริหาร
เรียน ท่านอธิบดี ได้ทราบว่าสอบพนักงาน ราชการใหม่ทั้งหมด ยิ่งทำให้พวกหนูเครียด ไปกว่าเดิมคะเป็นพนักงานราชการ ก็กลัวจะ สอบได้ พอเป็นทำสัญญา ๔ ปี แล้วนี้ต้องมา สอบใหม่สร้างความกดดันให้พวกเราเลย ทำงานเราคิดว่าเราให้เต็มที่แล้วน่าจะต่อ สัญญาให้พวกเราเลย ถ้าสอบไ้อยู่เป็นการ ทบทุนแต่เราก็กลัว ต้องเตรียมตัวทำงาน เยอะอยู่แล้วต้องเตรียมตัวอ่านหนังสืออีก ไหนจะงาน ไหนจะอ่านสอบ ไหนจะ ครอบครัว ขอความเห็นใจจากท่านด้วยให้	๒๑ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๑๓:๑๕ น.	เรียนผู้แจ้ง - การทดสอบเพียงวัดมาตรฐานความรู้ ความสามารถพื้นฐานครับ อย่าเครียด หากท่านทำงาน และคืออยู่แล้ว - ตรงข้ามหากใช้การประเมินล้วน ๆ ทบทุนมาก กลับจะเสียหายต่อภาพโดยรวมครับ - โปรด อย่าดูหนังสือแบบสอบแข่งขัน แต่ดูเพื่อพัฒนาคน พัฒนา งานเป็นพอครับ
เรียนท่านอธิบดี ข้าพเจ้าได้ทดสอบการใช้งาน เครื่องมือ N'cefic แล้ว ปรากฏว่าข้อมูลของ งบการเงินล่าสุดถึงปีบัญชี ๒๕๕๓ ค่ะ เพื่อ เป็นประโยชน์ในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์งบ การเงินของสหกรณ์ จึงอยากขอความกรุณาจาก ท่านขอข้อมูล update ล่าสุด ปีบัญชี ๒๕๕๔ ได้ไหมคะ	๑๐ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๑๘:๒๑ น.	สำนักเทคโนโลยี โปรดพิจารณาดำเนินการด้วยครับ

เรื่องที่แจ้ง	วัน/เวลาที่แจ้ง	ท่านอธิบดีกรมตรวจฯ ได้ตอบว่า
เรียน ท่านอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ดิฉันเป็นบุคคลหนึ่งที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับ บุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เนื่องด้วย พฤติกรรมของผู้สอบบัญชีบางคนที่ประพฤติ ตนไม่เหมาะสม วาจาไม่สมกับที่ได้รับการ ศึกษา และยังเรื่อง จรรยาบรรณของผู้สอบ บัญชี พบเจอเมื่อไหร่ คำถาม? วันนี้จะพาไป กินที่ไหน พอเวลากลับ คำถาม? มีอะไรจะ ฝากไปไหม ท่านมีนโยบายดำเนินการกับ จุดอ่อนเช่นนี้อย่างไรบ้างคะ	๑๐ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๑๑:๒๑ น.	โปรดระบุจังหวัด หรือบุคคลดังกล่าวด้วยครับ รับรองว่า ผมจะไม่เปิดเผยผู้แจ้งครับ
พนักงานกลุ่มกำกับผู้สอบ ที่ต่อโทรศัพท์ หมายเลขภายใน ๓๓๐๗พูดจาไม่ไพเราะ เมื่อ ถามรายละเอียดต่าง ๆ กลับตอบว่าแล้วคุณ ไม่รู้หรือว่าต้องทำอะไร ควรปรับปรุงนะ ครับ เพราะคนโทรมาต้องการรู้รายละเอียด ไม่ใช่โทรมาเพื่อให้ถูกต่อว่า แบบตอบขอไป ที พนักงานของภาครัฐไม่ควรใช้คำพูดแบบนี้ ทำให้คนมีทัศนคติไม่ดีต่อกรมฯ	๐๕ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๑๗:๒๘ น.	ผอ.สำนักงานมาตรฐานและกลุ่มกำกับฯ รับทราบและ ปรับปรุงด้วยครับ
เรียนอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เห็นว่า ท่านมีนโยบายโยกย้ายข้าราชการที่อยู่นาน เกิน ๑๐ ปี ไม่ทราบว่า จะดำเนินการเมื่อไร อย่างไร แล้วดำเนินการขณะนี้ถึงไหนแล้วคะ ดิฉันเป็นข้าราชการผู้น้อยที่เพิ่งบรรจุใหม่ แต่ไม่มีโอกาสได้ย้ายกลับภูมิลำเนาสักที เนื่องจากมีข้าราชการที่เป็นคนท้องถิ่นเก่าแก่ อยู่ยาวนานไม่ย้ายไปไหน โผโยกย้ายจังหวัดนั้น นั่งมานานหลายปี เห็นว่าท่านมีนโยบายปีน ทุกข์ ปีนสุขแก่ข้าราชการ อยากจะขอความ กรุณาท่านโปรดพิจารณาโยกย้ายนี้ด้วยคะ ดิฉันผู้น้อย อยู่ต่างถิ่น ค่าใช้จ่ายบิดา ไม่ได้ ครอบครัวยังต้องดูแล ก่อนข้างลำบาก อยากได้พบเจอความสุขจากการได้กลับมาอยู่ ภูมิลำเนาบ้างสักนิดก็ยังดีคะ ขอขอบคุณค่ะ	๐๕ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๑๕:๔๓	ทราบแล้วครับ ขอบคุรเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ จะ ลองพิจารณาครับ

เรื่องที่แจ้ง	วัน/เวลาที่แจ้ง	ท่านอธิบดีกรมตรวจฯ ได้ตอบว่า
ทำไม่ใน ฝบก. บางคนไม่ทำงานอะไรเลย เข้ามาถึงที่ทำงานก็นั่งเฉย แต่เงินเดือนกับได้เท่ากับคนที่ทำงาน วัน ๆ ไข่วางงานในการ ทำกิจการส่วนตัว คนเขารู้กันหมดแต่ตัวเอง กับไม่รู้สักอะไร อยากทราบว่ามันเกิดอะไร ขึ้น คนต่างจังหวัดทำงานมากกว่าเสียอีก เข้า มาส่วนกลางที่ไร ก็เห็นแต่นั่งรื้ออะไรต่อ อะไร ไม่เห็นทำงานอะไรเลย (ตรง ฝบก. ผู้ชาย นั้นคนที่ ๒ จากแถวแรก)	๐๗ ม.ค. ๒๕๕๕ เวลา ๑๑:๔๓ น.	ผอ.ฝบก.รับทราบด้วยครับ
เรื่อง ความไม่ชอบธรรมในการแต่งตั้งผู้รักษา ราชการแทน ผอ.สำนักฯ ในการแต่งตั้งผู้รักษา ราชการแทน ผอ.สำนักต่าง ๆ ของกรมตรวจ บัญชีสหกรณ์ ครั้งล่าสุดนี้ ปรากฏว่า เกิดความ ไม่เป็นธรรมขึ้น ผอ.สำนักบางคนแต่งตั้งคน ใกล้ชิดข้ามอาวุโสคนอื่น อวูโสอันดับแรกก็ ตั้งให้เป็นอวูโสอันดับสองหรือสาม หรือคน ที่ต้องได้รับการแต่งตั้งในครั้งนี้ก็ไม่ได้รับแต่งตั้ง โดยเอาคนที่อวูโสไม่ถึงของตนเข้ามาแทน เพื่อหวังผลในการแต่งตั้งตำแหน่งอื่น ๆ ใน ภายภาคหน้า ผู้ที่ลงนามคำสั่งดังกล่าวก็มีได้ กลั่นกรองความถูกต้อง เหมือนเล่นกันเป็น ทีม (ทีมซื้อฉลาก) ทำกันแบบนี้คนเขาถึงต้องไป หาความเป็นธรรมกันนอกกรมฯ ขอความกรุณา ท่านอธิบดีช่วยพิจารณาและชี้แจงเกณฑ์ใน การพิจารณาด้วยว่าใช้เกณฑ์อะไร หากเป็น เกณฑ์อวูโส อะไรคืออวูโส ทราบว่าแต่ละ สำนักใช้เกณฑ์แตกต่างกัน ขอขอบพระคุณ ท่านอธิบดีเป็นอย่างสูง จะได้เหมือนกับครูผู้ดูแลเด็กบ้าง(ซึ่งของเขา มีประสบการณ์แค่ ๓ ปีเท่านั้นเอง) และก็ขอ ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วยนะครับที่เปิดให้มี สายตรงอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ขอให้ ท่านมีสุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์ตลอดไป	๒๑ ธ.