

บทที่ ๔

แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพระสังฆาธิการ ในเขตตำบล อุโมงค์ อำเภอมือง จังหวัดลำพูน

การศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการของพระสังฆาธิการ ในเขตตำบล
อุโมงค์ อำเภอมือง จังหวัดลำพูน เพื่อเสนอเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ
พระสังฆาธิการในเขตตำบลอุโมงค์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว ได้สรุปแนวคิดและแนวทางการศึกษาไว้ ๔ ด้าน ดังนี้
การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การ อันประกอบไป
ด้วยภารกิจหลัก ๔ ด้าน คือ การจัดหา การพัฒนา การใช้ประโยชน์และการเก็บ รักษาบุคลากร
เพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดจากคุณค่าของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อ เป้าหมายของ
องค์การ ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในปฏิบัติงานและมีความ เจริญก้าวหน้าตามความ
มุ่งหวังของแต่ละบุคคล^๑

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ โดยรวมถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติงานและระบบการบริหารงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การซึ่งเปรียบเสมือนตัวแปรต้น อันจะมีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม
ทัศนคติและผลการดำเนินงานของพนักงานในองค์การซึ่ง เป็นตัวแปรตามและหากพฤติกรรมทัศนคติ
และผลการดำเนินงานของพนักงานเป็นไปตามที่องค์การ พึงประสงค์แล้ว ย่อมส่งผลให้การ
บริหารงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^๒

^๑พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (ปทุมธานี : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพฯ, ๒๕๕๐), หน้า ๕ – ๖.

^๒สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม. ที.
เพรส, ๒๕๔๙), หน้า ๑๙.

จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป มีบทบาทหน้าที่และหลักพื้นฐานอยู่ ๕ ประการ ดังนี้^๓

๑) การสรรหา (Recruitment) เพื่อการสรรหาและเลือกทรัพยากรบุคคลให้เข้ามาทำงานในองค์การอย่างเพียงพอและตรงกับความต้องการ หลักการ คือ เลือกคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดให้มาทำงานในองค์การ มิใช่เลือกคนที่วุฒิการศึกษาหรือค่าตัวสูงที่สุดมาทำงานเสมอไป แต่จุดที่เหมาะสมน่าจะอยู่ที่ตำแหน่งดังกล่าวมีภารกิจและความคาดหวังอย่างไร หากได้คนเช่นนั้น เข้า มาทำหน้าที่ดังกล่าวได้ถือว่า หน่วยงานสรรหา/ว่าจ้างได้ปฏิบัติหน้าที่ตรงตามเจตนารมณ์แล้ว

๒) การพัฒนา (Development) เพราะภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละ องค์การ มีความแตกต่างกัน พนักงานจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การให้ได้ อย่าง ตรงตาม ที่คาดหวัง จึงต้องมีการพัฒนาบุคคลอยู่ตลอดเวลาภายใต้หลักการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดี ของแผนกฝึกอบรมฯ โดยทั่วไป หลักการพัฒนาคน คือ พัฒนาคนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถที่จะรองรับภารกิจหน้าที่ที่มากยิ่งขึ้น

๓) การรักษานักงาน (Retention) เมื่อได้คนที่เหมาะสมมาทำงานแล้ว องค์การ จะต้อง มีมาตรการในการรักษาคนให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด หลักการ คือ ให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อ องค์การให้มากที่สุด โดยใช้มาตรการทางด้านการบริหารระบบค่าตอบแทน การพนักงาน สัมพันธ์ และการสรรหา/ว่าจ้าง ที่เหมาะสมมาเป็นพื้นฐานให้ประสานสอดคล้องกัน

๔) การใช้ประโยชน์ (Utilization) หลักการโดยทั่วไปของทุกองค์การคาดหวังเสมอว่า สามารถจ้างคนมาทำงานให้อย่างคุ้มค่าที่สุด องค์การไม่ควรจะขาดทุนด้านแรงงาน อันเกิดจากการจ้างคนผิดมาทำงาน หรือสร้างปัญหาให้กับองค์การแทนที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ต้องการ

๕) อุดการทั่วไป (Administration) เป็นภารกิจที่ได้รับการมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลางรับผิดชอบอยู่เสมอ เพื่อทำหน้าที่บริหารหรืออุดการทั่วไปโดยสภาพการปฏิบัติงานจะเป็นงานธุรกิจ ในปัจจุบันภารกิจนี้เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องเรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

และ **ชัย สมितिไกร** บทบาทหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายใน องค์การ ๕ บทบาทหน้าที่ ดังนี้^๔

^๓จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี, **คู่มือการบริการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management พิมพ์ครั้งที่ ๒**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕-๑๖.

