

บทที่ ๒

หลักพุทธธรรมและแนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” จากการศึกษาหลักพุทธธรรม รวมถึงแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการนำเสนอต่อไปนี้

๒. ๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา
 - ๒.๑.๑ การพัฒนามนุษย์
 - ๒.๑.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภavana ๔
 - ๒.๑.๓ ภavanaกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ๒.๑.๔ สิลภavanaกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ๒.๑.๕ จิตตภavanaกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ๒.๑.๖ ปัญญาภavanaกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๒. ๒ แนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ๒.๒.๑ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา
 - ๒.๒.๒ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ๒.๒.๓ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ๒.๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ๒.๒.๕ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ๒.๒.๖ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler
- ๒.๓ พุทธบูรณาการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - ๒.๔.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ๒.๔.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ
- ๒.๕ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา

จากการศึกษา วิเคราะห์หลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎก รวมถึงอรรถกถา ฎีกา อนุฎีกา และเอกสารปฐมภูมิ พบว่า หลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนาเกือบทุกหลักธรรมถือเป็นหลักแห่งการพัฒนาคนโดยแท้ โดยเฉพาะการพัฒนาให้มนุษย์นั้นได้พ้นจากบ่วงแห่งทุกข์ พระพุทธองค์ก็ได้ทรงให้หลักอริยสัจ ๔ มาเป็นกรอบให้เกิดการแก้ไขปัญหาเชิงระบบ ขณะที่วิธีการหรือแนวทางนั้นพระพุทธองค์ได้ทรงให้หลักมัชฌิมาปฏิปทาหรือมรรคมีองค์ ๘ มาเป็นเครื่องชี้นำ ทั้งนี้ มรรคมีองค์ ๘ นั้นพระพุทธองค์ยังทรงย่อให้เหลือเพียง ๓ ส่วนสำคัญที่จะสนับสนุนเพื่อการพัฒนาคนให้ก้าวล่วงจากความทุกข์ ซึ่งก็คือ "หลักไตรสิกขา" หรือหลักที่ว่าด้วยแนวทางแห่งการยึดถือ "ศีล" การหมั่นทำ

ให้จิตใจเกิดความใสบริสุทธิ์ สะอาด สงบนิ่งด้วยแนวทางแห่ง "สมาธิ" และสุดท้ายคือการเข้าถึง องค์ความรู้ที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและ สมบูรณ์ที่สุดในสิ่งทั้งปวงตามที่มันเป็นจริงหรือแนวทางแห่ง "ปัญญา" สำหรับรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงพร้อมนั้น หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า "หลักภาวนา ๔" ก็ถือเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและเป้าหมายที่มาจากความสอดคล้อง สัมพันธ์ และเป็นตามหลักไตรสิกขานั้นด้วย ซึ่งจากการศึกษามีรายละเอียดและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมดังต่อไปนี้

๒.๑.๑ การพัฒนามนุษย์

คำว่า “พัฒนา” ในภาษาสันสกฤตมาจาก “วฺรณ” แปลว่า ความเจริญ มาจากบาลีว่า “วฑฺฒน” หรือ “วฑฺฒนะ” แปลว่า ความเจริญ ความงดงาม เพิ่มขึ้นขึ้น ทำให้ยืนยาวขึ้น และนำมาใช้ในภาษาไทยก็มีความหมายว่า ความเจริญ ความงอกงาม การขยายขยาย^๑

คำว่า “พัฒนา” หรือ “วฑฺฒนา” ในภาษาบาลีนั้น แปลว่า รก คือ รกอย่างหนาแน่น เช่น รกหญ้า ฌมบนศีระรก ก็เรียกว่า พัฒนา คือ เป็นความเจริญด้วยเหมือนกัน ถ้าบุคคลมีความประพฤติหรือการกระทำที่ไม่มีประโยชน์อะไรในโลกนี้ก็เรียกว่า คนทำโลกให้รก รวมความคำว่า “พัฒนา” แปลว่า ทำให้รกหรือสร้างความรก ถ้าจะให้รกไปด้วยคนดีหรือทุนมนุษย์ที่ดีแล้ว จำเป็นต้องส่งเสริมปลูกสร้างทัศนคติ โดยต้องพัฒนาทางจิตซึ่งเป็นผู้นำของกาย พัฒนาความรู้เพื่อให้เกิดความเห็นที่ชอบหรือเกิดปัญญา

การพัฒนาที่สมบูรณ์แบบจำเป็นต้องพัฒนาให้ครบทั้ง ๒ ด้าน กล่าวคือ ควรพัฒนาทั้งทางวัตถุและทางจิตใจให้ควบคู่กับทัศนคติ โดยเฉพาะทัศนคติเป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจจะต้องเน้นเป็นพิเศษ เพราะหากพัฒนาให้ถูกต้องดีงามแล้วก็จะสามารถควบคุมการพัฒนาทางด้านวัตถุให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องได้ การพัฒนาจิตที่ถูกต้องก็คือพัฒนาจิตให้มีธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ พัฒนาจิตให้มีสมาธิ ตั้งมั่น มั่นคง สะอาด สว่าง สดจากกิเลสที่เป็นเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย จนเป็นจิตที่ควรแก่การทำงานและสามารถจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้^๒

สำหรับคำว่า “มนุษย์”^๓ มีความหมาย ๓ ประการ คือ

- ๑) มนุษย์ หมายความว่า เป็นเหล่ากอ, เชื้อสายหรือลูกหลานของมนุษย์
- ๒) มนุษย์ หมายความว่า เป็นผู้รู้เหตุและมีใจเหตุ ซึ่งได้แก่ผู้ที่มีจิตดี รู้จักชั่ว รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักบาป บุญ คุณและโทษนั่นเอง ผู้รู้จักประโยชน์และมีใจประโยชน์
- ๓) มนุษย์ หมายความว่า ผู้มีใจสูง สูงโดยหนาขึ้น มากขึ้น พอกพูนขึ้น ก่อขึ้น สัมสมขึ้น คือ ปฏิบัติฝึกหัดอบรมสั่งสมขึ้นนั่นเอง ใจที่ประกอบด้วยมนุษยธรรม คุณธรรม มีศีลธรรมหรือใจที่คิดเป็นบุญเป็นกุศล

^๑ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๘๐.

^๒ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ปฏิบัติธรรมให้ถูกทาง, พิมพ์ครั้งที่ ๓๐, (กรุงเทพมหานคร: มุณีนิพัทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๙๒.

^๓ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๖๒.

เมื่อพระพุทธเจ้า หลีกจาก ได้ตรัสรู้เป็นพระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้า พระองค์ทรงเล็ง
ญาณหยั่งรู้เห็นว่าพระธรรมที่พระองค์ตรัสรู้ ยากที่เวไนยสัตว์จะพึงรู้ตามได้แต่ด้วยพระมหา
กรุณาธิคุณของพระองค์ ได้พิจารณาเพื่อเลือกบุคคลที่สามารถจะรู้ธรรมได้ ที่มาเป็นพุทธสาวก
ร่วมงานในการเผยแผ่ธรรมเป็นหลัก ๔ ประการ^๔ คือ

๑) อุคฆัตถัญญ ได้แก่ ผู้มีอุปนิสัยสามารถรู้ธรรมวิเศษได้ทันทีเมื่อได้ฟังคำสอน เหมือน
บัวโผล่ขึ้นพ้นน้ำพร้อมที่จะบานรับแสงอาทิตย์

๒) วิบัติญญ ได้แก่ ผู้สามารถจะรู้ธรรมวิเศษได้ต่อเมื่อขยายความย่อให้พิสดาร เหมือน
บัวที่ตั้งอยู่เสมอรระดับน้ำจะบานในวันรุ่งขึ้น

๓) เนยยะ ได้แก่ ผู้ที่พากเพียรพยายาม ฟัง คิด ถาม ท่องอยู่เสมอ ไม่ละทิ้ง จึงจะบรรลุ
ธรรมวิเศษ เปรียบเหมือนดอกบัวที่ยังไม่โผล่ขึ้นจากน้ำ จะโผล่และบานในวันต่อไป

๔) ปทปรมะ ได้แก่ ผู้ที่แม้ฟัง คิด ถาม ท่องอยู่เสมอ ไม่ละทิ้งแล้ว ก็ไม่สามารถบรรลุ
ธรรมวิเศษ เหมือนดอกบัวที่อยู่ใต้น้ำติดกับเปลือกตม รังแต่จะเป็นรักษาหยาบแต่ปุลา สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็น
คุณสมบัติเบื้องต้น ในการสรรหาบุคคลเป็นเกณฑ์การพิจารณา ในการเลือกสรรหาบุคลากรเข้าสู่
องค์กร เหมือนองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า เมื่อทรงเห็นว่าบุคคลที่ควรรู้ตามธรรมของพระองค์
ทรงนึกถึงอาพาธดาบสและอุทกดาบสก็หาบุญไม่เสียแล้ว อันดับถัดไป ทรงนึกถึงปัญจวัคคีย์ก็ทรง
ตัดสินใจว่า ควรไปโปรดปัญจวัคคีย์ก่อน ต่อไปก็โปรดกุลบุตรกับสหาย โปรดภิกษุภิกษุณี
โปรดชฎิลสามพี่น้อง โปรดสารีบุตรและโมคคัลลานะ ตามลำดับ หมายความว่า พระพุทธองค์ทรงได้
พิจารณาในการสรรหาบุคลากร

พระพุทธเจ้ายังจัดกลุ่มพุทธศาสนิกออกเป็นกลุ่ม เป็นหมู่แห่งพุทธศาสนิก ชุมชนชาว
พุทธหรือชุมชนที่ประชุมชาวพุทธ ว่าเป็น “บริษัท” ซึ่งจัดได้เป็น ๔ กลุ่ม คือ “บริษัท ๔”^๕ ดังนี้

๑) ภิกษุบริษัท ได้แก่ พระภิกษุ สามเณร ทั้งหลายผู้บรรพชาอุปสมบท อยู่ประพฤติ
ปฏิบัติพระธรรมวินัยในพุทธศาสนา

๒) ภิกษุณีบริษัท ได้แก่ พระภิกษุณีและสามเณรีทั้งหลายผู้ได้บรรพชาอุปสมบทใน
พระธรรมวินัยของพระพุทธเจ้า แต่ในปัจจุบันนี้ ภิกษุณีได้หมดไปจากพระพุทธศาสนาแล้ว

๓) อุบาสกบริษัท ได้แก่ คฤหัสถ์ผู้ชายทั้งหลายผู้สมาทานศีล ปฏิบัติธรรมในพุทธศาสนา

๔) อุบาสิกาบริษัท ได้แก่ สตรีทั้งหลายผู้ได้สมาทานรักษาศีลบำเพ็ญธรรมในพุทธศาสนา

นอกจากนี้ พระพุทธเจ้าได้แบ่งกลุ่มคนออกเป็น ๔ บริษัท อีกนัยหนึ่งคือ

๑) ขัตติยบริษัท คือ ชุมชนเจ้านาย

๒) พราหมณบริษัท คือ ชุมชนพราหมณ์

๓) คหบดีบริษัท คือ ชุมชนคหบดี

๔) สมณบริษัท คือ ชุมชนสมณะ

^๔ วีระ อำพันสุข, การบูรณาการพุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร: เคล็ดไทย จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓๗-๑๓๘.

^๕ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒๒.

ในเวสัชชาสูตร ว่าด้วย “เวสัชชาญาณของพระตถาคตมีแล้วเป็นเหตุให้ปริญาณ (ยืนยัน) ฐานะที่องอาจ ^๖ บันลือสีหนาท ^๗ ประกาศหน้าพรหมจักร ^๘ ในบริษัท ^๙ ซึ่งบริษัท ^{๑๐} ของพระพุทธเจ้า ได้แก่

- ๑) ชัตติยบริษัท คือ ชุมนุมกษัตริย์
- ๒) พรหมณบริษัท คือ ชุมนุมพรหมณ์
- ๓) คหบดีบริษัท คือ ชุมนุมคฤหบดี
- ๔) สมณบริษัท คือ ชุมนุมสมณะ
- ๕) จาตุมาหาราชบริษัท คือ ชุมนุมเทพชั้นจาตุมาหาราช
- ๖) ดาวดึงส์บริษัท คือ ชุมนุมเทพชั้นดาวดึงส์
- ๗) นิมมานรดีบริษัท คือ ชุมนุมเทพชั้นนิมมานรดี
- ๘) พรหมบริษัท คือ ชุมนุมพรหม^{๑๑}

ถ้ายึดเอาสิ่งที่ตั้งงามในพระพุทธศาสนาเป็นหลัก ทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษพระพุทธศาสนา เกรวาทสรุปไว้มี ๒ ประเภท คือ

๑) ภิษุบริษัทและภิษุณบริษัท จัดเป็นอนาคาริกบุคคล ได้แก่ บุคคลผู้สละเหย้าเรือน ออกบวชในพระธรรมวินัย เรียกว่า สมณะ บรรพชิต พระภิษุ สามเณร มีหน้าที่ศึกษาเล่าเรียน พระธรรมวินัยแล้วนำมาสั่งสอนชาวบ้านให้ละเว้นสิ่งที่ชั่ว กระทำแต่สิ่งดี

๒) อุบาสกบริษัทและอุบาสิกาบริษัท จัดเป็นอนาคาริกบุคคล ได้แก่ บุคคลผู้อยู่ครองเรือน และได้ประพฤติปฏิบัติธรรมในพระพุทธศาสนาเกรวาทไปด้วย เรียกว่า คฤหัสถ์หรือฆราวาส พุทธบริษัททั้ง ๒ ประเภทนี้ ถ้ายังไม่พัฒนาตนเองหรือพัฒนาตนไปในทางที่ดี ที่ไม่ถูกต้องแล้ว

พระพุทธเจ้าไม่ทรงสรรเสริญ แต่ถ้าพุทธบริษัททั้ง ๒ ได้ประพฤติพัฒนาตนไปในทางที่ดี เหมาะสม ถูกต้องแล้ว พระพุทธเจ้าก็ตรัสสรรเสริญทั้ง ๒ ประเภท นอกจากนี้ ในสังยุตตนิกาย ชันธวารวรรค พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสในสมาธิสูตรว่า ผู้มีจิตตั้งมั่นย่อมรู้ชัดตามความเป็นจริง ว่ายึดติดในรูปย่อมเกิดอุปาทาน เพราะอุปาทานเป็นปัจจัย ภพจึงมีชาติจึงมี เพราะชาติเป็นปัจจัย ชรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาสะจึงมี^{๑๒}

ในสังยุตตนิกาย ชันธวารวรรค องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสเรื่องจิตเศร้าหมอง และการผ่องแผ้วแห่งจิต ดังนี้

“สัตว์ทั้งหลายเศร้าหมองเพราะจิตเศร้าหมอง สัตว์ทั้งหลายบริสุทธิ์ เพราะจิตผ่องแผ้วเรา ไม่พิจารณาเห็นสัตว์อื่นแม้เพียงหมู่เดียว ซึ่งวิจิตรเหมือนอย่างสัตว์ดิรัจฉานนี้เลย สัตว์ดิรัจฉานแม้

^๖ ฐานะที่องอาจ คือ ตถาคตเปรียบเหมือนโคอุสละ ประทับยืนข่มบริษัททั้ง ๘ ได้อย่างมั่นคงด้วย พระบาท (ฐานะ)

^๗ บันลือสีหนาท คือ ตรัสพระวาจาด้วยท่าที่องอาจดังพญาราชสีห์ ไม่หวาดหวั่นเกรงผู้ใด เพราะมั่นใจ ในศีล สมาธิ และปัญญา

^๘ พรหมจักร คือ ธรรมจักรอันประเสริฐ ยอดเยี่ยม บริสุทธิ์มี ๒ อย่าง คือ ปฏิวะธญาณ (ญาณที่แสดง ถึงปัญญาคุณของพระองค์) และเทสนาญาณ (ญาณที่แสดงถึงพระมหากรุณาคุณ)

^๙ อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๘/๑๓; ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๗๒/๑๑๘.

^{๑๐} ส.ข. (ไทย) ๑๗/๕/๑๖-๑๙.

เหล่านั้นจิตรกรก็คิดด้วยจิตนั่นเอง จิตนั่นเองจิตรกรว่าสัตว์ดิรัจฉานแม้เหล่านั้น เพราะเหตุนี้ เธอทั้งหลายควรพิจารณาจิตของตนเรื่อยๆ ว่า จิตนี้เศร้าหมองแล้วด้วยราคะ โทสะ โมหะ เป็น เวลานานสัตว์ทั้งหลายเศร้าหมองเพราะจิตเศร้าหมอง สัตว์ทั้งหลายบริสุทธิ์เพราะจิตผ่องแผ้ว”^{๑๑}

จะเห็นว่า “สภาวะจิต” ได้แสดงถึงจุดรวมและความแตกต่างของมนุษย์และสรรพสัตว์ ผ่ापันธ์ต่างๆ นั่นคือ มนุษย์และสรรพสัตว์ทั้งหมดในสังสารวัฏมีความเกี่ยวเนื่องถึงกัน มีการเปลี่ยน สถานะจากมนุษย์ไปเป็นสัตว์ดิรัจฉานหรือสัตว์ประเภทอื่น เช่น เปรต อสุรกาย สัตว์นรก หรือสัตว์ที่มี จิตใจสูงอย่างเทพ เป็นต้น^{๑๒} การมองเช่นนี้จะทำให้เข้าใจว่า มนุษย์และสัตว์มีธรรมชาติของความ เป็นไปอย่างเดียวกัน แต่จะแตกต่างออกไปตามพัฒนาการทางจิต ซึ่งถือได้ว่าจิตเป็นตัวกำหนดภพภูมิ ของแต่ละภพภูมิว่าจะเป็นภพภูมิที่ดี หรือภพภูมิที่ไม่ดี และยังขึ้นอยู่กับ “กรรม” ที่ได้กล่าวไว้ในความ แตกต่างของมนุษย์ว่าเป็นตัวกำหนดทุกสิ่งของคนๆ นั้น จากที่กล่าวมาสามารถแบ่งมนุษย์ออกได้เป็น ๕ ประเภท ดังนี้

๑) มนุสสเปโต มนุษย์ดั่งเปรต ได้แก่ มนุษย์ที่มีร่างกายพิการ เที้ยวขอทานเขาเลี้ยงชีพ ความเป็นอยู่ก็เป็นอยู่อย่างอดๆ อยากๆ ยากจนขัดสนมีอาการเหมือนกับเปรต

๒) มนุสสดิรัจฉาน มนุษย์ดั่งสัตว์เดียรัจฉาน ได้แก่ พวกที่เป็นคนอนาถาคอยแต่อาศัย น้ำพักน้ำแรงคนอื่นเลี้ยงชีวิต ไม่คิดที่จะทำมาหากินด้วยน้ำพักน้ำแรงตนเอง เที้ยวเปียดเบียนเขากิน เป็นนินิตย มีลักษณะอาการเหมือนอย่างสัตว์เดียรัจฉานซึ่งมีแต่จะแย่งชิงกันกินไม่มีเมตตากรุณาต่อกัน

๓) มนุสสเนรียโก มนุษย์ดั่งสัตว์นรก ได้แก่ ผู้ที่มีจิตใจร้ายกาจเหี้ยมโหดดุร้าย ทำแต่ ความทุจริต เช่น เปียดเบียนรังแก ประหัตประหาร ฆ่าฟันข่มเหง เที้ยวลักขโมย ฉ้อโกง ปล้นสะดมคน อื่น เป็นต้น คนพวกนี้เมื่อถูกจับไปติดคุกติดตารางเสวยผลกรรมที่ได้กระทำไว้ ต้องทนทุกข์ทรมานอยู่ ในที่คุมขังเหมือนสัตว์นรก

๔) มนุสสกุโตะ มนุสโส มนุษย์จริงๆ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ตัวว่าที่ตนเองได้เกิดมาเป็นมนุษย์ นั้นเป็นเพราะอำนาจของบุญกุศลเก่าอุปถัมภ์ อุตส่าห์พยายามคอยหาโอกาสบำเพ็ญบุญบำเพ็ญกุศล เสมอ เพื่อเพิ่มเติมบุญเก่าให้เพิ่มมากขึ้น มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเมตตากรุณาต่อคนทั่วไป ประพฤติปฏิบัติตนให้ตั้งอยู่ในศีลธรรมเสมอ^{๑๓}

๕) มนุสสเทโว มนุษย์เทวดา ได้แก่ คนที่ประพฤติปฏิบัติตัวอยู่ในหลักศีลธรรมที่ดีงาม ของศาสนา มีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม มีหิริ ความละอายแก่ใจตัวเองในการทำ ความชั่วทั้งในที่ลับและที่แจ้ง ไม่ว่าจะเป็นต่อหน้าหรือลับหลัง มีโอตตปปะ เกรงกลัวต่อผลของความชั่วที่จะตามมา ให้ผล ไม่กล้าทำความชั่ว รู้จักบาปบุญคุณโทษประโยชน์และมิใช่ประโยชน์ มนุษย์จำพวกที่ ๕ นี้ จะมี ศีล ๕ มั่นคงเป็นนิตย และจะพยายามบำเพ็ญกุศลเพิ่มพูนบารมีอยู่เรื่อยๆ เช่น ให้ทาน ฟังธรรม จะมี

^{๑๑} ส.ข. (ไทย) ๑๗/๑๐๐/๑๔๑-๑๔๒.

^{๑๒} ส.นิ. (ไทย) ๑๖/๑๑/๑๐๑-๑๐๓.

^{๑๓} พระพินมลธรรม ฐานทัตตมหาเถระ , จริยาชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๓๔), หน้า ๒๕.

การปฏิบัติธรรมมีคุณธรรมที่สูงกว่า ๔ พวกข้างต้น อย่างไรก็ตาม พระอริยบุคคล ๘ จำพวกที่เป็นวิสุทธิเทพ ท่านกล่าวว่กัจัดรวมลงในกลุ่มที่ ๕ นี้ด้วยเช่นกัน^{๑๔}

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงมนุษย์มีกิเลสทำให้ภาวะของความเป็นมนุษย์ไม่สมบูรณ์ อันได้แก่พฤติกรรม ๑๐ ประการ คือ

๑) โลภะ (Greed) ได้แก่ ความอยากได้ หมายถึง การอยากได้ อย่างไม่รู้จักพอ จนนำไปสู่การกระทำผิดกฎหมายและศีลธรรมอันดีงามของสังคม

๒) โทสะ (Hatred) ได้แก่ ความคิดประทุษร้ายหรือความอาฆาตพยาบาท

๓) โมหะ (Delusion) ได้แก่ ความหลง หมายถึง ความไม่รู้ในสิ่งที่เป็นอย่างคุณและโทษ ประโยชน์และมีโทษประโยชน์ดังเช่น เห็นกงจักรเป็นดอกบัว

๔) มานะ (Conceit) ได้แก่ ความถือตัวหรือความทะนงตัว ขอบจินตนาการและเพ้อฝันในเรื่องที่ไร้สาระ

๕) ทิฏฐิ (Wrong View) ได้แก่ ความเห็นผิด หมายถึง ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริง ประเมินสถานการณ์ผิดพลาดและประมาทรวมถึงความมั่งง่ายและเห็นแก่ตัว

๖) วิจิกิจฉา (Wrong View) ได้แก่ ความลังเลสงสัยในหลักการและอุดมการณ์ของชีวิต ทำให้เสียเวลาและโอกาสในการสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์และคุณงามความดีสำหรับตนเองและสังคม

๗) ถีนะ (Sloth) ได้แก่ ความท้อแท้ หมายถึง ความถดถอยในการกิจที่จำเป็น ต้องกระทำเพื่อการอยู่รอดของชีวิต

๘) อุทธัจจะ (Restlessness) ได้แก่ ความฟุ้งซ่านจนเกินเหตุ หมายถึง อาการหงุดหงิด และกระวนกระวายใจ ซึ่งเรียกว่า “ใจร้อน” ขาดความอดทนและหนักแน่น ซึ่งภาษาสมัยใหม่เรียกว่า “โรควิต”

๙) อหิริกะ (Shamelessness) ได้แก่ ภาวะแห่งการไม่ละอายต่อความชั่ว หมายถึง ความเป็นคนหยาบ

๑๐) อนัตตตัปปะ (Lack of Moral Dread) ได้แก่ ความไม่เกรงกลัวต่อความชั่ว หมายถึง ความไม่สะดุ้งกลัวต่อผลกำเริบที่เป็นอกุศล^{๑๕}

จะเห็นได้ว่า การที่สัตว์โลกแต่ละชนิดได้เกิดเป็นสัตว์นรก เป็นเปรต เป็นอสุรกายและ เป็นสัตว์เดียรฉาน หรืออุปสรรคที่ไม่สามารถเป็นมนุษย์ได้สมบูรณ์ ล้วนแล้วเป็นผลจากการกระทำของมนุษย์ครั้งยังมีชีวิตอยู่ทั้งสิ้น ภูมิหลังของมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งสอดคล้องกับพุทธภาษิตว่า “สัตว์โลกย่อมเป็นไปตามกรรม” ใครทำกรรมดีย่อมได้รับผลดี ใครทำกรรมชั่วย่อมได้รับผลชั่ว

ธรรมชาติของชีวิตมนุษย์นั้นเป็นสัตว์ที่ต้องฝึกและฝึกได้ การที่มนุษย์เราจะมีชีวิตที่ดีงาม เราจะต้องมีการศึกษา มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา เมื่อเราฝึกฝนพัฒนาและมีการศึกษาก็จะทำให้การดำเนินชีวิตของเราดีขึ้น แต่ถ้าเราไม่เรียนรู้ ไม่ฝึก เราก็จะเป็นมนุษย์ที่อยู่ด้วยสัญชาตญาณอย่างเดียว การพัฒนามนุษย์เชิงพุทธต้องมีการพัฒนา

^{๑๔} พระธรรมธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทธิเถระ), ทาง ๗ สาย, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕-๑๙.

^{๑๕} พระมหาสนอง ปจฺโจปการี, มนุษย์กับสังคม, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๓๔-๓๕.

ด้วยศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งจะถือเป็นการพัฒนาที่จะทำให้เกิดความเป็นมนุษย์ที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ดังนี้

๑) มีความฉลาดหรือสติปัญญาในขั้นพื้นฐาน พอแก่การดำรงชีพที่ได้มาจากการศึกษาเล่าเรียน

๒) มีความรู้เรื่องวิชาชีพจากการเรียนในสาขาวิชาชีพทั้งในระบบและนอกระบบ

๓) มีมนุษยธรรมหรือมีความเป็นมนุษย์อย่างถูกต้อง คือ การเรียนความเป็นมนุษย์ซึ่งกระทำได้ด้วยการสอน การอบรมจริยธรรม^{๑๖}

การพัฒนาตามความหมายของพระพุทธศาสนา ก็คือ ภาวนา หมายถึง การทำให้เป็น การทำให้มีขึ้น การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนา ๔ ประการหรือที่เรียกว่า “ภาวนา ๔” ประกอบด้วย

๑) กายภาวนา คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อกว้างขวางกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณมิให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ และมีการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในทางที่เป็นกุศล

๒) สีลภาวนา คือ การเจริญศีล การพัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมให้ตั้งอยู่ในศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี อยู่อย่างช่วยเหลือเกื้อกูลแก่กัน

๓) จิตตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทนมีสมาธิ และสดชื่น เบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

๔) ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา^{๑๗}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ เป็นกระบวนการในการพัฒนามนุษย์โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด เพื่อให้มนุษย์มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่ภูมิที่ดีกว่าเดิม^{๑๘}

มนุษย์นั้นแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ ประเภทแรกคือมนุษย์ที่อยู่ในฐานะทรัพยากรหรือเป็นทุนขององค์กร ทุนของสังคม หรือทุนของประเทศชาติ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในองค์กรหรือประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า ส่วนประเภทที่ ๒ นั้นมนุษย์ที่

^{๑๖} พุทธทาสภิกขุ, เป้าหมายของการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิพนพาน, ๒๕๓๗), หน้า ๑๕.

^{๑๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๐.

^{๑๘} ฌาน ตรีกรวิจารณ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

อยู่ในฐานะที่เป็นมนุษย์ความหมายว่ามนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตนเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมายหลากหลาย กล่าวคือมนุษย์มีการขวนขวายเพื่อให้ได้มาซึ่งความสุข อิสรภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล^{๑๙} และหากมีการพัฒนามนุษย์ให้มีจิตใจที่สูงขึ้นไป มนุษย์ผู้นั้นก็จะห่างจากการที่จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหา ทิณฐิ มานะ หรือถูกตัณหา ทิณฐิ มานะ ครอบงำน้อยลง และเมื่อถูกครอบงำน้อยลง มนุษย์ก็จะเป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้น และที่สำคัญมนุษย์ก็สามารถทำสิ่งที่ตั้งงามได้มากขึ้นด้วย^{๒๐}

สรุปได้ว่า การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์เป็นการเสริมสร้างมนุษยธรรม และเป็นการสร้างมนุษย์ให้มีความเป็นมนุษย์ที่ถูกต้อง แล้วเสริมมนุษยธรรมให้มีความก้าวหน้า ละการใช้สัญชาตญาณอย่างสัตว์เพื่อให้มีความคิดนียกอย่างมนุษย์ ดังนั้น เป้าหมายของการพัฒนามนุษย์ คือ การส่งเสริมให้มนุษย์ละอหังการ มมังการ ละความเห็นแก่ตัว กิเลสไม่อาจจะเกิด มนุษย์ผู้นั้นก็จะบังเกิดสันติสุข สังคมก็จะมีสันติภาพ^{๒๑} และประการสำคัญเป้าหมายสูงสุดของการ พัฒนามนุษย์ คือ เมื่อมนุษย์ได้รับการพัฒนา สังคมที่มนุษย์อาศัยก็จะกลายเป็นสังคมที่เกื้อกูลต่อความเป็นอยู่ที่ดีงาม เป็นสังคมที่สงบสุข มั่นคง ร่าเริง มีโภคทรัพย์ ปราศจากความยากจน และสามารถพึ่งตนเองได้ ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก^{๒๒}

ตารางที่ ๒.๑ สรุปการพัฒนามนุษย์

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๔ ๖, หน้า ๕๘๐).	การพัฒนา คือ ๑. ความเจริญ ๒. ความงอกงาม ๓. การขยาย
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) , (๒๕๓๙, หน้า ๙๒).	ลักษณะการพัฒนา ๑. พัฒนาทางด้านวัตถุ ๒. พัฒนาทางด้านจิตใจ
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๐, หน้า ๖๒).	การพัฒนามนุษย์ ๑. พัฒนาด้านพฤติกรรม ๒. พัฒนาด้านจิตใจ ๓. พัฒนาด้านปัญญา

^{๑๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) , ทศวรรษธรรมทัศน์พระปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์ , (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

^{๒๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๖.

^{๒๑} พุทธทาสภิกขุ, การศึกษาสมบูรณ์แบบ : คือวงกลมที่คุ้มครองโลกถึงที่สุด , (กรุงเทพมหานคร: อุษากการพิมพ์, ธันวาคม ๒๕๔๙), หน้า ๒๐๕-๒๐๖.

^{๒๒} พระไพศาล วิสาโล , การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , (คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ เชียงราย, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

ตารางที่ ๒.๑ สรุปการพัฒนามนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พุทธทาสภิกขุ, (๒๕๓๗, หน้า ๑๕).	การพัฒนามนุษย์ ๑. พัฒนาความฉลาดหรือสติปัญญา ๒. พัฒนาความรู้เรื่องวิชาชีพและอาชีพพอตัว ๓. พัฒนาด้านมนุษยธรรม
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๗๐).	หลักภาวนา ๔ ๑. กายภาวนา คือ การพัฒนากาย, การฝึกอบรมกาย ๒. สีสภาวนา คือ การพัฒนาความประพฤติ ๓. จิตตภาวนา คือ การพัฒนาจิต ๔. ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา
ฉาน ธรรมวิจารณ์, (๒๕๔๔, หน้า ๒).	การพัฒนามนุษย์เชิงพุทธ ๑. พัฒนาทางด้านพฤติกรรม ๒. พัฒนาทางด้านจิตใจ ๓. พัฒนาทางด้านปัญญา

๒.๑.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔

การพัฒนามนุษย์หรือการฝึกฝนตนถือเป็นหลักของบัณฑิตผู้ฉลาด ผู้มีปัญญาในโลกนี้ก็ต้องฝึกฝนตนเอง เพื่อความเจริญก้าวหน้าด้วยคุณธรรมต่างๆ มีโยนิโสมนสิการ เป็นต้น และมีหน้าที่กิจการงานที่ตนกระทำอยู่นั้น ตนจะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่กระทำให้มีคุณธรรมจริยธรรม และตนเองจะต้องปฏิบัติตามในสิ่งที่สอนคนอื่นได้อีกด้วย

การพัฒนาตนให้มีความประพฤติที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นมากในหลักพระพุทธศาสนา เพราะถือว่ามนุษย์จะพัฒนาด้านจิตใจและสติปัญญาให้เจริญก้าวหน้าได้ โดยปราศจากศีลหรือพฤติกรรมที่มนุษย์ไม่พึงปฏิบัติ ขณะเดียวกันพฤติกรรมหรือการแสดงออกทางกายและวาจาที่น่ายอมรับให้เห็นด้านจิตใจไปในตัวเอง ด้วยผู้หวังความเจริญแก่ตนจึงพึงมีศีลเป็นพื้นฐานทั้งสิ้น ทั้งนี้ นอกจากจะไม่สร้างปัญหาแก่ตนแล้วยังไม่สร้างปัญหาอันเป็นภัยต่อสังคมอีกด้วย ขณะเดียวกันก็ยังสามารถเกื้อกูลสงเคราะห์สังคมให้เกิดความสงบสุข ไม่มีการทำลายหรือทำร้ายกันและกัน ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ก็ด้วยเพราะมีศีลเป็นเกราะกำบัง ฉะนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้นจึงมุ่งสร้างดุลยภาพ โดยฝึกคนให้มีการให้หรือเสียสละควบคู่ไปกับการได้รับ กล่าวคือไม่ให้มุ่งจะเอาอย่างเดียวหรือฝ่ายเดียวขณะเดียวกันก็ควรให้มีการให้ด้วย ดุลยภาพก็จะเกิดทั้งแก่ชีวิตของตนและสังคม การเบียดเบียนก็จะลดน้อยลงไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความหมายของพระพุทธศาสนา ก็คือ ภาวนา หมายถึง การทำให้เป็น ให้มีขึ้น, การฝึกอบรม, การพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ ๔ ประเภท คือ

๒๓

๑) กายภาวนา คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรม ให้รู้จักติดต่อกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและพัฒนาอินทรีย์ ๖ ได้แก่ การใช้อินทรีย์ ๖ ภายใน คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้สำหรับสัมพันธ์กับโลกภายนอกคือ รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส อารมณ์ที่ใจรับรู้ เปิดช่องทางที่เข้าไปสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางวัตถุ และทางธรรมชาติทั้งหมด ในการฝึกพัฒนากายหรือฝึกฝนพัฒนาอินทรีย์สำหรับอินทรีย์ ๖ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความแข็งแกร่งของศีล ความประพฤติ เพื่อสนับสนุนจิตให้มีพลังที่มั่นคงและเป็นทางให้เจริญปัญญาอีกด้วย

๒) สิลภาวนา คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน ศีล นั้นแปลว่า ปกติ เย็น เกษม ตั้งกาย วาจา หมายความว่า รักษากาย วาจา ให้เรียบร้อยดีเป็นปกติ เย็นกาย เย็นใจ ไม่มีภัย ไม่มีเวร ไม่มีศัตรู ไม่มีความเดือดร้อน มีแต่ความสงบสุข ไม่มีอันตราย รักษากายให้ตั้งอยู่ในสุจริต ๓ รักษาวาจาให้ตั้งอยู่ในวจีสสุจริต ๔ วัเป็นปกติ เมื่อบุคคลมีศีลดีแล้ว คุณธรรมอื่นๆ ที่ดีงาม ก็เกิดขึ้นมาตามลำดับ

การพัฒนาด้านพฤติกรรมหรือศีลจำเป็นต่อการดำเนินชีวิตทั้งของตนและคนในสังคมจะได้เกื้อกูลกัน ด้วยการมีสภาพชีวิตและการอยู่ร่วมกันที่จัดระเบียบ รวมทั้งตัวระเบียบนั้นเอง เรียกว่า วินัย หรือกฎ กฎหมาย ข้อปฏิบัติต่างๆ ในการจัดสภาพชีวิตและการอยู่ร่วมกันในสังคมให้มีระเบียบตามศัพท์ทางพระพุทธศาสนาจึงเรียกว่า สิกขาบท สำหรับการฝึกฝนขัดเกลาพฤติกรรมเพื่อสร้างเสริมสภาพชีวิตให้สอดคล้องเกื้อกูลต่อการปฏิบัติในแนวทางที่จะเข้าถึงจุดหมายที่ต้องการยิ่งๆ ขึ้นไป เรียกว่า ข้อวัตร ทั้งหมดนี้ เรียกว่า ศีล ซึ่งมีความหมายถึงการพัฒนามนุษย์ให้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางสังคมให้เป็นไปด้วยดี ตั้งแต่ไม่เบียดเบียนกัน ไม่ลักทรัพย์กัน ไม่ทำความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในสังคม ประกอบสัมมาอาชีวะด้วยความขยันหมั่นเพียร ฝึกอบรมกาย วาจาของตนให้ประณีตปราศจากโทษ ก่อคุณประโยชน์และเป็นเครื่องสนับสนุนการฝึกอบรมจิตใจ และปัญญาให้ยิ่งๆ ขึ้นไป

๓) จิตตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็ง มั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีการเมตตา มีฉันทะ ขยันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิ สดชื่น เบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นการฝึกปรือในด้านคุณภาพและสมรรถภาพของจิต ได้แก่ การรวมเอาองค์มรรคข้อสัมมาวายามะ สัมมาสติ สัมมาสมาธิเข้ามารวมกัน เป็นการฝึกให้มีจิตใจเข้มแข็ง มั่นคง แน่วแน่ ควบคุมตนได้ดี มีสมาธิ มีกำลังใจสูง ให้เป็นจิตที่สงบ ผ่องใส เป็นสุข บริสุทธิ์ ปราศจากสิ่งรบกวนหรือทำให้เศร้าหมอง อยู่ในสภาพเหมาะแก่การใช้งานมากที่สุด โดยเฉพาะการใช้ปัญญาอย่างลึกซึ้งและตรงตามความเป็นจริง หรืออธิจิตตสิกขา คือ หลักสมาธิ ความแน่วแน่แห่งจิตใจ โดยใช้หลักสมณะและวิปัสสนากรรมฐานเป็นสำคัญ ในการพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดีจนสามารถละอวิชชาได้ตามลำดับ

ขณะเดียวกันในการพัฒนาจิตเราควรพึงระวังธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาจิตใจ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคของการทรัพยากรมนุษย์ ๙ ประการ ได้แก่ ความมักโกรธ การลบหลู่บุญคุณผู้มีพระคุณ ความริษยาคนอื่นเมื่อได้ดีกว่าตน ความตระหนี่ ความมีมายาเล่ห์กล ความมักอวดอ้างตน การมักพูดเท็จไร้ความจริง ความปรารถนาลามก และความเห็นผิดจากคลองธรรม

๔) ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา การฝึกปรือปัญญาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในสรรพสิ่งทั้งปวงตามความเป็นจริง จนกระทั่งหลุดพ้น มีจิตใจเป็นอิสระ ผ่องใส เบิกบานโดยสมบูรณ์ ได้แก่ รวมเอาองค์มรรคข้อสัมมาทิฐิและสัมมาสังกัปปะ ที่ว่าด้วยการฝึกอบรมให้เกิดปัญญาบริสุทธิ์ที่รู้แจ้งชัดตรงตามสภาพความเป็นจริงไม่เป็นความรู้ ความคิด ความเข้าใจที่ถูกบิดเบือนเคลือบคลุม อำพรางพร่ามัว หรือเป็นเพราะอิทธิพลของกิเลส อวิชชาและตัณหาเข้ามาครอบงำ ซึ่งมีแนวเดียวกันกับการพัฒนาตามหลักอริยสัจธรรม คือ การพัฒนาความรู้หรือความเข้าใจให้เป็นไปตามความเป็นจริง

การพัฒนาปัญญาทำให้มนุษย์มีความฉลาดในการแก้ปัญหาทางเสื่อมและเพิ่มให้มีปัญญามากยิ่งขึ้นไป เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแก่ตนและคนอื่น เหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนาด้านปัญญานั้นหมายถึงความรู้ ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์ด้วยทั้งทางกาย ทางวาจา และทางจิตใจ เพื่อป้องกันความเสียหาย และเพิ่มปัญญาให้งอกงาม เจริญก้าวหน้า มีวิจยญาณโดยใช้หลักเกณฑ์ของพุทธธรรมเข้าไปตัดสิน และกำกับอันจะช่วยให้เกิดความฉลาดในการแก้ปัญหาสำหรับดำเนินชีวิตของตนและสังคม

การพัฒนาตนของบุคคลตามแนวพุทธต้องตั้งอยู่บนหลักภาวนา ๔ คือ กายภาวนา สีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา^{๒๔} ซึ่งบุคคลสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมนี้เพื่อจะก่อให้เกิดประโยชน์ ๓ ประการ คือ

๑) ทำให้บุคคลเป็นคนดีของสังคม เป็นผู้มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย แต่อยู่ในกรอบวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามของสังคม พระพุทธเจ้าสอนให้บุคคลงดเว้นกายทุจริต วาจทุจริต และประพฤติดังกายสุจริต วาจาสุจริต อันเป็นไปตามหลักของศีล เรียกว่า กายภาวนา ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลด้านพฤติกรรมที่แสดงออกทางกายและวาจา และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสังคมให้บุคคลแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมในด้านดีเท่านั้น

๒) ทำให้บุคคลมีจิตใจและอารมณ์มั่นคง เป็นผู้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่คนอื่น เป็นคนที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม พระพุทธเจ้าสอนให้บุคคลงดเว้นความโลภ ความพยาบาทแล้วให้ประพฤติดังมโนสุจริต ไม่มีความโลภ ไม่มีความพยาบาทหรือมีจิตใจเสียสละและยินดีให้อภัย ตามมโนสุจริต เป็นการพัฒนาจิตใจตามหลักของสมาธิที่เรียกว่า จิตตภาวนา

๓) ทำให้บุคคลได้รู้และเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง เป็นสัมมาทิฐิ ละมโนทุจริต ปฏิบัติตามมโนสุจริตเป็นการพัฒนาบุคคล ตามหลักของปัญญา เรียกว่า ปัญญาภาวนา การปฏิบัติข้อนี้เป็นการพัฒนาบุคคลให้เข้าใจชีวิตอย่างแจ่มแจ้ง จนถึงสัมมาญาณและบรรลุมรรคผล (ความหลุดพ้นจากกิเลสได้อย่างสิ้นเชิง) ซึ่งถือเป็นปัญญาภาวนา เช่นกัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้น ต้องพัฒนาตนให้เป็นคนดีก่อน แล้วสังคมก็จะดีไปด้วย ซึ่งตรงกับหลักแห่งความประพฤดีหรือแนวทางของการประพฤติดี ปฏิบัติชอบ

^{๒๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๑๗๒.

ของการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพราะหลักศีลธรรมเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติที่สร้างสรรค์ชีวิตคนให้เป็นคนดี ทั้งเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางสูงสุดของชีวิต^{๒๕}

หลักพื้นฐานของมนุษย์มีจุดหมายที่เหมือนกัน คือ การมีชีวิตที่ไม่มีโทษภัยอยู่ในสังคมที่ปกติสุขจึงสร้างกฎระเบียบขึ้นในสังคมมนุษย์ คือ ศีล ๕ เป็นเสมือนระเบียบปฏิบัติของสังคม ได้แก่ การเว้นจากการปลงชีวิตสัตว์ที่มีชีวิต ชีวิตทั้งหลายมีค่าเท่าเทียมกันทั้งหมด ซึ่งการที่ทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันโดยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นที่รองรับของธรรมทั้งหลายที่เป็นกุศล จากการเว้นถือเอาของที่เขาไม่ได้ให้ การไม่เบียดเบียนเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตด้านทรัพย์สินของบุคคลอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต^{๒๖} การเว้นจากการประพฤติดินในกาม จดเว้นจากความประพฤติในการที่จะล่วงละเมิดคูครอง หรือการที่ไม่ล่วงเกินในขอบเขตแห่งความเป็นสามีภรรยา กัน ซึ่งดำเนินไปทางกาย ในการประพฤติเมถุนด้วยประสงค์ในการเสพสัทธิธรรม โดยมีเจตนาล่วงเกินอภินิหาร (ฐานะมิควรถึงหมายถึง สตรีหรือบุรุษที่มีเจ้าของคัมภีร) การเว้นจากการพูดเท็จ จดเว้นจากความประพฤติในการที่จะกล่าวด้วยคำพูดที่บิดเบือนจากความเป็นจริง โดยมีความตั้งใจเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจผิดคิดว่า คำที่กล่าวเท็จนั้นเป็นความจริง โดยการแสดงออกทางกาย วาจา การแสดงออกทางกายนั้นหมายถึงกิริยาอาการที่แสดงให้คนอื่นเข้าใจผิด ส่วนด้านวาจา หมายถึง การพูดให้ผู้อื่นเชื่อด้วยถ้อยคำเท็จโดยเจตนาการพูดคำหยาบคายด้วยถ้อยคำที่คนทั่วไปไม่นิยมพูด การพูดส่อเสียดเพื่อให้ผู้อื่นแตกแยกกัน การเว้นจากของเมา คือ สุราและเมรัย อันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท สุราและเมรัย อันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท เป็นสิ่งเสพติดที่ทำให้เสียสติสัมปชัญญะ เป็นสิ่งที่ควรงดเว้น เพราะสุราและเมรัยเป็นเหตุทำให้ผู้ที่ดื่มเมามา ขาดความยั้งคิด หลงลืมเลือน ดังพระพุทธเจ้าตรัสว่าด้วยโทษของการดื่มสุราเมรัย

๖ ประการ ดังปรากฏในทีฆนิกาย ปาฏิกวรรค สังคาลกสูตรว่า

ดูก่อนคฤหบดีบุตร โทษในการประกอบเนืองๆ ซึ่งการดื่มน้ำเมาอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท ๖ ประการ คือความเสื่อมทรัพย์อันผู้ดื่มพึงเห็นเอง ๑ ก่อการวิวาท ๑ เป็นบ่อเกิดแห่งโรค ๑ เป็นเหตุเสียชื่อเสียง ๑ เป็นเหตุไม่รู้จักอายุ ๑ เป็นเหตุบั่นทอนกำลังปัญญา ๑^{๒๗}

การละเมิดศีล ๕ ย่อมก่อให้เกิดความไม่ตั้งงามสำหรับตนเองและสังคม ความไม่สงบเรียบร้อยในสังคม ความประพฤติดินในระดับพื้นฐานเป็นเหตุของความทุกข์ความเดือดร้อน จึงเกิดความขัดแย้ง เอาจริงเอาจัง จะทำอะไรก็แสดงออกไปตามความวุ่นวาย ตกอยู่ในอำนาจของกิเลสเหล่านั้น คือ ไม่มีความเข้มแข็งในการควบคุมตน เมื่อมีการละเมิดศีล ๕ สภาพของจิตใจและร่างกายก็จะกลายเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินชีวิตที่ร้าย หรือสนับสนุนการสร้างปัญหาของมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น พระพุทธองค์ตรัสสอนให้ยึดหลักสำหรับใช้ในชีวิต คือ หนทางการดำเนินชีวิตมนุษย์ มีความประพฤติปฏิบัติชอบ ประกอบกายสุจริต วาสุจริต มโนสุจริต การปฏิบัติตามศีลธรรมซึ่งเป็นขั้นพื้นฐานของการพัฒนามนุษย์ที่สำคัญ ที่จะแก้ไขปัญหาระเบิดความทุกข์ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสุขและหลุดพ้นจากความทุกข์ ดับกิเลสได้สิ้นเชิง การประพฤติปฏิบัติจะต้อง

^{๒๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธศาสนากับปรัชญา, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พรินต์ติ้งกรุ๊ป, ๒๕๓๓) หน้า ๓๑.

^{๒๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๕/๒๘๐.

^{๒๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๘/๒๐๒-๒๐๓.

สอดคล้องกับจุดหมายปลายทางสูงสุดของชีวิต คือ การบรรลุถึงนิพพาน อันเป็นความสุขอย่างยิ่งที่ชีวิตมนุษย์ทุกๆ ชีวิตต้องการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนานั้น ต้องพัฒนาร่วมกันหลายอย่าง เช่น การพัฒนากาย การพัฒนาศีล การพัฒนาจิต การพัฒนาปัญญา เข้าด้วยกันจึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยไม่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ^{๒๘} ได้กล่าวว่า จุดหมายหรือเป้าหมายสุดท้ายของชีวิตคือ ความสุขและความทุกข์ ฉะนั้น ความสุขและความทุกข์จึงมีบทบาทสำคัญมาก ความสุขถือว่าเป็นเครื่องหมายที่ดีเป็นที่พึงปรารถนาของมนุษย์ส่วนหนึ่ง แต่ความทุกข์เป็นเครื่องหมายความชั่วดกต่ำของชีวิต เป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เมื่อมนุษย์เราดำเนินชีวิตอยู่ในหลักสัจธรรมก็จะได้แต่ความสุขความสงบ ก็เกิดความยินดีพอใจ เชิดชูยกย่องลุ่มหลงพัวพันสยบติดอยู่กับลาภ ยศ สรรเสริญ สุขนั้นๆ เมื่อได้ทุกข์หรือทุกข์เกิดขึ้นแล้วก็เศร้าโศกเสียใจคับแค้นใจ กระวนกระวาย อยากจะหนีออกไปให้พ้นจากทุกข์นั้น

จุดหมายหมายของชีวิตหรือจุดหมายการพัฒนาคนมนุษย์ เรียกว่า อัตถะหรืออรรถ แบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ ๑) จุดหมายขั้นตาเห็นหรือประโยชน์ปัจจุบันทันตา (ทิฐฐัมมิกัตถะ) ที่สำคัญคือ ความมีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง สง่างาม ไร้โรค ตลอดจนมีอายุยืนยาว ความมีทรัพย์สินเงินทอง อย่างน้อยมีอาชีพการงาน พึ่งตนได้ในทางเศรษฐกิจ การมีครอบครัวที่มั่นคงผาสุก ตลอดจนวงศ์ตระกูลเป็นที่นับถือ ความเป็นที่ยอมรับในสังคม มีสถานภาพดี มีชื่อเสียงเกียรติคุณ พรั่งพร้อมด้วยยศ ไม่ว่าจะเป็นเกียรติยศ บริวารยศหรืออิสริยยศ ๒) จุดหมาย ขั้นเลียดตามองเห็นหรือประโยชน์เบื้องหน้า (สัมปรายิกัตถะ) เช่น การมีความสุขทางจิตใจ ด้วยศรัทธาในพระรัตนตรัย ซาบซึ้งในบุญกุศลและมั่นใจในการทำกรรมดี ความอึดใจมั่นในชีวิตของตนที่มีความประพฤติสุจริตดีงาม ได้ทำสิ่งที่ถูกต้อง ความอึดใจภูมิใจในความมีชีวิตที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ ที่ได้เสียสละทำการสร้างสรรค์ก่อคุณไว้แก่เพื่อนมนุษย์และสังคม ความกล้า้วกล้านใจและปรอดโปร่งเบิกบานใจ เนื่องจากมีความรู้ มีปัญญาที่จะแก้ปัญหาและจัดทำดำเนินกิจการต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสบายใจมั่นใจในกรรมที่ได้ประกอบไว้อันเป็นบุญกุศลดีงามสุจริต เป็นหลักประกันชีวิตในภพหน้า สามารถจากโลกนี้ไปโดยไม่ต้องหวาดหวั่นกลัวภัยแห่งทุกคติ และ ๓) จุดหมายสูงสุดหรือประโยชน์อย่างยิ่ง (ปรมัตถะ) คือ ความมีจิตใจที่หลุดพ้นจากกิเลสและความทุกข์ทั้งปวง บรรลุภาวะที่เรียกสั้นๆ ว่า นิพพาน ซึ่งเป็นอิสรภาพ สันติ และความสุขอย่างสูงสุด ที่เกิดจากความรู้แจ้งหยั่งเห็นความจริงแท้ของโลกและชีวิต มีจิตใจมั่นคงไม่หวั่นไหวไปตามโลกธรรม คือ ความผันผวนปรวนแปรเปลี่ยนแปลงของสิ่งทั้งหลาย ปรอดโปร่งผ่องใสเบิกบานเป็นสุขและสะอาดบริสุทธิ์ได้ตลอดทุกเวลา มีชีวิตที่เป็นอยู่ด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

การภาวนาหรือการพัฒนานั้น แท้ที่จริงก็คือสิ่งเดียวกันกับการศึกษาหรือสิกขา สิ่งที่ต้องศึกษาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา แยกออกเป็น ๓ ด้าน ใหญ่ๆ โดยสอดคล้องกับองค์ประกอบแห่งการดำเนินชีวิตของมนุษย์ที่มี ๓ ด้าน คือ พฤติกรรม จิตใจ ปัญญา เรียกว่า ไตรสิกขา ซึ่งมีสาระสำคัญ ^{๒๙} ดังนี้

^{๒๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๖๖.

^{๒๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๗.

๑) ศิล คือ การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม หมายถึง การพัฒนาพฤติกรรมทางกาย และ วาจา ให้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้องมีผลดี สิ่งแวดล้อมที่เราเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ มี ๒ ประเภท คือ สิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ เพื่อนมนุษย์ (ในความหมายของพระพุทธศาสนา รวมทั้ง สัตว์อื่นหลายทั้งปวงด้วย)

๒) สมาธิ หมายถึง การฝึกพัฒนาในด้านจิต มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจิตใจเป็นฐาน ของพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นจากความตั้งใจหรือเจตนา และเป็นไปตาม เจตจำนงและแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง ถ้าจิตใจได้รับการพัฒนาได้ตั้งงามแล้ว ก็ควบคุมดูแลและนำ พฤติกรรมไปในทางที่ดีงามด้วย แม้ความสุขความทุกข์ในที่สุดก็อยู่ที่ใจ ยิ่งกว่านั้น ปัญญาจะเจริญงอก งามได้ ต้องอาศัยจิตใจที่เข้มแข็งต่อปัญญาเอาไว้เสีย มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้นไม่ทอดทิ้ง ยิ่งเรื่องที่เกิดหรือพิจารณาอันยาก หรือละเอียดลึกซึ้ง ก็ต้องยังมีจิตใจที่สงบแน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่พลุ่งพล่าน กระวนกระวาย คือ ต้องมีสมาธิจึงจะคิดได้ชัดเจน เจาะลึกทะลุได้และมองเห็นทั่วตลอด จิตที่ฝึกดีแล้วจึงเป็นฐานที่จะให้ปัญญาทำงานและพัฒนาได้ผล

๓) ปัญญา หมายถึง การพัฒนาปัญญา ซึ่งมีความสำคัญสูงสุด เพราะปัญญาเป็นตัวนำ และควบคุมพฤติกรรมทั้งหมด คนเราจะมีพฤติกรรมอะไร อย่างไร และแค่ไหน ก็อยู่ที่ว่าจะมีปัญญา ชี้นำหรือบอกทางให้เท่าใด และเป็นปัญญาเป็นตัวปลดปล่อยจิตใจ เช่น เมื่อจิตใจยึดติดมีปัญหาติดตัว มา พอเกิดปัญญารู้ว่าจะทำอย่างไร จิตใจก็โล่งเป็นอิสระ ได้รับการพัฒนาปัญญาเป็นเรื่องกว้างขวาง แยกออกไปได้หลายด้าน และมีหลายขั้นหลายระดับ เช่น

ก. เป็นปัญญาที่ช่วยให้การดำเนินชีวิตที่ถูกต้องดีงาม ความรู้ความเข้าใจในข้อมูล รวมทั้งศิลปวิทยาการต่างๆ เข้าถึงเนื้อหาความหมายถูกต้องชัดเจน การเรียนรู้อย่างถูกต้องเป็นจริง โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมทั้งชัดเจน หรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้หยั่งเห็นใหม่ๆ ได้

ข. ปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินเข้าสู่ชีวิตที่ถูกต้องดีงาม ความรู้ความเข้าใจระบบ ความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อ้างอิงอาศัยสืบเนื่องส่งผลต่อกันตามเหตุปัจจัย

ค. ปัญญาที่ช่วยให้บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิตที่ดีงาม ความเข้าใจถึงเท่าทัน ความจริงของสังขาร คือ โลกและชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปตามกฎธรรมดาของธรรมชาติ จนสามารถ วางใจถูกต้องต่อสิ่งทั้งหลาย ทำจิตให้หลุดพ้น เป็นอิสระได้โดยสมบูรณ์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ เป็นการพัฒนา ฝึกฝน อบรมชีวิตมนุษย์ ที่มีชีวิตระคนอยู่ด้วยความอยากได้ อยากดี อยากมี อยากเป็น ให้มีความสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ได้อย่างปกติสุข มีสัมมาอาชีพ รู้จักการดำเนินชีวิตตามมรรควิธีด้วยความพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๔ ประการ ได้แก่^{๓๐}

๑) กายภาวนา คือ การพัฒนากาย คือ รู้จักควบคุมอินทรีย์ทั้ง ๕ ไม่ให้เกิดอกุศลกรรม และเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายอย่างถูกต้องดีงาม สิ่งแวดล้อมในที่นี้หมายถึง ปัจจัย ๔ โดยใช้วิธีกายภาวนาเพื่อให้ได้กับคนที่พัฒนากายแล้ว เรียกว่า ภาวิตกาย

๒) สิลภาวนา หมายถึง การพัฒนาศีล การพัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีลให้ ตนเองมีระเบียบวินัยเป็นการพัฒนา เพื่ออยู่ร่วมกันกับสังคมโดยใช้วิธีสิลภาวนา อันหมายถึง สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีวะ โดยให้ได้คนที่พัฒนาศีลดีแล้ว เรียกว่า ภาวิตศีล

^{๓๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **ปฏิบัติธรรมให้ถูกทาง**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๐, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิ พุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๙๒.

๓) จิตตภาวนา หมายถึง การพัฒนาจิตการฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคง เจริญออก
งามด้วยคุณธรรม เป็นการพัฒนา ๓ ประการ เพื่อให้ได้จิตพัฒนาดีแล้ว เรียกว่า ภาวิตจิต คือ

(๑) คุณภาพชีวิต เป็นการสร้างเสริมจิตใจให้ดีงาม เป็นจิตใจที่ประณีต

(๒) สมรรถภาพจิต หรือ ความสามารถทางจิต เช่น เป็นผู้มีอารมณ์อดทน มีวิริยะ
มีขันติ มีสมาธิ ในการทำงาน เป็นต้น

(๓) สุขภาพจิต คือ การมีจิตที่สุภาพดี สงบ

๔) ปัญญาภาวนา หมายถึง การพัฒนาด้านปัญญา เชี่ยว ไหวพริบ การเข้าใจสิ่งทั้งหลาย
ตามความเป็นจริง รู้เท่าทันตามสภาวธรรมเพื่อให้ได้ผู้มีปัญญาที่ได้พัฒนาแล้วเรียกว่า ภาวิตปัญญา
ทั้งนี้ ภาวนา ๔ นั้น มีความสำคัญทั้งในด้านการพัฒนาคน การดำเนินชีวิตที่เป็น
แบบอย่างที่ดีต่อสังคม และการรักษาพระพุทธศาสนา กล่าวคือ

๑. ภาวนา ๔ เป็นคุณสมบัติที่เพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวบุคคล พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญ
กับการพัฒนาตน จึงเชิดชูบุคคลผู้มีตนที่พัฒนาแล้วว่าเป็นบุคคลสูงสุด^{๓๑} เปรียบเสมือนดอกบัวมีกลิ่น
หอมที่เกิดเจริญเติบโตในน้ำ แต่อยู่พ้นน้ำ ไม่แปดเปื้อนด้วยน้ำ^{๓๒} เป็นผู้ควรแก่การบูชา^{๓๓} ซึ่งการยก
ย่องเช่นนั้นเกิดจากคุณของการฝึกตนตามหลักภาวนา ๔ ดังที่พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)
ได้แสดงทัศนะไว้ในหนังสือพุทธธรรมว่า ผู้ที่ได้ฝึกฝนอบรมตน ถือเป็นทักษิณบุคคลหรือผู้ควรแก่
ทักษิณา เพราะบุคคลเหล่านี้ เป็นผู้บริโศกเพียงเท่าที่จำเป็น ทำให้เกิดความสิ้นเปลืองแก่โลกเพียง
เล็กน้อย มีการดำเนินชีวิตที่ไม่ยึดมั่นในตัวตน ไม่มีปรารถนาเพื่อตนเคลือบแฝง เมื่อตั้งอยู่บนพื้นฐาน
ของจิตที่เป็นอิสระ จึงมีความเห็นอกเห็นใจ เกิดความคิดที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลแก่สังคมด้วยการสื
ทอดธรรมให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ เป็นอิสระบ้าง เรียกว่า เป็นผู้เอามาจากโลกแต่น้อย และเป็นผู้ให้แก่โลก
อย่างมากมาย^{๓๔}

๒. ภาวนา ๔ เป็นภาพลักษณ์ที่ดีงาม สร้างความเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้พบเห็น ดังที่
พระเจ้าปเสนทิโกศลได้ตรัสสรรเสริญคุณพระพุทฺธ พระธรรม พระสงฆ์ ตามที่ทรงประจักษ์แก่พระองค์
ไว้ในธัมมเจติยสูตรว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ มอภายถวายชีวิตในการประพฤติพรหมจรรย์ (เป็นผู้มีจิต
มั่นคง ไม่หวั่นไหว) ไม่กลับไปบำเรอตนด้วยกาม (จิตตภาวนา) มีความสมัคสมานสามัคคี ไม่วิวาทกัน
(ศีลภาวนา) มีรูปอันน่ายินดี มีอินทรีย์ผ่องใส มีความชวนชวายน้อย เลี้ยงชีพด้วยของที่ผู้อื่นให้
(กายภาวนา) อนึ่ง ผู้เป็นบัณฑิตในวรรณะต่างๆ เมื่อได้สดับธรรมจากพระพุทฺธองค์แล้ว ต่างยอมตน
เป็นสาวก บวชในพระพุทธศาสนาจนบรรลุเป็นสมณะ เป็นพราหมณ์ เป็นพระอรหันต์
(ปัญญาภาวนา)^{๓๕} เพราะสังเกตเห็นคุณสมบัติอันน่าอัศจรรย์ ของพระภิกษุผู้ได้รับการฝึกตาม
พระธรรมที่พระพุทฺธองค์ตรัสรู้ข้างตน พระเจ้าปเสนทิโกศลจึงทรงแสดงตน นอบน้อมและสรรเสริญใน
ธรรมหรือที่เรียกว่า ธรรมเจดีย์

^{๓๑} พ.ร.บ. (ไทย) ๒๕/๓๒๑/๑๓๓.

^{๓๒} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๖/๕๙.

^{๓๓} พ.ร.บ. (ไทย) ๒๕/๑๐๖/๖๓.

^{๓๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕๐-๒๕๓.

^{๓๕} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๓๖๗-๓๗๒/๔๕๒-๔๕๗.

๓) บุคคลมีภาวนา ๔ สามารถสืบทอดพระพุทธศาสนาให้ยั่งยืน ในตติยอนาคตภยสูตร พระพุทธองค์ยังทรงแสดงภัยในอนาคตที่จะทำให้พระธรรมวินัยเลอะเลือนว่า ภิกษุผู้ไม่ได้เจริญกาย ศีล จิต ปัญญา จักไม่สามารถแนะนำผู้อื่นให้สมาทานประพัตติในอริศีล อริจิต อริปัญญาได้ ไม่สามารถแสดงธรรมอันเยี่ยมยอด ที่สร้างความปิติ นำชื่นชมแก่ผู้ฟัง ถลาลงสู่ธรรม ไม่ได้แสดงธรรม เพื่อการแข่งดี เพื่อกล่าวกระหนาบบุคคลอื่น หรือเพื่อหวังลาภสักการะ ไม่ใส่ใจ ไม่ให้ความสำคัญใน พระธรรมที่พระพุทธองค์ทรงแสดงไว้ แต่กลับชื่นชมยินดีสนใจศึกษาในคำกล่าวของบุคคลนอก พระพุทธศาสนา ประพัตติตนเป็นผู้มีมาก เป็นตัวอย่างที่ไม่ดีให้คนรุ่นหลังทำตาม

ตารางที่ ๒.๒ สรุปการพัฒนาตามหลักภาวนา ๔

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๔ ๖, หน้า ๕๘๐).	๑. ความเจริญ ๒. ความงอกงาม ๓. การขยายขยาย
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) , (๒๕๓๙, หน้า ๙๒).	๑. พัฒนาทางด้านวัตถุ ๒. พัฒนาทางด้านจิตใจ
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๐, หน้า ๖๒).	๑. พัฒนาด้านพฤติกรรม ๒. พัฒนาด้านจิตใจ ๓. พัฒนาด้านปัญญา
พุทธทาสภิกขุ, (๒๕๓๗, หน้า ๑๕).	๑. พัฒนาความฉลาดหรือสติปัญญา ๒. พัฒนาความรู้เรื่องวิชาชีพและอาชีพพอตัว ๓. พัฒนาด้านมนุษยธรรม
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๗๐).	๑. กายภาวนา คือ การพัฒนากาย, การฝึกอบรมกาย ๒. สีสภาวนา คือ การพัฒนาความประพฤติ ๓. จิตตภาวนา คือ การพัฒนาจิต ๔. ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา
ฉาน ธรรมวิจารณ์, (๒๕๔๔, หน้า ๒)	๑. พัฒนาทางด้านพฤติกรรม ๒. พัฒนาทางด้านจิตใจ ๓. พัฒนาทางด้านปัญญา

๒.๑.๓ กายภาวนากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำสอนในพระพุทธศาสนาโดยทั่วไป จะวางหลักการพัฒนาไว้เป็น ๔ ระดับ ตามหลัก ภาวนา ๔ คือ จะเริ่มด้วยกาย ศีล สมาธิ และปัญญา เพราะถือว่ากายเป็นรูปลักษณะการแสดงออกที่ต้องอาศัยศีลเป็นตัวกำกับ ขณะเดียวกันศีลก็เป็นรากฐานของสมาธิ ผู้มีศีลบริสุทธิ์จะรู้สึกเยือกเย็นไม่มีความเดือดร้อนหวาดระแวงในเรื่องผิดศีล เมื่อทำสมาธิจิตจะสงบได้เร็ว และเมื่อจิตสงบ ไม่ฟุ้งซ่าน

ปัญญาก็เกิด ฉะนั้น ไม่ว่าจะเป็ฃกาย ศีล สมาธิ หรือปัญญาต่างก็มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน มีข้อที่ควรกล่าวย้าเป็นพิเศษในการพัฒนาตามแนวทางของพระพุทธศาสนา ตามหลักภาวนา ๔ นั้น แม้จะเริ่มต้นด้วยด้วยกายที่ต้องอาศัยศีลมาเป็นตัวกำกับ แต่ความจริงก็ต้องอาศัยพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่จะลงมือปฏิบัติก่อน มิฉะนั้นแล้ว จะไม่รู้ว่เรื่องที่ตนปฏิบัตินั้นถูกหรือผิด หรืออย่างน้อยก็ต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ว่าปฏิบัติหรือแสดงออกทางกายเพื่ออะไร เมื่อผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในเบื้องต้นถูกต้อง ก็เริ่มฝึกอบรมกายให้เรียบร้อย แสดงพฤติกรรมทางกายออกมาให้เห็นชัด ซึ่งหลักภาวนา ๔ เริ่มจากการพัฒนากายให้เกิดความพร้อม ควรค่าแก่การประพฤติปฏิบัติตามกรอบแห่งศีลเพื่อพัฒนาตนเองให้บริสุทธิ์จากกิเลสทั้งปวง ทั้งนี้ หากบุคคลหรืมนุษยปฏิบัติตนเองตามหลักไตรสิกขาแล้ว จะสามารถพัฒนาบุคคลให้มีการดำเนินชีวิตไปในวิถิทางที่ถูกต้อง ดีงาม ส่งผลต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม ตลอดจนการทำงานในองค์กร หน่วยงาน สำหรับการนำเอาหลักภาวนา มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น จะช่วยให้เกิดสิ่งที่ดีงามเกิดขึ้นในองค์กรเป็นต้นว่า

๑) ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกทางกายดี มีการประพฤติปฏิบัติเรียบร้อย มีวาจาสุภาพ ก็จะเป็นผู้นำที่น่าเลื่อมใสศรัทธา เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา (มีศีล) และหากว่าผู้บริหารมีจิตใจผิไต้แล้ว ยังมีการบริหารงานที่มีคุณธรรม (มีสมาธิ) ตลอดจนมีความรู้ และใช้ความคิดเป็น (มีปัญญา) ก็สามารถบริหารงานในองค์กร/หน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) เจ้าหน้าที่จะมีความประพฤติที่แสดงออกทางกายดี วาจาสุภาพ พุดจาสื่อความหมายได้ดี ทำหน้าที่การงานโดยซื่อสัตย์สุจริต (มีศีล) และเป็นผู้ที่มีจิตเป็นธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ (มีสมาธิ) ตลอดจนเป็นผู้ที่มีความรู้ (มีปัญญา) รู้ข้อเท็จจริงในการดำเนินงานในหน้าที่และรู้แก้ไขปัญหาคัดข้อที่เกิดขึ้นในองค์กร/หน่วยงานได้

๓) บุคลากร/ข้าราชการขององค์กร/หน่วยงาน ที่มีพฤติกรรมทางกายในการดำเนินชีวิตโดยวิธีสุจริต มีความประพฤติดี วาจาดี สามารถปฏิบัติงานได้ดี (มีศีล) และมีจิตใจรักในองค์กร/หน่วยงาน มีจิตใจที่ตั้งใจในการทำงาน มีความตั้งใจฝึกฝนตนเองให้สามารถทำงานตามหน้าที่ได้ดี ยั่งยืน (มีสมาธิ) ตลอดจนมีความรู้ในอาชีพการงานและตำแหน่งหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี จะมีส่วนทำให้องค์กร/หน่วยงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ ด้วยเช่นกัน

๒.๑.๔ สิลภาวนากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ที่เคร่งหรือหมั่นพัฒนาตนเองให้อยู่ในกรอบแห่งศีลอยู่เสมอ จะถือว่าเป็นผู้มีศีล มีการสำรวมด้วยการสังวรในปาติโมกข์ ๑ สมบูรณ์ด้วยอาจาระ ๒ และโคจร เห็นภัยในโทษเพียงเล็กน้อย สมาทานศึกษาในสิกขาบททั้งหลายอยู่ คือ สิลขันธเล็ก ๓ สิลขันธใหญ่ ๔ ศีลเป็นที่พึง เป็นเบื้องต้น เป็นความประพฤติ เป็นความสำรวม เป็นความระวัง เป็นหัวหน้า เป็นประธาน เพื่อความถึงพร้อมแห่งธรรมที่เป็นกุศล^{๓๖}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)^{๓๗} อธิบายในข้อศีลภาวนา ไว้ว่า ศีล คือ การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรมทางกายและวาจาให้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้อง สิ่งแวดล้อมที่เรา

^{๓๖} ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๑ /๔๘.

^{๓๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พระพุทธศาสนา พัฒนาคณและสังคม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.seameo.org/vl/payutto/index.htm>. [๒๑ มีนาคม ๒๕๕๗].

เกี่ยวข้องกับสัมพันธมี ๒ ประเภท ๑) สิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ เพื่อนมนุษย์ (ในความหมายเดิมทางพระพุทธศาสนา รวมทั้งสัตว์อื่นทั้งหลายทั้งปวงด้วย) และ ๒) สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ ได้แก่ ปัจจัย ๔ เครื่องใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งเทคโนโลยีและสิ่งทั้งหลายที่มีในธรรมชาติ ศีลแบ่งเป็นหมวดใหญ่ๆ ๔ หมวด คือ

ก. การรักษาวินัยแม่บทของชุมชน (ปาฏิโมกขสังวร)

เมื่อคนอยู่ร่วมกันหรือทำงานทำกิจการร่วมกัน เป็นชุมชน เป็นหน่วยงาน เป็นองค์กร ตลอดจนเป็นประเทศชาติ จะต้องมีการกฏเกณฑ์ กติกา ตลอดจนกฎหมาย เพื่อจัดระเบียบระบบให้เกิดความเรียบร้อยความประสานสอดคล้อง ความเกื้อหนุนต่อกันความร่วมมือรับผิดชอบและสามัคคี ที่จะเอื้อโอกาสหรือเป็นหลักประกันให้ชีวิตความเป็นอยู่ และกิจการต่างๆ ดำเนินไปด้วยดี สมตามวัตถุประสงค์แห่งชีวิตหรือกิจการของชุมชนนั้น เช่น พระสงฆ์ในพระพุทธศาสนา มีวินัยแม่บทที่เรียกชื่อเฉพาะว่า ปาฏิโมกข์ ซึ่งเรามักเรียกกันง่ายๆ ว่า ศีล ๒๒๗

วินัยแม่บทสำหรับสังคมทุกสภหรือสังคมแห่งมนุษยชาติทั้งหมดก็คือ ศีล ๕ ซึ่งถือว่าเป็นหลักแห่งมนุษยธรรม และเป็นบรรทัดฐานที่จะทำให้มนุษย์มีวิถีชีวิตที่สูงกว่าสัตว์ดิรัจฉาน อยู่ร่วมกันโดยไม่เบียดเบียนกัน และรักษาสังคมให้มีสันติสุข สังคมมนุษย์ส่วนย่อยลงไป เช่น ประเทศ สถาบัน องค์กร และหน่วยงานต่างๆ นอกจากจะต้องรักษาศีล ๕ แล้ว มนุษย์ก็จะต้องปฏิบัติตามวินัยแม่บทที่เป็นส่วนเฉพาะของตนเองย่อยลงไปอีก เช่น

๑) กฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา

๒) จรรยาบรรณของวิชาชีพต่างๆ เช่น จรรยาแพทย์ จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

การจัดตั้งวางระเบียบชีวิตและระบบสังคม ด้วยการบัญญัติกฏกติกาอันชอบธรรมที่เรียกว่า วินัยแม่บทนั้น พึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

- ก. เพื่อความสงบเรียบร้อยอยู่ร่วมกันผาสุก
- ข. เพื่อความสอดคล้องประสานกลมกลืน
- ค. เพื่อความเกื้อหนุนกัน โดยไม่เบียดเบียน ไม่เอาเปรียบกัน
- ง. เพื่อความมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบ
- จ. เพื่อความพร้อมเพรียงสามัคคี
- ฉ. เพื่อป้องกันความชั่วและความเสื่อมเสียหาย
- ช. เพื่อกันคนชั่วร้าย และให้โอกาสคนดี
- ซ. เพื่อเอื้อโอกาสให้ชีวิตและกิจการพัฒนาและดำเนินสู่จุดหมาย
- ฌ. เพื่อความตั้งมั่นงดงามมีวัฒนธรรมของสังคม
- ญ. เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงแห่งหลักการ

ข. การรู้จักใช้อินทรีย์ (อินทรีย์สังวร)

เรารับรู้สิ่งแวดล้อมโดยผ่านทางอินทรีย์คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ถ้ารับรู้ใช้หูตาไม่เป็น เช่น ดูไม่เป็น ฟังไม่เป็น แทนที่จะได้ประโยชน์ก็จะเกิดโทษ เช่น เกิดความลุ่มหลงมัวเมา ถูกหลอกหลวง และเสื่อมเสียสุขภาพ เป็นต้น ตลอดจนนำไปสู่การใช้มือและสมองเพื่อการแย่งชิงหรือทำลาย จึงต้อง

พัฒนาพฤติกรรมในการใช้อินทรีย์ ให้ดู ฟัง เป็นต้นอย่างมีสติ เมื่อดูเป็น ฟังเป็น เช่น ดูทีวีเป็น ฟังวิทยุเป็น รู้จักใช้ตาหู แสวงหาความรู้ เป็นต้น ก็จะได้ปัญญา ได้คุณภาพชีวิต และนำไปสู่การใช้มือและสมองเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันและทำางานสร้างสรรค์

หลักปฏิบัติที่สำคัญในการใช้อินทรีย์ คือ

ก) การรู้จักพิจารณาเลือกเฟ้นสิ่งที่จะดู จะฟัง จะต้องแยกแยะได้อย่างรู้เท่าทันว่าสิ่งใด รายการใดดีงามหรือไม่ เป็นคุณประโยชน์หรือเป็นโทษเป็นภัย แล้วหลีกเลี่ยงสิ่งที่ชั่วร้ายเป็นโทษภัย และรับรู้รับฟังสิ่งที่ดีงามเป็นประโยชน์

ข) การดู การฟังอย่างมีสติ ควบคุมตนเองได้ รู้จักประมาณ รู้พอดี ไม่ปล่อยตัวให้ลุ่มหลงมัวเมา ตกเป็นทาสของสิ่งที่ดูที่ฟังเป็นต้นนั้น อันจะทำให้สิ้นเปลืองเงินทอง สูญเสียเวลา เสียสุขภาพ เสียการงาน เสียการเล่าเรียน เป็นต้น

ค) ไม่เห็นแก่ความสนุกสนานบันเทิง ไม่ติดอยู่แค่ความชอบใจไม่ชอบใจ แต่รู้จักดู รู้จักฟัง ให้ได้คุณค่าที่ดีงามเป็นประโยชน์สูงขึ้นไปกว่านั้น โดยเฉพาะที่สำคัญคือ ต้องให้ได้ปัญญา และคติที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาชีวิตและสังคม

ค. การหาเลี้ยงชีพที่บริสุทธิ์ (อาชีวปาริสุทธิ)

การทำมาหาเลี้ยงชีพเป็นพฤติกรรมหลักในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ถ้ามีผู้หาเลี้ยงชีพโดยวิธีทุจริต เป็นมิฉฉาชีพ นอกจากชีวิตของคนนั้นเองจะชั่วร้ายเสื่อมเสียแล้ว ก็จะก่อความเดือดร้อนแก่สังคมอย่างมาก จึงต้องย้ำเน้นกันอย่างยิ่งในเรื่องการพัฒนาสัมมาชีพและส่งเสริมให้ประชาชนฝึกฝนตนให้สามารถประกอบสัมมาชีพ คือ หาเลี้ยงชีวิตโดยทางสุจริต ไม่ผิดกฎหมาย สัมมาชีพพึงมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑) เป็นอาชีพการงานที่ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ไม่ก่อเวรภัย หรือ สร้างความเดือดร้อนเสียหายแก่สังคม

