# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักธรรม “อริยวัฒน์ 5” อย่างมีประสิทธิภาพ*

# The Efficient Human Resource Management Based on Ariyā Vaḍḍhi

[1]พระครูโสภณวีรบัณฑิต และ พระพิษณุพล สุวณฺณรูโป (รูปทอง)
[1]Phrakrusophonveerabunthit and Phra Pisanupol Suvannarupo (Rooptong)
วิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Lampang Buddhist College, Thailand.
[1]Corresponding Author's Email: srawat1@hotmail.com

## บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำหลักธรรมอริยวัฒน์ 5 มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยผู้ยึดถือหลักอริยวัฒน์ 5 เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วย 1) ศรัทธา คือ ความเชื่ออย่างมีเหตุผล ความมั่นใจในความจริง เป็นปัจจัยนำไปสู่การมีสมาธิและปัญญา 2) ศีล คือ การไม่เบียดเบียนผู้อื่น จิตใจมั่นคง 3) สุตะ คือ การได้เรียนรู้ ส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในชีวิตสูงขึ้น 4) จาคะ คือ การเสียสละแบ่งปันเพื่อประโยชน์แก่คนอื่น 5) ปัญญา คือ มีความรู้เหตุรู้ผลอย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากร โดยการสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในด้านองค์ความรู้ การมีทักษะและความสามารถ รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ ด้วยกระบวนการ 1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน 2) การวางแผนกำลังคน 3) การสรรหาและคัดเลือก 4) การปฐมนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การอบรมและการพัฒนาขั้นตอน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการสร้างการเรียนรู้ในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ก่อให้เกิดคุณภาพของงาน เสริมทักษะ ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้มีการบริหารเวลาให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้องค์กรบรรลุผลมีคุณภาพของงานได้มาตรฐานตามเป้าหมาย มีความเหมาะสมกับปริมาณงานและระยะเวลา และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ผสมผสานเข้าด้วยกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดการพัฒนา ซึ่งเป็นเรื่องที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่ง

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพ; ทรัพยากรมนุษย์; อริยวัฒน์ 5

*Received October 21, 2023; Revised January 8, 2024; Accepted February 23, 2024

## Abstract

The research article aimed to provide knowledge and understanding about the enhancement of human resources through the application of *Ariyā Vaḍḍhi* (the five noble growths). Using the Buddhadhamma as a guide will help the organization to succeed according to the set goals and objectives. The guidelines for increasing human resources based on *Ariyā Vaḍḍhi* include the following: 1) *Saddhā*, refers to confidence based on reasons and truths, leading to concentration and wisdom; 2) *Sīla*, refers to good conduct by not troubling others and having a stable mind; 3) *Suta*, refers to the learning that will lead to greater success in life; 4) *Cāga*, refers to sacrificing oneself and sharing for the benefits of others; and 5) *Paññā*, refers to knowledge and reasons. Improving resource management capacity is achieved by empowering employees to continuously develop their knowledge, skills, and abilities as well as their personal qualities and motivation. This includes the following processes: 1) Work design and analysis; 2) Human resource planning; 3) Recruitment and selection; 4) Orientation and performance assessment; and 5) Procedure training and development. All of these factors contribute to the efficiency of human resource development by fostering learning and knowledge exchange within the organization, resulting in improved quality of work, increased knowledge and skills, good time management that matches the amount of work, increased capacity, and satisfaction with operations. As a result, the organization will meet the set quality standards, effectively manage the quantity of work and duration, and maximize resources while reducing expenses and costs. To be effective in human resource management, modern science management must be combined with Buddhadhamma before being applied to organizational management.

