

พรหมวิหาร 4 : การบริหารงานบุคคลในองค์กร*

BRAHMA VIHARA 4: WITH PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

พรทิพย์ อนุพัฒน์*, พระครูสิริธรรมภักดิ์, สันติ อุนจะนำ, ทิพมาศ เสวตวรโชติ

Phontip Anupat, Phrakru Siridhammapirat, Santi Aunjanam, Tippamas Sawetvorachot

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมศาสตร์

Mahamakut Buddhist University Srithammasokrat College, Thailand

*Corresponding author E-mail: tip_sonsea@hotmail.com

บทคัดย่อ

การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากในองค์กร เพราะคนคือองค์รวมของความซับซ้อนผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์คือความรู้ และศิลป์คือทักษะหรือศิลปะในการสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในด้านต่างๆ ดังนั้น “ผู้บริหาร” ซึ่งต้องดูแลทุกข์และสุขของบุคลากรในองค์กรจึงต้องมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ 1) เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข ผู้บริหารควรมีความปรารถนาดีต่อทุกคนและให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสุข 2) กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ ในยามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาผู้บริหารควรให้กำลังใจพร้อมช่วยเหลือและสร้างแรงบันดาลใจเป็นสิ่งสำคัญ 3) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี เมื่อลูกน้องประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน เจ้านายก็ควรแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ 4) อุเบกขา ความหวังดียอมมีขอบเขตและตั้งอยู่บนความยุติธรรม จะเห็นได้ว่าหลักพรหมวิหาร 4 นี้ ครอบคลุมทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงกับทุกเรื่องในชีวิต ไม่ใช่เฉพาะกับเรื่องการทำงาน ไม่จำกัดเฉพาะคนที่เจ้านาย แต่คนที่เป็​น​ลูก​น้อง​ก็​สามารถ​ใช้​หลักการ​นี้​ใน​การ​ดำเนิน​ชีวิต​ได้​เช่น​กัน หากต่างฝ่ายต่างอยู่ร่วมกันด้วยความปรารถนาดีต่อกันซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานแล้ว ความเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารนั้นสามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักครองตน ซึ่งเป็นหลักการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติตามเป็นผู้ประเสริฐซึ่งส่งผลให้ทุกคนในสังคมสามารถอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข

* Received February 10, 2022; Revised May 17, 2022; Accepted February 8, 2023



คำสำคัญ: พรหมวิหาร 4, การบริหาร ,งานบุคคล

Abstract

Personnel management is a very important function in an organization. Because people are the whole of complexity, executives must use science as knowledge. And art is skill or art in relation to people in various fields. Therefore, "executives" who must take care of the suffering and happiness of personnel in the organization must have Brahmavihara 4, which are 1) Metta is the desire for others to be happy. Executives should be kind to everyone and encourage people to be happy. 2) Karuna, the desire for others to be free from suffering. When subordinates face difficulties, executives should provide encouragement, help and inspiration. 3) Mudita, the joy when others do well. When subordinates succeed in their work the boss should give sincere congratulations. 4) Upekkha: Good intentions have limits and are based on justice. It can be seen that these Brahmavihara 4 principles cover every situation that may occur and can be applied to practically everything in life. It's not just about work and not limited to the person who is the boss but people who are subordinates can use this principle in their lives as well if both parties live together with good wishes to each other. Executives, in addition to having knowledge, competence and skills in management still have to be a virtuous person in mind and have ethical beliefs. It is an important feature that will enhance the executives to be able to manage the organization effectively according to dominance which is the principle that makes the follower to be noble. This results in everyone in society being able to live together happily.

Keywords: Brahma Vihara 4, Administration, Personnel

บทนำ

การบริหารงานในหน่วยงานหรือองค์กร ล้วนมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การทำให้งานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ทรัพยากรพื้นฐาน ในการบริหาร (Administrative Resource) คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ (สมพงษ์. เกษมสิน, 2556) ซึ่งปัจจัยสำคัญในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายก็คือทรัพยากรมนุษย์ หรือคน องค์กรจึงต้องมีกรอบแนวทางในการสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร

ดังนั้นการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่สำคัญมากในองค์กร เพราะคนคือองค์กรรวมของ ความซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารแล้ว การมี คุณธรรมจริยธรรมในจิตใจถือเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะเสริมให้ผู้บริหารสามารถครองใจ ครอง คน และครองงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธรรมะกับผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกัน เพราะถ้าผู้บริหารแยกธรรมะออกจากการบริหารเมื่อไหร่ จะเกิดสภาวะอนาธิปไตย เปรียบเสมือน มีการบริหารแต่ไม่มีใครทำตาม ถึงแม้ผู้บริหารจะใช้อำนาจในการบริหารก็ตาม ถ้าผู้บริหารไม่มีหลักธรรมในการบริหาร ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจหรืออาจเพราะ ผู้บริหารไม่มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมอย่างเพียงพอก็ส่งผลให้นำหลักธรรมไปปฏิบัติไม่ ได้ผล ผู้บริหารจึงต้องสร้างความศรัทธา ความน่าเชื่อถือ มาเป็นแนวทางในการบริหารองค์กร

การบริหารงานบุคคลตามกระบวนการและหลักการบริหารให้ประสบความสำเร็จ จะต้องนำหลักธรรมมาใช้เป็นหลักการช่วยการบริหารงาน หลักธรรมในพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมีหลายหมวด แต่มีหลักธรรมหมวดหนึ่งซึ่งสำคัญมาก คือ หลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมสำคัญอย่างหนึ่งในพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติเพื่อความสงบสุขของสังคม เพราะเป็นธรรมเครื่องอบรมจิตให้สงบ พัฒนาให้ประเสริฐขึ้นถือเป็นหลักธรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารควรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติในการนำมาใช้ในการปกครองคน ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ

1. เมตตา คือ การแสดงออกถึงความรักความปรารถนาดี ไม่ตรีจิตคิดช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาและผู้อื่นให้ประสบแต่ประโยชน์และมีความสุขโดยทั่วกันเป็นความคิดที่เป็นภาวะปกติ

2. กรุณา คือ การแสดงออกถึงความสงสาร คือการคิดจะช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ให้พ้นจากความลำบากเดือดร้อน จากการเป็นทุกข์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ และต้องการความช่วยเหลือ โดยเป็นการช่วยเหลือที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

3. มุทิตา คือ การแสดงออกถึงความแจ่มใส เบิกบาน เป็นความพลอยยินดีเมื่อเห็น
 ผู้ใดบังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ได้ดี มีความสุข อันเป็นความคิดรู้สึกเมื่อผู้อื่นมีความก้าวหน้าได้
 ลาภยศสรรเสริญมาด้วยความดีอย่างบริสุทธิ์ มิได้คดโกงหรือเบียดเบียนใคร รวมถึงจดเว้นความ
 อิจฉาริษยาผู้อื่น เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว



4. อุเบกขา คือ การแสดงออกถึงการวางใจเป็นกลาง พิจารณาจากข้อเท็จจริง เมื่อจะตัดสินใจในเรื่องใด พิจารณาไตร่ตรอง ใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผลถูกต้อง เทียงธรรม และไม่เอนเอียง

ซึ่งคุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้มีอยู่ในบุคคลใดแล้ว บุคคลนั้นได้ชื่อว่าเป็นคุณธรรมประจำตน นับได้ว่าผู้นั้นมีคุณธรรมของ "ผู้ใหญ่" หรือ "ผู้ปกครอง" อย่างสมบูรณ์ จะเป็นผู้นำชุมชนใด ก็จะเป็นร่มโพธิ์ ร่มไทรหรือเป็นที่พึ่งที่อาศัยของผู้ย่อยหรือผู้อยู่ใต้ความปกครองได้เป็นอย่างดี (วินัย ภูมิสุข, ญฎกานต์ หงษ์กุลเศรษฐ์, 2562) ซึ่งการที่จะนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น นอกจากผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและดำรงตนอยู่ในคุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้เป็นอย่างดีแล้ว จะต้องรู้หลักหรือเทคนิคการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในกระบวนการบริหารบุคคลในทุกขั้นตอนเป็นอย่างดีด้วย ในบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอการประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 มาใช้ในการบริหารงานบุคคลในองค์กร และเมื่อบริหารด้วยหลักดังกล่าวแล้วจะก่อให้เกิดผลดีกับองค์กรได้อย่างไร ซึ่งผู้เขียนจะได้นำเสนอเป็นประเด็นต่อไป