๒) เป็นอาชีพการงานที่ช่วยแก้ไข้ปัญหาหรือสร้างสรรค์ชีวิตและสังคมในทางใดทางหนึ่ง

๓) เป็นอาชีพการงานที่ช่วยให้ผู้ทำได้พัฒนาชีวิตของตนให้องงามยิ่งขึ้นทั้งด้านพฤติกรรม ด้านจิตใจ และด้านปัญญา

๔) เป็นอาชีพการงานที่ไม่ทำลายคุณค่าของชีวิต และไม่เสื่อมเสียคุณภาพชีวิต แต่ทำให้ชีวิตของตนมีคุณค่าน่าภาคภูมิใจ

๕) เป็นอาชีพการงานที่ทำให้ได้ปัจจัยเลี้ยงชีพมาด้วยเรี่ยวแรงกำลังกาย กำลังสติปัญญา ความเพียรพยายาม ความสามารถและฝีมือของตน และทำให้ได้ฝึกฝนพัฒนาความเชี่ยวชาญจัดเจนหรือฝึกปรือฝีมือในทางสร้างสรรค์ยิ่งขึ้นไป

ง. การเสพบริโภคปัจจัยโดยใช้ปัญญา (ปัจจัยปัจจเวกขณะ)

พฤติกรรมของมนุษย์ในที่สุดก็มาลงที่การกิน ใช้ เสพ บริโภค ถ้ามนุษย์ไม่พัฒนาพฤติกรรมในการเสพบริโภคก็จะก่อปัญหาอย่างมากทั้งแก่ชีวิต แก่สังคม และแก่โลก เพราะเขาจะกิน ใช้ บริโภคปัจจัย ๔ และสิ่งของเครื่องใช้ทั้งหลาย รวมทั้งเทคโนโลยี ด้วยโมหะ ก่อให้เกิดความลุ่มหลงมัวเมา ฟุ้งเฟ้อ ฟุ่มเฟือย ความเสื่อมเสียคุณภาพชีวิต การใช้จ่ายสิ้นเปลือง การขัดแย้ง แย่งชิงเบียดเบียนกันในสังคม การทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และการก่อมลภาวะ

ฉะนั้น จึงต้องพัฒนาพฤติกรรมในการกิน การใช้ การเสพ การบริโภค ให้เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากปัญญาที่รู้เข้าใจ และปฏิบัติให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของปัจจัย ๔ ตลอดจนเทคโนโลยีนั้นๆ เริ่มแต่รับประทานอาหารเพื่อบำรุงเลี้ยงร่างกายให้แข็งแรงมีสุขภาพดี ไม่ใช่กินเพียงเพื่อเอร็ดอร่อย อวดโก้ อวดฐานะ หรือตื่นตามค่านิยมฟุ้งา ให้เป็นการกินด้วยปัญญา ที่ทำให้รู้จักประมาณในการบริโภค หรือกินพอดีที่เรียกว่า "โภชนาตัตถุญตา" ตลอดจนการใช้สอยสิ่งต่างๆ อย่างประหยัด ซึ่งทำให้ได้ประโยชน์มากที่สุด โดยสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

ปัจจัยปัจเจกขณะ หมายถึง การใช้ปัญญาทำความเข้าใจแล้วบริโภคปัจจัยทั้งหลายให้ได้ผลตรงพอดี ตามคุณค่าแท้ที่เป็นจุดหมายของการบริโภคสิ่งนั้นๆ ศีลหมวดนี้มีหลักในการปฏิบัติดังนี้

๑) บริโภคด้วยความรู้ตระหนักรู้ว่าการมี-ใช้-บริโภคสิ่งเหล่านั้น มิใช่เป็นจุดหมายของชีวิต แต่มันเป็นปัจจัยเครื่องช่วยเกื้อหนุนให้เราสามารถพัฒนาชีวิต และทำการสร้างสรรค์ประโยชน์สุขที่สูงยิ่งขึ้นไป

๒) บริโภคด้วยความรู้เท่าทันต่อวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการบริโภคใช้สอยสิ่งนั้นๆ เช่น การสวมรองเท้า มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยปกป้องเท้ามิให้เป็นอันตรายจากสิ่งกระทบกระทั่งและ เชื้อโรค และให้ช่วยให้เดินวิ่งสะดวก รวดเร็ว หนานาน ซึ่งมีใช้สวมใส่เพื่ออวดโก้แสดงฐานะตามค่านิยมที่เลื่อนลอย

๓) บริโภคโดยพิจารณาจัดสรรควบคุมให้ได้ปริมาณ ประเภท และคุณสมบัติของสิ่งที่บริโภคตรงพอดีกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการบริโภคสิ่งนั้น เช่น บริโภคอาหารในปริมาณและประเภทซึ่งพอดีกับความต้องการของร่างกายที่จะช่วยให้มีสุขภาพดี

๔) สามารถละเว้นหรือเลิกเสพบริโภคสิ่งที่ไม่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนชีวิต เช่น สิ่งที่ทำลายสุขภาพ โดยไม่เห็นแก่การเสพรส หรือความโก้หรูหร่า เป็นต้น

การพัฒนามนุษย์โดยอาศัยหลักสัณฐานา จากการศึกษายังพบว่า การพัฒนามนุษย์ในทางพระพุทธศาสนานั้นได้มุ่งพัฒนามนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางมรรคมีองค์ ๘ ในองค์ประกอบ ๓ ด้านสำคัญ คือ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีวะ ดังรายละเอียด ดังนี้

๑) การพัฒนามนุษย์ตามหลักสัมมาวาจา หมายถึง การพัฒนามนุษย์ให้ถึงพร้อมทางด้านวาจา โดยเว้นจากการพูดเท็จ การพูดส่อเสียด การพูดหยาบคาย การพูดเพ้อเจ้อ ถือเป็นองค์ธรรมสำคัญในหลักเบญจศีล หรือ ศีล ๕ ในข้อที่ ๔ มุสาวาทา เวรมณี ซึ่งมีสาระสำคัญที่ต้องประพฤติปฏิบัติ หรือดำเนินชีวิตทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตในที่ทำงานที่จะต้องปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่น ด้วยการกล่าววาจาเท็จ การโกหก หลอกลวง ตัทรอนประโยชน์ หรือ แกล้งทำลายด้วยวาจา ทั้งนี้ ใน การพัฒนามนุษย์นอกจากเราไม่พูดหรือไม่สื่อสารที่เป็นการโกหก หลอกลวงแล้ว เรายังต้องฝึกมนุษย์ให้พูดในลักษณะที่เป็นสัจจวาจา คือ พูดความจริง พูดแล้วก่อให้เกิดกำลังใจ พูดแล้วก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีในองค์กร พูดด้วยหลักปิยวาจา หรือ พูดจาไพเราะเสนาะหู พูดสุภาพ พูดอ่อนหวาน และพูดในเรื่องที่มีสาระก่อให้เกิดประโยชน์แห่งตน ประโยชน์แก่ผู้อื่น และประโยชน์ส่วนรวม

๒) การพัฒนามนุษย์ตามหลักสัมมากัมมันตะ หมายถึง การพัฒนามนุษย์ให้ถึงพร้อมด้วยการประพฤติ ปฏิบัติตนให้เป็นไปตามหลักเบญจศีลในข้อที่ ๑, ๒ และ ๓ กล่าวคือ การพัฒนาให้เป็น

มนุษย์ที่กระทำอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ไม่ว่าจะเป็นการไม่เบียดเบียนหรือการมุ่งร้าย ทำลายชีวิตของกันและกันไม่ว่าจะเป็นมนุษย์หรือสัตว์ และสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการกระทำใน ลักษณะการช่วยเหลือเกื้อกูล การมีความเอื้ออาทร แบ่งปัน (ปาณาติปาตา เวรมณี) ในข้อที่ ๒ คือ การเคารพในทรัพย์สินหรือทรัพยากรของผู้อื่น การประพฤติหรือดำเนินชีวิตที่ปราศจากการ เบียดเบียนด้านทรัพย์สินหรือกรรมสิทธิ์ และสนับสนุนให้เกิดการบริจาคทาน หรือแบ่งปันแก่กันและ กัน (อหินนาทานา เวรมณี) และข้อที่ ๓ คือ การประพฤติหรือดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียน ผู้อื่นด้านคนรัก คู่ครอง บุพพการี ทายาท อันเป็นที่รักและหวงแหน หรือแม้กระทั่งบทบาท อำนาจ หน้าที่ของผู้อื่น โดยมีหลักยึดสำคัญคือจะต้องไม่ประพฤติผิด ละเมิด หรือล่วงเกิน ขณะเดียวกันก็ควร ฝึกตนและดำรงตนให้ตั้งอยู่ในความสันโดษ พึงพอใจในสิ่งที่ตนเองมีหรือที่ตนเองครอบครอง (กาเมสุมิจจาจารา เวรมณี)

๓) การพัฒนามนุษย์ตามหลักสัมมาอาชีวะ หมายถึง การพัฒนามนุษย์ให้ถึงพร้อมด้วย การประกอบสัมมาชีพด้วยความถูกต้อง เหมาะสม ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ละเว้นจากการประกอบ มิฉฉาชีพ เป็นต้นว่า การค้ามนุษย์ คำอาวธ คำสัตว์ให้เขาฆ่า คำสิ่งเสพติด คำสารพิษ ยึดถือหลัก สำคัญในการประกอบอาชีพตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ลดกิเลส ลดโลภะ หรือ ความละโมภะโลก มาก ความไม่รู้จักพอ นอกจากนั้น ควรที่จะประกอบอาชีพ กิจการ หน้าที่อันนำมาซึ่งรายได้เลี้ยงปาก เลี้ยงท้องและบุคคล ครอบครัวอันเป็นที่รักด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่ข่มเหง ไม่กดขี่ ไม่โกง ไม่ทุจริต คอรัปชั่น และหากได้ทรัพย์สินมามากเพียงพอหรือเกินกว่าความต้องการก็ควรที่จะเผื่อแผ่ แบ่งปันไป ยังบุคคลข้างเคียงหรือผู้ที่ขัดสน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านศีลภาวนา คือ การมุ่งพัฒนาให้มนุษย์ประพฤติ ปฏิบัติตนให้เป็นไปตามหลักทฤษฎีธรรมมิกัตถประโยชน์ กล่าวคือ การมีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรงงานส่ง อายุยืนยาว มีเงินมีงาน มีทรัพย์สินจากอาชีพสุจริต สามารถพึ่งตนเองได้ เป็นที่ยอมรับขององค์กรและ สังคม ทั้งนี้ จะต้องผ่านการฝึกฝน อบรม พัฒนา และจะต้องประพฤติ ปฏิบัติ ด้วยการไม่เบียดเบียน ซึ่งกันและกัน ทั้งการเบียดเบียนชีวิต เบียดเบียนโอกาส การมุ่งร้ายทำลายกัน หันมาปรับเปลี่ยน พฤติกรรมเป็นการห่วงหา อาทร เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน ลดละเลิกคำพูดที่เป็นการพูด ปด พูดคำหยาบ พูดส่อเสียด พูดเพื่อเจ้า โดยหันมาพูดไพเราะเสนาะหุ พูดสุภาพ พูดอ่อนพูดหวาน และสุดท้ายจะต้องส่งเสริมให้มนุษย์ประกอบสัมมาอาชีวะด้วยความเพียร ด้วยความขยันหมั่นเพียร ทำหน้าที่ หรือแสวงหาทรัพย์สินสมบัติต่างๆ โดยสุจริต สันโดษ พอใจในสิ่งที่ตนเองมี ซึ่งส่วนหนึ่งก็ เป็นไปตามหลักปาริสุทธิศีล ๔ ขณะเดียวกันที่สำคัญจะต้องน้อมนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวไปประยุกต์ใช้ด้วย

๒.๑.๕ หลักจิตตภาวนากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จิตตภาวนา คือ จิตที่สังัดจากกามและอกุศลธรรมทั้งหลาย บรรลุปฐมฌาน ที่มีวิตก วิจารณ์ ปิติและสุข อันเกิดจากวิเวกอยู่ เพราะวิตกวิจารณ์สงบระงับไปแล้วบรรลุทุติยฌาน มีความผ่องใส ในภายใน มีภาวะที่จิตเป็นหนึ่งผุดขึ้น ไม่มีวิตก ไม่มีวิจารณ์ มีแต่ปิติและสุขที่เกิดจากสมาธิอยู่ เพราะปิติ ใจจางคลายไปมีอุเบกขา มีสติ-สัมปชัญญะ เสวยสุขด้วยนามกาย บรรลุตติยฌานที่พระอริยะทั้งหลาย

สรรเสริญว่าผู้มีอุเบกขา มีสติ อยู่เป็นสุข เพราะละสุขและทุกข์ได้แล้ว เพราะโสมนัสและโทมนัสดับไปก่อนแล้ว บรรลุจุดตกตามที่ไม่ทุกข์ ไม่มีสุข มีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขา^{๓๘}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๓๙} ได้ให้ขอบเขตของจิตที่ก่อให้เกิดสมาธิ หมายถึง การฝึกฝนพัฒนาในด้านจิตใจ มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจิตใจเป็นฐานของพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นจากความตั้งใจ หรือ เจตนาและเป็นไปตามเจตจำนงและแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง ถ้าจิตใจได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นแล้วก็จะควบคุมดูแลและนำพฤติกรรมไปในทางที่ดีงามด้วย แม้ความสุขความทุกข์ในที่สุดก็อยู่ที่ใจ ยิ่งกว่านั้นปัญญาจะเจริญงอกงามได้ต้องอาศัยจิตใจที่เข้มแข็งสู้ปัญหา เอาใจใส่มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้นไม่ท้อถอย ยิ่งเรื่องที่เกิดหรือพิจารณาในยากหรือละเอียดลึกซึ้ง ก็ยังต้องมีจิตใจที่สงบแน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่พลุ่งพล่าน กระวนกระวาย คือ ต้องมีสมาธิจึงจะคิดได้ชัดเจน เจาะลึกทะลุได้ และมองเห็นทั่วตลอด จิตที่ฝึกดีแล้วจึงเป็นฐานที่จะให้ปัญญาทำงานและพัฒนาอย่างได้ผลการพัฒนาจิตใจนี้มีสมาธิเป็นแกน หรือเป็นศูนย์กลาง จึงเรียกง่ายๆ ว่า "สมาธิ" และ อาจแยกออกได้เป็นการพัฒนาคุณสมบัติของจิตใจในด้านต่างๆ คือ

ก. พัฒนาคุณธรรมซึ่งเป็นคุณภาพของจิตใจ กล่าวคือ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ตั้งงาม ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีต และประเสริฐ เช่น

๑) เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดี เป็นมิตร อยากให้ผู้อื่นมีความสุข

๒) กรุณา คือ ความสงสาร อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

๓) มุทิตา คือ ความพลอยยินดี พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนที่ประสบความสำเร็จมีความสุขหรือก้าวหน้าในการทำสิ่งที่ดีงาม

๔) อุเบกขา คือ ความวางตัววางใจเป็นกลาง เพื่อรักษารธรรม เมื่อผู้อื่นควรจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาตามเหตุและผล

๕) จาคะ คือ ความมีน้ำใจเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เห็นแก่ตัว

๖) กตัญญูกตเวทิตา คือ ความรู้จักคุณค่าแห่งการกระทำของผู้อื่น และแสดงออกให้เห็นถึงการรู้คุณค่านั้น หิริ คือ ความละอายต่อบาป ละอายใจต่อการทำความชั่ว

๗) โอตตปปะ คือ ความกลัวบาป เกรงกลัวต่อความชั่ว คร้ามขยาดต่อการทุจริต

๘) คารวะ คือ ความเคารพ ความใส่ใจ รู้จักให้ความสำคัญแก่สิ่งนั้นๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

๙) มัททวะ คือ ความอ่อนโยน สุภาพ นุ่มนวล ไม่กระด้าง

ข. พัฒนาสมรรถภาพและประสิทธิภาพของจิตใจ โดยเสริมสร้างคุณสมบัติที่ทำให้จิตใจมีความเข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง แก่ล้าก็สามารถทำกิจหน้าที่ได้ผลดี เช่น

๑) ฉันทะ คือ ความใฝ่รู้ใฝ่สร้างสรรค์ อยากให้ความจริงและใฝ่ที่จะทำสิ่งดีงามให้สำเร็จ อยากเข้าถึงภาวะดีงามอันเลิศสูงสุด

๒) วิริยะ คือ ความเพียร บุกฝ่าไปข้างหน้า เอาธุระรับผิดชอบ ไม่ยอมทอดทิ้งกิจหน้าที่

๓) อุตสาหะ คือ ความขยัน ความอดสู ความสู้ยากบากบั่น ไม่ย่อ ไม่ถอย

^{๓๘} ข.ม. (ไทย) ๒๙/๑ /๔๙.

^{๓๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พระพุทธศาสนา พัฒนาคนและสังคม, หน้า ๓.

- ๔) ขันติ คือ ความอดทน ความเข้มแข็ง ความทนทาน หนักแน่น มั่นคง
 ๕) จิตตะ คือ ความมีใจจดจ่อ ใส่ใจ อุทิศตัว อุทิศใจให้แก่กิจหน้าที่หรือสิ่งที่ทำ
 ๖) สัจจะ คือ ความตั้งใจจริง จริงใจและจริงจัง เอาจริงเอาจริงมั่นแน่วต่อสิ่งที่ทำ ไม่เหวี่ยงเหว้ ไม่เรรวน ไม่กลับกลาย
 ๗) อธิษฐาน คือ ความตั้งใจเด็ดเดี่ยว ความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อจุดหมาย
 ๘) ตบะ คือ พลังเพิกเลศ กำลังความเข้มแข็งพากเพียรในการทำกิจหน้าที่ให้สำเร็จ โดยแผดเผาเรขยับยั้งกิเลสตัณหาได้ ไม่ยอมแก่ทุจริตและไม่เห็นแก่ความสุขสำราญปรนเปรอ
 ๙) สติ คือ ความระลึกนึกได้ ไม่พลั้งเผลอ ไม่เลือนลอย ทนต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไป ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับทุกอย่าง กำหนดจิตไว้กับกิจหน้าที่หรือสิ่งที่ทำ กัน ยังใจจากสิ่งที่เสื่อมเสียหายเป็นโทษ และไม่ปล่อยโอกาสแห่งประโยชน์ หรือความดีงามความเจริญให้เสียไป
 ๑๐) สมာธิ คือ ภาวะจิตที่ตั้งมั่น แน่วแน่ ได้ที่ อยู่ตัว สงบอยู่กับสิ่งที่ต้องการทำ ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่แกว่งไกว ไม่มีอะไรรบกวนได้^{๔๐}

ค. พัฒนาความสุขและภาวะที่เกื้อหนุนสุขภาพของจิตใจ คุณสมบัติที่ควรเสริมสร้างขึ้น ให้มีอยู่ประจำในจิตใจ เพื่อความสุขภาพจิตที่ดี พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้หลายอย่างโดยเฉพาะ

- ๑) ปราโมทย์ คือ ความร่าเริง สดชื่น เบิกบานใจ ไม่หดหู่หรือห่อเหี่ยว
- ๒) ปีติ คือ ความอิ่มใจ ปลื้มปิติ เปรมใจ พูใจ ไม่โหยหิวแห้งใจ
- ๓) ปัสสัทธิ คือ ความสงบเย็น ผ่อนคลายกายใจ ไม่คับ ไม่เครียด
- ๔) สุข คือ ความคล่องใจ สะดวกสบายใจ สมใจ ไม่มีอะไรบีบคั้นติดขัดคับข้อง
- ๕) สันติ คือ ความสงบ ปราศจากความร้าวร้อนกระวนกระวาย
- ๖) เกษม คือ ความปลอดโปร่ง ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย โล่งโปร่งใจไร้กังวล
- ๗) สติภาพ คือ ความเย็นสบาย ไม่มีอะไรแผดเผาใจ ไม่ตรอมตรม
- ๘) เสรีภาพ คือ ความมีใจเสรี เป็นอิสระ ไม่ถูกผูกมัดติดข้อง จะไปไหนก็ได้ตามประสงค์

๙) ปริโยทตตา คือ ความผ่องใส ผุดผ่อง แจ่มจ้า กระจ่างสว่างใจ ไม่มีความขุ่นมัวเศร้าหมอง

- ๑๐) วิมรียาทิกัตตา คือ ความมีใจไร้พรมแดน ไม่กีดกันจำกัดตัว หรือหมกมุ่นติดค้าง มีจิตใจใหญ่กว้างไร้ขอบคันเขตแดน^{๔๑}

คุณสมบัติทั้งหลายที่กล่าวมานี้ แม้จะดีงามเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง แต่บางอย่างอาจถูกนำไปใช้ในทางที่ผิด ก่อให้เกิดโทษได้ (เช่น เพียรในการลักของเขา) หรือ นำไปพ่วงกับการกระทำที่ไม่ดี (เช่น ปีติปลื้มใจที่รังแกเขาได้) หรือใช้ผิดเรื่องผิดที่ ผิดกรณี ผิดสถานการณ์ (เช่น มุทิตาพลอยยินดีส่งเสริมคนที่ได้ลาภ หรือประสบความสำเร็จโดยทางทุจริต) เป็นต้น ฉะนั้น จึงต้องศึกษาให้เข้าใจ ความหมายความมุ่งหมายและการใช้งานเป็นต้นให้ชัดเจน และรู้จักปฏิบัติให้ถูกต้องพอดี การพัฒนาในด้านจิตนี้เมื่อปฏิบัติสูงขึ้นไปความสำคัญของสมาริที่เป็นแกนหรือเป็นศูนย์กลางจะยิ่งเด่นชัดมากขึ้น และเมื่อสมาริเจริญขึ้นไปจนจิตแน่วตั้งอยู่ตัวอย่างแท้จริงแล้ว ผู้บำเพ็ญสมารินั้นก็จะบรรลุภาวะจิตที่เรียกว่า "ฉาน" ซึ่งเป็นสมาริจิตขั้นสูง

^{๔๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔.

^{๔๑} อ้างแล้ว, หน้า ๕.

การพัฒนาจิตใจหรือเรื่องของสมาธิทั้งหมดนี้ แม้จะมีประโยชน์มากมายนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ได้หลายอย่าง เช่น ในเรื่องพลังจิตและในด้านการหาความสุขทางจิตใจ แต่คุณค่าแท้จริงที่มุ่งหมายก็คือเพื่อเป็นฐานหรือเป็นเครื่องเกื้อหนุนการพัฒนาปัญญา การทำงานทางปัญญาที่ยิ่งละเอียดซับซ้อนและลึกซึ้งมากขึ้นก็ยิ่งต้องการสมาธิจิตสูงขึ้น การพัฒนาจิตใจหรือสมาธินี้จึงมีความสำคัญมาก

การพัฒนามนุษย์โดยอาศัยหลักจิตภาวนาจากการศึกษายังพบว่า ในทางพระพุทธศาสนา นั้นได้มุ่งพัฒนามนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางมรรคมงคล ๘ ในองค์ประกอบ ๓ ด้านสำคัญ คือ สัมมาวายามะ สัมมาสติ และสัมมาสมาธิ ดังรายละเอียด ดังนี้

๑) การพัฒนามนุษย์ตามหลักสัมมาวายามะ หมายถึง การพัฒนาตนมนุษย์ให้ถึงพร้อมด้วยแรงจูงใจที่เรียกว่า ความพยายามชอบ ซึ่งเป็นทิศทางการกระทำ ความมุ่งมั่นที่จะกระทำ ในทางที่ถูก ที่ต้อง ขณะเดียวกันก็ต้อมีการลด ละ หรือเลิกการกระทำที่ผิดหรือที่ไม่ดี ความเพียรพยายามตามหลักสัมมาวายามะนี้เป็นความเพียรพยายามที่เพียรระวังไม่ให้ความชั่วเกิดขึ้น (สังวรปธาน) เพียรพยายามกำจัดหรือละความชั่วที่ได้เกิดขึ้นแล้ว (ปหานปธาน) เพียรพยายามที่จะสร้าง ความดีหรือก่อการดีให้เกิดขึ้นใหม่ (ภาวนาปธาน) และสุดท้ายคือการเพียรพยายามที่จะรักษาคุณงาม ความดีที่เกิดขึ้นแล้วให้คงอยู่อย่างยืนนาน (อนุรักษนาปธาน) ความเพียรพยายามเป็นคุณธรรมที่ขาด ไม่ได้สำหรับตนมนุษย์ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น หลักความเพียรจะต้องยึดหรือตั้งอยู่บนทางสายกลาง (มัชฌิมาปฏิปทา) คือ จะต้องเพียรพยายามที่พอเหมาะ พอควร หรือ มีความเหมาะสมกับกำลัง ความสามารถของตน ไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป และไม่ย่อหย่อนจนกลายเป็นความเกียจคร้าน จนทำอะไรก็ไม่สำเร็จด้วย

๒) การพัฒนามนุษย์ตามหลักสัมมาสติ หมายถึง การพัฒนามนุษย์ให้ถึงพร้อมด้วยการ ระลึกชอบหรือการรู้ตน รู้ว่าตนกำลังทำอะไร ทำอย่างไร ทำแค่ไหน หรือทำเพื่อใคร ขณะเดียวกันก็ เป็นการกระทำด้วยความระมัดระวัง ตื่นตัว ไม่ประมาท รู้ว่าสิ่งใดควรลด ควรเว้น และที่สำคัญจะต้อง พัฒนาตนหรือฝึกตนให้รู้เท่าทันความชั่ว ตื่นตัวในการทำความดีโดยอาศัยหลักสติปัฏฐาน ๔ ที่จะต้อง ฝึกฝนให้รู้เท่าทันกาย (การกระทำ) เวทนา (ความรู้สึก) จิต (ความสงบ) และธรรม (ความสุข) อันจะเป็นเครื่องมือในการช่วยให้ก้าวข้าม นิวรณ์ทั้ง ๕ ทั้งหลายที่ประกอบด้วย กามฉันทหรือความอยากได้ ในกามคุณ, พยาบาทหรือความโกรธ เกลียด เคียดแค้น อาฆาต หงุดหงิด ฉุนเฉียว ความขุ่นข้องหมอง ใจ, ถีนีมิทธะหรือความหดหู่ เหงาหงอย เชื่องซึม ท้อถอย เฉื่อยชา เช้ง, อุทธัจจกุกกุกจะหรือสภาวะ แห่งความฟุ้งซ่าน วุ่นวาย ไร้ความสนใจ กลุ้มใจ เคร่งเครียด และสุดท้ายวิจิกิจฉาหรือความลังเลสงสัยใน กุศลธรรมทั้งหลาย

๓) การพัฒนาตนมนุษย์ตามหลักสัมมาสมาธิ หมายถึง การพัฒนาตนมนุษย์ให้ถึงพร้อม แห่งจิตที่แน่วแน่ เป็นการพัฒนาคุณภาพของจิต สมรรถภาพของจิต และสุขภาพจิตให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็น จะต้องใช้ หลักโพชฌงค์ ๗ ที่เป็นองค์แห่งการตรัสรู้ หรือองค์ของผู้ตรัสรู้ทั้ง ๗ อย่าง คือ ๑) สติ (สติสัมโพชฌงค์) ความระลึกได้ ๒) ธัมมวิจยะ (ธัมมวิจยสัมโพชฌงค์) ความเพียรธรรม ความสวดส้อง สืบค้นธรรม ๓) วิริยะ (วิริยสัมโพชฌงค์) ความเพียร ๔) ปีติ (ปีติสัมโพชฌงค์) ความอิ่มใจ ๕) ปัสสัทธิ (ปัสสัทธิสัมโพชฌงค์) ความสงบกายใจ ๖) สมาธิ (สมาธิสัมโพชฌงค์) ความมีใจตั้งมั่น จิตแน่วใน อารมณ์ และ ๗) อุเบกขา (อุเบกขาสัมโพชฌงค์) ความมีใจเป็นกลาง รวมถึงหลักสติปัฏฐาน ๔ ที่จะต้องฝึกฝนให้รู้เท่าทันกาย (การกระทำ) เวทนา (ความรู้สึก) จิต (ความสงบ) และธรรม (ความสุข)

ในการก้าวข้ามนิเวศทั้ง ๕ ที่ประกอบด้วย กามฉันทหรือความอยากได้ในกามคุณ, พยาบาทหรือความโกรธเกลียดเคียดแค้น อาฆาต พหุจิต ฉุนเฉียว ความขุ่นข้องหมองใจ, ถีนีมิทธะหรือความหดหู่ เหนงหงอย เชื่องซึม ท้อถอย เฉื่อยชา เช้ง, อุทัจจกุกกุกจะหรือสภาวะแห่งความฟุ้งซ่าน วุ่นวาย รำคาญใจ กลุ้มใจ เคร่งเครียด และสุดท้ายวิจิจิจฉาหรือความล่งเล่งสยในกุศลธรรมทั้งหลาย

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านอริจิตตสิกขา คือ การมุ่งพัฒนาให้มนุษย์ประพฤติ ปฏิบัติตนให้เป็นไปตามหลักสัมปรายิกัตถประโยชน์ กล่าวคือ เป็นการพัฒนามนุษย์ให้เห็นคุณค่าแห่งชีวิต ก่อให้เกิดความสุขที่ลึกล้ำ เกิดความอบอุ่น ซาบซ่าน สุดซึ้งตรึงใจ เกิดความศรัทธา เกิดแรงจูงใจ เกิดความภาคภูมิใจต่อความหมดจด สะอาด ก่อให้เกิดคุณค่า ความแก้วกล้า มั่นใจ และนำพาให้เกิดปัญญาที่จะช่วยแก้ไขปัญหาชีวิต ถือเป็นการสร้างหลักประกันทางจิตใจและเป็นการเตรียมพร้อมสู่ปฏิบัติการเชิงรุกที่ได้ผล

๒.๑.๖ หลักปัญญาภาวนากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญญาภาวนา คือ ผู้มีปัญญอันประกอบด้วยปัญญอันประเสริฐยิ่งถึงความเกิดและความดับ เพิกถอนกิเลสให้บรรลถึงความสิ้นทุกข์โดยชอบ เธอรู้ตามความเป็นจริงว่า “นี่ทุกข์” เธอรู้ตามความเป็นจริงว่า “นี่ทุกข์สมุทัย (เหตุเกิดทุกข์)” เธอรู้ตามความเป็นจริงว่า “นี่ทุกข์นิโรธ (ความดับทุกข์)” เธอรู้ตามความเป็นจริงว่า “นี่ทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทา (ข้อปฏิบัติเครื่องดำเนินไปสู่ความดับทุกข์)” เธอรู้ตามความเป็นจริงว่า “เหล่านี้อาสวะ” เธอรู้ตามความเป็นจริงว่า “นี้อาสวสมุทัย” เธอรู้ตามความเป็นจริงว่า “นี้อาสวนิโรธ” เธอรู้ตามความเป็นจริงว่า “นี้อาสวนิโรธคามินีปฏิปทา” นี้ชื่อว่า อริปัญญาสิกขา”^{๔๒}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๔๓} ได้ให้ขอบเขตความหมายของปัญญา สำหรับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ไว้ว่า ปัญญา หมายถึง การพัฒนาปัญญาซึ่งมีความสำคัญสูงสุดเพราะปัญญาเป็นตัวนำทางและควบคุมพฤติกรรมทั้งหมด คนเราจะมีพฤติกรรมอะไร อย่างไร และแค่ไหน ก็อยู่ที่ว่าจะมีปัญญานำหรือบอกทางให้เท่าใด และปัญญาเป็นตัวปลดปล่อยจิตใจ ให้ทางออกแก่จิตใจ เช่น เมื่อจิตใจอึดอัดมีปัญหาคิดตันอยู่พอเกิดปัญญาว่าจะทำอย่างไร จิตใจก็โล่งเป็นอิสระได้ การพัฒนาปัญญาเป็นเรื่องกว้างขวาง แยกออกไปได้หลายด้าน และมีหลายชั้นหลายระดับ เช่น

ก. ปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ

๑) ความรู้ความเข้าใจข้อมูลความรู้รวมทั้งศิลปวิทยาการต่างๆ เข้าถึงเนื้อหาความหมายได้ถูกต้องชัดเจน

๒) การรับรู้เรียนรู้อย่างถูกต้องตามเป็นจริง ตรงตามสถานะของสิ่งนั้นๆ หรือตามที่เป็น

๓) ความรู้จักจับสาระของความรู้หรือเรื่องราวต่างๆ รู้จุด รู้ประเด็น สามารถยกขึ้นพูด ยกขึ้นชี้แจง หรือยกขึ้นวางเป็นหลักได้

๔) ความรู้จักสื่อสารถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจและความต้องการของตนให้ผู้อื่นรู้ตาม เห็นตาม เป็นต้น

๕) การคิดการวินิจฉัยที่ถูกต้องชัดเจนและเที่ยงตรง

^{๔๒} ข.ม. (ไทย) ๒๙/๑ /๔๔.

^{๔๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พระพุทธศาสนา พัฒนาคนและสังคม, หน้า ๑๓.

๖) ความรู้จักแยกแยะวิเคราะห์ภัยสืบสาวเหตุปัจจัยของเรื่องราวต่างๆ ที่จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหา และทำการสร้างสรรค์ต่างๆ ได้

๗) ความรู้จักจัดทำดำเนินการหรือบริหารจัดการกิจการต่างๆ ให้สำเร็จผลตามที่มีมุ่งหมาย

๘) ความรู้จักเชื่อมสัมพันธ์ประสบการณ์ ข้อมูลและองค์ความรู้ต่างๆ โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมที่ชัดเจน หรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้ หยั่งเห็นใหม่ๆ ได้

ข. ปัญหาที่ช่วยให้ดำเนินเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องดีงาม

ความรู้เข้าใจในระบบความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อิงอาศัยสืบเนื่องส่งผลต่อกัน ตามเหตุปัจจัย มองเห็นภาวะและกระบวนการที่ชีวิต สังคม และโลกคือหมู่สัตว์ มีความเป็นมาและจะเป็นไปตามกระแสแห่งเจตจำนง และเหตุปัจจัยที่ตนประกอบ สร้างสมจัดสรรและ มีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นทั้งหลาย เรียกว่า เป็นไปตามกรรม

ค . ปัญหาที่ช่วยให้บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิตที่ดีงาม

ความรู้เข้าใจเข้าถึงเท่าทันความจริงของสังขาร คือ โลกและชีวิตที่เปลี่ยนแปลง เป็นไปตามกฎธรรมดาของธรรมชาติ จนสามารถวางใจถูกต้องต่อสิ่งทั้งหลาย ทำจิตใจให้หลุดพ้นเป็นอิสระได้โดยสมบูรณ์ และมีชีวิตที่เป็นอยู่ด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

การพัฒนามนุษย์โดยอาศัยหลัก ปัญญาภาวณา จากการศึกษายังพบว่า ในทางพระพุทธศาสนานั้นได้มุ่งพัฒนาทุนมนุษย์ให้เป็นไปตามแนวทางมรรคมีองค์ ๘ ในองค์ประกอบ ๒ ด้านสำคัญ คือ สัมมาทิฐิ และสัมมาสังกัปปะ ดังรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านสัมมาทิฐิ หมายถึง การพัฒนาทุนมนุษย์ให้ถึงพร้อมในด้านความเห็น ความเชื่อ ความรู้ ความเข้าใจของบุคคลที่ตรงตามสภาวะหรือความเป็นจริง โดยแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ ๑) ระดับโลกียสัมมาทิฐิ หมายถึง ความเห็นชอบในระดับโลกียที่ยังหมุนเวียนอยู่กับสมมติของโลก เช่น หลักแห่งความดี ความถูกต้อง ศีลธรรม จริยธรรม หรือค่านิยม ธรรมเนียม ประเพณีต่าง ๆ ที่อาจเกิดการยึดถือในลักษณะหรือความมุ่งหมายที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ อาจขึ้นอยู่กับความเป็นชนชาติ เชื้อชาติ ศาสนา หรืออื่นๆ สัมมาทิฐิในระดับนี้มักเกิดจากการรับรู้ หรือความรู้ที่ได้มาในลักษณะ “ปรโตโฆสะ” หรือ การอบรม สั่งสอน การรับรู้ หรือ เรียนรู้จากผู้อื่น จากเอกสาร ตำรา หรือจากสื่ออื่น ๆ ส่วนสัมมาทิฐิในระดับที่ ๒) โลกุตตรสัมมาทิฐิ หมายถึง ความรู้ที่เป็นความเข้าใจในธรรมชาติ หรือ เป็นไปตามลักษณะความจริงที่เที่ยงแท้ ไม่ใช่ความจริงที่เกิดขึ้นตามการสมมติของมนุษย์โลก หรืออาจจะเกิดขึ้นได้โดยการคิด พิจารณา พิสูจน์ พิเคราะห์ตามหลักโยนิโส ๑๐ ประการ อันประกอบด้วย (๑) วิธีคิดแบบสืบสาวหาเหตุและปัจจัยเชิงระบบ (หลักปัจจุสมุปบาท) (๒) วิธีคิดที่วิเคราะห์ แยกแยะ (๓) วิธีคิดที่เท่าทันธรรมชาติ (กฎไตรลักษณ์) (๔) วิธีคิดแบบอริยสัจ ๔ (ทุกข์ สมุทัย นิโรจน์ มรรค) (๕) คิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์ (หลักการ หลักความจริง กับอรรถ) (๖) คิดแบบคุณโทษ ข้อดี ข้อเสีย อุปสรรค โอกาส (SWOT) (๗) คิดแบบคุณค่าแท้ คุณค่าเทียม (๘) คิดแบบกุศลธรรม หรือ คิดเชิงบวก (๙) คิดแบบปัจจุบัน คิดแบบมีสติ และ (๑๐) คิดแบบวิภาษวาท หรือ คิดแบบเชื่อมโยงกับการพูด เช่น คิดแบบนี้ถ้าจะพูดหรือสื่อสารควรทำอย่างไร เป็นต้น

นอกจากนี้ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านสัมมาทิฐิที่เน้นการฝึกฝนด้านปัญญายังสามารถทำได้อีก ๓ วิธี คือ ๑) ด้วยการอ่าน การถาม การฟัง การศึกษาเล่าเรียน หรือที่เรียกว่า สุตมยปัญญา

ตามหลัก ปรัตโธสะ ๒) วิธีที่ ๒ คือการนำความรู้ที่ได้รับจากวิธีที่ ๑ มาขบคิด พินิจ พิจารณา วิเคราะห์ สังเคราะห์ต่อให้เกิดความลึกซึ้งยิ่งขึ้น หรือที่เรียกว่า จินตามยปัญญา หรือกระบวนการที่เกิดโยนิโสมนสิการ และวิธีสุดท้าย วิธีที่ ๓) คือ การฝึกฝนด้วยการนำเอาผลจากความคิดที่เกิดจากการโยนิโสมนสิการมานำไปสู่การลงมือประพฤติ ปฏิบัติ จนเกิดความรู้ ความเข้าใจ หรือที่เรียกว่า ภาวนามยปัญญา หรือ ความรู้ที่เกิดจากการประพฤติ ปฏิบัติ การค้นคว้า ทดลอง

การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านสัมมาสังกัปปะ หมายถึง การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความถึงพร้อมในด้านการดำรงชอบ หรือ การพัฒนาทุนมนุษย์ให้ออกจากความเพลิดเพลนทางประสาทสัมผัส เลิกคิดเบียดเบียนผู้อื่น มีความเมตตา กรุณา ปราณี และมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น โดยอาศัยเหตุจากการเกิดสัมมาทิฐิหรือการมีความคิด ความเชื่อที่ชอบหรือถูกต้อง และความคิดที่ถูกต้องนั้นคือ ความคิดที่ไม่มีโลภ (เนกขัมมะ) ไม่คิดพยาบาท (อพยาบาท) ไม่คิดเบียดเบียนใคร (อวิหิงสา) ซึ่งหากเกิดขึ้นในลักษณะนี้แล้วก็จะนำไปสู่การมี “พรหมวิหารธรรม ๔” ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ประเสริฐ เปี่ยมด้วยจิตใจอันกว้างใหญ่ไพศาล เพราะประกอบไปด้วย ๑) เมตตาธรรม หมายถึง การมีความรัก ความปรารถนาดี ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าอกเข้าใจอันดีต่อกัน และเป็นที่มาสำคัญในการลด ละ เลิก ซึ่งความพยาบาท ความอาฆาตแค้น ๒) กรุณาธรรม หมายถึง ความต้องการที่จะช่วยเหลือให้คนอื่นพ้นจากความทุกข์ ๓) มุทิตาธรรม หมายถึง ความชื่นชม ยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข และสุดท้าย ๔) อุเบกขาธรรม หมายถึง ความมีใจเป็นกลาง ไม่หวั่นไหว เอนเอียง ไม่รักไม่ชัง ไม่ยินดียินร้ายกับใคร

นอกจากนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์ด้านสัมมาสังกัปปะยังต้องมีหลักสังคหัตถุธรรม ๔ ประการ มาเป็นเครื่องหนุนเนื่องเพื่อให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ๑) ทาน หมายถึง การให้ของที่คู่ควร หรือของที่จะเกิดประโยชน์แก่ผู้รับ ๒) ปิยวาจา หมายถึง การพูด การจาดี มีความอ่อนหวาน ไพเราะเสนานุ มีความน่าเชื่อถือ น่านับถือ ๓) อตถจริยา หมายถึง การมุ่งฝึกตน บำเพ็ญตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น และสุดท้าย ๔) สมานัตตตา หมายถึง การวางตัวให้กลมกลืน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับคนอื่น ร่วมสุขร่วมทุกข์ วางตนเหมาะสม และไม่ถือเนื้อถือตัว

กล่าวโดยสรุป การพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ด้านปัญญาภาวนา คือ การมุ่งพัฒนาให้ ทรัพยากรมนุษย์มองเห็นโลกและชีวิตด้วยความเป็นจริง มองด้วยความเป็นเหตุเป็นผล มองให้เห็นถึงการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และที่สำคัญคือการมองในทางที่ถูกที่ต้อง โดยอาศัยหลักปรัตโธสะ และโยนิโสมนสิการมาเป็นฐานในการสนับสนุนให้เกิดสุขุมยปัญญา จินตามยปัญญา และภาวนามยปัญญา นอกจากนั้นยังต้องประกอบไปด้วยพรหมวิหารธรรมอันมีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาเป็นที่ตั้ง โดยอาศัยสังคหัตถุธรรมที่มีทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา เป็นตัวหนุนเสริมให้อธิปัญญาสิกขามีความบริสุทธิ์และสะอาดยิ่งขึ้น

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การศึกษา ๔ ด้านที่เรียกว่า ภาวนา ๔ คือ กาย ศีล สมาธิ และปัญญา ถือเป็นหลักใหญ่ของพระพุทธศาสนา เป็นระบบและเป็นกระบวนการทั้งหมดของการพัฒนา มนุษย์ สำหรับศีล คือ การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม ให้มีสุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ สามารถดำรงชีวิตได้สะดวกด้วยดี การพัฒนาด้านกายและวาจา ให้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้อง มีผลดี สมาธิ คือ การฝึกฝนพัฒนาในด้านจิตใจ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจิตใจเป็นฐานของพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นจากความตั้งใจหรือเจตนา และเป็นไปตามเจตจำนง และแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง ถ้าจิตใจได้รับการพัฒนาให้ตั้งงามแล้วก็จะควบคุมดูแลและนำพฤติกรรมไป

ในทางที่ต้งามด้วย และปัญญา คือ การพัฒนาปัญญาที่มีความสำคัญสูงสุด เพราะปัญญเป็นตัวนำทางและควบคุมพฤติกรรมทั้งหมด คนเราจะมีพฤติกรรมอะไร อย่างไร และแค่ไหน ก็อยู่ที่ว่าจะมีปัญญาชี้แนะหรือบอกทางให้เท่าใด และปัญญาเป็นตัวปลดปล่อยจิตใจ ให้ทางออกแก่จิตใจ เช่น เมื่อจิตใจอึดอัดมีปัญหาคิดตันอยู่พอเกิดปัญญาว่าจะทำอย่างไร จิตก็โล่งเป็นอิสระได้ การพัฒนาปัญญาเป็นเรื่องที่กว้างขวาง มีหลายด้าน หลายระดับ

ขณะที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักภาวนา ๔ นั้นถือเป็นหลักใหญ่ใจความสำคัญสำหรับการฝึกอบรมกาย วาจา จิตใจและปัญญา โดยใช้ปัญญาเป็นเครื่องช่วยนำทางให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปในทางที่ถูกต้องต้งาม ป้องกันโทษและความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยให้มีการพัฒนาที่เริ่มจากร่างกาย วาจา อันเป็นส่วนภายนอกที่เห็นได้ง่าย ให้มีสภาวะปกติ และให้เกิดความสงบเรียบร้อยในกลุ่ม ในสังคม พร้อมรับการพัฒนาด้านจิตใจ ที่มีความตั้งมั่น เข้มแข็ง พร้อมกล้าต่อการเผชิญปัญหาอุปสรรค อีกทั้งช่วยส่งเสริมให้ปัญญาได้ทำงานอย่างอิสระ คล่องแคล่วสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยดี และเกิดการแก้ปัญหาและการพัฒนาจนบรรลุจุดหมายสูงสุด

ตารางที่ ๒.๓ สรุปหลักภาวนา ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๓, หน้า ๑๐๔-๑๐๗).	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ๑. การฝึกวินัยให้เป็นพฤติกรรมที่เคยชิน ๒. การพัฒนาสมรรถภาพและสุขภาพของจิต ๓. การพัฒนาให้รู้แจ้ง เห็นจริง
พุทธทาสภิกขุ, (๒๕๔๘, หน้า ๑๖๗-๑๗๐).	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๑. การไม่พฤติกรรมเสียหายทางกาย วาจา ๒. การทำจิตใจให้เจริญขึ้น สูงขึ้น ๓. การใช้ความรู้แจ้ง เห็นจริงดับทุกข์
หลวงพ่อดุญฐานันตภิกขุ , (มปป. หน้า ๒-๙).	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. การฝึกทำงานไม่ให้เบียดเบียน เดือดร้อนแก่ใคร ๒. การฝึกจิตให้ปลอดหรือสงัดจากกิเลส ๓. การฝึกมองหรือวิเคราะห์ที่ปราศจากอคติ
พระธรรมปิฎก, (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๗).	สืลภาวนากับการพัฒนาทุนมนุษย์ ๑. การรักษาวินัยในการทำงาน (ปาฏิโมกขสังวร) ๒. การสำรวมระวังในการทำงาน (อินทริยสังวร) ๓. ซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงาน (อาชีวะปาริสุทธิ) ๔. ละเอียด รอบคอบ หมั่นพิจารณาไตร่ตรอง (ปัจจยปัจจเวกขณะ)

ตารางที่ ๒.๓ สรุปหลักภาวนา ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๕๑, หน้า ๓).	จิตตภาวนากับการพัฒนาทุนมนุษย์ ๑) เสริมสร้างจิตใจให้ตั้งงาม ประณีต ประเสริฐ ๒. เสริมสร้างจิตใจให้เข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง ๓. เสริมสร้างให้เป็นผู้มีสุขภาพจิตที่ดี
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๕๑, หน้า ๓).	ปัญญาภาวนากับการพัฒนาทุนมนุษย์ ๑) ปัญญาช่วยให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. ปัญญาช่วยให้ดำเนินชีวิตอย่างถูกต้อง ดีงาม ๓. ปัญญาช่วยให้บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิต

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความอยู่รอดและความมีชีวิต
ประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่มีคุณค่าต่อ
ความสำเร็จขององค์กรในยุคของการแข่งขัน จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นที่องค์กรต้องมีนโยบายและ
แผนการที่ให้ความสำคัญในด้านของการพัฒนาและการฝึกอบรม จึงทำให้เกิดแนวคิด ทฤษฎีการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ ดังที่ได้รวบรวมมา ณ ที่นี้

๒.๒.๑ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

จากที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่าการพัฒนาของไทยอยู่บนฐานคิดของการก้าวสู่ความทันสมัย
เฉกเช่นตะวันตก แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาของไทยในระยะแรก จึงเอนเอียงไปในลักษณะการเดิน
ตามตะวันตกและปรับเปลี่ยนไปในช่วงหลัง ภายใต้แนวคิดและทฤษฎีมากมาย อาทิ

๑) ทฤษฎีภาวะทันสมัย (Modernization Theory) เป็นแนวความคิดเศรษฐศาสตร์เน้น
การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นสำคัญ มีฐานคิดที่ว่า เมื่อเศรษฐกิจเจริญเติบโต ประเทศชาติก็เจริญก้าวหน้า
ด้วย

๒) ทฤษฎีการพึ่งพา (Dependency Theory) เริ่มเห็นความสำคัญของการพัฒนาสังคม
การพัฒนาจึงต้องให้ความสำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กัน เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นเพื่อการ
พัฒนาประเทศโลกที่สามเป็นหลัก โดยมองว่าทั้งเศรษฐกิจและสังคมโลกมีความเชื่อมโยงแนบแน่นกับ
ประเทศโลกที่สาม ดังนั้น ประเทศโลกที่สามควรยึดทฤษฎีการพึ่งพาเป็นแนวทางในการพัฒนา
ประเทศของตน

๓) ทฤษฎีภาวะด้อยพัฒนา (Underdevelopment Theory) การพัฒนาในประเทศด้อย
พัฒนาเป็นไปตามเงื่อนไขของระบบทุนนิยมโลก (World Capitalist System)

๔) ทฤษฎีวิวัฒนาการทางสังคม (Social Evolution Theory) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างสังคมและวัฒนธรรมแบบง่าย ๆ ไปเป็นโครงสร้างที่หลากหลายมีความซับซ้อนมากขึ้น

๕) ทฤษฎีความล่าช้าทางวัฒนธรรม (Cultural Lag Theory) เป็นสมภาวะการรับวัฒนธรรมวัตถุได้เร็วกว่าวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ ทำให้เกิดช่องว่างหรือปัญหาขึ้น

๖) ทฤษฎีการขึ้นและลงของสังคม มองทิศทางของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมว่ามีทั้งที่เจริญก้าวหน้าและเสื่อมถอยลงจนสิ้นสุด เหมือนกับวงจรสิ่งมีชีวิตหรือมนุษย์ที่มีการเกิดการเจริญเติบโตตามวัยและสิ้นอายุขัยไปในที่สุด

๗) ทฤษฎีว่าด้วยศักยภาพของวิวัฒนาการมีความเชื่อว่า สังคมและวัฒนธรรมเมื่อเจริญก้าวหน้าจนถึงจุดสูงสุดแล้วก็จะเสื่อมถอยลง สังคมที่ด้อยกว่าจะเจริญก้าวหน้ามาแทนที่

๘) ทฤษฎีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจตามลำดับขั้น (The Stages of Economic Growth Theory) เป็นการพัฒนาจากความล้าสมัยไปสู่ความเจริญก้าวหน้าหรือความทันสมัยอย่างเป็นขั้นตอน

๙) ทฤษฎีฝนหล่นจากฟ้า (Trickle Down Effect Theory) มุ่งพัฒนากลุ่มคนที่มีความพร้อมมากที่สุด ในสังคมก่อนเพื่อให้ผ่านกลุ่มคนเหล่านี้ไปสู่กลุ่มคนอื่นๆ ต่อไป

๑) ๐) ทฤษฎีการกระจายรายได้และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Redistribution with Economic Growth Theory) เน้นการพัฒนาคนกลุ่มคนที่ด้อยกว่าก่อนเพื่อป้องกันการผูกขาดทางเศรษฐกิจโดยคนเพียงกลุ่มเดียว

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนานั้นจะต้องมีหลักการ วิธีการเพื่อพัฒนาองค์กรสู่การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านให้บริหาร การบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำที่ศักยภาพภาวะผู้นำในการพัฒนาด้วย

ศักยภาพขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ในการที่จะไปแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ (Business Rivals) ยิ่งเป็นคู่แข่งที่อยู่ในรูปบริษัทใหญ่ๆ ที่มีเงินทุนมากกว่ากิจการวิสาหกิจชุมชน (Small and Micro Community Enterprise or SMCE) ยิ่งน่ากลัวมาก เพราะบริษัทเหล่านี้ทำงานกันเป็นคณะกรรมการ ที่มีกระบวนการตัดสินใจแม่นยำมาก ทำงานกันอย่างมีระบบ มียุทธศาสตร์ที่รองรับแนวความคิดใหม่ ๆ ได้อย่างไม่มีปัญหา ดังนั้น ประเด็นหรือมุมมองในแง่การพัฒนาศักยภาพขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ในยุคการค้าเสรี (Free Trade) หรือการค้าที่ไร้พรมแดน (Globalizational Trade) ในยุคการสมัยใหม่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นจุดแข็งที่องค์กรสมัยใหม่ต้องเห็นความสำคัญ และนำมาปฏิบัติได้จริง กับเหตุการณ์การค้าหรือการบริหารธุรกิจจริง การพัฒนาองค์กรภายในเป็นเรื่องที่จะมองข้ามไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการ ดังนั้น การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กร ต้องจัดทำอย่างมีระบบและระเบียบ เพื่อดำรงทุนทางปัญญา (Intellectual Capita Management) ของกิจการที่สามารถจะเปลี่ยนแปลง เป็นทรัพย์สินได้ในอนาคต ซึ่งทำให้มองเห็นความเป็นไปได้เชิงธุรกิจในการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการค้าได้อย่างแม่นยำ

โดยการเข้าอบรม การศึกษาต่อ และการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาสินค้า การบริหารจัดการ และการดำเนินแผนการตลาด อยู่ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้^{๔๔}

๑) ความหมายของการพัฒนาศักยภาพองค์กร

ได้นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของศักยภาพไว้หลายคำและมีคำที่เรียกแตกต่างกันออกไป บางท่านเรียกว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านเรียกว่า “สมรรถนะ” บ้าง ถึงแม้ว่าจะเรียกแตกต่างกันออกไป แต่ล้วนแล้วแต่มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Competency” ทั้งสิ้น^{๔๕}

“ศักยภาพ หมายถึง การรู้จักตัวเองว่ากำลังทำอะไรอยู่ และสิ่งที่ทำอยู่นั้นถูกต้องหรือไม่ จงคิดดี ทำอะไรอย่างมีสติ และนำสิ่งที่มีอยู่เหล่านี้นำมาสร้างด้วยตนเองให้นำไปสู่ความสำเร็จ”^{๔๖} ภาวะแฝง อำนาจหรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในสิ่งต่างๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้ เช่น เขามีศักยภาพในการทำงานสูง น้ำตกขนาดใหญ่มีศักยภาพในการให้พลังงานได้มาก”^{๔๗} โดยที่กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม และค่านิยม ที่ส่งผลต่อการทำงานใดงานหนึ่ง ให้ประสบความสำเร็จ^{๔๘} และยังหมายถึง ระบบการสร้างแรงจูงใจ การตั้งเป้าหมายที่ทำให้และพัฒนาตนเองให้ไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสมและลงมือปฏิบัติจนบรรลุถึงจุดหมาย เป็นทั้งความพร้อม และความสามารถในการลงมือปฏิบัติจนบรรลุถึงจุดหมาย เป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง และปลดปล่อยตัวเองไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ”^{๔๙} และการเข้าใจในตนเอง รู้ตนเอง ว่าตอนนี้เราทำอะไรอยู่ มีอะไรบกพร่องบ้าง สำรวจตัวเองให้ถี่ถ้วน ปรับปรุงแก้ไขพัฒนาไปสู่จุดหมาย”^{๕๐}

๒) แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ประสบความสำเร็จและพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ มีรายละเอียดดังนี้

องค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) หมายถึง องค์กรที่มีสมรรถนะในการบริหารจัดการ มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจบริการและผลผลิต

^{๔๔} การพัฒนาศักยภาพองค์กร , [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.suwanakam.com/OrganizationPotentialDevelopment.asp>, [๒๙ กันยายน ๒๕๕๗].

^{๔๕} สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ , แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน) ,๒๕๔๘), หน้า ๑๓.

^{๔๖} ศศิธร เสวต, ศักยภาพที่ยิ่งใหญ่ของมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีวีที, ๒๕๓๒), หน้า ๒๓-๒๕.

^{๔๗} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานฉบับ ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐๙๕.

^{๔๘} ธารพรพร สัตยารักษ์, Human Resource Management หลักการและมุมมองมืออาชีพ, (กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮาส์, ๒๕๔๘), หน้า ๔๔.

^{๔๙} นกตล เวชสวัสดิ์, บุคลิกภาพสู่ความเป็นผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดเคชั่น, ๒๕๓๓), หน้า ๑๒-๑๕.

^{๕๐} สมิต อาชนิจกุล, พัฒนาแนวทางก้าวหน้าแนวทางปรับปรุงตนเองสู่ความสำเร็จ (กรุงเทพมหานคร: นวนสารินการพิมพ์ ๒๕๔๔) หน้า ๒๑-๒๕.

ขององค์กรมีคุณภาพและมาตรฐาน สนองความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้บริโภคตามเกณฑ์ของเซนเทล (Sentell) องค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วย

๑ . การมุ่งเน้นลูกค้าและผลการดำเนินงาน (Customer Focus and Performance) ผู้รับบริการคือลูกค้าภายนอกขององค์กรที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร หากการดำเนินพันธกิจขององค์กรใดปราศจากผู้รับบริการ องค์กรนั้นๆ ย่อมต้องปิดกิจการ ดังนั้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการจึงมีความจำเป็นในการดำเนินพันธกิจขององค์กรบริการสุขภาพ โดยให้การรักษายาบาลที่สนองความพึงพอใจของผู้รับบริการยิ่งปรีชา “ผู้รับบริการทุกคนได้รับบริการรักษายาบาลเหมือนบิดา มารดา ครอบครัวและพี่น้อง ” ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการมีความภักดี (Loyalty) หากผู้รับบริการมีความภักดีต่อองค์กร ย่อมเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร

๒. การจัดการกระบวนการ (Process Management) ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ส่วนแนวทางสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน คือ การจัดการกระบวนการ (Process Management) กระบวนการหมายถึง กิจกรรมการบริหารที่นำทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) มาใช้ประโยชน์เพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) หากกระบวนการจัดการมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า “Effective process lead to best quality products” ด้วยเหตุนี้หลักการบริหารคุณภาพสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญกับการจัดการกระบวนการ โดยเน้นการควบคุมกระบวนการ (Process Control) มากกว่าการควบคุมผลผลิต (Product Control) และคิดค้นกระบวนการใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน

๓. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทและหน้าที่พัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขัน และปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของวิทยาการ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและจากแนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม บุคลากรในทีมต่างพัฒนาตนสู่ภาวะการเป็นผู้นำตนเอง เพื่อการเป็นทีมชั้นนำตนเองให้สามารถร่วมกันทำงานและได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

๔. ระบบและโครงสร้าง (System and Structure) ระบบและโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดี มีลักษณะกระจายอำนาจ มีระบบการสื่อสารความและการประสานงานที่ดี ย่อมทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรที่ดีต้องมีความเป็นพลวัต โดยมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และบริบทสังคมในแต่ละยุคสมัย จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อนและบริหารแบบรวบอำนาจ มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลองค์กร

๕. บุคลากรในองค์กร (People) ทีมบุคลากรที่ให้บริการลูกค้าซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หากบุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มีความรู้และมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีศิลปะและมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมย่อมทำให้การบริการมีคุณภาพ^{๕๑}

๒.๒.๒ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่บุคลากร และพัฒนาให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้า ทันสมัย และยังเป็นเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ระดับสูงขึ้นไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรได้มีแนวทางในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านพอประมวลได้ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการมองมนุษย์ในฐานะเป็นทรัพยากร คือ เป็นทุน เป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นคำที่เกิดขึ้นมานานนักคาดว่าจะเกิดในช่วง ค.ศ. ๑๙๖๕-๑๙๗๐ คือ พ.ศ. ๒๕๐๘-๒๕๒๕ ถือเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วงที่เน้นเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจและกระจายไปถึงการพัฒนาสังคม ส่วนการพัฒนาคนโดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตนเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิตคือความสุข อิสระภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นตัวเฉพาะบุคคล^{๕๒} ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต^{๕๓} รวมไปถึงการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด^{๕๔} นอกจากนี้ ยังหมายถึงการทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีเกี่ยวกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์กร^{๕๕} รวมถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มี

^{๕๑} มาลินี จรูญธรรม, “การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชน”, **ปรัชญาคุษฎีนิพนธ์**, (สาขาการบริหารการศึกษา), (สำนักวิทยบริการ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓).

^{๕๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

^{๕๓} อำนวย แสงสว่าง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๙๖.

^{๕๔} มัลลีย์ เวชชาชีวะ, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย สถาบันพัฒนาบัณฑิตบริหารศาสตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๑.

^{๕๕} พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑.

คุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข^{๕๖}

ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังหมายถึงการทำให้บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย^{๕๗} และเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันอาจได้แก่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติและรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย^{๕๘} ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ต้องพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆ กัน นอกจากนั้น จะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วย จึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้ และเมื่อมนุษย์มีความรู้แล้ว ต้องนำไปปฏิบัติ ผักผ่อนให้เกิดผลดี คือมีประสบการณ์ดีนั่นเอง ประสบการณ์ดี ความรู้ดี มีคุณธรรมดี และมีความสามารถสูง มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์^{๕๙} รวมถึงการพัฒนาของบุคคลและการพัฒนาขององค์กร การพัฒนาของบุคคลคือการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สูงขึ้นและมีพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาของบุคคลยังรวมถึงการพัฒนาอาชีพและการปรับปรุงผลงานที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น เช่น องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้มากขึ้น และกิจกรรมขององค์กรมีผลกำไรมากขึ้น และเป็นกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยผ่านสมรรถนะของบุคคล รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานความถนัดความเชี่ยวชาญและการจูงใจ^{๖๐}

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การเพิ่มทักษะให้แก่บุคคลด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง^{๖๑} ยังเป็น

^{๕๖} วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: V J พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

^{๕๗} สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

^{๕๘} บุญเลิศ ไพรินทร์, พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^{๕๙} อำนาจ เจริญศิลป์, การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, (กรุงเทพมหานคร: โอ เอส. พรินต์ติ้ง เฮาส์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๐๖.

^{๖๐} จำเนียร จวงตระกูล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เล่ม ๑, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕๐-๖๗.

^{๖๑} Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach, (Boston: Allyn & Bacon, 1971), p.5.

การดำเนินความพยายามใดๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลแต่ละคนรับผิดชอบ^{๖๒} รวมถึงเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม และสามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ดี ซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในสังคม ตอบสนองความต้องการของการพัฒนาคนในองค์กรและสังคม^{๖๓} ทั้งนี้ ยังหมายถึง กิจกรรมที่จะนำมาซึ่งคุณภาพและความสามารถในการผลิตของพนักงาน และนำมาซึ่งความพอใจงาน ระหว่างพนักงานหัวหน้าและพนักงานอื่นๆ โดยการพัฒนาดังกล่าวทั้งระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) ระดับองค์การ (Organization Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)^{๖๔} และหมายรวมถึง การศึกษาของบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพ เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการ เพื่อสนองความพึงพอใจในเรื่องความอยากรู้ อยากเห็นของบุคคลนั้น^{๖๕}

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานั้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม จัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ยิ่งขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

^{๖๒} Leon C. Megginson, **Personnel: A Behavioral Approach to Administration**, Rev., (Homewood: Richard D Lrwin, 1996), p.307.

^{๖๓} Leonard Nadler, **Designing Training Program : The Critical Events Model**, (Reading, Mass: Addison – Wesley, 1982), p. 12.

^{๖๔} Pace PW. Smith, **Human Resource Development**, (New Jersey: Prentice Hall, 1991), p.7.

^{๖๕} Russell C. Swansburg, **In Service Education**, (New York: G.D. Putmen Sons, 1986), p. 47.

ตารางที่ ๒.๔ สรุปนิยามและความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) , (๒๕๔๙, หน้า ๓.)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตนเอง ๒. ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย ๓. จุดหมายของชีวิตคือความสุข อิสระภาพ ความดี ความงาม ของชีวิต ซึ่งเป็นตัวเฉพาะบุคคล
อำนาจ แสงสว่าง, (๒๕๔๐, หน้า ๒๙๖)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ๒. เป็นการจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน ๓. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินขององค์กร ๔. เป็นการฝึกอบรม ให้ความรู้และพัฒนาให้มีโอกาสได้รับ ความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต
มัลลี เวชชาชีวะ, (๒๕๒๔, หน้า ๑)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. เป็นการวางแผนล่วงหน้าให้เขามีความพร้อมที่จะทำงาน ในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด
พยอม วงศ์สารศรี, (๒๕๓๘, หน้า ๑)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ๒. เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติ ๓. เป็นการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จ
วิชัย โสสุวรรณจินดา , (๒๕๔๖, หน้า ๒)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร ๒. เป็นการพัฒนา บำรุงรักษา เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ
สมชาย หิรัญกิตติ, (๒๕๔๒, หน้า ๑)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. เป็นการทำให้บุคคลมีความพร้อมในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร ๒. เป็นการทำให้บุคคลสามารถบริหารงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ๓. เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้งานสำเร็จตาม เป้าหมาย

ตารางที่ ๒.๔ สรุปนิยามและความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

บุญเลิศ ไพรินทร์, (๒๕๔๘, หน้า ๕)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ๒. เป็นกระบวนการจัดการศึกษาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนา ๓. เป็นการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเอง
อำนาจ เจริญศิลป์, (๒๕๔๔, หน้า ๒๐๖)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. จะต้องพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆ กัน ๒. จะต้องพัฒนาความรู้คู่กับคุณธรรม ๓. ต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ฝึกฝน ให้เกิดประสบการณ์
จำเนียร จวงตระกูล, (๒๕๔๘, หน้า ๕๐-๖๗)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. การทำให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สูงขึ้น ๒. การทำให้บุคคลได้รับการปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้น ๓. การพัฒนาอาชีพและการปรับปรุงผลงานที่จะทำให้ องค์การได้รับประโยชน์มากขึ้น
Edwin B. Flippo, (1971, p.5)	เป็นการเพิ่มทักษะให้แก่บุคคลด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
Leon C. Megginson, (1996, p.307)	เป็นการดำเนินการความพยายามใดๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลแต่ละคนรับผิดชอบ
Leonard Nadler, (1982, p. 12)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. เป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ๒. เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ๓. เป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและสังคม
Pace PW. Smith, (1991, p.7)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. เป็นกิจกรรมที่จะนำมาซึ่งคุณภาพและความสามารถในการผลิตของพนักงาน ๒. เป็นกิจกรรมที่จะนำมาความพอใจงาน ระหว่างพนักงาน หัวหน้าและพนักงานอื่นๆ ๓. เป็นกิจกรรมการพัฒนาที่ทำทั้งระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร การพัฒนาอาชีพ

ตารางที่ ๒.๔ สรุปนิยามและความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

Russell C. Swansburg, (1986, p. 47)	ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. เป็นการศึกษาของบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพ ๒. เป็นการยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการ ๓. เป็นการสนองความพึงพอใจในเรื่องความอยากรู้ อยากรูเห็นของบุคคลนั้น
-------------------------------------	--

๒.๒.๓ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด ในการพัฒนาองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ สามารถจำแนกความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- ๑) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร^{๖๖}
- ๒) ช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือ เครื่องใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด ในแต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนถึงระดับโลกจึงต้องสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน
- ๓) ช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปได้ เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้
 - ๔) ช่วยลดปัญหาแรงงาน เพราะพลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้นเป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร
 - ๕) ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น^{๖๗}

^{๖๖} ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ประชาสัมพันธ์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๒.

^{๖๗} เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๔-๕.

๖) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน^{๖๘}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญ ที่สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์หรือผลให้แก่องค์การได้เป็นอย่างมาก เพราะว่างานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงาน โดยมีการดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทันสมัยต่อสภาพสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งประโยชน์และผลที่ได้รับนั้น อาจกล่าวได้ดังนี้ คือ

๑) ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็สามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

๒) เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดประหยัด เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

๓) ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลามากกว่าที่จะต้องทำงานและเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

๔) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น

๕) เป็นการแนะแนวทางในการก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และโยกย้าย เพื่อความก้าวหน้า^{๖๙}

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีผลทำให้บุคคลสามารถเข้าใจงาน คนและองค์การอย่างกว้างขวาง และมีความเกี่ยวเนื่องในการปรับคนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิค ทางสังคม หรือ ทางด้านสภาวะแวดล้อม

^{๖๘} พยอมน วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๖.

^{๖๙} อ้างแล้ว, หน้า ๗.

ตารางที่ ๒.๕ สรุปความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธงชัย สมบูรณ์, (๒๕๔๙, หน้า ๒๒)	ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ๒. เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่
เสนาะ ตีเอวาร์, (๒๕๓๙, หน้า ๔-๕)	ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. ช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ๒. ช่วยให้เกิดคนดีมีความสามารถสูงมาทำงาน ๓. ช่วยลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ๔. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต
พยอม วงศ์สารศรี, (๒๕๓๘, หน้า ๖)	ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ๒. ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน ๓. ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

๒.๒.๔ ทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์เป็นทรัพยากรมีคุณค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่มีชีวิต สามารถใช้สติปัญญา ใช้ความคิดที่ได้รับมาจากการเรียนรู้ ทำให้มีความรู้สึกนึกคิด มีทักษะ และมีความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนาคน และพัฒนางานในด้านต่างๆ ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรืออื่นๆ การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กรเพื่อให้ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กร^{๗๐} หรือเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลในสังคมหนึ่งหรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง^{๗๑} แต่ก่อนนี้เราไม่มีคำว่าทรัพยากรมนุษย์ คำนี้เกิดขึ้นมาเพื่อสนองความคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจ ดังนั้น จะต้องเข้าใจให้ดีว่าคำว่าทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ เป็นทุน เป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนาทรัพยากรโดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์ มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตนเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิต คือ ความสุข อิสราภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่อง

^{๗๐} สุจิตรา ธนารักษ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒.

^{๗๑} สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: วิ.เจ.พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๙.

เฉพาะตัวบุคคล เราต้องให้ความสำคัญ ว่าเราจะพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์อย่างไร พร้อมกับที่อีกด้านหนึ่ง เขาก็จะเป็นทรัพยากร เป็นทุน เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม^{๗๒} นอกจากนี้ นักวิชาการตะวันตกก็ยังได้ให้ความหมายของคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เช่นกัน เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนบรรลุเป้าหมายสูงสุดซึ่งประกอบไปด้วย ๓ ประการ คือ ๑) การทำให้มนุษย์สามารถมีและครอบครองสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ อันได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และเครื่องนุ่งห่ม ๒) การทำให้มนุษย์รู้ถึงตัวตนที่แท้จริงของตนเอง โดยการอยู่อย่างมีค่า เท่าเทียมกัน เสมอภาคกันในสังคม และ ๓) การทำให้มนุษย์มีศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ มีสิทธิเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างอิสระ^{๗๓} หรือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ๓ ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านความสามารถ^{๗๔} องค์การทั้งทางธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างมีทฤษฎีการจัดองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีส่วนสำคัญ ๒ ส่วน คือ การวางระบบการบริหารงานและการวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีศักยภาพก็ต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยธรรมชาติแล้วทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้ง ๔ คือ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” เพราะคนหรือมนุษย์มีสติปัญญา มีความสามารถ และมีศักยภาพในการใช้ปัจจัยอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้^{๗๕} สำหรับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญๆ ดังนี้

๑) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ฟิลลิปส์ ซี บาวเมล (Phillip C. Baumel)^{๗๖} ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบที่ริเริ่มจากความต้องการสิ่งใหม่ๆ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การปรับเปลี่ยนสภาพของบุคคลและความเท่าเทียมกันโอกาสในการทำงาน

^{๗๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์ , (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

^{๗๓} D. Goulet, The Cruel Choice : A New Concept in the Theory of Development, (New York: Athenum, 1971), p. 23.

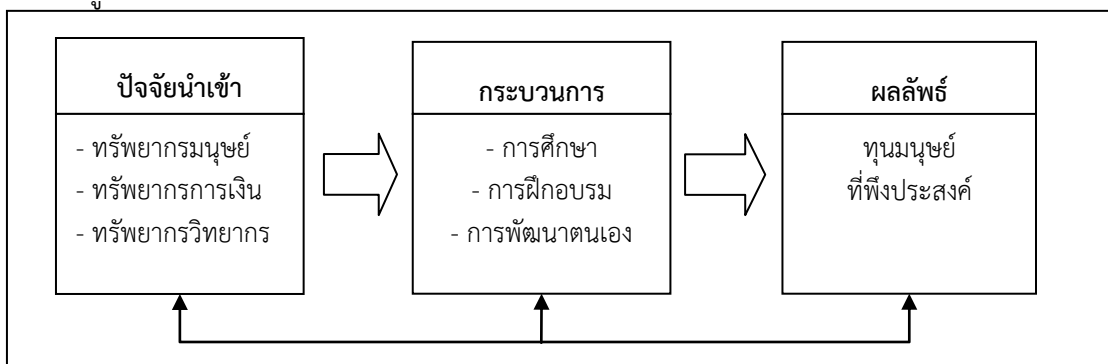
^{๗๔} G. Bohlander, S. Snell and A. Sherman, Managing Human Resources, 12th ed., (Cincinnati OH: South – Western College, 2001), p. 222.

^{๗๕} ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร , (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

^{๗๖} Phillip C. Baumel อ้างใน ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ และ กิ่งพร ทองใบ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑), หน้า ๘๐.

๒) ทฤษฎีการพัฒนาแบบระบบ

หากมีการนำเอาทฤษฎีระบบของ เดวิด อีสตัน (David Easton)^{๗๗} มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องคำนึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ดังแผนภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ

ที่มา: ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ประชาสัมพันธ์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๒.

จากแผนภาพที่ ๒.๑ อธิบายได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ จึงจะทำให้ได้ทุนมนุษย์ที่พึงประสงค์ได้ กรณีที่ทุนมนุษย์ไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับแก้กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไป

๓) ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเรื่องของการจูงใจ มีความสำคัญต่อองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งเร้า ที่ทำให้บุคลากรขององค์การส่งมอบผลผลิตของแต่ละบุคคลในรูปของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การจูงใจจึงสามารถก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ^{๗๘}

ก. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการสร้างควมพึงพอใจ

กลุ่มทฤษฎีนี้เชื่อว่า หากองค์การทราบและเข้าใจถึงความต้องการภายในของบุคลากรแล้ว องค์การจะสามารถกำหนดระบบการให้รางวัล ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นักทฤษฎีหลักในกลุ่มนี้ มีสาระโดยสรุปของแนวคิดของแต่ละคนมีดังนี้

^{๗๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๐.

^{๗๘} ศุภชัย ยาวะประภาษ, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๖-๒๑๗.

๑) เจ้าของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมาสโลว์^{๗๙} ระบุว่าความต้องการของมนุษย์เป็นเสมือนขั้นบันได มีทั้งหมด ๕ ขั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะประจักษ์ตน เมื่อความต้องการในขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจึงจะเกิดความต้องการในระดับต่อไปตามลำดับ^{๗๙}

๒) เจ้าของทฤษฎีปัจจัยจูงใจ/ปัจจัยสุขวิทยา (Two Factor Theory) ของเฮิร์ซเบิร์กเสนอว่า การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงานต้องสร้างปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) อันได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ การยกย่อง ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน สำหรับปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงื่อนไขการทำงาน นโยบายขององค์กร และรูปแบบการบังคับบัญชา นั้นสามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน แต่สร้างความพอใจในงานไม่ได้^{๘๐}

๓) ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์มี ๓ เรื่อง คือ ความต้องการประสบความสำเร็จ (Achievement Need) ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (Affiliation Need) และความต้องการอำนาจ (Power Need) และความต้องการที่แตกต่างกันจะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลที่ต่างกัน^{๘๑}

๔) เอลเดอร์เฟอร์ ประยุกต์ทฤษฎีของมาสโลว์โดยปรับลำดับขั้นของความต้องการจาก ๕ ลำดับเหลือแค่ ๓ ลำดับ และนำเสนอในชื่อทฤษฎี ERG ซึ่งได้แก่ ความต้องการในการดำรงอยู่ (Existence Needs) ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (Relatedness Needs) และความต้องการที่จะเติบโต (Growth Needs)^{๘๒}

๕) มูเรย์ ได้ระบุความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๒ ประเภท คือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Primary) หรือเพื่อการดำรงขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่เรียกว่า Viscerogenic เช่น อาหาร น้ำ การตอบสนองทางเพศ การขับถ่าย และความต้องการขั้นที่ ๒ (Secondary) ที่เรียกว่า Psychogenic เช่น ความสำเร็จ ความผูกพันกับผู้อื่น ความเป็นเอกเทศ การครอบงำ และอำนาจ^{๘๓}

^{๗๙} Abraham H. Maslow, "Theory of Human Motivation", *Psychological Review* 50, (New York: Harper and Row Publisher, 1970): 19.

^{๘๐} Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man*, (New York: The World Publishing Company, 1967), p. 45.

^{๘๑} David Mc Celland, "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review*, (Harvard: Harvard University, 1962), pp. 99-122.

^{๘๒} Clayton Alderfer, "Test of a New Theory of Human Need", *Organizational Behavior and Human Performance* 4, (New York : Free Press, 1972): 142-175.

^{๘๓} Henry A. Murray, *Explorations in Personality : a Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age*, 4th Ed., (New York: John Wiley & Sons Inc., 1938).