**Keywords:** Efficiency; Human Resource; Ariyā Vaḍḍhi

## บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการจัดการพนักงานในองค์กรตามมิติต่าง ๆ ให้ดำเนินการอย่างยุติธรรมและเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานตามหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ถือได้ว่าคนเป็นตัวจักรที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า ความเจริญรุ่งเรือง ความมั่งคั่ง ความมีเสถียรภาพ และความยั่งยืน องค์กรใดที่มีทรัพยากรมนุษย์เต็มเปี่ยมด้วยความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และทักษะการทำงานเป็นเลิศ องค์กรนั้นย่อมมีแต่ความเจริญก้าวหน้า หลายองค์กรในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง การให้ผลประโยชน์และค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการธำรงรักษาพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญตามที่องค์กรต้องการให้อยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข (Siripap et al. 2021) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีพนักงานที่ดี มีความสามารถปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมาด้วย ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานนั้น ๆ ด้วย ซึ่งความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จำเป็นต้องหาวิธีการทำงาน

ที่สามารถตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการเพิ่มพูนให้ความรู้ทักษะประสบการณ์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถเท่าเดิมหรือมีศักยภาพเดิมอยู่ในระดับใดหรือมากน้อยเพียงใด สิ่งสำคัญก็คือ จะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดและคุ้มค่า ดังนั้น องค์กรใดมีการพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ ย่อมเป็นการสนับสนุนให้องค์กรมีการบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารควรยึดหลักคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทุกคนในองค์กรอยู่อย่างมีความสุข ถึงแม้ว่าการบริหารภาครัฐจะเน้นการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ไม่หวังผลกำไร เน้นประชาชนมีส่วนร่วม ส่วนภาคเอกชน เน้นผลลัพธ์เป็นผลกำไร แต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ การบริหารคน โดยทำให้พนักงานเกิดประโยชน์สูงสุดหรือให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นความพยายามในการผสมผสานเอาหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ให้เกิดการบูรณาการหลักธรรมอันเป็นคำสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้กับการเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ทั้งจิตใจและการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพ และมีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างสำเร็จ

ถึงแม้การสร้างความสมดุลในการเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักการใดหลักการหนึ่งโดยเฉพาะการมุ่งเน้นความสำเร็จมากจนไม่สนใจในการพัฒนาพนักงานหรือการดูแล ก็จะทำให้องค์กรพบกับความล้มเหลวได้ อาจเกิดจากการมุ่งเน้นการพัฒนาแนวทุนนิยมเพียงแนวทางเดียว ทำให้พื้นฐานจิตใจของพนักงานเสียหาย ขาดพลังความสามัคคี และความเห็นอกเห็นใจที่จะร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกัน เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวทุนนิยมเน้นที่คนเก่ง และผลสำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ดังนั้น การนำเอาแนวทางการพัฒนาวิถีพุทธและแนวทางการพัฒนาที่เป็นทางเลือกอื่นๆ มาเป็นตัวแบบเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรด้านพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรทั้งทัศนคติและพฤติกรรมบุคคลจะเป็นเครื่องทำนายการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักมีความต้องการที่จะเติบโตเคียงข้างกับองค์กรต่อไปเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกทำงานได้ดีขึ้น ดังนั้น การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรจึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ชี้วัดความสำเร็จในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ไปถึงเป้าหมาย มนุษย์มีความรู้ มีความสามารถ สติปัญญาและสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีข้อจำกัด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้สามารถดึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน การที่องค์กรจะสามารถพัฒนางานให้ดีได้ องค์กรจะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เมื่อองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ย่อมเกิดแรงจูงใจการทำงาน

มอนดี้, โน, และ พรีแม็กซ์ (Mondy, Noe, and Premeaux, 1999) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Dessler (2009) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทางานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานการให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก

การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร

Peterson, and Plowman (1989) ได้กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานไว้ 4 ประการ (Prasopmoh, 2021) ดังนี้

1. คุณภาพของงาน (Quality) คือ คุณภาพของงานที่ได้ต้องมีคุณภาพสูงได้มาตรฐานตามที่ต้องการ รวดเร็วและไม่ผิดพลาด คุณภาพของงานต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ปริมาณงาน (Quantity) คือ ปริมาณงานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตาม ความคาดหวังของหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับความต้องการและความพึงพอใจ ดังนั้นองค์กรต้องบริหารเวลา ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้อย่างรวดเร็วและทันเวลา