ค. ๒๕๕๔ เวลา ๐๗:๓๓ น.	การมอบรักษาการแทน เป็นอำนาจบริหารที่ ผู้บังคับบัญชาจะใช้ดุลยพินิจของงานแต่งตั้งมอบหมาย ดุลยพินิจดังกล่าวอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร เท่านั้น ถ้ามอบแก่คนไม่เหมาะสม ไม่ใช่ คนมอบก็จะลำบาก เอง ดังนั้น ความอาวุโสไม่ใช่เหตุผลเดียว ต้องมีอย่างอื่น ประกอบด้วยครับ ส่วน อะไรคืออวูโส ขอไม่ตอบครับ เพราะผู้ถามก็น่าจะรู้อยู่แล้ว และอวูโสด้วย(ตามระเบียบ มา) ขอขอบคุณครับ

เรื่องที่แจ้ง	วัน/เวลาที่แจ้ง	ท่านอธิบดีกรมตรวจฯ ได้ตอบว่า
เรียนถามท่านอธิบดี หนูอยากทราบว่าข้าราชการที่อยู่ ๕-๗ ปี แล้วชอบกดขี่ข่มเหงน้องๆ จะมีโอกาสได้ย้ายไปที่อื่นไหมคะ	๑๐ ธ.ค. ๒๕๕๔ เวลา ๑๒:๒๘ น.	ง ! ยังมีอีกหรือ ที่ไหน? อย่างไรครับ ?
เรียนท่านอธิบดี ดิฉันอยากเสนอแนวทางการพัฒนา IT ของกรม กล่าวคือ อยากให้กรมตรวจฯ ออกหนังสือเวียนเป็นลายลักษณ์อักษร กรณีที่สหกรณ์ใช้โปรแกรมของกรมตรวจ เมื่อปรับเปลี่ยนระบบแล้วสามารถยกเลิกเอกสารทุกชนิดที่ออกจากมือได้ ได้แก่ ทะเบียนหุ้น ทะเบียนย่อยลูกหนี้ ยกเลิกการลงแยกประเภทด้วยมือ ยกเลิกเอกสารต่างๆ ที่ทำจากมือแล้วใช้เอกสารที่ออกจากโปรแกรม เนื่องจากบางสหกรณ์เมื่อเปลี่ยนผู้สอบ (เปลี่ยนเกือบทุกปี) แล้ว ผู้สอบบางคนไม่ถนัดเรื่องคอมพิวเตอร์ ตรวจไม่เป็น จะตรวจระบบเดิม ก็ให้สหกรณ์ทำบัญชีมือ ทำให้สหกรณ์ไม่กล้าดำเนินงานด้วยโปรแกรม จะถามก่อนว่าปีนี้เป็นคนไหน เพราะกลัวปีถัดไปเปลี่ยนผู้สอบ จึงอยากเห็นเอกสารที่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ให้สหกรณ์ที่ใช้โปรแกรมของกรมตรวจ ยกเลิกเอกสารที่จัดต้องทำจากมือ และมอบหลักเกณฑ์ให้ผู้สอบใช้ข้อมูลจากโปรแกรมแทน เพื่อให้สหกรณ์มีเอกสารที่ทั้งผู้สอบได้กรณียกเลิกมือ หากเราพัฒนาตรงนี้ได้ คาดว่าจะเห็นสหกรณ์ปรับเปลี่ยนระบบเพิ่มขึ้นค่ะ	๐๗ ธ.ค. ๒๕๕๔ เวลา ๑๔:๕๐ น.	ทราบแล้วครับ ขอบคุณมากและเห็นด้วย / สำนักเทศฯ + ผชช. รับเรื่องไปพิจารณาดำเนินการด้วย