๖) อากิริส เสนอมุมมองที่ว่า มนุษย์ต้องการเติบโตและผ่านกระบวนการพัฒนาการเป็นผู้ใหญ่ ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องจัดโครงสร้างที่เน้นการควบคุมให้น้อยลง และส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์การให้มากขึ้น^{๘๔}

๗) แมกเกรเกอร์ มีข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานว่า ผู้ปฏิบัติมีอยู่ ๒ ประเภท คือ ประเภท X และประเภท Y ซึ่งแต่ละประเภทต้องการการตอบสนองต่างกัน คือ ผู้ปฏิบัติงานประเภท X ต้องการการบังคับ ขาดความรับผิดชอบ และไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ปรารถนาชีวิตการทำงานมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานประเภท Y มีความรับผิดชอบในงานสูง มีวินัยในตนเองสูง ดังนั้น องค์การต้องใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท^{๘๕}

ข. กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการสร้างแรงจูงใจ

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ จะมุ่งอธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจ โดยไม่อธิบายถึงรายละเอียดส่วนปลีกย่อย และอาศัยฐานแนวคิดว่าคุณคนมีความพยายามในการทำงานจากความคาดหวัง โดยคาดหวังว่าความพยายามที่ทุ่มเทลงไป จะสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง นักทฤษฎีหลักในกลุ่มนี้ ได้แก่

๑) อัดัมส์ ได้เสนอทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ที่มองว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นในสถานการณ์การทำงานที่คล้ายคลึงกัน^{๘๖}

๒) วีรูม, พอร์ตเตอร์ และลอว์เลอร์ นำเสนอทฤษฎีที่คาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคล ได้รับอิทธิพลจากผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการนำตัวแปร ๓ ปัจจัยมาสนับสนุนทฤษฎี คือ ๑) ปัจจัยความคาดหวัง (ถ้าหากพยายามแล้วจะสามารถปฏิบัติงานสำเร็จหรือไม่) ๒) ปัจจัยความเป็นเครื่องมือ (หากลงมือปฏิบัติแล้วจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่) และ ๓) ปัจจัยระดับของความดึงดูดใจ หรือ Valence (แล้วผลลัพธ์ที่จะได้นั้นเป็นสิ่งที่ตนได้ตระหนักถึงคุณค่าหรือไม่)^{๘๗}

๓) โอลแฮมและเฮกแมน เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าลักษณะงาน (Job Characteristics) มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลให้ทำงาน ลักษณะงานที่ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะในงาน (Skill Variety) ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน (Task Identity) ความหมายของงานที่มีต่อองค์กรและต่อสังคม (Task Significance) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) และการได้รับผล

^{๘๔} Chris Argyris, **Personality and Organization**, (New York: Harper and Row Publisher, 1957), p. 76.

^{๘๕} Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise**, (India: TATA McGraw-Hill Publishing Co, 1960), p. 88.

^{๘๖} Adams, J. Stacey, "Inequity in Social Exchange", **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol. 2, (New York: Academic Press, 1965): 267-299.

^{๘๗} Victor H. Vroom and Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, **Work and Motivation**, (Jossey-Bass Classics, 1995), p. 29.

สะท้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (Feedback) และนำเสนอวิธีคิดคะแนนของงานไว้ซึ่งเรียกว่า Motivating Potential Score (MPS)^{๘๘}

๔) ลีค เสนอทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้ปฏิบัติงาน ในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและผลที่จะได้ในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นได้ว่าความทุ่มเทในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผล การปฏิบัติงานอย่างไร ได้รับผลตอบแทนอย่างไร และสามารถสนองความพึงพอใจส่วนตัวได้ อย่างไร^{๘๙}

ค. กลุ่มทฤษฎีเสริมแรง

ทฤษฎีนี้เน้นการสร้างเงื่อนไขที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและผลที่ตามมา โดยมุ่งหวังที่จะให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นอีก หรือป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้น^{๙๐} ผ่านวิธีการต่างๆ คือ

- ๑) ให้ผลตอบแทนที่พึงปรารถนา เมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Positive Reinforcement)
- ๒) ขจัดผลตอบแทนที่ไม่พึงปรารถนาหลังจากเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Avoidance Learning)
- ๓) ให้ผลตอบแทนในเชิงลบหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Punishment)
- ๔) ยกเลิกการให้รางวัลหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Extinction)

ง. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การ^{๙๑} มีทฤษฎีหลักๆ ที่ควรรู้ และควรให้ความสนใจ คือ

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

การจะเข้าถึงแก่นของการพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจหลักปรัชญาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถอธิบายได้มากกว่าหนึ่งทฤษฎี โดยทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์เป็นหนึ่งใน ทฤษฎีที่คนทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษา และนำมาบูรณาการให้เข้ากับทฤษฎีอื่นๆ สำหรับทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทุนมนุษย์ประกอบด้วย

^{๘๘} Greg R. Oldham and Richard J. Hackman, "A New Strategy of Job Enrichment", In *Psychological Foundational Behavior*, 2nd ed., (Scott: Foresaman and Company, 1983): 64-79.

^{๘๙} Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentive", *Organization Behavior and Human Performance*, 1968): 157-189.

^{๙๐} พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, *พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๑.

^{๙๑} อากรณ ภูวพิทยพันธุ์, *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๐๐.

๑) Scarce Resource Theory: ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด

ทฤษฎีนี้กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และอื่นๆ พบว่าโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น อาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือพิจารณาถึงค่า ROI : Return on Investment ว่า การเลือกใช้ทรัพยากรนั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

๒) Sustainable Resource Theory: ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ มองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังนั้น การลงทุนที่เกิดขึ้นจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว

๓) Human Capital Theory : ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์

ทฤษฎีทุนมนุษย์ เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึง ผลผลิตที่ได้รับจากพนักงาน เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost-effectiveness Analysis) ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น กับผลผลิตของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้น จะนำไปสู่ผลผลิตและผลประโยชน์ขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น

ดังนั้น ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit Analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

จ. ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory)^{๙๒}

การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การอาจนำไปสู่การต่อต้าน (Resistance) ซึ่งเป็นความรู้สึกของความไม่เห็นด้วย การปฏิเสธ หรือการไม่ยอมรับ อันนำไปสู่การแสดงออกหรือการมีพฤติกรรมที่ไม่สนับสนุน การไม่มีส่วนร่วม การชักจูงให้ผู้อื่นปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น จากการศึกษาพบว่าองค์การที่มักเผชิญกับความโกลาหลซึ่งเป็นเรื่องที่รู้สึกต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยของพนักงานที่อยู่ในองค์การนั้นๆ โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นองค์การที่มีคนรุ่นเก่าหรือลูกหม้อทำงานกับองค์การนั้นๆ มานานแล้ว เป็นบุคคลที่ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เนื่องจากความเคยชินกับระบบและวิธีการทำงานแบบเดิมๆ พวกเขาที่มีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ยุงยาก

^{๙๒} ประเวศ วะสี, สันติวิธีกับสิทธิมนุษยชน , พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, ๒๕๔๕), หน้า ๑-๑๒.

และมีความเชื่อว่าระบบงานเดิมที่เคยปฏิบัติดีอยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยน สถานการณ์ดังกล่าวนี้อาจที่จะนำไปสู่การมีความคิดที่คล้อยตามให้กับพนักงานคนอื่นด้วย ซึ่งจะเป็นผลเสียแก่องค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น นักพัฒนาทุนมนุษย์จำเป็นจะต้องยืนหยัดและมีจุดยืนเป็นของตัวเอง โดยไม่มีความคิดเห็นคล้อยตามกับกลุ่มคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้น เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หรือมีการปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือการนำโปรแกรม/โครงการใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร สิ่งที่ทำหายนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมากก็คือ จะทำอะไรให้สถานการณ์ความโกลาหลที่เกิดขึ้นจากการต่อต้านของกลุ่มคนที่อยู่ในองค์กรนั้นเห็นด้วย มีส่วนร่วม และสนับสนุนกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

จ. ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต (Future Theory)^{๙๓}

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการมุ่งสู่อนาคตกับแนวความคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรนั้น พบว่า นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสม และสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ นักพัฒนาทุนมนุษย์จำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์ โดยการมองไปข้างหน้าทฤษฎีการมุ่งสู่อนาคตจึงมุ่งเน้นไปที่การวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า เนื่องจากอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถที่จะคาดเดาได้อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์กรสามารถเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวได้เสมอ ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า สิ่งที่ต้องการจะต้องตระหนักเสมอก็คือ จะทำอะไรให้องค์กรพร้อมที่จะเผชิญปัญหาเหล่านี้ได้ จะทำอะไรให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นต่อไปในอนาคตได้ ดังนั้น นักพัฒนาทุนมนุษย์จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้มหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย เช่นเดียวกัน กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแนวทางแผนงาน และทิศทางเพื่อให้การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่ไม่เพียงแต่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แล้ว การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน

ข. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างมาก ทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้รวมไปถึงแนวความคิดการเรียนรู้ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจูงใจพนักงาน การประมวลข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการกลุ่ม ทั้งนี้ ทฤษฎีทางจิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือสถานะการเปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจและพฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งทฤษฎีทางจิตวิทยานั้นได้ถูกนำมาใช้ในการในการบริหารจัดการตนเอง และกลุ่มคนทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันก็ตาม โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงและการพัฒนาผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และตัวบุคคลให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีจิตวิทยาในองค์กรนั้น พบว่าทฤษฎีดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อยๆ อีก

^{๙๓} Quads E.Wohlstetler, *Analysis for Military Decisions*, (Chicago: Rona McNally, 1964), pp.125-126.

๓. ทฤษฎี ได้แก่ ๑. จิตวิทยาเกสตัลท์ ๒. จิตวิทยาด้านพฤติกรรม ๓. จิตวิทยาการรับรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑) ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology)^{๙๔}

คำว่า “เกสตัลท์” เป็นคำที่มาจากภาษาเยอรมัน หมายถึง ส่วนรวมทั้งหมด หรือ โครงการทั้งหมด (Totality/Configuration) โดยกล่าวถึงภาพรวมทั้งหมดที่ประกอบกันขึ้นมาเพื่อให้ เห็นภาพรวมใหญ่ ไม่มองเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการศึกษาคคุณค่าและมูลค่าที่ เกิดขึ้นจากพฤติกรรมมนุษย์นั้นจะต้องศึกษาเป็นภาพรวม จะแยกศึกษาและวิเคราะห์ออกเป็นทีละ เรื่องไม่ได้ เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์เป็นพฤติกรรมบูรณาการ (Integrated Behavior) ที่เกิดจาก การผสมผสานกันระหว่างความรู้ ความคิด ความรู้สึก การรับรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละ คนไม่ได้เกิดขึ้นจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ย่อม สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลทำให้ ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก ทักษะ และความสามารถเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่ พฤติกรรมการรับรู้ของมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานให้เกิดการเรียนรู้คนเรามีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้การ เรียนรู้และการแสดงออกแตกต่างกันไป ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งจึงควรเน้นไปที่ ภาพรวมของเรื่องที่จะศึกษาก่อน แล้วจึงค่อยศึกษาเนื้อหาย่อยในแต่ละเรื่องทีละส่วนต่อไป

๒) ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology)^{๙๕}

ทฤษฎีนี้ จะเน้นไปที่พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ที่สามารถสังเกตเห็นได้ การ เรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้นจากสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามา และในทางกลับกันมนุษย์จะหลีกเลี่ยง การกระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามาด้วยเช่นกัน ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นจากการเสริมแรง โดยแบ่งเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

(๑) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement)

(๒) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement)

บุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมได้ โดยพิจารณาว่าควรจะใช้การเสริมแรงทางบวกหรือ ทางลบ เพื่อกระตุ้นให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมอย่างที่ต้องการ เช่น หากคนในองค์กรไม่ชอบ วิธีการโอนย้าย/หมุนเวียนงาน (เงื่อนไขนา) คนส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงและปฏิเสธที่จะโอนย้ายงาน (พฤติกรรม) เป็นเหตุให้ในองค์กรไม่มีการโอนย้าย/หมุนเวียนงานเกิดขึ้น (ผลกระทบ) ดังนั้น นักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้การเสริมแรงทางบวก โดยการกำหนดให้การโอนย้าย /หมุนเวียนงานเป็น ปัจจัยหรือเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

^{๙๔} G. Humphrey, The Psychology of the Gestalt, *Journal of Educational Psychology*, (1924): 401-412.

^{๙๕} มาณพ ชูนิล และภราณี บุตรศักดิ์ศรี, จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น, (กรุงเทพ - มหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๔๘), หน้า ๖๔.

๓) ทฤษฎีจิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology)^{๙๖}

การรับรู้ (Cognition) มาจากภาษาละติน แปลว่าการรู้จัก (Knowing) ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจหรือการคาดคะเนเหตุการณ์ต่างๆ โดยอาศัยการกำหนดรู้ (Perception) มาก่อน การรับรู้ที่ถูกต้อง จะนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออกที่ถูกต้องเช่นเดียวกัน ทฤษฎีนี้เป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ และจิตวิทยาเชิงพฤติกรรมเข้าด้วยกัน ทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายการเรียนรู้เป็นผลของกระบวนการคิด ความเข้าใจการรับรู้สิ่งเร้าที่มากระตุ้น ผสมผสานกับประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาของบุคคล ทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น ซึ่งการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ที่ได้รับในปัจจุบันกับประสบการณ์ในอดีต จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเข้ามามีอิทธิพลในการเรียนรู้ด้วย ทฤษฎีกลุ่มนี้จึงเน้นกระบวนการทางปัญญา (Cognitive Process) ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

๔) ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y^{๙๗}

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ดังนี้คือ

ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด

๒) มนุษย์ส่วนใหญ่ถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๓) โดยธรรมชาติมนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑) การใช้ความพยายามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงาน ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ยุ่งยากลำบากอะไรเลย แท้ที่จริงแล้วการทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน

๒) ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง ให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ

๓) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลมาจากการให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน

๔) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มอีกด้วย

๕) ความสามารถในการจินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กรมีอยู่กว้างขวางในตัวมนุษย์

^{๙๖} กมลวัฒน์ ยะสารวรรณ, “การรับรู้ภาวะเปียบของพนักงานท่าเรือแหลมฉบัง”, รายงานวิจัยนโยบายสาธารณะ, (มหาวิทยาลัยบูรพา: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๔๕.

^{๙๗} Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (New York: (McGraw – Hill, 1960), pp. 33-57.

๖) ภายใต้เงื่อนไขของคนในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของคนในองค์กรมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี X แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจให้คนทำงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวและไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่หากผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y แล้ว จะใช้วิธีการจูงใจโดยเปิดโอกาสให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานให้ทำ ซึ่งทฤษฎี Y นับว่าเป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

ณ. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Evans & House

Martin G. Evans (มาร์ตินจีอีแวนส์) และ Robert J. House (โรเบิร์ตเจเฮาส์) ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในเรื่องการจูงใจในการทำงานทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างค่านิยมหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ Evans & House ได้แบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ^{๙๘}

๑) ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ถึงสิ่งที่ตัวเองคาดหวัง มีการกำหนดแนวทางและชี้แนะ และมีการกำหนดตารางการทำงาน

๒) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ความเป็นมิตร มีการจัดสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเป็นธรรมกับทุกคน

๓) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader Behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๔) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented Leader) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้ รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้ยังเชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ ๒ ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ดังนี้คือ

ก . ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับรู้ในเรื่องความสามารถของตัวเองและการควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเอง หากผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าตัวเองไร้ความสามารถ เขาจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากเขารับรู้ว่าตัวเองมีความสามารถสูง เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะเลย ส่วนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงเขาจะต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

ข . ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงานแน่นอนจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากโครงสร้างของงานไม่แน่นอน จะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ ส่วนระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการนั้น หากมีลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสูงขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้นำแบบชี้หน้าน้อยลง และหากกลุ่มงานมีการช่วยเหลือสนับสนุนและพอใจซึ่งกันและกัน เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบสนับสนุน

^{๙๘} Martin G. Evans, "The Effect of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship", *Organization Behavior and Human Performance*, (May, 1970): 277-298., Robert J. House and Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, (Autumn, 1974): 81-98.

ตารางที่ ๒.๖ สรุปทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธงชัย สมบูรณ์, (๒๕๔๙, หน้า ๙)	ทฤษฎีทุนมนุษย์ ๑. มนุษย์มีสติปัญญา ๒. มนุษย์มีความสามารถ ๓. มนุษย์มีศักยภาพ
Phillip C. Baumel อ้างใน ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี และ กิงพร ทองใบ, (๒๕๓๑, หน้า ๘๐)	ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงระบบ ๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ๒. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ ๓. เพื่อสร้างโอกาสและความเท่าเทียม
David Easton อ้างใน ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี และกิงพร ทองใบ, (๒๕๓๑, หน้า ๘๐)	ทฤษฎีการพัฒนาระบบ ๑. จะต้องมีการปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ๒. จะต้องมีการกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ ๓. จะต้องพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่พึงประสงค์ ๔. จะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ
ศุภชัย ยาวะประภาษ, (๒๕๔๘, หน้า ๒๑๖-๒๑๗)	ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ๑. เป็นสิ่งเร้า ๒. เป็นแรงกระตุ้น ๓. เป็นแรงจูงใจ
Abraham H. Maslow, (1970, p. 19)	ทฤษฎีความต้องการ ๑. ความต้องการด้านร่างกาย ๒. ความต้องการด้านความปลอดภัย ๓. ความต้องการด้านสังคม ๔. ความต้องการการยอมรับ การชื่นชม ๕. ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต
Frederick Herzberg, (1967, p. 29)	ทฤษฎีความพึงพอใจ ๑. ความสำเร็จ ๒. การยอมรับ ๓. การยกย่อง ๔. ความก้าวหน้า ๕. ผลตอบแทน
David Mc Celland, (1962, pp. 99-122)	ทฤษฎีความต้องการ ๑. ความต้องการประสบผลสำเร็จ ๒. ความต้องการด้านสัมพันธภาพ ๓. ความต้องการด้านอำนาจ

ตารางที่ ๒.๖ สรุปทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Clayton Alderfer, (1972, pp. 142-175)	ทฤษฎีความต้องการ ๑. ความต้องการในการดำรงอยู่ ๒. ความต้องการด้านสัมพันธภาพ ๓. ความต้องการด้านการเจริญเติบโต (ก้าวหน้า)
Henry A. Murray, (1938, p. 29)	ทฤษฎีความต้องการ ๑. ความต้องการขั้นพื้นฐาน ๒. ความต้องการขั้นสูงสุด
Chris Argyris, (1957, p. 76)	ทฤษฎีความต้องการ ๑. ความต้องการโครงสร้างที่ลดการควบคุม (อิสระ) ๒. ความต้องการให้ส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์กร
Douglas McGregor, (1960, pp. 33-57)	ทฤษฎี X ๑. มนุษย์ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงาน ๒. มนุษย์ชอบถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ ๓. มนุษย์ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ๔. มนุษย์ชอบที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ๕. มนุษย์ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ๖. มนุษย์ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด ทฤษฎี Y ๑. มนุษย์บางคนทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน ๒. มนุษย์บางคนมีความสามารถในการควบคุมตัวเองให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ ๓. มนุษย์บางคนผูกพันต่อองค์กรที่ตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ๔. มนุษย์บางคนชอบแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่ม ๕. มนุษย์บางคนมีความสามารถในการจินตนาการ มีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์
Adams, J. Stacey, (1965, pp. 267-299)	ทฤษฎีความเสมอภาค การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นในสถานการณ์การทำงานที่คล้ายคลึงกัน
Victor H. Vroom and Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, (1995, p. 64)	ทฤษฎีความคาดหวัง ๑) ปัจจัยความคาดหวัง (ถ้าหากพยายามแล้วจะสามารถปฏิบัติงานสำเร็จหรือไม่) ๒) ปัจจัยความเป็นเครื่องมือ (หากลงมือปฏิบัติแล้วจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่) ๓) ปัจจัยระดับของความตั้งใจ

ตารางที่ ๒.๖ สรุปทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Greg R. Oldham and Richard J. Hackman, (1983, pp. 64-79)	ทฤษฎีลักษณะงานที่มีผลต่อแรงจูงใจ ๑. ความหลากหลายของทักษะในงาน ๒. ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน ๓. ความมีคุณค่าต่อส่วนรวมหรือสังคม ๔. ความมีอิสระในการทำงาน ๕. ผลตอบแทนจากการทำงาน
Edwin A. Locke, (1968, pp. 157-189)	ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย ๑. เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ๒. มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ๓. มีการกำหนดผลที่จะได้รับเมื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, (๒๕๔๕, หน้า ๔๑)	ทฤษฎีเสริมแรง ๑. ให้ผลตอบแทนที่พึงปรารถนาเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Positive Reinforcement) ๒. ขจัดผลตอบแทนที่ไม่น่าพึงปรารถนาภายหลังจากเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Avoidance Learning) ๓. ให้ผลตอบแทนในเชิงลบหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Punishment) ๔. ยกเลิกการให้รางวัลหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Extinction)
อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, (๒๕๕๑, หน้า ๑๐๐)	ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ๑. การใช้ทรัพยากรที่จำกัด ๒. การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ๓. มนุษย์ให้เงินทุนหรือทุนมนุษย์
ประเวศ วะสี, (๒๕๔๕, หน้า ๑-๑๒)	ทฤษฎีแห่งความโกลาหล ๑. เกิดการต่อต้าน ๒. เกิดการปฏิเสธ ๓. เกิดการไม่ยอมรับ ๔. การไม่สนับสนุนหรือไม่ให้ความร่วมมือ
Martin G. Evens, (1974, pp. 81-98)	ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย ๑. ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leader Behavior) ๒. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) ๓. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader Behavior) ๔. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented Leader)

๒.๒.๕ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler สามารถจำแนกออกเป็น ๓ แนวทางใหญ่ๆ คือ^{๙๙}

๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยวิธีการ ๓ ประการ คือ

๑.๑) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

๑.๒) การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในแง่องค์การแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต หรืออีกกรณีหนึ่ง การให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลานาน

๑.๓) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องที่การต้องการ การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน ๓ ส่วน คือ

๒.๑) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ความจำเป็นในระดับบุคคล ในการเรียนรู้และการพัฒนาตามที่ Barrow and Loughlin กล่าวว่า องค์การจำเป็นต้องให้พนักงานเขาเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานต่อไป นี้ กล่าวคือ

ประการแรก ควรให้การศึกษาแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เขาเกิดความเข้าใจในบทบาทของตนที่พึงปฏิบัติให้กับองค์การและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ประการที่สอง องค์การต้องการให้พนักงานมีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ ๆ และมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถของตนเองและจะต้องมีการพัฒนาทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และทันสมัยอยู่เสมอ

^{๙๙} นิสตาร์ก เวชยานนท์, บทความวิชาการ HR, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐-๑๔๐.

๒.๒) การพัฒนาศายอาชีพ (Career Development) เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่ายองค์กรและฝ่ายพนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาศายงานอาชีพของตนด้วย โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองก้าวหน้าขึ้นไปในสายงานอาชีพ

การพัฒนาสายงานอาชีพ จะเน้นโอกาสในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการส่วนบุคคล และความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกัน โดยที่องค์กรจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงานและการจัดการสายงานของบุคลากร โดยอาศัยแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้วมาเป็นแนวทางการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกับการพัฒนาบุคคล เพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงานระยะยาวและมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพคือการพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้องจัดทำเป็นกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ก็ตาม บุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุกขั้นตอนตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง จะเห็นได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ จึงเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมายร่วมกันทั้งองค์กรและบุคลากร

๒.๓) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาองค์การมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และปรับปรุงสุขภาพขององค์การให้แข็งแกร่งสมบูรณ์กว่าเดิม นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์การ และการพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์การเสียก่อน เมื่อคนในองค์การเปลี่ยนแปลงความคิดแล้ว ย่อมจะช่วยส่งผลเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงาน และปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี

๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งหลักการนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกันซึ่งสามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบในสามส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม หรือทีมปฏิบัติการ (Work Groups or Teams) และระดับระบบโดยรวม

(The System) และกระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน และการเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

จากการศึกษาสรุปได้ว่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วยหลักการสำคัญ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ในขณะเดียวกันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นยังเน้นที่ การพัฒนาบุคคล พัฒนาสายอาชีพและพัฒนาองค์กรเป็นหลัก นอกจากนั้น หลักการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์จะต้องบูรณาการและพัฒนาให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกันตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม คน ระดับทีมงาน และระดับองค์กร โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และกระแสการ เปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อการปรับตัวให้ได้เร็วที่สุดนั่นเอง

ตารางที่ ๒.๗ สรุปหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
นิสตากร เวชยานนท์ , (๒๕๔๘, หน้า ๑๒๐-๑๔๐)	๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ ๓ ประการ คือ ๑.๑ การฝึกอบรม (Training) ๑.๒ การศึกษา (Education) ๑.๓ การพัฒนา (Development) ๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน ๓ ส่วน คือ ๒.๑ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ๒.๒ การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ๒.๓ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ๓.๑ ในระดับบุคคล (Individual) ๓.๒ ในระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Groups or Teams) ๓.๓ ในระดับระบบโดยรวม (The System)

๒.๒.๖ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler

โดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมทำกันเป็นส่วนใหญ่ มี ๓ วิธี ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา

๒.๒.๖.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training)

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์การหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมและหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยาและศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้เอื้ออำนวยให้สามารถกำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น รวมถึงมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรม ความจำเป็นในการฝึกอบรม กระบวนการของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรม ดังนี้

๑) ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนา และปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์การ การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วย เช่น การสนใจ ความเข้าใจ การได้ความรู้และการเก็บความรู้ที่ได้นั้นไว้ และนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดี เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของการอบรม โดยมีรูปแบบต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกในห้องฝึกงาน การอบรมโดยอาศัยเทคนิคการสอน เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น โดยส่วนใหญ่ การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับงานปัจจุบัน กำหนดแบบอย่างที่เป็นทางการกับระดับพนักงาน สำหรับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานในอนาคต^{๑๐๐} รวมถึงเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ตามความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงาน ให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์การต้องการ^{๑๐๑}

^{๑๐๐} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น, ๒๕๔๖), หน้า ๙๔.

^{๑๐๑} เสนาะ ตีแยว, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๗.

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุง และเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒) ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ อย่างพอเพียงที่จะปฏิบัติงานนั้น มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพราะถ้าคนเรามีความพึงพอใจงานย่อมส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน และมีความสามารถทำงานอย่างชำนาญ หรือกล่าวได้ว่ามีทักษะในงานนั้นๆ เป็นอย่างดี ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้^{๑๐๒}

๒.๑) องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพผู้ที่ทำให้ ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์กรกำหนดไว้ก็คือ บุคคลในองค์กร ถ้าพึ่งเพียงผู้จัดการหรือ ผู้บริหารยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ จำเป็นต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากร ภายในองค์กรงานจึงจะประสบผลสำเร็จ ฉะนั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้นๆ ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาด ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้นๆ

๒.๒) ลักษณะงานในองค์กร มีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้างๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตาม ลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้น ผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้เรียนรู้งานนั้นก่อนทำงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

๒.๓) งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงเสมอ การเปลี่ยนแปลง นี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือการ เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่างๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้ บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

๒.๔) บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อ ทำงานไปนานๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้น องค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้ว ปลดปล่อยให้เด็กรุ่นใหม่มา จะต้องทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญให้รู้สิ่งใหม่ให้พอใจงานใหม่ ให้มีทักษะในการ ทำงานใหม่ๆ นั้นได้ การฝึกอบรมจึงมีลักษณะเป็นระบบ

๓) กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็น ระบบและมีแบบแผน สามารถสรุปขบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการ ฝึกอบรมได้ดังนี้

^{๑๐๒} พยอมน วังศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๗.

๓.๑) กำหนดหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis or Needs Assessments) ความจำเป็น หรือ Needs ในการฝึกอบรมและพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องบนพื้นฐาน ของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง นอกจากนั้น ยังพิจารณาถึงโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุงหรือสร้างโอกาสเพื่อความสำเร็จ โดยอาศัยโมเดลของขีดความสามารถ (Competency Model) โดยการกำหนดแนวทางฝึกอบรมและพัฒนา ^{๑๐๓} เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและช่วยแก้ปัญหาได้นั้น องค์กรจะต้องมีการสำรวจว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดจึงต้องมีการฝึกอบรม มีเครื่องชี้อะไรที่ต้องบ่งบอกว่าควรมีการฝึกอบรมในการหาความเป็นจริงนี้มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ^{๑๐๔} การเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถทำได้หลายวิธี เช่น โดยการศึกษาถึงวัตถุประสงค์ ขององค์การตลอดจนหน้าที่และลักษณะงานขององค์การโดยละเอียด การสอบถามผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ การสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน หรือผลการประเมินครั้งก่อน เป็นต้น ทั้งนี้ ความจำเป็นในการฝึกอบรมทำได้ใน ๓ ระดับ คือ

(๑) Organization Analysis เป็นการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น ทักษะความชำนาญของพนักงาน โครงสร้างขององค์การ ภารกิจของหน่วยงาน นโยบาย เป้าหมาย รวมทั้งแผนงานต่างๆ ขององค์การ

(๒) Task Analysis เป็นการวิเคราะห์ตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์การว่าในแต่ละหน่วยงานมีงานย่อยๆ อะไรบ้าง จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในด้านใดบ้าง เพื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

(๓) Person Analysis เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะของพนักงานแต่ละคน ว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร เพื่อที่จะช่วยแก้ไขอาจทำได้โดยการสังเกต การสัมภาษณ์หรือการใช้แบบสอบถาม

นอกเหนือจากวิธีการที่กล่าวมา การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจแบ่งตามความจำเป็นของพนักงาน ๒ ประเภท คือ

(๑) การหาความจำเป็นของพนักงานใหม่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแบบนี้สามารถได้โดยการวิเคราะห์งานที่พนักงานใหม่ต้องเข้ามาทำงาน โดยศึกษา รายละเอียดเกี่ยวกับงานนั้นๆ เพื่อกำหนดทักษะเฉพาะที่จะใช้กับงานโดยทั่วไป โดยจะหาข้อมูลได้จากการพิจารณาคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติของผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้น (Job Specification) วิธีการหาความจำเป็นแบบนี้เรียกว่า Task Analysis

(๒) การหาความจำเป็นของพนักงานประจำในปัจจุบันซึ่งเรียกว่า Performance Analysis โดยดูจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าพนักงานแต่ละคน

^{๑๐๓} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๖-๒๗๗.

^{๑๐๔} นิสดาร์ก เวชยานนท์, บทความทางวิชาการ HR, หน้า ๒๖.

มีปัญหาที่ควรจะได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง และกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อ
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๓.๒) การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Developing and Design Training Programs) เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์การและบุคลากรต้องการได้รับการแก้ไข หรือจูงใจให้ปรับปรุงผลงานก็จะต้องมีการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

(๑) ระยะแรกการกำหนดวัตถุประสงค์ของการอบรม การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากร การเลือกเทคนิคและวิธีการในการฝึกอบรม การกำหนดสถานที่ในการฝึกอบรมและอุปกรณ์การฝึกอบรม^{๑๐๕}

(๒) ระยะสอง การดำเนินการฝึกอบรม จะเป็นการดำเนินการในเรื่องของการจัดเตรียมความพร้อมในด้านสถานที่และพิธีการจัดการฝึกอบรมในแต่ละวัน ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์หลักสูตร งบประมาณประจำวัน และรายงานสรุปความก้าวหน้าในการฝึกอบรม

(๓) ระยะสาม การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ซึ่งต้องอาศัยการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมโดยหน่วยงานฝึกอบรม การนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติในหน่วยงานต้นสังกัด และการวัดผลทางธุรกิจในด้านผลลัพธ์โดยหน่วยงานวัดผลธุรกิจ

เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ขั้นตอนในการบริหารหลักสูตรนี้จำเป็นจะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการการดำเนินงาน เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และประสานงานในการฝึกอบรมจะเพิ่มหรือลดฝ่ายไหนขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินการ เลขานุการ เภรัญญิก พิธีกร ฝ่ายเอกสารและรับลงทะเบียน ฝ่ายจัดทำคำบรรยาย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายพยาบาล ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายปฏิคม ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายการบันเทิงและกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และฝ่ายประเมินผล

๓.๓) การดำเนินการอบรม

การดำเนินการอบรมนั้นเป็นขั้นตอนปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ ควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับแผนที่ได้ดำเนินการ เพื่อความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยเปิดรับสมัครผู้ที่สนใจ หรือคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสมเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม จัดการสถานที่และรายละเอียดการดำเนินงานให้เรียบร้อยและเริ่มดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในขั้นนี้คณะผู้จัดจะต้องมีการต้นตอต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนเวลา สถานที่ และวิทยากร ให้เป็นไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้การอบรมดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นที่สุด^{๑๐๖}

^{๑๐๕} ดนัย เทียนพุฒิ, กลยุทธ์การพัฒนาคน : สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพโปรแกรม : การจัดทำแบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คแบงค์, ๒๕๔๐), หน้า ๗๗-๗๘.

^{๑๐๖} ธีรยุทธพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ , (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ บริษัท ซีอีดี ยูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๕-๔๐.

๓.๔) การประเมินผลการติดตามผลการฝึกอบรม (Training Evaluation and Follow up) ดังต่อไปนี้^{๑๐๗}

- (๑) การประเมินการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นและทัศนคติอย่างไรต่อการฝึกอบรม เช่น ทัศนคติต่อวิทยากรหรือหัวข้อวิชา
 - (๒) การประเมินปฏิกิริยา เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นและทัศนคติอย่างไรต่อการฝึกอบรม เช่น ทัศนคติต่อวิทยากรหรือหัวข้อวิชา
 - (๓) การประเมินพฤติกรรม เพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่
 - (๔) การประเมินผลลัพธ์ เพื่อต้องการทราบว่า ผู้ผ่านการอบรมปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ และการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิมเป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่
- ประเด็นสำคัญเพื่อการพิจารณาในการฝึกอบรม ประกอบด้วย
- (๑) ประการที่หนึ่ง การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับทักษะ และความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความชำนาญในทักษะและความสามารถเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น
 - (๒) ประการที่สอง การฝึกอบรมเป็นการสร้างทักษะ ทัศนคติ และความรู้ให้แก่พนักงาน
 - (๓) ประการที่สาม การเรียนรู้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร เมื่อบุคคลได้รับการเพิ่มทักษะ ความรู้ และความสามารถ
 - (๔) ประการที่สี่ มุ่งเน้นการเพิ่มพูนทักษะ กล่าวคือ พฤติกรรมที่ได้รับจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเป้าหมายจากการฝึกอบรมนั้นคือ การเพิ่มพูนทักษะต่างๆ ให้แก่พนักงาน ยกตัวอย่างเช่น ทักษะในการเคลื่อนไหว ทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นอาทิ
 - (๕) ประการสุดท้าย แนวคิดสำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ผู้ได้รับการฝึกอบรมต้องถูกกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ ซึ่งการเรียนรู้และการฝึกอบรมต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้ได้รับการฝึกอบรมต้องนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติ และสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมจะต้องเป็นสิ่งที่มีความหมาย สามารถนำไปปรับใช้ได้ ส่วนทางด้านของสื่อที่ใช้ในการฝึกต้องสามารถสื่อสารได้ดี และสิ่งที่เรียนรู้ในการฝึกอบรมต้องนำไปสู่การปฏิบัติ

^{๑๐๗} พยอ ม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ , พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย, ๒๕๔๔), หน้า ๗๒-๗๓.

๔) ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้น สามารถแยกได้หลายประเภท ตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและระยะเวลาในการสอบ แต่ที่หน้าสังเกตก็คือ การฝึกอบรมก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความชำนาญ การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็มุ่งผลที่ผู้รับการอบรม เราสามารถแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม ดังต่อไปนี้^{๑๐๘}

- ๔.๑) การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Induction or Orientation)
- ๔.๒) การฝึกอบรมโดยการทำงาน (on the Job Training)
- ๔.๓) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training)
- ๔.๔) การฝึกช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
- ๔.๕) การฝึกงาน (Internship Training)
- ๔.๖) การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program)

๕) วิธีการฝึกอบรม

ความสำเร็จในการฝึกอบรมจึงขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ถ่ายทอด และการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตื่นตัว มีความพร้อม และเต็มใจที่จะได้รับการฝึกฝนซึ่งปัจจุบันวิธีการใช้ในการฝึกอบรมนั้นอยู่หลายวิธี ที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้^{๑๐๙}

- ๕.๑) การบรรยาย (Lecture)
- ๕.๒) การประชุม (Conference)
- ๕.๓) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
- ๕.๔) การใช้กรณีศึกษา (Case Study)
- ๕.๕) การสาธิต (Demonstration)
- ๕.๖) การสัมมนา (Seminar)
- ๕.๗) การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the Job Training)

๖) ขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรม^{๑๑๐}

๖.๑) การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการฝึกอบรม ในขั้นนี้ก็คือการตรวจสอบและพิจารณา ให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการการฝึกอบรมและการพิจารณากำหนดมาตรฐานผลงานที่ต้องการนี้เอง ก็จะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม

๖.๒) เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรมให้ทราบชัดดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่างๆ ที่พึงจะต้องได้จากการฝึกอบรม ซึ่งดำเนินการจัดการฝึกอบรมต่อไปไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาวิชาตลอดจนวิธีใช้อบรมก็จะกระทำโดยยึดถือตามเป้าหมายดังกล่าวนี้

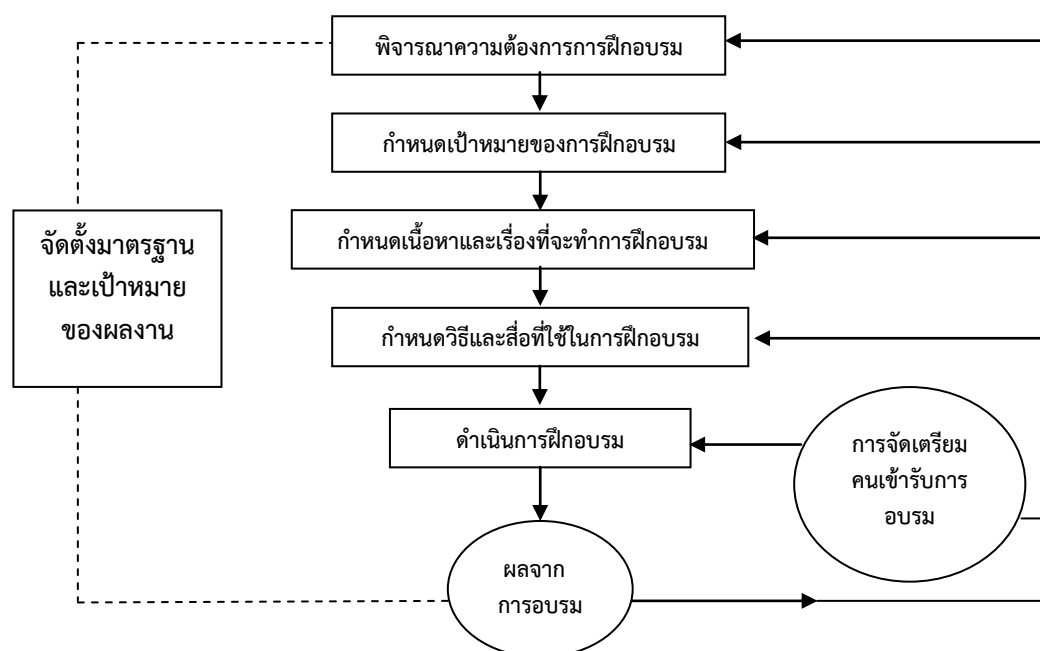
^{๑๐๘} เสนาะ ตีเยว้, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๙๙-๑๐๑.

^{๑๐๙} ญัฐพันธ์ เขจรนันท, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๕-๕๘.

^{๑๑๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๗๖-๒๗๗.