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในหลักการที่ เหมาะสม องค์กรต้องมีการพัฒนาเทคนิคในการปฏิบัติงานอย่างดี ให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ ได้งานไม่ผิดพลาดและทันเวลา

4. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs) คือ องค์กรต้องมีการใช้จ่ายที่ สอดคล้องและเหมาะสมกับผลประโยชน์ที่จะได้มาและต้องให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรอย่าง คุ้มค่าที่สุด เพื่อช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ

ดังนั้น การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะมีผลงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องประกอบด้วยความสามารถ ความชำนาญ และสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

เช่นเดียวกับ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวถึง หลักธรรม อริยวัฒน์ 5 หมายถึง หลักปฏิบัติที่นำไปสู่ความเจริญงอกงาม หรือความเป็นอารยชน หรือความเป็นคนดีในอุดมคติ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ 5 ประการ (Phra Dhammapitaka (P.A. Payutto), 1997) ดังนี้

1. ศรัทธา (งอกงามด้วยศรัทธา) หมายถึง มีความเชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อ เชื่อด้วยปัญญาและเหตุผล และความดีตามหลักธรรมคำสอน สามารถนำมาตรวจสอบตัวเอง เมื่อเกิดการเชื่อฟังก็จะสามารถปฏิบัติได้อย่างมั่นใจ

2. ศีล (งอกงามด้วยศีล) หมายถึง รักษากายและวาจาให้เรียบร้อยเป็นปกติ ในทางปฏิบัติคือการรักษาศีล 5 หรือ ศีล 8 ของชาวพุทธทั่วไป

3. สุตะ (งอกงามด้วยสุตะ) หมายถึง ความรู้ที่ได้ยินได้ฟัง หรือการศึกษาหาความรู้ด้วยการฟัง ซึ่งรวมถึงการอ่านหนังสือและใช้สื่อเทคโนโลยีต่างๆ ในการแสดงหาความรู้ การอ่าน เสมือนการตรวจสอบความถูกต้อง และสามารถนำไปแนะนำหรืออธิบายให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

4. จาคะ (งอกงามด้วยจาคะ) หมายถึง รู้จักเสียสละ แบ่งปันสิ่งของให้แก่ผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอก ภายในก็คือ สละกิเลสที่เข้ามาครอบงำจิตใจ ทั้งความโลภและความโกรธ รวมถึงสละภายนอก เช่น สละทรัพย์สินเงินทองช่วยเหลือผู้อื่น

5. ปัญญา (งอกงามด้วยปัญญา) หมายถึง มีความรู้อย่างกว้างขวาง รู้ชัดเจน และรู้จริง เป็นความรู้ทั้งในวิชาชีพ วิชาสามัญ หรือรู้เท่าทันโลก ปัญญาเป็นหลักสำคัญ บางรายอาจทำตามอารมณ์มากกว่าทำด้วยเหตุผลและปัญญา จะเป็นตัวคุมทั้งหมด เพราะว่า ศรัทธาจะเชื่อถูกต้องหรือไม่ ต้องมีปัญญากำกับ ดังนั้น ความรู้ ความเข้าใจ ไม่เช่นนั้น จะกลายเป็นเรื่องงมงาย

**การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาพนักงาน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง นักบริหารจึงให้ความสำคัญ เพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร โดยใช้ความรู้ความสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพการทำงานเสร็จ โดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร อันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่น และองค์กรเกิดความพึงพอใจ ภายใต้การมี 1) ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ 2) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล 3) ทัศนคติ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน พฤติกรรมส่วนบุคคลมีความหลากหลาย มีแนวคิด ค่านิยม วัฒนธรรมและยึดติดกับกรอบการทำงานแบบเดิมๆ การพัฒนาทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างรวดเร็ว สังคมการทำงานในปัจจุบันจึงประกอบด้วย ปัจจัยหลายด้านที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กร ซึ่งปัจจัยประการหนึ่งที่สำคัญต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กรของบุคคล คือ ผู้บริหารที่มีความสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นอกจากความสามารถ ความเชี่ยวชาญในกิจการงานต่างๆ แล้ว ผู้บริหารยังต้องมีความเสมอภาค การให้ความมั่นคงในงานแก่พนักงาน ความยุติธรรมที่เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล และการเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม

การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการดังนี้

1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดตำแหน่ง การวางแผนองค์กร และการออกแบบงานจะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรม การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาของงานนั้น ทำให้การทำงานเกิดความชัดเจน

2) การวางแผนกำลังคน ตำแหน่งงานและพนักงานที่ต้องการ กำหนดแผนกำลังคนขององค์กร ซึ่งถือเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร หากไม่มีกำลังคนที่เหมาะสมงานก็ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ดังนั้น การกำหนดจำนวนคน ประเภทของกำลังคน ในสถานที่ที่เหมาะสม เวลาที่เหมาะสม และการดำเนินการอย่างถูกต้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นการลดต้นทุน และสามารถได้พนักงานที่ตรงตามความต้องการได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน

3) การสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์และมีวิธีการคัดเลือกคนได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่เหมาะสม เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานตามการวางแผนกำลังคนขององค์กร ทำให้การขับเคลื่อนงานเกิดประสิทธิภาพ

4) การปฐมนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมและแก้ไขปัญหาอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศจึงเป็นขั้นตอนชี้แจงเบื้องต้นเพื่อให้ได้รู้เรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร ก่อนเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรใส่ใจในการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านจิตใจให้เกิดความรัก ความผูกพันที่จะร่วมทำงานภายใต้ความศรัทธาไว้วางใจในการอยู่ทำงานกับองค์กรตั้งแต่ต้น และการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ช่วยชี้วัดความสำเร็จได้ ทั้งในเรื่องความสามารถในการทำงานจนถึงศักยภาพที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ซึ่งการประเมินผลจะเป็นเครื่องมือกำหนดการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ในการขับเคลื่อนงานต่อได้อย่างเต็มที่ และยังเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารในการวัดผลและเสริมศักยภาพในด้านต่างๆ แก่พนักงานที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ในเรื่องนั้นๆ

5) การอบรมและการพัฒนาขั้นตอน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งส่งเสริมความรู้ความสามารถเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้

5.1) การฝึกอบรม/ศึกษาต่อ

5.2) การศึกษาดูงาน

5.3) การสอนงาน ถือว่าเป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะลดต้นทุนและสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นวิธีพัฒนาทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง และเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสอนงานลูกน้อง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสม และช่วยพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ซึ่งทุกองค์กรล้วนแล้วมีการพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่มีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยการมีความรู้ความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่จัดการวางแผนเพื่อสรรหาคัดเลือกพนักงานคนใหม่ให้กับองค์กรด้วย วิธีการต่างๆ ดังนั้นหน่วยงานจะต้องดูแลพนักงานให้ได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่ทันสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่เป็นพลังเสริมให้กับพนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ท้าทายและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

การบริหารจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลซึ่งมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้นด้วยกัน เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ และการที่จะพัฒนาองค์กรเพื่อนำพาไปสู่การมีประสิทธิภาพและต้องมีหลักในการบริหารตนเองเสียก่อน ซึ่งสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือ หลักคุณธรรมของผู้นำและการสื่อสารที่ดี การสร้างบรรยากาศในการทำงานด้วยหลักธรรม อริยวัฒน์ 5 (Phakru Sutahphattaradham et al. 2020) ประกอบด้วย

1. ศรัทธา (งอกงามด้วยศรัทธา) การทำงานด้วยการมุ่งเป้าหมายของงานจริงๆ ซึ่งเริ่มจากการปฐมนิเทศและการประเมินผล เป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนางาน ด้วยความเชื่อ ความศรัทธา ความรักชอบในงานที่ทำ ซึ่งความศรัทธานี้อาจเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน รวมถึงการเรียนรู้จากฝึกอบรม การสอนงาน รวมถึงการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนางานให้มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ ประกอบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเช่น ค่าตอบแทน คำชื่นชม หรือแม้แต่การเลื่อนขั้นเงินเดือน เมื่อทุกคนมีศรัทธา ก็จะทำให้ทุกคนมีเป้าหมายที่ต้องขับเคลื่อนเหมือนกัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