๑) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) บทบาทหน้าที่สำคัญประการแรกของการจัดการบุคลากร คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและองค์การ การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ สำหรับการคัดเลือกบุคลากรคือกระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้คัดเลือกไว้

๒) การพัฒนาบุคลากร (Development) คือการดำเนินการอย่างเป็นระบบของ องค์การ สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และยังมีคามงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพ รวมทั้ง มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถกระทำได้ หลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

๓) การกระตุ้นจูงใจบุคลากร (Motivation) คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความ กระตือรือร้น หุ่่มเทพลังกายและใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของ องค์การ กลยุทธ์ จูงใจบุคลากรสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การบริหารค่าตอบแทนและ สวัสดิการการ ให้รางวัลตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรม เป็นต้น

๔) การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) คือการดำเนินการต่างๆเพื่อให้บุคลากร มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพ ของบุคลากร และการจัดระเบียบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี

๕) การยุติการจ้างงาน (Termination) คือการยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับ พนักงานเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น

ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงาน โดยทั่วไปวิธีการ ที่ใช้มักได้แก่ การให้คำปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน การจัดหางานใหม่

๔.๑.๑ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพระสังฆาธิการในเขตตำบลอุโมงค์ อำเภอมือง จังหวัดลำพูน ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

๑. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการเป็นพระสงฆ์ พระสังฆาธิการทำงานอย่างเป็นระบบ ทำงานอย่าง มีความสุข ให้มีความสอดคล้องตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ตลอดจนถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดลำพูน เพื่อส่งเสริมการสร้างทรัพยากรบุคคล คือพระสังฆาธิการ

๒. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการตอบสนองการปฏิบัติงานเพื่อให้พระสงฆ์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติกิจของสงฆ์ การพัฒนาด้านการวางแผน มีวินัย ตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมมีภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตาม สามารถทำงานเป็นทีมและสามารถ แก้ไขข้อขัดแย้งและลำดับความสำคัญมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเสริมสร้างให้ทรัพยากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้ เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อให้พระสังฆาธิการมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การทำงาน ก็จะสะดวก สบายมากขึ้น และส่งเสริมกิจกรรมต่างๆเพื่อให้พระสังฆาธิการกล้าแสดงออก เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการส่งเสริมให้พระสงฆ์ในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ และเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้น จะต้องให้พระสังฆาธิการให้มีการศึกษา ส่งเสริมให้ศึกษา พระธรรมวินัย การเรียนรู้ และให้พระสังฆาธิการกล้าแสดงออก เช่น พระสังฆาธิการรูปไหนเป็น นักเทศน์ คณะสงฆ์จะต้องส่งเสริม และจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้ในเรื่องการพัฒนาให้แก่ พระสังฆาธิการ แนวทางการพัฒนา คือ จะต้องบังคับพระสังฆาธิการในตำบลอุโมงค์ให้ศึกษาเล่าเรียน นกธรรม บาลี ปริญญา และควรให้พระสงฆ์สามเณรได้ศึกษาพระธรรมวินัยของพระพุทธองค์ ให้มีความรู้ มีความสามารถ การทำงานในองค์กรเป็นทีม และควรส่งเสริมให้พระสังฆาธิการจัด กิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความรู้ ทักษะ ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานโดยการเข้าอบรม การเรียนหลักสูตรต่างๆ ในการทำงานคณะสงฆ์ในตำบลอุโมงค์

๔. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ให้อยู่ทำงานกับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ศรัทธาเลื่อมใสในพระพุทธศาสนา ต้องยึดมั่น พระธรรมวินัยของพระพุทธเจ้า ส่งเสริมการศึกษาของพระสงฆ์สามเณร สนับสนุนการศึกษา และให้ยึดมั่นศีลธรรม ส่งเสริมกิจกรรมธรรมะสัญจร พัฒนาจิตใจ ส่งเสริมในเรื่องกิจกรรมที่คณะสงฆ์ ได้ตั้งขึ้นมาเพื่อให้พระสังฆาธิการมีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

๔.๑.๒ เพื่อเสนอแนวทางในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพระสังฆาธิการ ในเขตตำบลอุโมงค์ อำเภอมือง จังหวัดลำพูน

๑. ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ๒. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ๓. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ๔. ด้านการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การเป็นเจ้าอาวาส หรือพระสังฆาธิการได้ จะต้องพ้น ๕ พรรษาขึ้นไป ถ้าพระสงฆ์มีพรรษาน้อยกว่า ๕ พรรษา หรือมากกว่า ๕ พรรษา ดูว่าศรัทธามีความเลื่อมใสของพระสงฆ์หรือไม่ มีอายุ วุฒิ การศึกษา พัฒนาวัดหรือใหม่ ถ้ามีคุณสมบัติดังกล่าว แล้วพิจารณาตามอายุ พรรษา คุณวุฒิ วุฒิการศึกษา และคุณสมบัติต่างๆ คณะสงฆ์ที่มีความรู้ความสามารถที่พร้อมหาได้ยากคณะสงฆ์ต้องเผชิญการสรรหา บุคลากรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งต้องใช้เวลามากในฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ประชาชนมีความเคารพนับถือ เลื่อมใสศรัทธา พระสงฆ์สามเณร ให้ความเคารพนับถือ มีความสามารถ มีความรู้ มีการบริหารจัดการ ทั้งทางโลกและทางธรรม ทางธรรมก็คือการบริหารคณะสงฆ์ให้การสนับสนุน นักธรรม บาลี ของพระภิกษุสามเณร ทางโลก และมีความประพฤติเรียบร้อยตามพระธรรมวินัย ส่วนใหญ่จะพิจารณาบุคคลที่ใกล้ชิดก่อนพิจารณาในด้านคุณสมบัติต่างๆ ขาด ประสบการณ์ในการสรรหาที่ถูกต้องบุคลากรที่เลือกสรรได้มา บางครั้งขาดความรู้ ความสามารถไม่เหมาะสมกับงานหรือตำแหน่ง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามภารกิจหลักให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ไม่ชัดเจน วัดส่งเสริมสุขภาพในโครงการ สสส. หรือวัดที่เข้าแข่งขันเรื่องวัดการพัฒนาตัวอย่างดีเด่น เจ้าอาวาสขึ้นไปจะได้เงินนิตยภัต เงินเดือน ๑๘๐๐ บาท แต่ถ้าเป็นพระครูหรือตำแหน่งสูงๆขึ้นไป ขึ้นอยู่ว่าแต่ละตำแหน่งเงินนิตยภัตไม่เท่ากัน และอีกอยู่หนึ่งการให้รางวัลไม่เจาะจงแค่เงินนิตยภัต การให้รางวัลพระสังฆาธิการในตำบลอุโมงค์ อันที่จริงแล้วการทำงานของพระสังฆาธิการไม่ได้หวังค่าตอบแทน การปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ และสามารถพัฒนาตน พัฒนางาน พัฒนางาน ทางคณะสงฆ์ จะสามารถ ชื่นชม ยกย่อง เคารพนับถือจากศรัทธาประชาชนรวมทั้งคณะสงฆ์จังหวัดลำพูน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านการปกครอง ด้านศาสนศึกษา ด้านศึกษาสงเคราะห์ ด้านสาธารณูปการ ด้านสาธารณสงเคราะห์ พัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถ นำสู่การพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ อยู่ในศีลธรรมอันดีงาม สวดมนต์ ไหว้พระ บริหารพระสงฆ์สามเณร ศึกษาพระธรรมวินัย ปลุกฝัง ความคิด ธรรมมะคือสัมมาทิฐิ ๑๐ ประการ การขาดทักษะในการนำความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคณะสงฆ์ เพื่อเป็นพื้นฐานในทางพระพุทธศาสนา อยู่ในศีลธรรมอันดีงาม เพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาประชาชน จะต้องมียุทธวิธีอย่างเช่น ธรรมะสัญจร พัฒนาจิตใจ ทำให้พระสังฆาธิการในตำบลอุโมงค์ มีประสิทธิภาพ ในการบริหารพัฒนา พระสงฆ์สามเณร และในองค์กรคณะสงฆ์ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มเลื่อนตำแหน่งซึ่งทำให้

คณะสงฆ์ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถด้วยระบบคุณธรรมของ มนุษย์คณะสงฆ์รักงานที่ทำและรักคณะสงฆ์เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิด ภาพลักษณ์ที่ดี พิจารณาความดีความชอบตามความรู้ความสามารถเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถในแต่ละด้านและโอกาสคณะสงฆ์ผู้ที่เขาใหม่ได้แสดงความสามารถที่ตนเอง ขาดการ พิจารณาจากคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้น คือการรับคนเข้ามาบวชทำให้ขาดคุณสมบัติ ไม่ สามารถรักษารูปแบบของระบบและความสัมพันธ์ที่ดีของคณะสงฆ์ ตลอดจนการดูแล ความเป็นอยู่ใน รูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาคณะสงฆ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีของคณะสงฆ์ จะทำให้ เกิดความรัก ความผูกพันความนับถือ การร่วมมือร่วมใจ ความจงรักภักดี และความสำเร็จในงานของ คณะสงฆ์ ดังนั้นการธำรงรักษาต้องยึดหลักธรรมาภิบาล