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารองค์กร

องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้จะต้องอาศัยการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นกระบวนการของการประสานงานและร่วมกิจกรรมต่างๆในการทำงาน ของบุคลากรเข้าด้วยกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อกล่าวถึงคำว่า การบริหารส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ คำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ศัพท์อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่า การบริหารกับคำว่า การจัดการใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน (สมคิด บางโม, 2546) กระบวนการบริหารดังกล่าวเป็นหน้าที่หลักเบื้องต้นของผู้บริหารหรือผู้จัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การชักนำ และการควบคุม ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญๆ ในการบริหารมีดังต่อไปนี้ คือ

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมี ความรับผิดชอบต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาดงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็ย่อมจะเป็นอุปสรรค หรือก็ให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลตัดสินใจและกำกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 3 ประการให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ (เสกมนต์.สัมมาเพ็ชร, 2559)

แนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กรมีมากมายหลายทฤษฎี การบริหารจะบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจะยึดถือทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ เพราะแต่ละองค์กรจำเป็นต้องเลือกใช้ทฤษฎีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งในบทความนี้จะนำแนวคิดการบริหารองค์กรมา 2 แนวคิด ดังนี้ คือ

1. การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO) พัฒนาขึ้นโดย ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) หมายถึง วิธีการบริหารโดยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (Joint objective setting between superior and subordinates) ซึ่งให้ความสำคัญกับคนหรือบุคลากรในองค์กร โดยมีแนวความคิดว่า การบริหารหรือการทำงานนั้นควรตอบสนองความต้องการของคนเห็นความสำคัญของการทำงานในลักษณะร่วมแรงร่วมใจกัน ซึ่งให้ได้ผลดีกว่าการบังคับบัญชาหรือการลงโทษ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบร่วมกัน (พลเดช นามวงศ์, 2564) ซึ่งการบริหารโดยวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล โดยผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์ของความเป็นผู้นำ ใช้ศิลปะการจูงใจ การทำงานร่วมกับคน ใช้นคนให้เหมาะกับงาน สร้างขวัญกำลังใจให้ทุกคนเห็นความจำเป็นของความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย การกำหนดแผนงานร่วมกัน ตลอดจนนำเทคนิคอื่นมาใช้กำหนดขั้นตอนการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้เร็วขึ้น รวมทั้งต้องมีการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดรางวัลตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

2. ทฤษฎีการบริหารของแมกเกรเกอร์ ตามแนวคิดของแมกเกรเกอร์ ได้เสนอปรัชญาทางด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับคนและวิธีการที่นำมาใช้ในการบริหาร โดยเสนอแนะข้อสมมุติฐาน 2 อย่าง โดยเชื่อว่า สมมุติฐานแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่แตกต่างกันด้วย คือ สมมุติฐานทฤษฎี X และสมมุติฐานทฤษฎี Y

2.1 ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดจากข้อสมมุติฐาน ที่ว่า คนทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน หลีกเลี่ยงความ



รับผิดชอบไม่ทะเลาะเย้ยกัน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้มีการสั่งการ ต้องการให้บังคับ ควบคุม ชู เชิญ ลงโทษเพื่อให้ทำงานบรรลุจุดหมายองค์กร คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กรและมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.2 ทฤษฎี Y (The Inegration of Individual and Organization Goal)

ทฤษฎีนี้เกิดจากข้อสมมุติฐาน ที่ว่า คนแต่ละคนสามารถจะแสดงความสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร มีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับจูงใจอย่างถูกต้อง มีวิธีการพัฒนาการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ศักยภาพด้านสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ยังมีได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ คนส่วนใหญ่ไม่ได้ชอบงานโดยสันดาน แต่ได้ใช้ความพยายามทำงาน ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

กล่าวโดยสรุป แมกเกรเกอร์ เห็นว่าคนมี 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน ทฤษฎี X (Theory X) คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก ทฤษฎี Y (Theory Y) เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ทฤษฎี Y เป็นคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำความความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