๖.๓) การกำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม หมายถึง การพิจารณาว่าเพื่อที่จะเสริมความรู้ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้น จะต้องมีการอบรมเรื่องอะไรบ้าง รวมตลอดถึงการพิจารณาส่วนประกอบของเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม ซึ่งถ้ากล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ การจัดหลักสูตร และหัวข้อเรื่องที่จะอบรมนั่นเอง

๖.๔) การกำหนดวิธีที่จะใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่เหมาะสม ในที่นี้ก็คือ การพิจารณาต่อไปว่า เรื่องที่จะอบรมดังกล่าว ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและได้ผลดีนั้น ควรจะใช้วิธีการอบรมแบบใดจึงจะได้ผลดีที่สุด และเหมาะสมกับบุคคลที่จะอบรมและเรื่องที่ต้องการอบรม นอกจากนี้ ก็ต้องพิจารณาถึงสื่อหรือเครื่องมือ (Media) ที่จะใช้อบรมด้วยว่า วิธีการเสนอข้อมูลและความรู้ต่างๆ ควรจะใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือชนิดไหนจึงจะดีที่สุด ที่จะช่วยให้เกิดการรับรู้และเข้าใจได้ง่าย ดังนั้น เราสามารถแสดงขั้นตอนของการดำเนินการดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ ขั้นตอนการของการฝึกอบรม

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๗๖.

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการฝึกอบรมเนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

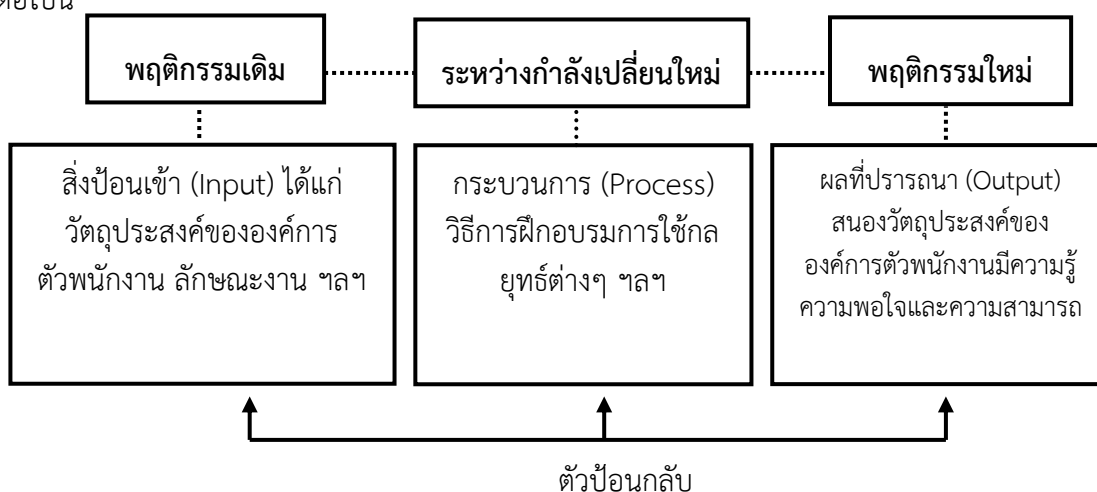
๑. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์การกำหนดไว้ก็คือบุคคลในองค์การ ถ้าพึ่งเพียงผู้บริหารยังไม่ สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้จำเป็นต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลภายในองค์การ งานจึงจะประสบความสำเร็จ ฉะนั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้นๆ ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้นๆ

๒. ลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้างๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์การ ฉะนั้น ผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

๓. งานในองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาทิ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่างๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคคลในองค์การสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

๔. บุคคลในองค์การ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อทำงานไปนานๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้น องค์การจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจิตใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้วปล่อยให้ได้กรุ่นหลังทำงานจะต้องทำให้คนในองค์การเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินการพัฒนา

ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญ ให้รู้สิ่งใหม่ ให้พอใจงานใหม่ ให้มีทักษะในการทำงานใหม่ๆ นั้นได้ การฝึกอบรมจึงมีลักษณะเป็นระบบดังรูปต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๓

การฝึกอบรมมีลักษณะเป็นระบบ

ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๗๗.

จากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการจัดการในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน และเป็นกระบวนการที่ทำให้คนเรียนรู้ และมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการฝึกอบรมคือทำให้ผลผลิตสูงขึ้น มีทัศนคติที่ดีขึ้น และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๖.๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Study)

การศึกษาที่จุดเน้นที่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษา ก็เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์การกับเป็นการพัฒนาเรื่องอาชีพ กล่าวคือ เลื่อนเป็นหัวหน้างาน การให้การศึกษาด้านทัศนคติที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์และการบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับโครงการการศึกษาบุคคล เนื่องจากการให้การศึกษาเรื่องใหม่จึงเป็นความจำเป็นเพื่อที่จะสามารถปรับตัวทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้^{๑๑๑}

สิ่งที่ควรคำนึงในเรื่องของการศึกษาก็คือการศึกษาเป็นเรื่องของการลงทุน ซึ่งผลที่จะได้รับจะปรากฏขึ้นในระยะยาว นอกจากนี้ การประเมินผลกระทำได้โดยเปรียบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ ดังนี้

๑) การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ ความสามารถ และทักษะของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ด้วยการศึกษา มีการวิจัยที่เป็นที่ประจักษ์ชัดว่าการลงทุนด้านการศึกษามีผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมาก เช่น สหรัฐอเมริกา เยอรมนี และญี่ปุ่น มีการลงทุนทางการศึกษามาก ทำให้ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายเอาแบบอย่าง จะเห็นว่าการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงน่าจะมีความเหมาะสม และสมควรได้รับการดำเนินการศึกษาลักษณะนี้ไปพร้อมๆ กับการศึกษาที่จัดอยู่ในสถานศึกษา

๒) การศึกษาเป็นการลงทุนและการบริโภค การศึกษาในทัศนะของนักเศรษฐศาสตร์ จะต้องคำนึงถึงผลได้ คือสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุนทางด้านการศึกษาๆ การศึกษาคือการบริโภคซึ่งสามารถแยกทฤษฎีทั้ง ๒ ออกได้ ดังนี้

๒.๑) การศึกษาเป็นการลงทุน ตามแนวคิดในปัจจุบันถือว่ารายจ่ายเพื่อการศึกษาเป็นการจ่ายลงทุนเพื่อเพิ่มพูนผลผลิตในอนาคต บทบาทของการศึกษานั้นจะอยู่ในรูปของทักษะที่แฝงในตัวมนุษย์ที่เราถือว่าเป็นทุนมนุษย์ ไม่จำเป็นต้องบำรุงรักษาและปรับปรุงทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของมนุษย์ถือได้ว่าเป็นการลงทุนในมนุษย์

๒.๒) การศึกษาเป็นการบริโภค การศึกษาเพื่ออรรถประโยชน์และการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต กล่าวคือ การศึกษาที่มีจุดประสงค์เพื่อการเสริมสร้างเกียรติ ศักดิ์ศรี ความเป็นผู้นำในสังคมแก่บุคลากร

๓) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างเป็นระบบ การศึกษาของบุคคลในองค์การจะต้องยึดถือจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทำให้พฤติกรรมของบุคคลในองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

๔) ความจำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้มีการศึกษา เหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องจัดให้มีการศึกษาแก่บุคลากรเนื่องมาจากสาเหตุ ๔ ประการ คือ

^{๑๑๑} เซาว์ โรจนแสง, แนวคิด การวางแผน และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๕๕-๗๒.

- ๔.๑) สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่ทำงานได้ทันที ไม่มีสถานศึกษาใดๆ ที่สามารถผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีจบการศึกษาออกมาแล้ว เมื่อเข้าสู่องค์การ
- ๔.๒) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในสภาพปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงโดยกระบวนการศึกษา
- ๔.๓) ความต้องการความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ สามารถที่จะพัฒนาตนเอง สามารถที่จะเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน
- ๔.๔) การได้ประสบการณ์ตรงตามความต้องการ ประสบการณ์ตรงต่อการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของบุคคล
- ๕) หลักการจัดการศึกษา เมื่อเหตุผลและความจำเป็นในการจัดการให้มีการศึกษาแห่งบุคลากร การจัดการศึกษาควรจะต้องยึดหลักดังต่อไปนี้
- ๕.๑) การศึกษาตามความประสงค์ของบุคลากร เมื่อบุคลากรและผู้ปฏิบัติงานเข้ามา เป็นสมาชิกขององค์การบุคลากรย่อมต้องมีความต้องการที่จะได้รับโอกาสการพัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานของตนให้สูงขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนมากขึ้น องค์การจึงจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนบุคคลให้ได้รับโอกาสการพัฒนาตัวเอง การจัดการศึกษาตามความต้องการของบุคลากรอีกประการหนึ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญต่อการศึกษากลุ่มสนใจต่างๆ กล่าวคือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานอาจมีความต้องการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- ๕.๒) การศึกษาตามความประสงค์ขององค์การ ด้วยเหตุที่ว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบไม่สามารถผลิตบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที องค์การจึงต้องมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อภารกิจขององค์การได้ เมื่อสำเร็จแล้วจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้าปฏิบัติงานประจำในองค์การ เป็นต้น
- อย่างไรก็ตาม รูปแบบของการจัดการศึกษาตามประสงค์ขององค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ลักษณะ คือ
- (๑) การศึกษาก่อนปฏิบัติงาน เป็นการให้การศึกษาแก่บุคลากรก่อนเข้าประจำการ
 - (๒) การศึกษาระหว่างประจำการ เป็นการศึกษาสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่นั้นอยู่แล้วเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
 - (๓) การศึกษาก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การศึกษาก่อนการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง
- ๖) ระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาของประเทศไทยในอดีตเป็นการจัดการศึกษาที่มีศูนย์กลางอยู่ที่วัด บ้าน และวัง โดยการศึกษาที่วัดนั้นจะมีพระเป็นผู้สอนเพื่อให้สามารถอ่านเขียนภาษาไทยได้ และยังมีการสอนศีลธรรมตามหลักของศาสนาเพื่อให้ลูกศิษย์ประพฤติดี ประพฤติชอบ การศึกษาที่บ้านเป็นการศึกษาแบบไม่มีแบบแผน บิดามารดาเป็นผู้อบรมสั่งสอนตามโอกาสเพื่อให้รู้ภาษาของตน และสามารถสื่อสารกับผู้อื่นด้วยภาษาพูดให้เป็นที่ยอมรับกันได้

ส่วนการศึกษาในวังนั้น เป็นการเรียนกับนักปราชญ์หลวงผู้รับราชการอยู่ในราชสำนัก และเป็นผู้รู้ในด้านต่าง ๆ ที่สามารถถ่ายทอดไปยังบรรดาลูกศิษย์ที่เป็นเจ้านายและบุตรหลานข้าราชการ ต่อมาได้มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และได้มีการปฏิรูปการศึกษาไทยให้เป็นแบบสากล โดยระบบการศึกษาของไทยในปัจจุบันได้กำหนดไว้ ๓ รูปแบบ

๖.๑) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่มีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นการจัดการ

เรียนการสอนภายในโรงเรียน หรือสถานศึกษาเป็นหลัก มีรูปแบบการจัดสถานศึกษา การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา ที่ต่างไปจากวิถีชีวิตที่เป็นจริงในชีวิตประจำวันในสังคมและชุมชน กลุ่มเป้าหมายเป็นเด็กและเยาวชน มีการกำหนดวัยของผู้เรียนไว้อย่างชัดเจน มีโครงสร้างของระบบที่แน่นอนเป็นไปตามลำดับขั้น

๖.๒) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีลักษณะที่สำคัญคือ ผู้เรียนไม่มี

กำหนดกฎเกณฑ์อายุเหมือนกับการศึกษาในระบบโรงเรียน ผู้สอนเป็นครูผู้สอนที่มีความรู้ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในวิชาที่เรียนโดยตรง หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์จากการประกอบอาชีพของตนมาเป็นวิทยากรและอาสาสมัคร หลักสูตรและเนื้อหาวิชา ยืดหยุ่นได้มาก เนื้อหาสามารถปรับตามท้องถิ่นและความสนใจของผู้เรียน จะมีภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ รูปแบบการจัด เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์ของผู้จัดและผู้เข้ารับการศึกษ การเรียนการสอน แตกต่างกันไปและตามความเหมาะสม โดยอาจจัดในรูปแบบพบปะสนทนา การสาธิต การฝึกอบรม การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ สื่อมวลชน การศึกษาทางไกล เป็นต้น

๖.๓) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่มีลักษณะที่สำคัญ คือ การศึกษา

ตามอัธยาศัยมีรูปแบบที่ไม่เป็นรูปแบบที่อธิบายที่ชัดเจน ไม่สามารถจับต้องหรือมองเห็นเหมือนการศึกษาในระบบที่มีโรงเรียนเป็นตัวแทนระบบ เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมและสังคมที่หลากหลาย สถานการณ์ จึงมีหลายวัตถุประสงค์และไม่จำเป็นต้องศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระบบอื่นๆ บุคคลสามารถใช้การศึกษาตามอัธยาศัยในระหว่างการเรียนรู้ในระบบพร้อมๆ กันด้วย เป็นการศึกษาที่มีหลากหลายรูปแบบ และใช้วิธีการที่ไม่เป็นทางการต่างๆ ได้ไม่จำกัด

๗) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจากภายนอกองค์การ

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย แต่เนื่องจากการเข้าสู่ตำแหน่งของบุคคลได้อาศัยหลักเกณฑ์ของระดับการศึกษาในระบบเป็นปัจจัยในระบบเป็นปัจจัยในการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และโอกาสก้าวหน้าในโครงสร้างของตำแหน่งนั้นๆ การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาจากภายนอกองค์การที่จัดเป็นระบบสามารถดำเนินการได้ด้วยการให้ศึกษาต่อ โดยไม่มีผลกระทบต่องานประจำ ให้ศึกษาต่อเต็มเวลา ไม่ศึกษาต่อบางเวลา ให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

(๘) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจากภายนอกองค์การ ความจำเป็นของ

การใช้กำลังคนเพื่อดำเนินธุรกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายอาจต้องการบุคลากรที่มีทักษะ มีความรู้ ความสามารถเฉพาะเจาะจง ซึ่งไม่อาจพึ่งพาการศึกษาจากภายนอกได้ องค์การจึงจำเป็นต้องจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรขึ้นใช้เอง และในขณะเดียวกันองค์การบางลักษณะ นอกจากจะผลิตบุคลากรไว้ใช้เองแล้วยังสามารถผลิตผู้ชำนาญการและเชี่ยวชาญตามที่ตนเองถนัด และมีความสามารถให้กับองค์การอื่นๆ ได้ด้วย องค์การเพื่อจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคลภายใน

องค์การประกอบด้วยโครงสร้าง รูปแบบ และวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป คือ โครงสร้างองค์การที่จำเป็นต้องผลิตบุคลากรที่ต้องใช้เอง ฝ่ายจัดบริการการศึกษา มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในองค์การโดยทำหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในองค์การ กำหนดแผนการและวิธีการในการพัฒนา รวมทั้งหน้าที่ในการประเมินโครงการพัฒนาบุคลากรในองค์การด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน และวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนรอบคอบ และตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ

๒.๒.๖.๓ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา (Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยพัฒนาตนเองในงาน^{๑๑๒} หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่รับผิดชอบอื่นๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่/ฝ่ายการพนักงานได้ทำการสอน (Coaching) การแนะนำงาน และการเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน การหมุนเวียนงาน ให้พนักงานได้รับความรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น สำหรับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาองค์ประกอบต่างๆขององค์การที่มีส่วนในการกำหนดภาระบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบมีหลายด้าน ดังนี้^{๑๑๓}

๑) การพัฒนาตนเอง (Self Development)

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเสริมสร้างตนเองให้บรรลุจุดหมายชีวิต โดยไม่เบียดเบียนสิทธิของผู้อื่น ด้วยการเสริมสร้างและพัฒนาชีวิต และการงานของตนให้สูงขึ้น มีคุณประโยชน์และมีความสุข ซึ่งการพัฒนาตนเองมีจุดหมายที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- สามารถพึ่งตนเองได้
- ประสบความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน
- สามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคม

เมื่อพิจารณาถึงขั้นในการพัฒนาตนเองพบว่า มีขั้นตอนที่สำคัญ ๒ ส่วน คือ การสำรวจตนเอง ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้^{๑๑๔}

(๑) การสำรวจตนเอง เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่เราต้องการ ประเด็นสำคัญที่ทุกคนควรรู้เกี่ยวกับตนเอง ได้แก่

(๑.๑) พื้นฐานดั้งเดิม ตัวอย่างเช่น ประวัติ ชื่อ นามสกุล สถานที่เกิด สิ่งแวดล้อม ในวัยเด็ก ผู้ที่เคยเลี้ยง เล่น สอน บ่นด่าใจ บุคลิกลักษณะของบิดามารดา และญาติ เหตุการณ์ ที่มีอิทธิพลที่ฝังใจ หนังสือ แนวความคิด รูปภาพและสถานที่ที่ชอบและประทับใจมาก ความคิด ภาพหรือสิ่งต่างๆ ที่มีอำนาจเหนือจิตใจตน สิ่งของ เหตุการณ์ เรื่องราวต่างๆ ที่ตนพูดถึงบ่อยๆ

^{๑๑๒} เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, วิธีการและเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๕๑๔-๕๑๕.

^{๑๑๓} สุจิตรา ธนันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐๓-๑๐๔.

^{๑๑๔} เชาว์ โจนแสง, แนวคิด การวางแผนและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๖๖.

(๑.๒) จุดอ่อนตน นิสัยที่ไม่พึงประสงค์ สิ่งที่ไม่ได้ สิ่งที่ทำให้ตนรู้สึกถูกลดทอน สิ่งที่ไม่อยากพูดถึง สิ่งที่ไม่อยากฟัง ไม่อยากเห็น สิ่งที่ทำให้คนอื่นแสดงปฏิกิริยาอันไม่พึงประสงค์

(๑.๓) จุดเด่นของตนเอง นิสัยอันดีงาม สิ่งที่ได้ดีที่สุดในสิ่งที่ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง สิ่งที่ทำได้ดี แต่คนอื่นทำไม่ได้ สิ่งที่ชอบที่สุด สิ่งที่ต้องการมากที่สุด

(๒) การวิเคราะห์ตนเอง เป็นการมองตนเองให้ลึกลงไปรายละเอียด การวิเคราะห์ตนเองมักจะใช้แนวคิด Johari Window ที่นำเสนอโดยนักวิชาการ ๒ คน คือ Joseph Luff Harry Ingram แนวคิด Johari Window จะมีการแบ่งหน้าต่างออกเป็น ๔ บาน ดังนี้

(๒.๑) พฤติกรรมเปิดเผย (Open Area) เป็นพฤติกรรมที่ตัวเองรู้ว่า ตัวเองเป็นอย่างไร และคนอื่นรู้ด้วยเช่นกันว่าคนๆ นั้นมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น พฤติกรรมชอบช่วยเหลือผู้อื่น

(๒.๒) พฤติกรรมบอด (Blind Sport) เป็นพฤติกรรมที่คนๆ นั้นมีพฤติกรรมอย่างไร แต่ตัวเองไม่รู้ตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น พูดไม่ชัด พูดมาก

(๒.๓) พฤติกรรมซ่อนเร้น ปิดบัง (Hidden Area) เป็นพฤติกรรมที่ตัวเองรู้ว่า ตัวเองเป็นอย่างไร แต่คนอื่นไม่รู้ว่าคคนๆ นั้นมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น มีจิตใจใจฉฉฉฉฉฉ

(๒.๔) พฤติกรรมมืด (Unknown Area) เป็นพฤติกรรมที่ตัวเองและคนอื่นก็ไม่รู้ว่าคคนๆ นั้นมีพฤติกรรมอย่างไร

ตามแนวคิดของ Johari Window การที่คนจะพัฒนาตนเองได้นั้น จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองให้มากที่สุด โดยค้นหาตัวเองและเปิดเผยตัวเอง (Openness) เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง เพื่อให้ผู้อื่นได้มีโอกาสบอกให้ตัวเขาได้ทราบว่าเขาเป็นอย่างไร มีจุดดี และจุดที่ต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่ตัวเองยังไม่ได้ ในการนี้เขาจำเป็นต้องยอมรับ (Feedback) จากผู้อื่นแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่เป็นที่ประทับใจ (Negative Feedback) ก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ที่จะพัฒนาได้นั้นต้องประกอบด้วยหลายๆ ลักษณะ ดังนี้

(๑) ประเภทของบุคคล หรือลักษณะของบุคคลแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของมนุษย์ ด้วยสาเหตุนี้องค์กร หรือบรรดาบริษัททั้งหลายจำเป็นต้องแสวงหาบุคคล ที่คิดว่าจะมีแววที่จะพัฒนาตนเองได้ ดังที่พัฒนาได้จะประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ

(๑.๑) รู้จักยอมรับ ในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นหรือของผู้ร่วมงาน ด้วยกันตามสภาพที่แท้จริง ไม่เอาเกณฑ์ของตนเองไม่วัดไม่ว่าจะเป็นวิชาการหรือส่วนตัว ถ้าไม่ยอมรับ จะต้องเป็นการยอมรับด้วยเหตุผล และการแสดงออกที่เหมาะสม ไม่กระทบกระเทือนกันโดยไม่จำเป็น

(๑.๒) รู้จักยืดหยุ่น ทั้งในทัศนะและวิธีการทำงานยอมรับด้านกลยุทธ์มีการปรับตัวเข้าหากัน เพื่อให้เกิดความกลมกลืน รู้เขารู้เรา รู้ความพอดีที่ปฏิบัติต่อกัน แต่ไม่ควรยืดหยุ่นโดยขาด ๕ หลักการ ปล่อยให้ไหลไปตามกระแสความคิดของคนอื่นที่ขาดเหตุผล จะต้องมหลักในการยึดหยุ่น

(๑.๓) รู้จักยืดหยัด ในทัศนะและวิธีการหรือกลยุทธ์ในการทำงานที่เชื่อมั่นด้วยหลักและเหตุผลที่ถูกต้อง ทั้งนี้ ต้องหาวิธีการแสดงความคิดเห็นให้เหมาะสมในลักษณะที่แน่วแน่

ในหลักการ แต่นั่นมวลในวิธีการ แต่ในกรณีที่ต้องแสดงความรุนแรงตามความจำเป็นก็จะต้องแสดงแต่จะทำให้ด้วยความชัดเจนในสิ่งที่ไม่ควรทำโดยอารมณ์โดยไม่มีเหตุผล

(๑.๔) รู้จักยั้งยั้ง จะต้องรู้จักสร้างอภัยภัยไมตรีเข้าหากัน มีอารมณ์ขัน

ไม่เคร่งเครียดกับงาน จะเป็นยุทธวิธีในการทำงานร่วมกัน จงพยายามฝึกหัดตนเองให้เป็นคนยิ้มได้เสมอ จะช่วยให้เกิดความอดทน สามารถควบคุมอารมณ์ได้

๒) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาสายอาชีพ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีพนักงานที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ตามที่ต้องการ ซึ่งการพัฒนาสายอาชีพจะเป็นแนวทางที่พนักงานจะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อให้มีโอกาสในการเติบโตและเจริญก้าวหน้า ตามเส้นทางงานอาชีพที่องค์การที่กำหนดไว้^{๑๑๕} การพัฒนาสายอาชีพจะประกอบไปด้วยแนวคิดที่สำคัญ ๒ ประการ ด้วยกัน คือ^{๑๑๖}

๒.๑) ประการแรก แนวคิดการจัดการสายอาชีพของพนักงาน (Career Management) ซึ่งเป็นระบบหรือกระบวนการที่องค์การได้จัดเตรียมและดำเนินการ เพื่อดำรงรักษาพัฒนา และใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๒.๒) ประการที่สอง การวางแผนอาชีพของพนักงาน (Career Management) เป็นอาชีพของพนักงานที่กำหนดขึ้นจากสิ่งทีพนักงานอยากจะเป็นหรืออยากจะทำในอนาคต ซึ่งจะมีทั้งแผนในระยะยาว และแผนระยะสั้น

การพัฒนาสายงานอาชีพ เป็นหน้าที่ของทั้งฝ่ายขององค์การและฝ่ายพนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายอาชีพของตนด้วย โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ตนเองก้าวหน้าไปในสายงานอาชีพ พัฒนาสายงานอาชีพ จะเน้นโอกาสในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการขององค์การให้สอดคล้องกัน โดยองค์การจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงานและการจัดการสายงานของบุคลากร โดยอาศัยแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้วมาเป็นแนวทางการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกันกับการพัฒนาบุคคล เพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงานในระยะยาวและมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ คือ การพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้องจัดทำเป็นกระบวนการไม่ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ก็ตาม บุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุกๆ ขั้นตอนตลอดชีวิตการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์การก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสายงานของตนเอง จะเห็นได้ว่า การพัฒนาสายงานอาชีพ จึงเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมายร่วมกันของทั้งองค์การและบุคลากร

^{๑๑๕} สุจิตรา จันทนา, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๓๙), หน้า ๒๑๙.

^{๑๑๖} อาภาภรณ์ ภูววิทยาพันธ์, Career Development in Practice, (กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๓๗.

๓) การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Team Development)^(๑๑๗)

การสร้างทีม หมายถึง กระบวนการพัฒนาที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการสร้างทีมจะช่วยให้พนักงานเพิ่มพูนทักษะการจัดการกับปัญหา พัฒนาการสื่อสาร และยอมรับซึ่งกันและกัน และเป็นการใช้ปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมกลุ่มต่อสมาชิกของทีม ให้เกิดการเพิ่มพูนความเชื่อมั่นและเปิดเผย

ทีมงาน คือ การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมงานกันในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใด ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้มาร่วมปฏิบัติงานจะต้องรับรู้และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ มีการแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบและรับทราบข้อตกลงต่างๆ ของกลุ่มอย่างชัดเจน การทำงานของทีมจะต้องเป็นไปในระบบเปิด (Open System) และมีการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพในระหว่างที่ปฏิบัติงาน ส่วนพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญต่างๆ ดังนี้

- มีการสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ พูดจากันชัดเจน
- มีการประสานงาน
- มีการตรวจสอบการทำงานของกันและกัน มีการบอกกล่าวกัน จะต้องยอมรับการที่คนอื่นให้ Feedback เพื่อเราจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข
- สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การเพิ่มประสิทธิภาพของทีมสามารถทำได้หลายวิธี เช่น มีการแบ่งแยกบทบาทของสมาชิกให้ชัดเจนว่าแต่ละคนมีหน้าที่อะไร โดยต้องให้ทุกหน้าที่นั้นส่งเสริมซึ่งกันและกัน อาจจัดให้มีการจูงใจให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานร่วมกันได้ หรืออาจใช้วิธีการแยกขนาดของกลุ่มให้เล็กลง เพื่อประสิทธิภาพของงาน ขนาดของทีมที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับขนาดภารกิจของทีม รวมทั้งการจัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก นอกจากนั้นแล้ว การพัฒนาการทำงานเป็นทีม จึงพิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ช่วยให้ทีมสามารถแข่งขันกับทีมอื่นๆ ได้ซึ่งประกอบไปด้วยหลักการที่สำคัญ ดังนี้

- สมาชิกแต่ละคนต้องรู้เป้าหมายของการทำงานแข่งขันกันเป็นทีมว่า ต้องการอะไร

- สมาชิกทุกคนต้องมีความต้องการที่บรรลุเป้าหมายนั้นด้วย
- สมาชิกทุกคนต้องมีความสามารถที่จะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน
- สมาชิกทุกคนต้องทำหน้าที่ของตนและมีความรับผิดชอบ
- สมาชิกทุกคนต้องพร้อมและกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ของตน
- มีการทำงานที่สัมพันธ์กันเป็นทีม ทำงานร่วมกันได้

ทั้งนี้ เงื่อนไขสำคัญที่จะก่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องพิจารณา

รายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้ กล่าวคือ สมาชิกทุกคนต้องมีความรับผิดชอบและความผูกพันทางจิตใจกับเป้าหมายของทีม สมาชิกทุกคนจะต้องสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในทีม มิใช่

^(๑๑๗) Tram Building and Team Development, อ้างถึงใน สุภาวดี นพจุจินดา, “องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” , วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต , (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓).

สนใจแต่เฉพาะงานของทีมเพียงอย่างเดียว ทีมจะต้องมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดระหว่างสมาชิก และ ทีมจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อเสนอให้ทีมทราบถึงผลการทำงาน

๔) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

การพัฒนาองค์การ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการปรับปรุงสุขภาพขององค์การให้แข็งแรงสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่ต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์การ และการพัฒนาองค์การและพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์การเสียก่อน เมื่อคนในองค์การเปลี่ยนแปลงความคิดแล้ว ย่อมจะส่งเสริมเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงานและปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี การพัฒนาองค์การประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญต่างๆ ดังนี้^{๑๑๘}

๔.๑) การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์การประสบอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การ และดำเนินการแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การ ซึ่งมักจัดตั้งเป็นทีมงานพัฒนาองค์การให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์การในอนาคต

๔.๒) การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนพัฒนาองค์การ (Establish OD Strategy and Implementation Plan) ในขั้นตอนนี้ทีมงานพัฒนาองค์การจะนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การมากำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ และร่างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์การ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การและสร้างผลงานที่สำเร็จให้เป็นรูปธรรม

๔.๓) การดำเนินงานพัฒนาองค์การ (Organization Development Intervention) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ โดยผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การจะจำแนกแผนการพัฒนาองค์การไปปฏิบัติโดยการวางแผน ปฏิบัติงาน จัดทำตารางกิจกรรม การกำหนดตารางเวลา และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดและเตรียมรับมือมาก่อน ดังนั้น ผู้ทำการพัฒนาองค์การจะต้องเปิดใจ ตื่นตัวและเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา

๔.๔) การประเมินผลการพัฒนาองค์การ (Organization Evaluation) เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่ช่วยในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์การที่ช่วยในการติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินการพัฒนาองค์การว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกัน ก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงาน

^{๑๑๘} สุจิตรา ธนารักษ์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๐๘-๑๑๕.

พัฒนาองค์กร โดยทีมงานจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนา
องค์กรขึ้นในอนาคต

ตารางที่ ๒.๘ สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
รัชฎา อสิสนธิสกุล, (๒๕๕๐, หน้า ๓๙)	จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกที่เกิดขึ้นไม่ว่า จะเป็นภาครัฐกิจ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานราชการได้เริ่มให้ ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น
สุรพงษ์ มาลี, (๒๕๔๙, หน้า ๑๑-๑๓)	ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่ นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และเป็นตัวชี้วัดชี้วัด ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
T. W. Schultz, (1971 : p. 36)	การศึกษาแบ่งเป็น ๕ ลักษณะ คือ ๑. สาธารณสุข สาธารณูปโภคและบริการ ๒. การฝึกอบรม ๓. การศึกษาในระบบ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และที่สูงกว่า ๔. การศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ได้รับจาก สถานที่ทำงาน ๕. การโยกย้ายของบุคคลหรือครอบครัวเพื่อแสวงหาโอกาสใน การทำงาน
ปรัชญา ชุมนานเสียว, (๒๕๔๙, หน้า ๗๑๐)	การฝึกอบรมแบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ ๑. แบบทั่วไป (General Training) ๒. แบบเฉพาะ (Specific Training)
G.S. Becker, (1994, pp. 15-25)	การพัฒนาแบ่งเป็น ๔ ลักษณะ คือ ๑. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ๒. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ๓. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ๔. การพัฒนาองค์กร (Organization)

๒.๓ พุทธบูรณาการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ส่วนใหญ่จะใช้หลักการวิเคราะห์ ทำข้อเสนอการพัฒนา สร้างโปรแกรมการพัฒนา การลงมือปฏิบัติการ การประเมินผลการพัฒนา ซึ่งจะคล้ายคลึงกับกระบวนการฝึกอบรม ศึกษา พัฒนา^{๑๑๙} กล่าวคือ จะมีการวิเคราะห์หาความ ในการฝึกอบรม การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาสื่อการสอน การดำเนินการตามแผน และการ ประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งความแตกต่างระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับ กระบวนการฝึกอบรมจะต่างกันที่ขอบเขตของกิจกรรมทั้งสอง โดยที่การฝึกอบรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธบูรณาการสามารถใช้หลัก “อริยสัจ ๔” ซึ่งค่อนข้างมีความสมบูรณ์ครบถ้วนอยู่ในตัว เช่น การวิเคราะห์หาความจำเป็นนั้นมีความชัดเจนว่า เป็นเรื่องของลำดับ “ทุกข์” และมี “สมุทัย” เป็นสาเหตุ ส่วน “นิโรธ” คือ เป้าหมายที่ต้องการ (อย่างไรก็ตาม เราสามารถแบ่งซอยเป้าหมายออกเป็นระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูงได้ เช่น ใช้หลัก ไตรสิกขา เริ่มจาก ๑. ศีล ๒. สมาธิ และ ๓. ปัญญา) สำหรับขั้นตอนการออกแบบหลักสูตร และการ พัฒนาสื่อการสอน คงต้องใช้เทคนิคของการฝึกอบรมมาช่วย เพียงแต่ตีความผลงานที่องค์การต้องการ ให้อยู่ในแนวพระพุทธศาสนา

สำหรับรูปแบบการพัฒนามนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา จะมีกระบวนการพัฒนาจะ เริ่มต้นจากปัจจัยสองปัจจัย คือ เป้าหมายของการพัฒนาและกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนา ซึ่งจะเป็นการ กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม สำหรับเป้าหมายในการพัฒนาสามประการไว้ข้างต้นแล้ว (ศีล สมาธิ และปัญญา) ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ได้รับการพัฒนานั้นอาจแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ใหญ่ตาม บทบาทหน้าที่ในองค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ระดับ ปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยทั้งสองอย่างนี้จะต้องปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เช่น หากเป็นกลุ่มเป้าหมายในระดับ ผู้บริหารและองค์กร ระดับการพัฒนาที่การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีศีลธรรมในการบริหาร ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารกลุ่มนี้มีภูมิธรรมหรือภูมิหลังเกี่ยวกับพุทธธรรมในระดับต้นๆ สมรรถนะที่ ต้องการก็จะกำหนดไว้ในระดับต้น (คือระดับศีลหรือสมาธิ) รูปแบบนี้จะกำหนดสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็น สามารถนำไปใช้กำหนดแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนา เนื้อหาหลักธรรม เทคนิค การสอน สื่อที่ใช้สอนและบทบาทหน้าที่ของอาจารย์/วิทยากรได้ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาประกอบด้วย^{๑๒๐}

๑. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธ จะผสมผสานระหว่างแนวทางของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักและแนวทางของพระพุทธเจ้า สำหรับการพัฒนาเพื่อการปรับปรุง ผลงาน เพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนาของกระแสหลักจะมีความ เหมาะสมในการพัฒนา (ซึ่งจะไม่กล่าวถึงในที่นี้เนื่องจากการพัฒนาในกระแสหลักมีแนวคิดทฤษฎีและ

^{๑๑๙} Leonard Nadler, *Developing Human Resources*, (San Francisco: Jossey-Bass Inc. Wiley, 1986).

^{๑๒๐} ภูวน ธรรมกิจจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรเชิงพุทธ,” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (สาขา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

แนวทางปฏิบัติอยู่แล้ว) สำหรับการพัฒนาตามหลักธรรมมรรคมีองค์ ๘ จะผสมผสานทั้งแนวของ กระแสหลักและแนวของพุทธธรรม เช่น การฝึกให้มีสมาธิภาวนา เมื่อมนุษย์โดยทั่วไปถูกอบรมเลี้ยงดู มีการกล่อมเกลாதาสังคม จนมีมีจิตภาวนาอย่างยาวนาน การบอกเล่าแต่เพียงว่าความคิดความเห็น ที่ตนมีอยู่เป็นมิจฉา และจะให้ปรับเปลี่ยนไปเลยนั้น เป็นสิ่งคาดหวังได้ยาก ดังนั้น จึงควรมีเทคนิค ใหม่มาช่วย ซึ่งในการพัฒนามนุษย์ตามกระแสหลักใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์มา สนับสนุน เช่น การใช้วิธีการที่จะทำให้คนมีการเรียนรู้ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีคิด เปลี่ยนกระบวน ทักษะ เปลี่ยนปรัชญาชีวิต ความเชื่อระดับฝังลึกได้ นั่นคือการเปลี่ยนจากมิจฉาภาวนาเป็นสมาธิภาวนา หรือหากใช้แนวทางพุทธ หลักธรรมที่เป็นประโยชน์ คือ กาลามสูตรหรือโยนิโสมนสิการ ซึ่งมีจุดเน้นที่ การพิจารณาถึงความคิดความเชื่อของตนว่าเป็นสมาธิภาวนาหรือมิจฉาภาวนา แนวทางในการพัฒนา ข้างต้นจึงกล่าวได้ว่าเป็นการผสมผสานทั้งเทคนิคของตะวันตกและของพุทธธรรมเข้าด้วยกัน

สำหรับแนวทางการพัฒนาตามหลักพุทธธรรม ซึ่งใช้มรรคมีองค์ ๘ หรือไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) เป็นแนวทางในการพัฒนาจะมี ๓ แนวทางสำคัญ^{๑๒๑} คือแนวทางของการใช้ “ศีล” นำการพัฒนา เป็นการใช้ศีลเป็นจุดเริ่มต้น เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ถูกพัฒนา แนวทางที่สองคือการใช้ “สมาธิ” เป็นจุดเน้นในการพัฒนา และแนวทางที่สามคือการใช้ “ปัญญา” เป็นแนวทางจุดเน้นในการพัฒนา ซึ่งแนวทางทั้งสามจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ลักษณะและความพร้อมของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้ที่ต้องการศึกษาปฏิบัติพัฒนาตนเองในแนวทางพุทธ เป็นผู้มีเป้าหมายในการพัฒนา เพื่อที่หลุดพ้นจากห้วงทุกข์ มีภูมิธรรมสูง ย่อมจะต้องใช้ปัญญาเป็นแนวทางในการพัฒนา เนื่องจากสอดคล้องทั้งเป้าหมายและความพร้อมของผู้ที่ต้องการพัฒนา แต่หากผู้ศึกษาปฏิบัติมี เป้าหมายในระดับโลกียธรรม ยังพอใจและมีความสุขกับการเวียนว่ายตายเกิด ต้องการความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน มีคุณธรรมศีลธรรม เป็นพลเมืองดี แนวทางการพัฒนานั้นอาจเป็นเพียงระดับศีล หรือระดับสมาธิก็เพียงพอ ความชัดเจนในปัจจัยสามประการนี้จะทำให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ การพัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวทางการพัฒนาที่กล่าวแล้วจะใช้กำหนดหลักสูตรการพัฒนา

๒. หลักสูตรการพัฒนา เป็นการกำหนดหลักสูตรเพื่อการพัฒนาจะประกอบด้วย การหา ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ ความจำเป็นของงาน และความจำเป็นของบุคคล การ กำหนดวัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาทักษะ ความรู้หรือทัศนคติ ค่านิยม วิสัยทัศน์ การกำหนด หลักสูตรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ระยะเวลาการจัดและดำเนินการฝึกอบรม และระยะเวลาใน การประเมินผลการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าการกำหนดหลักสูตรนั้นมีที่มาจากความจำเป็นในการ ฝึกอบรมหรือเป้าหมายในการฝึกอบรมที่องค์การ หรือตัวงานหรือปัจเจกบุคคลต้องการ ผนวกกับ วัตถุประสงค์เฉพาะด้านในการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องมี ซึ่งหากเป็นการพัฒนา แนวพุทธแล้ว ความจำเป็นดังกล่าวก็จะได้จากรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนว พระพุทธศาสนาเป็นตัวตั้ง หลังจากนั้น จึงกำหนดระยะเวลาและการดำเนินการฝึกอบรมรวมทั้งการ ประเมินผล กล่าวในเชิงการประยุกต์ใช้แล้วหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธจะมี เป้าหมายการพัฒนาและระดับความพร้อมของผู้เป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา หลังจากนั้น จึงกำหนดเนื้อหาหลักธรรมที่จำเป็นตาม

^{๑๒๑} ทวีวัฒน์ ปุณฺทริกวิวัฒน์, พุทธศาสนากับสังคมไทยปัจจุบัน , (กรุงเทพมหานคร: วิถีทัศน์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๑.

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา เช่น ผู้บริหารขององค์การอาจมีรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาที่ได้จากเป้าหมายขององค์การบวกกับเป้าหมายส่วนบุคคลผสมผสานกับความพร้อมของผู้เป็นกลุ่มเป้าหมาย จะกำหนดได้เป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหาร การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีหลักธรรมเรื่อง ทศพิธราชธรรมหรือพรหมวิหาร ๔ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธหรือวิทยากรก็จะมีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรเนื้อหาหลักธรรมรวมทั้งเทคนิคการสอนทั้งของตะวันตกและของพุทธที่สอดคล้องกับระบบการรับรู้และเรียนรู้ของผู้บริหาร การกำหนดหลักสูตรจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้ที่จะเป็นวิทยากรทั้งที่เป็นฆราวาสหรือพระภิกษุ ที่จะต้องเรียนรู้ในการออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาที่องค์การกำหนด รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เมื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาและหลักสูตรได้แล้ว เทคนิคการฝึกอบรมก็จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาต่อไป

๓. เทคนิคการฝึกอบรมพัฒนา จากองค์ความรู้ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักคือทฤษฎีทางจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ต่างๆ ที่พื้งนำมาพิจารณาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา ในทางพุทธศาสนาการใช้องค์ความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์น่าจะเปรียบเทียบได้กับการบัญญัติข้อปฏิบัติต่างๆ เช่น ศีล ๕ ในหลักการที่ว่าหากปฏิบัติเช่นนี้ จะได้ผลเช่นไร ตามกฎแห่งกรรม แต่การเชื่อมโยงให้เห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนพฤติกรรมอาจยังไม่ชัดเจน จึงไม่ทำให้คนเกิดการเรียนรู้ ไม่เปลี่ยนพฤติกรรม เพราะอาจจะขัดแย้งกับการเรียนรู้จากสังคมที่ผู้ไม่มีศีลกลับได้รับรางวัล ได้รับการยกย่อง มีเกียรติมีศักดิ์ศรี มีผู้นำหน้าถือตา แต่ผู้มีศีลนั้นกลับถูกเอารัดเอาเปรียบ ถูกกระทำ ถูกเบียดเบียน มีชีวิตอยู่อย่างยากจนข้นแค้น

อย่างไรก็ตาม ในศีลข้อ ๑ การไม่ฆ่าสัตว์และเบียดเบียนสัตว์อื่น หากนำไปสู่การปฏิบัติ เช่นการรับประทานอาหารมังสวิรัตแล้วเกิดคุณประโยชน์ คือ มีทั้งสุขภาพกายดี สุขภาพจิตดี ก็น่าจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนและเกิดการเรียนรู้ได้

สำหรับการประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากสังคมมาใช้ในการพัฒนา สามารถทำได้ด้วยการเชิดชูบุคคลตัวอย่าง ซึ่งพฤติกรรมที่ดี มีสัมมาทิฐิ มีศีลมีธรรม ทั้งในด้านการได้ผลตอบแทนด้วยความสุขที่มากขึ้น ความทุกข์ที่ลดลงโดยไม่ต้องอาศัยวัตถุ หรือด้วยการบริโภคที่เกินพอดี บุคคลประเภทนี้จะเป็นแบบอย่างให้คนในสังคมได้เรียนรู้ ได้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่าคนที่ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบจะมีทั้งความสุข มีเกียรติ ได้รับการยกย่องนับถือ แทนการการยกย่องนับถือผู้มีเงิน เศรษฐี นักธุรกิจที่ร่ำรวยมหาศาล ข้าราชการหรือนักการเมืองที่มีอำนาจ

กล่าวนัยหนึ่งก็คือการเปลี่ยนค่านิยมใหม่ด้วยการยกย่องผู้ที่ปฏิบัติธรรมนั่นเอง การเรียนรู้จากสังคมยังสามารถใช้ในการกำหนดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยนำไปทางธรรม ไม่ใช่ไปสู่อบายมุข การรณรงค์ในยุคปัจจุบันเรื่องการดื่มสุรา หรือการงดสูบบุหรี่เป็นตัวอย่างที่ดีของการสร้างสภาพแวดล้อม ป้องกันเรื่องโรคภัยหรือเรื่องอุบัติเหตุ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาสามารถใช้แนวคิดทำนองนี้ได้เช่นเดียวกัน โดยการขยายจากศีลข้อเรื่องสุรายาเมาไปยังศีลข้ออื่นๆ และไม่ควรเน้นเฉพาะการห้าม (เบญจศีล) แต่ยังต้องการรณรงค์ส่งเสริม (เบญจธรรม) ด้วย ถึงแม้ว่ามาตรการนี้จะยังไม่ทำให้ผู้คนเกิดปัญญาที่แท้จริงแต่ก็สามารถลด ละมิฉาภิภูมิจึงมิฉากัมมันตะ ไม่ให้เพิ่มมากเกินไปกว่าเดิม หลังจากที่เคยควบคุมความหลงไม่ให้เพิ่มมากเกินไปกว่าเดิมแล้ว

จึงใช้เทคนิควิธีการอื่นๆ มาเสริมในขั้นตอนต่อไป องค์การสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนาได้ด้วยการส่งบุคลากรขององค์การไปตามสำนักปฏิบัติธรรมที่มีมาตรฐาน เพื่อให้เขาได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สงบร่มเย็น มีการกินอยู่ในกรอบของศีล ๕ หรือศีล ๘ แวดล้อมด้วยผู้มีศีลมีธรรมมีปัญหา ย่อมช่วยโน้มนำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตามหลักการการเรียนรู้จากสังคม จะมีทฤษฎีการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

ก) ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากเด็ก เช่น ต้องการเหตุผลของการต้องเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่ามีใครมาสั่งสอน ประสบการณ์เดิม (จากหลักธรรมชั้น ๕ ก็คือสัญญาชั้น ๕) ของผู้เรียนเป็นข้อมูลที่จำเป็นมากของผู้ที่จะสอน ผู้ใหญ่จะพร้อมที่จะเรียนรู้หากเห็นความจำเป็นในการนำไปใช้ในการทำงานหรือในชีวิตประจำวัน เป็นต้น จากหลักการข้างต้นการจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสนใจที่จะปฏิบัติธรรมต้องเริ่มต้นที่ทำไมจึงต้องปฏิบัติธรรม หากยกตัวอย่างเรื่องการใช้หลักอริยสัจ ๔ ผู้เรียนต้องเห็น “ทุกข์” ที่แท้จริงเสียก่อน “ความสุข” ที่ตนประสบพบอยู่ทุกวันที่แท้คือรูปแบบของความทุกข์ ความรู้ซึ่งเช่นนี้จึงจะทำให้ผู้เรียนเริ่มแสวงหาทางสาเหตุของปัญหาคือ “สมุทัย” ซึ่งสรุปรวบยอดได้ที่ “อวิชชา” เมื่อทราบรากฐานของปัญหาแล้ว การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ทราบว่าหนทางแก้ปัญหาคือการขจัดอวิชชาอันคือมรรค ๘ ซึ่งจะนำไปสู่ “นิโรธ” ภาวะของการดับทุกข์โดยสิ้นเชิงได้ ซึ่งพุทธทาส^{๑๒๒} เรียกคนกลุ่มนี้ว่าเป็นคน “เจ้าปัญญา” มีปัญญามากใช้ปัญญานำ อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์เดิมของผู้เรียนบางกลุ่มไม่พร้อมที่จะเรียนรู้ในระดับนี้ จึงต้องให้แนวทางปฏิบัติที่เข้าใจง่ายกว่า เช่น การทำบุญทำทาน การถือศีล การละเว้นอบายมุข เป็นแนวทางการพัฒนาที่ใช้ “ศีลนำ” เป็นแนวทางให้ปฏิบัติไปก่อนเป็นการ “ลด” กิเลสลง ไม่ต้องใช้ความคิดลึกซึ้ง เมื่อมีความพร้อมมากขึ้นก็จะเรียนรู้เรื่องที่ละเอียดลึกซึ้งได้มากขึ้นต่อไป ความรู้ในเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะทำให้วิทยากรเตรียมการสอน ออกแบบหลักสูตร เลือกใช้เทคนิคและทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายมากขึ้น

ข) การเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเรียนจาก “ประสบการณ์” ประสบการณ์ที่ว่าอาจจะจะเป็นประสบการณ์จริงหรือประสบการณ์ที่เรียนรู้จากสถานการณ์ที่จำลองขึ้นก็ได้ ซึ่งมี ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย

๑) เป็นการจำลองประสบการณ์ เช่น การใช้กรณีศึกษา การใช้การจำลองสถานการณ์ในรูปของเกมต่างๆ การสาธิตให้เห็น หรือใช้การทัศนศึกษา ทั้งหมดนั้นจะทำให้ผู้เรียนมีโอกาสที่จะประสบพบเห็นเหตุการณ์ด้วยตนเอง

๒) การให้สังเกตการณ์และใช้ความคิดใคร่ครวญ เช่น การแบ่งกลุ่มระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม มอบหมายให้สังเกตเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่บทเรียน

๓) จะเป็นการสรุปการเรียนรู้จากการใช้ตรรกะทำให้เกิดเป็นแนวคิดสรุปรวบยอด

๔) ทดลองใช้แนวคิดที่ได้จากขั้นตอนที่สามทดสอบในสถานการณ์อื่นๆ เพื่อการแก้ปัญหาตัดสินใจ

^{๑๒๒} พุทธทาสภิกขุ, คู่มือมนุษยสัมพันธ์สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๔), หน้า ๔๔.

หลักการนี้ใช้สำหรับการฝึกงานจากสถานที่ทำงานจริง หรือการเรียนรู้ในห้องปฏิบัติการ วิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เปลี่ยนทิวทัศน์ เกิดปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นี้ย่อมแตกต่างจากเพียงการฟังคำบอกเล่า ฟังบรรยาย หรือฟังเทศน์เท่านั้น

การเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในทางพุทธธรรมอาจเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนทิวทัศน์จากมิจฉาทิวทัศน์ไปเป็นสัมมาทิวทัศน์ หรือจากหลักธรรมปฏิบัติสมุปปาทคือการเปลี่ยนที่ระดับอุปาทาน ซึ่งหากปล่อยอันกลับไปแล้วอุปาทานนั้นก็เกิดจาก ความอยากได้ อยากมี อยากเป็น (ตัณหา) และตัณหานั้นเกิดจากความรู้สึกละอายต่อสิ่งเร้า (เวทนา) และเวทนานั้นเกิดจากการรับรู้ (อายตนะ ๖ ขันธ์ ๕) ที่มี การ “ปรุงแต่ง” (สังขาร) ที่ปรุงแต่งผิดเพี้ยนไปจากความจริงเพราะมี “อวิชชา” คือความไม่รู้ในสังขารหรือความหลงผิด หลงเชื่อ หลงคิด หลงเข้าใจ (ทิวทัศน์) ไปเป็นอย่างอื่นที่ไม่ใช่สังขาร หรืออาจจะไปแก้ไขที่ปัจจัยอื่น ๆ ในวงจรปัจจุสมุปปาท ตามที่ท่านพุทธทาสกล่าวไว้ในหนังสือคู่มือมนุษย์ก็ได้ เช่น ที่สังขารหรือ เวทนา หรือตัณหา เป็นต้น

ค) การเรียนรู้ตามหลักโอวาทปาฏิโมกข์ คือการเรียนรู้ในระดับแรกคือการไม่ทำความชั่ว อยู่ในศีล การเรียนรู้ในระดับที่สองคือการทำความดี ทำบุญสุนทาน เป็นคนดีของครอบครัว ของสังคม ประเทศชาติ และการเรียนรู้ในระดับที่สามคือการทำให้บริสุทธิ์เข้าถึงความเป็น “พุทธะ” (ผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน) การเรียนรู้ในสองระดับแรกนั้นคือการเรียนรู้ในระดับโลกียธรรม และการเรียนรู้ในระดับที่สามเรียกว่าการเรียนรู้ในระดับโลกุตระธรรม ซึ่งมีปัญญาเห็นความจริงตามกฎธรรมชาติ หลุดพ้นจากความจริงในระดับของการสมมติตามความเข้าใจของมนุษย์ปุถุชน (สมมติสังขะ) เข้าถึงความจริงระดับสูงสุด เป็นความจริงแท้ (ปรมาตตสังขะ) หรือก็คือการเห็นหรือเข้าถึง “อริยสัจ ๔” นั่นเอง คำถามหนึ่งที่ทุกคนควรจะฝึกถามตนเอง คือ “ทำไมเราจึงคิด เชื่อ หรือกระทำการอย่างในทุกวันนี้เราคิด เราเชื่อ เรากระทำอยู่” การเริ่มถามคำถามเช่นนี้จะทำให้มนุษย์หรือ “กบ” เริ่มเห็นกะลาที่ครอบอยู่ เมื่อกบเห็นกะลาแล้วจึงจะเป็นจุดเริ่มต้นของการพยายามเรียนรู้ที่ตนจะออกจากกะลา เมื่อกบเห็นกะลานั้นคือจุดเริ่มต้นของการมี “สัมมาทิวทัศน์” การใช้หลักธรรมกาลามสูตรนับว่าเป็นหลักธรรมที่ดีที่จะพิจารณาถึงกรอบความคิดความเชื่อที่ฝังอยู่ในตน เป็นการตั้งคำถามในระดับรากฐาน หรือเป็นคำถามเชิงปรัชญาที่มีความลึกซึ้งพอที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของตนเองได้

๔. การประเมินผลหลักสูตรการพัฒนา การกำหนดให้มีการประเมินหลักสูตรการพัฒนา จะทำให้หลักสูตรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ประเด็นที่จะต้องมีการประเมิน เช่น ประสิทธิภาพของแนวทางการพัฒนา หลักธรรมที่พัฒนา เทคนิควิธีการสอน สื่อที่ใช้สอน วิทยากร/อาจารย์ผู้สอน เป็นต้น ในส่วนของการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาตามหลักพุทธธรรมจะประเมินโดยใช้หลักภาวนา ๔ กล่าวคือ กายภาวนา สีสภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา^{๑๒๓} หลักภาวนา ๔ ก็คือฉบับย่อของมรรคมีองค์ ๘ นั่นเอง การประเมินผลหลักสูตรจะทำให้หลักสูตรมีการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากการประเมินผลหลักสูตรแล้ว ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณาในลำดับต่อไป

^{๑๒๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), *สู่การศึกษาแนวพุทธ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การขณส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๔๖.

๕. การประเมินผลภาพรวมของการพัฒนา การประเมินผลภาพรวมของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมประสบความสำเร็จบรรลุ เป้าหมายเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใด บุคลากรขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตาม หลักไตรสิกขา คือมีศีลในระดับใด มีสมาธิมากน้อยเพียงใด มีปัญญาสัมมาทิฐิมากขึ้นหรือไม่ การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธนี้ ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง มี ธรรมาภิบาล บรรษัทภิบาล มีจริยธรรม คุณธรรม ดูแลบุคลากรอย่างดี ผลผลิตสินค้าหรือให้บริการที่ รับผิดชอบต่อผู้ให้บริการหรือไม่ นอกจากพิจารณาที่ประสิทธิผลการพัฒนาแล้วกระบวนการพัฒนาก็ เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทางการพัฒนา รูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา ที่กำหนดไว้ หลักสูตรการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของ วิทยากร ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องเพียงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิง พุทธเพียงใด

ในพระพุทธศาสนาแสดงหลักภาวนาหรือการพัฒนาไว้ว่า จะต้องดำเนินไปพร้อมๆ กัน

๔ ทาง คือ กาย ศีล จิต และปัญญา^{๑๒๔} รายละเอียดของภาวนา ๔^{๑๒๕} มีดังต่อไปนี้

๑) กายภาวนา การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรมกาย คือ การมีความสัมพันธ์ เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ หรือทางวัตถุ ซึ่งมีคำอธิบายไว้หลายอย่าง ได้แก่ อินทริยสังวร แปลว่า สำรวมอินทริย์ ๖ แต่บางแห่งแสดงไว้เพียง ๕ ยกเว้นใจ ให้รู้จักติดต่อกับสิ่งทั้งหลาย ภายนอกทั้งอินทริย์ทั้ง ๕ ด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษให้กุศลธรรม งอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ นอกจากนี้ การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ นอกจากนี้ อนึ่ง กายภาวนา หมายถึง กายานุปัสสนาสติปัฏฐาน คือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับทางกาย ได้แก่ การบริโภค การใช้สอยต่างๆ ซึ่งเป็นหลักสำคัญในทางพระพุทธศาสนา คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่ อาศัย และยารักษาโรค

๒) สีลภาวนา การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีล คือ การมี ความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม คือ เพื่อนมนุษย์ที่ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย มีความสุจริต กาย วาจา ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี เกื้อกูลแก่กัน ซึ่งมอง ได้สองด้าน คือ ด้านภายในตัวเอง กับด้านภายนอก โดยที่ด้านภายใน คือ การฝึกกายวาจาให้เดินทาง ที่ถูกต้องปราศจากโทษ เพื่อให้เป็นพื้นฐานในการฝึกอบรมจิตต่อไป สำหรับด้านภายนอก คือ การมอง ในแง่ประโยชน์ของสังคม ได้แก่ การไม่เบียดเบียนกันเป็นอย่าน้อย ไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น ต่อจากนั้นเป็นศีลที่เกื้อกูลกันยิ่งขึ้น คือ การช่วยเหลือทางสังคม

๓) จิตตภาวนา การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิต คือ งอกงามขึ้นในคุณธรรม ความดีงาม ความเข้มแข็งมั่นคง และความเบิกบานผ่องใสสงบสุข มีสุขภาพจิตดี มีสมรรถภาพจิตดี มี สุขภาพจิตดี เข้มแข็งมั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตา กรุณา มีฉันทะ ขยันหมั่นเพียร อุตทน มีสมาธิ และสดชื่น เบิกบาน เป็นสุข ผ่องใส เป็นต้น

๔) ปัญญาภาวนา การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา คือ การสร้าง เสริมความรู้ความคิดความเข้าใจ และการหยั่งรู้ความจริง ให้รู้ให้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง

^{๑๒๔} อด.ติ.ก. (บาลี) ๒๐/๑๐๑/๒๔๓, อด.ติ.ก. (ไทย) ๒๐/๑๐๑/๓๓๗, อด.ป.ญ.ก. (บาลี) ๒๒/๗๙/๙๗, อด.ป.ญ.ก. (ไทย) ๒๒/๗๙/๑๔๔.

^{๑๒๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม , พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ, ๒๕๕๐), หน้า ๗๐.

คือ เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามสภาวะหรือตามที่มันเป็น สิ่งทั้งหลายเป็นอย่างไร ก็รู้ตามที่มันเป็นอย่างนั้น แค่นั้น เกิดญาณุตถญาณทัสสนะ รู้เท่านั้นเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสปลดปล่อยจากทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

การพัฒนาที่แท้จริงในทางพุทธธรรม และต้องเอื้ออำนวยให้แต่ละคนตระหนักถึงสายสัมพันธ์ที่ตนมีต่อสังคมและธรรมชาติ อันตนจะต้องเกื้อกูลปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวให้เป็นไปด้วยดี โดยไม่เอาผลประโยชน์ส่วนตนเป็นเกณฑ์พร้อมกันนั้น การพัฒนาต้องมีธรรมเป็นพื้นฐาน อำนวยให้เกิดคุณค่าในทางมนุษยธรรม เมตตา กรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และความยุติธรรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ต้องนำการบูรณาการหลักพุทธธรรม มาใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมปัจจุบัน ให้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกัน หลักของพระพุทธศาสนา จะต้องมีการพัฒนา จะต้องมีการดำเนินไปพร้อมๆ กัน ๔ ทาง คือ การพัฒนาทางกายภาพ การพัฒนาศีลธรรมและหรือ การพัฒนาสังคม การพัฒนาทางด้านจิตใจ และการพัฒนาทางด้านปัญญา นอกจากนี้ พระพุทธศาสนาพิจารณาว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการพยายามที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงรักษาสิ่งที่ดีให้คงอยู่ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงฟื้นฟู และปรับปรุงทั้งตัวเองและ สังคมรอบข้างให้ดีขึ้นและมีความหมายมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ ๒.๙ สรุปการบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ฉาน ธรรมวิจารณ์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕๒.	๑. การพัฒนากายให้มีการสำรวจมรรค์ในอินทรีย์ ๖ ๒. การพัฒนากายให้เกิดความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ๓. การพัฒนากายในด้านการบริโภค การใช้สอย
พุทธทาสภิกขุ, ๒๕๔๔), หน้า ๔๔.	๑. การพัฒนาด้านศีลเป็นเรื่องของการฝึกฝนพัฒนาเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรม ๒. เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือพฤติกรรมเชิงลบให้กลายเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือพฤติกรรมเชิงบวก ๓. เริ่มตั้งแต่การศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้รู้เข้าใจ ๔. ขยายผลไปสู่การฝึกอบรมให้เกิดทักษะ เกิดความเชี่ยวชาญ
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ๒๕๔๖), หน้า ๔๖.	๑. การพัฒนาคุณธรรมเป็นการพัฒนาคุณภาพของจิตใจให้ดีขึ้นให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีต และประเสริฐ ๒. การพัฒนาสมรรถภาพและประสิทธิภาพของจิตใจ โดยเสริมสร้างคุณสมบัติที่ทำให้จิตใจมีความเข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง แก่กล้า สามารถ ทำกิจหน้าที่ได้ผลดี ๓. การพัฒนาความสุขและภาวะที่เกื้อหนุนสุขภาพของจิตใจถือเป็นการพัฒนาคุณสมบัติที่ควรเสริมสร้างขึ้นให้มีอยู่ประจำในจิตใจ เพื่อความมีสุขภาพจิตที่ดี
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ๒๕๕๐), หน้า ๗๐.	๑. พัฒนาปัญญาเพื่อให้เกิดมีความรู้ความเข้าใจในข้อมูล ความรู้ รวมทั้งศิลปวิทยาการต่างๆ ๒. พัฒนาปัญญาเพื่อให้เข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องดีงาม โดยรู้และเข้าใจในระบบความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อิงอาศัย หรือมีความสัมพันธ์สืบเนื่องส่งผลต่อกันตามเหตุปัจจัย ๓. การพัฒนาปัญญาที่ช่วยให้บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิตที่ดีงาม ถือเป็นปัญญาที่เกิดจากความรู้เข้าใจเข้าถึงเท่าทันความจริงของสังขาร คือโลกและชีวิต ที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกฎของธรรมชาติ จนสามารถวางใจถูกต้องต่อสิ่งทั้งหลาย ทำจิตใจให้หลุดพ้นเป็นอิสระได้ โดยสมบูรณ์ และมีชีวิตที่เป็นอยู่ด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดแนวทางในการศึกษาวิจัยในเรื่องข้างต้น ดังนี้

๒.๔.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๔.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

๒.๔.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันถือเป็นนโยบายสำคัญที่หลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจในการที่จะหาแนวทางหรือวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ทรงประสิทธิภาพและเปี่ยมด้วยคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้จากความพยายามที่จะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ดังนี้

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนด้านอาชีวศึกษาตามสถานะการพัฒนากิจการในประเภท”^{๑๒๖} พบว่า การบริหารอาชีวศึกษาทุกด้านมีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอน ถ้าเกิดอุปสรรคหรือการจัดการบริหารด้านใดด้านหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนและผู้สอนไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารระดับสูงจึงจำเป็นต้องวางแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รายงานวิจัย เรื่อง “การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการไทย”^{๑๒๗} พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการจัดสรรสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ปัญหาการจัดสรรสิ่งจูงใจไม่ได้ให้ตามระดับผลงานอย่างแท้จริง ซึ่งควรดำเนินการปรับปรุงระบบการประเมินผลงานให้มีความชัดเจนจนถึงระดับที่บุคลากรต้องการ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของสิ่งจูงใจของผู้บริหารและปฏิบัติ ซึ่งควรปรับปรุงโดยการออกแบบเงินเพิ่มพิเศษผู้บริหารเสียใหม่โดยแยกเงินที่ใช้ปิดช่องว่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนออกจากเงินค่าตอบแทนตามผลงานและนำส่วนเงินค่าตอบแทนตามผลงานมารวมไว้กับเงินรางวัลเพื่อจัดสรรให้แก่ทุกคนตามผลงานด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการแบบเดียวกันและปัญหารูปแบบของรางวัลไม่เหมาะสมหน่วยงานควร ทำหลายรูปแบบไปพร้อมกันทั้งรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงินและรูปแบบที่เป็นตัวเงิน (ซึ่งปัจจุบันจะเป็นที่นิยมมากที่สุด) เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและสนับสนุนให้ข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

^{๑๒๖} เกรียงศักดิ์ บุญญา, “การพัฒนาศักยภาพของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนด้านอาชีวศึกษาตามสถานะการพัฒนากิจการในประเภท”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)**, (ภาควิชาการบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

^{๑๒๗} รศ.ดร.กัลยาณี คุ้มมี, “การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการไทย”, **รายงานการวิจัย (คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒).**

การศึกษาวิจัยเรื่อง "แนวคิดการพัฒนาความพร้อมของผู้บริหาร /ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น และระดับกลางของกองทัพบกไทย"^{๑๒๘} พบว่า แนวคิดในการพัฒนากำลังพลของกองทัพบกที่จะสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ทางทหาร เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมของโลกยุคข้อมูลข่าวสารและภายใต้สภาวะทรัพยากรอันจำกัดของกองทัพไทย โดยควรที่จะดำเนินการในเรื่องต่างๆ ได้แก่ ประการแรก การกำหนดทิศทางการพัฒนากำลังพล ด้วยการให้การศึกษาในอนาคตควรเป็นไปในลักษณะที่หน่วยหรือเหล่าสายวิทยาการ ในสถาบันการศึกษาทางทหาร ให้การศึกษาเฉพาะในเนื้อหาที่เป็นวิชาการทางทหาร และประยุกต์ใช้เชิงการทหารเท่านั้น ส่วนการศึกษาเนื้อหาอื่น ควรมีการประสานความร่วมมือกับสถาบันนอกในลักษณะพิเศษ ประการที่สองหลักสูตรการศึกษา จะต้องเพิ่มความเข้มข้น ในรายละเอียดของเนื้อหาวิชาการด้านการบริหาร และสังคม-เศรษฐกิจ ศาสนาปรัชญา ในอันที่จะให้รู้รอบ เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจที่ดีของผู้บริหาร และประการสุดท้าย กระบวนการพัฒนากำลังพลของกองทัพบก ที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด คือ วิธีบูรณาการ ๓ งานหลักของกองกำลังพลเข้าด้วยกัน คือ การฝึกอบรม /ฝึกศึกษาการปฏิบัติงานและการประกันความก้าวหน้า/ผลการตอบแทน โดยใช้การประเมินผลเป็นเครื่องเชื่อมโยง

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก"^{๑๒๙} พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย ๔ ปัจจัย คือ ๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ๒) ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ๓) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ๔) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง ๕) ความสมดุลของชีวิตและงาน ๖) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ ๗) วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน ๘) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนา ๙) ความเหนียวแน่นของทีมงาน พร้อมทั้งมีแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้ ๑) มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ ๒) ส่งเสริมการสร้างค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ๓) จัดทำแผนพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรให้เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์กร ๔) ใช้การบริหารผล การปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง ๕) การสร้างความสมดุลของชีวิตและงาน ๖) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ ๗) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน ๘) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์ และ ๙) การสนับสนุนการพัฒนาทีมงาน

^{๑๒๘} ขวัญตา สง่าเนตร , พันเอกหญิง , “แนวคิดการพัฒนาความพร้อมของผู้บริหาร /ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น และระดับกลางของกองทัพบกไทย ”, **เอกสารวิจัยส่วนบุคคล** , (วิทยาลัยกองทัพบก : สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๔๖), หน้า ๔๙.

^{๑๒๙} จรัสศรี เพ็ชรคง , “การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

รายงานวิจัย เรื่อง "การศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต" ^{๑๓๐} มีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Improvement) การเสริมสร้างขีดสมรรถนะ (Capacity - Building) และการพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement) ของข้าราชการ และได้เสนอแบบแผน (Blueprint) การพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตดังนี้

- ๑) การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (พัฒนาคนและระบบ)
- ๒) การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่ง (พัฒนาความสามารถในการทำงาน)
- ๓) การพัฒนาความร่วมมือและเครือข่าย
- ๔) โปรแกรมการพัฒนาและประเมินข้าราชการก่อนดำรงตำแหน่ง
- ๕) การให้ทุนการศึกษา (ทุนทรัพย์และเวลา)
- ๖) จัดตั้งมหาวิทยาลัยข้าราชการ

ซึ่งการพัฒนาข้างต้น ประกอบด้วย การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการพัฒนาส่วนบุคคล (Human Development) ดังนี้

๑) การพัฒนาคนได้แก่การมีคุณธรรมจริยธรรม มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นมืออาชีพคำนึงถึงความเสมอภาค มีทัศนคติที่พึงประสงค์ พัฒนาแบบองค์รวม 5Hs (Harmony Head Hand Hearth Health) พัฒนา IQ, EQ และ MQ มีความสามารถในการใช้ IT มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

๒) การพัฒนาระบบ ได้แก่ การพัฒนาระบบราชการที่มุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ การบริหารราชการตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาระบบราชการโดยใช้การกระจายอำนาจมุ่งเน้นคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสื่อสารอย่างทั่วถึง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ผลกระทบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สังกัดกระทรวงศึกษาธิการด้วยวิธีการเอชแอลเอ็ม” ^{๑๓๑} พบว่า โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีผลกระทบทางบวกต่อนักเรียนเกี่ยวกับผู้ปกครอง คือ ผู้ปกครองเอาใจใส่ต่อการเรียนของบุตรหลานและมีเจตคติต่อโรงเรียนดีขึ้น ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ ที่มีผลกระทบต่อนักเรียน ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอกของผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับชุมชนและการได้รับการพัฒนาจากโครงการฯ ของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางบวกต่อการเอาใจใส่ต่อการเรียนบุตรหลานของผู้ปกครอง การเป็นโรงเรียนในโครงการฯ ไม่มีผลกระทบต่อครู แต่ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับโครงการฯ มีผลกระทบ คือ การที่ครูได้รับการพัฒนาจากโครงการฯ มีผลกระทบทางบวกต่อครู ทุกตัวแปรที่นำมาศึกษา ได้แก่ ครูมีคุณภาพการสอนดีขึ้น เอาใจใส่ต่อหน้าที่มากขึ้น มีความสัมพันธ์กับ

^{๑๓๐} จีระประภา อัครบวรและคณะ , “การศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต ”, รายงานการวิจัย (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), ๒๕๕๒), หน้า ๑๑.

^{๑๓๑} ทิวดี มณีโชติ, “การวิเคราะห์ผลกระทบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยวิธีการเอชแอลเอ็ม”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต , (สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒).

ชุมชนดีขึ้นและได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอกโรงเรียนมากขึ้น ตัวแปรระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อครู ได้แก่ จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ประสบความสำเร็จมีผลกระทบทางบวกต่อการเอาใจใส่ต่อหน้าที่ของครูและความสัมพันธ์ระหว่างครูกับชุมชน คุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบทางบวกต่อคุณภาพการสอนและการได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอกโรงเรียนของครู การได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอกของผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบทางบวกต่อคุณภาพการสอนและการได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอกโรงเรียนของครู จำนวนโครงการของโรงเรียนและการนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางลบต่อคุณภาพการสอนของครู จำนวนรายการที่โรงเรียนเป็นศูนย์ปฏิบัติการมีอิทธิพลทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับชุมชน และการเอาใจใส่ต่อหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับชุมชนและการได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอกโรงเรียนของครู

การศึกษาวิจัย เรื่อง "สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ"^{๑๓๒} พบว่า ในภาพรวมคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยของรัฐมีสุขภาพองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาพองค์การมากที่สุด คือ นโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน รองลงมาคือ นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บรรยากาศองค์การการปรับใช้เทคโนโลยีและความมั่นคงในงาน ตามลำดับ โดยนโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน และนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อ สุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ทั้งในกลุ่มคณะทางสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งจากการตรวจสอบ แบบจำลองวิเคราะห์เส้นทางที่สร้างขึ้น พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองมีความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายสุขภาพองค์การของคณะต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

การศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการบริการการแพทย์ ดุกเงินในชุมชน : กรณีศึกษาในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว"^{๑๓๓} พบว่า ขีดความสามารถของบุคลากรในการบริการการแพทย์ดุกเงินในชุมชน ในประเทศไทยและ สปป. ลาว พบว่าในประเทศไทยมีปัญหาขาดทักษะและความชำนาญเพราะ ไม่ได้ฝึกอบรมทักษะอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีปัญหาในทักษะการช่วยเหลือผู้ป่วยดุกเงินทั้งการห้าม เลือดและการตามกระดูกที่หัก การช่วยฟื้นคืนชีพ การประเมินสภาพผู้ป่วยและการเคลื่อนย้ายผู้ป่วย การใช้อุปกรณ์ที่ไม่มีความชำนาญและความล่าช้าในการไปรับผู้ป่วย ส่วนประเทศ สปป. ลาว มีปัญหาการขาดความรู้ ขาดทักษะในการช่วยเหลือผู้เจ็บป่วย และการขาดแคลน งบประมาณในการดำเนินการระบบบริการการแพทย์ดุกเงิน ทำให้มีผลในด้านการพัฒนา และ ประชาชนในชุมชนยังไม่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ผลนารูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการบริการการแพทย์ ดุกเงินใน

^{๑๓๒} ญัฐวุฒิ ไรจน์นิตติกุล , “สุขภาพองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต* , (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒).

^{๑๓๓} ผดุงศิษฐ์ ชำนาญบริรักษ์, “ รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการบริการการแพทย์ ดุกเงินในชุมชน : กรณีศึกษาในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค)* , (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๕๒).

ชุมชนสู่การปฏิบัติในประเทศไทย โดยการฝึกอบรมภาคทฤษฎี เนื้อหาในการใช้ ฝึกอบรมได้แก่ กระบวนการให้บริการ การช่วยเหลือผู้ป่วยและปฐมพยาบาลเบื้องต้นการยกและการ เคลื่อนย้ายผู้ป่วย การช่วยฟื้นคืนชีพขั้นต้น การสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมภาคปฏิบัติโดยอธิบายลักษณะขั้นตอน และการสาธิตการปฏิบัติงาน การทดลองปฏิบัติโดยแบ่งออกเป็นฐานฝึกปฏิบัติการ และกำหนดสถานการณ์จำลองให้ผู้เข้าฝึกอบรมทำการช่วยเหลือผู้ป่วยฉุกเฉิน ในสถานการณ์ที่กำหนดไว้

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้าจังหวัดสระบุรี"^{๑๓๔} พบว่า ผู้บังคับบัญชาควรมีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมต่อกำลังพล/บุคลากร เช่น ด้านเงินเดือน โครงการสวัสดิการต่าง ๆ ของหน่วย และการให้โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในแนวทางรับราชการ เป็นต้น ตลอดจนควรมีการกำหนดแนวทางในการวางแผนงานด้านบุคลากรของหน่วยให้มีการปฏิบัติที่เกิดประโยชน์สูงสุด มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน และมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณธรรมของบุคลากรทางการศึกษาด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”^{๑๓๕} พบว่า ๑. บุคลากรทางการศึกษามีระดับคุณธรรมหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายการพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และระดับต่ำในด้านความพอประมาณ ด้านความมีเหตุผล ด้านการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ด้านเงื่อนไขคุณธรรมความสุจริต ด้านเงื่อนไขคุณธรรมความซื่อสัตย์ และด้านเงื่อนไขคุณธรรมความอดทน ๒. บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาคุณธรรมหลังการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงด้วยหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพเพราะหลักสูตรมีประสิทธิภาพระหว่างกระบวนการ (E1) ๙๐.๘๒ และมีประสิทธิภาพของผลลัพธ์ (E2) ๘๐.๒๖ ๓. ระดับคุณธรรมตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของบุคลากรทางการศึกษาหลัง การพัฒนา สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ในด้านความพอประมาณ และด้านคุณธรรมความซื่อสัตย์ ส่วนด้านคุณธรรมความสุจริต มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านอื่นๆ ไม่พบว่ามีคุณธรรมสูงขึ้น ๔. บุคลากรทางการศึกษามีความเข้าใจในมโนทัศน์เกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงหลังการพัฒนา สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ๕. นักเรียนเห็นว่าบุคลากรทางการศึกษานำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนในระดับมากที่สุดทุกรายการและโดยรวม

^{๑๓๔} รุ่งโรจน์ ฤกษ์เป็ท.อ., “การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้า จังหวัดสระบุรี”, เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, (วิทยาลัยการทัพบก : สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง , ๒๕๕๓), หน้า ๘๘.

^{๑๓๕} สีนสมุทร บุตรภักดี, “การพัฒนาคุณธรรมของบุคลากรทางการศึกษาด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (ยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาค) , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๔).

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนด้าน อาชีวศึกษาตามสภาวะการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศ”^{๑๓๖} พบว่า การบริหารอาชีวศึกษาทุกด้าน มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอน ถ้าเกิดอุปสรรคหรือการจัดการบริหารด้านใดด้านหนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนและผู้สอนไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารระดับสูงจึงจำเป็นต้องวางแผนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความ พร้อม ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมที่มีการ เติบโตอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความรู้และ ทักษะการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา”^{๑๓๗} พบว่า ๑. ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบได้แก่ ๑) การจัดองค์กร ๒) การติดต่อสื่อสาร ๓) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ๔) การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ ๕) การบริหารความเปลี่ยนแปลง ๖) จรรยาบรรณในวิชาชีพ ๗) การบริการที่ดี ๒. รูปแบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ ได้แก่ การ ติดต่อสื่อสาร ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การบริหารความเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณในวิชาชีพ และการ บริการที่ดีกับกลุ่มตัวแปรตามได้แก่ การจัดองค์กร และ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและ กัน

ส่วนการศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาค ธุรกิจในประเทศไทย” พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทยมี ๔ บทบาทด้วยกัน คือ บทบาทการวางระบบงานและนำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ บทบาทการให้คำปรึกษาแนะนำการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และบทบาทการอำนวยความสะดวกและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์^{๑๓๘} ในขณะที่ การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร” พบว่า มี สมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร ๔ ด้านด้วยกัน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้าน คุณลักษณะส่วนตัว และด้านลักษณะนิสัย โดยผลจากโครงการฝึกอบรมนั้นสอดคล้องกันทุก องค์ประกอบตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Kirkpatrick^{๑๓๙}

^{๑๓๖} เกรียงศักดิ์ บุญญา, “การพัฒนาศักยภาพของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนด้านอาชีวศึกษา ตามสภาวะการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา)**, (ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

^{๑๓๗} พิษณุภา ยืนยาว, “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา”, **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

^{๑๓๘} เลิศชัย สุธรรมานนท์, “สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจ ใน ประเทศไทย”, **ปรัชญาดุษฎีนิพนธ์**, (สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑).

^{๑๓๙} สบพันธ์ ชิตานนท์, “การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร”, **ปรัชญาดุษฎีนิพนธ์**, (สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : ภูมิจำลองความเป็นเลิศ”^{๑๔๐} พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งความสำเร็จของแต่ละองค์กรสามารถเกิดได้จากการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้นและสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกลไกในการสนับสนุนให้พนักงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการขององค์กร โดยที่การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องทราบถึงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการ ไปกับกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายขององค์กร และให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยที่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญ ตระหนักถึงคุณค่าของมนุษย์และความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กร

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม”^{๑๔๑} พบว่า ๑) ตัวแปรขาดมีอิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย ๒) ตัวแปรขาดมีอิทธิพลต่อการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกันภัย ๓) ตัวแปรขาดมีอิทธิพลต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย ๔) ตัวแปรลักษณะความเป็นเจ้าของ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงและงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย ๕) ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหาร พบว่าพนักงานขาดแรงจูงใจในการฝึกอบรมและไม่ยอมรับสิ่งใหม่ บริษัทประสบปัญหาสมองไหล ระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนาและการพัฒนาขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยไม่ได้ผลเท่าที่ควร

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”^{๑๔๒} พบว่า ๑. สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกอง

^{๑๔๐} เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : ภูมิจำลองความเป็นเลิศ”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

^{๑๔๑} กุลลณี พวงเพ็ชร, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม”, ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(บริหารธุรกิจ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

^{๑๔๒} สมชาย สรรประเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

บังคับการตำรวจท่องเที่ยวในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ๒. การวิเคราะห์ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว เหตุผลความจำเป็นประการแรกคือ ตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่ โดยมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวประกอบด้วย ๖ ประเด็นกลยุทธ์ ได้แก่ (๑) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนา(๒) พัฒนาระบบประเมินผลการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม (๓) พัฒนาระบบสร้างขวัญกำลังใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ (๔) พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ทั้งในและต่างประเทศในการแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือทางวิชาการในการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยว (๕) สร้างบรรยากาศการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานและ (๖) พัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวบนพื้นฐานของความสามารถที่พึงประสงค์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้”^{๑๔๓} พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องบูรณาการภาพรวมตั้งแต่ต้นในต้นแรกต้องกำหนดยุทธศาสตร์ทุกระดับก่อนนำไปปฏิบัติซึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ก่อนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายในด้านทรัพยากรมนุษย์และการเงิน

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา ”^{๑๔๔} พบว่า ๑) สภาพการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๔ ในการบริหารคน มีการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทางพระพุทธศาสนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารงาน มีการออกกฎระเบียบในการปกครองคณะสงฆ์ ๒) ประสิทธิภาพการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๔ ในการบริหารคน มีการดำเนินไปอย่างรวดเร็วสนองต่องานที่มอบหมายให้ทำการบริหารภาระงาน มุ่งบริหารที่สนองต่อความต้องการของผู้มาติดต่อ และการบริหารองค์กร ได้เน้นในเรื่องสร้างศรัทธาเข้าวัดและปฏิบัติธรรมมากขึ้น ๓) ศักยภาพการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๔ การบริหารคน มีการนำจุดเด่นของบุคลากรมาใช้ในการบริหารงาน การบริหารภาระงาน มีการประยุกต์เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงาน และการบริหารองค์กร มีการจัดทำแผนงานหรือโครงการเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ๔) วิธีการพัฒนาการบริหารงานคณะสงฆ์ภาค ๔ ควรมีวิธีการพัฒนาค้นให้เก่ง มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน โดยอบรมให้พระสังฆาธิการเป็นผู้นำในการพัฒนาจิตใจ จริยธรรมคุณธรรมให้มีความรู้และทักษะ

^{๑๔๓} ชัยยุทธ์ ชีโนกุล , “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศึกษาปริญญาโท**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๔๔} โชติ บัณฑิต, “การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา ”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๔).

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหัตถ์ของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”^{๑๔๕} พบว่า ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑. กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ได้แก่ (ทาน) องค์กรควรมีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างลักษณะงานอยู่เป็นประจำ การจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่เพื่อสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงาน (ปิยวาจา) มีการจัดการระบบการสื่อสารการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงถูกต้องและชัดเจน (อตัลจรียา) มีการจัดการโครงการส่งเสริมระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ การสร้างมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพองค์กร (สมานัตตตา) การบริหารจัดการลักษณะงานและองค์กรอย่างชัดเจน ไม่เลือกปฏิบัติ และการยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ๒. กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร ได้แก่ (ทาน) องค์กรควรมีนโยบายการให้ความรู้ การสอนงาน (ปิยวาจา) การมีระบบการสื่อสาร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย เป้าหมายขององค์กรอย่างถูกต้องและชัดเจน (อตัลจรียา) การจัดให้มีการพิจารณาค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการอย่างเหมาะสม รวมถึงการให้คุณภาพชีวิตที่ดี (สมานัตตตา) ให้ความเป็นกลาง มีภาวะผู้นำของหัวหน้างาน และผู้บริหารที่น่าเคารพ และ ๓. กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน ได้แก่ (ทาน) การจัดให้มีโครงสร้างความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานเพื่อสร้างความชำนาญ (ปิยวาจา) มีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ลักษณะงานที่ดี และเหมาะสม การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง (อตัลจรียา) การมอบหมายงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคลากร ความรู้ ความสามารถ (สมานัตตตา) การช่วยสนับสนุน และการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอยู่เป็นประจำ รวมถึงการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพมีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง

การศึกษาเรื่อง “การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”^{๑๔๖} พบว่า ประกอบด้วย ๓ กระบวนการ ได้แก่ ๑. กระบวนการสอนงานและสนับสนุนการปฏิบัติ ๒. กระบวนการมีส่วนร่วม และ ๓. กระบวนการสื่อสาร ซึ่งมีตัวแบบการสร้างความผูกพัน ได้แก่ Head คือ กระบวนการคิด เป็นการร่วมกัน แผนงานในแต่ละโครงการและกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานและสร้างบรรยากาศการติดตามผลงานของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย Heart คือ การร่วมใจ เป็นการจัดให้ทุกหน่วยมีส่วนร่วมในการวางแผน การคิดงานอย่างสร้างสรรค์ ประกอบกับการทำงานด้วยความซื่อสัตย์และมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน และ Hand คือ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามเป้าหมายและทันเวลาด้วยความขยันมุ่งมั่น ร่วมกันตัดสินใจทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการชื่นชมของทีมงานซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด

^{๑๔๕} ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหัตถ์ของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๔๖} ธิติวุฒิ หมั่นมี, “การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเจริญเติบโตของประเทศ องค์กรใดก็ตามที่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรมากเท่านั้น การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง แต่องค์กรจะดำเนินการอย่างไร ให้การพัฒนาดังกล่าวเป็นไปอย่างยั่งยืน จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาชี้ให้เห็นแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรที่ยั่งยืน โดยขับเคลื่อนการพัฒนาแบบองค์รวมและการบูรณาการคุณธรรมจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและการพัฒนา ผู้วิจัยจึงนำหลักการดังกล่าวเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
เกรียงศักดิ์ บุญญา, (๒๕๕๐)	การพัฒนาศักยภาพของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนด้าน อาชีวศึกษาตามสภาวะการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศ ๑. การพัฒนาเรื่องการวางแผน ๒. การพัฒนาเรื่องความเสี่ยง
กัลยาณี คุณมี, (๒๕๔๙)	การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบ ราชการและข้าราชการไทย ๑. การจัดสรรสิ่งจูงใจไม่ได้มาจากการตอบแทนจากผลงาน ที่แท้จริง ๒. ปัญหาความเหลื่อมล้ำค่าตอบแทนระหว่างผู้บริหารกับผู้ ปฏิบัติ
ขวัญตา ส่างเนตร, (๒๕๔๖)	แนวคิดการพัฒนาความพร้อมของผู้บริหารกองทัพไทย ๑. ควรกำหนดทิศทางการพัฒนากำลังพล ๒. ควรพัฒนาหลักสูตรการศึกษาต้องเข้มข้น ๓. ควรบูรณาการ การฝึกอบรม/การศึกษา/การพัฒนา เพื่อ ประโยชน์สูงสุดของกองทัพ
จรัสศรี เพชรคง, (๒๕๕๒)	การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดพระบรมราช ชนก ๑. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ๒. การพัฒนาค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ๓. การพัฒนาความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ๔. การพัฒนาการปฏิบัติงานและความรู้ความสามารถ ๕. การพัฒนาด้านความสมดุลของชีวิตและงาน ๖. การพัฒนาด้านนวัตกรรมและการจัดการองค์ความรู้ ๗. การพัฒนาเพื่อเน้นคุณภาพสู่การแข่งขัน ๘. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน ๙. การพัฒนาความสมัครสมานสามัคคีของทีมงาน

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
จิระประภา อัครบวร และคณะ (๒๕๕๒)	การศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต ๑. การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ๒. การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่ง ๓. การพัฒนาความร่วมมือและเครือข่าย ๔. พัฒนาและประเมินข้าราชการก่อนดำรงตำแหน่ง ๕. การให้ทุนการศึกษา ๖. จัดตั้งมหาวิทยาลัยข้าราชการ
ทิวต์ มณีโชติ, (๒๕๕๒)	การวิเคราะห์ผลกระทบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สังกัด กระทรวงศึกษาธิการด้วยวิธีการเอชแอลเอ็ม ๑. ได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก ๒. ครุมีโอกาสได้รับการพัฒนาสูงขึ้น ๓. ผู้ปกครองและชุมชนให้การยอมรับมากขึ้น
ณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล, (๒๕๕๒)	สุขภาพองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ ๑. มีนโยบายด้านการให้รางวัลและค่าตอบแทน ๒. มีนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา
ผดุงศิษฐ์ ชำนาญบริรักษ์, (๒๕๕๒)	รูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการบริการ การแพทย์ อุกันชนในชุมชน : กรณีศึกษาในประเทศไทยและ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ๑. ประเทศไทยขาดทักษะ ความชำนาญ ไม่ได้อบรมอย่าง ต่อเนื่อง ๒. สปป.ลาว ขาดความรู้ ขาดทักษะในการช่วยเหลือ ผู้บาดเจ็บและขาดงบประมาณ
รุ่งโรจน์ อุ่นเป่า, (๒๕๕๓)	การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนทหารม้า ศูนย์การทหารม้าจังหวัดสระบุรี ๑. ผู้บังคับบัญชาควรมีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ๒. การให้โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในแนวทางรับราชการ ๓. การมีกำหนดแนวทางในการวางแผนด้านบุคลากรของ หน่วยงาน
สินสมุทร บุตรภักดี, (๒๕๕๔)	การพัฒนาคุณธรรมของบุคลากรทางการศึกษาด้วยปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง ๑. บุคลากรมีระดับคุณธรรมที่สูงขึ้น ๒. บุคลากรมีการพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ๓. บุคลากรมีระดับคุณธรรมตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ที่สูงขึ้น ๔. บุคลากรนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการ การเรียนการสอน

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เกรียงศักดิ์ บุญญา, (๒๕๕๐).	การพัฒนาบุคลากรต้องมีความพร้อม ทันท่วงทีสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเทคโนโลยี และจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
พิชญภา ยืนยาว, (๒๕๕๒).	การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) การจัดองค์กร ๒) การติดต่อสื่อสาร ๓) ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ๔) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๕) การบริหารความเปลี่ยนแปลง ๖) จรรยาบรรณในวิชาชีพ ๗) การบริการที่ดี
เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, (๒๕๕๑)	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กุญแจสู่ความเป็นเลิศ พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งความสำเร็จของแต่ละองค์การสามารถเกิดได้จากการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้นและสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับสูง การจัดการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างกับการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
กุลชลี พวงเพชร, (๒๕๕๐)	ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม พบว่า ๑) ตัวแปรขาดมีอิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย ๒) ตัวแปรขาดมีอิทธิพลต่อการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกันภัย ๓) ตัวแปรขาดมีอิทธิพลต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย ๔) ตัวแปรลักษณะความเป็นเจ้าของ นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงและงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยไม่เอื้อต่อการพัฒนาและการพัฒนาขาดความต่อเนื่อง

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สมชาย สรรพเสริฐ (๒๕๕๒)	“ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” พบว่า ๑. สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ๒. การวิเคราะห์ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว เหตุผลความจำเป็นประการแรกคือตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่ โดยมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวประกอบด้วย ๖ ประเด็นกลยุทธ์ ได้แก่ (๑) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนา (๒) พัฒนาระบบประเมินผลการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม (๓) พัฒนาระบบสร้างขวัญกำลังใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ (๔) พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเอกชนทั้งในและต่างประเทศ
ชัยยุทธ์ ชีโนกุล, (๒๕๕๖).	“กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้” พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องบูรณาการภาพรวมตั้งแต่ต้นในตอนแรกต้องกำหนดยุทธศาสตร์ทุกระดับก่อนนำไปปฏิบัติซึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ก่อนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายในด้านทรัพยากรมนุษย์และการเงิน
ปชาบดี แยมสุนทร, (๒๕๕๖)	“กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหวัตถุของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์” พบว่า ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑. กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ๒. กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับ และ ๓. กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน
ธิติวุฒิ หมั่นมี, (๒๕๕๖)	“การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า ประกอบด้วย ๓ กระบวนการ ได้แก่ ๑. กระบวนการสอนงานและสนับสนุนการปฏิบัติ ๒. กระบวนการมีส่วนร่วม และ ๓. กระบวนการสื่อสาร

๒.๔.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธในปัจจุบันถือเป็นนโยบายสำคัญ ที่หลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจในการที่จะหาแนวทางหรือวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ทรงประสิทธิภาพและเปี่ยมด้วยคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้จากความพยายามที่จะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังรายละเอียดส่วนหนึ่งต่อไปนี้

การ ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” ^{๑๔๗} พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีพุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา โดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีจิตวิทยา การเรียนรู้และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนา โดยมีเป้าหมายการพัฒนา ๒ ระดับ คือ ระดับโลกียธรรม และระดับโลกุตระธรรม ส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า มนุษย์สามารถพัฒนาได้ พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ ใช้ปัญหาของมนุษย์ คือ “ทุกข์” เป็นตัวตั้ง ใช้หลักธรรม อริยสัจ ๔ เป็นหลักคิดในการพัฒนา และมีการคิดเชิงระบบ สำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้นจะมีสามประการ คือ (๑) ทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ (๒) มีจริยธรรมคุณธรรมในการดำรงชีวิต และ (๓) พัฒนาไปสู่ระดับสูงสุด คือ การพ้นทุกข์อย่างสิ้นเชิง สู่ภาวะนิพพานหรือนิโรธ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มี ๓ องค์ประกอบการพัฒนา คือ การพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่มและการพัฒนาในระดับองค์กร เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธมีปฏิสัมพันธ์กับบริบทจึงทำให้องค์กรที่เป็นระบบใหญ่ต้องมีเป้าหมายขององค์กรที่เศรษฐกิจแบบพอเพียง มีพุทธเศรษฐศาสตร์เป็นแนวทางของระบบเศรษฐกิจ มีกระบวนการทัศน์การพัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนการทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน กระบวนการทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ กระบวนการทัศน์การพัฒนาโลกียธรรม และกระบวนการพัฒนาระดับโลกุตระธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล และระดับองค์กรจะมีตัวแบบในการพัฒนา ซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย

การ ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ” ^{๑๔๘} พบว่า หลักธรรมที่โดดเด่นในพระพุทธศาสนาที่ทำให้เกิดกระบวนการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาได้ยาวนานมีอยู่ ๔ หมวด คือ (๑) การใช้หลักไตรสิกขา ในการจัดสร้างสังคมให้เข้าใจซึ่งกันและกัน (๒) การสร้างกระบวนการเรียนรู้จากภายในด้วยหลักสาราณียธรรม (๓) กระบวนการจัดการสังคมที่ดี ร้อยกรองพระธรรมและพระวินัยให้เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติและ (๔) กระบวนการสร้างสังคมแห่งสงฆ์ อันได้แก่การมีพระวินัย และระเบียบวิธีปฏิบัติว่าด้วยการรวมตัวเป็นหมู่สงฆ์

จากองค์ความรู้ในด้านการจัดการความรู้ และองค์ความรู้ในพระพุทธศาสนาทั้ง ๔ หมวด ได้นำไปสู่การประยุกต์เพื่อสร้างรูปแบบจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการตามโมเดลเกลียวความรู้ของ อิกุจิโร่ โนนาเกะ (Ikujiro Nonaka) ที่เรียกว่า เซกิ (SECI) มาเป็นแนวคิดหลักของการปฏิบัติ ซึ่งมีองค์ประกอบ ๔ แบบด้วยกันคือ (๑) การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) (๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) (๓) การผสมผสานความรู้ (Combination) (๔) การผนึกความรู้ในตน

^{๑๔๗} ฌาน ธรรมวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

^{๑๔๘} เอื้อมอร ชลวร, “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”, พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

(Internalization) เป็นพลวัต ที่มีการหมุนในลักษณะที่เป็นเกลียว (Spiral) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่ ไม่รู้จบ แล้วนำหลักพุทธธรรม ๔ หมวดข้างต้นมาเสริมแรงผลักดันให้เกิดพลังในการขับเคลื่อน ซึ่งได้ เสนอเป็นแบบจำลองใหม่ หลังจากนั้นได้นำแบบจำลองดังกล่าวมาทำการตรวจสอบองค์ความรู้ด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปผลว่าได้แบบจำลองการจัดการ ความรู้เชิงพุทธบูรณาการที่พร้อมนำไปใช้งานได้ในองค์กรทั่วไป

การศึกษาวิจัย “การวิเคราะห์การศึกษาตามหลักไตรสิกขา”^{๑๔๙} พบว่า พระพุทธเจ้าตรัส หลักไตรสิกขาไว้ในวัชชีปุตตสูตร ทุติยสิกขัตตยสูตร และตติยสิกขาสสูตร ไตรสิกขา มีความ หมายถึง การฝึกอบรมด้านความประพฤติ จิต และปัญญา ไตรสิกขาสามารถจัดประเภทได้ตามหลักไตรสิกขา ตามมรรคมืองค์แปด และตามธรรมชั้นสาม ความสำคัญของหลักไตรสิกขา คือ เป็นที่หลอมรวม สิกขาบทในพระปาฏิโมกข์ เป็นสิกขาบทเบื้องต้นแห่งพรหมจรรย์ มีอิทธิพลต่อคัมภีร์สำคัญทาง พระพุทธศาสนา เป็นที่หลอมรวมหลักปฏิบัติธรรมทั้งหมดในพระพุทธศาสนา สาระสำคัญของหลัก ไตรสิกขามี ๓ อย่าง คือ ศีล สมาธิ ปัญญา การศึกษาตามหลักไตรสิกขามีส่วนประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ การจัดหาหรือสร้างปัจจัยแห่งสมาธิภาวนา การสร้างสมาธิภาวนา การศึกษาตามหลัก ไตรสิกขา และการวัดและประเมินผลการศึกษาตามหลักไตรสิกขา หลักไตรสิกขามีที่มาอยู่ในวัชชีปุตต สูตร ทุติยสิกขัตตยสูตร และตติยสิกขาสสูตร กำเนิดการศึกษาสมัยพุทธกาลเริ่มจากกลุ่มปัญจวัคคีย์ ผู้ ศึกษาสมัยพุทธกาลแบ่งได้ ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มบรรพชิตและกลุ่มคฤหัสถ์ ทั้งสองกลุ่มนี้ได้มีการกำหนด คุณสมบัติไว้แตกต่างกันด้วย ขอบเขตของการศึกษาในพระพุทธศาสนารวมอยู่ในหลักไตรสิกขา การ เรียนการสอนในสมัยพุทธกาลมีลักษณะเป็นแบบมุขปาฐะ การศึกษาตามหลักไตรสิกขามีขั้นตอน ดำเนินการที่สำคัญอยู่ ๔ ประการ คือ จัดหาหรือสร้างปัจจัยแห่งสมาธิภาวนา สร้างสมาธิภาวนา ฝึกตาม หลักไตรสิกขา วัดและประเมินผลตามหลักไตรสิกขา

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณศึกษา การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะ ความรู้ (รูปแบบ KSM Model)”^{๑๕๐} พบว่า จากผลการวิจัยเชิงเอกสาร การวิจัยเชิงคุณภาพและการ วิจัยเชิงปริมาณ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การสร้างทุนสมองมนุษย์หรือสมรรถนะสู่ ระดับโลก ตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) นั้น สามารถพัฒนาสู่ระดับโลกได้เพราะการพัฒนา มนุษย์นั้นต้องเริ่มด้วยการพัฒนาจิตใจเพราะจิตใจเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างพฤติกรรม เมื่อ มนุษย์มีพื้นฐานจิตใจที่แลดี จะเก่งได้เองเกิดเป็นทุนสมองหรือทุนทางปัญญาของมนุษย์ (Human Capital) อริยะ-อัจฉริยะ (ดี-เก่ง) เรียกว่า เป็นสมรรถนะมนุษย์ หรือ Human Competency สมรรถนะมีอยู่แล้วในตัวมนุษย์ทุกคนแต่ต้องอาศัยการฝึกฝนตนเอง เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะ ทำให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะระดับสูงสุดได้

^{๑๔๙} ทวีศักดิ์ ทองทิพย์ , “การวิเคราะห์การศึกษาตามหลักไตรสิกขา ”, **พุทธศาสนดุฎฐิบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๑๕๐} สุตาภรณ์ อรุณดี, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณศึกษา การ พัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยาและรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ (รูปแบบ KSM Model)”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราช ภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๑).

ส่วนรูปแบบ KSM Model เป็นสมรรถนะด้านต่างๆ ของมนุษย์การเกิดสมรรถนะต่างๆ เหล่านี้ได้บุคคลผู้นั้นจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติที่อยู่ในศีล สมาธิ ปัญญา สำหรับคุณสมบัติสมรรถนะมนุษย์โดยเกิดจากการฝึกตนตามหลักพุทธญาณวิทยา (หลักไตรสิกขา) เพราะหากฝึกตนให้เป็นผู้ที่มี ศีล สมาธิ ปัญญา สมรรถนะที่อยู่ในรูปแบบ KSM Model ก็เกิดขึ้นได้เอง การเป็นมนุษย์ที่มีสมรรถนะแม้กระทั่งปัญญาสูงสุดในตัวมนุษย์ที่เราเรียกว่า ภาวนามยปัญญา ในการพัฒนามนุษย์ต้อง พัฒนาจากจิตใจเพื่อส่งผลให้เกิดทุนทางปัญญาในการสร้างความเก่งหรือความดี หรือ อริยะภาวะและอัจฉริยะ ภาวะขึ้น ส่วนสมรรถนะที่เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดศักยภาพที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของความเป็นมนุษย์และปัญญาสูงสุด ก็คือ ทุนทางปัญญา ซึ่งไม่ใช่ลักษณะทางกายภาพของสมองหรือเนื้อสมอง รอยหยัก ในเชิง นามธรรม แต่หมายถึงในเชิงรูปธรรม คือ กระบวนการคิดหรือการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสมองเป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ฝึกความเก่ง แต่ปัญญาเกิดจากความรู้ที่เกิดจากจิตใจเกิดจากการหยั่งรู้ด้วยตนเองจากจิตใจ แล้วส่งการไปที่สมองให้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมหรือสมรรถนะ ดังนั้น ทุนทางสมอง คือ ทุนทางปัญญาของมนุษย์ที่เกิดจากการหยั่งรู้ด้วยการศึกษิตนเอง จากการฝึกศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นพื้นฐานเป็นคุณสมบัติสมรรถนะทุนมนุษย์ของคนดีและเป็นคนเก่งอยู่ในตัว (อริยะ-อัจฉริยะ)

การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์จะต้องสร้างที่จิตใจ รู้จักตัวเอง รู้จักศักยภาพของตัวเอง ด้วยความรักความเมตตาที่มีออกมาจากภายใน ปัญญาสูงสุดจะเกิดขึ้นจากภายในตนเอง ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายนอก หรือการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมภายนอกใดๆ มนุษย์จะสามารถที่จะรู้อะไรต่ออะไรที่คนอื่นไม่รู้ถ้าหากมนุษย์รู้จักหันเข้ามาศึกษาตัวเองด้วยการฝึกสมาธิซึ่งจะช่วยให้มนุษย์หัน กลับเข้าไปข้างในตัวตนของตนเอง ฝึกการอบรมจิตใจตนเองเป็นวิธีการที่จะช่วยให้มนุษย์ได้ปัญญาได้ความรู้สูงสุด ผ่านสมองซึ่งเป็นเครื่องมือมนุษย์ที่เป็นนามธรรม ดังนั้น ปัจจัยหลักในการสร้างและพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ในระดับโลก คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ไม่มีทางอื่น ถ้าเราจะใช้แต่วิธีการที่จะทำให้ มนุษย์เก่งอย่างเดียว โดยขาดศีล สมาธิ ในที่สุด มนุษย์ก็จะหลงอยู่ในโลกนี้ แล้วในที่สุดก็จะทำลายโลกลดเป็นสงครามเกิดปัญหาในโลกของเราภิเษมมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะเราฝึกจิตอยู่ที่วัตถุสิ่งของทำให้ เกิดปัญหารอบตัวมากมาย เพราะธรรมชาติคนเก่งจะไม่ชอบให้ใครเก่งกว่า จะเกิดการแข่งขัน หรือต้องการเอาชนะและทำเพื่อเอาชนะเอาเปรียบผู้อื่นทุกวิถีทาง เก่งหากไม่ดีก็จะทำลายคนอื่น ในขณะที่คนดีจะไม่ทำลายผู้อื่น และจะกลายเป็นคนเก่งเพราะบริหารจัดการจิตใจตัวเองและบังคับพฤติกรรมตัวเองเรียนรู้ให้เกิดได้จากปัญญาที่มีพื้นฐานมาจากศีล ก่อให้เกิดเป็นสมาธิ ปัญญาสูงสุดก็จะเกิดขึ้น

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนาเถรวาท”^{๑๕๑} พบว่า พระพุทธศาสนามีแนวคิดว่าการเรียนรู้เกิดจากองค์ประกอบ คือ อายตนะภายใน ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ อายตนะภายนอก ได้แก่ รูป เสียง กลิ่น รส สิ่งที่ถูกต้องกาย (โณภูตัพพะ) อารมณ์ที่เกิดกับใจ (ธรรมารมณ์) และวิญญาน คือ ความรู้ที่เกิดขึ้น เมื่ออายตนะภายในและอายตนะภายนอกกระทบกัน เมื่อองค์ประกอบทั้ง ๓ ประจวบพร้อมกันจึงเกิดผัสสะ ผัสสะจึงเป็นจุดเริ่มต้นการเรียนรู้ของมนุษย์ ข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาทางอายตนะจะเป็นข้อมูลหรือความรู้ได้

^{๑๕๑} สุปรียา อีร์รานนท์ , “การศึกษาวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนาเถรวาท ” , วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พระพุทธศาสนา) , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ต้องผ่านการแปลความหมายด้วยจิต โดยประมวลผลจนเกิดเป็นความรู้และสื่อสารกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ รอบตัว พระพุทธศาสนาจึงให้ความสำคัญกับจิตและการรับรู้ทางอารมณ์ต่างๆ อันเป็นสภาวะเฉพาะของจิตที่ไม่สามารถทดลองได้ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ เช่น ความดีใจ พอใจ เสียใจ เป็นต้น พฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาเถรวาท มีขั้นตอนเบื้องต้น โดยเริ่มจากศรัทธาหรือความเชื่อมั่นที่มีปัญญาประกอบ เช่น ได้ฟังบุคคลใดแสดงสาระที่น่าเชื่อถือจนเห็นหรือมั่นใจว่านำไปสู่ความจริงได้ ก็เริ่มศึกษาเรียนรู้จากแหล่งนั้น ศรัทธากับปัญญาจึงต้องประกอบด้วยกันจนกลายเป็นสัมมาทิฐิที่มีคุณภาพ ปัจจัยที่ทำให้เกิดสัมมาทิฐิ คือ กัลยาณมิตร ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก โดยการแสวงหามิตรที่ดีเพื่อขอความรู้ คำแนะนำ เพื่อให้ได้ความรู้ จากนั้น จึงนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้ยินได้ฟังมากลั่นกรอง วิเคราะห์ พิจารณาด้วยโยนิโสมนสิการ อันเป็นปัจจัยภายในของตัวผู้ปฏิบัติเอง ในขั้นตอนนี้อาจกล่าวได้ว่า เมื่อบุคคลมีโยนิโสมนสิการแล้ว สัมมาทิฐิก็จะเกิดขึ้นตามมา จากนั้น จึงนำตนเองเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติตามอริยมรรคมีองค์ ๘ หรือกระบวนการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมีความสำคัญเท่าๆ กัน หรือกล่าวได้ว่ามนุษย์จะมีความสมบูรณ์เมื่อชีวิตของมนุษย์มีความสัมพันธ์ครบ ๓ ด้าน คือ พฤติกรรม จิต และปัญญา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโภคนิยม” พบว่า

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการกำหนดนโยบาย พบว่า ๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการกำหนดนโยบาย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีกำหนดนโยบายหรือมีแผนการการพัฒนาและโครงการกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมระบบการส่งมอบให้ได้อย่างขึ้น ๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสร้างโอกาส พบว่า เยาวชนไม่ได้รับการประสานความร่วมมือหรือสร้างโอกาสที่ถูกต้อง แต่ถูกแวดล้อมส่งเสริมให้หลงติดอยู่ในความเฝ้าระวังในเรื่องปัจจัย ๔ ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสร้างคุณค่า พบว่า การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น

๒. กระบวนการเรียนรู้ของเด็กเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต สื่อกลายเป็นแหล่งเรียนรู้ แหล่งใหม่ที่สามารถกระตุ้นการรับรู้และดึงดูดความสนใจจากเด็กและเยาวชนได้อย่างมาก โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดสื่อใหม่ๆ มากมาย โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตที่มีข้อมูลจำนวนมาก เรื่องราวที่เด็กสนใจใคร่รู้ เปิดกว้างให้เด็กเข้าไปค้นหาอย่างอิสระ ในขณะที่สื่อดั้งเดิมทั้งโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ฯลฯ ซึ่งเป็นสื่อที่เข้าถึงได้ง่าย ก็พัฒนารูปแบบการนำเสนอให้น่าสนใจโดยมีเป้าหมายการนำเสนอในเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธ เพื่อแก้ปัญหาบริโภคนิยมของเยาวชนนั้น สถาบันครอบครัว สังคม ต้องปรับเปลี่ยนมาตรฐานการเลี้ยงดูหรือจัดการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาสติปัญญาของเยาวชนให้ถูกต้องเหมาะสม และจัดการศึกษาอบรมขัดเกลาเยาวชนได้เรียนรู้ และเข้าใจถึงคุณค่าวัฒนธรรมอันดีงาม โดยมีหลักไตรสิกขา คือ ๑) การฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม ๒) การศึกษา ได้แก่ การฝึกฝนพัฒนาในด้านจิตใจ ๓) การพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาปัญญา และหลักธรรมสนับสนุนและสร้างภูมิคุ้มกันกระแสบริโภคนิยม ได้แก่ วิธีการแห่งปัญญาแบบอริยสัจ ที่มุ่งตรงต่อปัญหาที่ต้องการจะพิจารณาและเป็นวิธีคิดที่เป็นไปตามเหตุและ

ผล โดยสืบสาวจากผลไปหาเหตุ แล้วทำการแก้ไขที่ต้นเหตุ เพื่อขจัดปัญหาให้หมดไป โดยกระบวนการจะอยู่ในรูปของการพัฒนาใน ๓ ด้านร่วมกัน คือ พุทธิกรรม จิตใจและปัญญา มีความสัมพันธ์อิงอาศัยกันและส่งผลต่อกันเป็นปัจจัยแก่กันในกระบวนการการพัฒนาในองค์กร^{๑๕๒}

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”^{๑๕๓} พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้ทุนมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักพุทธธรรมที่สำคัญ ได้แก่ ภาวนา ๔ ไตรสิกขา สปัจริยธรรม ๗ จริต ๖ รวมทั้งการพิจารณากลุ่มผู้รับเข้าการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการมองหลักการต่างๆ จากการคิดเรื่องบัว ๔ เหล่าอันเป็นการพิจารณาคุณสมบัติในการเรียนรู้ของบุคคลทางพระพุทธศาสนา สำหรับหลักการพัฒนาทุนมนุษย์และผลกระทบของโลกาภิวัตน์ที่มีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นพระพุทธศาสนาเน้นการพัฒนาปฏิสัมพันธ์กับมิติพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ มีอิทธิพลต่อภาคเอกชน ภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคศาสนาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ พุทธวิธีในการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา มีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการคนให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี (วิชชาจรณสัมปันโน) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะเป็นไปตามหลักพุทธธรรม คือ การมีชีวิตอันประเสริฐ มีปัญญารู้ความจริงตามความเป็นจริงพัฒนาดตนเองให้มีบุญมีที่ดีกว่าเดิม พุทธธรรมมีหลักการที่ครอบคลุมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม (การพัฒนาศีล) การพัฒนาจิตใจให้มีสุขภาพจิตดี มีสมรรถภาพจิตสูงขึ้น จิตมีคุณภาพมากขึ้น (การพัฒนาสมาธิ) และพัฒนาไปสู่ระดับการเข้าถึงสัจธรรม (การพัฒนาปัญญา)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ สรุปได้ว่า หากมีการบูรณาการหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับท้องถิ่น ทำให้การบริหารงานองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลายด้านมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนช่วยเหลือในหลากหลายภารกิจ ทุนมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญหรือปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนทรัพยากรอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์จึงถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้ได้ รูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารและการพัฒนาที่ยั่งยืนสืบต่อไป

^{๑๕๒} อนุวัต กระสังข์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโภคนิยม”, *วิทยานิพนธ์ปริญญา พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

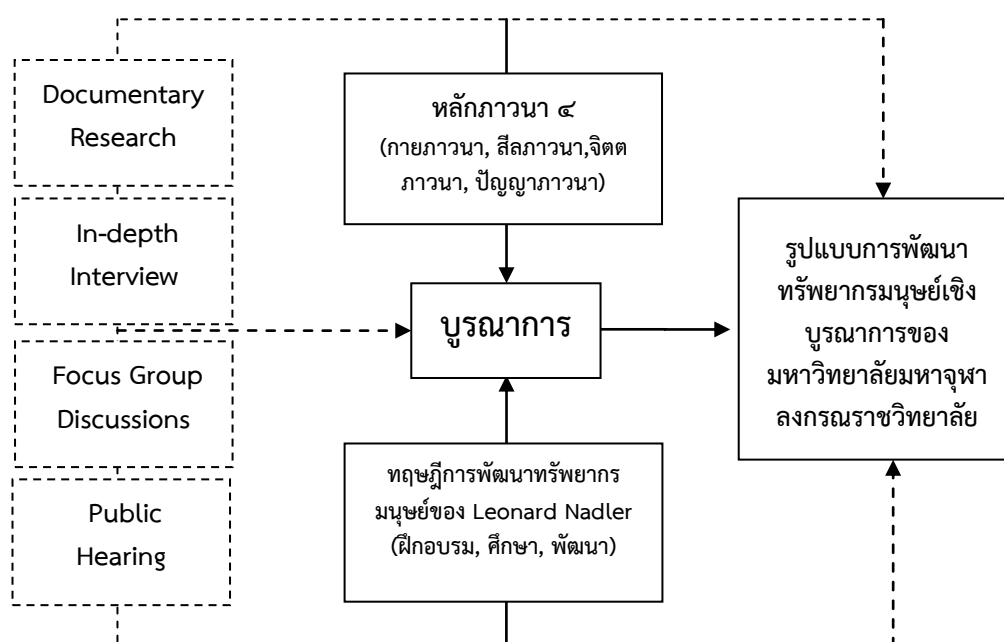
^{๑๕๓} วันชัย สุขตาม, “การพัฒนาทุนมนุษย์วิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๕).

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

นักวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
ฉาน ธรรมวิจารณ์, (๒๕๕๐)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ๑. พัฒนาเพื่อให้มนุษย์มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ๒. พัฒนาให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงชีวิต ๓. พัฒนาให้ก้าวไปสู่ระดับสูงสุด หรือ การพ้นทุกข์อย่างสิ้นเชิง
เอี่ยมอร ชลวร, (๒๕๕๔)	การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ ๑. การใช้หลักไตรสิกขาในการสร้างสังคมให้เข้าใจ ๒. การสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยหลักสาราณียธรรม ๓. กระบวนการจัดการสังคมเพื่อให้ง่ายแก่การจดจำและนำไปปฏิบัติ ๔. กระบวนการสร้างสังคมแห่งสงฆ์
ทวีศักดิ์ ทองทิพย์, (๒๕๕๕)	การวิเคราะห์การศึกษาตามหลักไตรสิกขา ๑. การหาหรือสร้างปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิ ๒. การสร้างสัมมาทิฐิ ๓. การศึกษาตามหลักไตรสิกขา ๔. การวัดและประเมินผลตามหลักไตรสิกขา
สุตาภรณ์ อรุณดี, (๒๕๕๑)	ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ระดับโลกในศตวรรษที่ ๒๑ กรณีศึกษา การพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ตามหลักพุทธญาณวิทยา และรูปแบบการจัดการทักษะความรู้ ๑. การพัฒนาจิตใจเพื่อเป็นรากฐานสู่การพัฒนาพฤติกรรม ๒. การพัฒนาให้เก่งดีเพื่อเป็นทุนแห่งปัญญา
สุปริญา อีรสิรานนท์, (๒๕๕๒)	การวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนาเถรวาท ๑. การเรียนรู้เกิดจากอายตนะภายใน ๒. การเรียนรู้เกิดจากอายตนะภายนอก ๓. การเรียนรู้เริ่มขึ้นจากความศรัทธา เชื่อมั่น ๔. การเรียนรู้เกิดจากปรโตโฆสะ ๕. การเรียนรู้เกิดจากโยนิโสมนสิการ
อนุวัต กระสังข์, (๒๕๕๗)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการกำหนดนโยบาย ๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสร้างโอกาส ๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสร้างคุณค่า

๒.๕ กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักภาวนา ๔ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และเป็นฐานในการวิเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)