เรียนท่านอธิบดี ดิฉันมีความอึดอัดคับข้องใจเป็นอย่างมาก ในเรื่องการหาเงินสวัสดิการกรมฯ ที่เดือดร้อนข้าราชการ อันดับแรกเรื่องข้างอันดับต่อไปคงจะเป็นพระ และอื่น ๆ ซึ่งสวดส. ต้องขอความร่วมมือกับสหกรณ์ ให้ช่วยจำหน่ายดิฉันต้องบอกหน้าไปขอความร่วมมือซึ่งสหกรณ์ขณะนี้จำหน่ายกระดาษของกรมส่งเสริมฯ อยู่ ดิฉันอยู่กรมตรวจฯ มาใกล้เกษียณ	๐๕ ธ.ค. ๒๕๕๔ เวลา ๐๗:๒๘ น.	ขอบคุณมาก ที่ส่งข่าวและความรู้สึกมา ๑. ซ้างอมสิน ถือเป็นเครื่องมือส่งเสริมการออมจากผลของการทำบัญชี แล้วรายจ่ายลดลง รายได้เพิ่มขึ้น จึงเกิดการออม ๒. ไม่มีการบังคับ ไม่ว่าข้าราชการ ลูกจ้าง(คนของกรมฯ) หรือสหกรณ์ แต่ ! เป็นการเปิดโอกาสให้เลือก โดยราคาก็ไม่ได้ ตักราคาแข่งขันรายอื่น ๆ ๓. เรื่องนี้ ได้ซักซ้อมต่อ สดท / สดส. แล้ว รัฐบาลท่าน สดท / สดส. ทำความเข้าใจแก่ทีมงานทุกท่านให้ทราบวัตถุประสงค์และเจตนาด้วย

เรื่องที่แจ้ง	วัน/เวลาที่แจ้ง	ท่านอธิบดีกรมตรวจฯ ได้ตอบว่า
แล้ว รู้สึกว่าศักดิ์ศรีจะเหลือน้อยลงทุกที จึงขอเรียนท่าน เพื่อขอความเห็นใจค่ะ		๔.พระที่จะทำก็เป็นมงคลและตามแต่ศรัทธาด้วย ๕. ทำทุกอย่างต้องมีศักดิ์ศรี ผมเห็นด้วยครับ และทุกอย่างที่ทำมีองค์คณะ มีผู้รับผิดชอบ มีบัญชีเปิดเผยครับ ขอบขอบคุณครับ
เรียนท่านอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จากที่ท่านเคยปรารภว่าจะขอข้อมูลเชิงลึกของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นบัดนี้เวลาที่ได้ล่วงเลยผ่านมากเกินกว่าเดือนพฤศจิกายนแล้วและจากข่าวที่ลือกันมากมายนั้นว่าผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศจะย้ายไปอยู่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 2 แล้วผู้เชี่ยวชาญจริยทรัพย์ ปลอดกระโทกจะขึ้นมาแทนนั้นหากเป็นความจริงแล้วใช้ข้าราชการลงทำตามหน้าที่ไปวันๆ ส่วนพนักงานราชการ ลูกจ้างคงทำงานรอวันที่จะไปทำงานที่อื่นอย่างแน่นอนหากท่านจะลองตรวจสอบไปทางกองการเจ้าหน้าที่ท่านอาจจะเห็นว่าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกองที่มีสถิติการย้ายของข้าราชการ การลาออกของพนักงานราชการมากที่สุด ข้าพเจ้าจึงขอวิงวอนท่านอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ช่วยโปรดพิจารณาด้วยนะคะ	๒๔ พ.ย. ๒๕๕๔ เวลา ๐๙:๑๗ น.	ผมได้ตรวจสอบสถิติตามแจ้งแล้วครับ คิดว่าจะทำให้ดีเท่าที่จะสามารถทำได้ครับ คนที่ทำได้แล้วอย่าหวั่นไหวคนที่คอยช่วยปรับปรุงด้วย สำนักงานมีความสำคัญต่องานของกรมฯ มากครับ