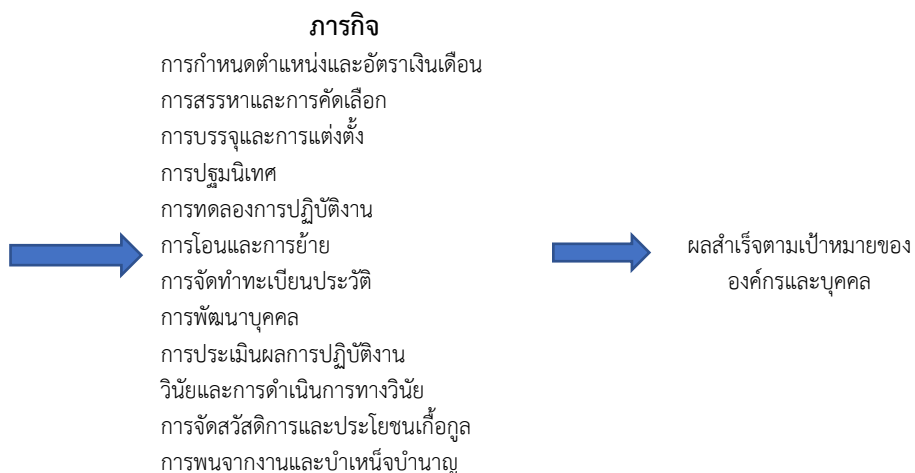
การบริหารงานบุคคลในองค์กร

มนุษย์ คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก คือบุคคลในองค์กร ถึงแม้จะมีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยอย่างไรก็ตาม ถ้าบุคคลในองค์กรขาดความรู้ความสามารถก็ไม่อาจใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่ทันสมัยนั้นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การวางแผน นโยบาย วางแผน การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การกำหนดสวัสดิการความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์รวมทั้งกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้อง

พ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (จงศักดิ์ ผดุงทรัพย์, 2551)

กระบวนการบริหารงานบุคลากร

กระบวนการบริหารงานบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่การวางแผน อัตราค่าจ้างการได้ซึ่งบุคคลกรให้ปฏิบัติงาน การพัฒนาการธำรงรักษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนจนถึงการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคลากรจึงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ (สมเกียรติ.พ่วงรอด, 2544) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน คือ การวางแผนงานบุคคลเพื่อการเตรียมบุคคลและการคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด มีการกำหนดตำแหน่ง และเงินเดือน การสรรหา และการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงตามลักษณะงาน การบรรจุและการแต่งตั้งเพื่อมอบหมายหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบให้กับบุคคลมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นในองค์กร การปฐมนิเทศเพื่อให้บุคลากรใหม่เกิดความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและต่อการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวอยู่ใน องค์กรได้อย่างมีความสุข การทดลองปฏิบัติงาน เป็นการให้บุคลากรใหม่ได้ลงมือปฏิบัติงานจริงในองค์กรเพื่อเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง การโอนและการ ย้ายการจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาบุคลากรใหม่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และ ศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานพัฒนา วินัยและการดำเนินการทางวินัยการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจบุคลากรในองค์กร การให้พ้นจากงาน เป็นการดูแลบุคลากรหลังจากหมดภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร หรือการให้บุคลากรพ้นจากงานด้วยเหตุหย่อนความสามารถ ซึ่งสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการบริหารงานบุคคล



ความสำคัญของงานบริหารบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์กร การบริหารบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งของการบริหารเพราะเมื่อใดเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้วเมื่อเวลาผ่านไปบรรดาความรู้ต่างๆ ก็ลดน้อยลงไปประกอบกับวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิคการทำงานได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบันและจำเป็นต้องมีการ พัฒนาบุคลากร

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน เพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพมาเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร

2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานให้มากขึ้น

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ

5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาเปรียบกัน ช่วยทำให้องค์กรเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน (อานวย.แสงสว่าง, 2544)

ระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องขยายหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอยู่ในองค์กรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อป้องกันและควบคุมการลงทุนทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัดตามความมุ่งหมายขององค์กร (พิชัย เสงี่ยมจิตต์, 2542) ระบบบริหารงานบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยการใช้การสอบรูปแบบ ต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถ ของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ คือ ความเสมอภาคในโอกาส หลักความสามารถ หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน และหลักเป็นกลางทางการเมือง

1. ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) คือ การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกัน

2. หลักความสามารถ (Competence) คือ การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานจริง ๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจาก ผลการปฏิบัติงาน ชีตความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

3. หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) คือ หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ใช้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) คือการไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการ งาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมือง

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่วไปของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบขลุ่ยเสียง ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก หรือระบบคนพิเศษ หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ คือ

1. ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

2. ระบบขอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

3. ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนตำแหน่ง การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ซึ่งสามารถสรุปข้อเปรียบเทียบทั้งสอระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
1. ยึดหลักความสามารถ	1. ยึดความพึงพอใจ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
3. มีความมั่นคงในการทำงาน	3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรก	4. มีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการทำงาน

หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานบุคคลในองค์กร

การบริหารองค์กรทุกองค์กรมีการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงาน จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลหลายหมวด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักพรหมวิหาร 4

ความหมายของพรหมวิหาร

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญมากหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนา คำว่า “พรหม” มีความหมายตามตัวอักษรว่า “สูงสุด” หรือ “ประเสริฐสุด” คำว่า “พรหม” นี้ก็ยังเป็นชื่อของเทพเจ้าสูงสุดในศาสนาพราหมณ์เมื่อครั้งพุทธกาลอีกด้วย ส่วนคำว่า “วิหาร” มีความหมายว่า ที่อยู่ ที่อาศัย ที่พำนัก ดังนั้นเมื่อนำคำ 2 คำ คือ พรหม กับ คำว่าวิหาร มาเชื่อมเป็นคำสมาส พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมได้ให้ความหมายของ พรหมวิหาร ว่า หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ (พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต), 2546)

(สมเด็จพระญาณสังวร เจริญ.สุวฑฺฒโน), 2543) ทรงอธิบายว่า พรหมวิหารเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ เป็นธรรมซึ่งเป็นที่อยู่ของจิตใจที่มีทั้งความดีและความสุข สามารถสรุปได้ว่า พรหมวิหาร เป็นหลักธรรมสำหรับมนุษย์ผู้มีจิตใจประเสริฐทุกคน เป็นหลักธรรมเพื่อไว้คอยกำกับความประพฤติปฏิบัติสำหรับท่านผู้ใหญ่ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง หรือนำทุกคน หากนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติแล้ว ย่อมทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ประเสริฐ คือสูงส่งด้วยคุณธรรม ดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

องค์ประกอบของพรหมวิหาร 4

พรหมวิหารธรรม มี 4 ประการ (พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต), 2546) คือ

1. เมตตา (loving-kindness; friendliness; goodwill) ความรักใคร่ ประารถนาดี ยอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า
2. กรุณา (compassion) ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์
3. มุทิตา (sympathetic joy; altruistic joy) ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิต ผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป
4. อุเบกขา (equanimity; neutrality; poise) ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรง อยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียง ด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควร แก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจ มองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง และควรได้รับผลอันสมกับควมรับผิดชอบของตน

การนำหลักพรหมวิหาร 4 มาใช้บริหารงานบุคคล

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่จำเป็นและสำคัญมากในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำนองค์กร คือผู้ที่เป็ใหญ่ในองค์กรเป็นผู้ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายใน องค์กร คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่่อมุ่ง ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำเปรียบเหมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนัก บริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของ ผู้บริหารที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน นอกจากผู้บริหารพึงมี ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานแล้ว ที่เหนือสิ่งอื่นใดที่พึงมีคือ ความเป็นผู้มี คุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็น คุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารนั้นสามารถครองตน ครองคน และครองงาน ได้อย่างมีความสุข ซึ่งหลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่จำเป็นและสำคัญที่ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีในการบริหารคนเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยควรประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 ในการบริหารดังนี้

1. ด้านเมตตา คือ การให้ความรัก ความปรารถนาดีให้มีความสุข เมตตานี้เป็นพรหม วิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมใหม่ขึ้นภายในจิต ผู้บริหารองค์กรสามารถนำหลักธรรมข้อนี้มาใช้



ในการบริหารงานบุคคลในทุกภารกิจของการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การดำรงรักษา การพัฒนา การพิจารณาความดีความชอบหรือการพิจารณาโทษ เป็นต้น ด้วยการที่ผู้บริหารมีความรัก ความเมตตาต่อบุคลากรอย่างบริสุทธิ์ใจ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และแนะนำหรือชี้แนะตักเตือนบุคลากรก็กระทำด้วยเมตตาความปรารถนาดี มีบรรยากาศการทำงานในองค์กรอย่างกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงาน บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน และคอยดูแลเอาใจใส่สนับสนุนการทำงาน ของบุคลากร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนไม่ได้โดดเดี่ยว มีความอบอุ่น และมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

2. ด้านกรุณา คือ ความสงสารคิดจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของบุคลากร หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าพบส่วนเสียในตัวของบุคลากร ก็ต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัยหรือตักเตือนให้ปรับปรุงแก้ไขด้วยจิตเมตตา หากเมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ตลอดถึงเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กรได้รับความเดือดร้อน หรือเกิดประสบปัญหาด้านใดด้านหนึ่ง ก็ไม่อยู่นิ่งเฉย มีต้องการที่จะช่วยให้บุคคลนั้นๆ หมดความทุกข์ ความลำบากต่างๆ และวางแผนหาทางเข้าไปช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้ เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน เท่าที่จะสามารถกระทำได้

3. ด้านมุทิตา คือ มีความปิติยินดี พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจะมากหรือน้อยก็ตาม จะต้องแสดงความยินดีต่อกันเสมอ และคอยให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้คุณธรรมข้อนี้ในการส่งเสริมให้คนทำงาน ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่และพลอยชื่นชมยินดีและคอยสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทุ่มเททำงานให้เต็มความสามารถ

4. ด้านอุเบกขา คือ การแสดงออกถึงการวางใจเป็นกลาง โดยพิจารณาข้อเท็จจริงเมื่อตัดสินใจในเรื่องใด ๆ แล้วควรพิจารณาใคร่ครวญด้วยปัญญา มีเหตุผล ถูกต้องและเที่ยงธรรม อันเป็นการรักษาความถูกต้องให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เพื่อผดุงไว้ซึ่งความถูกต้อง มีจิตใจเรียบตรง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง ผู้บริหารเมื่อมีการให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กร จะต้องนำคุณธรรมข้อนี้มาใช้ ทำให้สามารถร่วมงานกับบุคลากรทุกคนด้วยความรู้เท่าทัน สามารถวางเฉยด้วยปัญญา คือ มี อุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อบุคลากรทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง ผู้บริหารก็มองดู ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัลก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารจะต้องลงไปแก้ไขปัญหานั้นที่และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม จะไม่ปล่อยให้เกิดความขัดแย้งหรือเกิดการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาลาปลา

สรุป

บุคคลในองค์กรถือเป็นปัจจัยหลักที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว จึงต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การวางแผน การคัดเลือกคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการให้พ้นสภาพจากองค์กร ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานแล้ว ความเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธา ถือเป็นคุณสมบัติอันสำคัญที่จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารนั้นสามารถครองตน ครองคน และครองงานได้อย่างมีความสุข โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา มาเป็นหลักธรรมในการบริหารคน ซึ่งหลักพรหมวิหารนี้ถ้าหากว่าผู้นำ ผู้ปกครอง หรือผู้บริหารนำมายึดถือปฏิบัติเป็นนิจย่อมทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ประเสริฐ สูงส่งด้วยคุณธรรมปฏิบัติต่อมนุษย์ทั้งหลายโดย

เอกสารอ้างอิง

- จรงค์ดี ผดุงทรัพย์. (2551). กลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตุลาการ. ใน ดุษฎีนิพนธ์รัฐประศาสน ศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต). (2546). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสหธรรมิกจำกัด.
- พลเดช นามวงศ์. (2564). การบริหารโดยวัตถุประสงค์. เรียกใช้เมื่อ 19 เมษายน 2564 จาก <http://www.gotoknow.org/posts/340024>
- พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2542). การบริหารสถานบันเพื่อความป็นเลิศ. เมือง: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- วินัย ภูมิสุข, ณัฐกานต์ หงษ์กุลเศรษฐ์. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพรหมวิหาร. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์, 7(3),457-465 .
- สมเกียรติ.พ่วงรอด. (2544). การบริหารงานบุคคล. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมคิด บางโม. (2546). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์.
- สมเด็จพระญาณสังวร เจริญ.สุวฑฺฒโน). (2543). รวมธรรมะ. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมพงษ์. เกษมสิน. (2556). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕,. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- เสกมนต์.สัมมาเพ็ชร. (2559). ทรัพยากรการบริหารกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทัศนสถานบำบัดพิเศษกลาง กรุงเทพมหานคร. ใน ดุษฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. คณะศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยเกริก.



อำนวยการ.แสงสว่าง. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: อักษรพัฒนการ
พิมพ์.