2. ศีล (งอกงามด้วยศีล) การทำงานที่ดีต้องมีจิตใจที่มุ่งมั่นในการทำงาน ในการรักษาศีล เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น วางตัวเป็นกลาง ป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของพนักงาน ในการยึดหลักธรรมพื้นฐาน เช่น การรักษาศีล 5 ได้แก่ เว้นจากการฆ่าสัตว์ เว้นจากการลักทรัพย์ เว้นจากการประพฤติผิดในกาม เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจากการดื่มน้ำเมา สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอบายมุขนำไปสู่ความล้มเหลวในการทำงาน ทำให้การทำงานเกิดอุปสรรค ไม่คิดร้ายต่อเพื่อนร่วมงาน รักษาทรัพย์สินและผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นหลัก เป็นการปลูกฝังคุณธรรมในตัวบุคคล ต้องการทำความดี ละเว้นการทำชั่ว ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบชั่วดีของตนเอง ซึ่งการให้รางวัลจูงใจแก่คนที่ประพฤติปฏิบัติดี จะช่วยเสริมกำลังใจ และเป็นต้นแบบให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์ความถูกต้องและเป็นธรรม

3. สุตะ (งอกงามด้วยสุตะ) ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ทั่วโลกเต็มไปด้วยข่าวสารและข้อมูลต่างๆ ที่ล้วนส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจ ดังนั้นพนักงานที่สามารถเข้าถึง และมีความแม่นตรงของข้อมูลมากกว่าย่อมตัดสินใจในสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องบนพื้นฐานของการเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม การสอนงาน รวมถึงการศึกษาในสาขาความเชี่ยวชาญนั้นๆ ด้วยการมีทักษะในการแก้ปัญหาที่ดีและเป็นเพื่อนร่วมงานที่ทำงานกันอย่างเป็นทีม อีกทั้งยังเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำความเข้าใจต้นตอของปัญหา

และทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อพิจารณาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลาย ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

4. จาคะ (งอกงามด้วยจาคะ) ทำตนให้เป็นคนเปิดกว้าง ยอมรับการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ไม่ปิดกั้น ไม่ด่วนสรุป และพร้อมเผชิญสถานการณ์ต่างๆ ร่วมกับทีมได้เป็นอย่างดี ด้วยการยึดหลักธรรมในการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติ เป็นการสร้างบุคลากรให้เป็นคนดี มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ประกอบกับเป็นการสร้างคนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร

5. ปัญญา (งอกงามด้วยปัญญา) หมายถึง มีความรู้อย่างกว้างขวาง รู้ชัดเจน และรู้จริง เป็นความรู้ทั้งในวิชาชีพ วิชาสามัญ หรือรู้เท่าทันโลก ปัญญาเป็นหลักสำคัญ บางรายอาจทำตามอารมณ์มากกว่าทำด้วยเหตุผลและปัญญา จะเป็นตัวคุมทั้งหมด เพราะว่า ศรัทธาจะเชื่อถูกต้องหรือไม่ ต้องมีปัญญากำกับ ดังนั้น ความรู้ ความเข้าใจ ไม่เช่นนั้น จะกลายเป็นเรื่องงมงายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งให้มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ถึงแม้ว่า การทำงานย่อมต้องเจออุปสรรคโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นอุปสรรคที่เกิดจากตัวเอง หรืออุปสรรคการทำงานที่เกิดจากเพื่อนร่วมงาน ปัญหาในการทำงานของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกันออกไป เช่น ปัญหาในการบริการเวลาไม่ดี ปัญหาการจัดลำดับความสำคัญของงานไม่ถูก หรือขาดทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การมีทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สื่อสารได้อย่างตรงจุด เข้าใจได้ง่าย และที่สำคัญ คือ สามารถช่วยให้ทำงานได้รวดเร็วและราบรื่นขึ้น ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้เป็นตัวการที่ทำให้งานล่าช้า หรือทำให้งานไม่ลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และหากปล่อยไว้ก็อาจจะส่งผลเสียต่อตัวเองและองค์กรมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นตัวช่วยที่สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี และช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารควรพัฒนาบรรยากาศองค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็น เพื่อให้แสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับ George (2019) ในเรื่องบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลและมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด

ทั้งนี้ คุณลักษณะทั้ง 5 ประการนั้นมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก โดยเฉพาะปัญญามีความสำคัญมาก สำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีองค์ความรู้ รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถตามหลักจาคะ (งอกงามด้วยจาคะ) รู้จักเสียสละ แบ่งปันสิ่งของให้แก่ผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอก และการมีสุตะในการไม่หยุดแสวงหาความรู้ เพื่อมาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ด้วยหลักธรรมทั้ง 2 ข้อสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญพอๆ กัน คือมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ในขณะเดียวกันต้องมองภาพกว้างและต้องมีความเสียสละ การมีจาคะในการทำงาน และการอยู่ร่วมกันด้วยการรักษาศีล รักษากายและวาจาให้เรียบร้อยเป็นปกติ

## สรุป

การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ ผู้บริหารต้องมีหลักในการบริหารตนเองเสียก่อน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือ หลักธรรม อริยวัฒน์ 5 จึงมีความจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ผสมผสานเข้าด้วยกันกับหลักการทางพระพุทธศาสนาและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทันกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การมีส่วนร่วมในการออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การปฐมนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการอบรมและการพัฒนาซึ่งแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี

ความชัดเจนและมีธรรมาภิบาล รวมถึงเรื่องการแจ้งผลประโยชน์สวัสดิการต่าง ๆ ร่วมกันให้ชัดเจน มีระบบการสื่อสารทั้งเปิดและปิด และการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างกัน การสร้างเครือข่ายการทำงานในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของบุคคลในการทำงาน รวมถึงส่งเสริมศักยภาพพนักงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการฝึกอบรม สอนงาน ศึกษาหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองและงานอย่างต่อเนื่อง ให้งานมีคุณภาพ ส่งเสริมด้านความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ทัศนคติ และทักษะ ค่านิยม การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและสิ่งสำคัญคือ การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีแก่ทุกคน ทุกระดับชั้น จะทำให้งานราบรื่นและปราศจากอุปสรรค และเพื่อนร่วมงานย่อมทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง หากบุคคลมีความสุขกับการทำงานย่อมส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจและเต็มใจในการทำงานให้สำเร็จ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้วยหลักธรรมอริยวัฒน์ 5




**Figure 1:** Efficient Efficient Management of Human Resources with the Principles of “5 Ariyavaddhi”

## References

Dessler, G. (2009). *A Framework for Human Resource Management.* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education.

George, J. M. (2019). State or trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.

Khiewngamdee, W. (2012). The Enhancement of Efficient Human Resource Management in the Public Sector Using Core Competencies Concept. *Silpakorn University Journal, (Social Sciences, Humanities, and Arts),* 32(1), 8-10.

Mondy, R. M. et al. (1999). *Premeaux Human Resource Management*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Schuster.

Peterson, E., & Plowman, E.G. (1989). *Business Organization and Management*. Homewood, Ilinois: Richard D. Irwin.

Phakru Sutahphattaradham et al. (2020). Ariyā Vaḍḍhi 5 as the Desirable Characteristics of Youth. *Journal of Modern Learning Development*, 5(2), 263-265.

Phra Dhammapitaka (P.A. Payutto). (1997). *Measurement of Buddhist Prosperity (*Ariyā Vaḍḍhi*).* (7th ed.). Bangkok: Sahathammik Company Limited.

Prasopmoh, P. (2021). Factors Affecting Performance Efficiency of Employee of the Department of Rural Roads 2 (Saraburi). *Tree-Science Journal*, 7(1), 210-211.

Siripap, P. et al. (2021). Human Resource Management that Affects Organizational Commitment of Personnel at Thai Higher Education Institutions. *Journal of Administrative Administration*, 10(1), 196-220.