เรียนท่านอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จากที่มีผู้แจ้งข้อมูลเชิงลึกของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีสถิติการโอนการย้าย และการลาออกที่สูงนั้น ขอเรียนให้ทราบว่าปัญหาดังกล่าวมิได้เกิดจากท่านผู้เชี่ยวชาญจริยทรัพย์ ปลอดกระโทกแต่อย่างใด แต่เกิดภารกิจที่หนักยิ่งของศูนย์ฯ และปริมาณงาน เปรียบเทียบกับอัตรากำลังที่ได้รับการจัดสรร และคุณภาพและความรับผิดชอบที่ค่อนข้างต่ำของพนักงานราชการของศูนย์ฯ เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานราชการในส่วนภูมิภาค ข้าพเจ้าจึงขอให้ท่านอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์โปรดพิจารณาค่ะ	๒๕ พ.ย. ๒๕๕๔ เวลา ๑๕:๕๘ น.	ทราบครับ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวจันทร์จิรา จันทรณ์
สถานที่เกิด	๒๒ หมู่ ๒ ตำบลแหลมทราย อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร
การศึกษา	ระดับมัธยมศึกษา (ม.๖) สาขาคหกรรม และธุรกิจศิลป์ พ.ศ. ๒๕๓๐ – ๒๕๓๗ โรงเรียนสวนศรีวิทยา โรงเรียนสมุทรพิทยา ระดับอนุปริญญา (ปวส.) สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ พ.ศ. ๒๕๓๗ – ๒๕๓๙ โรงเรียนพัฒนวิชาการสุโขทัย ระดับปริญญาตรี (วทบ.) สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๓๙ – ๒๕๔๓ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. ๒๕๔๔ – ๒๕๔๕ โรงเรียนสาธิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประสบการณ์ทำงาน	ตำแหน่ง วิศวกรหน้านโยบายและแผน และบริษัทไอ ที ซีดี จำกัด (สาขาพันธกิจพิชิต) ตำแหน่ง พนักงานขาย พ.ศ. ๒๕๔๕ – ๒๕๔๖ Kind Management Consulting Co., Ltd. ตำแหน่ง ผู้ช่วยที่ปรึกษาระบบ ISO พ.ศ. ๒๕๔๖ – ๒๕๔๘ Integrate Consulting Co., Ltd ตำแหน่งพนักงานคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๔๘ – ๒๕๔๙ Jc Club ร่วมกับสถาบันราชภัฏสวนดุสิต ฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนโปรแกรม Visual Basic Program พ.ศ. ๒๕๔๙ – ๒๕๕๐ วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประมวลผลข้อมูล พ.ศ. ๒๕๕๐ – ๒๕๕๕ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์
ที่อยู่ตามสำเนาทะเบียนบ้าน	เลขที่ ๘๓/๑๐๕ หมู่ที่ ๒๐ หมู่บ้านวรมย์เลควิว ซอย ๔/๑ ถนนบางพลี – ตำหรุ ตำบลบางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ๑๐๕๔๐
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ ๔/๑ หอพักสันติสตรี ซอยเทเวศร์ ๒ ถนนกรุงเกษม แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กรุงเทพฯ ๑๐๒๐๐ E-mail : jan_it948@hotmail.com
การศึกษาปัจจุบัน :	ระดับปริญญาโท (พ.ธ.ม.) สาขาพระพุทธศาสนา พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๕ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย