



แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา
ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

THE GUIDELINES FOR PROMOTING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
BASED ON THE BUDDHIST PRINCIPLE OF SUAN PRUNG PSYCHIATRIC
HOSPITAL AND CHIANGMAI NEUROLOGICAL HOSPITAL,
CHIANG MAI PROVINCE

นายพิชิต อวีรุทธพาณิชย์

ดุชนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑



แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา
ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

นายพิชิต อวีรุทธพานิชย์

ดุขฎิณิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎิณิบัณฑิต
สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



The Guidelines for Promoting Human Resource Management Based on
The Buddhist Principle of Suan Prung Psychiatric Hospital and
Chiangmai Neurological Hospital,
Chiang Mai Province

Mr. Phichit Awirutthapanich

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillments of
the Requirements for the degree of
Doctor of Philosophy
(Buddhist Studies)

Graduated School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2018

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎ์นิพนธ์
เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาล
สวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎ์บัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎ์นิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ.ดร.ปฐม บัญศรีตัน)

กรรมการ

(ผศ.ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโณ)

กรรมการ

(ผศ.ดร.เทพประวิณ จันทรแรง)

กรรมการ

(พระครูพิพิธสุตาทร, ดร.)

กรรมการ

(พระวิสิทธิ์ จิตวิสิทธิ์, ดร.)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎ์นิพนธ์

พระครูพิพิธสุตาทร, ดร.

ประธานกรรมการ

พระวิสิทธิ์ จิตวิสิทธิ์, ดร.

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายพิชิต อวิรุทธพานิชย์)

ชื่อคุณิพนธ์ : แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของ
โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัย : นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: พระครูพิพิธสุตาทรร, ดร., ป.ธ.๓, พธ.บ. (ศาสนา), M.A. (Buddhist Studies),
M.Phil. (Buddhist Studies), Ph.D. (Buddhist Studies)

: พระวิสิทธิ์ จิตวิสิทโธ, ดร., พธ.บ. (จริยศึกษา), พธ.ม. (พระพุทธศาสนา),
Ph.D. (Philosophy)

วันสำเร็จการศึกษา : ๘ มกราคม ๒๕๖๒

บทคัดย่อ

คุณิพนธ์นี้ “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการคือ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา ๒) เพื่อศึกษาแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ๓) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกนั้นเกิดจากการนำหลักปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาผสมผสานกับแนวคิดการบริหารแบบคลาสสิก มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมุ่งสู่ ๔ กิจกรรมได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ส่วนหลักการทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะอยู่บนหลักการของการบริหารแบบธรรมาธิปไตย โดยยึดพระธรรมวินัย ประกอบด้วย บทบาท กระบวนการ รูปแบบและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบไปด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา มีขอบเขตครอบคลุมหลักธรรมพละ ๕ โดยมีตัวชี้วัดคือ ภาวนา ๔

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับ แนวคิดการพัฒนาแบบเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล ด้วยการนำหลักคุณธรรม ๓ ประการ และหลักความโปร่งใสตามแผนการปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ ประจำปี ๒๕๖๑ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นเนื่องจาก ๑) บุคลากรในสายงานหลักเกี่ยวยุทธศาสตร์ร่วมกัน ๒) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการบริการระดับ Super Specialist Service/ Excellence Center ๓) การบริหารรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลายและการบริการความหลากหลายของบุคลากร ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล รวมถึงการนำเอานโยบายการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ปี พ.ศ.๒๕๕๕ มาใช้ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นเนื่องจาก ๑) ด้านบุคลากร ๒) ด้านระบบการทำงาน ๓) ด้านทักษะการทำงานและ ๔) ด้านรูปแบบการทำงาน

สำหรับแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา ปรากฏว่า เป็นการนำกรอบแนวคิดหลักการและทฤษฎีตะวันตก ด้วยวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วยหลักอริยบท ๔ ที่สามารถสรุปลงในหลักพละ ๕ ดุผลสัมฤทธิ์ทางภavana ๔ ก็จะเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จะนำไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยั่งยืน ซึ่งทางโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ได้ใช้แนวทางการบูรณาการดังกล่าวมาบริหารจัดการโรงพยาบาล เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถที่จะพัฒนาให้เป็นคนดี มีความรู้เท่าทันกับบุคคลและงานที่ได้รับผิดชอบ จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Dissertation Title : The Guidelines for Promoting Human Resource Management Based on the Buddhist Principle of Suan Prung Psychiatric Hospital and Chiangmai Neurological Hospital, Chiang Mai Province

Researcher : Mr. Phichit Awirutthapanich

Degree : Doctor of Philosophy (Buddhist Studies)

Dissertation Supervisory Committee

: Phrakrupiphitsutatorn, Dr., B.A. (Religions),
M.A. (Buddhist Studies), M.Phil. (Buddhist Studies),
Ph.D. (Buddhist Studies)

: Phra Wisit Thitavisiddho, Dr., B.A. (Ethical Studies),
M.A. (Buddhist Studies), Ph.D. (Philosophy)

Date of Graduation : January 8, 2019

Abstract

The dissertation entitled ‘The Guidelines for Promoting Human Resource Management Based on the Buddhist Principle of Suan Prung Psychiatric Hospital and Chiangmai Neurological Hospital, Chiang Mai Province’ consists of 3 objectives as: 1) to study the concepts and practices based on western’s human resource management and human resource management in accordance with Buddhist principle, 2) to study concepts, principles, problems, and obstacles that based on human resource management of Suan Prung Psychiatric Hospital and Chiangmai Neurological Hospital, and 3) to propose guidelines for promoting human resource management based on the Buddhist principle of Suan Prung Psychiatric Hospital and Chiangmai Neurological Hospital.

The result revealed that western human resource management is based on the philosophy of human resource management combined with the classic management concept that is complied with the concept of management principle as bureaucratic theory. Current human resource management approaches focus on four activities: recruitment and selection, the use of personnel for maximum benefits,

maintaining competent personnel to stay with the organization for a long time, and developing staff knowledge. The Buddhist principle, relates to human resource management, is based on the principle of dhamma sovereignty management, which applies the administration of disciplines. The principle consists of the role, process, form and human resource management according to the doctrines of Iddhipādas, including Chanda: aspiration, Viriya: effort, Citta: thoughtfulness, and Vīmaṃsā: investigation. The essence of Iddhipādas covered the doctrines of Power with the achievement, namely, the doctrines of Bhāvanā.

Human resource management of Suan Prung Psychiatric Hospital conducts compliance with the concept of Sufficiency Economy Development and Good Governance by applying three virtues and main transparency based on Defend Plan Correction Corruption Act of 2018. The problems and obstacles in human resource management are due to: 1) huge retirement of mental health professionals, 2) human resource development to Super Specialist Service or Excellence Center, and 3) new employment model. While, human resource management division of Chiangmai Neurological Hospital conducts compliance with Good Governance. The hospital also applies a policy of Personnel Development on Morality, Ethics, and Standards of Ethics of 2012. The problems and obstacles in the management of human resource arise from: 1) staff, 2) the system of works, 3) work skills, and 4) the work style.

The guidelines for promoting human resource management based on the Buddhist principle are to apply the western's concepts and principles approaches. The approach activities mainly include recruitment and selection, the use of personnel for maximum benefits, maintaining competent personnel to stay with the organization for a long time, and developing staff knowledge. Then, the approaches need to be integrated with the principle of Buddhism as Iddhipādas covered the doctrines of Power with the achievement, namely, the doctrines of Bhāvanā. It will effectively manage human resource in both physically and spiritually and will lead to sustainability. Suan Prung Psychiatric Hospital and Chiangmai Neurological Hospital have been integrating this approach to hospital management to provide personnel knowledgeable and understanding that can develop their staff into the good moral people and offer human resource management in the organizations more effectively.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องด้วยความเมตตากรุณาและเอื้ออาทรอย่างสูง ยิ่งจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา คือ พระครูพิพิธสุตาทร, ดร. พระครูสุนทรสังฆพินิต, ดร. และพระวิสุทธิ จตฺตวิสุทธิ, ดร. เป็นผู้ให้โอกาสผู้วิจัยได้เรียนรู้วิถีชีวิตที่ผู้วิจัยสนใจ อันนำมาสู่การพัฒนาศักยภาพของ ผู้วิจัยทั้งด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตลอดระยะเวลาของการศึกษา ท่านได้วางรากฐานการวิจัย และปลูกฝังให้ผู้วิจัยได้เป็นผู้ที่สมบูรณ์พร้อมในทุก ๆ ด้าน ขอกราบขอบพระคุณที่ท่านให้กำลังใจ ติดตามความก้าวหน้าและตลอดระยะเวลาของการศึกษา ท่านได้ให้ความรู้และความเมตตา กรุณา สละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำปรึกษาที่เป็นแนวทางในการทำดุชนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จได้ ด้วยดี ตลอดจนให้คำแนะนำที่มีคุณค่า ซึ่งทำให้ดุชนิพนธ์ฉบับนี้ครบถ้วนสมบูรณ์ ท่านให้ความเป็น กลายมิตรแก่ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบขอบพระคุณท่านพระอาจารย์เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบสวัสดีพระครูสุนทรสังฆพินิต, ดร. ผู้เป็นอายุพระพุทธานุภาพในการจรรโลง ผลงานวิชาการทางพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่องและผู้เป็นปูชนียาจารย์ในการประสิทธิ์ประสาทวิชา ทั้งในฐานะครูผู้สอนและพระอาจารย์ที่ปรึกษาดุชนิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ แม้ท่าน จะมีปัญหาเรื่องสุขภาพ แต่ก็ไม่ได้เบี่ยงเบนในการทำหน้าที่จนวาระสุดท้ายของชีวิต

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุงและคณะผู้บริหารโรงพยาบาลประสาท เชียงใหม่ทุกท่าน ที่ได้ให้โอกาสและความร่วมมืออย่างดียิ่งแก่ผู้วิจัยในการตอบแบบสัมภาษณ์ การ ประชุมกลุ่มและการสัมภาษณ์ และขอขอบคุณเจ้าของวิทยานิพนธ์และดุชนิพนธ์ทุกท่านที่ได้ สร้างสรรค์งานวิจัยที่ดีและสามารถนำมาใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้

ขอขอบคุณเพื่อนกลายมิตรนิสิตพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิตกร่วมรุ่นและต่างรุ่นทุกท่าน ที่ได้คอยกระตุ้นเตือนให้กำลังใจ ส่งเสริมแรงใจ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ประจำบัณฑิตศึกษาที่อำนวยความสะดวกในการประสานงานติดต่อเกี่ยวกับดุชนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขออัญเชิญพระศรีรัตนตรัยและคุณความดีที่เกิดจากการทำดุชนิพนธ์ เล่มนี้ ขอน้อมเป็นเครื่องสักการบูชาพระพุทธานุภาพ พระธรรมคุณ พระสังฆคุณ พระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์และผู้มีอุปการคุณทุกท่านที่ได้ให้ความอุปถัมภ์ ช่วยเหลือในการทำดุชนิพนธ์ครั้งนี้ จง อำนวยพรให้ทุกท่านมีความสุขความเจริญตลอดกาลนานเทอญ

นายพิชิต อวิรุทธพานิชย์

๘ มกราคม ๒๕๖๒

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
สารบัญตาราง	ฏ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฐ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๕
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๖ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๗
๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๗
๑.๘ ประโยชน์ที่ได้รับ	๑๙
๑.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๒๐
บทที่ ๒ แนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและหลักพระพุทธศาสนา	๒๑
๒.๑ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก	๒๑
๒.๑.๑ ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๒๑
๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๒๕
๒.๑.๓ แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๒๙
๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๓๔

๒.๑.๕ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๔๑
๒.๑.๖ วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๔๖
๒.๑.๗ ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๕๒
๒.๑.๘ สรุป	๕๓
๒.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนา	๕๔
๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๕๔
๒.๒.๒ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๕๙
๒.๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๖๑
๒.๒.๔ หลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๖๒
๒.๒.๕ ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิบาท ๔ กับพละ ๕	๘๐
๒.๒.๖ ผลสัมฤทธิ์หรือตัวชี้วัดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ (ภาวนา ๔)	๘๔
๒.๒.๗ หลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔	๘๖
๒.๒.๘ หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔	๘๙
๒.๒.๙ สรุป	๙๒

บทที่ ๓ แนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

๓.๑ แนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง	๙๔
๓.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลสวนปรุง	๙๔
๓.๑.๑.๑ ประวัติความเป็นมาของโรงพยาบาลสวนปรุง	๙๔
๓.๑.๑.๒ วิสัยทัศน์ (Vision)	๙๗
๓.๑.๑.๓ พันธกิจ (Mission)	๙๗
๓.๑.๑.๔ กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)	๙๘
๓.๑.๑.๕ เป้าหมายองค์กร	๙๙
๓.๑.๑.๖ พื้นที่และสาขาที่เปิดให้บริการ	๙๙
๓.๑.๑.๗ ตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละแผนก	๙๙
๓.๑.๒ แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๐๐
๓.๑.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๐๐

๓.๑.๒.๒ หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๐๑
๓.๑.๒.๓ ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๑๐
๓.๑.๓ กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร	๑๑๒
๓.๒ แนวคิดและหลักปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๑๔
๓.๒.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๑๔
๓.๒.๑.๑ ประวัติความเป็นมาของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๑๔
๓.๒.๑.๒ วิสัยทัศน์ (Vision)	๑๑๘
๓.๒.๑.๓ พันธกิจ (Mission)	๑๑๘
๓.๒.๑.๔ กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)	๑๑๘
๓.๒.๑.๕ เป้าหมายองค์กร	๑๑๙
๓.๒.๑.๖ พื้นที่และสาขาที่เปิดให้บริการ	๑๑๙
๓.๒.๑.๗ ตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละแผนก	๑๒๐
๓.๒.๒ แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๒๑
๓.๒.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๒๑
๓.๒.๒.๒ หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๒๑
๓.๒.๒.๓ ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๑๒๖
๓.๒.๓ กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร	๑๒๘

บทที่ ๔ วิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

ของโรงพยาบาลสวน ปรงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่	๑๓๒
๔.๑ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	๑๓๒
๔.๑.๑ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรง	๑๓๙
๔.๑.๒ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๔๐
๔.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	๑๔๑
๔.๒.๑ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโรงพยาบาลสวนปรง	๑๔๗
๔.๒.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๔๘
๔.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ	๑๔๙
๔.๓.๑ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ	๑๕๕
โรงพยาบาลสวนปรง	๑๕๕

๔.๓.๒ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ	
โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๕๗
๔.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร	๑๕๙
๔.๔.๑ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง	๑๖๓
๔.๔.๒ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๖๕
๔.๕ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของ	
โรงพยาบาลสวนปรุง	๑๖๙
๔.๖ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของ	
โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๗๓
๔.๗ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา	๑๗๘
บทที่ ๕ สรุปผลวิจัยและข้อเสนอแนะ	๑๘๒
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๘๒
๕.๑.๑ แนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทาง	
ตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา	๑๘๒
๕.๑.๒ แนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ	
โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่	๑๘๕
๕.๑.๓ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา	
ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่	๑๘๙
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๑๙๒
๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๑๙๒
๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	๑๙๒
บรรณานุกรม	๑๙๓
ภาคผนวก ก. ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย	๒๐๗
ภาคผนวก ข. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโรงพยาบาลสวนปรุง	๒๑๐
ภาคผนวก ค. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๒๔๓
ภาคผนวก ง. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุง	๒๕๗

ภาคผนวก จ. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่และการ สนทนากลุ่ม	๒๗๕
ภาคผนวก ฉ. การประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๒๘๘
ประวัติผู้วิจัย	๒๙๒

สารบัญแผนภาพ

เรื่อง	หน้า
แผนภาพที่ ๑.๑ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	๒๐
แผนภาพที่ ๒.๑ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๔๒
แผนภาพที่ ๒.๒ กรอบความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๔๓
แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงกรอบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทีมนมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด	๔๕
แผนภาพที่ ๒.๔ Diagnostic Model	๔๖
แผนภาพที่ ๒.๕ ตัวอย่างการจัดหน่วยงานในการจัดแผนงานของฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	๕๐
แผนภาพที่ ๒.๖ แสดงการบริหารของพระพุทธรองค์ในระยะแรก	๕๕
แผนภาพที่ ๒.๗ แสดงการบริหารของพระพุทธรองค์ในระยะที่สอง	๕๖
แผนภาพที่ ๒.๘ แสดงการบริหารของพระพุทธรองค์ในระยะที่สาม	๕๗
แผนภาพที่ ๒.๙ ความสัมพันธ์ระหว่างผล ๕ กับอิทธิบาท ๔	๘๒
แผนภาพที่ ๒.๑๐ แสดงอริยสัจ ๔ กับญาณ ๓	๘๓
แผนภาพที่ ๔.๑ รูปแบบบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุง (PIT I Model)	๑๗๓
แผนภาพที่ ๔.๒ รูปแบบบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ (PIT II Model)	๑๗๖
แผนภาพที่ ๔.๓ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา (PSW Model)	๑๗๙

สารบัญตาราง

เรื่อง	หน้า
ตารางที่ ๒.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔	๘๕
ตารางที่ ๓.๑ แสดงความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกันของ โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๓๐
ตารางที่ ๓.๒ แสดงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นที่แตกต่างกันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๓๑
ตารางที่ ๔.๑ สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการตะวันตก	๑๖๘
ตารางที่ ๔.๒ สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา	๑๖๙
ตารางที่ ๔.๓ แนวทางส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของ โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	๑๗๗

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในดัชนีฉบับนี้ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ โดยได้กล่าวอ้างถึงแหล่งที่มา/เล่ม/ข้อ/และหน้า ตามลำดับ เช่น วิ.มหา.(ไทย) ๕/๖-๗/๒๔๓. หมายถึง วินัยปิฎก มหาวิภังค์ เล่มที่ ๕ ข้อที่ ๖-๗ หน้า ๒๔๓ เป็นต้น

พระวินัยปิฎก			
เล่ม	คำย่อ	ชื่อคัมภีร์	ภาษา
๑-๕	วิ.มหา.(ไทย)	วินัยปิฎก มหาวิภังค์	(ภาษาไทย)
๖-๗	วิ.จุ.(ไทย)	วินัยปิฎก จุฬวรรค	(ภาษาไทย)
พระสุตตันตปิฎก			
๑๐	ที.ม. (ไทย)	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
๑๑	ที.ปา. (ไทย)	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฏิกวรรค	(ภาษาไทย)
๑๒	ม.มฺ. (ไทย)	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปณณาสน์	(ภาษาไทย)
๑๓	ม.ม. (ไทย)	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปณณาสน์	(ภาษาไทย)
๑๕	สํ.ส. (ไทย)	สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
๑๗	สํ.ข. (ไทย)	สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย ขันธวารวรรค	(ภาษาไทย)
๑๘	สํ.สพ. (ไทย)	สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สฬายตนวรรค	(ภาษาไทย)
๑๙	สํ.ม. (ไทย)	สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย มหาวารวรรค	(ภาษาไทย)
๒๐	อง.เอกก. (ไทย)	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย เอกกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๐	อง.ทุก. (ไทย)	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ทุกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๐	อง.ติก. (ไทย)	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ทิกกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๑	อง.จตุกก. (ไทย)	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๒	อง.ปญจก. (ไทย)	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ปญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๓	อง.สตุกก. (ไทย)	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๔	อง.ทสก. (ไทย)	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)
๒๕	ขุ.อุ. (ไทย)	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย อุทาน	(ภาษาไทย)
๒๕	ขุ.ธ. (ไทย)	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท	(ภาษาไทย)
๒๖	ขุ.วิ. (ไทย)	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย วิมานวัตถุ	(ภาษาไทย)

๒๖	ช.เธร. (ไทย)	สุดตันตปิฎก ขุททกนิกาย เถรคาถา	(ภาษาไทย)
๓๑	ช.พุทธ. (ไทย)	สุดตันตปิฎก ขุททกนิกาย พุทธวงศ์	(ภาษาไทย)

พระอภิธรรมปิฎก

๓๕	อภ.วิ. (ไทย)	อภิธรรมปิฎก วิภังค์	(ภาษาไทย)
๓๕	อภ.ธ. (ไทย)	อภิธรรมปิฎก ธาตุกถา	(ภาษาไทย)
๓๖	อภ.ป. (ไทย)	อภิธรรมปิฎก ปุคคลบัญญัติ	(ภาษาไทย)

อรรถกถาพระสูตรตันตปิฎก ภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัย

๒๖	ส.นิ.อ	สารัตถปกาสินี นิตานวรรคอรรถกถา	(ภาษาไทย)
๔๐	ช.ช.อ.	ปรมัตถโชติกา คาทาธรรมบท	(ภาษาไทย)
๔๒	ช.ช.อ.	ปรมัตถโชติกา คาทาธรรมบท	(ภาษาไทย)
๕๔	ช.เถรี.อ.	ปรมัตถโชติกา เถรีคาถา อรรถกถา	(ภาษาไทย)
๕๗	ช.ชา.ทุก.อ.	ทุกนิบาตชาดก อรรถกถา	(ภาษาไทย)

อรรถกถาพระอภิธรรมปิฎก ภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัย

๗๕	อภ.สง.อ.	ธัมมสังคณี อัญญสาสนี อรรถกถา	(ภาษาไทย)
๘๐	อภ.ก.อ.	กถาวัตถุ ปัญจกถา อรรถกถา	(ภาษาไทย)

อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ โดยได้กล่าวอ้างถึงแหล่งที่มา เล่มที่ คำย่อ ชื่อคัมภีร์อรรถกถา เล่มที่/ข้อ/หน้า เช่น ส .นิ.อ. (ไทย). ๒๖/๒๒๙/๒๘๖. หมายถึง สารัตถปกาสินี นิตานวรรคอรรถกถา. เล่มที่ ๒๖/ ข้อที่ ๒๒๙ / หน้า ๒๘๖ เป็นต้น

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในภาวะโลกปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทำให้ผู้คนสามารถติดต่อเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างง่ายดาย ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีความเป็นอยู่ในสังคม การแข่งขันแบบการค้าเสรียิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยอาศัยความเจริญทางวิวัฒนาการของระบบฐานข้อมูลทางการสื่อสารมาเป็นเครื่องมือ ถึงแม้ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะมีมากขึ้นเพียงใด หากองค์กรหนึ่งใดขาดองค์ประกอบหลักคือทรัพยากรมนุษย์ ก็ยากที่จะทำให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรนั้นขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มนุษย์คือ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญภายในองค์กรหนึ่ง ๆ การให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การการทำงานแข่งกับเวลา การพัฒนาศักยภาพทั้งในส่วนเฉพาะรายบุคคลและหน่วยงาน การบริหารความขัดแย้งในหน่วยงาน การผลักดันการทำงานให้มีความประสานไปในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยพื้นฐานในการขับเคลื่อนทิศทางการทำงานขององค์กร เป็นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ว่า ตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพและเสถียรภาพของการทำงานในองค์กรอย่างยั่งยืนมาจากคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงานที่ร่วมกันผลักดันให้เกิดขึ้น ซึ่งหากขาดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ดี ก็ยากที่จะทำให้ทิศทางการทำงานภายในองค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ความสนใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์^๑ในระดับประเทศ ได้มีจุดเริ่มต้นมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ (พ.ศ.๒๕๓๐-๒๕๓๔) เป็นต้นมาถึงฉบับที่ ๘ กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของแผน ตามแนวคิดที่ว่า “การพัฒนาประเทศคือการพัฒนาคน” มุ่งให้ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ต่อเนื่องถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ และ ๑๐ ได้อัญเชิญ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญานำทางในการพัฒนา และบริหารประเทศควบคู่ไปกับกระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการ เป็นองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา เน้นการพัฒนาที่สมดุลทั้งในด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม มีการขับเคลื่อนให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ในทุกภาคส่วน ทุกระดับ ยึดแนวคิดการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์

^๑ ศิริศักดิ์ นันดี, “การบูรณาการหลักการทางพระพุทธศาสนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และความอยู่ดีมีสุขของคนไทย มาจนถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒^๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ได้กำหนดแผนการพัฒนาไว้ว่า ต้องเร่งปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นในเรื่องการลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการให้บริการของภาครัฐ รวมทั้งประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจของประเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีขององค์กร การปรับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น และการลดจำนวนการดำเนินคดีกับผู้มิได้กระทำความผิด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักการแล้ว เป็นไปเพื่อการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานก็ต้องมีศักยภาพในการขับเคลื่อนงานอย่างมีความสุข ความก้าวหน้าขององค์กรและความสุขของผู้ปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ให้เข้ากับหลักการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรให้เป็นองค์กรเปี่ยมสุข ทำงานร่วมกันด้วยความเบิกบาน เพื่อเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

ปรัชญามนุษยนิยม (Humanism Philosophy) ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์^๓ มีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับตัวบุคลากรเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพดังนี้

๑) เชื่อว่าองค์กรประกอบด้วยบุคลากรผู้เป็นคนดี มีความรู้ความสามารถ ทุกคนต่างเป็นคนดีและมุ่งทำดี ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้ ถ้ามีการชักจูงอย่างถูกต้อง

๒) ทุกคนสามารถพัฒนาได้จากพื้นฐานเดิมของตน ถ้าให้อโอกาสผู้ได้บังคับบัญชาศึกษาเรียนรู้ และพัฒนาตนเองแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาย่อมรู้สึกว่ามีโอกาสเติบโต สิ่งนี้จึงใจให้เขาสร้างความพร้อมเพื่อทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด เขาจะแสดงออกให้ฝ่ายบริหารเห็นถึงความรับผิดชอบต่องานที่สูงขึ้น ด้วยการแสวงหางานทำเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ

^๒ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (๒๕๖๐), **แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒**, (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔).

^๓ บุญเลิศ กลิ่นรัตน์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (คณะวิทยาการจัดการ : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๖).

๓) ทุกคนมีความสามารถในการปรับตัวเป็นเลิศ แม้ว่าจะอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และหลากหลายของสภาพแวดล้อม ถ้าได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสมจากฝ่ายบริหาร

๔) เชื่อว่าความพึงพอใจของบุคลากรทุกฝ่าย จะนำไปสู่การสรรค์สร้างบรรยากาศองค์กรที่ดี ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๕) ทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในตัว การมีบรรยากาศองค์กรที่ดี และผู้บริหารให้โอกาส ย่อมช่วยให้บุคลากรพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงาน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน การปิดกั้นมิให้แสดงออกกลับจะสร้างปัญหาให้แก่องค์กร

๖) ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากการที่บุคลากรได้ทำงานตามที่ตนถนัด หรือตามความรู้ความสามารถของตน

๗) เชื่อว่าสมาชิกทุกคนมีความปรารถนาดีต่อองค์กร อยากเห็นความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มิใช่เหตุผลการครองชีพเท่านั้นที่ทำให้มนุษย์ต้องทำงาน

๘) การประนีประนอม ประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกภายใน และระหว่างองค์กรต่อองค์กร เป็นรากฐานสำคัญสำหรับความเข้าใจอันดี และความสงบสุข ซึ่งมนุษย์พึงมีต่อกัน

๙) เชื่อว่าองค์กรเป็นสถาบันหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อสังคมโดยรวม ถ้าสมาชิกองค์กรมีความสุข ย่อมส่งผลถึงความสงบสุขระดับสังคม ถ้าสมาชิกมีคุณภาพย่อมหมายถึงประเทศชาติมีประชากรที่มีคุณภาพด้วย

๑๐) เชื่อว่าองค์กรไม่สามารถพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าได้ ถ้าไม่ตระหนักในความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาทั้งระบบว่า ทุกคนเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่า การที่เขายังไม่ได้แสดงบทบาทให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากนัก เป็นเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยังด้อยประสิทธิภาพนั่นเอง

หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในสังคม ถือเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตประจำวันให้มีความสุข เพราะสามารถจรโลงวิถีชีวิตและความประพฤติของบุคคลในสังคม ให้มีความถูกต้องชอบธรรมและก่อให้เกิดความสงบสุขได้ ประชาชนชาวไทยส่วนใหญ่ได้มีการนับถือพุทธศาสนา ซึ่งถือเป็นศาสนาประจำชาติ มาตั้งแต่ครั้งยุคสมัยสุโขทัยเป็นราชธานี การดำรงชีวิตของคนไทยด้วยขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมต่าง ๆ ได้รับอิทธิพลหล่อหลอม ด้วยหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาเรื่อยมาจวบจนปัจจุบัน ซึ่งฝังอยู่ในห้วงความคิดและจิตวิญญาณของคนไทยเป็นเวลายาวนาน สังเกตได้จากอัตลักษณ์ที่ปรากฏออกมาในด้านพฤติกรรมและการแสดงออก โดยการนำมาดัดแปลงให้สอดคล้องกับคติในการดำเนินชีวิต ดังที่มีพุทธพจน์ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรากฏในพระไตรปิฎก เช่น

ภิกษุ สัตว์ในโลกนี้ บุคคลผู้ซึ่งเป็นบัณฑิต ประกอบด้วยปัญญา ย่อมไม่คิดเบียดเบียนตน ย่อมไม่คิดเบียดเบียนผู้อื่น ย่อมไม่คิดที่จะเบียดเบียนทั้งสองฝ่าย ย่อมคิดแต่สิ่งที่จะเป็นประโยชน์ เกื้อกูลแก่ตน ย่อมคิดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ย่อมคิดในที่เป็นประโยชน์อนุเคราะห์แก่ทั้งสองฝ่าย ย่อมคิดในสิ่งที่เป็นประโยชน์อนุเคราะห์แก่โลกทั้งหมดทีเดียว ภิกษุ ด้วยความเป็นจริงอย่างนี้แล บุคคลนั้นจึงได้ชื่อว่าเป็นบัณฑิต มีปัญญามาก^๔

จะเห็นได้ว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มีความสอดคล้องและเอื้อต่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยทั่วไปอยู่มาก การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีความสนใจศึกษา โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ โดยโรงพยาบาลสวนปรุง เป็นหน่วยงานของภาครัฐที่ให้บริการเกี่ยวกับผู้ป่วยจิตเภท ที่มุ่งเน้นการบำบัดผู้ป่วยแอลกอฮอล์ให้ ได้รับการดูแลและไม่กลับมาดื่มซ้ำอีก ผู้ป่วยที่มีปัญหาสุขภาพจิตและจิตเวชแบบองค์รวม โดยมุ่งเน้น ผู้รับบริการบริการที่มีปัญหายุ่งยาก ซับซ้อนและรุนแรง มีวิสัยทัศน์คือ เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการ บำบัดผู้มีปัญหาสุขภาพจิต จากแอลกอฮอล์ของไทยและพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิตและจิตเวช ใน เขตสุขภาพที่ ๑ และ ๒ ทางคณะผู้บริหารโรงพยาบาล ได้นำหลักการบริหารทางพุทธธรรมมา ประยุกต์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยได้ถือเอาคุณธรรม ๓ ประการแบบวิถีพุทธ ได้แก่ ซื่อสัตย์ สามัคคี และความรับผิดชอบ ทำให้ล่าสุดทางโรงพยาบาลได้รับประกาศนียบัตรรับรองกระบวนการ คุณภาพโรงพยาบาลและโรงพยาบาลสร้างเสริมสุขภาพ ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วย การ สร้างเสริมสุขภาพและการบริหารองค์กร ซึ่งความสำเร็จนี้เกิดจากความมุ่งมั่นและความพยายามอย่าง ต่อเนื่องของผู้บริหาร ผู้ประกอบวิชาชีพและเจ้าหน้าที่ ระยะเวลาของการรับรองประกาศนียบัตรนี้คือ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗ ถึง ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐ ในขณะที่โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัด เชียงใหม่ มีวิสัยทัศน์ในการเป็นโรงพยาบาลชั้นนำด้านวิชาการทางระบบประสาท ในเขตภาคเหนือ และประชาคมอาเซียน มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล โดยเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางและเป็น องค์กรแห่งความสุข ซึ่งมีเป้าประสงค์ในระบบการบริหารของโรงพยาบาล ด้วยการนำหลักธรรมมาภิ บาลมาประยุกต์ใช้เพื่อการผลักดันองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในตะวันตกและพระพุทธศาสนา อีกทั้งยังสนใจ ศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่เป็น การผสมผสานหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ (Best Practices) ของโรงพยาบาลทั้งสอง แห่ง เกี่ยวกับสภาพการบริหารเชิงพุทธของโรงพยาบาลสวนปรุง ที่ได้นำหลักธรรมทางพุทธศาสนา มา ประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ส่วนทางโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ก็ได้ นำหลักธรรมมาภิบาลมาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ตลอดจนการศึกษา

^๔ อัง จตฺตกฺก. (ไทย) ๒๑/๑๘๖/๒๔๓.

วิเคราะห์รูปแบบการบูรณาการ ที่โรงพยาบาลทั้งสองแห่งได้นำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรเชิงพุทธ เพื่อประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

๑.๒.๓ เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ แนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

๑.๓.๒ สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ มีแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค เป็นอย่างไร

๑.๓.๓ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธตามหลักธรรมาภิบาลของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่เป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑. มุ่งศึกษาวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในตะวันตกและพระพุทธศาสนา โดยศึกษาหลักธรรมอาศัยข้อมูลจากพระไตรปิฎก หนังสือ วารสาร บทความ รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. มุ่งศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

๓. มุ่งศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธตามหลักธรรมาภิบาลของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านเอกสาร

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาเอกสารและการลงพื้นที่สัมภาษณ์ โดยมีขอบเขตการวิจัยและการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งผู้วิจัยใช้เอกสารที่เป็นหลักฐานสำคัญจาก ๒ แหล่งคือ

๑. เอกสารชั้นปฐมภูมิ โดยอาศัยข้อมูลจากคัมภีร์พระไตรปิฎกฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. เอกสารชั้นทุติยภูมิ โดยอาศัยวารสาร หนังสือ บทความ รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านประชากรประกอบการวิจัย ดังนี้คือ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) (๑) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุงแผนกต่าง ๆ จำนวน ๕๒ ท่าน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงพยาบาล, ที่ปรึกษาผู้อำนวยการโรงพยาบาล, หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ, หัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ ในกลุ่มภารกิจผู้อำนวยการ จำนวน ๗ ท่าน, หัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ ในกลุ่มภารกิจบริการจิตเวชและสุขภาพจิต จำนวน ๑๖ ท่าน, หัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ ในกลุ่มภารกิจพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ จำนวน ๖ ท่าน, หัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ ในกลุ่มภารกิจการพยาบาล จำนวน ๑๔ ท่าน, และหัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ ในกลุ่มภารกิจสนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายบริการ จำนวน ๒ ท่าน (๒) จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้วิจัยคัดเลือกจากคณะผู้บริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลสวนปรุง จำนวน ๔ ท่าน และ (๓) จากการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Development) โดยผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้บริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ ท่านเพื่อการสัมภาษณ์

ในส่วนของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) (๑) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้บริหารโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่แผนกต่าง ๆ จำนวน ๒๙ ท่าน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงพยาบาล, รองผู้อำนวยการด้านผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายในแผนก ๗ ท่าน, รองผู้อำนวยการด้านวิชาการและการแพทย์และหัวหน้ากลุ่มในแผนก ๙ ท่าน, รองผู้อำนวยการด้านการพยาบาลและหัวหน้ากลุ่มในแผนก ๔ ท่าน, และรองผู้อำนวยการด้านการพัฒนาระบบสุขภาพและหัวหน้ากลุ่มในแผนก ๔ ท่าน (๒) จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้วิจัยคัดเลือกจากคณะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จำนวน ๓ ท่าน (๓) จากการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Development) โดยผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน ๑ ท่านเพื่อการสัมภาษณ์

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านสถานที่

โรงพยาบาลสวนปรุง เลขที่ ๑๓๑ ถนนช่างหล่อ ตำบลห้วยยา อำเภอมือง จังหวัด เชียงใหม่ ๕๐๑๐๐ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ เลขที่ ๒ ถนนสุเทพ อำเภอมือง จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๐๐ และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ วัดสวนดอก พระอารามหลวง ตำบลสุเทพ อำเภอมือง จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๐๐

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการทางการบริหารที่สรรหา คัดเลือกบุคลากร มาปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

๑.๕.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาหมายถึง การนำเอา หลักธรรมทางพุทธศาสนา มาประยุกต์กับศาสตร์บริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ เพื่อให้มีความ สอดคล้อง เหมาะสม บรรลุวัตถุประสงค์องค์กรที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๕.๓ หลักพุทธธรรมหมายถึง หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้าได้แก่ อิทธิบาท ๔ พละ ๕ และภาวนา ๔ ที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิตให้กับบุคคล แก้ไขปัญหาให้ เหมาะสมกับเหตุการณ์ สถานที่ รวมถึงแนะนำสั่งสอนผู้อื่นให้ได้รับประโยชน์ตามอีกด้วย

๑.๕.๔ โรงพยาบาลสวนปรุงหมายถึง โรงพยาบาลที่ให้การรักษาผู้ป่วยจิตเวช สังกัดกรม สุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

๑.๕.๕ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่หมายถึง โรงพยาบาลที่ให้การรักษาคนไข้ทาง ประสาทวิทยา สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

๑.๖ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลัก พระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่” ในครั้ง นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยวิชาการที่เกี่ยวข้อง ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

๑.๖.๑ เอกสาร

ชูศักดิ์ เทียงตรง^๕ ได้ศึกษาความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหาร บุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ ทำงานด้วยความสนใจ มีความพึงพอใจ งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

^๕ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์, ๒๕๑๙).

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๖ ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ในการศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนาให้ยึดผู้ศึกษาเล่าเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยการจัดให้มีการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้เรียนและพัฒนาการเป็นสำคัญ ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงเปรียบเทียบความพร้อมของการศึกษาในแต่ละบุคคลกับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของผู้ที่เข้ารับการศึกษาดังนี้ ๖ โดยมุ่งให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติเอง ตัวอย่างเช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตร เมื่อบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์ โดยอยู่ใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าพรรษาครบ ๕ พรรษา

ดนัย เทียนพุฒ^๗ ได้กล่าวถึง แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพ มีหลักปฏิบัติดังนี้

(๑) มุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร โดยบุคลากรจะต้องรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์การและสังคม ที่สำคัญแต่ละคนจะต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม เป็นแนวคิดที่จะได้เห็นการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์การให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

(๒) มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณ (Position Approach) โดยมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลา หากได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน แนวคิดในเรื่องนี้เป็นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเสริมสร้างความรู้และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่น เกิดความมั่นใจ และรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

(๓) เน้นการจัดองค์กรให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพขององค์การเป็นสำคัญ โดยมองครอบคลุมไปถึงบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้ดำเนินการบริหารจัดการ ที่จะทำให้องค์การเป็นเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำหน้าที่กระตุ้นและพัฒนา

^๖ พระธรรมโกศาจารย์ ศ., (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗).

^๗ ดนัย เทียนพุฒ, **การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยเจริญการพิมพ์, ๒๕๔๓).

บุคลากรให้มีศักยภาพ พร้อมทั้งจะปฏิบัติการกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุมก็ตาม

ธัญญา ผลอนันต์^{๘๘} ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ ๓ ด้านดังต่อไปนี้

(๑) ด้านบุคลากร มีความสำคัญช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

(๒) ด้านองค์กร มีความสำคัญช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

(๓) ด้านสังคม มีความสำคัญช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

ชำนาญ พิมลรัตน์^{๘๙} ได้ศึกษาความมุ่งหมายของทรัพยากรมนุษย์ในแง่การสร้างคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการทำงานแก่องค์กร และประโยชน์ร่วมกันทั้งการทำงานและความสุขในการทำงานร่วมกัน มีผลทำให้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร วิธีการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่สร้างภาพลักษณ์ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า มีการทำงานเป็นทีม มีระเบียบวินัย รวมถึงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้สอดคล้อง “วิสัยทัศน์” และเน้นในการยึดมั่นใน “คุณค่า” หรือ “ค่านิยม” ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)^{๙๐} ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “ระหว่างที่กระแสการพัฒนาที่มุ่งความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกำลังเป็นไปอย่างมาก มนุษย์ได้ถูกมองว่าเป็นทุนทางเศรษฐกิจและเป็นทรัพยากรสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจตลอดจนสังคม เพราะคนที่มีคุณภาพ เช่น แข็งแรง มีสุขภาพดี มีคุณธรรม ขยันอดทน รับผิดชอบ ย่อมเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การพัฒนาสำเร็จผลอย่างยิ่ง ถึงกับได้เกิดคำศัพท์ใหม่คือ ทรัพยากรมนุษย์

^{๘๘} ธัญญา ผลอนันต์, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟิกส์, ๒๕๔๖).

^{๘๙} ชำนาญ พิมลรัตน์, “เป้าหมายงานทรัพยากรมนุษย์”, HR Magazine, กลุ่ม บริษัท บีแอลซีไอ กรุ๊ป จำกัด. (พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๔๘).

^{๙๐} พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต), การพัฒนาที่ยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๐).

(human resources) มนุษย์หันกลับไปตีติเตียนการพัฒนาที่เน้นด้านเศรษฐกิจว่าเป็นตัวการทำลายโลก และบอกกันว่าต่อไปจะต้องเปลี่ยนใหม่ จะต้องหันมาเน้นการพัฒนาคน เอาคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา เน้นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ แต่ปรากฏว่าคนทั่วไปก็ยังใช้คำว่าทรัพยากรมนุษย์กันเพลินอยู่ ทั้งที่คำนั้นมีความหมายในแง่มองคนเป็นเครื่องมือหรือปัจจัยทางเศรษฐกิจ”

พะยอม วงศ์สารศรี^{๑๑} ได้ศึกษาความสำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร และเป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

ศิวพร มั่นทุกานนท์^{๑๒} ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ที่เป็นที่นิยมใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ เพื่อใช้ในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีอยู่ ๔ ประการคือ

(๑) หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(๒) หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยึดหลักการที่ว่า งานที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

(๓) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง การมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพตลอดไป จนกว่าจะเกษียณอายุ หรือตราบเท่าที่ยังคงรักษาระดับมาตรฐานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ได้ การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล

^{๑๑} พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘).

^{๑๒} ศิวพร มั่นทุกานนท์ และคณะ, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๘).

(๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๑๓} ได้ศึกษาการหลักการจัดสรรงานให้ถูกกับจริตของทรัพยากรมนุษย์ในทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย

(๑) “รู้งาน” คือ ความสามารถรอบรู้เกี่ยวกับงานที่ตนได้รับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนการบรรจุทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวก และการติดตามประเมินผล

(๒) “รู้เท่า” คือ ความสามารถรอบรู้เกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนรายละเอียดอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนที่รับผิดชอบอื่น ๆ อย่างไร รวมความหมายถึง สามารถรู้ว่เมื่อเห็นเหตุการณ์นั้นๆ แล้ว ความคาดหวังของผลที่ตามมาจะเกิดอะไร แล้วสามารถเตรียมการป้องกันได้

(๓) “รู้ทัน” คือ ความสามารถรู้เท่าทันสถานการณ์ โดยเมื่อเกิดอะไรขึ้น ก็สามารถแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง^{๑๔} ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

(๑) ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่ สภาพฐานะทางการเงิน การตลาด การผลิต การศึกษาวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารข่าวสารข้อมูล บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัย ข้อปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(๒) ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ในลักษณะเดียวกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหนึ่งใด มีความสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินการบริหารภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน รวมถึงการได้รับการส่งเสริมในการเรียนรู้งานให้เท่าทันกับ

^{๑๓} พระธรรมโกศาจารย์ ศ., (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

^{๑๔} เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (ขอนแก่น: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒).

สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อการส่งเสริมการเติบโตขององค์กรให้เป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้ต้องอยู่บนหลักของความเป็นธรรม มีความถูกต้อง รวมถึงเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย

๑.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐชนันต์ อยู่สีมารักษ์^{๑๕} ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผลการวิจัยพบว่า

(๑) สภาพปัญหา และอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาของรัฐ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

(๑.๑) ด้านการฝึกอบรมข้าราชการครูมีการอบรมจำนวนมาก ที่ไม่ตรงกับความต้องการ ขาดการมีส่วนร่วม ขาดความมั่นใจในการบริหารจัดการของโรงเรียน ขาดการกระจายอำนาจ จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรตามความสนใจของตนเอง ไม่ยึดหลักแห่งความแตกต่าง ซึ่งส่งผลให้ครูเกิดความเบื่อหน่าย ไม่นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่เท่าที่ควร

(๑.๒) ด้านการศึกษาและการพัฒนา สืบเนื่องมาจากเมื่อครูได้เล็งเห็นความสำคัญตระหนักถึงเป้าหมายในการดำเนินชีวิต ความต้องการความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ครูแต่ละท่านจึงไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเอง และใช้ความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานต่อไป

(๒) แนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์กรทุกองค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม จิตใจ และสติปัญญาที่จะสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนทำให้บุคลากรตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร และการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร สร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ช่วยนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๓) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมต่อสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

(๓.๑) รูปแบบการฝึกอบรม พบว่า ครูจะมีพฤติกรรมที่ดีอยู่ที่ภาคนโยบายของฝ่ายผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง และระดับล่างสุดที่มีบทบาทสำคัญ

^{๑๕} ณัฐชนันต์ อยู่สีมารักษ์, “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

(๓.๑.๑) ด้านสมาธิ พบว่า การรู้จักการนำสถานการณ์ที่มีความเหมาะสมของ คุณธรรมในการสอนนักเรียน มีการแทรกหลักธรรมให้เด็กเกิดจิตสำนึกเกิดความตระหนักต่อ พฤติกรรมที่ไม่ดี

(๓.๑.๒) ด้านปัญญา พบว่า การสร้างสถาบันที่ดี ควรที่จะระบุหลักสูตรที่ แตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปจะต้องมีแรงบันดาลใจอย่างมากและเกิดก่อนจะมาเป็นนักศึกษาครู เน้นที่องค์ความรู้ด้านวิชาการแบบครบวงจร

(๓.๒) รูปแบบการศึกษา พบว่า การส่งเสริมการศึกษาด้านศีลธรรมของทรัพยากร มนุษย์กรุงเทพมหานครอยู่ที่ระดับนโยบายของผู้บริหารทุกระดับที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาทาง พระพุทธศาสนา

(๓.๒.๑) ด้านสมาธิ พบว่า การส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสฟังเทศน์ ฟังธรรม บรรยายบ่อย ๆ และการจัดโครงการฝึกอบรมสมาธิ การสัมมนา การศึกษาดูงานในตามสถานที่ต่าง ๆ และการส่งเสริมการศึกษาด้านหลักสูตรธรรมศึกษาตรี โท และเอก

(๓.๒.๒) ด้านปัญญา พบว่า ต้องผูกโยงไปด้วยระบบการศึกษาแบบพระสงฆ์ เพื่อให้เกิดลักษณะทางปัญญาในทางที่ถูกโดยเฉพาะการใช้สัตตประสาททั้ง ๕ ในการรับฟังธรรม การ ใช้ความคิดในการวิเคราะห์ และการใช้อรรถธรรมมาภาวนาในรูปแบบการปฏิบัติธรรม

(๓.๓) รูปแบบการพัฒนา พบว่า ข้าราชการครูจะมีความรู้จะต้องใช้ทั้งหลักปรัชญา ศาสตร์และศิลป์ที่ผนวกกับองค์ความรู้ในทางพุทธศาสนา

(๓.๓.๑) ด้านสมาธิ พบว่า การพัฒนาสมาธิเพื่อการเป็นผู้มีจิตใจที่ดี เป็น ต้นแบบที่ดีให้กับสังคม มีจิตใจที่มั่นคง มีอารมณ์คงที่ มีอุดมการณ์ และมีจิตวิญญาณความเป็นครู

(๓.๓.๒) ด้านปัญญา พบว่า การพัฒนาบทบาทในการทำหน้าที่ความเป็นครู ให้สมบูรณ์แบบโดยเฉพาะองค์ความรู้ที่เกิดจากการศึกษา และเกิดจากประสบการณ์ผ่านการทำงาน บวกกับจิตวิญญาณในแง่บวกที่มองเพื่อร่วมสายอาชีพเดียวกัน

พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน)^{๑๖} ได้ศึกษาวิจัยแนวคิดของกลยุทธ์ในการบริหาร ไว้ว่า กลยุทธ์ถือเป็นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่ง ๆ บรรลุ วัตถุประสงค์การทำงานในระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อม ภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเหตุการณ์อื่น ๆ

^{๑๖} พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน), “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคในการทำงาน ส่วนสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรจะหมายถึง จุดอ่อนจุดแข็งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร

เลิศชัย สุธรรมานนท์^{๑๓๗} ได้วิจัยเรื่อง “สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย” จากการศึกษาพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจ ในประเทศไทยมี ๔ บทบาทด้วยกัน คือ บทบาทการวางระบบงานและการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ บทบาทการให้คำปรึกษาแนะนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์และบทบาทการอำนวยความสะดวกและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์

ศักดิ์ดา ภาคจันทิก^{๑๓๘} ได้ศึกษาแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์กันกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานได้อย่างรวดเร็ว เป็นกิจกรรมการพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยองค์การ เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพที่ดีขึ้นทั้งในงานปัจจุบันและเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับงานในอนาคต ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถขององค์การในการแข่งขันและการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

ฉาน ธรรมวิจารณ์^{๑๓๙} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมีหลักพุทธธรรมเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนา ซึ่งมีพุทธเศรษฐศาสตร์ การเรียนรู้ ทฤษฎีจิตวิทยา ทฤษฎีระบบ และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นกรอบทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทั้งในระดับโลกิยธรรมและระดับโลกุตระธรรม ส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นมีแนวคิดที่ว่า มนุษย์สามารถฝึกฝนพัฒนาได้ โดยมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ ใช้ปัญหาของมนุษย์ คือ “ทุกข์” เป็นสิ่งที่ใช้ในการพิจารณา ใช้หลักธรรมอริยสัจ ๔ เป็นแนวคิดในการปรับปรุงรวมถึงมีการคิดอย่างเป็นขั้นตอน สำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้น จะมีสามประการ คือ (๑) ทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถ ทำงานตามหน้าที่ได้เป็นผลดี (๒) การดำรงชีวิตอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม และ (๓) สามารถพัฒนามนุษย์ขึ้นสู่การพ้นทุกข์อย่างแท้จริง

^{๑๓๗} เลิศชัย สุธรรมานนท์, “สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑).

^{๑๓๘} ศักดิ์ดา ภาคจันทิก, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของพระสังฆาธิการ อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๑๓๙} ฉาน ธรรมวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

ซึ่งเป็นระดับสูงสุด ก้าวเข้าสู่นิพพาน ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธนั้นประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบการพัฒนา คือ การพัฒนาในระดับบุคคล ในระดับกลุ่มและในระดับองค์กร เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นเหตุทำให้องค์การมีความเป็นระบบที่ใหญ่ต้องมีเป้าหมายขององค์การอยู่อย่างเศรษฐกิจแบบพอเพียง มีพุทธเศรษฐศาสตร์เป็นกรอบแนวคิดของระบบเศรษฐกิจ มีแนวคิดการพัฒนาที่ประกอบด้วยแนวคิดการพัฒนาเพื่อผลิตผลงาน แนวคิดการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวคิดการพัฒนาโลกียธรรม และแนวคิดการพัฒนา ระดับโลกุตระธรรม ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรมีแนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย

ศิริศักดิ์ นันตี^{๒๐} ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบูรณาการหลักการทางพระพุทธศาสนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ผลการศึกษาพบว่า การนำเอากรอบแนวคิดทฤษฎีตะวันตกที่คำนึงถึงความคุ้มค่า ความเป็นระบบขั้นตอนและแนวทางจิตวิทยา โดยวิธีการฝึกอบรมที่เป็นงานปัจจุบัน ให้การศึกษาในระยะยาว เน้นงานในอนาคต รวมทั้งพัฒนาให้บุคลากรและหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นมาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา ซึ่งประกอบไปด้วยหลักไตรสิกขาที่สามารถสรุปลงในหลักมรรคมีองค์ ๘ ดูผลสัมฤทธิ์ทางภavana ๔ ก็จะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยสร้างความเจริญมั่งคั่งทางด้านวัตถุให้กับประเทศชาติและสังคมโลก ควบคู่ไปกับการขัดเกลาทางด้านจิตใจไปพร้อม ๆ กัน จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

สมชาย สรรประเสริฐ^{๒๑} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ” ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการออกแบบการสอน ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความจำเป็นต่าง ๆ ดังนี้ ๑) การประเมินความจำเป็น ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์บุคคลและการวิเคราะห์งาน ๒) ความพร้อมในการฝึกอบรม ๓) การวางแผนการฝึกอบรม ๔) การนำแผนงานการฝึกอบรมไปปฏิบัติ ๕) การวัดผลลัพธ์ของการฝึกอบรม

^{๒๐} ศิริศักดิ์ นันตี, “การบูรณาการหลักการทางพระพุทธศาสนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๒๑} สมชาย สรรประเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

พระศักดิ์ดา วิสุทธิธำโน (มรดา)^{๒๒} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา” จากการศึกษาพบว่า การพัฒนามนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา เน้นการฝึกพัฒนามนุษย์ในทุก ๆ มิติ เช่น ขบวนการคัดสรรคนจากหลักการพิจารณาบุรุษว่าเปรียบเสมือนบัว ๔ เหล่า, หลักจริต ๖ เพื่อการจัดสรรหลักธรรมให้เหมาะสมกับบุคคลเพื่อได้รับผลที่เป็นเลิศจากการฝึกปฏิบัตินั้น การใช้คำพุทธสุภาษิตสอดแทรกในคำสอน การดำเนินชีวิตให้เจริญด้วยหลักภาวนา ๔ เพื่อพัฒนา กาย ศีล จิต และ ปัญญาของตน ทำให้อยู่ร่วมกันอย่างมีเมตตา ปราณนาดี อยากรให้ผู้อื่นได้รับความสุข และมีชีวิตที่พัฒนาอย่างสมบูรณ์

พระราชนทร์ วิสารโท (ไชยเจริญ)^{๒๓} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนามนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา” จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาที่ถูกทางและเป็นการพัฒนาที่ได้สมดุล คือ ไม่เบียดเบียนตนเองและบุคคลอื่น โดยจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้สำเร็จ เนื้อหาคำสอนในพระพุทธศาสนานั้นเป็นหลักที่ใช้ในการพัฒนามนุษย์โดยตรง มีอยู่หลายประการ เช่น หลักคำสอนในการการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม พัฒนาการปกครองและอื่น ๆ รวมถึงหลักธรรมเพื่อใช้ในการพัฒนามนุษย์ไปสู่ความหลุดพ้น ซึ่งมีแนวทางการพัฒนามนุษย์ตามหลักไตรสิกขา ที่สามารถพัฒนาคนได้ทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจและปัญญา ในการพัฒนานั้นจะต้องลงมือศึกษาทั้งเนื้อหา การลงมือปฏิบัติเพื่อให้เข้าใจกฎแห่งธรรมชาติหรือกฎของชีวิต อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จ สำหรับหลักการปฏิบัติ นั้นพึงดำเนินตามหลัก ภาวนา ๔ คือ กาย ศีล จิต และปัญญา เพื่อให้เกิดดุลยภาพแห่งการพัฒนาอย่างแท้จริง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหนึ่งใด มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอยู่เป็นประจำและต่อเนื่อง ทั้งในด้านระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อการทำงานอย่างมีความสุข มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเพื่อการผลิตน้ององค์กรให้เป็นองค์กรเปี่ยมสุข ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยแนวคิดและหลักปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ในโรงพยาบาลสวนปรุง และโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้มีการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม

^{๒๒} พระศักดิ์ดา วิสุทธิธำโน (มรดา), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

^{๒๓} พระราชนทร์ วิสารโท (ไชยเจริญ), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่” ผู้วิจัยได้วิจัยด้วยวิธีปฏิบัติดังนี้

๑.๗.๑ รูปแบบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยวิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และการลงพื้นที่เก็บข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

วิธีวิจัยเชิงเอกสารโดยการรวบรวมข้อมูลชั้นปฐมภูมิ จากการศึกษาค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลจากพระไตรปิฎก ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับเนื้อหาสาระและรวบรวมข้อมูลชั้นทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานเขียนเชิงวิชาการทางพระพุทธศาสนา รวมทั้งศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล จากเอกสาร บทความทางวิชาการและตำราทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

วิธีการเก็บข้อมูล ๓ ขั้นตอน ประกอบด้วย (๑) สัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) (๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) และ (๓) การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Development) ในหัวข้อเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา”

๑.๗.๒ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก ๓ กลุ่ม ได้แก่ (๑) สัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจงได้แก่ กลุ่มตัวแทนผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๕๒ คน และกลุ่มตัวแทนผู้บริหารโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๒๙ คน (๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน ๗ คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกตามเกณฑ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละกลุ่ม โดยจัดการสนทนากลุ่มออกเป็น ๒ กลุ่มได้แก่ บุคลากรกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุง จำนวน ๔ คนและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จำนวน ๓ คน และ (๓) การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Development) โดยผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง โดยการจัดประชุมสัมมนาจากตัวแทนผู้บริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุง จำนวน ๑ คนและตัวแทนผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จำนวน ๑ คนและผู้สนใจทั่วไปในหัวข้อเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา”

๑.๗.๓ เครื่องมือวิจัย การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้เครื่องมือแต่ละขั้นรวมทั้งหมด ๓ ประเภทได้แก่ (๑) แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) (๒) แบบการสนทนากลุ่มเฉพาะ

(Focus Group Discussion) และ (๓) แบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Development) ในหัวข้อเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา” และการสร้างเครื่องมือวิจัยเกิดจากผู้วิจัยปรึกษาขอความเห็นชอบผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการออกแบบสัมภาษณ์ (เครื่องมือ) ประกอบด้วยเอกสารคำชี้แจงผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าสนทนากลุ่ม เอกสารแสดงความยินยอมผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม และแบบสัมภาษณ์ (เครื่องมือ) โครงการดัชนีพันธ ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือการสัมภาษณ์กลุ่มและเครื่องมือการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยความเห็นชอบจากประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑.๗.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ ๒ วิเคราะห์สภาพปัญหาและวิเคราะห์ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวแทนผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๕๒ คน และกลุ่มตัวแทนผู้บริหารโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๒๙ คน

ขั้นตอนที่ ๓ วิเคราะห์เสนอการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ โดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับบุคลากรกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุง จำนวน ๔ คนและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จำนวน ๓ คน

ขั้นตอนที่ ๔ วิเคราะห์เสนอการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา โดยการประชุมสัมมนาการพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Development) โดยการจัดประชุมสัมมนาจากตัวแทนผู้บริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุง จำนวน ๑ คนและตัวแทนผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จำนวน ๑ คนและผู้สนใจทั่วไปในหัวข้อเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา”

ขั้นตอนที่ ๕ สังเคราะห์ความสอดคล้องในการเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล

๑.๗.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามชนิดเทคนิควิจัย ได้แก่

๑) การวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทั้งหมดโดยใช้วิธีการพรรณนาความหรืออุปนัยวิเคราะห์

๒) การวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญพิเศษและการประชุมสัมมนาการพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลการสนทนากลุ่มและข้อมูลการประชุมสัมมนา ผู้วิจัยจะใช้วิธีการตีความหมายในรูปแบบของการวิเคราะห์เนื้อหาแบบกระบวนการวิภาษวิธี (Dialectic Process: DP) ซึ่งจะกระทำไปพร้อม ๆ กันตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งที่ได้จากการบันทึกข้อมูลและการถอดเทปสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง จัดหมวดหมู่ตามตัวแปรว่าครบถ้วนเพียงพอและเหมาะสมแก่การนำไปวิเคราะห์ห่อภิปรายผลว่าสมบูรณ์หรือไม่

๓) การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นแรกผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่าได้ข้อมูลเพียงพอแล้วหรือยัง ข้อมูลได้ตอบปัญหาของการวิจัยแล้วหรือไม่ หากผู้วิจัยพบว่าได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจะตรวจสอบข้อมูลที่แท้จริงเป็นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพคือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ดังนี้

๓.๑) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยไดมานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบคือ การตรวจสอบแหล่งข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ซึ่งได้แก่ (๑) แหล่งเวลา ถ้าเวลาต่างกันข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนกันหรือไม่ (๒) แหล่งสถานที่ ถ้าสถานที่ต่างกันข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนกันหรือไม่ (๓) แหล่งบุคคล ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมอยู่หรือไม่

๓.๒) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยลงไปเก็บแต่ละครั้ง จะแตกต่างกันอย่างไร

๓.๓) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าถ้าใช้แนวคิดทฤษฎีที่แตกต่างไปจากเดิม จะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

๓.๔) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodology Triangulation) คือ การใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันเช่น ใช้วิธีการสังเกต ควบคู่กับการซักถามพร้อมกัน นั่นคือ การศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย

๓.๕) การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่าง ๆ ทางวิชาการ มาสร้างเป็นบทสรุปร่วมกับข้อมูลที่เชื่อถือได้อีกครั้งหนึ่ง โดยเน้นความเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ที่เป็นรูปธรรมและตรงต่อข้อเท็จจริงที่ปรากฏ

๑.๘ ประโยชน์ที่ได้รับ

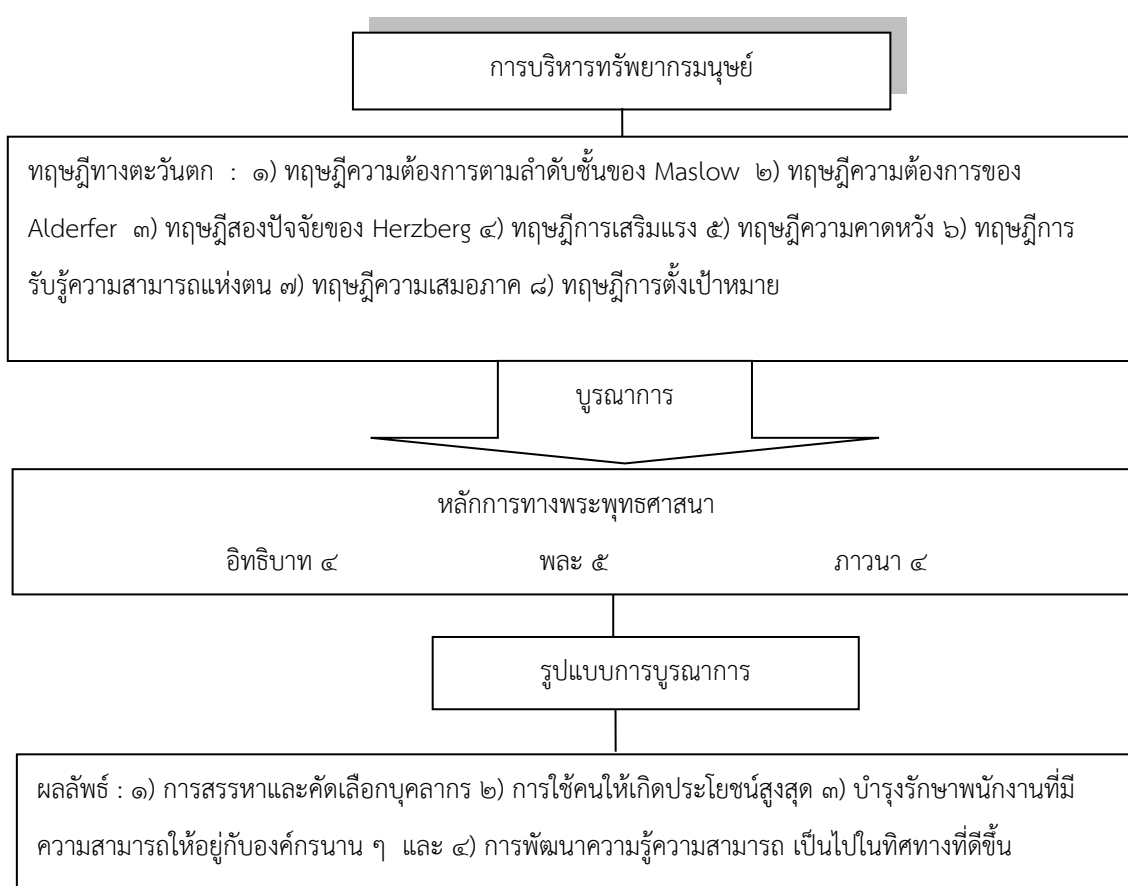
๑.๘.๑ ทำให้ทราบแนวคิดและหลักปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

๑.๘.๒ ทำให้ทราบแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

๑.๘.๓ ทำให้ทราบถึงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

๑.๘.๔ สามารถนำแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ไปประยุกต์เป็นแนวทางปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๑.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ ๑.๑ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ ๒

แนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและหลักพระพุทธศาสนา

แนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตก และหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในบทนี้ จะกล่าวถึงความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตก และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนา

๒.๑ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก เริ่มจากการศึกษาความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในเบื้องต้น การศึกษาความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งพิจารณาศึกษาความหมายของคำว่า การบริหาร ความหมายของคำว่า ทรัพยากรและความหมายของคำว่า มนุษย์ ได้ดังนี้

๒.๑.๑.๑ ความหมายของการบริหาร

การบริหารหมายถึง ศิลปวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ^๑

การบริหารคือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่นใดที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย^๒ โดยมีการ

^๑ Steer, Richard M, Garardo R. Ungson and Richard T. Mowday, **Managing Effective Organizations: An Introduction**, (Boston Massachusetts: Kent Publishing Company Inc. : 1985), p.29.

^๒ Stoner, James A.F. and R. Edward Freeman, **Management**, 4th ed., (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989), p.4.

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน มีการกำหนดบทบาทชัดเจน มีการจัดระบบภายในองค์กรเป็นไปตามลำดับขั้นตอน และมีสายการบังคับบัญชา^๓

ดังนั้น การบริหารเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายคน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารเรียกชื่อต่าง ๆ กัน เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้ถูกบริหาร เรียกชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กัน ลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์กร ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินงานขององค์กรก็เป็นไปด้วยดี แต่ถ้าในทางตรงกันข้าม ความสำเร็จก็เป็นไปด้วยความยากลำบาก^๔

๒.๑.๑.๒ ความหมายของทรัพยากร

ทรัพยากร (Resources) หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ หรือสิ่งทั้งปวงที่ถือว่ามีค่า^๕

ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึง ทรัพย์ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เช่น ป่าไม้ แร่ธาตุ แหล่งน้ำ ทำให้เกิดประโยชน์และเป็นสิ่งจำเป็นที่ก่อให้เกิดความอุดมสมบูรณ์^๖

ทรัพยากร มาจากรากศัพท์ ทรัพย์ + อากร = ทรัพยากร คือ สิ่งที่ดีเอามีคุณภาพ (A useful thing or quality) อาจมีรูปร่าง เช่น เงินตรา สมบัติพิสดาน และอาจไม่มีรูปร่างก็ได้ เช่น ปัญญาเป็นทรัพย์ ส่วน อากร แปลว่า บ่อเกิดหรือที่เกิด ทรัพยากร จึงหมายถึง สิ่งทั้งปวงที่มีคุณภาพเป็นบ่อเกิดแห่งทรัพย์เช่น ทรัพย์ในดินสินในน้ำ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่หรือเกิดตามธรรมชาติ อันอาจนำมาใช้ประโยชน์ได้^๗

๒.๑.๑.๓ ความหมายของมนุษย์

มนุษย์ หมายถึง สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูง คน^๘

^๓ Plunkett, Richard W., *Supervision*, 6th ed., (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992), p.66.

^๔ นงนุช วงศ์สุวรรณ, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๕๓), หน้า ๒.

^๕ บุญเลิศ กลิ่นรัตน์, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (เชียงใหม่ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๕๖), หน้า ๑.

^๖ ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๒*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๘๓๒, ๗๗๙ และ ๕๐๓.

^๗ บุญคง หันจางสิทธิ์, *เศรษฐศาสตร์ทรัพยากร*, (กรุงเทพมหานคร : บรรณาการ, ๒๕๕๑), หน้า ๑.

^๘ ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๒*, หน้า ๘๓๒, ๗๗๙ และ ๕๐๓.

ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง มนุษย์เป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับ ทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสิ่งที่ มีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้อง ทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์กรให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้น สามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและ รุ่งเรือง^๙

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานระหว่างผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้ชัดเจน และเป็นลำดับขั้นตอน มีการกำหนดบทบาทชัดเจน มีการจัดระบบภายใน องค์กรเป็นไปตามลำดับขั้นตอน และมีสายการบังคับบัญชาในการทำงานที่เหมาะสมกับงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

Bowin & Harvey^{๑๐} ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจการพัฒนาของพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอม รวมความต้องการของบุคคลแต่ละคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร Nigro F.A. ^{๑๑}ได้ให้ ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นศิลปะในการเลือกสรรหาคนใหม่และใช้คนเก่า ใน ลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและการบริการจากบุคคลเหล่านั้นให้มากที่สุดทั้งปริมาณและคุณภาพ Beach, D.S. ^{๑๒}ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นการวางนโยบายการกำหนด แผนการเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ ดีในการทำงานในองค์กร Mondy, Noe & Premeaux^{๑๓} ได้ให้ความหมายของ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

^๙ ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, **การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหาย บล็อกและการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๕๑.

^{๑๐} Bowin, R.B., & Harvey, D., **Human Resource Management: An experiential approach**, 2nd ed., (Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 2001), p.6.

^{๑๑} Nigro F.A., **Public Personal Administration**, (New York: Harper & Row, 1993), p 37.

^{๑๒} Beach, D.S., **Personal The Management of People at Work**, 2nd ed., (New York : Macmillan, 1990), p 54.

^{๑๓} Mondy, R.W., Noe, R.W., & Premeaux, S.R., **Human Resource Management**, 7th ed., (Upper Saddle River, NJ.: Simon & Schuster, 1999), p.4.

ขององค์กร Fisher, Schoenfeldt and Others^{๑๔} มีความเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์กร Milkovich and Boudreau^{๑๕} มีความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานและองค์กร

จิระ หงส์दारมภ์^{๑๖} ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด สุนันทา เลาหนันท์^{๑๗} อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพในการส่งผลความสำเร็จต่อเป้าหมายการทำงานขององค์กร กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย งานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสรรหา การบรรจุ การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาค่าตอบแทน สวัสดิการ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร รวมถึงการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ พะยอม วงศ์สารศรี^{๑๘} อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกอย่างมีศิลปะมีการพัฒนาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มเติมความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน รวมไปถึงการพิจารณาวิธีการที่เหมาะสมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงาน ให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เขาว์ โรจนแสง^{๑๙} อธิบายถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำที่ใช้กับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรผู้เป็นกำลังสำคัญขององค์กร รวมไปถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต เพื่อที่จะจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความเหมาะสมกับงานตามความต้องการขององค์กร

^{๑๔} Fisher, Schoenfeldt and Others, **Human Resource Management**, 2nd ed., (Boston: Houghton Mifflin Company, 1993), p.5.

^{๑๕} Milkovich, George T. and John W. Boudreau, **Human Resource Management**, 6th ed., (Boston: Homewood, 1991), p.3.

^{๑๖} จิระ หงส์दारมภ์, **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-6**. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๓๕.

^{๑๗} สุนันทา เลาหนันท์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๕.

^{๑๘} พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : สุภา, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

^{๑๙} เขาว์ โรจนแสง, **แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์, ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๘.

เพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

พนม พงษ์ไพบูลย์^{๒๐} ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง ทุกคนผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะเหมาะสมที่จะทำให้เกิดศักยภาพขึ้นในตน จนมีขีดความสามารถในการดำเนินชีวิต การปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อพัฒนาตน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมโดยรวม โดยความหมายนี้ชี้ให้เห็นภาพในระดับมหภาคคือ พลเมืองหรือประชากรของประเทศซึ่งมีศักยภาพเพียงพอ ที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ญัณฐพันธ์ เขจรนันท์^{๒๑} ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงการรักษาและการพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มีคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมต่อการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) รวมถึงสร้างหลักประกันให้แก่บุคลากรที่ต้องพ้นจากองค์กร ให้สามารถมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขในอนาคต

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความหมายที่กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องนับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และจัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมไปถึงการสร้างหลักประกันชีวิตให้มีความสุขเมื่อต้องหมดสมาชิกภาพจากองค์กร

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพราะเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในการขับเคลื่อนองค์กร องค์กรจะมีความสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ ดังนั้นนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

^{๒๐} พนม พงษ์ไพบูลย์, ระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ, ๒๕๓๓. (อัสสัมชัญ)

^{๒๑} ญัณฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๕), หน้า ๑๔.

นางนุช วงษ์สุวรรณ^{๒๒} ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

๑) ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กร ทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย

๒) ช่วยพัฒนาองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป

๓) ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย เพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐานคือ ครอบครัวให้มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ซึ่งหมายถึงว่าความเจริญมั่งคั่งของประเทศชาติ เกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ ที่จะต้องอาศัยระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคล ในระบบครอบครัว ระบบการทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารที่ดีของผู้ที่รับผิดชอบระดับต่าง ๆ

บรรยงค์ โตจินดา^{๒๓} ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

๑) เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้น จึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงาน

๒) รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชน ขององค์การสหประชาชาติ และระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทุกหน่วยธุรกิจถือปฏิบัติ

๓) ความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือเข้ามาอำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตในลักษณะที่แข่งขันกัน สนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนถึงระดับโลก จึงต้องทั้งสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดี

๔) สถาบันแรงงานที่เติบโตขึ้น ทำให้นายจ้างต้องพิจารณาให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาแรงงาน ซึ่งจะเป็นเหตุให้เกิดการส่งผลกระทบต่อองค์กร

^{๒๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘-๙.

^{๒๓} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, ๒๕๔๖), หน้า ๒๐-๒๑.

๕) องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้น ตามสภาพแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก จะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่าง แต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งใช้ติดขัดหรือรองาน ถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้น ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อ “put the right man on the right job” (ใช้คนให้เหมาะกับงาน)

๖) บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริง เพื่อมาบริหารงานยามวิกฤตได้ หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

๗) พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้น เพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ดี มีสมานฉันท์

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์^{๒๔} ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า

๑) ด้านเศรษฐศาสตร์ ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าในประเด็นของการเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการผลิต มนุษย์เป็นผู้ผสมผสานปัจจัยอื่นเข้าด้วยกัน จนเกิดเป็น “สุดยอดของการบริหารจัดการ” และ “สุดยอดของการปฏิบัติการ” โดยหลักการสากลใช้คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในสังคมเป็นดัชนีชี้วัดระดับการพัฒนาและการแข่งขัน เราจึงสามารถเปรียบเทียบจุดอ่อนจุดแข็งระหว่างองค์กร และพยากรณ์อนาคตองค์กรได้จากระดับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์

๒) เมื่อทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการผลิต จึงจำเป็นที่องค์กรต้องแสวงหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุด ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถ บำรุงดูแล และธำรงรักษาเขาเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร สังคมและต่อตัวเขาเอง

๓) ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยพื้นฐานของทุกงานในองค์กร เพราะมนุษย์เป็นผู้จัดทำเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกัน ข้อขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ ล้วนมีสาเหตุจากมนุษย์ทั้งสิ้น

๔) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นที่บ้านเป็นลำดับแรก เขาต้องไปเข้าโรงเรียนตามกฎสังคม เมื่อทำงานเขาก็ได้รับการพัฒนาในที่ทำงานเช่น เข้าประชุมสัมมนา เข้าฝึกอบรม บางองค์กรก่อนถึงวาระการเกษียณอายุหรือเลิกกิจการ องค์กรก็ยังจัดการฝึกอบรมให้ โดยสรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นตลอดชีวิตของคน ๆ นั้น ชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญตลอดเวลา

^{๒๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๗-๓๘.

๕) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างจากการบริหารกำลังคน (Manpower Management) คือ การบริหารกำลังคนเน้นคนที่เข้าสู่อุตสาหกรรม ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกลุ่มเป้าหมายกว้างกว่ามาก และจัดกระทำโดยกระบวนการที่หลากหลาย ดังนั้นเมื่อมองในแง่ขององค์กร การบริหารกำลังคนจะเกิดขึ้น ณ องค์กรผู้ใช้คนเข้ามาปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย ซึ่งต้องกำหนดคุณสมบัติอย่างเฉพาะเจาะจงตามประเภทของงาน ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการมองบุคลากรในภาพรวม ๆ และมองไปยังอนาคตให้ชัดเจน

ธงชัย สันติวงษ์^{๒๕} ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้มีผลกระทบต่อสภาพการผลิตของธุรกิจ ตลอดจนถึงปัญหาระดับราคาสินค้าที่สูงขึ้นจากราคาน้ำมันและต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนลำบากยิ่งขึ้นและทำนองเดียวกัน ปัญหาทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่พอเพียงสำหรับคนงานเพื่อให้ทันกับค่าครองชีพ ก็กลายเป็นปัญหาหนกอกที่ทุกหน่วยงานจะต้องแก้ไข เพื่อให้ผลผลิตต่าง ๆ สูงขึ้นจากวิธีของการบริหารงานบุคคลที่สามารถทำได้ถูกต้อง

๒) ปัจจัยทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เทคนิควิธีทำงานต้องเปลี่ยนไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์กรมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมองกลและเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิดได้ถูกยอมรับ และนำเข้ามาทำงานแทนคน ด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประการ ซึ่งในกรณีเช่นนั้น การต้องแก้ไขให้การอบรมและจัดสรรหน้าที่งาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่าง ๆ ใหม่ นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำ ซึ่งปัญหาด้านการออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือการต้องเร่งพัฒนาคนงานให้มีความสามารถในช่วงอันสั้นนั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลาย ๆ ประการจึงจะได้ผล

๓) ปัจจัยทางด้านสังคม ปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมนี้จะมีความสำคัญมากเป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันที่คนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้นและเปลี่ยนชนิดไป ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจในยุคใหม่ โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การเข้าใจได้ถูกต้องและมีศิลปะในการจูงใจที่ไม่ซ้ำแบบเดิมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

^{๒๕} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑-๒๒.

โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพราะว่างานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน โดยมีการดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถทันสมัยต่อสภาพสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

๒.๑.๓ แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับแนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยแนวคิดและหลักปฏิบัติทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก ดังนี้

๒.๑.๓.๑ แนวคิดและหลักปฏิบัติทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์^{๒๖} ได้ศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในสมัยปัจจุบัน (Contemporary Period) เริ่มต้นในศตวรรษที่ ๒๐ เป็นยุคสมัยที่วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และวิทยาการสาขาต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าด้วยอัตราที่เร็วมาก รัฐบาลของหลาย ๆ ประเทศให้การสนับสนุนต่อธุรกิจของตน ซึ่งทำการค้าขายระหว่างชาติอย่างเปิดเผย ความซับซ้อนของสังคมมากขึ้นตามลำดับจนจับต้นชนปลายไม่ถูก แนวคิด ปรัชญา ความเชื่อของประชาชนเปลี่ยนแปลงไม่หลงเหลือเค้าเดิม แนวคิดในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์เปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง งานภาคอุตสาหกรรมกลับเป็นเครื่องชี้วัดถึงความกินดีอยู่ดี ระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคม ระดับความเจริญก้าวหน้าของประเทศ การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมจึงเป็นวิถีชีวิตที่ได้รับการยอมรับจากสังคมว่า มีสถานภาพดีกว่างานในภาคเกษตรกรรม จุดเด่นของสังคมสมัยนี้ซึ่งคนทั่วไปให้ความสนใจได้แก่ ความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุนการผลิต การปรับปรุงคุณภาพตัวสินค้า การจ่ายค่าแรง จึงเป็นที่มาของแนวคิดทางการบริหารเพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เน้นที่เศรษฐกิจเป็นด้านหลัก ทรัพยากรมนุษย์ในช่วงนี้ถูกมองว่า เป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในกระบวนการผลิตงานเท่านั้น ต่อมาได้เกิดแนวคิดใหม่คือ แนวคิดการบริหารบนพื้นฐานของมนุษย์สัมพันธ์ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญต่อสังคม จิตใจ งาน เทคโนโลยี ระเบียบ กฎเกณฑ์ ผลผลิต และค่าตอบแทน ไปพร้อม ๆ กัน เป็นการให้ความสำคัญต่อคนทำงาน ลึกลงไปถึงถึงจิตใจ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการใช้ชีวิตในองค์กรและในสังคมของเขา แนวคิดนี้เสนอโดย George Elton Mayo ซึ่งทำให้การศึกษาด้านพฤติกรรมที่หลากหลายของมนุษย์เพื่อทำความเข้าใจ และใช้เป็นข้อมูลในการบริหารองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นเป็นลำดับไปพร้อม ๆ กัน โดยพบว่าเป็นส่วนสำคัญต่อ

^{๒๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๗-๔๘.

ความสำเร็จในการบริหารองค์กร และเป็นรากฐานสำคัญยิ่งต่อการศึกษาค้นคว้า และทำความเข้าใจเรื่องราวของมนุษย์ เพื่อใช้เป็นหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเวลาต่อมา

แนวคิดของ Plunkett^{๒๗} เกี่ยวกับปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า นักบริหารจะต้องมีปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ พัฒนารูปแบบการบริหารของบุคลากร งาน และสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งรับรู้ต่อบทบาทของตนเองในองค์กร แนวทางการบริหารบุคคล การแก้ไขปัญหาเหตุการณ์ ซึ่งจะสร้างบุคลิกภาพของนักบริหาร ปรัชญาทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงช่วยในการตัดสินใจ และส่งผลการตัดสินใจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นงนุช วงศ์สุวรรณ^{๒๘} ได้ศึกษาแนวปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และอธิบายไว้ ดังนี้

๑) การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on the Right Job)

๒) การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน และลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

๓) การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีเช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การใช้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

๔) การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีส่วนในเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

๕) การประนีประนอม จะช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร และองค์กรกับองค์กร ดังนั้นการใช้วิธีเจรจา หรือการปรึกษาหารือ จะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร

๖) การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอน กำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทที่ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

^{๒๗} Plunkett, Richard W., **Supervision**, 6thed. (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992), pp.105-106.

^{๒๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐-๑๑.

๗) การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดสูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะเช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่และการศึกษาต่อ เป็นต้น

๘) การสร้างคุณธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างคุณธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการเช่น จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงานและลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคนเช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนั้นในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

นอกจากจะทราบแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมาแล้ว มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ด้วยเช่นกัน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๒๙} ได้ทำการศึกษาปัจจัยเหล่านั้นพบว่าประกอบด้วย

(๑) ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่ สภาพฐานะทางการเงิน การตลาด การผลิต การศึกษาค้นคว้าวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารข่าวสารข้อมูล บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยข้อปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๒) ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพการแข่งขันในลักษณะเดียวกันกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม เป็นต้น ที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒.๑.๓.๒ แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก

แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก ได้ทำการศึกษาโดย นงนุช วงษ์สุวรรณ^{๓๐} แบ่งออกได้ตามแนวคิดการบริหารแบบคลาสสิก (Classical Approach) เป็น ๒ แนวทางคือ

๑) การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

^{๒๙} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๔๓.

^{๓๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๙-๓๔.

Daft, R.L.^{๓๑} ได้ทำการศึกษาการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ว่า เป็นหลักการสำคัญตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้โดยการจัดระบบองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยการจัดโครงสร้างขององค์กร (Structure of Organization) งานขององค์กร (Functions of Organization) และการบริหารองค์กร (Management of Organization) และ Owens^{๓๒} ได้อธิบายถึงหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Principles of Scientific Management) ประกอบด้วย

(๑) กำหนดและแบ่งงานแต่ละงานให้ชัดเจน เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุดในทุกงาน

(๒) กำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานของงานแต่ละงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีการที่จะให้แต่ละงานประสบผลสำเร็จ

(๓) ระบบการจูงใจที่มีประสิทธิภาพและผลผลิตที่สูง มีระบบการจ่ายเงิน ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการลงโทษในกรณีที่ทำงานผิดพลาดด้วย

(๔) ต้องรับผิดชอบในการวางแผนปฏิบัติงาน และควบคุมงานให้สำเร็จ พนักงานต้องได้รับการฝึกฝน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนภายใต้การนิเทศอย่างใกล้ชิด

๒) การจัดการแบบหลักบริหาร (Administrative Management)

วิธีการบริหารแบบนี้ แทนที่จะเน้นที่งานและการบริหารพนักงานเป็นรายบุคคล แต่จะเน้นที่ตัวผู้จัดการและแนวทางการจัดองค์กรว่าเป็นอย่างไร ซึ่งผู้จัดการที่จะประสบผลความสำเร็จจะต้องเกี่ยวข้องกับภารกิจทางธุรกิจที่จำเป็น ๖ ประการคือ (๑) กิจกรรมทางเทคนิค (๒) กิจกรรมทางการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม (๓) กิจกรรมทางการค้า (๔) กิจกรรมทางการเงิน (๕) กิจกรรมทางความมั่นคง และ (๖) กิจกรรมทางบัญชี Scott, Mitchell and Birbarm^{๓๓} ได้ศึกษาการจัดแบ่งภารกิจทางธุรกิจนี้ ซึ่งก็คือ ภารกิจทางการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีความจำเป็นในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐบาลหรือเอกชน Stoner and Freeman^{๓๔} ได้ทำการศึกษาวิธีการบริหารแบบนี้ว่า

^{๓๑} Daft, R.L., **Management**, 5th ed., (Orlando FL : Dryden, 2000), pp. 45-48.

^{๓๒} Owens, Robert G., **Organizational Behavior on Education**, 2nd ed., (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), pp.8-9.

^{๓๓} Scott, William G., Terence R. Mitchell and Philip H. Birnharm, **Organization Theory**, (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1981), pp.7-8.

^{๓๔} Stoner, James A.F. and R. Edward Freeman, **Management**, 4th ed., (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989), p.43.

ต่อมาได้มีการพัฒนาหลักการบริหารโดย Henri Fayol เพื่อช่วยให้ผู้จัดการประสบผลความสำเร็จทางการบริหาร ซึ่งมีทั้งหมด ๑๔ ข้อ คือ

(๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ยังมีคนเชี่ยวชาญเฉพาะมากเพียงใด ยิ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(๒) การมีอำนาจบังคับบัญชา (Authority) ผู้บริหารต้องสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหาร

(๓) การมีระเบียบวินัย (Discipline) สมาชิกในองค์กรต้องเคารพในกฎเกณฑ์และข้อตกลงขององค์กร

(๔) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของแต่ละคน

(๕) เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) การปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ควรบริหารโดยผู้บริหารคนเดียวกัน และใช้เพียงแผนงานเดียว

(๖) คำนึงถึงความสนใจของบุคคลต่อองค์กร (Subordination of Individual Interest to the Common Good) ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความสนใจของพนักงาน ไม่ควรออกนอกความสนใจขององค์กรในภาพรวม

(๗) ค่าตอบแทน (Remuneration) การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน ควรยุติธรรมทั้งนายจ้างและพนักงาน

(๘) การรวมอำนาจ (Centralization) การลดบทบาทของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจถือว่าเป็นการบริหารแบบศูนย์กลาง ถ้าเพิ่มบทบาทของผู้ร่วมงานก็คือ การกระจายอำนาจ Henri Fayol เชื่อว่า ผู้บริหารควรคงความรับผิดชอบไว้ แต่ก็ต้องให้ผู้ร่วมงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานเฉพาะได้

(๙) การจัดสายบังคับบัญชา (Hierarchy) สายการบังคับบัญชาในองค์กรหนึ่ง จัดขึ้นเพื่อเรียงลำดับตำแหน่งจากผู้บริหารระดับสูงสุดไปยังระดับต่ำสุดในองค์กร

(๑๐) การจัดอันดับ (Order) วัสดุและบุคคล ควรจัดไว้ในสถานที่เหมาะสมและถูกต้องตามเวลา ควรจัดคนให้ตรงกับตำแหน่งหรืองานที่เหมาะสม

(๑๑) ความยุติธรรม (Equity) ผู้บริหารควรเป็นมิตร และให้ความเป็นธรรมแก่เพื่อนร่วมงาน

(๑๒) ความมั่นคงในทีม (Stability of Staff) การลาออกจากงานของพนักงานในอัตราสูงเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

(๑๓) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้ร่วมงานควรได้รับอิสระในความคิด และกำหนดแผนงานเอง แม้จะผิดพลาดบ้างก็ไม่เป็นไร

(๑๔) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Espirit de Corps) การส่งเสริมน้ำใจของทีม จะช่วยให้องค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Gibson and Vacevich^{๓๕} ได้ทำการศึกษาวิธีการบริหารแบบนี้โดย Max Weber ได้มีการพัฒนาหลักการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์กรที่สำคัญและเป็นทฤษฎีองค์กรอื่น ๆ ต่อมา สารสำคัญมีดังนี้

(๑) มีการแบ่ง (Division of Labor) แบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ โดยไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามมากนัก ลักษณะการแบ่งงานนี้ ทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญการเฉพาะ (Specialization) ขึ้นในองค์กร

(๒) มีการรวมอำนาจ (Control of Authority) การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ นั้น มักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยการรวมอำนาจต่าง ๆ ไว้ที่จุดเดียวคือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

(๓) มีกฎระเบียบต่าง ๆ (Rules of Regulation) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ

(๔) มีการเลือกบุคลากรอย่างมีเหตุผล (Rational Program of Personnel Selection) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่า ต้องการให้ได้คนที่มีความรู้ และความสามารถสอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง โดยไม่คำนึงถึงฐานะอย่างที่เคยปฏิบัติมาก่อน

(๕) มีการจดบันทึกหลักฐาน (Written Record) เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๑) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ๒) ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer ๓) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ๔) ทฤษฎีการเสริมแรง ๕) ทฤษฎีความคาดหวัง ๖) ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตน ๗) ทฤษฎีความเสมอภาค และ ๘) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ซึ่งทฤษฎีเหล่านี้กล่าวถึงความต้องการ ที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นตัวกำหนดทิศทางให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้สามารถได้สิ่งที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง ดังนี้^{๓๖}

^{๓๕} Gibson, James L. and Others, **Organization: Structure Process and Behavior**, (Dallas Texas: Business Publication Inc., 1974), p.61.

^{๓๖} ศิริพงษ์ เสงายน, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บิ๊ค พ้อยท์, ๒๕๕๗), หน้า ๒๐-๓๐.

๑) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory) Maslow ได้ให้แนวคิดว่าการที่มนุษย์จะบรรลุความต้องการของตนได้นั้น ต้องได้รับการตอบสนองในสองประการสำคัญคือ กายภาพและจิตวิทยา ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ สังคม และจิตวิทยา หรือที่เรียกว่า Hierarchy of Needs โดย Maslow มีสมมติฐานความต้องการของมนุษย์ดังนี้

- (๑) คนมีความต้องการอยู่เสมอและความต้องการของคนมีไม่สิ้นสุด
- (๒) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะเป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป
- (๓) ความต้องการของคน จะเรียงลำดับตามความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในลำดับต่อมาจะเกิดขึ้นทันที

Maslow ได้ศึกษาความต้องการของมนุษย์ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอนดังนี้

- (๑) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดเช่น ต้องการน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศ เป็นต้น
- (๒) ความต้องการทางด้านความมั่นคง (Safety Needs) ทำให้มนุษย์ปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ เป็นความต้องการลำดับต่อมา ได้แก่ ความปลอดภัย การมีที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ปราศจากการกลัวความสูญเสียและภัยอันตรายทั้งปวง
- (๓) ความต้องการด้านสังคมและการยอมรับ (Belonging or Social Needs) เป็นความต้องการในการอยู่ร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม
- (๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องความรู้ ความสามารถ เป็นความต้องการในการนับถือตนเองและการนับถือจากบุคคลอื่น
- (๕) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่จะพิจารณาถึงสมรรถนะของตนเอง และการบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของตนในชีวิตว่าเป็นอย่างไร บุคคลนั้นก็จะผลักดันชีวิตของตนให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่คาดหวัง

ทฤษฎีของ Maslow ได้ถูกนำไปบูรณาการใช้อย่างกว้างขวางในองค์กร เป็นพื้นฐานสำหรับจัดการพัฒนาองค์กรเช่น การบริหารการมีส่วนร่วม Job Enrichment โครงการคุณภาพของงาน เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรยังสามารถใช้ปัจจัยในการจูงใจตามลำดับของความต้องการของคนงานที่ทำงานในระดับที่แตกต่างกันอีกด้วย

๒) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่ได้พัฒนาพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีของมาสโลว์โดยตรง แต่มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ แบ่งออกเป็น ๓ ระดับคือ

(๑) ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs) เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เปรียบได้กับความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัยของมาสโลว์

(๒) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relationship Needs) เกี่ยวข้องกับความต้องการความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่อยู่รอบข้าง เปรียบได้กับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์

(๓) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการในระดับสูง เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ และผลิตภาพของบุคคล ความก้าวหน้าหมายถึงการที่สามารถบรรลุตามศักยภาพของตน หรือพัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนเอง เปรียบได้กับความต้องการมีชื่อเสียงเพื่อความมั่นใจในตนเอง และความต้องการขั้นสุดท้ายของมาสโลว์

ทฤษฎีการจูงใจ EGR มีสมมติฐานอยู่ ๓ ประการคือ^{๓๗}

(๑) ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนี้จะมียู่งสูง

(๒) ขนาดของความต้องการ ถ้าหากความต้องการประเภทนี้อยู่ต่ำกว่าเช่น ความต้องการเพื่อการดำรงชีพได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็ยังทำให้ความต้องการที่มีอยู่สูงกว่า มีมากยิ่งขึ้น

(๓) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าหากความต้องการประเภทที่มีอยู่สูง มีอุปสรรคขัด หรือได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปเพิ่มสำคัญขึ้น

๓) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-factor Theory)^{๓๘} Herzberg ให้แนวคิด ระดับการจูงใจของบุคคลมาจากธรรมชาติของตัวงาน ไม่ได้มาจากรางวัลภายนอกหรือเงื่อนไขการทำงาน และแบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น ๒ ประเภทคือ

(๑) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) Herzberg ได้ทำการทดลองเพื่อสร้างทฤษฎีขึ้นมา ค้นหาคำตอบว่า อะไรเป็นแรงจูงใจให้บุคคลชอบหรือไม่ชอบงาน และได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน การยอมรับในผลงานที่สำเร็จนั้น การทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน และความก้าวหน้าใน

^{๓๗} Ibid.p.65, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๐-๔๑.

^{๓๘} Saal, Frank E. and Kight, **Industrial/Organization Psychology**, 2nd ed., (California: Wadsworth, 1995), p.282.

หน้าที่การงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นทำให้คนอยากทำงานอย่างมีความสุข Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)

(๒) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน เป็นสาเหตุเนื่องจากสภาวะแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ได้แก่ นโยบายการบริหารขององค์กร การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ตำแหน่งการงาน และความมั่นคงในการทำงาน ถึงแม้มิใช่เป็นปัจจัยในการจูงใจคนงาน แต่ถ้าขาดไปเมื่อใด หรือไม่มีปัจจัยนี้แล้ว ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่คนงานได้ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีอิทธิพลและเป็นประเด็นสำคัญในการนำไปใช้ในการพัฒนางานให้มีความหมายมากขึ้นต่อบุคคล นำไปสู่บูรณาการในการพัฒนางานเช่น การทำ Job Enrichment ในองค์กร

๔) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)^{๓๙} กล่าวถึงผลของรางวัลและการเสริมแรงที่มีผลต่อพฤติกรรม อธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมว่าเป็นผลมาจากประสบการณ์ของการได้รับรางวัล การแสดงพฤติกรรมเป็นการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่ง Skinner พบว่า การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลมาจากการได้รับการเสริมแรง และกล่าวว่า การเสริมแรงคือ การทำให้พฤติกรรมหนึ่ง ๆ เกิดบ่อยครั้งมากขึ้น กล่าวคือ พฤติกรรมใด ๆ ก็ตาม ถ้าได้รับการเสริมแรง ก็จะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ อีก ส่วนพฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรง ก็จะค่อย ๆ จางหายไป การเสริมแรงแบ่งออกเป็น ๒ ชนิดคือ

(๑) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเสริมแรงที่มีผลทำให้พฤติกรรมที่ได้รับแรงเสริมมีความถี่มากขึ้น แรงเสริมทางบวกทำให้เกิดความพึงพอใจเช่น เงิน อาหาร

(๒) แรงเสริมทางลบ (Negative Reinforcement) มีความสัมพันธ์กับการลงโทษคือ แรงเสริมทางลบเป็นการสิ้นสุดการลงโทษ นั่นคือ การทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ แล้วสามารถถอดถอนสิ่งที่ไม่พึงพอใจ หรือเอาสิ่งไม่พึงพอใจออกไปได้เช่น โรงงานออกระเบียบตัดเงินเดือนคนงานที่มาทำงานสาย ดังนั้นถ้าไม่ยอมถูกตัดเงินเดือน ก็ต้องไม่มาทำงานสาย เพื่อให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้น สามารถนำระบบสิ่งล่อใจ (Incentive System) มาใช้เป็นพื้นฐานในการจูงใจได้

สิ่งล่อใจ^{๔๐} หมายถึง สิ่งที่จะใช้เป็นพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือยับยั้งไม่ให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถนำมาใช้กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่

^{๓๙} กานดา จันทรแยม, **จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๗.

^{๔๐} พรณนาราย ทรัพย์ประภา, **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๖๓-๖๕.

พึงประสงค์ต่อองค์กรได้ แบ่งออกเป็น ๒ ชนิดคือ สิ่งล่อใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) และสิ่งล่อใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Incentive) เช่น ฐานะทางสังคม การแข่งขัน ความก้าวหน้า เป็นต้น

๕) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)^{๔๑} ทฤษฎีที่เก่าแก่ที่สุดและมีชื่อเสียงที่สุดคือ ทฤษฎีของ Vroom มีแนวคิดว่าการจูงใจหรือพลัง (Force) เป็นการคำนวณจากความสัมพันธ์ ๓ ประการคือ ความคาดหวัง มูลค่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้ และวิธีการหรือลักษณะการแสดงพฤติกรรม ดังนี้ $Force = Expectancy \times E (Valence \times Instrumentalities)$

Force คือ ผลรวมของการจูงใจ ที่ผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในหลาย ๆ ลักษณะ Expectancy คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความน่าจะเป็นว่า เขามีความสามารถเพียงพอที่จะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ได้หรือไม่ ซึ่งคล้ายกับการรู้จักความสามารถของตนเอง หรือความมั่นใจตนเองว่า เขามีความสามารถกระทำหรือแสดงพฤติกรรมได้ในระดับใด Valence คือ มูลค่าของผลตอบแทน หรือรางวัลที่จะได้จากการแสดงพฤติกรรม Instrumentalities คือ วิธีการ หรือลักษณะของพฤติกรรม ซึ่งมีความน่าจะเป็นที่จะทำให้เกิดผลตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ

จากสมการความสัมพันธ์นี้ ถ้าผลของคะแนน Force สูง แสดงว่า บุคคลมีแรงกระตุ้นอย่างมากที่จะแสดงพฤติกรรมให้สัมฤทธิ์ผล แต่ถ้าผลของคะแนน Force ต่ำ บุคคลจะมีแรงกระตุ้นต่ำที่จะแสดงพฤติกรรม

ทฤษฎีความคาดหวัง^{๔๒} สามารถพยากรณ์การเลือกแสดงพฤติกรรมจากทางเลือกมากกว่าสองทาง บุคคลที่มีคะแนน Force สูงในการแสดงพฤติกรรมใด ๆ เขาจะได้รับการจูงใจให้แสดงพฤติกรรม หรือปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็ง แต่การแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นไม่ได้เป็นตัวบอกว่า ผลการทำงานจะดีหรือไม่ เพราะผลการปฏิบัติงานที่ดี ยังมีปัจจัยอื่นที่สำคัญอีกหลายประการ ทฤษฎีความคาดหวังเพียงแต่บอกว่า ในการแสดงพฤติกรรมใด ๆ นั้น บุคคลมีแนวโน้มที่จะถูกกระตุ้นหรือมีแรงผลักดันที่จะแสดงพฤติกรรมในระดับใด ซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่มีพลังย่อมดีกว่าพฤติกรรมการทำงานที่ขาดความกระตือรือร้น หรือแรงกระตุ้นในการทำงาน

๖) ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy Theory)^{๔๓} มีแนวคิดว่าการจูงใจในการปฏิบัติภารกิจใด ๆ เป็นผลมาจากการที่บุคคลเชื่อว่า เขามีประสิทธิภาพ หรือมีความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ เพียงใด หรืออีกนัยหนึ่ง การรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-

^{๔๑} Spector, Pual E., *Industrial & Organizational Psychology*, 3rd ed., (New Jersey: Prentice-Hall, 2000), p.183.

^{๔๒} กานดา จันทรแยม, *จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๒.

^{๔๓} Bandura, A., *Self-Efficacy Mechanism in Human Agency*, (American Psychology, 1982), p.122.

Efficacy) หมายถึง การที่บุคคลเชื่อว่าตนเองมีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ทฤษฎีนี้ให้ข้อสันนิษฐานว่า การรับรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตนเองจะเป็นแรงกระตุ้นนำไปสู่การปฏิบัติงานได้ ซึ่งความเชื่อของทฤษฎีนี้บ่งบอกว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของตนเองเป็นส่วนสำคัญในการจูงใจ และบุคคลที่เชื่อว่าเขาไม่มีความสามารถพอที่จะทำงาน เขาจะไม่มีแรงจูงใจ หรือพยายามที่จะทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และการมีความเชื่อในความสามารถของตนเองอย่างถูกต้อง เป็นส่วนประกอบสำคัญของการจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy Theory)^{๔๔} เป็นประโยชน์ในการสร้างงาน โดยเสนอว่าการจูงใจและการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาได้โดยการเพิ่มการรับรู้ ในความสามารถของตนเองของพนักงาน แนวทางในการทำให้การรับรู้ ความสามารถของตนเองพัฒนาขึ้นมา โดยที่องค์กรสามารถบูรณาการแนวคิดนี้ด้วยการมอบหมายงานที่พนักงานสามารถทำให้สำเร็จได้ ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาให้งานมีความท้าทายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งหากพนักงานสามารถทำงานที่ยากขึ้นเป็นลำดับ แน่แน่นอนว่าเขาก็สามารถพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองและองค์กรก็สามารถนำวิธีการฝึกอบรมมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของบุคคลได้

๗) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equality Theory)^{๔๕} ตามแนวคิดของ Adams พนักงานที่พบว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม จะทำให้เขาเกิดความไม่พอใจและเกิดอารมณ์เครียด ทำให้แรงจูงใจลดลง ความเสมอภาคเป็นภาวะทางจิตวิทยาซึ่งเกิดจากการที่พนักงานเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่นเช่น เปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนที่ได้กับสิ่งที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ รางวัล ค่าจ้าง ผลประโยชน์ เป็นต้น พนักงานจะเปรียบเทียบอัตราส่วนต่างผลตอบแทนกับสิ่งที่ใช้ในการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ถ้าเขาพบว่า อัตราส่วนผลตอบแทนมีอัตราไม่เท่าเทียมกัน จะรู้สึกที่ไม่ยุติธรรม ดังนั้นพนักงานจะมีแรงจูงใจในการแสวงหาความยุติธรรม ซึ่ง Adams กล่าวถึงพฤติกรรมที่พนักงานจะแสดงออกดังนี้^{๔๖}

(๑) เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้อัตราส่วนของผลตอบแทนกับสิ่งที่ใช้ในการทำงานเท่าเทียมกับบุคคลอื่นที่เปรียบเทียบกับ

(๒) เปลี่ยนแปลงผลตอบแทน เพื่อให้อัตราส่วนของผลตอบแทนกับสิ่งที่ใช้ในการทำงานเท่าเทียมกับบุคคลอื่นที่เปรียบเทียบกับ

^{๔๔} กานดา จันทร์แย้ม, จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียร์สโตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๗๑.

^{๔๕} Saal, Frank E and Kight, *Industrial/Organizational Psychology*, 2nd ed., (California: Wadsworth, 1988), p.257.

^{๔๖} กานดา แย้มจันทร์, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๑.

(๓) บิดเบือนความคิดหรือเปลี่ยนการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง หรือบุคคลที่เปรียบเทียบกับ เพื่อให้รู้สึกว่าเขาเทียมกัน Adams กล่าวไว้ว่า บุคคลมักจะบิดเบือนการรับรู้สิ่งที่ใช้ในการทำงานและผลตอบแทนของบุคคลอื่นมากกว่าของตนเอง

(๔) ออกจากการแข่งขันหรือออกจากงาน

(๕) แสดงพฤติกรรมเพื่อเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ใช้ในการทำงาน หรือบุคคลที่เปรียบเทียบกับ

(๖) เลือเปรียบเทียบกับบุคคลใหม่ที่น่าเปรียบเทียบกับและช่วยให้รู้สึกยุติธรรม

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายถึง สาเหตุการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน การที่บุคคลให้คุณค่าต่อความยุติธรรมที่เขาได้รับการปฏิบัติจากองค์กร ซึ่งหากพบว่าไม่ยุติธรรมก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานตามมาเช่น การทำงานล่าช้า หรือการเรียกร้องความยุติธรรม เป็นต้น

๘) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting)^{๔๗} มีแนวคิดพื้นฐานว่า พฤติกรรมของบุคคลจะถูกจูงใจโดยเจตนา วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่อยู่ในตัวบุคคล เป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการบรรลุ ซึ่ง Locke and Hene กล่าวว่าเป้าหมายส่งผลต่อพฤติกรรมใน ๔ ประการคือ

(๑) กำหนดทิศทาง ความตั้งใจ และการกระทำพฤติกรรมที่บุคคลเชื่อว่าจะสามารถประสบความสำเร็จ

(๒) เป้าหมายทำให้บุคคลเพิ่มความมานะในการแสดงพฤติกรรม

(๓) เป้าหมายทำให้บุคคลเพิ่มความมุ่งมั่น และใช้เวลามากขึ้นในการแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุความต้องการ

(๔) เป้าหมายจะกระตุ้นให้แสวงหาวิถีทางที่จะสามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กานดา แยมจันทร์^{๔๘} ทำการศึกษาทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย พบว่า ทฤษฎีนี้จะพยากรณ์ว่า บุคคลจะใช้เวลาพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการปฏิบัติงานก็คือส่วนหนึ่งของการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั่นเอง ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการตั้งเป้าหมายที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมี ๔ ประการคือ

(๑) พนักงานต้องมีความผูกพันต่อเป้าหมาย ซึ่งหมายถึง พวกเขาต้องยอมรับเป้าหมาย

(๒) ความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับเพราะ จะทำให้บุคคลรู้ว่าพฤติกรรมของเขาสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่

^{๔๗} Spector, Pual E., **Industrial & Organizational Psychology**, (Singapore: McGraw-Hill, 1988), p.189.

^{๔๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐.

(๓) เป้าหมายที่ยากและท้าทาย ระดับการปฏิบัติงานที่ดีย่อมมาจากเป้าหมายการทำงานที่สูงขึ้น การตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นอาจไม่ใช่สิ่งที่วัดประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงานเช่น หากบุคคลได้ใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพของเขาแล้วไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายสูงขึ้นได้ ดังนั้นประสิทธิภาพของการทำงานจึงขึ้นอยู่กับการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน

(๔) เป้าหมายที่แน่นอน การสร้างเป้าหมายที่แน่นอนย่อมดีกว่าการบอกตนเองว่า ทำให้ดีที่สุดเพราะการตั้งเป้าหมายที่แน่นอนจะทำให้เราทราบว่า เมื่อใดที่เราจะพบสิ่งที่ดีที่สุดจากการทำงาน

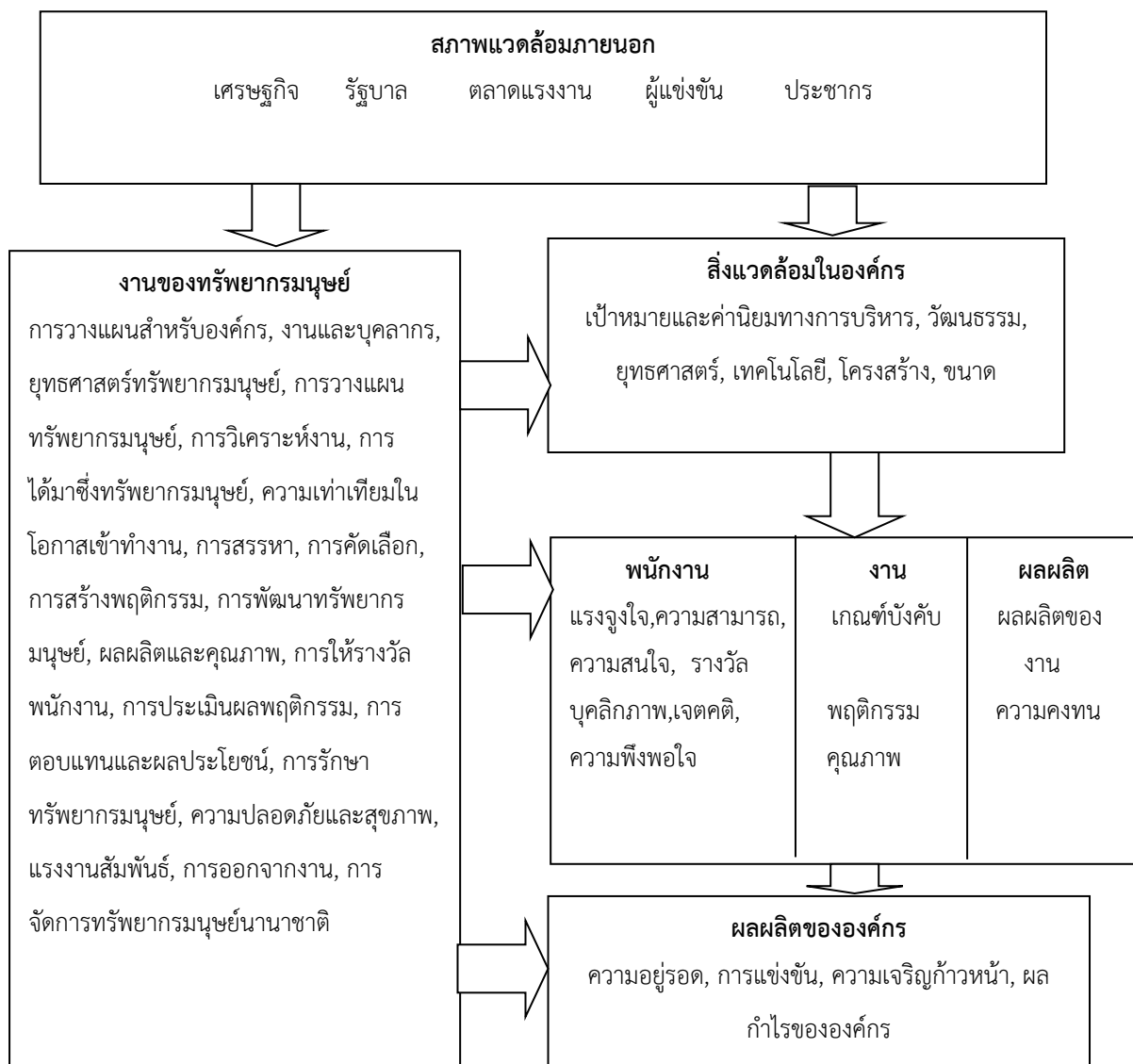
ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย เป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร เพราะการตั้งเป้าหมายสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

โดยสรุป ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ๑) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ๒) ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer ๓) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ๔) ทฤษฎีการเสริมแรง ๕) ทฤษฎีความคาดหวัง ๖) ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตน ๗) ทฤษฎีความเสมอภาค และ ๘) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ล้วนมีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีระหว่างกันของบุคลากร ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน เพื่อตอบสนองความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๒.๑.๕ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Fisher and Others^{๔๙} ได้เสนอรูปแบบ (Model) ซึ่งถือเป็นกรอบแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

^{๔๙} Fisher, Cynthia D. and Others, **Human Resource Management**, 2nd ed., (Boston, Toronto: Houghton Mifflin Company, 1993), p.7.



แผนภาพที่ ๒.๑ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Fisher and Others 1993 : 7

Webb and Others^{๕๐} ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการหลายอย่าง สามารถจำแนกได้ดังนี้

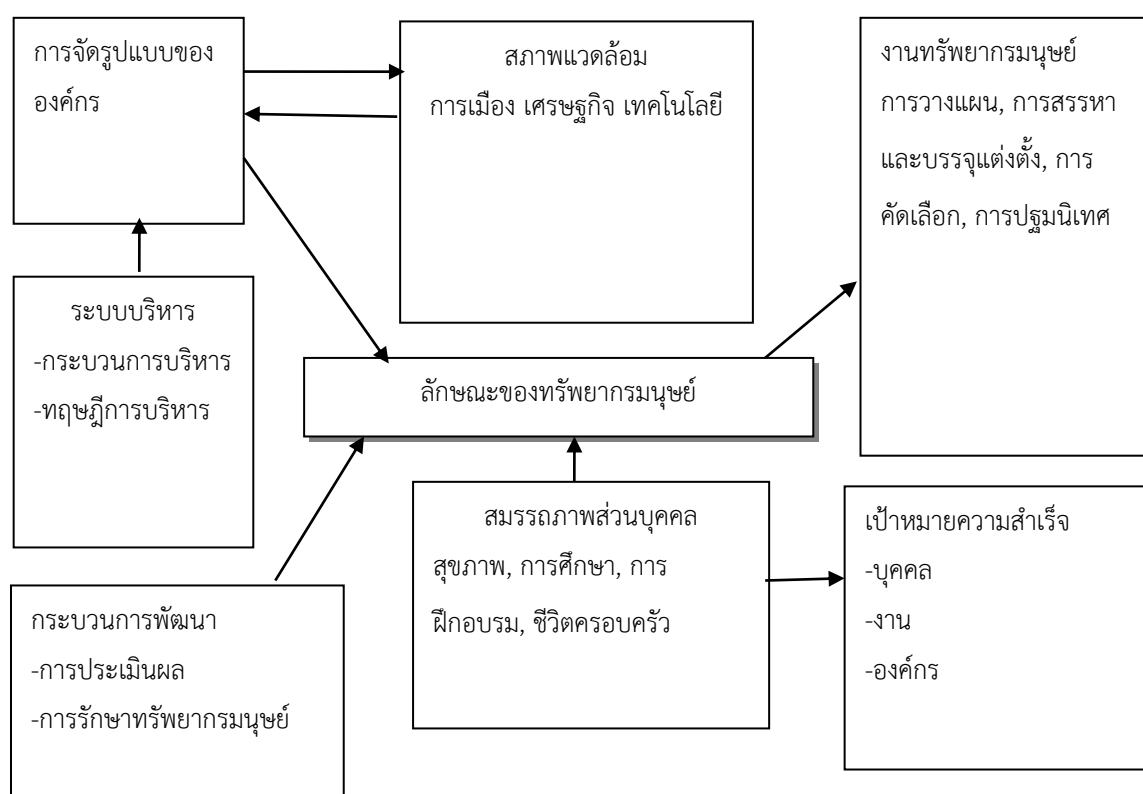
๑) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Utilization) ประกอบด้วย กระบวนการวางแผน (Planning) การสรรหา (Recruitment) การเจรจาร่วมมือ (Collective Negotiations) การตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Welfare) และความมั่นคง (Stability)

^{๕๐} Webb, Dean L. and Others, **Human Resource Administration**, (New York: Macmillan Publishing Company, 1994), p.52.

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและประเมินผล (Staff Development and Evaluation)

๓) สิ่งแวดล้อมทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Environment) ประกอบด้วยกระบวนการทางวัฒนธรรมขององค์กรและการป้องกันรักษา (Organizational Culture and Protection)

จากแผนภาพที่ ๒.๑ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ก่อให้เกิดผลในด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร พนักงาน ลักษณะงาน ผลผลิตของงาน และผลผลิตขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยงานหรือภารกิจสำคัญ ๖ ประการคือ การวางแผนสำหรับองค์กร งานและบุคลากร การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การสร้างพฤติกรรมบุคคลและองค์กร การให้รางวัลแก่พนักงาน การรักษาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างชาติในแต่ละองค์ประกอบทั้ง ๖ ประการ มีองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกัน จากองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแผนภาพที่ ๒.๑ และผลการศึกษาของ Webb and Others เมื่อเป็นกรอบความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ กรอบความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มา: นงนุช วงษ์สุวรรณ

จากแผนภาพที่ ๒.๒ กรอบความคิดหรือขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยเป็นสมรรถภาพที่แต่ละคนมี เช่น สุขภาพ การศึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งชีวิตครอบครัว ระบบบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กระบวนการพัฒนาฝึกอบรมและการประเมินผล และการรักษาทรัพยากร สำหรับขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้น ในกรอบตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสังเคราะห์และปรับปรุงหัวข้อใหม่ จะเป็นดังนี้

- (๑) วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (๒) แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (๓) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- (๔) การวิเคราะห์งาน
- (๕) การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ
- (๖) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (๗) การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์
- (๘) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (๙) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

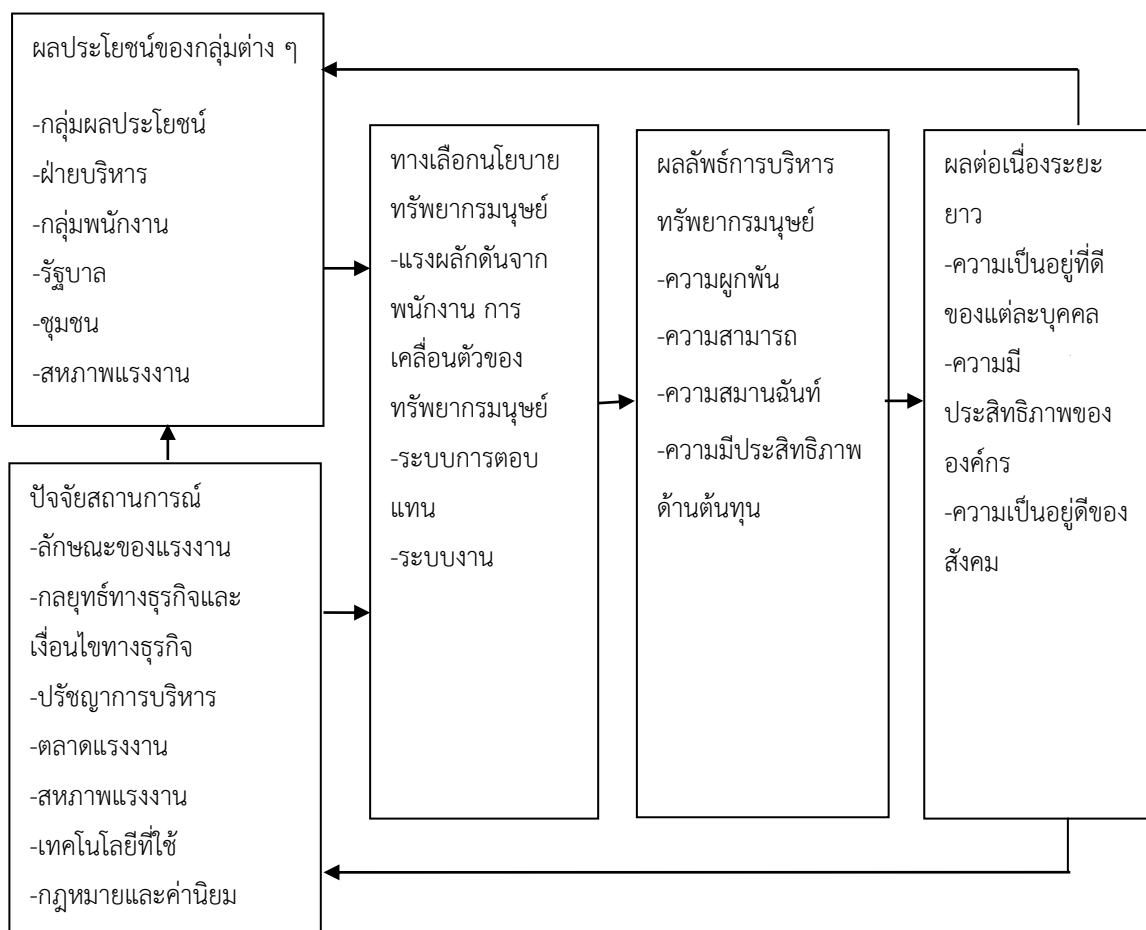
ธงชัย สันติวงษ์^{๕๑} ได้ศึกษาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกาภิวัตน์ พบว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่ก่อสภาพไร้พรมแดน จะมีมากและกระทบลงลึกไประดับต่าง ๆ ส่งผลทำให้การบริหารงานระดับต่าง ๆ ขององค์กรต้องมีการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกัน คือ

- (๑) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กรกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Corporate Objectives & Business Strategy)
- (๒) การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization Re-structuring) เพื่อลดระดับการบริหารและทำให้องค์กรมีลักษณะแบนราบ
- (๓) การรื้อปรับระบบการทำงาน (Re-Engineering) โดยมีการลดขั้นตอนทำงาน และรวมการทำงานต่าง ๆ ให้สามารถทำได้ครบกระบวนการเป็นวงจรเดียวให้มากที่สุด และจัดให้มีการนำเอา ไอ ที เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือปฏิบัติงาน ช่วยการสื่อสารและเพื่อข้อมูลการบริหาร

^{๕๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๙-๗๒.

(๔) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ผลงานที่ต้องการ ซึ่งทำได้ด้วยการเสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาการทักษะความรู้ให้คนตามทัน และยอมรับการเปลี่ยนแปลง และทำงานตามเกณฑ์และวิธีทำใหม่กับมีความผูกพันกับงานที่จะทำผลงานให้สำเร็จด้วยดี

การเปลี่ยนแปลงข้างต้น มีกระบวนการบริหารที่เชื่อมโยงจากกว้าง ของการเปลี่ยนแปลงภายนอกระดับโลก แล้วต่อเนื่องลึกลงไปถึงการต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติและทักษะ และวิธีการทำงานของคนให้สอดคล้องเข้ากันได้ ทั้งนี้ยังจะต้องมีการสร้างความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อยู่ตรงกลางด้วย ซึ่งจะมีทั้งการเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจ การปรับโครงสร้าง การรื้อปรับระบบ และวิธีการทำงานรวมอยู่ด้วย ทำให้เห็นชัดว่า กรอบและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคสารสนเทศนี้ มีสภาพกว้าง และมีความเกี่ยวพันเป็นเชิงกลยุทธ์ตลอดเวลา ซึ่งสามารถสร้างกรอบรูปแบบวิเคราะห์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในบริบทของโลกาภิวัตน์ ได้ดังนี้



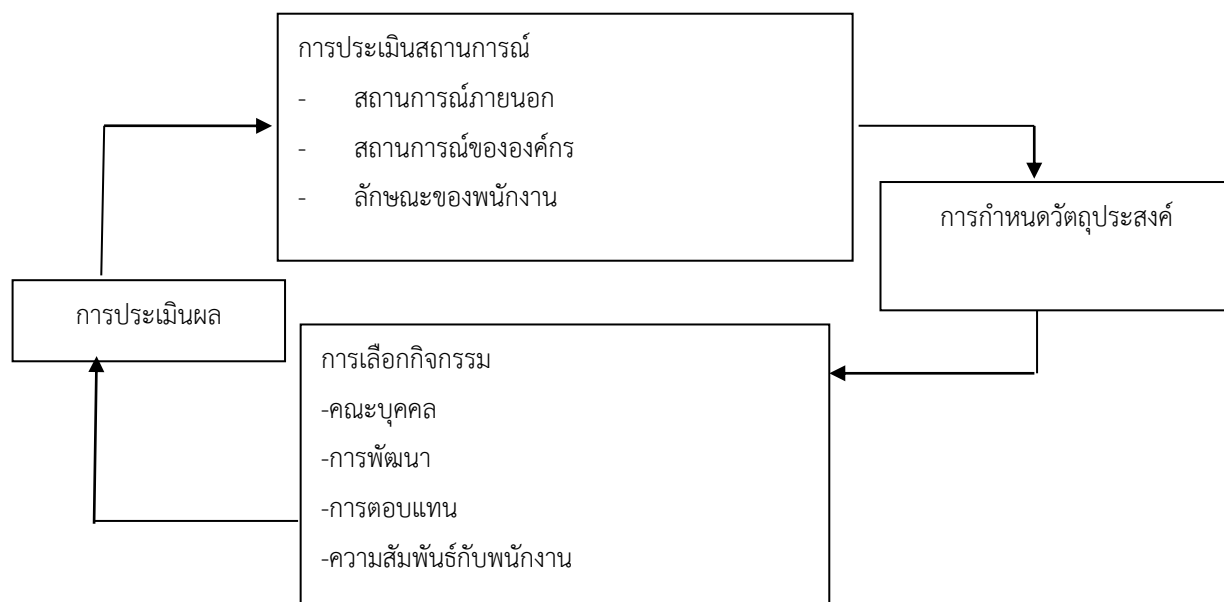
แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงกรอบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทีมมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด^{๕๒}

^{๕๒} Beer M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, and R.E. Walton, **Human Resource Management: A General Manager's Perspective**, (Walton. Free Press, 1985).

ตามแผนภาพที่ ๒.๓ มีการพิจารณาถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเชิงระบบนั้น จะเห็นว่าเป้าหมายของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายขององค์กรได้มีการเชื่อมโยงถึงกันหลายทางด้วยกัน โดยขณะที่วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ได้กำหนดให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องจัดเข้ามารองรับให้ทำได้จนสำเร็จผลด้วยดี กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังเชื่อมโยงต่อไปถึงการตอบสนองความต้องการแก่สังคมด้วยพร้อมกัน และด้วยความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม ก็จะส่งผลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยหมุนเวียนกันไปเป็นวงจร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเชื่อมโยง พึ่งพาและไปด้วยกันของธุรกิจกับสังคมด้วย ทั้งนี้ส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการเกี่ยวข้องกันโดยตรงของกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจที่มีต่อนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์แสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ชี้ให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เชื่อมโยงมาจากกลยุทธ์องค์กร หรือกลยุทธ์ธุรกิจได้เช่น การริเริ่มออกผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือบริการใหม่ในวงจรอายุผลิตภัณฑ์ หรือการตัดสินใจเคลื่อนเข้าสู่ตลาดใหม่ เป็นต้น

๒.๑.๖ วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Milkovich and Boudreau^{๕๓} ได้เสนอวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปแบบที่เรียกว่า Diagnostic Model ดังภาพประกอบ



แผนภาพที่ ๒.๔ Diagnostic Model ที่มา : Milkovich and Boudreau 1991 : 8

^{๕๓} Milkovich, George T. and John W. Boudreau, *Human Resource Management*, 6th ed., (Boston: Homewood, 1991), p.18.

จากแผนภาพที่ ๒.๔ อธิบายได้โดยสรุปดังนี้

๑) การประเมินสถานการณ์ (Assessment Conditions) ได้แก่ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ ๓ ประเภทคือ

(๑.๑) สถานการณ์ภายนอกองค์กร (External Conditions) คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเช่น สถานการณ์ทางการเงิน ผลกระทบจากการเปลี่ยนกฎ ระเบียบ การเรียกร้องของสหภาพแรงงาน รวมถึงผลกระทบจากต่างประเทศ ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร

(๑.๒) สถานการณ์องค์กร (Organization Conditions) เป็นส่วนที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กร หรือองค์ประกอบภายในองค์กรเช่น วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์หรือวิธีการที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร รวมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร

(๑.๓) ลักษณะของพนักงาน (Employee Characteristics) พนักงานแต่ละคนในองค์กรมีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถ ความต้องการ และการจูงใจแตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาลักษณะของพนักงานโดยภาพรวมแล้ว ก็สามารถคาดถึงผลการดำเนินงานขององค์กรได้เช่น องค์กรที่มีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ย่อมก้าวหน้ามากกว่าองค์กรที่มีพนักงานด้อยประสิทธิภาพ เป็นต้น ดังนั้นในการบริหารองค์กรจึงต้องพิจารณาลักษณะของพนักงานในองค์กรด้วย

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดหรือเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องทราบสถานการณ์ปัจจุบัน และสิ่งที่ต้องการในอนาคต สิ่งที่แตกต่าง หรือช่องว่างระหว่างสองสถานการณ์นี้คือ วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ช่วยให้บุคลากรในองค์กรทราบและตัดสินใจได้ว่า จะต้องปฏิบัติอย่างไร จึงจะทำให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ลักษณะวัตถุประสงค์ในองค์กรทั่วไปแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ วัตถุประสงค์ที่เป็นประสิทธิภาพ และความยุติธรรม

(๒.๑) วัตถุประสงค์ที่เป็นประสิทธิภาพ (Efficiency) ทุกองค์กรจะปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิต หรือการให้บริการแก่ลูกค้า คำว่าทรัพยากรในที่นี้หมายถึง วัตถุดิบ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และผลิตภัณธ์หรือการให้บริการเป็นผลผลิต (Output) ดังนั้นประสิทธิภาพก็คือ ผลเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต ถ้าผลผลิตมากกว่าปัจจัยนำเข้า และเกิดผลตามวัตถุประสงค์ แสดงว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ ในกรณีการวัดประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ จะดูที่ความสามารถในการบริหารองค์กรคือ ประสิทธิภาพการจัดการในองค์กร รวมทั้งองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น บรรยากาศในองค์กร อัตราค่าจ้าง การลาหยุดงาน หรือการลาออกจากการงาน และผลของการปฏิบัติงาน

(๒.๒) วัตถุประสงค์ที่เป็นความยุติธรรม (Equity) ความยุติธรรมหมายถึง ความเท่าเทียมกัน ซึ่งประกอบด้วย วิธีการ (Procedure) และการตัดสินใจ (Decision) ที่ผู้บริหารอาศัยเป็นแนวทาง

หรือเป็นเกณฑ์ เพื่อพิจารณาในการตัดสินใจเพิ่มทุน ลดทุน การตรวจสอบความยุติธรรมทำได้ยากกว่า การตรวจสอบประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลว่า ความยุติธรรมมองได้ยากกว่าเพราะ มีลักษณะเป็นนามธรรม ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีการประเมินจากภาพรวมขององค์กรเช่น วัตถุประสงค์เป็นคำร้อยละของพนักงานที่มีความเห็นต่อองค์กร เปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่น หรือการวัดจากภาพพจน์ขององค์กร เป็นต้น วัตถุประสงค์ที่เป็นประสิทธิภาพและความยุติธรรมดังกล่าว มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันและกัน ดังนั้นในการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์กรว่าควรจะพัฒนาจากสภาพปัจจุบันไปสู่อนาคตอย่างไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในด้านประสิทธิภาพและความยุติธรรม

๓) กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Activities) เป็นโปรแกรมการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยจะต้องหาวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุในกิจกรรมการบริหาร ซึ่งมีปัจจัยหลักคือ

(๓.๑) คณะบุคคล (Staffing) หมายถึง คณะบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์กรจะเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ตามลักษณะงานขององค์กร การได้มาซึ่งคณะบุคคลจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดด้วยวิธีการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อได้บุคลากรมาแล้วก็ต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(๓.๒) การพัฒนา (Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นิยมใช้ในกิจกรรมการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน การเปลี่ยนแปลงเจตคติ รวมทั้งการสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเช่น กิจกรรมปฐมนิเทศ จะจัดให้กับพนักงานบรรจุใหม่ เพื่อให้คุ้นเคยหรือมีทักษะในการทำงาน และการปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศขององค์กร

(๓.๓) การตอบแทน (Compensation) เป็นส่วนสำคัญของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การพิจารณาอัตราจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้างแรงงาน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ยุติธรรม รวมทั้งการพิจารณาเพิ่มเงินเดือน หรือค่าจ้างในวาระที่เหมาะสมทั้งในส่วนรายบุคคลและเป็นทีม

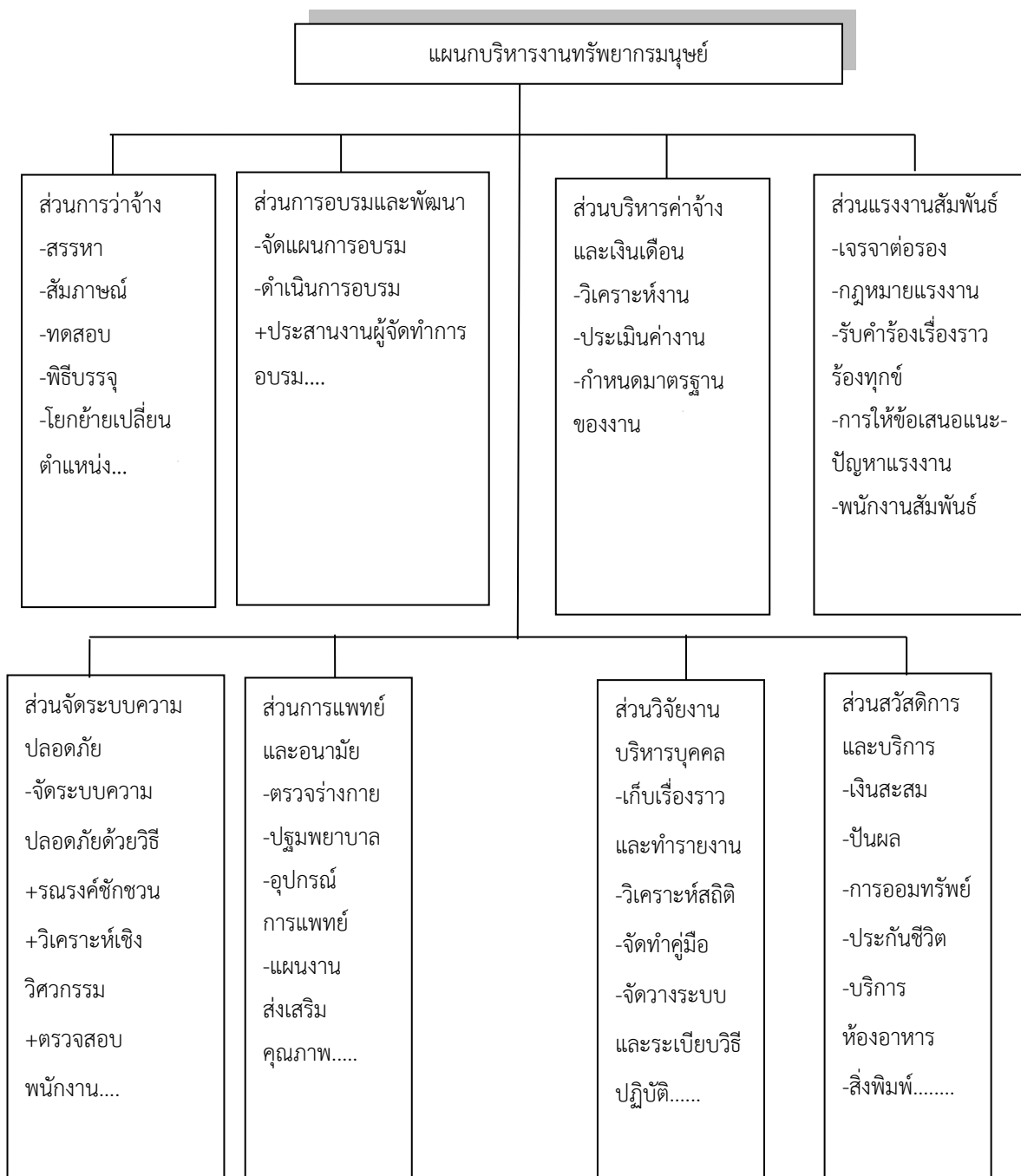
(๓.๔) ความสัมพันธ์ของพนักงานหรือสหภาพแรงงาน (Employee Union Relations) ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ระหว่างพนักงานด้วยกันในองค์กรต่าง ๆ จึงนิยมจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจกรรมสวัสดิการ กิจกรรมสังสรรค์ในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

๔) การประเมินผล (Evaluating Result) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้นำผลมาปรับปรุงงานให้ก้าวหน้าต่อไป

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามรูปแบบการบริหาร Diagnostic Model มุ่งเน้นที่จะทำความเข้าใจในธรรมชาติของคนหรือพนักงาน ทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงาน ธรรมชาติหรือวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันตามลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร ทั้งนี้เพื่อจะได้แสวงหาวิธีการนำศักยภาพของบุคลากรในองค์กรมาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ธงชัย สันติวงษ์^{๕๔} ได้ศึกษาวิธีการการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการวางแผนงานของด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การวางแผนและกลุ่มงานขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมของแต่ละแห่ง ซึ่งโดยปกติแล้วขนาดของจำนวนพนักงาน ประเภท และชนิดของปัญหาที่ต้องดำเนินการ ตลอดจนการพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายซึ่งมักจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญ การที่หน่วยงานในแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ จะมีครบถ้วนมาก ละเอียดยิ่งกว่า หรือน้อยกว่านั้น ย่อมขึ้นอยู่กับขนาดความจำเป็นและจะพัฒนามากขึ้นตามลำดับความจำเป็นด้วย ตัวอย่างเช่น การขยายตัวของอุตสาหกรรม ทำให้บริษัทส่วนมากใช้กำลังบุคคลเป็นจำนวนมากขึ้น หน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมและการบริหารค่าจ้างเงินเดือน หรือการว่าจ้าง ก็มักต้องจัดขึ้นเด่นชัดเป็นลำดับแรก นอกจากนี้ การพัฒนาการงานของรัฐคือ กรมแรงงาน ที่ทำหน้าที่ดูแลและออกกฎหมาย กฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ มากขึ้น ย่อมทำให้หน่วยงานด้านการจัดระบบความปลอดภัย ด้านการแพทย์ และด้านสวัสดิการ ต้องมีขึ้นมาเป็นลำดับ และถ้ามีขนาดใหญ่มากยิ่งขึ้น การต้องมีหน่วยงานเพิ่มเติมเช่น หน่วยงานแรงงานสัมพันธ์ เพื่อการรับผิดชอบเรื่องนี้ในวงกว้าง และเป็นการเฉพาะ ก็ย่อมทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จนถึงมีหน่วยงานพิเศษทางวิชาการเอาไว้คอยศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และติดตามเทคนิคใหม่ ๆ จากการศึกษาสำรวจพบว่า แบบมาตรฐานที่พบเห็นมากที่สุด มักจัดขึ้นตามหน้าที่งานที่ต้องทำดังแสดงในแผนภาพที่ ๒.๕

^{๕๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๕-๕๗.



**แผนภาพที่ ๒.๕ ตัวอย่างการจัดหน่วยงานในการจัดแผนงานของฝ่ายบริหารงาน
ทรัพยากรมนุษย์^{๕๕}**

^{๕๕} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๕๗.

Byars & Rue^{๕๖} ได้ศึกษาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยสมาคมบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Society for Human Resource Management: SHRM) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ๖ ประการคือ

(๑) การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning, recruitment and selection) มีหน้าที่ดังนี้

(๑.๑) การวิเคราะห์งานเพื่อสร้างความต้องการเฉพาะของงานแต่ละงาน

(๑.๒) การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

(๑.๓) การพัฒนาและจัดทำแผนปฏิบัติการ ตามความต้องการที่กำหนดไว้

(๑.๔) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ตามความต้องการขององค์กร

(๑.๕) การคัดเลือกและบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

(๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) มีหน้าที่ดังนี้

(๒.๑) การปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน

(๒.๒) การออกแบบการปฏิบัติงานตามแผน และจัดโปรแกรมการพัฒนา

(๒.๓) การจัดตั้งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

(๒.๔) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

(๒.๕) การประเมินพนักงานเพื่อการพัฒนาอาชีพ

(๓) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and benefits) มีหน้าที่ดังนี้

(๓.๑) การบริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เพื่อพนักงาน

(๓.๒) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นธรรม

(๔) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) มีหน้าที่ดังนี้

(๔.๑) การรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและสหภาพแรงงาน

(๔.๒) การออกแนวปฏิบัติที่สร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างองค์กรและสหภาพแรงงาน

(๕) ความปลอดภัยและสุขอนามัย (Safety and Health) มีหน้าที่ดังนี้

(๕.๑) การบริหารด้านความปลอดภัย และสุขอนามัยของพนักงาน

(๕.๒) การแก้ปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

^{๕๖} Byars, L.L., & Rue, L.W., **Human resource management**, 5th ed., (New York: McGraw-Hill, 1997), p.5.

(๖) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) มีหน้าที่ดังนี้

(๖.๑) การจัดหาข้อมูลและสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์

(๖.๒) การจัดระบบการสื่อสารข้อมูล การดำเนินงานของพนักงาน

Decenzo & Robbins^{๕๗} กล่าวว่า วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน ๔ ประการ ดังนี้

(๑) การจัดคนเข้าทำงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน

(๒) การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

(๓) การจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

(๔) การบำรุงรักษา เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

๒.๑.๗ ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จันทวรรณ เปรมประภา^{๕๘} ได้รวบรวมความคิดเห็นของประโยชน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ช่วยพัฒนาองค์กร และช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยให้การว่าจ้างแรงงานมีประสิทธิภาพ ช่วยลดอุบัติเหตุ และช่วยให้คนทำงานไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ เป็นต้น และอำนาจ แสงสว่าง^{๕๙} ได้ทำการศึกษาประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

(๑) ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน

(๒) ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภท และชนิดงานที่ต้องทำ และปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลการทำงานของบุคลากร

(๓) ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการฝึกอบรมทางด้านวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น

^{๕๗} Decenzo, D.A., & Robbins, S.P., **Human resource management**, 7th ed., (New York: John Wiley & Sons, 2002), p.39.

^{๕๘} จันทวรรณ เปรมประภา, “ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย”, **วิทยานิพนธ์ภาคการศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖.

^{๕๙} อำนาจ แสงสว่าง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรวิพัฒน์, ๒๕๔๐), หน้า ๓-๔.

(๔) ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหา และลดความขัดแย้ง

นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมยังสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้^{๖๐}

(๑) สอนความต้องการระดับสังคม (Society's Requirement) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำ มีรายได้ที่พอเพียงต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม

(๒) สอนความคาดหวัง ระดับการบริหารขององค์กร (Management's) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธา ให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้ามาร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรต่อไป

(๓) สอนความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Need) องค์กรจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิธีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวมีความสุข สังคมยอมรับ ยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับเพราะ สิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรในท้ายที่สุด

โดยสรุป ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้พัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ ช่วยพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยพัฒนาองค์กรให้มีผลงานในระดับที่พึงประสงค์ ตลอดจนช่วยพัฒนาสังคมและประเทศชาติตามลำดับ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการทั้งระดับสังคม ความคาดหวังระดับผู้บริหารขององค์กร และความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน

๒.๑.๘ สรุป

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในองค์กร ในการเป็นศูนย์กลางของทุกสิ่งอย่างที่จะทำให้เกิดงาน จนได้ผลงานที่มีมาตรฐานสูง แต่ศักยภาพที่จะแปรเปลี่ยนเป็นผลงานต้องมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นของความพยายามให้ได้มาซึ่งบุคลากร ที่มี

^{๖๐} อาซัว เตาลานนท์, “บทบาทของ HR ในยุค New Economy”, วารสารการบริหารคน, (ตุลาคม-ธันวาคม, ๒๕๕๔) : ๗๗.

คุณสมบัติตามความต้องการ ความพยายามให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้การพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบผล ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งของการ บริหารที่เชื่อมโยงกับทุกสิ่งทุกอย่างทั้งในและนอกองค์กร และผู้บริหารต้องเข้าใจในธรรมชาติของ มนุษย์ ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่หลีกเลี่ยงได้ยาก รวมทั้งปัญหาที่เกิดมาจากตัวผู้บริหาร เองที่ขาดความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด ที่จะบริหารคน และยังไม่พัฒนาตนเองให้สมกับ ตำแหน่งของการเป็นผู้บริหารอีกด้วย^{๖๑} การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจของการบริหารองค์กร ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวกับปัจจัยหลักคือ ตัวผู้บริหาร พนักงาน ลักษณะองค์กร รูปแบบการบริหารหรือกระบวนการบริหารและปัจจัยที่สนับสนุนการบริหาร

๒.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนาในบทนี้จะกล่าวถึง ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอริยสัจ ๔ ความสัมพันธ์ระหว่างอริยสัจ ๔ กับพละ ๕ ผลสัมฤทธิ์หรือตัวชี้วัดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอริยสัจ ๔ (ภาวนา ๔) หลักธรรมที่ เป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

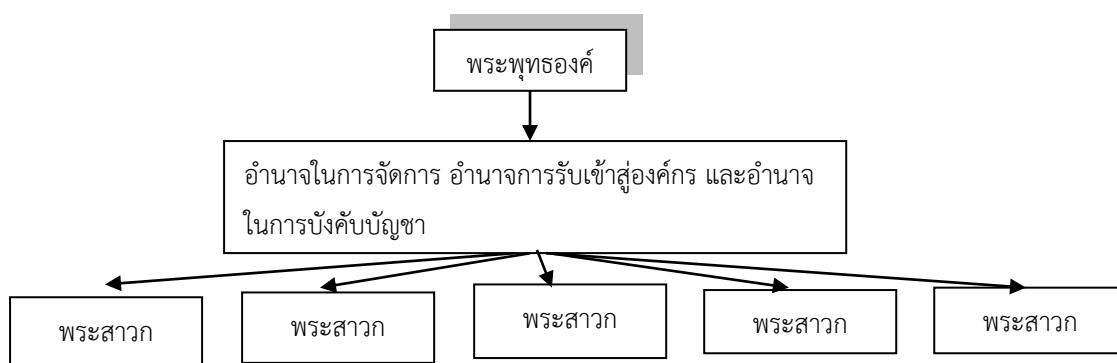
จากการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในพระพุทธศาสนา มีต้นแบบมาจากการ บริหารองค์กรสงฆ์ที่เป็นแบบธรรมาธิปไตย หมายถึง การบริหารที่ยึดพระธรรมวินัยเป็นแนวทาง ปฏิบัติ ซึ่งพบว่าแบ่งออกเป็น ๓ ระยะคือ^{๖๒}

ระยะแรก เป็นการบริหารแบบแบบเอกราธิปไตย โดยพระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้มีอำนาจ สิทธิขาดในการบริหารองค์กรสงฆ์แต่เพียงผู้เดียว เรื่องนี้ศึกษาได้จาก การอุปสมบทหรือการบวชแบบ

^{๖๑} บุญเลิศ กลิ่นรัตน์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (เชียงใหม่ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ๔๐.

^{๖๒} ไพโรจน์ ศุภทิปมงคล, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาสู่ระบบการบริหาร คุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2008”, วารสารศิลปศาสตรปริทัศน์, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑๘, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, ๒๕๕๓) : ๗๘-๘๐.

เอธิกิกอุปสัมปทาหมายถึง การบวชที่พระพุทธเจ้าทรงเป็นผู้บวชให้แก่ผู้ศรัทธาที่มาขอบวชด้วยพระองค์เอง ด้วยวิธีการตรัสเรียกให้บุคคลผู้ขอบวชนั้นเป็นพระภิกษุ เมื่อพระพุทธเจ้าตรัสเรียกเสร็จ บุคคลนั้นก็จะเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนาทันที หลังจากที่ทรงบวชให้แล้ว พระองค์ก็จะทรงทำหน้าที่ในการฝึกอบรม สั่งสอน และพัฒนาบุคคลนั้น ๆ ต่อไปจนกว่าจะบรรลุมรรคผลนิพพาน สุริย์ มีกิจผล^{๖๓} ได้ทำการศึกษาการจัดองค์กรในระยะแรก พบว่าในระยะแรกนี้จะมีศูนย์กลางอำนาจหรืออำนาจโดยธรรมอยู่ที่พระพุทธองค์เพราะ ทรงมีเป้าหมายที่จะทำการรวบรวมสมาชิกให้ได้จำนวนมาก ซึ่งพระองค์ทรงวางแนวความคิดคือ การส่งสาวกไปประกาศพระศาสนาตามที่แตกต่างกัน เป็นจำนวนถึง ๖๐ รูป และสาวกแต่ละรูปต้องไปประกาศพระศาสนาให้บรรลุความสำเร็จ และเมื่อได้ผู้ศรัทธาแล้ว ก็ต้องนำกลับมาเพื่อบวชโดยวิธีเอธิกิกอุปสัมปทาต่อหน้าพระพักตร์ของพระพุทธองค์ เมื่อบวชเสร็จแล้วก็ส่งไปประกาศศาสนาตามเดิม สามารถพิจารณารูปแบบการจัดการองค์กรได้ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ ๒.๖ แสดงการบริหารของพระพุทธองค์ในระยะแรก^{๖๔}

ระยะที่สอง เป็นการบริหารแบบคณาธิปไตย พระพุทธเจ้าทรงมอบอำนาจให้แก่สาวกเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารบางเรื่อง เรื่องนี้ศึกษาได้จาก การอุปสมบทแบบติสรณคณูปสัมปทา หมายถึง การบวชด้วยวิธีการกล่าวถึงพระรัตนตรัยว่าเป็นที่พึ่ง เพื่อให้เกิดการคล่องตัวในการบริหารองค์กรสงฆ์^{๖๕} ผู้บวชให้ได้ชื่อว่าพระอุปัชฌาย์ และผู้ที่บวชได้ชื่อว่าเป็นสหวิหาริกต้องมีหน้าที่ปฏิบัติต่อกันตามธรรมวินัย การดำเนินการตามกระบวนการปกครองคณะสงฆ์นั้น^{๖๖} สาวกผู้ได้รับอำนาจแล้ว

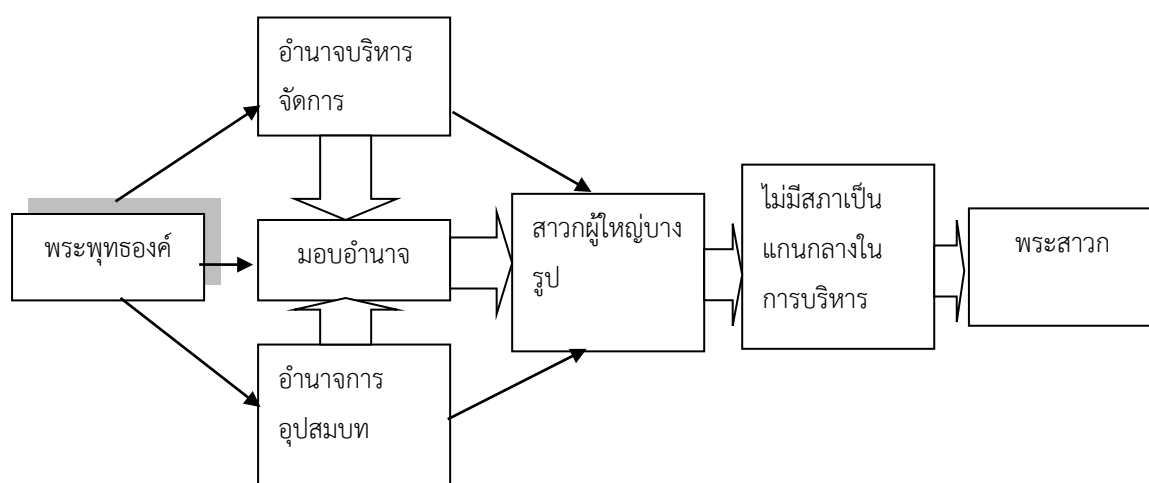
^{๖๓} สุริย์ มีผลกิจ, **พุทธกิจ ๔๕ พรรษา**, (กรุงเทพมหานคร : คอมพรอต จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๔.

^{๖๔} พระครูพัฒนกิจโกศล, “กำเนิดและพัฒนาการการจัดองค์กรทางพระพุทธศาสนา”, **วารสารพุทธจักร**, ฉบับที่ ๓ ปีที่ ๗๑, (มีนาคม ๒๕๖๐) : ๑๐๒.

^{๖๕} สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, **วินัยมุข เล่ม ๑**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๔.

^{๖๖} วิมพา. (ไทย) ๔/๑๙/๒๗.

ก็จะใช้อำนาจโดยธรรมในการบริหารคณะสงฆ์ในกิจกรรมต่าง ๆ และเมื่อมีอธิกรณ์เกิดขึ้น ก็จะมีกระบวนการในการแก้ไขอย่างเป็นไปตามลำดับคือ ต้องยอมรับอำนาจของสงฆ์ หรืออำนาจการปกครองของพระเถระผู้เป็นประธานในการทำสังฆกิจเช่น การบวช พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)^{๒๗} ได้ทำการศึกษาการบริหารแบบคณาธิปไตยพบว่า เมื่อพระพุทธองค์ได้ทรงประทานอำนาจการปกครองแล้ว พระองค์ก็เปลี่ยนแปลงวิธีการบวชที่เดิมต้องขึ้นตรงต่อพระองค์ ได้กลายมาเป็นแบบติสรณูปสัมปทา คือ การบวชต่อหน้าพระสงฆ์ผู้เป็นประธานว่า ขอถึงพระพุทธ พระธรรม พระสงฆ์ เป็นที่ระลึก ก็เป็นอันเสร็จพิธี จะเห็นได้ว่า รูปแบบการกระจายอำนาจนั้นเป็นแบบเดียวกับที่พระองค์ทรงมีในระยะแรก สามารถพิจารณาได้จากแผนภาพขององค์กรดังนี้



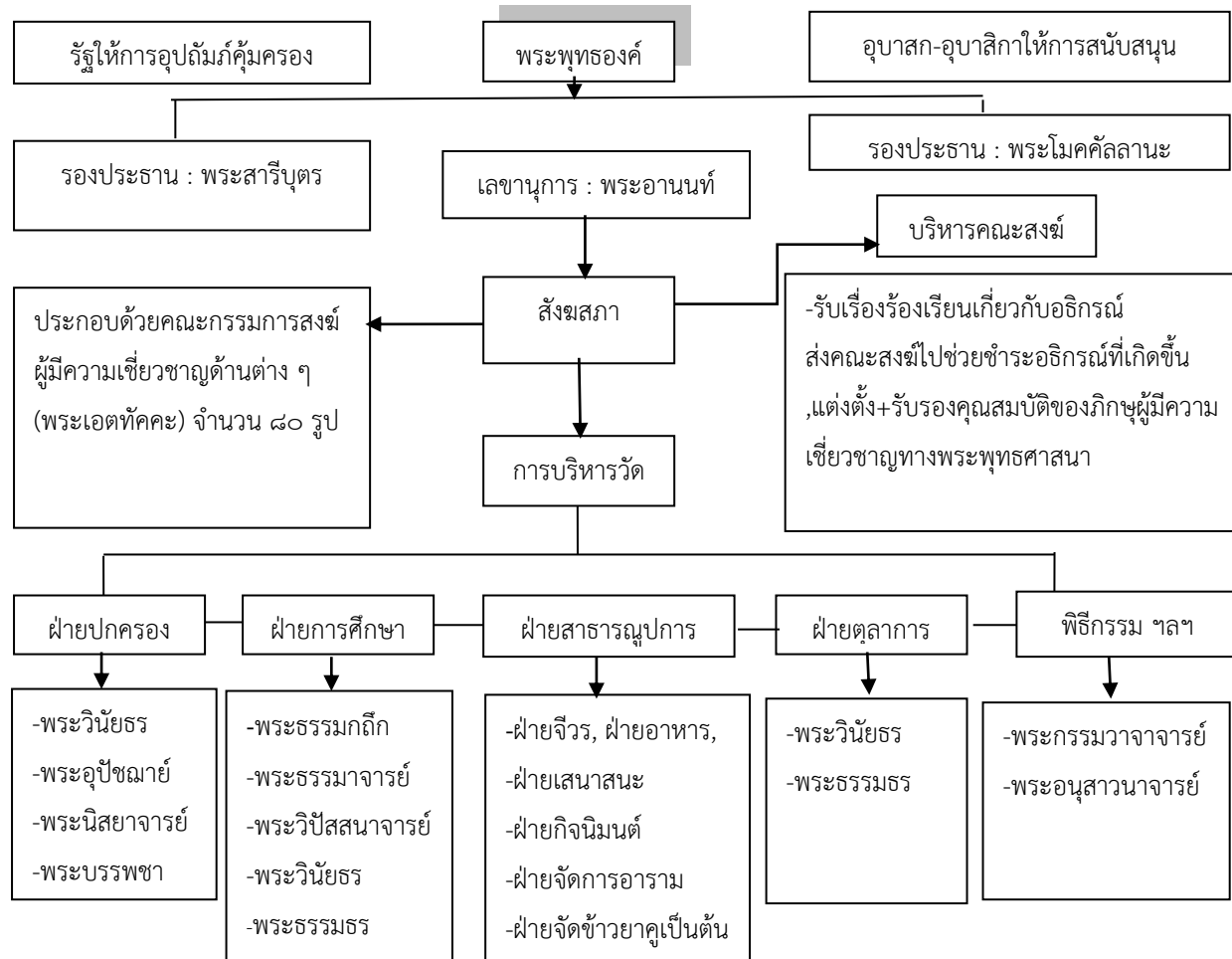
แผนภาพที่ ๒.๗ แสดงการบริหารของพระพุทธองค์ในระยะที่สอง^{๒๘}

ระยะที่สาม เป็นการบริหารแบบประชาธิปไตย เมื่อพระพุทธศาสนาเจริญมากขึ้นและมีผู้ศรัทธาเข้ามาขอบวชมากขึ้น พระพุทธเจ้าจึงยกเลิกการอุปสมบททั้งสองแบบแล้วให้ใช้การอุปสมบทแบบญัตติตุลกรรมการจากแทน โดยให้สงฆ์เป็นใหญ่ในการอุปสมบท แต่จะต้องเสนอญัตติขึ้นมาก่อน และผู้ที่บวชจะต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดเช่น ไม่เป็นโรคต้องห้ามทุกชนิด นอกจากการบรรพชาอุปสมบทแล้วพระพุทธเจ้ายังทรงอนุญาตให้พระสงฆ์เป็นใหญ่ในการบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรสงฆ์เช่น อธิกรณ์ (คดีความ) ที่เกิดขึ้นแก่สงฆ์ และปัจจัยลาภสักการะที่เกิดขึ้นแก่สงฆ์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะพระองค์ทรงเล็งเห็นว่า การใช้พระภิกษุหลายรูป (สงฆ์) ช่วยกันพิจารณาวินิจฉัยเรื่อง

^{๒๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ : ฉบับประมวลศัพท์**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๕๔.

^{๒๘} พระครูพัฒนกิจโกศล, “กำเนิดและพัฒนาการการจัดองค์กรทางพระพุทธศาสนา”, **วารสารพุทธจักร**, ฉบับที่ ๓ ปีที่ ๗๑, (มีนาคม ๒๕๖๐) : ๑๐๔.

ต่าง ๆ จะช่วยทำให้เกิดความรัดกุม และทำให้เกิดความชอบธรรมขึ้นแก่สงฆ์มากขึ้น โดยมีรูปแบบการจัดองค์กรดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๘ แสดงการบริหารของพระพุทธองค์ในระบอบที่สาม^{๒๙}

รูปแบบของการบริหารทั้ง ๓ ประการที่กล่าวมานั้น เมื่อศึกษาแล้วพบว่า จะอยู่บนหลักการของการบริหารแบบธรรมาธิปไตย หมายถึง การบริหารที่ต้องยึดพระธรรมวินัย เนื่องจากพระธรรมวินัยเป็นกรอบของการบริหารองค์กรสู่ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความเจริญรุ่งเรือง ความมั่นคง และมีความพันทุข์เป็นเป้าหมายสำคัญ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารดังนี้

(๑) กลวิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในพระพุทธศาสนา ศึกษาได้จากการปกครองสงฆ์ หลังจากที่พระพุทธเจ้าทรงมอบหมายให้สงฆ์ปกครองกันเอง โดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างพระอุปัชฌาย์กับสัทธีวาทิกและพระอาจารย์กับลูกศิษย์ที่อยู่ในการปกครองหรืออันตวาสสิก ที่แต่ละฝ่าย

^{๒๙} พระครูพัฒนกิจโกศล, “กำเนิดและพัฒนาการการจัดองค์กรทางพระพุทธศาสนา”, วารสารพุทธจักร, ฉบับที่ ๓ ปีที่ ๗๑, (มีนาคม ๒๕๖๐) : ๑๐๖.

ต้องทำหน้าที่ต่อกันด้วยความเอื้อเฟื้อ ทรงเรียกหลักการปฏิบัติต่อกันว่า “วัตร” โดยให้พระอุปัชฌาย์ และพระอาจารย์กระทำตนดุกับผู้ที่ได้รับการอุปสมบทหรือสัทธีวิหาริกและอันเตวาสิก ส่วน สัทธีวิหาริกและอันเตวาสิก พึงระลึกอยู่เสมอว่าตนเป็นเหมือนบุตรของท่าน ความสัมพันธ์ดังกล่าว ได้ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรสงฆ์ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ไม่มีปัญหา

(๒) เครื่องมือในการบริหาร เมื่อมีผู้ศรัทธาเข้ามาขอบวชมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาในด้าน ปัจจัย ๔ และความประพฤติอันไม่เหมาะสมของพระบางรูป พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญญัติพระธรรมวินัย ขึ้นปกครองผู้ที่เข้ามาบวชให้ยึดถือใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติ ขนบธรรมเนียมหรือมารยาทที่ควร ประพฤติ เรียกว่า อภิสมาจารและพระพุทธบัญญัติเพิ่มเติม รวมเรียกว่า พระธรรมวินัย การบัญญัติ พระธรรมวินัยนั้น พระองค์มิได้ทรงวางไว้ล่วงหน้า แต่ทรงวางไว้ภายหลัง เมื่อมีพระภิกษุรูปใดทำผิด ก่อให้เกิดความเสียหายขึ้น พระองค์จึงทรงบัญญัติสิกขาบทห้ามประพฤตินั้นเป็นเรื่อง ๆ ไป สิกขาบทข้อใดที่ทรงบัญญัติไว้แล้ว แต่ยังไม่ครอบคลุมพอที่จะป้องกันความประพฤติเสียหายของ พระภิกษุได้ก็ทรงบัญญัติเพิ่มเติมเพื่อให้รัดกุมยิ่งขึ้น^{๗๐} การบัญญัติพระวินัยและอภิสมาจารเป็นระบอบ นิติบัญญัติแบบประชาธิปไตย ที่มุ่งปลูกจิตสำนึกว่า อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ เนื่องจากการ บัญญัติในท่ามกลางคณะสงฆ์ หลังจากที่พระสงฆ์เหล่านั้นเข้าใจชัดเจนแล้ว และทุกครั้งที่ทรงบัญญัติ พระวินัย พระพุทธเจ้าจะทรงอาศัยประโยชน์ที่จะได้ ๑๐ ประการเป็นเป้าหมาย^{๗๑} พระธรรมวินัยถือ ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรสงฆ์คือ พระอุปัชฌาย์และพระอาจารย์ ใช้ในการอบรมสั่ง สอนแนะนำให้อันเตวาสิกและสัทธีวิหาริกได้ประพฤติปฏิบัติตน เพื่อความเรียบร้อยและความงดงาม แห่งองค์กรสงฆ์ รวมถึงใช้เป็นเครื่องวินิจฉัยและตัดสินการกระทำของผู้อยู่ภายใต้การปกครองว่าผิด หรือถูก ส่งผลให้การบริหารงานและบุคคลในองค์กรสงฆ์เป็นไปอย่างเรียบร้อย

(๓) การจัดระเบียบองค์กรในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าได้ทรงกำหนดระเบียบ และ พระวินัยเรื่องต่าง ๆ สำหรับการอยู่ร่วมกันของพระสงฆ์ไว้อย่างรัดกุม ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับที่อยู่อาศัย โดยทรงกำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เช่น ผู้จัดแจงจัดที่พักให้แก่พระที่มาจากถิ่นอื่น และ ผู้รับผิดชอบต่อกิจต่าง ๆ เกี่ยวกับปัจจัยสี่ เป็นต้น ทรงวางหลักอธิกรณ์คือ การตัดสินคดีความที่เกิด ขึ้นกับพระภิกษุที่ต้องดำเนินให้ถูกต้องตามหลักพระวินัยอย่างชอบธรรม เพื่อให้คดีความนั้นระงับยุติ ลงด้วยความเรียบร้อย ที่สำคัญพระองค์ทรงกำหนดตำแหน่งสายการบังคับบัญชาในองค์กรสงฆ์ พร้อม ทรงกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างเหมาะสม ผู้ดำรงอยู่ในแต่ละตำแหน่งจะรู้ว่าตัวเองมีหน้าที่อย่างไร ใครสั่งการใคร ซึ่งเป็นไปตามสายงาน และผู้ดำรงอยู่ในแต่ละตำแหน่งจะต้องสามารถทำหน้าที่ให้ เหมาะสมกับธรรมชาติของงาน เรื่องนี้ศึกษาได้จาก การทรงแต่งตั้งตำแหน่งเอตทัคคะหมายถึง ภิกษุผู้

^{๗๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙-๑๐.

^{๗๑} วิมหา. ๑/๓๙/๒๘-๒๙.

มีคุณสมบัติเป็นเลิศด้านต่าง ๆ ที่พระองค์ทรงกำหนดแต่งตั้งตามความสามารถ หรือคุณธรรมของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ^{๗๒} การแต่งตั้งเอตทัคคะนี้เป็นตัวอย่างของการกระจายอำนาจและการใช้คนให้เหมาะกับงาน เพื่อจะได้ช่วยทำภารกิจต่าง ๆ ในพระพุทธศาสนาให้สำเร็จ

๒.๒.๒ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ^{๗๓}เช่น การสรรหาบุคลากร การกำหนดตำแหน่งหน้าที่การงานการวางระบบงาน การธำรงรักษาบุคลากร เป็นต้น เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย พระพุทธองค์ทรงมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดตำแหน่งสายการบังคับบัญชาในองค์กร มีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่อย่างไร ใครสั่งการใคร ซึ่งเป็นไปตามสายงานและแต่ละตำแหน่งจะต้องสามารถทำหน้าที่การงานให้เหมาะสมกับธรรมชาติของงานเช่น การกำหนดตำแหน่งเอตทัคคะ หรือคุณธรรมประจำแต่ละปัจเจกบุคคลและความเหมาะสมกับงาน ตัวอย่างเช่น (๑) การแต่งตั้งจิตตคหบดี^{๗๔}ผู้เป็นเลิศกว่าพวกอุบาสกผู้เป็นธรรมกถึก (๒) พระโมคคัลลานะเถระ^{๗๕} ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเอตทัคคะผู้เป็นเลิศกว่าภิกษุทั้งหลายในทางผู้มีฤทธิ์ ท่านเป็นกำลังสำคัญของพระพุทธศาสนา ช่วยแบ่งภารกิจและสนองพุทธดำริต่าง ๆ ให้สำเร็จด้วยดี (๓) นางขุชชตตรา^{๗๖} เป็นเลิศกว่าอุบาสิกาทั้งหลายผู้เป็นพหูสูต เป็นต้น การแต่งตั้งเอตทัคคะเป็นตัวอย่างของการกระจายอำนาจ และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อจะได้ช่วยทำภารกิจต่าง ๆ ในพระพุทธศาสนาให้สำเร็จ พระพุทธศาสนามีภารกิจที่สำคัญในการบริหารจัดการ โดยเริ่มต้นที่การศึกษาและการปฏิบัติ มีรูปแบบขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนไปตามสมควรแก่กรณี แต่ที่สำคัญที่สุดคือ พระธรรมวินัย เป็นแนวทางในการศึกษาและการปฏิบัติ ผู้ที่นับถือพระพุทธศาสนาจะต้องตระหนักถึงหลักธรรมในการบริหารจัดการว่า ควรอยู่ในระบบใดระบบหนึ่งในอริยปทัช ๓^{๗๗}คือ (๑) อัตตาริบัติคือ ให้ความสำคัญแก่ความคิดเห็นของตนเป็นหลักในการคิด พิจารณาตัดสินใจ แต่มีหลักคือ สติ ความระลึกรู้ ระลึกทันคิดออก การบริหารจัดการทุกเรื่องต้องมีสติสัมปชัญญะ จึงจะสามารถสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งที่ตั้งงามขึ้นได้ (๒) โลกัทธิปัตติ ให้ความสำคัญกับกระแสของชาวโลกเป็นหลัก แต่ทุกอย่างต้องใช้ปัญญาในการ

^{๗๒} ม.ม.(ไทย) ๑๓/๕๗/๕๕.

^{๗๓} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๕๗/๕๕.

^{๗๔} อ. ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๙๔-๑๙๕/๓๑๘-๓๑๙.

^{๗๕} อ. เอก. (ไทย) ๒๐/๒๙๘-๒๙๙/๓๘.

^{๗๖} อ. เอก. (ไทย) ๒๐/๑๕๒/๒๗.

^{๗๗} มูลนิธิอิทธิธรรมมหาราชาตวิทยาลัย, พุทธกิจ ๔๕ พรรษา, (กรุงเทพมหานคร : วิทยวิสุทธิ, ๒๕๔๓),

พิจารณาเทียบเคียงอย่างรอบคอบแล้วจึงตัดสินใจลงมือบริหารจัดการ (๓) ธรรมาธิปไตย ให้ ความสำคัญแก่ธรรมคือ ความถูกต้องเป็นธรรม มีความยุติธรรมด้วยธรรม ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์นอกจากจะบริหารคน บริหารงานแล้ว ที่สำคัญต้องมีความฉลาดสามารถในการที่เป็นหมู่คณะ ร่วมงานกัน งานทุกงานที่จะต้องบริหาร สิ่งที่เขาไม่ได้คือ ต้องตระหนักถึงคุณธรรมในการทำงาน มีความขยันหมั่นเพียร ในขณะทำงานจะต้องมีสติกำกับตลอดเวลา การที่คนต้องทำงานร่วมกับคนอื่น จะต้องเป็นผลงานที่สามารถตรวจสอบ พิสูจน์ความซื่อสัตย์สุจริตได้ ทุกคนต้องมีปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญให้ดีกว่าก่อนที่จะทำ ขณะทำ และหลังจากทำไปแล้ว เนื่องจากงานที่ต้องบริหารจัดการ จะต้อง ผ่านการยอมรับนับถือและยกย่องของคนอื่น เพราะฉะนั้นจึงต้องมีความสำรวมระมัดระวังทุกขั้นตอน ของการบริหารจัดการและที่สำคัญต้องไม่ประมาท ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการอะไร

สำหรับพนักงานร่วมองค์กรเดียวกัน สิ่งสำคัญคือ การทำงานและการอยู่ร่วมกันอย่างเป็น มิตร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เขาไม่ได้ ดังที่พระพุทธองค์ทรงแสดงหลักสาราณียธรรม^{๗๔}คือ ธรรมที่จะทำให้ ความคิดจิตใจของคนมีความรักใคร่ผูกพันและสืบสานจากคนหลายยุคต่อกันไปได้ มีเมตตาภายใน จิตใจ หวังที่จะเห็นทุกชีวิตที่เกี่ยวข้องกันสามารถอยู่ร่วมกันด้วยความไม่มีเวร ไม่มีภัย ไม่เบียดเบียน ไม่ประทุษร้าย อยากให้ชีวิตอยู่ดีมีสุขตามสมควรแก่ฐานะของตน แสดงต่อเนื่องในการกระทำ การพูด ต่อกัน แสดงความเมตตาด้วยการแบ่งปันกัน แต่ละคนให้ความสำคัญต่อระเบียบวินัยกฎกติกาเสมอ กัน ที่สำคัญคือ มีความพยายามประนีประนอมกันด้วยการปรับความเห็นของตนให้เข้าหากันได้ โดย ปราศจากความขัดแย้งที่รุนแรงจนหาทางแก้ไขไม่ได้ หรือแก้ไขได้ยาก ความเป็นระบบคุณธรรมของ พระพุทธศาสนา ทำให้พบว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ขอเพียงแต่ทุกคนสามารถบริหารตน และบริหารคนได้ การบริหารเรื่องอื่นก็เป็นไปได้ง่าย หากมีปัญหาอุปสรรคบางเรื่องเกิดขึ้นเช่น ไม่ สามารถทำงานบางอย่างได้ ก็สามารถมอบหมายให้กับผู้มีความรู้ความสามารถในงานนั้น และหากไม่ สามารถหาผู้มีความรู้ความสามารถในงานนั้นได้ ก็สามารถฝึกปรือ อบรมให้เขาเกิดความรู้ ความสามารถในการทำงาน ในกรณีการบริหารเพื่อแสดงความคิดเห็น ให้ใช้หลักการระดมความคิด ร่วมกัน (Brain Storming) ยิ่งในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะต้องต่อสู้กันด้านข้อมูลข่าวสาร การประชุมอยู่ เนื่องนิตย จึงเป็นหลักการสำคัญที่เขาไม่ได้ จะเห็นได้ว่าหากต้องการพัฒนาคน ก็สามารถทำได้ด้วย การฝึกอบรมให้เขาเกิดความรู้ความสามารถมีความชำนาญ แต่ปัญหาของคนอยู่ที่ความบกพร่องทาง ศีลธรรมและคุณธรรมของคนในองค์กร พระพุทธองค์จึงให้ความสำคัญแก่ ศาสนบุคลและศาสน ธรรม ในการหาคนที่เข้าใจ เข้าถึง สามารถพัฒนาตนตามหลักของศีลธรรมได้ งานทุกอย่างก็สามารถ บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^{๗๔} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๓๓๕.

๒.๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต)^{๗๙} ได้ให้แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาเกี่ยวกับพุทธวิธีการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย

๑) พุทธวิธีในการวางแผนคือ การใช้วิสัยทัศน์เพื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจน และสื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์กรทั้งภาพรวมก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้

๒) พุทธวิธีในการจัดองค์กรคือ การกระจายอำนาจในการจัดการ การให้ความเคารพซึ่งกันและกันหมายถึง ลูกน้องต้องให้ความเคารพหัวหน้า ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน และการใช้คนให้เหมาะกับงานในองค์กร

๓) พุทธวิธีในการบริหารบุคคลคือ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร หรือพนักงานในองค์กร การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ นั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ

๔) พุทธวิธีในการอำนวยการคือ การสื่อสารเพื่อการบริหารการดำเนินการ โดยใช้หลัก ๔ ส.^{๘๐} ได้แก่ (๑) สันทัสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย (๒) สมาทปนา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์ จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกว่าจะต้องฝืนให้ไกลและไปให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ (๓) สมุตเตชนา (แก้แค้น) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย และ (๔) สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร ซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในหน้าที่การงานและความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ซึ่งตรงกับพระสมัญญาวา “ตถาคต”^{๘๑} หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น พระพุทธองค์ทรงมีภาวะความเป็นผู้นำสูงมากเพราะ ทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถาการี) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาที ตถาการี) และยิ่งไปกว่านั้น ในการสั่งสอนแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้า เป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะ ไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่ทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำมาดี หรือที่เรียกว่า อธิปไตย^{๘๒} ประกอบด้วย (๑) อัตตาธิปไตย การทำความดีเพราะ ยึด

^{๗๙} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๕-๒๒.

^{๘๐} ที.สี. (ไทย) ๙/๑๙๘/๑๖๑.

^{๘๑} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๑/๒๕๕.

^{๘๒} อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๗๙/๑๗๖.

ผลประโยชน์หรือความพึงพอใจของตนเป็นที่ตั้ง (๒) โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะ ต้องการให้ชาวโลกยกย่อง ซึ่งยึดทัศนะหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง และ (๓) ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความสุข เป็นการทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ ซึ่งยึดธรรมคือ หน้าที่เป็นสำคัญ

๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแลคือ การควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างมาก ดังที่ทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน ทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ^{๘๓} ประกอบด้วย (๑) เพื่อความดีแห่งสงฆ์ (๒) เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์ (๓) เพื่อข่มผู้เก้อยาก (๔) เพื่ออยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก (๕) เพื่อป้องกันอาสวะอันจักบังเกิดในปัจจุบัน (๖) เพื่อกำจัดอาสวะจักบังเกิดในอนาคต (๗) เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส (๘) เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว (๙) เพื่อความตั้งมั่นแห่งสังฆธรรม (๑๐) เพื่อถือตามพระวินัย^{๘๔}

โดยสรุปในการบริหารงานบุคคล^{๘๕} ประกอบด้วย (๑) พุทธวิธีในการวางแผน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมโดยการใช้กรณีตัวอย่างสมัยครั้งพระพุทธเจ้าทรงเผยแผ่พระพุทธศาสนา (๒) พุทธวิธีในการจัดองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ใช้หลักการกระจายอำนาจในการบริหาร (๓) พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้ใช้หลักการการให้รางวัล การลงโทษและวิธีการสนทนา (๔) พุทธวิธีในการอำนวยการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ใช้หลัก ๔ ส. และหลักอภิปไตย ๓ และ (๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ใช้ธรรมวินัย

ดังนั้น แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธวิธีในการบริหาร เป็นหลักในการส่งเสริมความมั่นคงรวมไปถึงความบริสุทธิ์ของหมู่คณะ ซึ่งผู้บริหารต้องประพฤติธรรมและใช้หลักธรรมเป็นหลักในการบริหารองค์กร มีผลทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสุขในการทำงาน บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น สมาชิกเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลเอื้อประโยชน์แก่กันมากขึ้นและยังจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารได้โดยง่าย

๒.๒.๔ หลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย บทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอภิปไตย ๔ มีรายละเอียดดังนี้

^{๘๓} วินย. (ไทย) ๑/๒๐/๓๗.

^{๘๔} อง. ทก. (ไทย) ๒๐/๔๓๖/๑๑๐.

^{๘๕} สีน งามประโคน, “พุทธบริหารการศึกษา : แนวคิดทฤษฎีและการบูรณาการ”, รายงานการวิจัย, (คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๒๒๑.

๒.๒.๔.๑ บทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เกี่ยวกับบทบาทของพระพุทธองค์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากพุทธคุณ^{๘๖} อันเป็นคุณสมบัติของพระพุทธเจ้า มี ๙ ลักษณะคือ

- (๑) เป็นพระอรหันต์ผู้บริสุทธิ์ห่างไกลจากกิเลส
- (๒) เป็นผู้ตรัสรู้ความจริงได้โดยลำพังพระองค์เอง
- (๓) เป็นผู้เพียบพร้อมด้วยวิชาความรู้และความประพฤติ
- (๔) เป็นผู้เสียสละไปเพื่อประโยชน์ยิ่งใหญ่แห่งมหาชน
- (๕) เป็นผู้รู้ความจริงของโลกพร้อมทั้งอริยาไยของโลกได้แจ้งชัด
- (๖) เป็นผู้สามารถฝึกมนุษย์ได้อย่างยอดเยี่ยม ไม่มีบุคคลอื่นเท่าเทียม
- (๗) เป็นศาสดาของเหล่านมนุษย์และเทวดาทั้งหลาย
- (๘) เป็นผู้ตื่นจากความหลงผิดมมาย และมีพระทัยเบิกบานในธรรมที่ทรงตรัสรู้แล้ว
- (๙) เป็นผู้ฉลาดในการจำแนกธรรมออกแสดงให้เหมาะกับอริยาไยผู้ฟัง

จากการศึกษาบทบาทตามหลักการทางพระพุทธศาสนา เพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถือเป็นความน่าภาคภูมิใจของพุทธบริษัทที่มีพระพุทธองค์ทรงเป็นต้นแบบ ซึ่งมีความเพียบพร้อมทั้งบทบาทและพระลักษณะข้างต้นและ พระราชวรมณี (ประยุทธ์ ปยุตโต)^{๘๗} ได้ศึกษาบทบาทตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ซึ่งมีความสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของพระสงฆ์ประกอบด้วย ๒ ส่วนคือ

(๑) ความสัมพันธ์ระหว่างพระสงฆ์กับสังคมสงฆ์ ระหว่างพระสงฆ์ด้วยกันเอง จะเห็นได้ชัดจากบทบัญญัติต่าง ๆ ในวินัยของสงฆ์ มีการอยู่ร่วมกันเป็นวัตร การกำหนดเขตพัทธสีมาอุโบสถ การปาวารณา การกรณการณ พุทธบัญญัติให้สงฆ์เป็นใหญ่ในกิจการต่าง ๆ ซึ่งเรียกว่า สังฆกรรม มีการอุปสมบท การระงับอธิกรณ์ ตลอดถึงกำหนดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการเคารพกันตามอาวุโส เป็นต้น

(๒) ความสัมพันธ์ในสังคมส่วนรวมระหว่างพระสงฆ์กับคฤหัสถ์ คือว่า พระสงฆ์ถูกกำหนดให้ต้องฝากชีวิตไว้กับคฤหัสถ์ เริ่มตั้งแต่อาหาร ซึ่งพระสงฆ์เป็นอยู่ด้วยบิณฑบาต ถืออาหารที่คฤหัสถ์ถวายตลอดจนปัจจัย ๔ และความเป็นอยู่ที่ต้องอาศัยคฤหัสถ์เป็นประจำเป็นข้อบังคับอยู่ในตัวให้ชีวิตของพระสงฆ์ผูกพันอยู่กับสังคมคฤหัสถ์

^{๘๖} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๙๕/๖๗ ; อง ฉก. (ไทย) ๒๒/๒๘๑/๓๑๗.

^{๘๗} พระราชวรมณี (ประยุทธ์ ปยุตโต), การพัฒนามนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโกลบอลคิมทอง, ๒๕๓๐),

๒.๒.๔.๒ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การเลือกบุคคลที่จะสั่งสอน การวางแผนเพื่อการประกาศศาสนา การจัดตั้งพุทธบริษัท ๔ และการสร้างแรงจูงใจ มีรายละเอียดดังนี้

๒.๒.๔.๒.๑ การเลือกบุคคลที่จะทรงสั่งสอน

หลังการตรัสรู้ พระพุทธเจ้าได้ทรงทบทวนถึงหลักธรรมที่พระองค์ได้ตรัสรู้แล้วคือ มนสิการปฏิจาสมุปบาท ทั้งโดยอนุโลม^{๘๘} และได้ทรงตรวจดูอริยาสัยของเวไนยสัตว์ที่เปรียบเสมือน บัว ๓ เหล่า^{๘๙} และด้วยพระมหากรุณาที่มีต่อหมู่สัตว์จึงทรงน้อมพระทัยไปในทางที่จะแสดงธรรมโปรด พร้อมทั้งได้พิจารณาถึงหลักธรรมที่พระองค์ตรัสรู้แล้วว่าเป็นคุณธรรมอันลึกซึ้ง ยากที่ชาวโลกทั่วไปจะสามารถรู้และเข้าใจในธรรมที่พระองค์ได้ตรัสรู้ได้โดยง่าย แต่เมื่อพิจารณาพื้นฐานของมนุษย์ก็ทรงทราบด้วยพระญาณว่า คนในโลกนี้มีความแตกต่างกันเปรียบไว้กับบัวสี่เหล่าคือ^{๙๐}

(๑) อุคฆฏิตัญญู (บัวก้นบึง) หมายถึง บุคคลที่เปรียบเสมือนบัวก้นบึง ยังคงเป็นเหง้า เป็นหัว จมอยู่ในโคลนตม รอคอยเวลาที่จะแตกเหง้า แตกหัว แตกหน่อเป็นต้นบัวอีกนานมาก และมีโอกาสที่จะเป็นอาหารแก่เต่าปลา ยากที่จะเติบโตเป็นต้นบัวต่อไปได้ บัวก้นบึงเปรียบเหมือนบุคคล ที่เป็นมิชฉาทิฎฐิ มีความเห็นผิด ไม่ถูกต้อง ขัดกับความเป็นจริงอย่างมากคือ ไม่เชื่อว่าบาปบุญมีจริง ไม่เชื่อนรกสวรรค์มีจริง ไม่เชื่อเทพพรหมผีปิศาจสัตว์นรกเปรตอสุรกายมีจริง ไม่เชื่อว่ากฎแห่งกรรมมีจริง แต่กลับไปเชื่อว่าตายแล้วสูญ บาปกรรมไม่มี มีชีวิตก็แสวงหาแต่ความสุขจอมปลอมไปวัน ๆ สามารถทำความชั่วได้ง่าย ๆ บุคคลเหล่านี้ยากแก่การกลับใจเป็นคนดี ยากแก่การสั่งสอนอบรมบ่มนิสัย จนมีผู้เรียกว่า "โมฆบุรุษ" คือ เป็นบุรุษ(บุคคล)ที่เกิดมาสูญเปล่า ชีวิตไร้ค่า เสียชาติที่เกิดมาเป็นคน ไม่ได้มีโอกาสพัฒนาชีวิตจิตใจของตนเองให้สูงขึ้น หรือทำประโยชน์แก่ตน ผู้อื่น หรือแก่โลกเลย เป็นชีวิตที่น่าสงสารมาก คนพวกนี้ แทบว่าไม่มีศีลธรรมอยู่ในจิตใจเลย เป็นอันตรายทั้งกับตนเองและผู้อื่นด้วย

(๒) วิปจิตัญญู (บัวใต้น้ำ) หมายถึง บุคคลที่ยังดี ค่อยยังชั่วกว่าประเภทบัวก้นบึงอยู่บ้าง จมอยู่ใต้น้ำ รอวันเวลาเติบโต โผล่ขึ้นมาเหนือน้ำในโอกาสต่อไป พวกนี้ยังพอมีสื่ออยู่บ้าง เป็นบางข้อดีบ้างชั่วบ้างปะปนสลับกันไป ถ้าพวกนี้มีโอกาสพบครูบาอาจารย์ หรือกัลยาณมิตรที่ดี แนะนำให้คำปรึกษา เขาก็มีโอกาสพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้ต่อไป

^{๘๘} วิ.มทา. (ไทย) ๔/๙/๑๔.

^{๘๙} อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๓๓/๑๘๓.

^{๙๐} อรรถกถา อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต ตติยปัณณาสก์, อรรถกถาอุคฆฏิตัญญูสูตรที่ ๓, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://84000.org/tipitaka/attha/attha.php?b=21&i=131>, [๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๐].

(๓) เนยยะ (บัวปริ่มน้ำ) หมายถึง บุคคลที่มีศีลธรรมประจำใจพอสมควรแล้ว ศีล ๕ อาจจะครบบ้างไม่ครบบ้าง มีโอกาสทำบุญทำทาน กุศลต่าง ๆ บ่อย ๆ แต่อาจจะยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติธรรมสมาธิภาวนา พวกนี้ถ้าได้พบผู้แนะนำที่ดี เขาก็สามารถพัฒนาจิตใจขึ้นไปเป็นกัลยาณชนผู้เจริญแล้วได้ไม่ยากเลย

(๔) ปทปรมะ (บัวพ้นน้ำ) หมายถึง บุคคลที่มีศีลธรรมประจำใจครบถ้วนสมบูรณ์ อย่างน้อยก็มีศีล ๕ ครบทุกข้อ มีความบริสุทธิ์ในจิตใจพอสมควร ปฏิบัติทั้งทาน ศีล ภาวนา หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา ครบถ้วนในองค์ ๓ มีโอกาสบรรลุธรรม ถึงมรรค ผล นิพพานได้ไม่ยาก ถ้ามีความเพียรพยายามปฏิบัติต่อเนื่องสม่ำเสมอไม่ทอดทิ้ง

๒.๒.๔.๒.๒ การวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนา

พระพุทธองค์ได้ทรงวางแผนในการเผยแผ่พระศาสนา หลังจากที่ได้ตรัสรู้พระสัมมาสัมโพธิญาณแล้วอย่างต่อเนื่อง^{๙๑} เริ่มจากได้ทรงระลึกถึงบุคคลที่ควรจะไปโปรดตามนัยยะของบัวสี่เหล่า ทรงนึกถึงผู้ที่พระองค์ควรจะแสดงธรรมโปรดก่อนคือ อาฬารดาบส กาลามโคตรและอุทกดาบส รามบุตร^{๙๒} ด้วยทรงนึกว่าท่านทั้งสองมีปัญญาหลักแหลม เปรียบได้กับบัวเหล่าที่สี่ แต่น่าเสียดายว่าท่านทั้งสองได้ถึงแก่กรรมไปก่อนหน้านี้ จากนั้นจึงทรงนึกถึงพระปัญจวัคคีย์ทั้ง ๕ จึงเสด็จไปที่ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน พระองค์ได้ทรงแสดงปฐมเทศนาเป็นครั้งแรกในโลก ด้วยบทพระธัมมจักกัปปวัตตนสูตร จนท่านอัญญาโกณฑัญญะได้ดวงตาเห็นธรรมเป็นบุคคลแรก และได้ทูลขอบรรพชาอุปสมบทเป็นพระภิกษุ พระองค์ทรงประทานอนุญาตให้การอุปสมบทเป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา ต่อมาพระองค์ทรงแสดงพระธรรมเทศนาบทอนัตตลักขณสูตร แก่ปัญจวัคคีย์ที่เหลือ จนได้บรรลุเป็นพระอรหันต์หมดทุกรูป และได้ทรงแสดงธรรมแก่ยสกุลบุตรพร้อมทั้งเพื่อนอีก ๕๔ คน จนบรรลุอรหัตผลในกาลต่อมา จึงมีพระอรหันต์เกิดขึ้นในช่วงขณะนั้น ๖๑ รูป ซึ่งนับรวมกับพระพุทธองค์

เนื่องจากในระยะแรก มีพระภิกษุที่สำเร็จเป็นพระอรหันต์มีจำนวนจำกัดเพียง ๖๐ รูป พระพุทธองค์ได้ทรงวางแผนการประกาศศาสนา โดยส่งสาวกเหล่านั้นให้แยกย้ายกันไปในที่ต่าง ๆ ด้วยพุทธดำรัสว่า^{๙๓} “ภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ เธอทั้งหลาย จงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่มหาชน เพื่อเป็นการสงเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อเกื้อกูลและเพื่อความทุกข์แก่เหล่าเทวดาและมวลมนุษย์ทั้งหลาย แต่จงอย่าไปสองรูปในทางเดียวกัน จงแสดงธรรมมีความงามทั้งในเบื้องต้น ในท่ามกลางและในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์ให้มีความบริสุทธิ์บริบูรณ์

^{๙๑} วิ.มหา. (ไทย) ๔/๑๒-๔๗/๑๘-๔๘.

^{๙๒} วิ.มหา. (ไทย) ๔/๑๒/๑๘-๒๐.

^{๙๓} วิ. มหา. (ไทย) ๑/๓๒/๓๙.

ครบถ้วนพร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะ สัตว์โลกทั้งหลายที่มีกิเลสหรืออุสึในตาเบาบางมีอยู่ ย่อมเกิดความเสื่อมเพราะไม่ได้ฟังธรรม และจักมีผู้รู้ธรรม ภิกษุทั้งหลาย แม้ตถาคตเองก็จักไปสู่อำบลอุรเวลา เสนานิคมเพื่อแสดงธรรม” ด้วยเหตุนี้จึงมีผลทำให้พระพุทธศาสนาได้มีการสืบทอดกันมาจนถึงยุคสมัยปัจจุบัน

๒.๒.๔.๒.๓ การจัดตั้งพุทธบริษัท ๔

ในการจัดตั้งพุทธบริษัท เริ่มมีเป็นรูปธรรมนับจากเวลาสองเดือนหลังจากที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสรู้คือ ในวันอาสาฬหบูชา ครั้งเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงปฐมเทศนาแก่ปัญจวัคคีย์ ที่ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น ถือเป็นสมาชิกใหม่ในพระพุทธศาสนา ระยะเวลาต่อมา พระองค์ทรงเห็นว่าจำนวนผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนามีมากขึ้น พระองค์จึงได้กำหนดสถานภาพของคนที่จะเข้ามาบวช โดยให้มีสถานะเท่าเทียมกันทุกประการคือ ทุกคนที่เข้ามาบวชมีสถานภาพเป็นเชื้อสายศากยบุตร และให้ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพในการปฏิบัติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีพุทธดำรัสเปรียบเทียบกับว่า^{๙๔} “เปรียบเหมือนแม่น้ำบางสาย...ไหลถึงมหาสมุทรแล้ว ย่อมละนามและโคตรอันเดิมเสีย วรรณะ ๔...ผู้ออกเรือนบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้ว ย่อมละชื่อและตระกูลเสีย เข้ามาเป็นสมณะเชื้อสายศากยบุตรเหมือนกัน” ในขณะเดียวกันก็มีบุคคลเกิดความเลื่อมใสในหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนามากขึ้น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อความง่ายต่อการอบรมสั่งสอน พระพุทธองค์จึงมีแนวคิดในการจัดตั้งประเภทสมาชิกของพุทธศาสนิกชนขึ้นมา ซึ่งเรียกว่า “พุทธบริษัท ๔” ประกอบด้วย ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก และอุบาสิกา โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดคุณสมบัติดังนี้

(๑) ภิกษุ ให้กำหนดคุณสมบัติและกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์

(๒) ภิกษุณี ให้กำหนดคุณสมบัติและกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ทั้งสองฝ่าย (ฝ่ายภิกษุและภิกษุณี)

(๓) อุบาสก ให้กำหนดคุณสมบัติและแสดงตนเป็นพุทธมามกะ

(๔) อุบาสิกา ให้กำหนดคุณสมบัติและแสดงตนเป็นพุทธามิกา

ในขณะเดียวกัน พระองค์ก็ได้ทรงกำหนดให้สงฆ์มีบทบาทในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรหรือบุคคลที่มีความเลื่อมใสในพระพุทธศาสนาและต้องการบวช รวมทั้งทรงอนุญาตให้สงฆ์มีหน้าที่ในการระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้นแก่บริษัท ๔ ทั้งหมด^{๙๕}

^{๙๔} วิ.จุล. (ไทย) ๗/๔๖๐/๒๙๐.

^{๙๕} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๖๐๘/๕๕๔.

๒.๒.๔.๒.๔ การสร้างแรงจูงใจ

พระพุทธองค์ทรงใช้หลักการสร้างแรงจูงใจในการบริหารพุทธบริษัททั้งสิ้น โดยการยกย่องสรรเสริญคนดีและทรงตำหนิ หรือว่ากล่าวคนที่ยังประมาทในการดำเนินชีวิต ดังพุทธพจน์ที่ว่า^{๔๖} “นิคฺคณฺเห นิคฺคณฺหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคณฺหารหํ” ซึ่งแปลว่า “ชมคนที่ควรชม ยกย่องคนที่ควรยกย่อง” ยกตัวอย่างเช่น พระองค์ทรงได้แต่งตั้งพระสารีบุตร เป็นธรรมเสนาบดีและเป็นอัครสาวกเบื้องขวา ทรงแต่งตั้งพระโมคคัลลานะเป็นอัครสาวกเบื้องซ้าย และทรงแต่งตั้งพระอานนท์เป็นพุทธอุปัฏฐาก เป็นต้น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต)^{๔๗} ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในพระพุทธศาสนาไว้ว่า แรงจูงใจที่ถูกต้องประกอบด้วย ความใฝ่รู้และใฝ่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดพลังเดินหน้าไปได้ แรงจูงใจที่ดีต้องมีปัจจัย ๒ ประการคือ

(๑) ปัจจัยภายนอกคือ การมีปรโตโฆสะที่ดี ได้แก่ การมีกัลยาณมิตร มีมิตรที่ดี มีครูอาจารย์ที่ดี มีพ่อแม่ที่ดี ซึ่งจะให้ความรู้ที่ถูกต้อง เป็นตัวอย่างที่ดี มีแหล่งความรู้ที่ให้สติปัญญา เป็นสื่อที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนในการเจริญสมาธิ ซึ่งเป็นหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง เป็นอุบายที่ทำให้รู้จักนัยใจคอของผู้ปฏิบัติ

(๒) ปัจจัยภายในคือ ในส่วนของตัวเอง ต้องมีโยนิโสมนสิการ รู้จักคิด คิดเป็นถ้าคิดไม่เป็น ไม่รู้จักคิด ก็ไม่สามารถเอาสิ่งที่กัลยาณมิตรแนะนำไปใช้ประโยชน์ได้ ถึงแม้จะได้รับฟังคำแนะนำสั่งสอน ก็ไม่รู้จักนำไปใช้ประโยชน์เพราะ ไม่มีโยนิโสมนสิการ

๒.๒.๔.๓ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พระพุทธองค์ทรงใช้ มีดังนี้

๒.๒.๔.๓.๑ หลักอิทธิบาท ๔

หลักอิทธิบาท ๔^{๔๘} คือ สูตรสำเร็จของชีวิตที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า จิตเป็นรากฐานของสิ่งทั้งหลาย จิตประเสริฐกว่าสิ่งทั้งหลาย สิ่งทั้งหลายสำเร็จได้ด้วยจิต เพราะฉะนั้น ความสำเร็จอยู่ที่ใจ ไม่ว่าจะต้องการอะไร หากเราตั้งใจกำหนดจิตไว้มั่นคง ทุกสิ่งจะสำเร็จได้ตั้งใจ เป็นการประยุกต์หลักธรรมนำสู่ความสำเร็จที่ตนประสงค์ที่ผู้ปฏิบัติ โดย

^{๔๖} ขุ.ชา. (บาลี) ๒๗/๒๔๒๒/๕๓๑.

^{๔๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), *ลักษณะแห่งพระพุทธศาสนา*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สวัย จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๖๖.

^{๔๘} สอนอง วรอุไร, *ทำชีวิตให้ดีและมีความสุข*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๙๗.

มีความสอดคล้องกับหลักธรรมสังคหวัตถุ ^{๙๙} ซึ่งเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคีด้วยหลักสงเคราะห์ มี ๔ อย่างคือ (๑) ทาน การให้คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปันช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน (๒) ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดตื้นน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจคือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำที่แสดงประโยชน์ ประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม (๓) อตถจริยา การประพฤติประโยชน์คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงการช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม (๔) สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลายคือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม นี่คือหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตและการบริหารการงานได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ อีกนัยหนึ่งอิทธิบาท ^{๑๐๐} อาจหมายถึง คุณเครื่องให้บรรลุความสำเร็จ ๔ อย่างด้วยกัน ได้แก่ (๑) ฉันทะ ความพอใจรักในสิ่งนั้น (๒) วิริยะ ความเพียรในสิ่งนั้น (๓) จิตตะ การเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น (๔) วิมังสา ใช้ปัญญาใคร่ครวญในสิ่งนั้น พิจารณาสอบสวน แล้วแสดงความแตกต่างกันเพียงฝ่ายพระอภิธรรมเจริญโลกุตตรมรรณประกอบด้วยอิทธิบาท

สรุปได้ว่าอิทธิบาท ๔ เป็นคุณ ๔ อย่างในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ ถ้ามีครบบริบูรณ์แล้ว ก็จะชักนำให้บุคคลบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการได้โดยไม่เหลือวิสัย ซึ่งเป็นหลักธรรมที่มีอุปการะแก่งานทุกชนิด^{๑๐๑} ตั้งแต่งานของผู้ครองเรือนจนถึงงานของผู้บำเพ็ญสมณวิปัสสนา ซึ่งอิทธิบาท ๔ เป็นธรรมสำหรับความสำเร็จที่ต้องใช้ในการทำงาน และเป็นหลักธรรมที่เมื่อปฏิบัติแล้วก็จะเป็เหตุให้บรรลุนิพพานได้ ดังพระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุฉัน ๆ ย่อมเจริญด้วยอิทธิบาทเป็นเครื่องปรุงสมาธิ อันประกอบด้วยฉันทะเป็นประธาน ด้วยวิริยะเป็นประธาน ด้วยจิตตะเป็นประธาน ด้วยวิมังสาเป็นประธาน”

^{๙๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๒.

^{๑๐๐} สุชีพ ปุณฺณานุภาพ, **พระไตรปิฎกสำหรับประชาชน**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๖๗๖.

^{๑๐๑} วิเชียร พกเพียร, “การสร้างแบบทดสอบวัดคุณธรรมด้านอิทธิบาท ๔ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖”, **ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๐), หน้า ๖๔-๖๕.

๒.๒.๔.๓.๒ วิธีการสื่อสาร

พระอัจฉริยภาพของพระพุทธองค์ในด้านการสื่อสาร^{๑๐๒} เพื่อให้พุทธบริษัททั้งสี่เกิดปัญญาในการดำเนินชีวิต ซึ่งเป็นวิธีการที่พระองค์ได้ทรงสอน โดยเป็นที่ปรากฏชัดว่า พระองค์ได้เผชิญกับนักปราชญ์ ราชบัณฑิต เจ้าลัทธิมากมาย ซึ่งมีสารพัดรูปแบบของการถามเพื่อท้าทายสติปัญญาของพระองค์ แต่สุดท้ายพระองค์ก็ทรงสามารถเอาชนะได้ด้วยพระอัจฉริยภาพในการสอนของพระองค์ ทำให้บุคคลในสังคมในยุคนั้นทุกชนชั้น ซึ่งมีความเชื่อที่หลากหลาย ความประพฤติที่แตกต่างกัน รวมถึงสติปัญญามากน้อยไม่เท่ากัน ได้หันมานับถือพระรัตนตรัย และเมื่อมองกว้าง ๆ การสอนของพระพุทธเจ้าแต่ละครั้ง จะดำเนินไปจนถึงผลสำเร็จ โดยมีคุณลักษณะซึ่งเรียกว่าเป็น ลีลาการสอน ๔ อย่างคือ

- (๑) สันทิสสนา บรรยายให้เห็นอย่างแจ่มชัด
- (๒) สมาทปนา จูงใจให้คล้อยตามจนเกิดการยอมรับเห็นจริงด้วย
- (๓) สมุตเตชนา ปลุกเร้าใจให้เกิดกำลังใจ ไม่ย่อท้อต่อความเหนื่อยยากลำบาก
- (๔) สัมปหังสนา ปลุกปลอบขโลมใจให้มองเห็นคุณประโยชน์ที่จะได้รับการปฏิบัติ

๒.๒.๔.๓.๓ กุศโลบายในการสั่งสอนพุทธบริษัทของพระพุทธเจ้า

ในการสอนแต่ละครั้งเพื่อให้พุทธศาสนิกชนมีความเข้าใจในหัวข้อธรรมหรือหลักการปฏิบัติ พระพุทธองค์ทรงมีกุศโลบายในการสั่งสอนพุทธบริษัท ดังนี้

(๑) ทำนามธรรมให้เป็นรูปธรรม หรือ “ทรงทำของยากให้ง่าย” ธรรมะเป็นนามธรรมละเอียดอ่อนเข้าใจยาก พระองค์ทรงมีเทคนิควิธีทำให้ง่ายขึ้น ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น

(๑.๑) ใช้อุปมาอุปไมย เพื่อเป็นการช่วยให้เรื่องลึกซึ้งเข้าใจยากสามารถปรากฏความหมายออกมาอย่างเด่นชัดและเข้าใจง่ายขึ้น เช่น ครั้งพระพุทธองค์ตรัสสอนแก่เมณฑกเศรษฐีว่า^{๑๐๓} “โทษของคนอื่นเห็นได้ง่าย ส่วนโทษของตนเห็นได้ยากเพราะ คนนั้นชอบโปรยโทษผู้อื่นเหมือนคนโปรยเมล็ด แต่กลับปกปิดโทษของตนไว้ เหมือนพรานนกปกปิดรางพรางกายตนไว้”

(๑.๒) ยกนิทานประกอบ โดยจะทรงยกนิทานชาดก ซึ่งเป็นเรื่องราวของพระองค์เมื่อครั้งเป็นพระโพธิสัตว์บำเพ็ญบารมีในชาติก่อนๆ เป็นเรื่องที่ทำให้มองเห็นภาพคำสอนในรูปธรรมมากขึ้น ช่วยให้จำแม่น เห็นจริง และเกิดความเพลิดเพลิน ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาปรากฏนิทาน

^{๑๐๒} เสถียรพงษ์ วรรณปก, คิดเป็นทำเป็นตามแนวพุทธธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๗.

^{๑๐๓} ชุ.ช. (ไทย) ๒๕/๒๕๒/๑๑๐.

๕๔๗ เรื่องเช่น สอนเรื่องความเสียหายอันเกิดจากความไม่มีความสามัคคี^{๑๐๔} โดยยกตัวอย่างเรื่อง ภิคุชาวโกสัมพี เป็นต้น

(๑.๓) ใช้สื่อการสอน พระพุทธองค์ทรงใช้สื่อการสอนเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนขึ้น โดยอาศัยวัตถุสิ่งของที่มีในยุคสมัยนั้น เช่น ในครั้งที่พระพุทธองค์ประทับอยู่ที่ป่าสีสพวัน ใกล้เมืองโกสัมพี ได้สอนภิกษุทั้งหลายโดยใช้ใบประดู่เป็นอุปกรณ์การสอนคือ พระองค์ได้หยิบใบประดู่ลายมาเล็กน้อย แล้วถามภิกษุทั้งหลายว่า ใบไม้ในป่ากับใบพระหัตถ์ของพระองค์ ที่ไหนมากกว่ากัน ภิกษุทั้งหลายก็ทูลว่า ในป่ามีมากกว่า แล้วพระพุทธองค์ก็ตรัสแสดงการที่พระองค์ไม่สอนธรรมทั้งหมด เพราะ คำสอนคำสอนของพระองค์นั้นมีมากเหมือนใบประดู่ลายในป่า แต่ที่ตรัสเปรียบคำสอนที่จำเป็นเหมือนใบไม้ในกำมือเพราะ มีความจำเป็นต่อการทำที่สุตแห่งทุกขให้สิ้น

(๒) ทำตนให้เป็นตัวอย่าง ในแง่การสอนอาจแบ่งได้เป็น ๒ อย่าง คือ

(๒.๑) สาธิตให้ดูหรือทำให้ดู เป็นวิธีที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในทางจริยธรรม ดังเมื่อครั้งพระองค์ทรงสั่งให้พระอานนตผสมน้ำอุ่น แล้วทรงใช้ผ้าชุบน้ำอุ่นเช็ดร่างกายของพระภิกษุรูปหนึ่งที่ป่วยด้วยโรคพุพอง มีหนองไหลเยิ้ม ไม่มีเพื่อนภิกษุดูแล ทรงทำให้ดูเป็นตัวอย่างแล้วตรัสสอนว่า^{๑๐๕} “พวกเธอมาบวชในศาสนาของตถาคต ไม่มีพ่อไม่มีแม่ เมื่อพวกเขาไม่ดูแลกันเองในยามป่วยไข้ แล้วใครจะดูแล”

(๒.๒) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง พระพุทธองค์ทรงเป็นผู้ที่ปฏิบัติพระองค์ให้เป็นแบบอย่างที่ดี จึงได้รับการยกย่องว่าเป็นพระบรมครู เป็นศาสดาเอกในโลก

(๓) ทรงเลือกใช้คำให้เหมาะสม คำศัพท์ที่คนสมัยนั้นใช้อยู่แล้วเช่น คำว่า พราหมณ์ ภิกษุ เทพ เป็นต้น พระองค์ทรงนำเอามาใช้สอนธรรม แต่ให้ความหมายใหม่ วิธีนี้ทำให้ผู้ฟังให้ความสนใจและเข้าใจได้ง่ายเพราะได้เทียบเคียงกับความหมายเดิม ครั้งหนึ่งพราหมณ์คนหนึ่งมาชวนให้พระพุทธเจ้าไปอาบน้ำ อ้างว่าอาบน้ำในท่าศักดิ์สิทธิ์แล้วจะหมดบาปได้ขึ้นสวรรค์ พระองค์ทรงแย้งว่า ถ้าความบริสุทธิ์มิได้ด้วยน้ำมนุษย์ก็บริสุทธิ์สุก หอย ปู ปลาไม่ได้เพราะสัตว์เหล่านั้นอาบน้ำอยู่ตลอดเวลา ครั้นพราหมณ์ถามว่า พระองค์ไม่สรรเสริญการอาบน้ำหรือ พระองค์ตอบว่าสรรเสริญ แล้วทรงให้ความหมายของการอาบน้ำใหม่ว่า เป็นการอาบกาย วาจา ใจ ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา

(๔) รู้จังหวะและโอกาสคือ รอให้ผู้ฟังมีความพร้อมเสียก่อนแล้วค่อยสอน ดังกรณีเด็กหนุ่มชื้อวักกลี มาบวชเพราะติดใจในความงามแห่งพระวรกายของพระพุทธองค์ ไม่สนใจปฏิบัติธรรม ได้แต่คอยเฝ้ามองพระพุทธองค์ด้วยความชื่นชม พระองค์ทรงรอให้เธอมีความพร้อมเสียก่อน แล้วตรัสเตือนสติประทานโอวาท จนสำเร็จพระอรหัตผลในที่สุด

^{๑๐๔} ชุ.พ. (ไทย) ๒๕/๙๑/๕๗.

^{๑๐๕} วิ.มหา. (ไทย) ๕/๓๖๕/๒๓๙-๒๔๑.

(๕) ยึดหยุ่นในการใช้เทคนิควิธี ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนคือ พระพุทธเจ้าตรัสกับคนฝึกม้า ชื่อเกสี^{๑๐๖}ว่าพระองค์ทรงใช้เทคนิควิธีฝึกสาวกของพระองค์ เช่นเดียวกับที่เกสีฝึกม้าคือ บางครั้งก็ทรงใช้วิธีนุ่มนวล บางครั้งเข้มงวด บางครั้งผสมผสานระหว่างทั้งสองวิธี ถ้าไม่สำเร็จพระองค์ก็ทรง “ฆ่าทิ้ง” ดุจนายเกสีฆ่าม้าที่ฝึกไม่ได้ แต่การฆ่าของพระองค์ หมายถึง ไม่พูดด้วย ไม่ว่ากล่าวตักเตือน หรือ “คว่ำบาตร” ให้ผู้นั้นสำนึกตนในภายหลัง

(๖) เสริมแรง เพื่อสัมฤทธิ์ผลแห่งการสั่งสอน การเสริมแรงเป็นสิ่งจำเป็น การตรัสชมเชย พระสาวกของพระสาวกบางรูปให้สงฆ์ฟัง เป็นการเสริมแรงให้ท่านผู้นั้นมีฉันทะในการปฏิบัติธรรมสูงขึ้นตามลำดับ แม้การทรงตั้งตำแหน่ง “เอตทัคคะ” หรือความเป็นเลิศกว่าผู้อื่น ให้แก่พระสาวกที่มีความถนัดและความสามารถพิเศษเฉพาะด้านก็นับเป็นการเสริมแรงเช่นเดียวกันเช่น กรณียกย่องพระสารีบุตรว่า มีความเป็นเลิศในด้านผู้มีสติปัญญามาก มีความเข้าใจอรรถแห่งธรรมที่ละเอียดลึกซึ้งได้ โดยเปรียบพระสารีบุตรเหมือนเสนาบดี ที่มีความรอบรู้ได้อย่างสูงสุด ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า^{๑๐๗} “นรชนใดผู้ไม่ต้องเชื่อใคร รู้จักนิพพานที่ปัจจัยอะไรปรุงแต่งไม่ได้ ตัดรอยต่อแห่งการเกิดใหม่ ทำลายโอกาสแห่งการท่องเที่ยวไปในสงสาร ความคลายหวังแล้ว นรชนนั้นแลเป็นบุรุษสูงสุด”

๒.๒.๔.๓.๔ วิธีการสอน

พระพุทธเจ้าทรงมีวิธีการสอนหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับบุคคล วิธีการสอนของพระองค์ที่พบบ่อย^{๑๐๘}คือ

(๑) แบบสากัจฉาหรือสนทนา วิธีนี้เป็นวิธีที่ทรงใช้บ่อยแก่ผู้มาเฝ้า หรือแก่บุคคลที่พระองค์ทรงพบที่ยังไม่มีความเลื่อมใสศรัทธาในพระศาสนา ซึ่งยังไม่รู้ไม่เข้าใจหลักธรรม วิธีการสนทนานี้พระพุทธองค์ทรงส่งเสริมให้สาวกใช้กัน ทรงยกย่องว่า “การสนทนาธรรมตามอุดมการณ์เป็นมงคล” และจะมีศาลาเป็นที่นั่งสนทนาธรรมของพระภิกษุทุกฝ่าย เมื่อไม่สามารถตกลงกันได้บางเรื่อง พระองค์ก็จะเสด็จมาเอง

(๒) การบรรยาย วิธีการสอนแบบนี้จะทรงใช้ในที่ประชุมใหญ่ในการแสดงธรรมประจำวัน ซึ่งมีประชาชนและพระสงฆ์จำนวนมาก และส่วนใหญ่เป็นผู้มีพื้นความรู้ความเข้าใจกับมีความเลื่อมใสศรัทธาอยู่แล้วมาฟัง เพื่อหาความรู้ความเข้าใจเพิ่มเติม และหาความสงบสุขทางจิตใจ นับได้ว่าเป็นคนประเภทและระดับที่ใกล้เคียงกัน พอจะใช้วิธีบรรยายเป็นแบบกว้าง ๆ ได้

^{๑๐๖} อิง จตุกก (ไทย) ๒๑/๑๑๑/๑๖๙-๑๗๑.

^{๑๐๗} ขุ.ม.(ไทย) ๒๙/๘๘/๒๗๕.

^{๑๐๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธวิธีในการสอน, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๘),

(๓) การตอบปัญหา ในการตอบปัญหาพระองค์ทรงสอนให้พิจารณาคุณลักษณะของปัญหา และใช้วิธีตอบให้เหมาะกับคำถาม อาจถามด้วยวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน บางคนถามเพื่อให้ตอบคำถามในเรื่องที่สงสัยมานาน บางคนถามเพื่อลองภูมิ บางคนถามเพื่อชมหรือปรามผู้ตอบให้อับอาย บางคนถามเพื่อเทียบเคียงกับความเชื่อหรือหลักคำสอนในลัทธิศาสนาของตน พระองค์ตรัสว่า “การตอบปัญหาใด ๆ ต้องดูลักษณะปัญหา และเลือกวิธีตอบให้เหมาะสม” จึงทรงจำแนกวิธีตอบปัญหาไว้ ๔ ประเภทคือ^{๑๐๙}

(๓.๑) เอกังสพพยากรณ์ปัญหา ปัญหาบางอย่างต้องตอบตรงไปตรงมา ตอบแบบตายตัว ไม่มีเงื่อนไข เช่นถามว่า จักขุเป็นอนิจจังหรือ พึงตอบไปทีเดียวว่า ถูกแล้ว

(๓.๒) ปฏิจจุจฉายากรณ์ปัญหา ปัญหาที่พินิจถามแล้วจึงแก้เช่น โสตะก็เหมือนจักขุ พินิจถามว่า ที่ถามหมายถึงแ่งไหน ถ้าบอกว่าในแ่งที่เป็นเครื่องมอง พึงตอบว่าไม่เหมือนกัน ถ้าถามว่าในแ่งอนิจจัง จึงควรตอบรับว่า เหมือนกัน

(๓.๓) วิภังชพยากรณ์ปัญหา ปัญหาที่ต้องแยกตอบเป็นเรื่อง ๆ เป็นประเด็นเช่น พระองค์ทรงติเตียนตะบะใช่หรือไม่ อย่ารีบตอบว่าใช่หรือไม่ใช่เพราะ มีส่วนผิด ต้องแยกตอบว่า พระพุทธองค์ทรงติเตียนตะบะที่ทรมาณตนเอง แต่ทรงสรรเสริญว่าความอดกลั้นเป็นยอดแห่งตะบะ เป็นต้น

(๓.๔) ฐปณียปัญหา ปัญหาบางอย่างต้องดัดบทไปไม่ตอบ หรือยับยั้งเสียเพราะ ถ้าตอบไปจะเป็นปัญหาที่ให้เกิดความทะเลาะ ตอบไปแล้วไม่ทำให้เกิดประโยชน์เช่น ศาสดานั้นสอนอย่างนั้น อย่างนี้ อายกทราบวาคำสอนของใครถูก คำสอนของใครผิด พระองค์มักจะตัดบทว่าเรื่องนั้นจงพักไว้ก่อน เราตถาคตจะแสดงธรรมให้ฟัง นี่คือวิธีพักปัญหาของพระองค์

(๔) แบบวางกฎข้อบังคับ เมื่อเกิดเรื่องมีภิกษุกระทำความผิดอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นเป็นครั้งแรก พระสงฆ์หรือประชาชนเล่าลือโพนทนาติเตียนกันอยู่ มีผู้นำความมากราบทูลพระพุทธเจ้า พระองค์ก็จะทรงเรียกประชุมสงฆ์ สอบถามภิกษุผู้กระทำความผิด เมื่อเจ้าตัวได้รับความเป็นสัตย์จริงแล้ว ก็ทรงดำหนิ ชี้แจงผลเสียหายที่เกิดแก่ส่วนรวม พรรณนาผลร้ายของความประพฤตินี้ไม่ดี และคุณประโยชน์ของความประพฤติที่ดีงาม แล้วทรงแสดงธรรมกถาที่สมควรให้มีความเหมาะสมกับเรื่องนั้น จากนั้นจะทรงตรัสให้ทรงทราบว่าจะทรงบัญญัติสิกขาบท โดยทรงแถลงวัตถุประสงค์ในการบัญญัติให้ทราบ แล้วทรงบัญญัติสิกขาบทข้อนั้น ๆ ไว้ด้วยความเห็นชอบพร้อมกันของสงฆ์ ในท่ามกลางสงฆ์ และโดยการรับทราบร่วมกันของสงฆ์

โดยสรุป เกี่ยวกับพุทธวิธีในการสอน พระพุทธเจ้าทรงใช้คำถามเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้เรียนได้คิดแสวงหาคำตอบหรือแก้ไขปัญหาของตนเอง นอกจากนี้ยังทรงใช้คำถามเป็นเครื่องมือใน

^{๑๐๙} เสถียรพงษ์ วรรณปภ, พุทธวิธีการสอนจากพระไตรปิฎก, (กรุงเทพมหานคร : เพชรรุ่งเรืองการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๕๔.

การแลกเปลี่ยนความคิดของผู้เรียนว่ามีความเข้าใจในคำสอนของพระองค์หรือไม่ด้วยลีลาการสอนที่แจ่มแจ้ง จูงใจ ทำให้หาญกล้า ไร้เรง ทั้งนี้พระพุทธรองค์ทรงคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เรียนเป็นสำคัญแล้ว ทรงเลือกใช้คำถามที่เหมาะสมกับผู้เรียน และสรุปบทเรียนจากคำตอบของผู้เรียนนั่นเอง

๒.๒.๔.๔ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔

หลักอิทธิบาท ๔^{๑๑๐} มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นธรรมที่ปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อให้เกิดความชำนาญในเรื่องความสำเร็จและเพื่อประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จ พระพุทธเจ้าทรงสอนพุทธบริษัทไว้ว่า^{๑๑๑} ภิกษุทั้งหลาย อิทธิบาท ๔ ประการนี้ที่บุคคลเจริญ ทำให้มากแล้ว ย่อมเป็นไปเพื่อความเบื่อหน่ายอย่างที่สุด เพื่อคลายความกำหนัด เพื่อดับ เพื่อสงบระงับ เพื่อรู้ยิ่ง เพื่อตรัสรู้ และเพื่อนิพพาน ความสำคัญของหลักอิทธิบาท ๔^{๑๑๒} มีผลอย่างมากต่อการเรียนรู้ในการทำงาน และเป็นปัจจัยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ความพอใจอย่างเดียวก็นำมาซึ่งความสำเร็จแห่งการเรียนรู้ในงานที่ทำ ผู้เรียนต้องมีความพอใจในหน้าที่การทำงาน แล้วพยายามขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมบ่อย ๆ โดยไม่เลิกกลางคัน มีความพยายามในการหาข้อบกพร่องในการเรียนรู้ แล้วปฏิบัติฝึกฝนสิ่งที่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้ในขณะเดียวกันก็ให้ลด ละ เลิก สิ่งที่ไม่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้ นั้น เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้งานของตน อีกทั้งหลักอิทธิบาท ๔^{๑๑๓} มีความจำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากเพราะ การบริหารคนให้มีคุณธรรมตามหลักอิทธิบาท ๔ จัดเป็นการใช้ปัญญาเพื่อหาเหตุผล และกระบวนการทำงาน โดยวิธีจะเป็นผลของฉันทะคือ การลงมือประกอบการสิ่งใดที่เกิดจากความเพียรพยายาม เป็นผลสืบเนื่องมาจากความพอใจรักใคร่ยินดีในสิ่งนั้น และวิมังสาเป็นผลของจิตตะคือ เมื่อตรวจดูเห็นแล้วว่า การทำงานของเรายังบกพร่องอยู่ หรือผิดวัตถุประสงค์ อีกอย่างหนึ่งคือ พิจารณาหาเหตุผลในการทำงานตามขั้นตอนของงานที่ได้ลงมือทำแล้วนั้นได้ผลลัพธ์เป็นขั้น ๆ อย่างไร เป็นการทบทวนผลว่า เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือไม่ ถ้าได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจ หรือได้ผลที่ไม่พึงปรารถนา ก็จัดการแก้ไขหรือปรับปรุงตามกระบวนการอิทธิบาท ๔ นั้น

หลักอิทธิบาท ๔^{๑๑๔} เป็นคุณธรรมที่จะนำผู้ประพฤติปฏิบัติ ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย (๑) ฉันทะ ความพอใจ รักใคร่ ยินดีในสิ่งนั้น (๒) วิริยะ ความเพียรพยายาม หมั่นปฏิบัติ ธรรม ฝึกฝนอบรมตนตามหลักธรรม (๓) จิตตะ เอาใจฝึกฝั่นสนใจในการปฏิบัตินั้น ๆ โดยไม่ทอดธุระ

^{๑๑๐} ที.ม.(ไทย) ๑๐/๒๘๗/๒๓๙.

^{๑๑๑} ส.ม. (ไทย) ๑๙/๘๑๖/๓๗๙.

^{๑๑๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๙๐.

^{๑๑๓} สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธศาสตร์”, **สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๓๙.

^{๑๑๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๑๗๖.

(๔) วิมังสา การไตร่ตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้น เป็นอาการของปัญญาที่เข้าไปในลักษณะ ไคร่ครวญ พินิจพิจารณาก่อนที่จะทำ จะพูด จะคิดทุกสิ่งทุกอย่าง นอกจากนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึง อธิบาท^{๑๑๕} ซึ่งได้ทรงแสดงพระธรรมเทศนาที่มีในพระอภิธรรมปิฎกว่า (๑) ภิกษุในธรรมวินัยนี้เจริญ อธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปานสังขาร (๒) ภิกษุในธรรมวินัยนี้เจริญอธิบาทที่ประกอบด้วย วิริยสมาธิปานสังขาร (๓) ภิกษุในธรรมวินัยนี้เจริญอธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปานสังขาร (๔) ภิกษุในธรรมวินัยนี้เจริญอธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปานสังขาร ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

ฉันทสมาธิและปานสังขาร ในคัมภีร์อภิธรรมปิฎกได้กล่าวถึงว่า^{๑๑๖} ภิกษุเจริญอธิบาท ประกอบด้วยฉันทสมาธิปานสังขาร กล่าวคือ ฉันทะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต เรียกว่า ฉันทสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ มีความพยายามปรารถนาความเพียร มั่นประคองจิตมุ่งมั่นเพื่อ ป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว มุ่งมั่นเพื่อทำกุศลธรรม ที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่เลือนหาย เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ธรรม เหล่านี้^{๑๑๗} เรียกว่าปานสังขาร ประมวลย่อฉันทสมาธิและปานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ ว่าฉันทสมาธิและปานสังขาร และบรรดาธรรมเหล่านั้นประกอบด้วย^{๑๑๘} ความพอใจ การทำความ พพอใจ ความเป็นผู้ประสงค์จะทำ ความฉลาดความพอใจในธรรม เมื่อภิกษุเข้าถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี จึงชื่อว่า ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปาน สังขาร

จากความหมายฉันทสมาธิและปานสังขารในพระไตรปิฎก พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุต โต)^{๑๑๙} ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับฉันทะได้แก่ ความพอใจใฝ่รักในจุดหมายหมายของสิ่งที่กระทำ อยากให้ งานนั้น ๆ เกิดความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน อยากให้งานประสบความสำเร็จที่ดียิ่ง มีความ สมบูรณ์แบบที่สุด ปรารถนาทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ดียิ่งนั้น ความอยากที่เป็นฉันทะนี้เป็นคน ละอย่างกับความอยากได้ ซึ่งทำให้มีความสุข ชื่นชมในความสำเร็จ เข้าถึงความสมบูรณ์แบบ โดย เมื่อในระหว่างการทำงานนั้น ก็มีความอึดเฝ้าใจ และเมื่องานที่ทำสำเร็จตามเป้าหมายก็ทำให้เกิด ความปิติ มีความพอใจเบิกบานอย่างไร้ขอบเขต หากปลูกฉันทะให้มีขึ้นอย่างแรงกล้า ทำให้เกิดความ รักในคุณค่าความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นอย่างเต็มที่แล้ว บุคคลก็จะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับสิ่งนั้น เกิดมี ความรักในสิ่งที่ทำ เป็นเหตุให้บุคคลสามารถสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้ ซึ่งนั่นคือ เมื่อบุคคลมีฉันทะเกิดขึ้น

^{๑๑๕} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๑-๔๔๓/๓๔๒-๓๔๗.

^{๑๑๖} อัง.เอกก. (ไทย) ๒๐/๓๙๔-๓๙๗/๔๗.

^{๑๑๗} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๒/๓๔๒.

^{๑๑๘} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๓/๓๔๓.

^{๑๑๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๘๔๒-๘๔๓.

แล้วต้องทำสิ่งนั้นด้วยความตั้งใจ ให้สิ่งนั้นสำเร็จผลอย่างดีที่สุด ไม่มีความห่วงหวั่งกับสิ่งล่อใจ หรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจก็มุ่งมั่นแน่วแน่มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย เดินเรียบสม่ำเสมอ ไม่ขัดส่าย ฉันทสมาธิจึงเกิดขึ้นโดยนัยนี้ และพร้อมนั้นปธานสังขารคือ ความเพียรสร้างสรรค์ก็ย่อมเกิดควบคู่กันมาด้วย

สรุปได้ว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากบุคลากรทั้งผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรมีฉันทะ ความพอใจ รักใคร่ เต็มใจ ใฝ่ใจในการทำงานอยู่เสมอ จะมีผลทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความตั้งใจในการทำงานและเต็มใจที่จะอุทิศเวลา ร่างกาย ความคิด และจิตใจของตนเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุด จิตใจก็มุ่งมั่นแน่วแน่มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย มีความสม่ำเสมอไม่ซำไป ฉันทสมาธิจึงเกิดขึ้นและปธานสังขารคือ ความเพียรสร้างสรรค์ก็ย่อมเกิดขึ้นควบคู่กันมา ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน จนถึงความสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้

วิริยสมาธิและปธานสมาธิ ในคัมภีร์อภิธรรมปิฎกได้กล่าวถึงว่า ภิกษุเจริญอุทเทิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร กล่าวคือภิกษุทำวิริยะให้เกิดเป็นอธิปัตแล้ว ได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า วิริยสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ มีความพยายามปรารถนาความเพียร หมั่นประคองจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว มุ่งมั่นเพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่เลือนหาย เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่า ปธานสังขาร ภิกษุผู้เข้าถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี ประกอบด้วยวิริยสมาธิและปธานสังขารนี้ จึงเรียกว่า ประกอบด้วยวิริยสมาธิและปธานสังขาร^{๑๒๐}

จากความหมายวิริยสมาธิและปธานสังขารในพระไตรปิฎก^{๑๒๑} วิริยะหมายถึง ความพากเพียร ประกอบด้วยความอาจหาญ บากบั่น ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นเกรงกับสิ่งกีดขวางและความเหนื่อยยาก เมื่อมีความเข้าใจว่าสิ่งใดมีค่าสมควรแก่การทำให้สำเร็จ ซึ่งถ้าวิริยะได้บังเกิดขึ้น ถึงแม้จุดหมายนั้นจะไปให้ถึงได้ยาก ประกอบด้วยสิ่งกีดขวางมาก ต้องสิ้นเปลืองเวลายาวนานหลายปี ก็ไม่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายย่อท้อแต่อย่างใด ตรงกันข้ามมองให้เป็นความท้าทาย ก็จะบรรลุจุดหมายได้ มีความมุ่งมั่นทำให้ถึงจุดหมาย ส่วนบุคคลที่ขาดความเพียรอยากบรรลุความสำเร็จ แต่รู้ว่าต้องงานนั้นต้องสิ้นเปลืองเวลายาวนานหลายปี ใจก็ไม่สู้ เกิดความท้อแท้ หากได้ลงมือทำงาน ใจก็มีความฟุ้งซ่าน สับสน ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จยาก ผู้ที่ประกอบด้วยความเพียรเหมือนมีแรงคอยหนุน ซึ่งในขณะที่

^{๑๒๐} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๕/๓๔๔.

^{๑๒๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔๔.

ทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะมีความแน่วแน่ มุ่งมั่นต่อสิ่งที่เป็นจุดหมาย ทำให้สมาธิเกิดขึ้นได้ ซึ่งเรียกว่า วิริยสมาธิ อีกทั้งมีปธานสังขารหรือ ความพากเพียรที่สร้างสรรค์เกิดขึ้นด้วย

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งอาศัยวิริยะ ซึ่งประกอบด้วย ความเพียร ขยัน อุตสาหะบากบั่น เอาธุระ มีความเข้มแข็งอดทน มุมนะที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ไม่ย่อท้อ ไม่เลิกละ มีกำลังใจในการทำงาน ทำงานได้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง จนกว่างานนั้นจะประสบผลความสำเร็จ มีความอาจหาญ แก้วกล้า ใจสู้ ไม่หวั่นกลัว ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบากในการทำงาน ก็จะเป็นเหตุให้งานสำเร็จลุล่วงวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นเหตุให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนงานไปได้ ในทิศทางที่ต้องอย่างงดงาม

จิตตสมาธิและปธานสังขาร ในคัมภีร์อิทธิธรรมปิฎกได้กล่าวถึงว่า ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร กล่าวคือ ภิกษุทำจิตให้เกิดเป็นอธิบดีแล้ว ได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี่เรียกว่า จิตตสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ มีความพยายามปรารภความเพียร หมั่นประกอบจิต มุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว มุ่งมั่นเพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่เลือนหาย เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่า ปธานสังขาร ภิกษุผู้เข้าถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี ประกอบด้วยจิตตสมาธิและปธานสังขารนี้ จึงเรียกว่า ประกอบด้วยจิตตสมาธิและปธานสังขาร^{๑๒๒}

จากความหมายจิตตสมาธิและปธานสังขารในพระไตรปิฎก^{๑๒๓} จิตตะคือ ความคิดเอาใจใส่ มีความจดจ่อในเรื่องนั้น ใจผูกพันกับงานนั้น ไม่ปล่อยละให้หลุดหายไป ถ้าจิตตะมีความแรงกล้าในเรื่องใดหรืองานใด บุคคลนั้นก็จะไม่สนใจเรื่องอื่น ๆ ซึ่งใครจะทำอะไรอื่น ๆ ก็ไม่ได้ให้ความสนใจ แต่หากพูดเรื่องนั้นหรืองานนั้น ก็จะเกิดความสนใจเป็นพิเศษทันที บางเหตุการณ์สามารถชกอยู่กับงานได้ทั้งวันทั้งคืน ไม่สนใจสิ่งอื่นรอบข้าง ทำให้เกิดสมาธิ จิตมีความมุ่งมั่นมีกำลังมากกับสิ่งที่ทำ ซึ่งเป็นจิตตสมาธิ และก็เกิดเป็นปธานสังขาร หรือความพากเพียรที่สร้างสรรค์เกิดขึ้นด้วย

โดยสรุป จิตตะมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากเพราะ ความคิดได้จดจ่อ เอาใจใส่ มีความผูกพันกับงานที่ทำที่ตนรับผิดชอบ ทำงานด้วยความไม่ประมาท ไม่ทอดธุระ ไม่ปล่อยปละละเลยในงานที่รับผิดชอบ กล่าวคือ บุคลากรในองค์กรที่มีจิตตะ มีความรับผิดชอบสูงเพื่อเอาใจใส่ในหน้าที่การงานที่ตนกำลังดำเนินอยู่ พัฒนางานที่ตนเองได้รับผิดชอบให้มีความก้าวหน้า พร้อมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อมิให้เกิดความบกพร่องในงานที่ตนรับผิดชอบ

^{๑๒๒} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๕/๓๔๕.

^{๑๒๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔๔-๘๔๕.

วิมัสสาสมาธิและปธานสังขาร ในคัมภีร์อภิธรรมปิฎกได้กล่าวถึงว่า ภิกษุเจริญอุทิสบาปที่ประกอบด้วยวิมัสสาสมาธิปธานสังขาร กล่าวคือ ภิกษุทำจิตให้เกิดเป็นอธิบดีแล้ว ได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า วิมัสสาสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ มีความพยายามปรารภความเพียร มั่นประคองจิตมุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว มุ่งมั่นเพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่เลือนหาย เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่า ปธานสังขาร ภิกษุผู้เข้าถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี ประกอบด้วยวิมัสสาสมาธิและปธานสังขารนี้ จึงเรียกว่า ประกอบด้วยวิมัสสาสมาธิและปธานสังขาร^{๑๒๔}

จากความหมายวิมัสสาสมาธิและปธานสังขารในพระไตรปิฎก^{๑๒๕} วิมัสสาได้แก่ ความไตร่ตรอง การพิจารณาโดยใช้ปัญญา ไคร่ครวญสืบหาเหตุผลและตรวจสอบข้อบกพร่อง เป็นต้น ในสิ่งที่ทำ การทดลองและคิดหาทางปรับปรุง ซึ่งเป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิ เห็นได้ไม่ยาก บุคคลที่มีวิมัสสาจะคิดค้นหาเหตุผล ไตร่ตรอง ทดลอง และเมื่อทำอะไรก็ใช้ความคิดในการพิจารณาทดสอบไปเช่น คิดว่าผลที่เกิดขึ้นเช่นนี้เพราะเหตุอะไร ทำไมถึงเกิดผลแบบนี้ ผลคราวนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านั้น ถ้าถอนองค์ประกอบนี้ออกเสียจะเป็นอย่างนี้ ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทน จะเกิดผลอย่างนี้ ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมายเป็นเพราะอะไร จะแก้ไขจุดไหน เป็นต้น จะนำธรรมข้อนี้เข้าไป ควรใช้วิธีอย่างไร ควรเน้นความหมายด้านใด เป็นต้น การคิดหาเหตุผลและสอบสวนทดลองอย่างนี้ ย่อมช่วยรวมจิตให้คอยกำหนด และติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างติดใจตลอดเวลา เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่แล่นดังไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวก และมีกำลังเรียกว่า เป็นวิมัสสาสมาธิ ซึ่งก็จะมีปธานสังขารคือ ความเพียรสร้างสรรค์เกิดมาด้วย

สรุปได้ว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากสมาชิกองค์กรทำงานประกอบด้วยวิมัสสาเป็นการไตร่ตรองสอบสวน พินิจพิเคราะห์ ใช้ปัญญาในการไคร่ครวญตรวจหาเหตุผล และตรวจสอบข้อบกพร่องในงานที่ทำอยู่เสมอ รู้จักค้นคว้าทดลองคิดค้นหาทางพัฒนาแก้ไขปรับปรุงงาน และวิธีการทำงานให้ดีขึ้น มีความก้าวหน้าเสมอ ทั้งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสมาชิกในองค์กรที่ทำงานนั้น และยังผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของงานได้โดยง่าย

ดังนั้น การนำหลักอุทิสบาป ๔ ไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ย่อมมีการชักนำหลักธรรมเด่น ๆ ในแต่ละข้อให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เป็นเหตุให้นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดถึงเป็นประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านขีดความสามารถการปฏิบัติงานและยังเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าอีกด้วย

^{๑๒๔} อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๕/๓๔๗.

^{๑๒๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔๕.

๒.๒.๔.๔.๑ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักฉันทสมาธิประธานสังฆาร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักฉันทสมาธิประธานสังฆาร จะเกิดขึ้นได้ด้วยการทำความเข้าใจให้เกิดขึ้นได้เสียก่อน ดังภาษาบาลีที่ว่า ฉนท ขเนติ^{๑๒๖} ซึ่งเมื่อบุคคลใดคิดจะทำงานสิ่งใด จะต้องปลุกฉันทะขึ้นในใจ การที่จะทำเช่นนั้นได้ต้องพิจารณาโดยแยบคายให้เห็นผลได้ผลเสียคือ ถ้าทำงานนั้นแล้วจะเกิดผลดีอย่างไร และถ้าไม่ทำจะเกิดผลเสียอย่างไร เมื่อผู้ลงมือปฏิบัติเห็นผลได้ผลเสียแล้ว ฉันทะย่อมเกิดขึ้น ในลักษณะเดียวกันถ้าผู้ลงมือปฏิบัติจะให้คนอื่นทำงานสิ่งใด เขาก็ต้องชี้แจงอธิบายให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจถึงผลได้ผลเสีย เพื่อเป็นการปลุกฉันทะขึ้นในใจของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ฉันทะในที่นี้หมายถึง ฉันทะในกุศลกรรมคือ ความอยากในสิ่งที่ดีงาม สิ่งที่เกี่ยวข้องแก่ชีวิตจิตใจ สิ่งที่เป็นผลดีแก่ความเจริญของงานในทางที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น ฉันทะสัมพันธ์กับการกระทำคือ กระทำเพื่อให้รู้ความจริง และเพื่อสร้างภาวะดีงามให้เกิดขึ้น ฉันทะจะนำไปสู่วิริยะ จิตตะ และวิมงสาตามลำดับ

ดังนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติจะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืองานใดงานหนึ่ง ควรเริ่มต้นด้วยฉันทะคือ ความพอใจ และควรรักษาให้ดำรงอยู่ในสภาวะที่ต่อเนื่อง เขาจะมีความซาบซึ้งในคุณค่าของภาวะที่ดีงามของสิ่งนั้นที่การทำงานพาไป จิตใจจะแน่วแน่ เป็นการกระทำที่แสดงถึงความสนใจใฝ่รู้ ความรักพอใจในสิ่งที่กระทำ และผลของการกระทำ ความมุ่งมั่นในสิ่งที่กระทำนั้นบรรลุเป้าหมาย และการใช้วิธีที่ถูกต้องในการบรรลุเป้าหมาย ตามหลักพุทธศาสนา ธรรมะข้อแรกมีความจำเป็นมากคือ ฉันทะหรือความรักในงานที่ทำ เป็นงานอย่างหนึ่ง ผู้ปฏิบัติรักงาน ไม่ใช่เพราะอยากได้เงิน อยากมีชื่อเสียง หรืออยากมีหน้ามีตา แต่เพราะเห็นคุณค่าของงาน เมื่อมีความรักในงาน ผู้ปฏิบัติจึงมีความสุขกับงานที่ทำได้ ซึ่งผลสืบเนื่องก็คือ งานจะเกิดการพัฒนาดังตามประณีต ไม่รู้สึกว่าการงานของตนต่ำต้อยไร้คุณค่า ความรักในงานที่ทำและมุ่งไปสู่จุดหมายของงานเป็นหลักเกิดขึ้นอย่างแน่วแน่ต่อเนื่องก็ด้วยอาศัยฉันทะนั้นเอง

๒.๒.๔.๔.๒ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิริยสมาธิประธานสังฆาร

ในทางปฏิบัติ การปลุกฝึ้งวิริยะหรือความเพียรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาถึงเหตุผล ๒ ประการคือ

(๑) นึกถึงความจำเป็นของงานคือ ผู้ปฏิบัติต้องการความสำเร็จของงาน แต่ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เราถึงความสำเร็จคือ ความเพียร การที่ผู้ปฏิบัติต้องการความสำเร็จของงานแต่ไม่สร้างความเพียรกลับไปเกียจคร้านเสีย เป็นการขัดตัวเอง ความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ถ้างานใหญ่มาก สำคัญมาก ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องตั้งปรารถนาความเพียรมากจึงจะสมดุกัน

^{๑๒๖} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๕๙/๔๖-๔๗.

(๒) นึกถึงคุณค่าชีวิต คุณค่าของชีวิตอยู่ทำงาน ซึ่งวิธีการปลูกวิริยะก็โดยการเร่งปลูก ฉันทะขึ้นให้มาก แล้วฉันทะจะหนุนให้เกิดวิริยะ อีกทั้งต้องหมั่นคบหาสมาคมกับคนที่ขยันขันแข็ง ไม่มั่วสุมกับคนเกียจคร้านในการทำงาน

วิริยะเป็นการกระทำที่แสดงถึงความรู้สึกที่ต้องการทำงานให้สำเร็จลงได้ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมองว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ทำลายในการทำงานให้สำเร็จคือ ต้องมีวิริยะ หรือความเพียร ความขยันหมั่นเพียรนี้เป็นเครื่องหมายนำทางให้ผู้ปฏิบัติทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะพัฒนางานให้เจริญไปข้างหน้า นั้น ต้องมีความขยันหมั่นเพียร ทำโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคและความลำบาก งานทุกอย่างจะสำเร็จและพัฒนาได้ ต้องอาศัยความเพียร ความมีวิริยะจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ยิ่งผู้ปฏิบัติขยันเท่าไร การพัฒนาผลตอบแทนที่เขาจะได้รับก็ยิ่งมีมากเท่านั้น ที่สำคัญความมีวิริยะจะเกิดขึ้นได้ด้วยความรักในงานจากการมีฉันทะนั้นเอง และความมีวิริยะในงานก็ไม่ได้หมายถึงการทำงานแบบเอาเป็นเอาตาย หากแต่เป็นการหมั่นฝึกฝนตนเอง วิริยะหมายถึง การมีความเพียรอย่างสูง มาคู่กับความอดทนอดกลั้น เป็นความรู้สึกไม่ย่อท้อต่อปัญหา และมีความหวังที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง โดยมีศรัทธาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวเตือนใจ ซึ่งเป็นศรัทธาที่มั่นคงด้วย ไม่ว่าจะมียุอุปสรรคใด ๆ มากกระทบก็ตามก็จะไม่เปลี่ยนแปลง แต่อาจปล่อยวางหรือวางเฉยในบางเวลา บางสถานการณ์บ้าง เพื่อรอสถานะที่เหมาะสมกว่า จะเห็นได้ว่าถ้าผู้ปฏิบัติมีวิริยะคือ ความเพียรในการทำงานโดยไม่ย่อท้อ งานที่ทำนั้นก็จะสำเร็จ และมีการพัฒนางานนั้นให้เจริญขึ้นได้

๒.๒.๔.๔.๓ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักจิตตสมาธิปธานสังขาร

หลักในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ตามหลักจิตตสมาธิปธานสังขาร ในทางปฏิบัติ จะต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของงานคือ ให้รู้ว่างานที่เราจะทำนั้นต้องการอะไรบ้าง เมื่อได้ศึกษาความต้องการงานดีแล้ว ก็ตรวจตราให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ในองค์กรขนาดใหญ่ อาจจ้างผู้ตรวจงานไว้ และผู้ตรวจงานก็วางแผนการตรวจโดยการทำตารางการปฏิบัติงานไว้พร้อมเพื่อกันเผลอ โดยทั่วไปหลักจิตตะ ในทางการปฏิบัติงานประกอบด้วย (๑) เมื่อทำงานใด ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรับผิดชอบในงานนั้นคือ มุ่งความสำเร็จของงาน (๒) พยายามตรวจสอบดูความต้องการของงานอยู่เสมอ และ (๓) ระวังความเสี่ยงต่าง ๆ อันจะเกิดขึ้นแก่งานนั้น การทำงานด้วยจิตตะคือ ความมีใจจดจ่อหรือความตั้งใจจริง เป็นการกระทำที่แสดงถึงความรู้สึกที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานด้วยความแน่วแน่ จดจ่อในสิ่งนั้น เมื่อมีสิ่งใดมารบกวน ก็ไม่สามารถที่จะละทิ้งงานนั้นได้ ด้วยเห็นว่างานที่ทำนั้นมีความสำคัญต่อตนเองและผู้อื่น ตลอดจนถึงสภาพแวดล้อมด้วย จึงได้อุทิศกายและจิตใจในการทำงานนั้นด้วยความรอบคอบ

เมื่อมีความรอบคอบแล้ว การตัดสินใจทำอะไรก็จะเกิดความผิดพลาดน้อยตามมาได้ ความรอบคอบจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่รอบรู้ ดังนั้น การที่บุคคลจะรอบรู้ได้นั้น ต้องหมั่นศึกษาเรียนรู้อยู่เป็น

นิจ ติดตามข่าวสารบ้านเมืองสม่ำเสมอ ต้องอ่านหนังสืออย่าให้ขาดและหลากหลาย โดยไม่ยึดติดกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ประการสำคัญต้องฝึกตั้งคำถามกับตัวเองกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเรา พร้อมกับค้นหาคำตอบให้ได้ การฝึกสนทนากับผู้รู้บ่อย ๆ ก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งเมื่อผู้ปฏิบัติทำได้อย่างนี้แล้ว ก็จะเป็นผู้ที่เข้าใจความรอบรู้ไปโดยปริยาย เมื่อเราเข้าใจความรอบรู้แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากที่จะวิเคราะห์เนื้อแท้ของเรื่องราวนั้น ๆ ออกมาสู่การตัดสินใจของหมู่คณะ หรือแม้แต่เรื่องส่วนตัวของส่วนบุคคล ดังนั้นจิตตะคือ ความเอาใจใส่และความตั้งใจ ความรอบคอบ จึงแฝงไปด้วยความรอบรู้ตามสภาพความจริงของมัน อันเป็นแนวปฏิบัติที่ต้องสร้างให้เกิดเป็นนิสัยแก่บุคคลทุกคน การทำงานรวมทั้งการเรียนรู้ให้สำเร็จนั้น ต้องมีจิตตะคือ ความเอาใจจดจ่อและตั้งใจจริง การงานและการเรียนรู้ก็จะพัฒนาขึ้นได้

๒.๒.๔.๔ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิมมังสาปธานสังขาร

หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักวิมมังสาปธานสังขารนั้น เมื่อจะต้องทำงานสิ่งใด ต้องมีการศึกษาวิธีทำให้แม่นยำ และวิจัยวิธีทำที่ดีกว่า ถ้าเป็นงานใหญ่หรือตนไม่แน่ใจ ก็จัดให้มีการประชุมเพื่อระดมปัญญาของหมู่คณะเข้าช่วย หรือปรึกษาหารือท่านผู้รอบรู้ ซึ่งโดยทั่วไปในทางปฏิบัติจะต้องแบ่งงานออกเป็นขั้น ๆ ประกอบด้วย (๑) การวางแผน (๒) ทำตามแผนงานและ (๓) ตรวจสอบผลงาน โดยวิมมังสาเป็นการกระทำที่แสดงถึงความรู้สึกที่ได้ใช้ปัญญาในการพิจารณาใคร่ครวญ และการค้นหา และการแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน โดยได้มีการทดลองและหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน ส่งเสริมให้งานเสร็จสิ้นและบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อย การพินิจพิเคราะห์และใช้ปัญญาตรวจสอบงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานด้วยปัญญาโดยใช้สมองคิด รวมถึงมีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้งทั้งในแง่ขั้นตอนและผลสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และงานนั้นพัฒนาได้ โดยอาศัยวิมมังสาคือ การทบทวนในสิ่งที่ได้คิดได้ทำมา อันเกิดจากการมีใจรัก (ฉันทะ) แล้วทำด้วยความมุ่งมั่น (วิริยะ) อย่างใจจดจ่อและรับผิดชอบ (จิตตะ) โดยใช้วิจารณ์ญาณอย่างรอบรู้และรอบคอบ (วิมมังสา) จึงนำไปสู่การทบทวนตัวเองและทบทวนกระบวนการ ทบทวนในสิ่งที่ได้คิดและสิ่งที่ได้ทำที่ผ่านมาว่าเกิดผลดีผลเสียอย่างไร ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวของส่วนบุคคลและเป็นเรื่องที่ร่วมคิดร่วมทำกับคนอื่น เพื่อปรับปรุงปรับแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

๒.๒.๕ ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิบาท ๔ กับพละ ๕

พละ ๕^{๑๒๗} ธรรมอันเป็นกำลัง ธรรม ๕ อย่างนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อินทรีย์ ๕^{๑๒๘} หรือธรรมที่เป็นใหญ่ในกิจของตน ที่เรียกว่า อินทรีย์ เพราะความหมายว่า เป็นใหญ่ในการกระทำหน้าที่แต่ละอย่าง ๆ ของตนคือ เป็นเจ้าการในการครอบงำเสียซึ่งความไร้ศรัทธา ความเกียจคร้าน ความ

^{๑๒๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๐/๒๕๒.

^{๑๒๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔๕.

ประมาท ความฟุ้งซ่าน และความหลงตามลำดับ ที่เรียกว่า พละ เพราะความหมายว่า เป็นพลังทำให้เกิดความมั่นคง ซึ่งความไร้ศรัทธา เป็นต้น แต่ละอย่างจะเข้าครอบงำไม่ได้ พละหมวดนี้เป็นหลักปฏิบัติทางใจ ให้ถึงความหลุดพ้นโดยตรง ประกอบด้วย

- (๑) สัทธา ความเชื่อ
- (๒) วิริยะ ความเพียร
- (๓) สติ ความระลึกได้
- (๔) สมาธิ ความตั้งจิตมั่น
- (๕) ปัญญา ความรู้ทั่วชัด

พละ^{๑๒๙}คือ ธรรมอันเป็นกำลังแยกออกได้เป็น ๕ อาการคือ สัทธา วิริยะ สติ สมาธิ และปัญญา สัทธานั้นเป็นมูลสำคัญในการปฏิบัติธรรมเพราะ การที่เราจะปฏิบัติธรรมของพระพุทธเจ้านั้น เราต้องเชื่อเสียก่อนว่าพระพุทธเจ้าตรัสรู้ดีตรัสรู้ชอบ คือตถาคตโพธิสัทธา เราต้องมีสัทธาว่าพระพุทธเจ้าบริสุทธิ์เรียกว่า ตถาคตสุทธิสัทธา และต้องเชื่อด้วยว่าพระพุทธเจ้าเป็นผู้นำของเรา เรียกว่า ตถาคตเนตติสัทธา เมื่อมีพระพุทธเจ้าเป็นผู้นำ แล้วเราก็จะมั่นใจว่าเราสามารถปฏิบัติธรรมได้สำเร็จ นี่เป็นกำลังอย่างหนึ่ง วิริยะคือ ความเพียรหรือความบากบั่นนั้นเป็นกำลังในการปฏิบัติธรรมเพราะ ถ้าขาดความบากบั่นเสียแล้ว ความสำเร็จก็จะไม่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกิจการใด ๆ สติคือ ความระลึกคือ มีความระลึกได้ในสิ่งที่บำเพ็ญอยู่ เป็นเครื่องต่อสู้กับสติสัมโมสาคือ ความหลงสติ ส่วนสมาธินั้นได้แก่ การตั้งจิตมั่นในการศึกษาพิจารณาธรรม ที่สำคัญที่สุดก็คืออริยสัจ และปัญญาคือ ความรู้จริงตามความเป็นจริง ก็เป็นกำลังอีกประการหนึ่ง กำลังทั้ง ๕ นี้ ต้องใช้ด้วยกันและประกอบกันทุกทาง แต่ที่เป็นอุปการะแก่กันมากก็คือ สัทธาและปัญญา เพราะสัทธาที่ขาดปัญญานั้นอาจเป็นความเชื่อที่เลื่อนลอยไม่แข็งแรง หรือเป็นเชื่อในสิ่งที่ผิดต่าง ๆ ก็ได้ สมาธิต้องประกอบด้วยวิริยะคือ ความเพียร มิฉะนั้นก็ไม่อาจต่อสู้กับจิตตวิกเขปะคือ ความฟุ้งซ่านของจิตได้ ส่วนสตินั้นเป็นกำลังอันใหญ่ต้องมีอยู่ทั่วไป หรือพูดได้ว่าต้องใช้สติพร้อมกับการใช้กำลังทุกอย่าง

เมื่อได้ใช้กำลังเหล่านี้ต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ อันได้แก่ อสัทธิตะ ความไม่เชื่อ โสสัชชะ ความเกียจคร้าน สติสัมโมสา ความหลงสติ จิตตวิกเขปะ ความฟุ้งซ่านของจิต และทุปปัญญา ความรู้ผิดจนสำเร็จ กำจัดอุปสรรคทั้งปวงจนหมดสิ้น ก็จะเหลือแต่พละหรือกำลังนั้นเป็นใหญ่ในตน เลื่อนขึ้นเป็นอินทรีย์ เป็นประจำอยู่ในตน เปรียบเสมือนส่วนของร่างกายที่เราใช้ได้เป็นนิจไม่มีขาดตกบกพร่อง สัทธาที่เป็นอินทรีย์แล้วนั้นท่านเรียกว่าสัทธินทรีย์ วิริยะเรียกว่า วิริยินทรีย์ สติเรียกว่าสตินทรีย์ สมาธิ

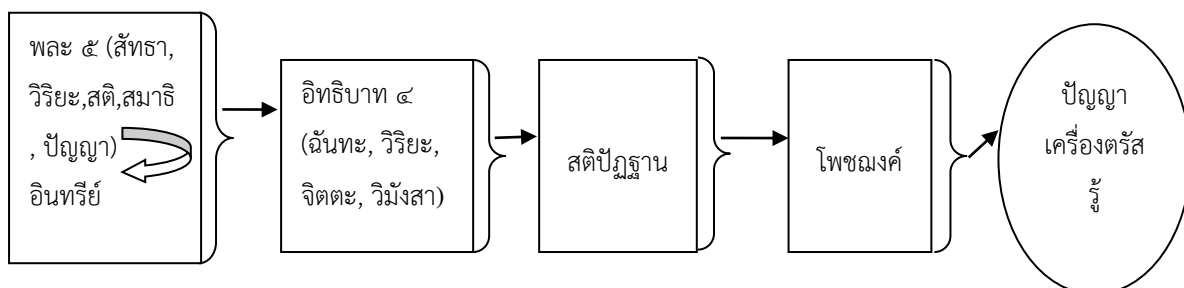
^{๑๒๙} ภาคผนวก 6 หนังสือในหลวงกับประชาชน : 45 ปี สถาบันวิทยุ อ.ส. พระราชวังดุสิต, ธรรมบรรยาย

๑๑ เรื่อง ระหว่างกาลผวนว, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [https://th.wikisource.org/wiki/ธรรมบรรยาย_๑๑_เรื่อง_ระหว่างกาลผวนว/อิทธิบาท_๔_อินทรีย์_๕_พละ_๕, \[๕ กันยายน ๒๕๖๐\].](https://th.wikisource.org/wiki/ธรรมบรรยาย_๑๑_เรื่อง_ระหว่างกาลผวนว/อิทธิบาท_๔_อินทรีย์_๕_พละ_๕, [๕ กันยายน ๒๕๖๐].)

เรียกว่าสมาธิหรือ และปัญญาเรียกว่าปัญญหรือ ผู้ที่มีอินทรีย์ ๕ คือผู้ที่ปฏิบัติธรรมด้วยสัทธาวิริยะสติสมาธิและปัญญาอันแนบเนียนเสมอไป ไม่มีอุปสรรคหรือไม่มีธรรมอันเป็นข้าศึกต่อธรรมเหล่านี้เข้ามารบกวน

ผู้มีอินทรีย์ ๕ เป็นธรรมดาแห่งตนแล้วก็ย่อมจะถึงอิทธิบาทคือ ทางให้ถึงความสำเร็จอิทธิบาทมีอยู่ ๔ ประการคือ ฉันทะความพอใจ วิริยะความกล้าหาญ จิตตะการมุ่งจิตด้วยกำลัง และวิมังสาการพิจารณาเลือกเฟ้นสอบสวนที่จะให้การปฏิบัติธรรมนั้นสำเร็จไปได้ด้วยดี ธรรมเหล่านี้เป็นเครื่องประกอบกัน จะยกเอาธรรมใดขึ้นนำหน้าหรือเป็นประธานก็ได้ ยกตัวอย่างเช่น การเขียนหนังสือ เมื่อเราพอใจในการเขียนหนังสือ ฉันทะก็เกิด มีความบากบั่นไม่ย่อท้อในการเขียนก็เป็นฉันทะมีกำลังใจทั้งหมดอยู่ในการเขียนก็เป็นจิตตะ และใช้ความพิจารณาเลือกเฟ้นเขียนแต่สิ่งที่ควรเขียน ตัดสิ่งที่ไม่ควรออก เว้นในสิ่งที่สำคัญตลอดจนใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมก็เป็นวิมังสา

ดังนั้น เมื่อบุคคลเจริญพละ ๕ จนเป็นอินทรีย์ บุคคลก็จะถึงอิทธิบาท และอิทธิบาทนั้นเป็นทางแห่งความสำเร็จถึงสติปัญฐาน และสติปัญฐานนั้นเมื่อถึงพร้อมมูลแล้วก็จะเลื่อนขึ้นเป็นโพชฌงค์คือ องค์ปัญญาเป็นเครื่องตรัสรู้



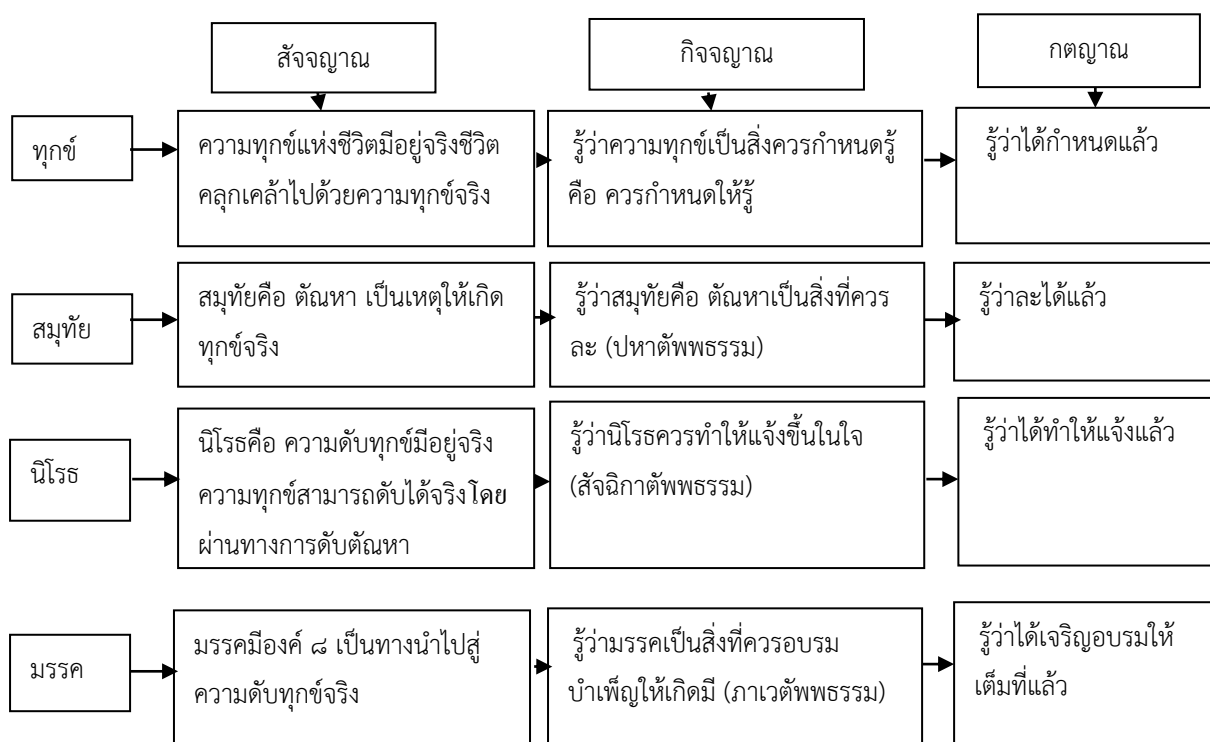
แผนภาพที่ ๒.๙ ความสัมพันธ์ระหว่างพละ ๕ กับอิทธิบาท ๔

จากแผนภาพที่ ๒.๙ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิบาท ๔ และพละ ๕ พบว่า เมื่อบุคคลลงมือปฏิบัติตามหลักพละ ๕ ได้อย่างสมบูรณ์แล้ว บุคคลนั้นก็จะเข้าถึงหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ซึ่งทั้งสองหลักธรรมล้วนเป็นส่วนหนึ่งของโพธิปักขิยธรรม เป็นธรรมแห่งการตรัสรู้ ที่ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติเกิดญาณคือ ความรู้แจ้งเห็นจริง หรือสำเร็จประโยชน์ ตามทรรศนะของพระพุทธศาสนา เรียกว่า ญาณ^{๑๓๐} มีอยู่ ๓ ประการดังนี้

- (๑) สัจญาณคือ ปรีชาหยั่งรู้อริยสัจ ๔
- (๒) กิจญาณคือ ปรีชาหยั่งรู้กิจอันควรทำในอริยสัจ ๔
- (๓) กตญาณคือ ปรีชาหยั่งรู้กิจในอริยสัจ ๔ อันได้กระทำแล้ว

^{๑๓๐} ส.ม. (ไทย) ๑๙/๑๖๗๐/๕๓๐.

ญาณหมายถึง จักขุ ญาณ ปัญญา วิชา แสงสว่าง หรือปรีชาญาณ ซึ่งบังเกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ด้วยผลของการปฏิบัติให้สมบูรณ์ในหลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา จนสภาพจิตของบุคคลมีความตั้งมั่น ไม่หวั่นไหว เป็นสมาธิ สงบ ปราศจากกิเลส เป็นจิตพร้อมที่จะน้อมนำไปเพื่อจะรู้ซึ่งความจริงในอริยสัจ จัดเป็นขั้นปัญญา



แผนภาพที่ ๒.๑๐ แสดงอริยสัจ ๔ กับญาณ ๓^{๑๓๑}

สรุปได้ว่าหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักปฏิบัติที่เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาชีวิตที่เกิดขึ้นเริ่มตั้งแต่ปัญหา (ทุกข์) สาเหตุของปัญหา (สมุทัย) การแก้ปัญห (นิโรธ) และหนทางในการแก้ปัญห (มรรค) โดยความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ นี้ จัดเป็นความรู้ความเข้าใจและการพัฒนาที่ถูกต้อง มีความสอดคล้องกับหลักอริยสัจ ๔ ซึ่งมีความครอบคลุมกับทุกเรื่องราวของชีวิต โดยเมื่อชีวิตได้เข้าสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ แล้ว ก็ได้ชื่อว่า ได้ปฏิบัติตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา อันเป็นหลักการปฏิบัติตามทางสายกลาง ซึ่งเป็นหัวใจในหลักคำสอนของพระพุทธศาสนา

^{๑๓๑} ศิริศักดิ์ นันดี, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๑.

๒.๒.๖ ผลสัมฤทธิ์หรือตัวชี้วัดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔

(ภาวนา ๔)

มนุษย์ทุกคนเมื่อได้ผ่านการลงมือปฏิบัติอิทธิบาท ๔ อย่างสมบูรณ์ ก็มีความสมบูรณ์พร้อมทั้ง ๔ ด้านแบบองค์รวมที่เรียกว่า ภาวนา^{๑๓๒} ซึ่งแปลว่า การเจริญ การทำให้เป็นให้มากขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ประกอบด้วย ๔ ด้านดังนี้

(๑) กายภาวนา แปลว่า การทำกายให้เจริญ หรือพูดอย่างภาษาปัจจุบันคือ การพัฒนากาย ประกอบด้วย ๑) การทำให้ร่างกายเจริญเติบโต แข็งแรง หรือการมีสุขภาพกายที่ดี ๒) การพัฒนาทักษะ การฝึกฝนการใช้ร่างกาย การใช้มือใช้อวัยวะ ให้มีความคล่องแคล่วชำนาญในการที่จะประกอบกรต่าง ๆ ซึ่งมุ่งหมายไปในทางอาชีพ ๓) การพัฒนาอินทรีย์ มี ตา หู จมูก ลิ้น และกาย ที่ใช้สำหรับสัมพันธ์กับโลกภายนอกให้ได้ผลดี ทั้งในแง่การใช้งาน มีความละเอียดคม ละเอียดอ่อน ไว คล่องจัดเจน และในแง่การรู้จักเลือกรับเอาสิ่งที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์เข้ามาให้แก่ชีวิต ป้องกันไม่ให้รับเอาสิ่งที่ไม่ดีหรือเป็นโทษเข้ามา ในทางพระพุทธศาสนาให้ความหมายของการพัฒนากายในแง่ที่ว่ามานี้คือ พัฒนความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ให้เป็นไปในทางที่เกิดประโยชน์แก่ชีวิต โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับวัตถุสิ่งแวดล้อม เริ่มแต่ปัจจัย ๔ จนถึงความสัมพันธ์กับธรรมชาติแวดล้อมโดยทั่วไปให้มีความเกื้อกูลกันระหว่างชีวิตของเรากับธรรมชาติ

(๒) ศิลภาวนา แปลว่า การพัฒนาศีล ศีลเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ในสังคม ในด้านการมีชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ศีลเป็นสภาพหรือคุณสมบัติของตัวบุคคล เป็นเรื่องของการที่บุคคลนั้นมีระเบียบในการดำเนินชีวิตและในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยดี ความมีระเบียบหรือประพฤติตนอยู่ในระเบียบ อย่างนี้เรียกว่า ศีล ส่วนวินัยนั้นเป็นการจัดระเบียบ ทั้งการจัดระเบียบชีวิตของตนเอง และการจัดระเบียบในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนการจัดระบบสังคมทั้งหมด ศีลกับวินัย จึงเป็นของคู่กันคือ วินัยทำให้เกิดศีล ถ้าเรารักษาวินัยเราก็เป็นผู้มีศีล ทางพระตามปกติจะเรียกคนว่าเป็นผู้มีศีล แต่ในภาษาไทยเรานิยมใช้คำว่า มีวินัย วินัยนั้นเนื่องอยู่กับสังคม เพื่อการอยู่ร่วมกันด้วยดีในสังคมซึ่งเป็นเรื่องสมมุติ ศีลคือ การที่คนนั้นเขามีระเบียบชีวิตอย่างนั้น หรือประพฤติตนอยู่ในระเบียบอย่างนั้น เรื่องศีลภาวนา การพัฒนาคนให้มีระเบียบในการดำเนินชีวิต และในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม แยกคร่าว ๆ ได้หลายระดับ ๑) ความมีระเบียบระบบในการเป็นอยู่ในการดำเนินชีวิต โดยที่ไม่ให้มีการเบียดเบียนกันทางชีวิตร่างกาย ทรัพย์สิน คู่ครอง วาจา ตลอดจนไม่เบียดเบียนสิทธิสัมปชัญญะของตนเอง ความหมายขยายออกไปถึงความสุจริต ๒) มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ๓) การฝึกฝนควบคุมตนในทางกายวาจา เพื่อเป็นพื้นฐาน ของการฝึกจิตใจ

^{๑๓๒} ออง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๗๙/๑๒๑.

(๓) จิตภาวนา การพัฒนาจิต หรือการทำจิตให้เจริญงอกงาม แบ่งเป็น ๓ ด้าน คือ ๑) การพัฒนาคุณภาพจิต เริ่มแต่มีคุณธรรมต่าง ๆ ที่ทำให้จิตใจประณีตงดงาม เช่น มีเมตตา กรุณา มีศรัทธา มีความกตัญญู กตเวที เป็นต้น ๒) การพัฒนาสมรรถภาพจิตหรือสมรรถภาพของจิตใจ ซึ่งมีความเข้มแข็งที่จะเอาไปใช้งานได้ดีคือ มีสมาธิ มีสติ มีวิริยะคือ ความเพียรพยายาม ความกล้าสู้ ความเอาใจใส่ รับผิดชอบ ความเข้มแข็ง ความอดทน เป็นต้น ๓) การพัฒนาสุขภาพจิต นอกจากมีคุณธรรม มีคุณภาพ และสมรรถภาพ ต้องมีสุขภาพจิตด้วยคือ จิตใจนั้นมีความสุข เป็นจิตที่มีความเบิกบาน มีปีติ มีความอิ่มใจ มีปราโมทย์ มีความร่าเริงบันเทิงใจ เป็นต้น

(๔) ปัญญาภาวนา การทำปัญญาให้เจริญงอกงามในระดับต่าง ๆ ประกอบด้วย ๑) รับรู้เข้ามาเป็นประสบการณ์ตรงตามสภาพของมัน รับรู้ตามความเป็นจริง ไม่บิดเบือนปรุงแต่งให้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ได้ความรู้ที่ถูกต้อง ๒) การคิดการวินิจฉัยหรือวางแผนต่าง ๆ อย่างถูกต้องตรงตามสภาพโดยบริสุทธิ์ ไม่ตกอยู่ในอำนาจครอบงำของอคติ เป็นปัญญาที่บริสุทธิ์อิสระ ๓) ความสามารถที่จะนำความรู้มาใช้มาจัดแจง จัดทำ ดำเนินการต่าง ๆ ให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จ ปัญญาในระดับของการเอามาใช้คือ ใช้แก้ปัญหา ใช้จัดทำดำเนินการให้สำเร็จผล ความสามารถที่จะสืบค้นเหตุ ปัจจัย และแยกแยะ วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นตัวเอื้ออำนวยในการที่จะแก้ปัญหา และทำกิจการให้สำเร็จผลได้ ๔) ความรู้เท่าทันโลกและชีวิตตามเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับมาช่วยจิตใจ ทำให้จิตใจเป็นอิสระ ไม่หลงวิ่งไปตามอำนาจชักจูงของสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏแก่ตนซึ่งเข้ามากระทบจากโลกภายนอกด้วยความยินดียินร้ายต่าง ๆ แล้วก็เกิดทุกข์กับปัญหาต่าง ๆ มีความยึดติดในสิ่งต่าง ๆ ก่อให้เกิดปัญหาแก่ตนเอง ไม่สามารถจัดการดำเนินการกับสิ่งเหล่านั้นด้วยปัญญาที่แท้จริงเพราะ จะเอาแต่ความปรารถนาของตนเองเป็นหลักหรือเป็นตัวกำหนด ใจที่อยากของเราที่ถูกขัดถูกฝืน เกิดความขัดแย้ง ตัวเราก็เกิดความบีบคั้น เกิดปัญหาเป็นทุกข์ แต่พอมีปัญญารู้ เข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง ก็จะไปถึงขั้นสุดท้ายคือ เป็นปัญญาที่ทำให้จิตใจเป็นอิสระออกมาจากสิ่งต่าง ๆ คือ ไม่ยึดติดถือนั่นในโลกหมายความว่า สิ่งอะไรเข้ามา เราก็รับรู้ตามเป็นจริง ปฏิบัติต่อมันตามเหตุผล ด้วยความรู้เท่าทันต่อเหตุปัจจัย แต่ไม่มีความยึดติดถือนั่นที่จะมาบีบคั้นตัวเองเรียกว่า ไม่ทำให้เกิดทุกข์ โยงมาแต่ขั้นต้นทีเดียวคือ ถ้าคนมีปัญญาดังขั้นทำให้จิตใจเป็นอิสระ การรับรู้ต่าง ๆ ก็บริสุทธิ์ไปด้วย การรับรู้สิ่งที่เข้ามาก็จะตรงตามสภาพที่เป็นจริง" ทั้งหมดนี้เป็นปัญญาในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะเห็นว่าในทางพระพุทธศาสนาต้องมีการพัฒนาปัญญานี้หลายชั้นหลายตอนจนกว่าจะบรรลุจุดหมายสุดท้ายคือ มีปัญญาที่รู้เท่าทันโลกและชีวิต ซึ่งส่งผลให้จิตใจเป็นอิสระ เมื่อปัญญาเจริญอย่างถูกต้องก็จะส่งผลแก่จิตใจ ทำให้จิตใจดีงาม มีความสุข เป็น

อิสระ และเข้าถึงจุดหมายสูงสุดของชีวิต เมื่อใดมีภาวนาครบ ๔ ประการนี้โดยสมบูรณ์ ท่านเรียกว่า เป็นพระอรหันต์คือ บุคคลที่ได้พัฒนาสี่ด้านนี้ครบถ้วนบริบูรณ์"^{๑๓๓}

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ข้อบ่งชี้คุณภาพ
การพัฒนากายอย่างบูรณาการ	กาย (กายภาพ)	การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อกับสิ่งทั้งหลายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ
การพัฒนาศีลอย่างบูรณาการ	ศีล (สังคม)	การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย
การพัฒนาจิตอย่างบูรณาการ	จิต (สมาธิ) ได้แก่ จิตใจและอารมณ์	การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย
การพัฒนาปัญญาอย่างบูรณาการ	ปัญญา	การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ

ตารางที่ ๒.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔

๒.๒.๗ หลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔

หลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ในทรรศนะทางพระพุทธศาสนา ก็คือ หลักธรรมฝ่ายอกุศลทั้งปวง ยกตัวอย่างเช่น

(๑) อกุศลมูล ๓ ประการ^{๑๓๔} อกุศลมูลหมายถึง รากเหง้าของกิเลส หรือต้นตอของความชั่วทุกอย่าง แบ่งออกได้เป็น ๓ ประการได้แก่

(๑.๑) โลภะ ได้แก่ ความอยากในกามคุณที่ทำให้ใจหิวโหย เกิดความอยากมารู้จักพอ

(๑.๒) โทสะ ได้แก่ ความโกรธที่ทำให้ใจเร้าร้อน ทำร้ายตนเอง

(๑.๓) โมหะ ได้แก่ ความหลงผิด ไม่รู้ตามความเป็นจริง

(๒) ตัณหา ๓ อย่าง^{๑๓๕} ตัณหาคือ ความทะยานอยาก สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประการได้แก่

^{๑๓๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติ, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๗๙-๘๑.

^{๑๓๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๑๖๓.

^{๑๓๕} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๑๖๖.

(๒.๑) กามตัณหา หมายถึง ความทะยานอยากในกาม หรือความอยากได้ในกามคุณคือ รูป รส กลิ่น เสียง โผฏฐัพพะ ที่น่าพึงพอใจ น่าใคร่ น่าพอใจ เพื่อสนองความต้องการทางประสาททั้ง ๕

(๒.๒) ภวตัณหา หมายถึง ความทะยานอยากในภพคือ ความต้องการเกิดอีก หรือความอยากในภาวะของตัวตนที่ได้ที่เป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นความใคร่ ความอยากที่ประกอบด้วยภพ

(๒.๓) วิภวตัณหา หมายถึง ความทะยานอยากในปราศจากภพ ความไม่ต้องการเกิดอีก ด้วยความคิดที่ว่า ตายแล้วสูญ หรือความอยากในความพรากพ้นไปแห่งตัวตน จากความเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งตนไม่ปรารถนา อยากทำลาย อยากดับสูญ

(๓) อุปาทาน ๔ อย่าง^{๑๓๖} อุปาทานเป็นหลักธรรมที่คอยขัดขวางมิให้มนุษย์สามารถบรรลุผลแห่งความดีงามได้ เป็นความยึดมั่นด้วยอำนาจแห่งกิเลส แบ่งออกได้เป็น ๔ อย่างได้แก่

(๓.๑) กามุปาทาน ความยึดมั่นในกามคือ รูป เสียง กลิ่น รส โผฏฐัพพะ ที่น่าใคร่ น่าพอใจ

(๓.๒) ทิณูปาทาน ความยึดมั่นในทิณฐิ หรือทฤษฎีคือ ความเห็นลัทธิ หรือหลักคำสอนทั่วไปต่าง ๆ

(๓.๓) สิลัพพตูปาทาน ความยึดมั่นในศีลและพรตคือ ข้อปฏิบัติ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่สักแต่ว่ากระทำสืบต่อกันมาอย่างมกมาย ไม่ได้ประพฤติปฏิบัติตามหลักความสัมพันธ์ของเหตุและผล ด้วยความรู้ความเข้าใจ

(๓.๔) อัตตวาตูปาทาน ความยึดมั่นในวาทะว่าตัวตนคือ ความยึดติดอยู่กับมีตัวตน ที่จะได้ จะเป็น จะมี จะสูญสลาย ถูกบีบคั้นทำลายหรือเป็นเจ้าของ เป็นนายบังคับบัญชาสิ่งต่าง ๆ ได้ ไม่มองเห็นสภาวะของสิ่งทั้งปวงอันรวมทั้งตัวตนว่าเป็นแต่เพียงสิ่งที่ประชุมประกอบกันเข้า เป็นไปตามเหตุปัจจัยทั้งหลายที่มาสัมพันธ์กันล้วน ๆ

(๔) นิ वर्ณ ๕ อย่าง^{๑๓๗} นิ वर्ณ หมายถึง สิ่งทีขวางกันจิตทำให้สมาธิไม่อาจเกิดขึ้นได้ มี ๕ อย่างคือ

(๔.๑) กามฉันทะ คือ ความยินดี พอใจ เพลิดเพลินในกามคุณอารมณ์ ได้แก่ ความยินดีพอใจในรูป เสียง กลิ่น รส โผฏฐัพพะหรือสิ่งสัมผัสทางกายอันน่ายินดี น่ารักใคร่พอใจ รวมทั้งความคิดอันเกี่ยวเนื่องด้วยรูป เสียง กลิ่น รส โผฏฐัพพะนั้น

(๔.๒) พยาบาท คือ ความโกรธ ความพยาบาท ความไม่พอใจ ขัดเคืองใจ

(๔.๓) ถีนมิทธะ แยกเป็นถีนะ คือ ความหดหู่ท้อถอย และมิทธะ คือ ความง่วงเหงาหาวนอน ถีนะและมิทธะนั้นมีอาการแสดงออกที่คล้ายกันมาก คือทำให้เกิดอาการเซื่องซึมเหมือนกัน

^{๑๓๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๖๒/๒๔๒.

^{๑๓๗} อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๕๑/๕๖-๕๗.

แต่มีสาเหตุที่ต่างกันคือ ถิ่นะเป็นกิเลสชนิดหนึ่ง เกิดจากการปรุงแต่งของจิต ทำให้เกิดความย่อท้อ เบื่อหน่าย ไม่มีกำลังที่จะทำความเพียรต่อไป ส่วนมิทธะนั้นเกิดจากความเมื่อยล้าอ่อนเพลียของร่างกาย หรือจิตใจเนื่องจากตรากตรำมามาก หรือขาดการพักผ่อนที่เพียงพอ หรือการรับประทานอาหารที่มากเกินไปมิทธะนี้ไม่จัดเป็นกิเลส

(๔.๔) อุทธัจจกุกกุจจะ แยกเป็นอุทธัจจะคือความฟุ้งซ่านของจิต และกุกกุจจะคือ ความรำคาญใจ อุทธัจจะนั้นคือการที่จิตไม่สามารถยึดอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้เป็นเวลานาน จึงเกิดอาการฟุ้งซ่าน เลื่อนลอยไปเรื่องนั้นที่เรื่องนี้ที่ส่วนกุกกุจจะนั้นเกิดจากความกังวลใจ หรือไม่สบายใจถึงอกุศลที่ได้ทำไปแล้วในอดีต ว่าไม่น่าทำไปอย่างนั้นเลย หรือบุญกุศลต่าง ๆ ที่ควรทำแต่ยังไม่ได้ทำ ว่าน่าจะได้ทำอย่างนั้นอย่างนี้

(๔.๕) วิจิกิฉา คือ ความลังเลสงสัย ไม่แน่ใจ หรือไม่ปักใจเชื่อว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด หรือควรทำแบบไหนดี จิตจึงไม่อาจมุ่งมั่นในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่งได้อย่างเต็มที่ สมาธิจึงไม่เกิดขึ้น

(๕) อกุศลกรรมบถ ๑๐^{๑๓๘} หมายถึง ทางแห่งอกุศลกรรม ทางทำความชั่ว กรรมชั่วอันเป็นทางนำไปสู่ความเสื่อมความทุกข์ หรือทุกข์ ประกอบด้วย

(๕.๑) กายกรรม ๓ เป็นการกระทำทางกาย ประกอบด้วย

(๕.๑.๑) ปาณาติบาต การทำลายชีวิตมนุษย์และสัตว์อื่น

(๕.๑.๒) อทินนาทาน การขโมย ลักทรัพย์ ในสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้

(๕.๑.๓) กาเมสุมิฉฉา การมกมากในกามและประพฤติผิดในกาม

(๕.๒) วจีกรรม ๔ เป็นการกระทำทางวาจา

(๕.๒.๑) มุสาวาท การพูดเท็จ

(๕.๒.๒) ปิสฺสวาทา การพูดส่อเสียด

(๕.๒.๓) ผรุสวาทา การพูดคำหยาบ

(๕.๒.๔) สัมผัสฺปาลาปะ การพูดเพ้อเจ้อเหลวไหล

(๕.๓) มโนกรรม ๓ เป็นการกระทำทางใจ

(๕.๓.๑) อภิชฌา พังเล็งอยากได้ของเขา

(๕.๓.๒) พยาบาท คิดร้ายผู้อื่น

(๕.๓.๓) มิจฉาทิฎฐิ เห็นผิดจากคลองธรรม

จากตัวอย่างหลักกรรมที่เป็นอกุศลธรรมคือ อารมณ์ หรือความรู้สึกที่มีความพอใจหรือไม่พอใจ หรือมีความยินดี และยินร้าย เกิดอย่างไรคือ เกิดได้ด้วยการรับรู้ทาง ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ ที่คอยคิดนึกในทางไม่ดี เมื่อ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ ได้สัมผัสรับรู้ รูป เสียง กลิ่น รส

^{๑๓๘} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕๙/๒๘๔.

สัมผัสเย็นหรือร้อน อ่อนหรือแข็ง หรือใจที่คิดนึกแล้ว ก็จะเกิดความรู้สึกขึ้นมาคือ ความพอใจหรือไม่พอใจ หรือความยินดี ยินร้าย นี่คือลักษณะของจิตที่เป็น อกุศลธรรม ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการประพฤติปฏิบัติธรรม ทำให้บุคคลต้องทนทุกข์อยู่ร่ำไป ดังนั้น หากบุคคลต้องการพบความสุขที่แท้จริง พึงควรปฏิบัติตามหลักอริยบท ๔ ให้ครบถ้วนบริบูรณ์ เพื่อการพัฒนาจิตใจให้เจริญ และมีความจำเป็นต้องละเว้นหลักอกุศลกรรมเหล่านี้ เมื่อสามารถประพฤติปฏิบัติได้ การพัฒนา ก็จะได้ผลเร็วและมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๘ หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอริยบท ๔

หลักธรรมที่ส่งเสริมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอริยบท ๔ ซึ่งในทศรณะทางพระพุทธศาสนา ก็คือ หลักธรรมฝ่ายที่เป็นกุศลทั้งปวง ยกตัวอย่างเช่น

(๑) สติสัมปชัญญะ^{๑๓๙} หมายถึง ความระลึกได้ และการรู้สึกตัวอยู่เสมอ ทั้งในขณะคิดขณะพูด และในขณะกระทำสิ่งใด ๆ ด้วยความระลึกในขณะนั้นว่า สิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ โดยมีให้ความคิด และการกระทำมาอยู่ภายใต้ความประมาท ประกอบด้วย

๑.๑) สติ หมายถึง ความระลึกหรือนึกคิดในกิริยาหรือสิ่งที่ตนกระทำอยู่

๑.๒) สัมปชัญญะ หมายถึง ความรู้ตัวหรือรู้ในกิริยา รู้ในการกระทำของตนทั้งที่เกิดขึ้นแล้ว กำลังเกิดขึ้น และที่กำลังเกิดในอนาคต

(๒) ธรรมอันทำให้งาม ๒ อย่าง^{๑๔๐} ธรรมอันทำให้บุคคลมีความสง่างาม ประกอบด้วย

๒.๑) ขันติ ความอดทน ได้แก่ ความอดทนต่อความยากลำบากในการดำเนินชีวิต ความอดทนต่อทุกขเวทนา ความอดทนต่อความเจ็บใจ และความอดทนต่อกิเลสตัณหาในการปฏิบัติธรรม

๒.๒) โสรัจจะ ความสงบเสงี่ยม ได้แก่ ความสงบเสงี่ยมทางกาย วาจา และใจ

(๓) สุจจริต ๓ อย่าง^{๑๔๑} เป็นหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อความประพฤติดี ปฏิบัติชอบ ประกอบด้วย

๓.๑) กายสุจจริต ความประพฤติชอบด้วยกาย มี ๓ อย่างคือ การงดเว้นและประพฤติตรงกันข้ามกับ ปาณาติบาต อทินนาทานและกาเมสุมิฉฉาจาร

๓.๒) วจีสุจจริต ความประพฤติชอบด้วยวาจา มี ๔ อย่างคือ งดเว้นและประพฤติตรงกันข้ามกับมุสาวาท ปิสุณวาจา ผรุสวาจา และสัมผัปปลาปะ

^{๑๓๙} ม.อ. (ไทย). ๑๔/๑๒๓/๒๑๖-๒๒๓.

^{๑๔๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๘. (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๔.

^{๑๔๑} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๒๗.

๓.๓) มโนสุจริต ความประพฤติชอบด้วยใจ มี ๓ อย่างคือ อนภิชฌา อพยาบาท และ สัมมาทิฐิ

(๔) สังคหัตถ์ ๔ สังคหะ หมายถึง วิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นที่ยังไม่เคยรักใคร่ นับถือ หรือที่รักใคร่นับถืออยู่แล้วให้สนิทแนบยิ่งขึ้น^{๑๔๒} มี ๔ ประการ คือ

๔.๑) ทาน คือการให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๔.๒) ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ คือ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดต็มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือตลอดถึงคำ แสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๔.๓) อัถลจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญ สาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔.๔) สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชน ทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

(๕) พรหมวิหาร ๔ พรหมวิหารธรรม หมายถึง บุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์ เท่านั้น^{๑๔๓} มี ๔ ประการ คือ

๕.๑) เมตตา ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ดูได้จากสี หน้าที่บ่งบอก คือ ยิ้มแย้มแจ่มใสและดูจากการกระทำที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นมีดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

๕.๒) กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้คนอื่นพ้นทุกข์ หวังให้ผู้อื่นเป็นสุข

๕.๓) มุทิตา ความมีจิตพลอยยินดีในลาภยศสรรเสริญสุขของคนอื่นโดยไม่ต้องฝืนใจ

๕.๔) อุเบกขา ความวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ ไม่ทับถมซ้ำเติมและเมื่อ ผู้อื่นผิดพลาดหรือได้รับความวิบัติ ไม่แสดงอาการสมน้ำหน้าเมื่อเขาพลาด เป็นต้น

(๖) ศรัทธา ๔ ประการ^{๑๔๔} ศรัทธาหมายถึง ความเชื่อ เป็นความเชื่อที่ประกอบด้วย เหตุผล มี ๔ อย่างคือ

๖.๑) กัมมสัทธา เชื่อกรรม เชื่อกฎแห่งกรรม เชื่อว่ากรรมมีจริงคือ เชื่อว่าเมื่อทำอะไรโดย มีเจตนาคือ จงใจทำทั้งที่รู้ ย่อมเป็นกรรมคือ เป็นความชั่วความดีมีขึ้นในตน เป็นเหตุปัจจัย

^{๑๔๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๗๑.

^{๑๔๓} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๘-๙.

^{๑๔๔} อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๔/๓.

๖.๒) วิปากสัทธา เชื่อในวิบากและผลของกรรม เชื่อว่าทำกรรมดีแล้วย่อมได้รับผลดี ทำกรรมชั่วย่อมได้รับผลแห่งกรรมชั่วนั้นอย่างแน่นอน

๖.๓) กัมมัสสกตาสัทธา เชื่อในกรรมเป็นของเฉพาะบุคคล แต่ละคนมีกรรมเป็นของตน

๖.๔) ตถาคตโพธิสัทธา เชื่อมั่นในองค์พระตถาคตว่า ทรงเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าโดยปราศจากความสงสัยใด ๆ ทั้งสิ้น ปักใจเชื่อว่าพระพุทธร่องค์ทรงคุณสมบูรณ์พร้อมทั้ง ๙ ประการ

(๗) วุฒิชธรรม ๔ อย่าง^{๑๔๕} ธรรมเป็นเครื่องเจริญ เป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญอกงาม ประกอบด้วย

๗.๑) สัมปรีสังเสวะ คือ การได้คบหาสัตบุรุษ เสวนากับท่านผู้รู้ผู้ทรงคุณ

๗.๒) สัทธัมมัสสวนะ คือ การได้ฟังสัทธรรม เอาใจใส่เล่าเรียน หาความรู้จริง

๗.๓) โยนิโสมนสิการ คือ การทำในใจโดยแยบคาย คิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี

๗.๔) ธัมมานุวัตรปฏิบัติ คือ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องตามหลัก คือ ให้สอดคล้องพอดี ตามขอบเขตความหมาย และวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับข้อธรรมอื่น ๆ นำสิ่งที่ได้เล่าเรียนและตริตrongเห็นแล้วไปใช้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลัก ตามความมุ่งหมายของสิ่งนั้น ๆ

(๘) ปธาน ๔ อย่าง^{๑๔๖} ซึ่งหมายถึง ความพยายามที่ถูกต้องหรือการทำ ความบากบั่นที่เป็นประโยชน์ เป็นการปฏิบัติในขั้นของจิตใจ เมื่อบุคคลใดต้องการปฏิบัติกันอย่างจริงจัง ก็ต้องปฏิบัติในทางที่ถูกต้องด้วย ถ้าปฏิบัติผิดก็เหนื่อยเปล่า ประกอบด้วย

๘.๑) สังวรปธาน หมายถึง การระงับอกุศลคือ กิเลสที่ยังไม่เกิดขึ้น การระงับนั้นหลักใหญ่ก็คือ อินทรีย์สังวร

๘.๒) ปหานปธาน หมายถึง ความเพียรพยายามที่ละบาปและอกุศล ซึ่งมีอยู่แล้วภายในจิตใจโดยอาศัยการพิจารณาเห็นโทษของบาป

๘.๓) ภาวนापธาน หมายถึง ความเพียรพยายามที่จะกระทำให้อกุศลเกิดได้แก่ ความดีทั้งหลายที่ไม่เกิดให้เกิดขึ้น โดยไม่จำเป็นว่ากุศลความดีเหล่านั้นจะมากหรือน้อยก็ตาม

๘.๔) อนุรักษนาปธาน หมายถึง การพยายามรักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อมไป ที่เกิดขึ้นแล้วให้ตั้งมั่นและให้เจริญยิ่งขึ้น พยายามที่จะรักษาไว้ โดยมีการกระทำสืบกันไป

สรุปได้ว่าการทำดีนั้น ผลแห่งกรรมดีจะตกแก่ตน แก่ผู้อื่น หรือแก่สังคมก็ได้ ตามหลักทางพระพุทธศาสนานั้น ถือว่าใจเป็นใหญ่ที่สุด ใจเป็นสิ่งที่จะบังคับกายและวาจาให้กระทำหรือไม่กระทำการใด ๆ ได้ ใจจึงเป็นตัวควบคุมให้คนประกอบกิจที่เป็นกุศลได้ จากตัวอย่างหลักธรรมฝ่าย

^{๑๔๕} วจ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๔๘/๓๓๒.

^{๑๔๖} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๓๘/๑๘๑.

กุศลที่ได้ยกมาเป็นตัวอย่าง หากบุคคลได้น้อมนำมาประพฤติปฏิบัติ ก็จะส่งผลในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ประสบผลความสำเร็จตามแนวทางพระพุทธศาสนาได้ในที่สุด

๒.๒.๙ สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักการพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงใช้การปกครองแบบธรรมาธิปไตยแบ่งได้เป็น ๓ ระยะเวลาคือ ระยะเวลาแรกพระองค์ทรงปกครองแบบเอกราธิปไตย โดยพระองค์ทรงเป็นใหญ่แต่ผู้เดียว ระยะเวลาที่สองทรงปกครองแบบคณาธิปไตย มีการมอบอำนาจให้แก่สาวก ซึ่งเห็นได้จากการอุปสมบทแบบติสรณสัมปทา ระยะเวลาที่สามทรงปกครองแบบประชาธิปไตย เมื่อพระพุทธศาสนาเจริญมากขึ้น มีผู้เข้ามาขอบวชมากขึ้น พระองค์จึงอนุญาตให้มีการจัดบวชแบบญัตติ จตุกรรมวาจา โดยให้สงฆ์เป็นใหญ่ในการอุปสมบท แต่ต้องการเสนอญัตติขึ้นมาก่อน และมีการกำหนดคุณสมบัติผู้บวชไว้ชัดเจน

พระพุทธเจ้าทรงประทานหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในรูปแบบของแต่ละฝ่ายต้องทำหน้าที่ต่อกันด้วยความเอื้อเฟื้อ ระหว่างพระอุปัชฌาย์และอันเตวาสิก ให้แต่ละฝ่ายมีคุณธรรมในการปฏิบัติดีปฏิบัติชอบต่อกัน พระองค์ได้กำหนดระเบียบและหน้าที่ของพระสงฆ์ เพื่อความรับผิดชอบต่อกิจกรรมต่าง ๆ และเมื่อพระพุทธศาสนาเจริญรุ่งเรืองและขยายตัวอย่างรวดเร็ว พระองค์จึงได้แต่งตั้งยกย่องพุทธบริษัทผู้มีความชำนาญในกิจการมสังฆกรรมในแต่ละฝ่ายให้เป็นเอตทัคคะ ในการช่วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวงคณะสงฆ์และเผยแผ่พระศาสนา

หลักการทางพระพุทธศาสนา ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย บทบาทของพระพุทธเจ้า กระบวนการ รูปแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งถือว่าเป็นหลักการของการปฏิบัติธรรมที่สมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทสมาธิ ปธานสังขาร วิริยสมาธิปธานสังขาร จิตตสมาธิปธานสังขาร และวิมังสาสมาธิปธานสังขาร มีความสัมพันธ์กับหลักผล ๕ ในการปฏิบัติเพื่อการบรรลุธรรมตามหลักของอริยสัจ ๔ และหลักอิทธิบาทสามารถตรวจสอบโดยการวัดผลเป็นระยะ ๆ โดยผลสัมฤทธิ์หรือตัวชี้วัดคือ ภาวนา ๔ ซึ่งเป็นหลักในการพัฒนา ฝึกฝน ประกอบด้วย (๑) ภาวนากาย คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดีและปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ (๒) สีสภาวนาคือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย (๓) จิตตภาวนาคือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย และ (๔) ปัญญาภาวนาคือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้ เป็นการสร้างมุมมองที่เป็นค่านิยมให้แก่สังคมแนวใหม่ ซึ่งจะทำให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและมีสัดส่วนที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ นอกจากนี้

หลักธรรมที่สามารถ เป็นเครื่องส่งเสริมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย สติสัมปชัญญะ ธรรมอันทำให้งาม สุจริต ๓ ศรัทธา ๔ และวุฒิธรรม ๔ เป็นต้น ส่วนหลักธรรมที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย อกุศลมูล ๓ ตัณหา ๓ อุปาทาน ๔ นิเวรณ ๕ และ อกุศลกรรมบถ ๑๐ เป็นต้น

บทที่ ๓

แนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

เนื้อหาในบทนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลทั้งสองแห่ง ซึ่งประกอบด้วยประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ธุรกิจ เป้าหมายองค์กร พื้นที่และสาขาที่เปิดให้บริการ ตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละแผนก จากนั้นก็ทำการศึกษาแนวคิดหลักปฏิบัติ และปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยผู้วิจัยพิจารณาเนื้อหาสาระที่มีความเกี่ยวข้องกันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากแนวคิดและหลักปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและหลักธรรมทางพุทธศาสนา ที่พบในข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลทั้งสองแห่งในประเด็นหลัก ซึ่งเป็นกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ทางโรงพยาบาลแต่ละแห่งได้ปฏิบัติ

๓.๑ แนวคิดและหลักปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง

ในการศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลสวนปรุง ดังนี้

๓.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลสวนปรุง

ในการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลสวนปรุง อันดับแรกผู้วิจัยได้ศึกษาประวัติความเป็นมาของโรงพยาบาลสวนปรุง ดังนี้

๓.๑.๑.๑ ประวัติความเป็นมาของโรงพยาบาลสวนปรุง*

โรงพยาบาลแห่งนี้ เดิมชื่อ “โรงพยาบาลโรคจิต ภาคเหนือ” ตั้งอยู่ที่ตำบลนาแก้วและตำบลหนองยาง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง เป็นโรงพยาบาลโรคจิตแห่งที่ ๓ ของประเทศไทย เริ่มทำการก่อสร้างเมื่อเดือนมีนาคม ๒๕๓๙ เปิดรับผู้ป่วยครั้งแรกเมื่อวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๔๑

* โรงพยาบาลสวนปรุง, ประวัติการก่อตั้ง โรงพยาบาลสวนปรุง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://110.164.161.16/hospital_garden/history.php, [๑๒ กันยายน ๒๕๖๑].

เป็นโรงพยาบาลขนาด ๓๕๐ เตียง ให้บริการตรวจรักษาผู้ป่วยทางจิตเวชแก่ประชาชนในเขตภาคเหนือ คือ เชียงใหม่, เชียงราย, แพร่, น่าน, ลำพูน, ลำปาง, สุโขทัย, แม่ฮ่องสอน, ตาก, พิชญ์โลก, เพชรบูรณ์, พิจิตร, กำแพงเพชรและอุตรดิตถ์ โดยมีนายแพทย์อารี แสงสว่างวัฒนะ เป็นแพทย์ผู้อำนวยการคนแรก ต่อมาปี พ.ศ.๒๔๘๙ ได้มีการดำเนินการขอย้ายโรงพยาบาลจากจังหวัดลำปางมาอยู่เชียงใหม่ โดยนายแพทย์ฝน แสงสิงแก้ว หัวหน้ากองโรงพยาบาลโรคจิต (ตำแหน่งในขณะนั้น) เป็นผู้ดำเนินการขออนุมัติย้ายโรงพยาบาลต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขโดยให้เหตุผลในการขอย้ายว่า (๑) โรงพยาบาลตั้งอยู่ห่างไกลจากชุมชน การคมนาคมไม่สะดวก ไม่ปลอดภัย การติดต่อระหว่างโรงพยาบาลกับจังหวัดลำปาง ไม่มีไฟฟ้าใช้ การซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคต่าง ๆ หรืออาหารสดลำบากมาก (๒) บริเวณที่ตั้งโรงพยาบาลเป็นทุ่งนา มีพื้นที่ต่ำ เมื่อถึงหน้าฝนน้ำจะท่วมเรือนผู้ป่วยทุกปี เมื่อน้ำลดก็ไม่สามารถจะทำกิจกรรมอื่นได้ เพราะต้องซ่อมแซมสถานที่ ทำให้โรงพยาบาลไม่สามารถให้บริการการรักษาพยาบาลผู้ป่วยได้สะดวกและปลอดภัย (๓) ขาดแคลนบุคลากรที่จะมาทำงานเนื่องจากความลำบากที่กล่าวมาแล้ว (๔) การย้ายมาเชียงใหม่ เพราะเห็นเป็นเรื่องที่เหมาะสมที่ดินอุดมสมบูรณ์ สภาพอากาศดีสามารถหาทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้ ในที่สุดคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติให้ย้ายโรงพยาบาลมาตั้งอยู่ที่ ๑๓๑ ถ.ช่างหล่อ ต.หายยา อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ชื่อ “โรงพยาบาลโรคจิตภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่” พ.ศ.๒๔๙๐ ดำเนินการย้ายผู้ป่วยและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลจากจังหวัดลำปางมาจังหวัดเชียงใหม่ ได้เปิดให้บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วย เมื่อวันที่ ๑ กันยายน ๒๔๙๐ พ.ศ.๒๔๙๗ ได้เปลี่ยนชื่อ “โรงพยาบาลโรคจิตภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่” เป็น “โรงพยาบาลสวนปรุง” (GARDEN OF LIVING) ทั้งนี้เพื่อเป็นการปลดเปลื้องอุปาทานต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความหวาดกลัวในคำว่า “โรคจิต” เพราะผู้ป่วยที่ได้รับการรักษาเกรงว่าตนจะถูกสังคมรังเกียจ ซึ่งคำว่า “สวนปรุง” มีความหมายว่า เป็นสถานที่ปรุงแต่งของจิตใจของบุคคลที่เป็นทุกข์ให้มีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น และสามารถกลับสู่สังคมได้อย่างปกติ

ผลงานรับรางวัลโรงพยาบาลสวนปรุงปี ๒๕๔๐ – ๒๕๕๔ ประกอบด้วย

(๑) ปี ๒๕๔๐ โรงพยาบาลสวนปรุงได้รับคัดเลือกให้เป็น สถานบริการสาธารณสุขดีเด่น ในโครงการพัฒนาระบบบริการด้านหน้า ประจำปี ๒๕๔๐ จากกระทรวงสาธารณสุข

(๒) ปี ๒๕๔๓ ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO 9002

(๓) ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๔๔ ผ่านการรับรองระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล ISO 9001:2000

(๔) ๑๒ กันยายน ๒๕๔๕ เป็นโรงพยาบาลแห่งแรกของกรมสุขภาพจิต ผ่านการรับรองมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

(๕) ๑๖ ธันวาคม ๒๕๔๖ ผ่านการรับรองมาตรฐานการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล หรือ HA. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

(๖) ๑๖ มีนาคม ๒๕๔๗ เข้ารับประทานประกาศนียบัตรรับรองกระบวนการคุณภาพโรงพยาบาล (HA.) จากพระเจ้าวรวงศ์เธอพระองค์เจ้าโสมสวลีพระวรราชทินนิตตามาตุ ในการประชุมวิชาการประจำปี National Forum on Quality Improvement & Hospital Accreditation ครั้งที่ ๕ โดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)

(๗) ๑๔ มีนาคม ๒๕๔๙ เข้ารับประทานเกียรติบัตรผ่านการรับรองการเป็นโรงพยาบาลสร้างเสริมสุขภาพ (Health Promoting Hospital) หรือ H.P.H. (เป็นโรงพยาบาลจิตเวชแห่งแรกของกรมสุขภาพจิต) จากพระเจ้าวรวงศ์เธอพระองค์เจ้าโสมสวลีพระวรราชทินนิตตามาตุ โดยสถาบันพัฒนาและการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ณ ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี

(๘) ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๐ เข้ารับประทานเกียรติบัตร รับรองกระบวนการคุณภาพ Re-Accreditation ครั้งที่ ๑ จากพระเจ้าวรวงศ์เธอพระองค์เจ้าโสมสวลีพระวรราชทินนิตตามาตุ โดย สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ณ ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี

(๙) ๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๐ รับประกาศเกียรติคุณบุคคลและองค์กรที่มีผลงานในระดับดีเด่น ประเภทองค์กรด้านการป้องกันยาเสพติด เนื่องในวันต่อต้านยาเสพติด ประจำปี ๒๕๕๑ ในงาน “มหกรรมรวมพลังประชาไท ร่วมแรงแข็ง ร่วมใจ ต้านภัยยาเสพติด ภาคเหนือตอนบน” โดยมีนายสมพงษ์ อมรวิวัฒน์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม เป็นประธานในพิธี จัดโดยสำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.) ภาค ๕ และมูลนิธิป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

(๑๐) ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๓ โรงพยาบาลสวนปรุงรับโล่รางวัลหน่วยงานที่ดีด้านการจัดการความรู้ (Best Practice) ในหัวข้อเรื่องการสนับสนุน/ผลักดันความสำเร็จตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ของกรมสุขภาพจิต ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมและพัฒนาภาคีเครือข่าย ทั้งในและนอกระบบสาธารณสุข ในการดำเนินงานสุขภาพจิต ในงานตลาดนัดความรู้สุขภาพจิตดี ครั้งที่ ๕ ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมแอมบาสเดอร์ กรุงเทพฯ ในวันที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๓ โดยนายแพทย์ชาติรี บานชื่น อธิบดีกรมสุขภาพจิต

(๑๑) ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๓ รับรางวัลชมเชยประเภทรายกระบวนการงาน เรื่อง การรับส่งต่อผู้ป่วยจากโรงพยาบาลเครือข่าย จากหน่วยงานสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในงานพิธีมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนและรางวัลมาตรฐานศูนย์บริการร่วม/เคาน์เตอร์บริการประชาชน ประจำปี ๒๕๕๓ จากนายกรัฐมนตรี (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ)

(๑๒) ๑๕-๑๘ มีนาคม ๒๕๕๔ เข้ารับประกาศนียบัตรรับรองกระบวนการคุณภาพโรงพยาบาลและโรงพยาบาลสร้างเสริมสุขภาพ (HA.) มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วย การเสริมสร้างสุขภาพและการบริหารองค์กรจากหน่วยงาน สถาบันพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

(๑๓) ๗ กันยายน ๒๕๕๔ นายแพทย์สุวัฒน์ มหัตนิรันดร์กุล ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง เข้ารับรางวัลชนะเลิศ การประกวดผลงานดีเด่น ด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมกระทรวงสาธารณสุข จากพระเจ้าวรวงศ์เธอพระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ ในการประชุมสัมมนาพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมกระทรวงสาธารณสุข ประจำปี ๒๕๕๔ ครั้งที่ ๖ จัดโดยคณะกรรมการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมกระทรวงสาธารณสุข ณ โรงแรมปรีซ์พาลเลซ มหานคร กทม.

(๑๔) ๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๔ ดร.วนิดา พุ่มไพศาลชัย หัวหน้ากลุ่มงานเภสัชกรรม, นางสาววรรณิ ริมวิทยากร พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษและคณะ เป็นตัวแทนผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุงเข้ารับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ประเภทชมเชย รายการบรรณานุกรม เรื่อง การให้ยาต้านประทุกันแก่ผู้ป่วยจิตเวช ในงานพิธีมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนและรางวัลมาตรฐานศูนย์บริการร่วม/เคาน์เตอร์บริการประชาชน ประจำปี ๒๕๕๔ จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ณ ห้องประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ

จากรางวัลที่ได้รับที่ผ่านมา ล้วนเป็นประจักษ์พยานในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่มาตรฐานการบริหารองค์กรจากหน่วยงานราชการส่วนกลางได้กำหนด ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้การทำงานขององค์กรเป็นไปด้วยความต่อเนื่องและทุ่มเทในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชน สังคม และประเทศชาติ สิ่งเหล่านี้ล้วนเกิดจากวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลขององค์กร พันธกิจที่ชัดเจน แผนยุทธศาสตร์ที่มีพัฒนาการอย่างไม่หยุดยั้ง และเป้าหมายองค์กรที่แน่วแน่ในการบริหารจัดการนั่นเอง

๓.๑.๑.๒ วิสัยทัศน์ (Vision)

ภายในปี ๒๕๖๕ โรงพยาบาลสวนปรุงจะเป็นเลิศด้านการแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์ระดับประเทศ และเป็นหลักในการพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิตและจิตเวช ในเขตสุขภาพที่ ๑ และ ๒ เพื่อประชาชนสุขภาพจิตดี^๒

๓.๑.๑.๓ พันธกิจ (Mission)

(๑) บำบัดโรค Alcohol Use Disorders (AUD) ด้วยเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญพิเศษระดับประเทศ

(๒) วิจัยพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยีสุขภาพจิตและจิตเวช โดยมุ่งเน้นเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตในพื้นที่และสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์ของไทย

(๓) บำบัดรักษาผู้ป่วยจิตเวช ยุ่งยาก ซ้ำซ้อน รุนแรงที่เกินขีดความสามารถของการดูแลระดับตติยภูมิในเขตสุขภาพที่ ๑ และ ๒

^๒ โรงพยาบาลสวนปรุง, วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โรงพยาบาลสวนปรุง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.suanprung.go.th/index2559/p_vision.php, [๑๐ กันยายน ๒๕๖๑].

(๔) สนับสนุนวิชาการและข้อมูลสารสนเทศสุขภาพจิต โดยพัฒนาฐานข้อมูลและศูนย์ฝึกอบรมที่ทันสมัย

(๕) สนับสนุนเสริมพลังและกำกับดูแลคุณภาพมาตรฐานการบริการด้านสุขภาพจิตของสถานบริการ เพื่อแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตในเขตสุขภาพที่ ๑ และ ๒^๓

๓.๑.๑.๔ กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ได้แก่ พัฒนาประสิทธิภาพระบบการดูแลผู้ป่วย Alcohol Use Disorder และผู้ป่วยจิตเวชที่ยุ่งยาก ซับซ้อน โดยมีกลยุทธ์ (๑) ปรับปรุงระบบ Excellence medical service ในผู้ป่วย AUD (๒) ปรับปรุงระบบบริการ Super specialist service ในการดูแลผู้ป่วยเป็นโรคจิตเวชรุนแรงยุ่งยากซับซ้อนระดับ supra tertiary

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ได้แก่ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีป้องกันแก้ไขปัญหาสุขภาพจิต โดยมีกลยุทธ์ (๑) ปรับปรุงระบบวิจัยและพัฒนา (๒) พัฒนาแนวทางการเผยแพร่และตีพิมพ์ผลงานวิจัย (๓) พัฒนาระบบ E-Library เกี่ยวกับ AUD ให้ได้มาตรฐานตามระดับความน่าเชื่อถือของหลักฐานทางวิชาการและเชื่อมโยงเครือข่ายระดับชาติ (๔) แสวงหาแหล่งทุนวิจัยทั้งในและต่างประเทศ (๕) สร้างเครือข่ายนักวิจัย AUD

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ได้แก่ พัฒนาหลักสูตรและฝึกอบรมการแก้ไขปัญหา Alcohol Use Disorder และสุขภาพจิตทั่วไป โดยมีกลยุทธ์ (๑) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมด้านโรค AUD สุขภาพจิตและจิตเวชทั่วไป (๒) การบริหารจัดการหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ (๓) พัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์และการตลาดด้านการฝึกอบรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ได้แก่ พัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์และการจัดการบริการสุขภาพจิต ในเขตสุขภาพที่ ๑ และ ๒ โดยมีกลยุทธ์ (๑) พัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศของผู้มีปัญหาสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์และ AUD (๒) พัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศสุขภาพจิตและจิตเวช สนับสนุนการบริการของ AHB ๑, ๒ (๓) ปรับปรุงฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศด้านการบริการของโรงพยาบาลสวนปรุง (๔) พัฒนาช่องทางและวิธีการถ่ายทอดสื่อสารข้อมูลสารสนเทศจากระบบไปยังผู้ใช้

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ เสริมพลังและกำกับติดตามการบริการสุขภาพจิตของเครือข่ายสาธารณสุข โดยกลยุทธ์ (๑) พัฒนามาตรฐานการบริการที่สอดคล้องกับบริบท AHB ๑, ๒ (๒) สนับสนุน นิเทศ coach ให้เครือข่ายบริการอย่างมีคุณภาพ (๓) สร้างการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วางแผนแก้ไขปัญหาในพื้นที่

^๓ เรื่องเดียวกัน.

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ พัฒนาสมรรถนะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้สามารถอ้างอิงได้ในระดับประเทศ โดยมีกลยุทธ์ (๑) พัฒนาศักยภาพบุคคลด้าน AUD ให้มีประสิทธิภาพ (๒) ปรับปรุงระบบบริหารจัดการความรู้ (๓) พัฒนาศักยภาพบุคคลด้านการแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ ผลักดันให้การแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์เป็นนโยบายระดับชาติ โดยมีกลยุทธ์สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ

ยุทธศาสตร์ที่ ๘ พัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ โดยมีกลยุทธ์ (๑) ปรับปรุงระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ (๒) ปรับปรุงระบบบริหารงานการเงินการคลังให้มีประสิทธิภาพ (๓) ปรับปรุงกระบวนการบริหารพัสดุให้ถูกต้องตามระเบียบ โปร่งใส ตรวจสอบได้^๔

๓.๑.๑.๕ เป้าหมายองค์กร

- (๑) ผู้ป่วยแอลกอฮอล์ได้รับการดูแลระดับชาติและไม่กลับไปดื่มซ้ำ
- (๒) ให้บริการบำบัดรักษา ผู้มีปัญหาสุขภาพจิตและจิตเวชแบบองค์รวมที่ได้มาตรฐาน มุ่งเน้นผู้รับบริการที่มีปัญหายุ่งยาก ซับซ้อน เรื้อรัง และรุนแรง
- (๓) ประชาชนในเขตพื้นที่ดำเนินการ ได้รับการดูแลและเข้าถึงบริการสุขภาพจิตและจิตเวช โดยมีตัวชี้วัดเป้าหมายว่าร้อยละ ๕๐ ของผู้ป่วยที่มีปัญหาสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์ ได้รับการบำบัดทางจิตสังคมไม่กลับไปดื่มซ้ำภายใน ๑ ปี

๓.๑.๑.๖ พื้นที่และสาขาที่เปิดให้บริการ

โรงพยาบาลสวนปรุงให้บริการตรวจรักษาผู้ป่วยทางจิตเวชแก่ประชาชนในเขตภาคเหนือ คือ เชียงใหม่, เชียงราย, พะเยา, แพร่, น่าน, ลำพูน, ลำปาง, สุโขทัย, แม่ฮ่องสอน, ตาก, พิษณุโลก, เพชรบูรณ์, พิจิตร, กำแพงเพชร และอุดรดิตถ์

๓.๑.๑.๗ ตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละแผนก

จากการศึกษาข้อมูลโครงสร้างการบริหารงานโรงพยาบาลสวนปรุง (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑) ณ วันที่ ๑๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ พบว่า โรงพยาบาลสวนปรุงนั้นมีการบริหารเป็นแผนกต่าง ๆ ดังนี้

- ๑) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง
- ๒) ที่ปรึกษาผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง
- ๓) สำนักงานผู้อำนวยการ

^๔ โรงพยาบาลสวนปรุง, วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โรงพยาบาลสวนปรุง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.suanprung.go.th/index2559/p_vision.php, [๑๐ กันยายน ๒๕๖๑].

๔) กลุ่มภารกิจอำนวยการ ประกอบด้วย (๑) กลุ่มงานบริหารทั่วไป (๒) กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล (๓) กลุ่มงานการเงินและบัญชี (๔) กลุ่มงานพัสดุ (๕) กลุ่มงานโครงสร้างพื้นฐานและวิศวกรรมทางการแพทย์ (๖) กลุ่มงานประกันสุขภาพ (๗) กลุ่มงานยานพาหนะ

๕) กลุ่มภารกิจบริการจิตเวชและบริการสุขภาพจิต ประกอบด้วย (๑) กลุ่มงานจิตเวชทั่วไป (๒) กลุ่มงานคลินิกเฉพาะทาง คลินิก Schizophrenia คลินิก Alcohol คลินิก Depression และคลินิกนิติจิตเวช (๓) กลุ่มงานจิตเวชฉุกเฉิน (๔) กลุ่มงานจิตเวชสารเสพติด (๕) กลุ่มงานจิตเวชเด็กและวัยรุ่น (๖) กลุ่มงานประสาทจิตเวชศาสตร์ (๗) กลุ่มงานการแพทย์ (๘) กลุ่มงานทันตกรรม (๙) กลุ่มงานเภสัชกรรม (๑๐) กลุ่มงานจิตวิทยา (๑๑) กลุ่มงานสังคมสงเคราะห์ (๑๒) กลุ่มงานเทคนิคบริการและรังสีการแพทย์ (๑๓) กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู (๑๔) กลุ่มงานโภชนาการ (๑๕) กลุ่มงานเวชระเบียน (๑๖) กลุ่มงานแพทย์แผนไทยและจิตเวชทางเลือก

๖) กลุ่มภารกิจพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย (๑) กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา (๒) กลุ่มงานฝึกอบรมและวิเทศสัมพันธ์ (๓) กลุ่มงานยุทธศาสตร์แผนงานโครงการและสารสนเทศ (๔) กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพบริการและมาตรฐาน (๕) กลุ่มงานสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ (๖) ศูนย์ห้องสมุด

๗) กลุ่มภารกิจการพยาบาล ประกอบด้วย (๑) สำนักบริหารการพยาบาล (๒) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยนอก (๓) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยหนัก (ชาย/หญิง) (๔) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยในโรคจิตจากสารเสพติด (๕) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยในโรคจิตทั่วไป (๖) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยในโรคจิตจาก Alcohol (๗) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยในโรคซึมเศร้าวิตกกังวล (๘) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยในโรคจิตเวชสูงอายุ (๙) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยในพิเศษ (๑๐) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยในเด็กและวัยรุ่น (๑๑) กลุ่มงานการพยาบาลตรวจรักษาพิเศษ (รักษาด้วยไฟฟ้า) (๑๒) กลุ่มงานการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวชชุมชน (๑๓) กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาทางการพยาบาลจิตเวช (๑๔) กลุ่มงานการพยาบาลควบคุมการติดเชื่อ

๘) กลุ่มภารกิจสนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายบริการ ประกอบด้วย (๑) กลุ่มงานพัฒนาศักยภาพเครือข่าย (๒) กลุ่มงานวิกฤตสุขภาพจิต (MCATT)

๓.๑.๒ แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเบื้องต้นแบ่งการศึกษาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

๓.๑.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง ได้ดำเนินงานตามนโยบายกรมสุขภาพจิตและสืบเนื่องจากกรมสุขภาพจิตได้มีแผนยุทธศาสตร์ที่ ๔ : พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

ให้มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล^๕ และจากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๘ ตามแผนที่ยุทธศาสตร์โรงพยาบาลสวนปรุง^๖ ว่าด้วยพัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการของโรงพยาบาล ประกอบด้วย ๑) ระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ๒) มีระบบบริหารการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ ๓) มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีธรรมาภิบาล ดังนั้นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีการบูรณาการหลักธรรมาภิบาล มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์

๓.๑.๒.๒ หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง ได้ดำเนินงานตามนโยบายกรมสุขภาพจิตและจากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ ๒๕๖๑ โรงพยาบาลสวนปรุง^๗ พบว่าประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ของกรมสุขภาพจิต ต้องการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล ซึ่งในหัวข้อกลยุทธ์ที่ ๔.๑.๓ พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์กรมสุขภาพจิตและสร้างความยั่งยืนขององค์กร มีตัวชี้วัดเป็นค่าร้อยละของเป้าหมายผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) (เป้าหมายสะสม) ซึ่งมีค่าเป้าหมายในปี พ.ศ.๒๕๖๐ ร้อยละ ๔๗, ปี พ.ศ.๒๕๖๑ ร้อยละ ๖๔, ปี พ.ศ.๒๕๖๒ ร้อยละ ๘๒, ปี พ.ศ.๒๕๖๓ ร้อยละ ๑๐๐ และปี พ.ศ.๒๕๖๔ ร้อยละ ๑๐๐ มีแนวทางการดำเนินงานคือ

- ๑) พัฒนาระบบการวางแผนและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์และความยั่งยืนขององค์กร
- ๒) บริหารและใช้ศักยภาพกำลังคนกลุ่มผู้มีความรู้สูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ๓) กำหนดแนวทางปฏิบัติและมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน
- ๔) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการให้บริการและระบบข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๕) พัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ ความท้าทายขององค์กร และรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน
- ๖) พัฒนาระบบการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างยั่งยืน
- ๗) พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงานและตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

^๕ โรงพยาบาลสวนปรุง, แผนยุทธศาสตร์ ๒๕๖๑ โรงพยาบาลสวนปรุง, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๖๑), หน้า ๑๕.

^๖ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖.

^๗ โรงพยาบาลสวนปรุง, แผนยุทธศาสตร์ ๒๕๖๑ โรงพยาบาลสวนปรุง, (เชียงใหม่ : โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๖๑), หน้า ๑๕-๑๗.

๘) พัฒนาระบบและกลไกการจัดการเรื่องการร้องเรียน การกระทำผิดทางวินัยและความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ที่มีความโปร่งใส

๙) พัฒนาคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรกรมสุขภาพจิต

ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ทางโรงพยาบาลสวนปรุงได้มีนโยบายการดำเนินงานของโรงพยาบาล มีค่านิยมหน่วยงาน คือ “ ๑) ทำงานประจำให้ดี ๒) มีอะไรให้คุยกัน ๓) ขยันทบทวน ๔) เป้าหมายชัด ๕) วัดผลได้ ๖) ให้คุณค่า ๗) อย่ายึดติด ” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑) ค่านิยมทำงานประจำให้ดี (Individual Commitment) หมายถึง ขอให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เข้าใจเป้าหมายของงานประจำของทุกคนอย่างชัดเจน จากนั้นต้องมีการวางแผนเพื่อให้งานประจำที่ได้รับมอบหมายนั้นบรรลุเป้าหมายหรือสามารถพัฒนาได้ดีกว่าเดิม

๒) ค่านิยมมีอะไรให้คุยกัน (Teamwork) หมายถึง ขอให้ทุกคนในโรงพยาบาล มีการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ในระดับหน่วยงานจนถึงทีมคร่อมสายงาน

๓) ค่านิยมขยันทบทวน (Continuous Process Improvement) หมายถึง ขอให้ทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลมีการทบทวนปัญหาอุปสรรค รวมทั้งผลลัพธ์ในงานที่ได้รับผิดชอบตลอดเวลา

๔) ค่านิยมเป้าหมายชัด (Visionary Leadership) หมายถึง ทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลต้องมีการวางแผนเป้าหมายให้ชัดเจนและมีการสื่อสารเป้าหมายให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบ โดยเป้าหมายของทุกหน่วยงานต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล

๕) ค่านิยมวัดผลได้ (Management by Facts) หมายถึง เป้าหมายที่ชัดเจนนั้นจะต้องสามารถวัดเป็นผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน วัดได้ตรงประเด็น โดยไม่ให้เป็นการแกะบุคลากรในองค์กร

๖) ค่านิยมให้คุณค่า (Patient and Health Focus) หมายถึง งานทุกอย่างที่บุคลากรทำล้วนแต่มีคุณค่า ที่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อตนเอง ต่อผู้รับบริการและต่อองค์กร

๗) ค่านิยมอย่ายึดติด (Creativity and Innovation) หมายถึง การพัฒนางานสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่เลือกบุคคล สถานที่ เวลา ไม่ยึดติดรูปแบบ สามารถคิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดนวัตกรรมได้ตลอดเวลา^๔

๓.๑.๒.๒.๑ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จากการศึกษาข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)^๕ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔ โรงพยาบาลสวนปรุง พบว่าในประเด็น

^๔ โรงพยาบาลสวนปรุง, แผนยุทธศาสตร์ ๒๕๖๑ โรงพยาบาลสวนปรุง, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๖๑), หน้า ๒๔.

^๕ โรงพยาบาลสวนปรุง, ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change). (เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๖๑), หน้า ๒๗-๒๘.

ยุทธศาสตร์ที่ ๘ พัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการของโรงพยาบาล มีแนวทางคือ กำหนดข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ๑) คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) ๒) การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการทำงาน และจากการศึกษาภารกิจของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุง^{๑๐} ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วยวางแผนกำลังคนของโรงพยาบาลและจัดทำแผนกำลังคนหรือแผนอัตราากำลังให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ ของโรงพยาบาล บริหารแผนกำลังคน ตั้งแต่การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การโอนย้าย การลาศึกษาต่อ การลาออกและการตรวจสอบเกษียณอายุราชการ มีการจัดทำและปรับปรุงทะเบียนประวัติของบุคลากรให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

จากการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลสวนปรุง พบว่า ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีการกำหนด (Assignment) บทบาทและการประเมินผลที่มีความชัดเจน ไม่มีอคติ มีความเป็นธรรม^{๑๑} สามารถคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมแก่งาน^{๑๒} พิจารณาทัศนคติ ความรักต่อเพื่อนมนุษย์ บุคลิกภาพ ความรักในองค์กร ค่าตอบแทน ความเอาใจใส่ สติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณ เป็นต้น^{๑๓} และเนื่องจากการสรรหาบุคลากรมีข้อจำกัดเพราะว่า ก่อนสำเร็จการศึกษา บุคลากรเหมือนวัตถุดิบที่ยังไม่มีการฟิตฟัดในกระบวนการเริ่มต้น ไม่ได้มีการใส่ใจในการฝึกฝนพัฒนาจิตใจตั้งแต่แรก ดังนั้นการได้มาซึ่งบุคลากรที่เพียบพร้อมทั้งด้านคุณสมบัติและคุณธรรม จึงเป็นไปได้ยากแต่สามารถพัฒนาได้หลังจากที่ได้เข้ามาเป็นบุคลากรขององค์กรแล้ว^{๑๔}

๓.๑.๒.๒.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น จากการศึกษาข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)^{๑๕} โรงพยาบาลสวนปรุงได้กำหนดนโยบายประกอบด้วย ๑) กำหนดข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ให้มีการส่งข้อมูลและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการเงินให้กลุ่มยุทธศาสตร์ฯ รวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลา บนเว็บไซต์ของโรงพยาบาลและ ๒) กำหนด

^{๑๐} กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล, เอกสารโครงสร้างอัตราากำลังโรงพยาบาลสวนปรุง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๖๑), หน้า ๕-๖.

^{๑๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๐๓๑, ๓ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๑๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๐๔๑, ๔ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๑๓} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๓, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๑๔} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๑๕} โรงพยาบาลสวนปรุง, ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change), (เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๖๑), หน้า ๒๗-๒๘.

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ ประกอบด้วย ๒.๑) จัดระบบงานในองค์กร เป้าหมาย สายการบังคับบัญชา และลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน ๒.๒) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานการเงินการคลัง ๒.๓) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารการจัดเก็บรายได้ และจากการศึกษาภารกิจของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุงนั้น ได้จัดการให้มีการมอบหมายหน้าที่และจัดทำแบบบรรยายลักษณะงานของบุคลากรรายบุคคลตามวิชาชีพ ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและโรงพยาบาล รวมถึงจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ และคำสั่งมอบหมายหน้าที่ และคำสั่งรักษาการในตำแหน่งให้ข้าราชการ

จากการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลสวนปรุงพบว่า ในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นมีการออกแบบคิดในการทำงานที่ชัดเจน การทำงานมีกฎ ระเบียบที่ต้องปฏิบัติตาม^{๑๖} ยึดหลักปฏิบัติ put the right man on the right job เพราะแต่ละคนมีความถนัดในงานไม่เหมือนกัน^{๑๗} เปิดโอกาสให้ทุกคนมีแนวปฏิบัติเดียวกันและสามารถทดแทนงานกันได้^{๑๘} เป็นการบริหารงานที่เน้นที่ผลลัพธ์มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Based Management) ให้ความสำคัญของคนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Output, Outcome) ซึ่งมีความจำเป็นต่อองค์กร มีการวัดผลสัมฤทธิ์ในสิ่งที่องค์กรคาดหวัง มีความกดดันในด้านการวัดผล มีข้อดีคือ มีความคืบหน้าสามารถวัดได้^{๑๙} ซึ่งอิงจากหลักธรรมในพระพุทธศาสนาโดยการพิจารณาตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล^{๒๐} เป็นการบริหารที่แบ่งตามความรู้ความสามารถตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย^{๒๑} มีความชัดเจนในการบริหารงาน กลุ่มงานทำงานมุ่งตามภารกิจหลักและภารกิจรองที่ได้รับมอบหมาย สามารถตอบโจทย์เรื่องการบริหารงานได้^{๒๒} มีความชัดเจน เป็นกรอบบริหารงาน กำหนดขอบเขตการทำงาน กำหนดจำนวนบุคลากร สายการบังคับบัญชา เป็นต้น^{๒๓}

มีการกำหนดกรอบการบริหารงานและโรงพยาบาลสวนปรุง โดยการนำของท่านผู้อำนวยการโรงพยาบาลได้กำหนดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานใหม่เพื่อให้เกิดความเหมาะสม มีการมอบหมายอำนาจกระจายมากขึ้น มี Job descriptions แต่ละฝ่ายงาน มีการประเมินผลเป็นลาย

^{๑๖} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๐๔๑, ๔ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๑๗} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๓, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๑๘} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๗๑, ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๑๙} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๒๐} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๒๑} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๑๒, ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๒๒} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๔, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๒๓} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๕, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

ลักษณะอักษร มีแบบแผนปฏิบัติโดยกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย การ assign งานหัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ดำเนินการ ในการประเมินผลของผู้อำนวยการ ทุกคนต้องให้ความร่วมมือช่วยกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้โดยมีตัวชี้วัดเป็นคะแนน ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้นผ่านกิจกรรมการประชุมประจำเดือน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน ทำให้เกิดการสื่อสารกันมากขึ้น เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น รวมถึงเป็นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรไปยังทุกกลุ่มงาน^{๒๔} มีลำดับชั้นในการสั่งการอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน ตามสายงาน บังคับบัญชา มีความเป็นเหตุเป็นผล มีการสื่อสารกันตามลำดับชั้นตอนทำให้ลดการใช้อารมณ์รุนแรงในการทำงาน มีการลำดับความสำคัญของกิจกรรม และมีการให้อำนาจในการบริหาร (Empower) ตามขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่^{๒๕}

๓.๑.๒.๒.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

จากการศึกษาข้อสรุปข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ^{๒๖} ในการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ นั้นประกอบด้วย ๑) สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ๒) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม ๓) การประเมินประจักษ์โดยการใช่วิธีเจรจาหรือปรึกษาหารือ และจากการศึกษาภารกิจของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุงนั้น ได้ดำเนินการจัดการให้มีการประเมินผลปฏิบัติงานบุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง แจกเตือนและอำนวยความสะดวกในการประเมินบุคคล ประเมินผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนระดับของบุคลากร รวมถึงบริหารจัดการและอำนวยความสะดวกในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอบำเหน็จบำนาญ

จากการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลสวนปรุง พบว่าในการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ นั้นมีการปฏิบัติการอบรม (Training) ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติ (Road Map) พัฒนาตามสายงานวิชาชีพเพื่อให้ได้คุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับคุณสมบัติที่ทางกรมสุขภาพจิตเป็นผู้กำหนด^{๒๗} ผู้บริหารต้องรู้จักสภาพในการทำงานของลูกน้องและความเข้าใจที่เขาเป็น มีความเห็นอกเห็นใจ ดูแลเหมือนสมาชิกครอบครัว เพราะแต่ละคนมีพื้นฐานจิตใจที่ต่างกัน ประคับประคองชีวิตในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัวให้เกิดความสมดุล ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ มีความจำเป็นต้องพูดคุยกันอยู่บ่อย ๆ มีการสื่อสารกันทั้ง

^{๒๔} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๘, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๒๕} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๕๒, ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๒๖} โรงพยาบาลสวนปรุง, ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change), (เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๖๑), หน้า ๒๗-๒๘.

^{๒๗} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๗๒, ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑.

สองฝ่ายระหว่างผู้บริหารและลูกน้อง ผู้บริหารต้องเรียนรู้หลักธรรมที่เหมาะสมกับการทำงาน^{๒๘} มีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูบุคลากรในแต่ละเดือนเพื่อให้เขารู้สึกดีต่อตนเองและองค์กร ประกาศให้บุคลากรท่านอื่น ๆ ได้รับรู้ หากทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีการชื่นชมทั้งพฤติกรรมและผลงานอยู่บ่อย ๆ ก็จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรได้ มีผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๒๙} พิจารณาการให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ ขึ้นเงินเดือน รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ^{๓๐} ให้ความสำคัญเป็นธรรมกับบุคลากรทุกคนในเรื่องของความเสมอภาคเป็นรูปธรรม โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารควรมีหลักพรหมวิหาร ๔ โดยหลักความเมตตาจะสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่ศรัทธา น่าเชื่อถือ ซึ่งจะทำให้เครดิตของผู้บริหารดีขึ้น^{๓๑} สามารถกระทำได้โดยการชื่นชมยินดี ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ มีการยกย่องเชิดชูให้เป็นแบบอย่าง^{๓๒} โรงพยาบาลสวนปรุง Excellence ทางด้านผู้ป่วยจากการเสพติด Alcohol มีการพัฒนาวิชาการ การบริการ ฐานข้อมูลและอื่น ๆ ค่าตอบแทนจะเป็นในรูปแบบ Pay for Performance ซึ่งจะอิงกับการทำมาได้ดีค่าตอบแทนมาก นอกเหนือจากเงินเดือน มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพิจารณาตอบแทนที่มากขึ้นในการสร้างแรงจูงใจและเป็นการกระตุ้นการทำงานแก่บุคลากร^{๓๓}

มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกคนทุกส่วนงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปีและโรงพยาบาลสวนปรุงผ่านการรับรอง HA จากสธพ. เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ว่าโรงพยาบาลสวนปรุงได้ดำเนินการบริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีการวางแผนพัฒนาคนเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพมากขึ้น บุคลากรได้ประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะและวิมังสา ส่วนผู้บริหารได้ประพฤติปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา อยู่กันแบบพี่น้อง ไม่อยู่กันแบบเจ้านายลูกน้อง รวมถึงมีการติดตามนิเทศด้วย เนื่องจากการบริหารเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคน จึงต้องมีความใส่ใจ แนะนำแบบกัลยาณมิตร มีการประเมินผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว และบุคลากรยังนำหลักธรรมทั้งอิทธิบาท ๔ และพรหมวิหาร ๔ ไปปฏิบัติกับผู้ป่วยและญาติอีกด้วย^{๓๔} ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม พังเสียดสัทธอนให้มากขึ้น ยึดความยุติธรรม มีความโปร่งใสในการบริหาร สร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นโดยผู้บริหารต้องมาคลุกกับลูกน้องให้มากขึ้น รับฟังให้มากขึ้นและตอบสนองด้วย เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

^{๒๘} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๒๙} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๓๐} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๓, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๓๒} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๒, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๓} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๓, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๔} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๓, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

รวมถึงการปรับทัศนคติระหว่างคนต่างวัยในที่ทำงาน (Different Generation staff)^{๓๕} เป็นสิ่งที่ดีในการนำหลักจริยธรรมซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นกรอบให้กับบุคลากรประพฤติปฏิบัติ^{๓๖}

๓.๑.๒.๒.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร

จากการศึกษาข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)^{๓๗} สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔ โรงพยาบาลสวนปรุง พบว่าในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๘ พัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการของโรงพยาบาล มีแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร กำหนดเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร โดยการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และจากการศึกษาภารกิจของกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุงนั้น ได้ดำเนินการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและการจัดการความรู้ของโรงพยาบาล ร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ของโรงพยาบาลและกลุ่มงานฝึกอบรมจัดทำแผนพัฒนาซึ่งจากแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานของโรงพยาบาลสวนปรุง เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากร (Human Resources & Staff Development)^{๓๘} พบว่าจะเน้นการให้คุณค่ากับบุคลากร โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณค่าในการทำงานมีอุดมคติในการทำงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอและค่านิยมของการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานคือ ทำงานประจำให้ดี มีอะไรให้คุยกัน ชยันตบทวน เป้าหมายชัด วัดผลได้ ให้คุณค่า อย่ายึดติดและสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (staff training)^{๓๙} ทางโรงพยาบาลให้ความสำคัญการให้การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ถือเป็นเรื่องจำเป็นในงานที่มีความคาดหวังสูง ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่กดดันอย่างหน่วยบำบัดรักษาผู้ป่วยและยิ่งในกระแสการทำงาน ที่หลักปฏิบัติใด ๆ ต้องอ้างอิงกับหลักฐานทางการแพทย์ที่แน่นหนานั้น เจ้าหน้าที่ที่ทำงานต้องใฝ่หาความรู้ ทักษะการทำงานรวมถึงทัศนคติที่ทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้การดูแลที่ส่งมอบแก่ผู้ป่วยเป็นบริการที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพและมีมาตรฐาน การจัดการอบรมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในทุกระดับ ทั้งระดับวิชาชีพที่สำคัญและระดับที่มีความสำคัญรองลงมา ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน โดยระบุมาตรฐานการทำงานไว้ว่าจะต้องประกอบด้วย

^{๓๕} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๖, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๖} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๗, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๓๗} โรงพยาบาลสวนปรุง, ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change), (เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๖๑), หน้า ๒๗-๒๘.

^{๓๘} โรงพยาบาลสวนปรุง, เอกสารมาตรฐานระบบบริการที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทางการดูแลผู้มีปัญหาสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์ โรงพยาบาลสวนปรุง, (เชียงใหม่ : โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๕๖), หน้า ๓.

^{๓๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๓-๓๔.

(๑) บุคลากรทุกคนต้องเข้าร่วมในการฝึกอบรมภาคบังคับอย่างน้อย ๑ ครั้งในทุก ๆ ๒ เดือน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความชำนาญในแขนงวิชาชีพของตนเอง เพื่อให้มีความรู้ที่ทันสมัย เท่าทันกับหลักปฏิบัติที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

(๒) ผู้ที่เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ของทีม ต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้ทักษะการปฏิบัติงานที่สำคัญของหน่วยงาน

(๓) ภายในกำหนดระยะเวลา ๖ เดือน หลังจากที่เข้ามาอยู่ในหน่วยงาน บุคลากร ต้องมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมาย

(๔) ผู้ที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานคลินิก เป็นผู้รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวก เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ได้แสวงหาเพื่อให้ได้มาและหรือแสดงออกถึงขีดความสามารถที่มีอยู่

(๕) จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่องให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางสังคมสำหรับบุคลากรทุกคน เป็นต้น

(๖) การกำกับดูแลโดยบุคลากรระดับผู้บริหาร ถือเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าทักษะการทำงานจะสามารถเกิดขึ้นได้จริง

(๗) ต้องให้บุคลากรได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะสามารถบ่งชี้ถึงประเด็นปัญหา ความไม่เท่าเทียม ในการปฏิบัติกับผู้ป่วยรวมถึงสามารถบ่งชี้ถึงพัฒนาการของความขัดแย้ง ด้านวัฒนธรรมที่อาจเกิดขึ้น อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้น และเพิ่มระดับความสามารถในการรับรู้ถึง ความต้องการที่แตกต่างของผู้ป่วย อันเนื่องมาจากเชื้อชาติ วัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน

(๘) การจัดอบรมภายในหน่วยงานมีการดำเนินการฝึกอบรมวิชาชีพหลักได้แก่ แพทย์ เภสัชกร พยาบาล นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ นักกิจกรรมบำบัด นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยการจัดอบรมในหลักสูตรการดูแลผู้มีปัญหาการติ่มสุราในระบบสุขภาพระยะเวลา ๓-๕ วันและมีการประเมินผลลัพธ์หลังการอบรม ซึ่งหลักสูตรนี้มีการประเมินผลโดยแผนงานพัฒนารูปแบบ การดูแลผู้มีปัญหาการติ่มสุรา (พรส.) โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

(๘.๑) การทำงานที่ถือเป็นส่วนหนึ่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง หรือ Continuing Professional Development (CPD) จำเป็นที่บุคลากรทุกคนของหน่วยงาน มีแผนการพัฒนาศักยภาพการทำงานส่วนบุคคล หรือ Individual Plan ซึ่งเป็นแผนการพัฒนาและฝึกอบรม บุคลากรเป็นรายบุคคล ต้องอิงกับขีดความสามารถหลักนี้ ปรัชญาการทำงานที่ชัดเจนในการดูแล ผู้ป่วยต้องถูก ใช้เป็นหลักสำคัญในกระบวนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ซึ่งหัวข้อการฝึกอบรมที่พึงต้อง ครอบคลุม

๑) องค์ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสุรา

๒) การคัดกรองปัญหาการติ่มสุรา

๓) การบำบัดรักษาภาวะถอนพิษสุรา

๔) การบำบัดรักษาฟื้นฟูสภาพ

๕) การดูแลระยะยาวหลังการรักษา

(๘.๒) ภายใต้กรอบการทำงานของหน่วยงาน ถือว่าการป้องกันและการดูแลผู้ป่วยที่มีภาวะแทรกซ้อนทางกาย รวมถึงการบำบัดทางจิตสังคม มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดูแลผู้ป่วยสุรานั้น จึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทักษะการทำงานใหม่ ๆ และทัศนคติการทำงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ในการยกระดับการบริการแก่ผู้ป่วย โดยมีตัวชี้วัดคือ ระดับที่ปฏิบัติได้ตามแผนพัฒนาเฉพาะรายของบุคลากร (Individual Development Plan) ตามสมรรถนะที่กำหนดในแต่ละวิชาชีพ

จากการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลสวนปรุง พบว่าถ้าต้องพัฒนาคน ผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ในการให้คำแนะนำกับลูกน้อง ไม่ใช่เอาแต่ตำหนิ ทำให้บัณฑิตกำลังใจในการทำงาน ซึ่งปัญหาที่ผ่านมาผู้บริหารสร้างความกดดันให้กับลูกน้อง ไม่มีปัญหา หากปรับปรุงการเรียนรู้ในการนำปัญหามาใช้ก็จะทำให้บรรยากาศการทำงานมีความสุขมากขึ้น หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติต่อลูกน้อง เริ่มต้นจากความเมตตาและกรุณา เป็นพื้นฐานต่อลูกน้อง มีความเห็นอกเห็นใจ ความยากลำบากของงาน ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ในขณะเดียวกันลูกน้องมีพฤติกรรมหลากหลายรูปแบบ บางเหตุการณ์ก็ต้องวางอุเบกขา ส่วนหลักธรรมที่เหมาะสมกับลูกน้องนั้น มีความเห็นว่าหลักอริยบท ๔ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง^{๔๐} ต้องผนวกกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นหลัก หากต้องการเพิ่มความรู้ ทักษะต่าง ๆ เพื่อให้ถึงเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา เป็นการมุ่งผลทางจิตใจ ช่วยเสริมการใฝ่รู้ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากความต้องการภายในตัวเองจริง ๆ^{๔๑} เนื่องจากปัญหาใหญ่ในปัจจุบันที่พบคือ ส่วนใหญ่เน้นทักษะการทำงานตามภารกิจขององค์กร นโยบายของกระทรวงสาธารณสุขไม่สอดคล้องกับหลักปฏิบัติทางพระพุทธศาสนา ซึ่งไม่เป็นเหตุเป็นผลกัน แต่ตอนนี้ได้มีโครงการ “สติ” ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ทำให้ความคิดในการวิเคราะห์ดีขึ้น ลดปัญหาสิ่งเฝ้ายวน สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น^{๔๒} พฤติกรรมต่าง ๆ สามารถพัฒนาได้โดยใช้หลักธรรมที่เหมาะสม โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล หากได้ใคร่ครวญ

^{๔๐} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๔๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๔๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

ไตร่ตรอง คิดก่อนทำ มีสติสัมปชัญญะ ก็สามารถทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในทิศทางที่ดี ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข^{๔๓} มองว่าการเจริญสติและสมาธิ รู้รับผัสขอบมีมีความสุขเอาใจใส่ในงานของตนก็จะเป็นเหตุให้เกิดการพัฒนาไม่สิ้นสุด^{๔๔} มีการพัฒนางานอยู่เสมอ มีการทบทวนความรู้ ปฏิภาณ ไหวพริบในเนื้องาน มีการทำ on the job training ด้วย ในกรณีที่ไม่สามารถลงงานประจำเพื่อการฝึกอบรมได้^{๔๕}

๓.๑.๒.๓ ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า ในการบริหารงานบุคลากรในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลในกรมสุขภาพจิต^{๔๖} ได้เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

(๑) บุคลากรในสายงานหลักเกษียณอายุราชการพร้อมกัน (Huge Retirement of Mental Health Professionals)

(๒) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการบริการระดับ Super Specialist Service/ Excellence Center (HRD to Super Specialist Service and Excellence Center)

(๓) การบริหารรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลายและการบริการความหลากหลายของบุคลากร (New Employment Model)

จากการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลสวนปรุง พบว่า ระบบการคัดเลือกบุคลากรมีระบบเส้นสาย/อุปถัมภ์ ระบบการทำงานในหน่วยงานยังมีระบบพรรคพวก^{๔๗} การบริหารที่หยิบนโยบายให้กับคนที่มีความสามารถตามสายงานบังคับบัญชา มีระบบเส้นสายในบางสายงาน มีการกีดกันโดยไม่เป็นธรรม ข้ามขั้นตอนการพิจารณาตามลำดับซึ่งเกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในสายงานเป็นองค์ประกอบหลัก^{๔๘} อำนาจการตัดสินใจผูกขาดอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งในบางเรื่องควรให้ความสำคัญกับบุคลากรระดับกลางและระดับล่างได้มีโอกาสในการตัดสินใจด้วย เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน^{๔๙} ด้านจิตใจของบุคลากรเกิดความเครียด ไม่ค่อยมีความสุขในการทำงาน

^{๔๓} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๓, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๔๔} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๒, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๕} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๓, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๔๖} กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, รายงานการดำเนินงานพัฒนาองค์กร (Application Report) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐ หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ, (กรุงเทพมหานคร : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๖๐), หน้า ๑๗.

^{๔๗} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๗๒, ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๔๘} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๗๓, ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๔๙} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๗๔, ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑.

ถึงแม้จะมีโครงการ Happy Workplace เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานแต่ในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับหน่วยงานจะนำมาใช้หรือไม่ ซึ่งบางหน่วยงานรับนโยบายมาแต่ทำไม่ได้^{๕๐} ในการบริหารงานขาดอิสระในการกำหนดนโยบาย วิทยาการ เทคนิคการบริหารงานที่ดี ๆ ฯลฯ ซึ่งล้วนถูกกำหนดมาจากสำนักงาน ก.พ. กระทรวง กรม บางอย่างต้องอาศัยเชิงผลประโยชน์ทางวัตถุ ถูกตีกรอบเป็นระเบียบราชการ งบประมาณ ข้อจำกัดต่าง ๆ แต่ก็สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารงานโรงพยาบาลถึงแม้จะได้ไม่เต็มที่เพราะมีข้อจำกัดเช่น ระบบคุณธรรม ตอบแทนตามผลงานมีข้อจำกัดตามโควต้า เป็นต้น^{๕๑} สมรรถนะคนรุ่นใหม่ค่อนข้างได้เปรียบกว่าคนรุ่นเก่าซึ่งเน้นไปในภาคการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎีสมรรถนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ คนรุ่นใหม่ไม่มีปัญหา ในขณะที่คนรุ่นเก่ามีปัญหา^{๕๒} ในการทำ Job Descriptions ขาดการทำอย่างจริงจังเพราะถ้าเป็นตามระบบจะต้องมีตัวชี้วัด คณะกรรมการกลั่นกรอง คณะกรรมการอนุมัติ ฯลฯ มีบางหน่วยงานเท่านั้นที่เลือกปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันมีความเห็นว่าเป็นระบบอุปถัมภ์ ๘๐ % ปฏิบัติตามขั้นตอนจริง ๒๐ % เท่านั้น^{๕๓} ข้อเสียที่พบคือ (๑) เกิดความล่าช้าในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะจากระดับล่างสู่ระดับบน ไม่มีประสิทธิภาพ ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพราะใช้เวลานานในขั้นตอนและกระบวนการ ซึ่งบางครั้งกว่าจะอนุมัติปรากฏว่าเรื่องที่น่าเสนอนั้น ไม่จำเป็นเสียแล้ว (๒) มองปริมาณงานเป็นหลัก ไม่ได้มองคุณภาพเชิงลึกซึ่งมีความจำเป็น (๓) บางอย่างการบริหารอัตรากำลังคนไม่เหมาะสม บางงานใช้คนเยอะเกินความจำเป็น เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ^{๕๔}

ผู้บริหารกับการสั่งการยังขาดการให้เกียรติกันในการทำงาน^{๕๕} การสื่อสารระหว่างองค์กรยังไม่สมบูรณ์ ๓๖๐ องศา การตอบสนองต่อผู้ปฏิบัติงานระดับกลางยังคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเช่น การพิจารณาอัตราจ้างหรือค่าตอบแทน ซึ่งติดปัญหาที่ระเบียบสำนักงาน ก.พ. ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด เป็นต้น^{๕๖}

^{๕๐} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๕๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๕๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๓, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๕๓} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๑๓, ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๕๔} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๒, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๕๕} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๓, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๕๖} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๖, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

๓.๑.๓ กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร

เพื่อให้บุคลากรด้านสุขภาพจิตและจิตเวชมีผลต่อความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข^{๕๗} ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตแก่กลุ่มข้าราชการและกลุ่มพนักงานกระทรวงสาธารณสุข พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ดังนี้

๑) เกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ สำหรับกลุ่มข้าราชการมีแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันคือ ให้ทุนศึกษาต่อและให้งบประมาณในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของแต่ละสายวิชาชีพ และแนวทางการดำเนินงานในอนาคตคือ ทบทวนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ทบทวน Career Path/Training Road Map และวิเคราะห์ภาระงาน (FTE) สำหรับกลุ่มพนักงานกระทรวงสาธารณสุข พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ มีแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันคือ ผลักดันให้เข้าร่วมประชุม อบรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ผลักดันให้สอบข้าราชการให้ได้ โดยมีแรงจูงใจในการรับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และแรงจูงใจในการนับระยะเวลาการเลื่อนตำแหน่ง (นับรวมระยะเวลาตอนเป็นพนักงานราชการ)

๒) เกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ แนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันคือ เพิ่มอัตราค่าตอบแทนในกรณีที่มีผลงานที่ได้รับรางวัลระดับประเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) สำหรับราชการและพนักงานราชการ สำหรับกลุ่มข้าราชการมีแนวทางการดำเนินงานในอนาคตคือ การจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานกระทรวงฯ และการปรับหลักเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการ สำหรับกลุ่มพนักงานกระทรวงสาธารณสุข พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ มีแนวทางการดำเนินงานในอนาคตคือ การจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานกระทรวงสาธารณสุข

๓) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร แนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันคือ การนำสถิติการใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (MIO) และแนวทางการดำเนินงานในอนาคตคือ การพัฒนาองค์กรให้มีการยกระดับสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากร (MOPH)

๔) เกี่ยวกับการรักษาคุณภาพชีวิต แนวทางในการดำเนินงานในปัจจุบันคือ ส่งเสริมการออกกำลังกาย การตรวจสุขภาพประจำปีและการส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสา (CSR) และแนวทางการดำเนินงานในอนาคตคือ การจัดตั้งชมรมกีฬาและการประเมินความสุขในการทำงาน (Happy Work Life Index) และการประเมินความพึงพอใจขององค์กร (Happy Work Place Index)

^{๕๗} กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, รายงานการดำเนินงานพัฒนาองค์กร (Application Report) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐ หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ, (กรุงเทพมหานคร : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๖๐), หน้า ๑๑-๑๒.

มาตรการในการจัดกิจกรรมและโครงการที่ทางโรงพยาบาลสวนปรุงได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘^{๕๘} เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการปลูกและปลูกจิตสำนึกการป้องกันและต่อต้านการทุจริต เน้นการปรับเปลี่ยนฐานความคิดของคนในทุกภาคส่วนในการรักษาผลประโยชน์สาธารณะและให้หน่วยงานภาครัฐบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

๑) ส่งเสริมให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกระดับรักษาประโยชน์สาธารณะ ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลและการดำเนินชีวิตด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย

๑.๑) โครงการโรงพยาบาลคุณธรรม มีรายละเอียดในการชี้แจงนโยบาย “โรงพยาบาลคุณธรรม” แต่งตั้งคณะกรรมการฯ กำหนดกิจกรรมและดำเนินการตามแผน ดำเนินการพัฒนาหน่วยงานและประเมินผลการดำเนินการ

๑.๒) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีแนวคิดและปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม มีรายละเอียดในการจัดกิจกรรมทำบุญตักบาตรทุกวันจันทร์ พุธ ศุกร์ ภายในบริเวณโรงพยาบาล กิจกรรมทำบุญตักบาตรประจำเดือนเกิดของบุคลากรทุกเดือน กิจกรรมร่วมสวดมนต์ ฟังธรรม ทุกวันพุธ เวลา ๑๗.๐๐-๑๘.๐๐ น. วันศุกร์เวลา ๒๐.๓๐ น. เป็นต้นไป ณ ศาลาเชียงใหม่สามัคคีธรรมานุสรณ์ และกิจกรรมในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา

๒) ปลูกและปลูกจิตสำนึก ค่านิยมความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ และต่อต้านการทุจริตในทุกรูปแบบและสร้างความโปร่งใสการปฏิบัติราชการของบุคลากรในสังกัดกรมสุขภาพจิตและการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมข้าราชการอย่างเคร่งครัด ประกอบด้วย

๒.๑) รณรงค์เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้เห็นคุณค่าของการประพฤติปฏิบัติตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม

๒.๒) คัดเลือกและมอบประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

๒.๓) มีการประเมินคุณธรรมจริยธรรมออนไลน์

๓) ดูแลคุณภาพชีวิตและรายได้ของบุคลากรในโรงพยาบาล โดยมีระบบการบริหารงานและระบบการบริหารบุคลากรอย่างมีธรรมาภิบาล

^{๕๘} โรงพยาบาลสวนปรุง, แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ หน่วยงานโรงพยาบาลสวนปรุง, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๕๘), หน้า ๑-๒.

๓.๒ แนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาท เชียงใหม่

ในการศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ดังนี้

๓.๒.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประวัติความเป็นมาของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่พอสังเขป ดังนี้

๓.๒.๑.๑ ประวัติความเป็นมาของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่^{๕๙}

เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๐๘ นายแพทย์เชิด โทณะวณิก อธิบดีกรมการแพทย์ พร้อมด้วย ดร. อาร์ เอส แอลลิสัน ผู้เชี่ยวชาญทางประสาทวิทยา จากสหราชอาณาจักร ดร.จอห์น ปริชาร์ด แพทย์ที่ปรึกษาทางกุมารประสาทวิทยา และนายแพทย์บุญสม มาร์ติน คณะบดีคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลนครเชียงใหม่ (ปัจจุบันคือ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่) ได้ร่วมพิจารณาจัดตั้ง “ คลินิกศูนย์วิจัยประสาทวิทยา เชียงใหม่ ” เป็นสาขาของโรงพยาบาลประสาทวิทยาพญาไท (โรงพยาบาลประสาทพญาไท) หลังจากนั้นจึงได้กำหนดให้มีการจัดตั้ง คลินิกศูนย์วิจัยประสาทวิทยา ขึ้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ตามโครงการพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๐-พ.ศ.๒๕๑๔) โดยได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากคณะแพทย์โรงพยาบาลนครเชียงใหม่ได้จัดสรรที่ดินจำนวน ๑๒ ไร่ เพื่อใช้ในการก่อสร้างตัวอาคารของคลินิกคลินิกศูนย์วิจัยประสาทเชียงใหม่ ได้เริ่มก่อสร้างขึ้นโดยมี กองช่างสุขาภิบาลกรมอนามัยเป็นผู้ออกแบบ และบริษัทชัยสิริก่อสร้าง เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการก่อสร้าง ตึกอำนวยการและผู้ป่วยนอก บ้านพักแพทย์ บ้านพักพยาบาล โรงครัว โรงซักฟอก โดยใช้งบประมาณในการก่อสร้าง ๒ ล้านบาท และเปิดทำการรักษาเฉพาะผู้ป่วยนอกเมื่อวันที่ ๑๕ กันยายน พ.ศ.๒๕๑๑ ตามประกาศที่ ๖๑/๒๕๑๑ ลงวันที่ ๑๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๑ โดยนายแพทย์ประสพ รัตนกร แพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสถาบันประสาทวิทยาในขณะนั้นเป็นผู้อำนวยการ และมีนายแพทย์ อาคม สุรสุชาติ เป็นผู้รักษาการหัวหน้าแผนก บริเวณก่อสร้างคลินิกศูนย์วิจัยประสาทวิทยา เชียงใหม่ แต่เดิมเป็นสวนรก ๆ มีแต่เนินดินและหลุมบ่อ แล้วแปลงสภาพมาเป็นสถานบริการแพทย์สำหรับบริการประชาชน คลินิกศูนย์วิจัยประสาทวิทยาเชียงใหม่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

(๑) ดำเนินการวิจัยทางประสาทวิทยา ร่วมกับโรงพยาบาลประสาทพญาไทและสถานบริการแพทย์อื่น

^{๕๙} โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ประวัติการก่อตั้ง โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.cmneuro.go.th/TH/History.php>, [๗ กันยายน ๒๕๖๑].

(๒) เพื่อบริการตรวจและรักษาโรคทางประสาทวิทยาหรือโรคระบบประสาท แก่ประชาชนในภาคเหนือ

(๓) รับคนไข้ที่ส่งมาปรึกษาโรคทางระบบประสาทจากโรงพยาบาลต่าง ๆ ในภาคเหนือ

(๔) ร่วมกับคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในการให้การศึกษอบรมแก่นักศึกษาแพทย์ทางด้านประสาทวิทยา

(๕) ให้ความรู้เรื่องโรคของระบบประสาทแก่นักศึกษาและประชาชนทั่วไป

การตรวจคนไข้ทางประสาทวิทยา (Neurological Disorders) คลินิกศูนย์วิจัยประสาทวิทยาเชียงใหม่ รับตรวจ และรักษาโรคที่มีอาการอัมพาต ปวดศีรษะ ทรงตัวไม่ได้ ชัก ซึ่งได้แก่ โรคระบบประสาท (Diseases of the Nervous System) คือ

(๑) โรคอัมพาตของประสาทเช่น เยื่อหุ้มสมองอักเสบ ฝีในสมอง ไขสันหลังอักเสบ ปลายประสาทอักเสบ

(๒) โรคเนื้องอกของสมองและไขสันหลัง

(๓) โรคภัยอันตรายเช่น สมองถูกกระทบกระเทือนอันตรายต่อไขสันหลังและปลายประสาท

(๔) โรคความพิการแต่กำเนิดเช่น สมองโตผิดปกติ ไขสันหลังกลวง ความพิการของกล้ามเนื้อ

(๕) โรคประสาทเหี่ยวเช่น โรคเนื้อสมองเหี่ยวไขสันหลังเหี่ยว

(๖) โรคเกี่ยวกับการชักเช่น ลมชัก ชักภายหลังการติดเชื้อ

(๗) โรคจากการแพ้พิษและขาดอาหารเช่น แมงกานีส สารเคมี ยาพิษและพวกกลุ่มปลายประสาทอักเสบ

(๘) โรคประสาทและกล้ามเนื้อ กล้ามเนื้อเหี่ยวและอักเสบ

(๙) โรคหลอดเลือด เช่น หลอดโลหิตสมองพิการ แตก ตีบ อุดตันและหลอดเลือดโป่งพอง

(๑๐) โรคทางระบบประสาทประเภทอื่น ๆ

ทางคลินิกวิจัย ไม่รับตรวจคนไข้ที่มีอาการทางจิตเช่น เพ้อคลั่ง ไม้รู้สติ หลงผิด แยกตัวเอง เชื่อผิด ระแวง และอารมณ์พิการ

คลินิกศูนย์วิจัยประสาทวิทยา เชียงใหม่ ในปีพ.ศ. ๒๕๑๑ นายแพทย์ประสพ รัตนาร เป็นผู้อำนวยการ และมีแพทย์ที่ปรึกษาอีกจำนวน ๕ ท่านได้แก่ นายแพทย์บุญสม มาร์ติน นายแพทย์ ตะวัน วิริยะกุล นายแพทย์ฤกษ์เกษม นายแพทย์ จิระ สิตะสุวรรณ และแพทย์หญิงรังสี พรพิบูลย์ ซึ่งในระยะเริ่มแรกมีบุคลากร ทั้งสิ้นจำนวน ๒๑ คน

วันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๒ คลินิกศูนย์วิจัยประสาทวิทยา เชียงใหม่ ได้เปิดรับผู้ป่วยเป็นครั้งแรกโดยมีแพทย์หญิงแสร์สรณ์ ไกรสรณ์ เป็นผู้รักษาการหัวหน้าแผนกและนายแพทย์รณกร ปุณทุตร เป็นแพทย์ประจำ มีจำนวนเตียง ๕๕ เตียง

วันที่ ๑๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๑๒ พล.ต.อ.ประเสริฐ รุจิรวงศ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ในขณะนั้น ได้มาเยี่ยมชมคลินิกศูนย์วิจัยประสาทวิทยาและบริจาคเงินหนึ่งแสนบาท เพื่อใช้ในการก่อสร้างอาคารผู้ป่วยพิเศษ ๑ หลัง

วันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๑๓ เวลา ๑๕.๒๕ น.พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พร้อมด้วย สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เสด็จพระราชดำเนินทรงประกอบพิธีเปิดคลินิกศูนย์วิจัยประสาทวิทยา เชียงใหม่

ปี พ.ศ.๒๕๑๔ คลินิกศูนย์วิจัยประสาทวิทยา เชียงใหม่ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “คลินิกประสาทวิทยา เชียงใหม่” และต่อมาในปี พ.ศ.๒๕๑๘ ได้เปลี่ยนชื่อคลินิกประสาทวิทยาเชียงใหม่เป็น โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ เนื่องจากมีการแบ่งส่วนราชการใหม่ของกองสุขภาพจิตกรรมการแพทย์

ปี พ.ศ.๒๕๒๐ กรมการแพทย์ได้มีคำสั่งให้ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ เป็นโรงพยาบาลจิตเวช สังกัดกองสุขภาพจิตกรรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข โดยมีชื่อภาษาอังกฤษว่า “Chiangmai Neuropsychiatric Hospital”

ปี พ.ศ.๒๕๒๕ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ได้ขยายเตียงจาก ๕๕ เตียง เป็น ๑๐๐ เตียง ต่อมาปรากฏว่าจำนวนผู้ป่วยที่มาขอรับบริการตรวจรักษามีเพิ่มมากขึ้น ทางโรงพยาบาลจึงได้ทำการขยายตัวอาคารผู้ป่วยนอกใหม่เป็นอาคาร ๓ ชั้น โดยเริ่มก่อสร้างตั้งแต่วันที่ ๑๓ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๒๙ แล้วเสร็จในวันที่ ๘ เมษายน พ.ศ.๒๕๓๐

ปี พ.ศ.๒๕๓๔ จนถึงปัจจุบัน ได้ขยายเป็นโรงพยาบาลขนาด ๒๔๐ เตียง ปี พ.ศ. ๒๕๓๖ ได้มีการแบ่งส่วนราชการใหม่ในกระทรวงสาธารณสุข โดยให้โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ปรับปรุงเป็นโรงพยาบาลเฉพาะโรคทางกาย หรือโรงพยาบาลเฉพาะโรค ที่มีหน่วยงานประสาทวิทยา และประสาทศัลยศาสตร์ ซึ่งเน้นการบริการแก่ประชาชนทางด้านประสาทวิทยา สังกัดกรมการแพทย์ และมีชื่อภาษาอังกฤษว่า “Chiangmai Neurological Hospital” ตามหนังสือที่ สธ. ๐๓๐๑/๒๒๐๗ ลงวันที่ ๗ เมษายน พ.ศ.๒๕๓๖

โครงสร้างการบริหารเดิม ได้แบ่งการดำเนินงานตามแผนงานออกเป็น (๑) ๑๑ แผนก (๒) ๗ หน่วยและ (๓) ๒ คลินิก คือ

(๑.๑) แผนกผู้ป่วยนอก (๑.๒) แผนกผู้ป่วยใน (๑.๓) แผนกประสาทศัลยศาสตร์ (๑.๔) แผนกประสาทรังสีวิทยา (๑.๕) แผนกตรวจระบบประสาทด้วยไฟฟ้า (๑.๖) แผนกสรีระบำบัด

และฟื้นฟูสมรรถภาพ (๑.๗) แผนกประสาทชีวเคมี (๑.๘) แผนกอำนวยการและธุรการ (๑.๙) แผนกพยาบาล (๑.๑๐) แผนกเภสัชกรรม (๑.๑๑) แผนกประสาทพยาธิวิทยา

(๒.๑) หน่วยจิตวิทยา (๒.๒) หน่วยสังคมสงเคราะห์ (๒.๓) หน่วยบริการอาหาร (๒.๔) หน่วยห้องสมุด (๒.๕) หน่วยศึกษาอบรม (๒.๖) หน่วยวิจัยประสาทวิทยา (๒.๗) หน่วยเผยแพร่

(๓.๑) คลินิกลมชัก และ (๓.๒) คลินิกผู้สูงอายุ

ต่อมาในปี พ.ศ.๒๕๒๓ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น ๑๔ ฝ่ายคือ (๑) ฝ่ายผู้ป่วยนอก (๒) ฝ่ายจิตเวช (๓) สุขภาพจิตชุมชน (๔) ฝ่ายจิตเวชทั่วไป (๕) ฝ่ายรังสีวิทยา (๖) การตรวจพิเศษ (๗) ฝ่ายวิชาการ (๘) ฝ่ายการพยาบาล (๙) ฝ่ายทันตกรรม (๑๐) ฝ่ายจิตวิทยา (๑๑) ฝ่ายพยาธิวิทยา (๑๒) ฝ่ายฟื้นฟูสมรรถภาพ (๑๓) ฝ่ายประสาทวิทยา (๑๔) ฝ่ายบริหารทั่วไป

โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการขึ้นใหม่เมื่อ ๒๐ เมษายน พ.ศ.๒๕๓๓ โดยแบ่งออกเป็น ๔ ฝ่าย ๗ กลุ่มงานดังนี้ (๑) ฝ่ายบริหารทั่วไป (๒) ฝ่ายจิตวิทยา (๓) ฝ่ายสังคมสงเคราะห์ (๔) ฝ่ายการพยาบาลและ (๑) กลุ่มงานผู้ป่วยนอก (๒) กลุ่มงานประสาทวิทยา (๓) กลุ่มงานฟื้นฟูสมรรถภาพ (๔) กลุ่มงานจิตเวช (๕) สุขภาพจิตชุมชน (๖) กลุ่มงานทันตกรรม (๗) กลุ่มงานเภสัชกรรม

ปัจจุบันโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข มีความรับผิดชอบตามคำสั่งกรมการแพทย์ที่ ๓๕๒/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๕๕ ดังนี้

๑) พัฒนาวิชาการและประเมินการใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์ด้านโรคทางระบบประสาทในพื้นที่รับผิดชอบ

๒) ให้บริการตรวจ วินิจฉัย รักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ด้านโรคทางระบบประสาทในพื้นที่รับผิดชอบ

๓) จัดระบบการให้บริการเพื่อรองรับการส่งต่อผู้ป่วยโรคทางระบบประสาทในพื้นที่รับผิดชอบ

๔) สนับสนุนภารกิจด้านพัฒนาวิชาการ การถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ การเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงาน

๕) ด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ป่วยโรคทางระบบประสาทในลักษณะเป็นเครือข่ายของสถาบันประสาทวิทยา

๖) เขตพื้นที่รับผิดชอบ ๑๗ จังหวัดคือ เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่ น่าน อุตรดิตถ์ แม่ฮ่องสอน พิชณุโลก ตาก สุโขทัย พิษณุโลก กำแพงเพชร อุทัยธานี เพชรบูรณ์ และนครสวรรค์

๓.๒.๑.๒ วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงพยาบาลประสาทมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร^{๖๐}คือ ประชาชนในภาคเหนือ ได้รับการบริการทางการแพทย์ด้านโรกระบบประสาทที่มีคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพอย่างเสมอภาค ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๔

๓.๒.๑.๓ พันธกิจ (Mission)

สำหรับพันธกิจในการบริหารของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่^{๖๑}คือ สร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีทางการแพทย์ด้านโรกระบบประสาทที่สมคุณค่า (Appropriate Medical Technology) เสริมสร้างความร่วมมือทางวิชาการและบริการทางการแพทย์ด้านโรกระบบประสาทในทุกภาคส่วน (Collaboration Center) เพื่อพัฒนาคุณภาพการแพทย์ด้านโรกระบบประสาทในภาคเหนือ

๓.๒.๑.๔ กลยุทธ์ธุรกิจ^{๖๒} (Business Strategy)

๑. สร้างความเข้มแข็งเครือข่ายบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขด้านโรกระบบประสาทของภาคเหนือ โดยมีเป้าหมายคือ ๑) ระบบข้อมูลทางการแพทย์มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ๒) พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์เฉพาะทาง (Centers of Excellence : COE) และนวัตกรรม ๓) การนำไปเผยแพร่ถ่ายทอดสนับสนุนให้กับเครือข่ายการแพทย์ ๔) นิเทศ ติดตาม และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

๒. พัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ให้มีความเชี่ยวชาญด้านโรกระบบประสาทและพอเพียงกับความต้องการของภาคเหนือ โดยมีเป้าหมายคือ ๑) วิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะทาง เพื่อต่อยอดทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามความต้องการของเขตสุขภาพ ๒) การฝึกอบรมต้องตอบโจทย์ปัญหาสาธารณสุขและเหมาะสมกับพื้นที่

๓. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีความเป็นเลิศ โดยมีเป้าหมายคือ ๑) ระบบวิชาการ ระบบสารสนเทศ ระบบทรัพยากรบุคคลและระบบงบประมาณ สอดคล้องเชื่อมโยงและสนับสนุนยุทธศาสตร์โรงพยาบาล ๒) ระบบบริหารมีธรรมาภิบาล ๓) กำลังคนมีความเป็นมืออาชีพและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

^{๖๐} โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.cmneuro.go.th/TH/Vision.php>, [๗ กันยายน ๒๕๖๑].

^{๖๑} เรื่องเดียวกัน.

^{๖๒} โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๒๕๖๑), หน้า ๓๘-๔๑.

๓.๒.๑.๕ เป้าหมายองค์กร

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ ทางโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่จึงได้ตั้งเป้าการบริหารงานไว้ตามยุทธศาสตร์ปี ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔^{๖๓} ดังปรากฏในยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเป็นเลิศ ดังนี้

๑. การแพทย์ด้านโรกระบบประสาทในภาคเหนือ มีคุณภาพมาตรฐาน (Medical Services Excellence)

๒. แพทย์และบุคลากรด้านสุขภาพมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านโรคประสาท (Health Personal Excellence)

๓. การบริหารจัดการที่ดีเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Management Excellence)

สำหรับตัวชี้วัดเพื่อให้ภารกิจลุล่วงตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้มีดังนี้^{๖๔} ๑) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากร ๒) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแผนงานหรือโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร ๓) ร้อยละความสุขและความผูกพันในองค์กร (HAPPINOMETER)

๓.๒.๑.๖ พื้นที่และสาขาที่เปิดให้บริการ

สำหรับขอบเขตพื้นที่การให้บริการของโรงพยาบาลประสาทได้แก่ พื้นที่ครอบคลุมทุกจังหวัดในเขตภาคเหนือ โดยมีการให้บริการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(๑) ศูนย์บริบาลระยะยาว Long Term Care

ทำหน้าที่รับดูแลผู้ป่วยที่ต้องการพักฟื้นที่แพทย์อนุญาตให้กลับบ้านได้ แต่มีปัญหาในการดูแลที่บ้าน หรือ ขาดคนดูแลเรารับบริการดูแลผู้สูงอายุที่ต้องการการดูแลอย่างใกล้ชิดเรารับบริการดูแลผู้ป่วยเรื้อรัง (ที่ไม่ต้องใช้เครื่องช่วยหายใจหรือเครื่องกระตุ้นหัวใจ) ด้วยมาตรฐานทางวิชาชีพที่มีคุณภาพ ของทีมวิชาชีพที่ประกอบด้วย อายุรแพทย์ แพทย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู พยาบาลวิชาชีพ เภสัชกร นักจิตวิทยา นักกายภาพบำบัด นักกิจกรรมบำบัดและผู้ช่วยเหลือคนไข้ โดยให้บริการที่ครบวงจร เช่น กายภาพบำบัด/นวดแผนไทย กิจกรรมฝึกทักษะตามความเหมาะสม กิจกรรมกลุ่มทั้งภายใน และภายนอกสถานที่ การให้คำปรึกษาโดยนักจิตวิทยา ในสถานที่สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม และอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกตลอดทั้งดูแลด้านความปลอดภัยด้วยกล้องวงจรปิด รวมถึงให้บริการแก่ผู้ป่วยเรื้อรังและผู้สูงอายุที่ต้องการดูแลอย่างใกล้ชิด

^{๖๓} เรื่องเดียวกัน.

^{๖๔} โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๒๕๖๑), หน้า ๔๓.

(๒) คลินิกความจำ

โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่เปิดให้บริการคลินิกความจำ บริการตรวจรักษาผู้ป่วยภาวะสมองเสื่อม มีลักษณะอาการหลงลืม สับสนเรื่องเวลา/สถานที่ มีปัญหาด้านการพูด ไม่สนใจดูแลตัวเอง จำญาติพี่น้อง เพื่อนสนิทไม่ได้ อารมณ์ฉุนเฉียว ก้าวร้าวและซึมเศร้า “เราช่วยคุณได้” โดยบริการตรวจรักษาด้วยทีมแพทย์ พยาบาล และทีมสหวิชาชีพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางระบบประสาท คลินิกความจำเปิดให้บริการทุกวันพฤหัสบดีของแต่ละสัปดาห์

(๓) คลินิกกระดูกสันหลัง

โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่เปิดให้บริการ “คลินิกกระดูกสันหลัง” สำหรับผู้ป่วยที่มีอาการปวดหลัง ปวดเอว ปวดร้าวลงขา หมอนรองกระดูกสันหลังทับเส้นประสาท บริการตรวจรักษาด้วยทีมแพทย์ พยาบาล และทีมสหวิชาชีพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางซึ่งจะให้การดูแลรักษาอย่างใกล้ชิดควบคู่ไปกับเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่มีความทันสมัย คลินิกกระดูกสันหลังเปิดให้บริการ ทุก ๆ วันพุธของแต่ละสัปดาห์

(๔) หัตถบำบัด

โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ เปิดให้บริการนวดแผนไทย หรือคลินิกหัตถบำบัด ให้บริการนวด ด้วยทีมงานมืออาชีพที่ผ่านหลักสูตรนวดแผนไทย กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทย กระทรวงสาธารณสุข เปิดให้บริการทุกวัน

(๕) คลินิกฝังเข็ม

เข็มที่ใช้ฝัง เป็นเหล็กสแตนเลส ไม่เป็นสนิม มีขนาดเล็กและบางมาก ปลายเข็มไม่กลวง ไม่มีรู ได้รับการทำความสะอาดจนปลอดเชื้อและบรรจุแผงจากโรงงาน ใช้เพียงครั้งเดียวแล้วทิ้งเลย ไม่นำกลับมาใช้อีก ความรู้สึกขณะฝังเข็มเจ็บเล็กน้อย เมื่อเข็มผ่านผิวหนังจะหายเจ็บ เมื่อถึงชั้นใต้ผิวหนัง ชา ตื้อ หนัก ร้าว เมื่อถึงจุดฝังเข็มไปตามทางเดินของเส้นลมปราณ

๓.๒.๑.๗ ตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละแผนก

จากการศึกษาแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ๒๕๖๑ พบว่า โรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ นั้นมีการบริหารเป็นแผนกต่าง ๆ ดังนี้

๑). ผู้อำนวยการโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

๒). กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ ประกอบด้วย (๑) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (๒) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (๓) ฝ่ายแผนงานและประเมินผล (๔) ฝ่ายการเงินและบัญชี (๕) ฝ่ายพัสดุและการบำรุงรักษา (๖) ฝ่ายสวัสดิการสังคมและประกันสุขภาพ (๗) ฝ่ายประชาสัมพันธ์และการตลาด

๓). กลุ่มภารกิจด้านวิชาการและการแพทย์ ประกอบด้วย (๑) กลุ่มงานประสาทวิทยา (๒) กลุ่มงานประสาทศัลยศาสตร์ (๓) กลุ่มงานประสาทรังสีวิทยา (๔) กลุ่มงานวิสัญญีวิทยา (๕) กลุ่ม

งานเวชศาสตร์ฟื้นฟู (๖) กลุ่มงานเทคนิคการแพทย์ (๗) กลุ่มงานทันตกรรม (๘) กลุ่มงานเภสัชกรรม
กลุ่มงานโภชนศาสตร์

๔). กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล ประกอบด้วย (๑) กลุ่มงานวิชาการพยาบาล (๒) กลุ่ม
งานการพยาบาลผู้ป่วยนอก (๓) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยใน (๔) กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยหนัก

๕). กลุ่มภารกิจด้านการพัฒนาระบบสุขภาพ ประกอบด้วย (๑) กลุ่มงานยุทธศาสตร์
การแพทย์และสนับสนุนบริการ (๒) กลุ่มงานวิจัยและประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์ (๓) กลุ่มงาน
พัฒนาคุณภาพ (๔) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศและสนับสนุนวิชาการ

๓.๒.๒ แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้
ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ ดังนี้

๓.๒.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการกำหนดจุดยืนการพัฒนาโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ในช่วงปีพ.ศ. ๒๕๖๑-
๒๕๖๔^{๖๕} ในข้อที่ ๕ พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และสร้างขวัญกำลังใจ สนับสนุน
ให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพ องค์ความรู้ และผลิตผลงานวิชาการด้านระบบประสาท และข้อ ๖
พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีการกระจายอำนาจ เกิดความเหมาะสม ยึดหลักธรรมาภิบาล มี
ประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอน ทันสมัย โปร่งใส กำกับติดตามและตรวจสอบได้ ซึ่งมีความ
สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ที่มี
การบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักธรรมาภิบาลเป็นหลัก

๓.๒.๒.๒ หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ได้
ดำเนินงานตามนโยบายกรมการแพทย์และจากการศึกษาแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑ พบว่าประกอบด้วย ๕ มิติที่มีความ
สอดคล้องกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับ
องค์กรนาน ๆ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร
ดังนี้

^{๖๕} โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลประสาท
เชียงใหม่, ๒๕๖๑), หน้า ๒๘.

๓.๒.๒.๑ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีความสอดคล้องกับมิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๑) วางแผนและบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การแพทย์และกระทรวง มีแผนงานในการวิเคราะห์อัตราากำลัง (Workforce Planning) ๒) เตรียมกำลังคนเพื่อรับรองการสูญเสียการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและการบริหารความหลากหลาย มีแผนงานในการสืบทอดตำแหน่งเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Plan)

จากการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่พบว่า ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้น เนื่องจากโดยข้อปฏิบัติทางสำนักงานก.พ.ระบุมมาแล้ว ถือเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตาม^{๖๖} เน้นความโปร่งใสในการตรวจสอบเอกสาร ความรู้ ความสามารถเป็นลำดับขั้นตอน ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีการตรวจสอบ ประเมินความถูกต้องของบุคลากรเป็นไปตามความสามารถและความต้องการขององค์กร ทำให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น^{๖๗}

๓.๒.๒.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสอดคล้องกับมิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๑) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการเปลี่ยนแปลง มีแผนงานในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒) พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล มีแผนงานในการบูรณาการระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลให้มีความถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งการพัฒนากระบวนการโดยนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓) การติดตาม ตรวจสอบ การใช้ตำแหน่งและการบริหารอัตราว่างอย่างมีประสิทธิภาพ มีแผนงานในการพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้ตำแหน่งข้าราชการ (Workforce Audit)

จากการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ พบว่าในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ในทางปฏิบัติเกิดจากการแบ่งงานตามหน้าที่ในแต่ละแผนก มีลำดับขั้นตอน งานในบางระดับหากสามารถแทนงานกันได้ทุกคนในหน่วยงานต้องมีความเอื้อเพื่อไม่ควรรอแต่เฉพาะคนที่รับผิดชอบหลักเท่านั้น ควรแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน (ทาน) ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ เวลา คน เพื่อผลของงานบรรลุวัตถุประสงค์ อย่าได้ยึดติด^{๖๘} ทำให้เห็นศักยภาพการทำงานของแต่ละคน ซึ่งถ้าได้นำหลักเมตตามาใช้ ก็จะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น^{๖๙} เป็นการแบ่ง

^{๖๖} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๖๗} สทนากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๖๘} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๖๙} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๔, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

งานกันทำตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ หากเกิดปัญหาและอุปสรรคจะมีการสื่อสารกันตามสายงาน^{๗๐} เพื่อให้ได้ใจในการใช้งานบุคลากร โดยผ่านเทคนิคการสื่อสารซึ่งไม่ใช่ระบบสั่งการเพียงลำพัง^{๗๑} ผู้บริหารและบุคลากรมีรายละเอียดของงาน (Job Description) ที่ต้องปฏิบัติชัดเจนในการที่จะต้องกำกับดูแลซึ่งเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด^{๗๒} ทำให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกเพราะ ความทุ่มเทในการสร้างสรรค์งานให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด^{๗๓} ทำให้กระบวนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการพิจารณาในการใช้คนที่มีความเหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job)^{๗๔}

๓.๒.๒.๒.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

ในการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ มีความสอดคล้องกับมิติที่ ๓ และมิติที่ ๕ ซึ่งมิติที่ ๓ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๑) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับผลงานและสมรรถนะ มีแผนงานในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเพื่อให้สอดคล้องตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ๒) พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพื่อดึงดูดและธำรงรักษากำลังคนคุณภาพ มีแผนงานในการพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพื่อดึงดูดและธำรงรักษากำลังคนคุณภาพ (Pay for Performance) ๓) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้และนวัตกรรม มีแผนงานในการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ (KM: Knowledge Management) และ

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ศาสตร์กรมการแพทย์เป็นองค์กรแห่งสุข (Happy Workplace) มีแผนงานในการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรในองค์กร กิจกรรมนันทนาการเพื่อสร้างความผ่อนคลายแก่บุคลากร กิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกัน รู้จักให้และแบ่งปัน เสริมสร้างความรู้ด้านพัฒนาบริหารจิต สร้างสมาธิและเจริญปัญญา กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครอบครัวของบุคลากรกับองค์กร กิจกรรมจิตอาสาและบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่อสังคม กิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร และกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ในการวางแผนและสร้างความมั่นคงทางการเงิน

จากการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ พบว่าการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในบางกรณี

^{๗๐} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๑, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๗๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๑, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๗๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๒, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๗๓} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๙๓, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๗๔} สทนากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑.

ไม่เอื้อเท่าไรนัก หากแต่ผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณในการพิจารณาชั้นเงินเดือนซึ่งมีองค์ประกอบหลายด้านที่สามารถนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนามาใช้ได้ โดยเฉพาะผู้บริหารมีความเมตตานำหน้า มีมูทิตาพลอยยินดีกับบุคลากรในหน่วยงาน มีการแบ่งปันในเรื่องของทานแก่บุคคลที่มีโอกาสน้อยกว่า ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับสมาชิกในหน่วยงาน รวมถึงศีล ๕ ถ้าทำได้ครบสังคัมก็อยู่เป็นสุข เน้นที่ความมีสติในการนำมาใช้^{๗๕} เป็นการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการ ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น^{๗๖} ทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธา มีความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น^{๗๗} มีความจำเป็นเพราะในการบริหารคนที่มีความแตกต่างในหลาย ๆ ด้าน จะทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน ในการชักจูง โน้มน้าวใจ รวมถึงมีความอดทนในการทำงานมากขึ้น รวมถึงเป็นการให้โอกาสแก่บุคลากรได้มีการถูกประเมินผลงานโดยความยุติธรรมมากขึ้น^{๗๘} เป็นสิ่งที่ดี ซึ่งหากได้มีการประเมินผลทางจิตวิทยาด้วยเพื่อเป็นการศึกษาแนวโน้มหรือทิศทางที่เหมาะสม ให้มีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน อายุ เพศและอื่น ๆ^{๗๙} ทำให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทในการทำงานก็จะเกิดความผูกพัน (Royalty) กับองค์กร^{๘๐} ทำให้การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรมีความเป็นธรรมและเป็นการสร้างสรรค์กิจกรรมที่ทำให้เกิดความรักและความผูกพันกับองค์กรผ่านการปฏิบัติงาน^{๘๑}

๓.๒.๒.๒.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร

ในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร มีความสอดคล้องกับมิติที่ ๑ และมิติที่ ๔ ซึ่งมิติที่ ๑ ประกอบด้วย ๑) พัฒนากำลังคนคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจของกรมการแพทย์รับรองการเปลี่ยนแปลง มีแผนงานในการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์การแพทย์ ๒) บุคลากรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีแผนงานในการจัดทำกรอบสั่งสมประสบการณ์และสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งและมิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใสและความพร้อมให้มีการตรวจสอบ มีแผนงานในการเสริมสร้างให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล การส่งเสริมการรับรู้ค่านิยมองค์กร และการส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารนโยบายหลักเกณฑ์ หรือแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

^{๗๕} สัมภาษณ์ รหัสน ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๗๖} สัมภาษณ์ รหัสน ๐๘๒๗๓, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๗๗} สัมภาษณ์ รหัสน ๐๘๒๗๔, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๗๘} สัมภาษณ์ รหัสน ๐๘๒๘๑, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๗๙} สัมภาษณ์ รหัสน ๐๘๒๘๓, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๘๐} สัมภาษณ์ รหัสน ๐๘๒๙๓, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๘๑} สนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑.

จากการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ พบว่าในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรนั้น เกิดจากขวัญ กำลังใจและโอกาส จากการพิจารณาการส่งเสริมสนับสนุนหลายอย่าง หากได้นำหลักธรรมมาพิจารณาประกอบก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรในหน่วยงานมากยิ่งขึ้น^{๘๒} โดยการส่งเสริมการฝึกอบรม เป็นการปลุกดันบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น^{๘๓} ในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีจะมีความสัมพันธ์กับวิชาชีพ ซึ่งต้องอิงหลักทฤษฎีมาเป็นแนวคิดเช่น ทฤษฎีภาวะวิกฤติ ในทางปฏิบัติจะวางแผนการทำงานอย่างไรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย และหากบุคลากรยังขาดประสบการณ์ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องมองบุคลากรเหล่านั้นเสมือนเป็นญาติในการให้การอบรมเพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ เป็นต้น^{๘๔} เป็นการสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรในการปรับปรุงจุดอ่อนที่ต้องการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๘๕} เป็นการพิจารณาให้ความสำคัญเกี่ยวกับจิตใจของบุคลากรควบคู่กับการให้ความสำคัญทางกายในการพัฒนาคน^{๘๖} ทำให้เกิดการยอมรับด้วยหลักเหตุและผล สามารถข้ามสิ่งที่จะต้องสงสัยในการคัดสรรบุคลากรเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน^{๘๗} และควรส่งเสริมให้มีการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรตามหลักการทางพระพุทธศาสนา เน้นความสอดคล้องกับนโยบายที่ทางกรมการแพทย์กำหนด^{๘๘}

สำหรับแนวทางที่เป็นหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์^{๘๙} ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ในทัศนะของแพทย์หญิงสุนีย์ ศรีสว่าง ประกอบด้วย

(๑) การทำให้บุคลากรผูกพันและทุ่มเทให้กับความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

(๒) การส่งเสริมโอกาสและสร้างบรรยากาศการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเยี่ยม และสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพ เป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรในระดับสูง

^{๘๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๘๓} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๓, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๘๔} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๔, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๘๕} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๑, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๘๖} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๙๑, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๘๗} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๙๓, ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๘๘} สทนากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๘๙} สุนีย์ ศรีสว่าง, พญ., เอกสารบรรยาย “บทบาทของศูนย์พัฒนาคุณภาพด้าน Clinical engagement in Quality and Safety”, (๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๖), หน้า ๑๓.

(๓) บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ที่สามารถพัฒนาได้และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

(๔) ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรที่ดีเยี่ยม จะสร้างให้บุคลากรเป็นทุนมนุษย์ที่มีมูลค่าสูงสุด

(๕) ทีมยอดเยี่ยม ระบบดี ผลงานดี สวัสดิการดี มีความสุข

๓.๒.๒.๓ ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔^{๙๐} พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีปัญหาดังนี้

- ๑) มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย
- ๒) ภาวะผู้นำองค์กร
- ๓) ทีมบริหารโรงพยาบาลมีหลายบทบาท ทั้งบริหาร บริการ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบได้ทันต่อเวลา
- ๔) การสื่อสารในองค์กรน้อยลง
- ๕) การทำงานไม่เป็นทีม ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานและบูรณาการ
- ๖) คนรุ่นเก่าปรับแนวคิดยาก มีความสามารถสูงจนไม่สามารถยอมรับแนวคิดที่แตกต่างออกไป
- ๗) วัฒนธรรมองค์กร ความแตกต่างของแต่ละ Generation
- ๘) ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรน้อยลง
- ๙) บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนในการเข้าประชุมวิชาการตามวิชาชีพอย่างพอเพียง
- ๑๐) แพทย์เฉพาะทางเกษียณ ลาออก ทำให้มีแพทย์เฉพาะทางไม่เพียงพอ
- ๑๑) บุคลากรด้านการแพทย์ไม่สนับสนุนงานของโรงพยาบาลเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่แท้จริง

จากการศึกษาอุปสรรคและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ สามารถสรุปเป็นหมวดหมู่ได้ดังนี้

^{๙๐} โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๒๕๖๑), หน้า ๒๙-๓๐.

(๑) รูปแบบการบริหารขาดทักษะการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในผู้บริหารทุกระดับ ประกอบด้วยทีมบริหารโรงพยาบาลมีหลายบทบาท ทั้งบริหาร บริการ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบได้ทันต่อเวลาและการสื่อสารในองค์กรน้อยลง

(๒) ขาดทักษะในการบูรณาการ ประกอบด้วยภาวะผู้นำองค์กร การทำงานไม่เป็นทีม ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานและบูรณาการ วัฒนธรรมองค์กร ความแตกต่างของแต่ละ Generation และบุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนในการเข้าประชุมวิชาการตามวิชาชีพอย่างพอเพียง

(๓) ระบบการบริหารงานขาดความเชื่อมโยง ไม่ต่อเนื่อง ไม่คุ้มค่า เกิดความสูญเปล่าของทรัพยากรในทุกหมวดเช่น คน เงิน ของ การจัดการ ประกอบด้วยมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย คนรุ่นเก่าปรับแนวคิดยากมีความสามารถสูงจนไม่สามารถยอมรับแนวคิดที่แตกต่างออกไป และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรน้อยลง

(๔) บุคลากรไม่ตระหนัก ไม่เห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่มั่นใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าของวิชาชีพ ประกอบด้วยแพทย์เฉพาะทางเกษียณ ลาออก ทำให้มีแพทย์เฉพาะทางไม่เพียงพอ และบุคลากรด้านการแพทย์ไม่สนับสนุนงานของโรงพยาบาลเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่แท้จริง

จากการเก็บข้อมูลจากภาคสนามของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ พบว่าปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในมุมมองการทำงานในหน่วยงานของโรงพยาบาลมีความเห็นว่า ยังเป็นการทำงานที่ยังไม่ใช่เชิงรุก ซึ่งน่าจะดูดีในภาคทฤษฎีถ้าหากปฏิบัติตามได้ ๑๐๐ % เนื่องจากกำลังหรืออัตราบุคลากรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีไม่เพียงพอ ที่ผ่านมางาน Management ถือว่าผ่าน ส่วนงาน Development ยังต้องการปรับปรุง^{๙๑} ระบบราชการเป็นแต่เพียงภาพการบริหารงานในกรอบกว้าง ๆ มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ไม่ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน^{๙๒} ในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร พิจารณาแต่บุคคลซ้ำเดิม ไม่มีการกระจายโอกาสแก่บุคคลอื่น บุคลากรได้รับโอกาสไม่ทั่วถึง ในการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงานเพราะ ทำงานเหมือนเป็นเครื่องจักรแต่ไม่ได้ใจหรือความทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในการสร้างความสามัคคีให้แก่สมาชิกในองค์กรที่ทางโรงพยาบาลจัดขึ้น (Organization Development) เป็นโครงการที่ใช้งบประมาณเยอะแต่ประโยชน์ที่ได้รับน้อยและผู้บริหารขาดการนำทักษะ OD (Organization Development) มาใช้และที่ผ่านมา ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงพยาบาลมุ่งเน้นที่สมรรถนะและความสามารถในการทำงาน ซึ่งใน (๑) การสรรหาและ

^{๙๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๙๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๖, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

คัดเลือกบุคลากรให้ความสำคัญกับผลการศึกษาจากการพิจารณาเกรดเฉลี่ย (๒) บุคลากรขาดการส่งเสริมการพัฒนาทางด้านจิตใจ (๓) การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ทำให้นโยบายในการบริหารเปลี่ยนงานขาดความต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน (๔) การประเมินความดีความชอบ ให้ความสำคัญกับผลงานเป็นหลัก ซึ่งเป็นการเน้นที่ผลลัพธ์ ไม่ได้พิจารณาถึงความยากลำบากของงานเป็นองค์ประกอบ^{๙๓}

๓.๒.๓ กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร

จากการศึกษาวิจัยพบว่า โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีกิจกรรมที่ดีและสร้างสรรค์มากมายจัดให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม ได้แก่

(๑) ร่วมพิธีสมโภชหิรัญบัฏ พระพรหมมงคล (หลวงปู่ทอง สิริมงคลโล) ประธานขับเคลื่อนโครงการ “หมู่บ้านรักษาศีล ๕ หนเหนือ”

(๒) จัดพิธีสงฆ์พระพุทธรูปภายในโรงพยาบาล และสงฆ์ดำหัวเจ้าอาวาสวัดสวนดอก วัดสวนดอก (พระอารามหลวง) เพื่อสืบสานประเพณีวัฒนธรรม และขอพรเพื่อความเป็นสิริมงคลของชีวิตเนื่องในประเพณีสงกรานต์ ประจำปี ๒๕๖๐

(๓) จัดกิจกรรมถวายเทียนพรรษา ประจำปี ๒๕๖๐ ณ วัดสวนดอก (พระอารามหลวง) พร้อมทั้งถวายจตุปัจจัยไทยธรรมและสังฆทาน เพื่อเป็นการสืบสานวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม ดำรงตนตามแนวทาง แห่งพระพุทธศาสนาเพื่อเป็นสิริมงคลแก่ชีวิตต่อไป

(๔) จัดโครงการ “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการแพทย์เพื่อการรักษาพยาบาลและฟื้นฟูผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง (Stroke: Basic Course)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาวิชาการเฉพาะทางด้านระบบประสาท เพิ่มพูนทักษะการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง ให้แก่บุคลากรทางการแพทย์ในเขตภาคเหนือ

(๕) จัดโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการพยาบาลผู้ป่วยวิกฤตทางระบบประสาท สำหรับบุคลากรทางการแพทย์ในเขตภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ คุณภาพการพยาบาลผู้ป่วยวิกฤตทางระบบประสาท และพัฒนาเครือข่ายส่งต่อผู้ป่วยวิกฤต ทางระบบประสาทแก่โรงพยาบาลในเขตภาคเหนือ

(๖) ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การบริการและการบริหารจัดการด้าน Neuro - Rehabilitation ณ สถาบันสิรินธรเพื่อการพัฒนาสมรรถภาพทางการแพทย์แห่งชาติ

^{๙๓} สทนากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑.

(๗) จัดโครงการ “ลดการใช้พลังงาน ลดส่วนที่เกินให้พอดี” ประจำปี ๒๕๖๐ เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือของบุคลากรในการจัดการและการอนุรักษ์พลังงานอย่างเป็นระบบนำไปสู่การสร้างสำนึก ค่านิยม และวัฒนธรรมที่ดีในการอนุรักษ์การใช้พลังงานให้แก่หน่วยงานต่อไป

(๘) จัดโครงการพัฒนาศักยภาพพยาบาลวิชาชีพโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ สำหรับบุคลากรทางการพยาบาลในเขตภาคเหนือ รุ่นที่ ๑ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรทางการพยาบาลมีความรู้ มีศักยภาพในการศึกษางานวิจัย นำผลการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถจัดทำ Evidence Based Practice ทางการพยาบาลในหน่วยงาน เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จะพบว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลทั้งสองแห่ง มีความคล้ายคลึงและความแตกต่างต่างกัน โดยความคล้ายคลึงกันมีดังนี้

โรงพยาบาลสวนปรุง	โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่
๑.แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดำเนินการตามนโยบายของกรมสุขภาพจิต มีแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล รวมถึงพัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการของโรงพยาบาล โดยมีการบูรณาการหลักธรรมาภิบาลมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ ๒.การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วย กำหนดแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job) และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการทำงาน ๓.การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้กำหนดข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ให้มีการส่งข้อมูลข่าวสารด้านการเงินให้กลุ่มยุทธศาสตร์ฯ รวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลา บนเว็บไซต์ของโรงพยาบาล รวมถึงกำหนดข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดแบ่งหน้าที่ ด้วยการจัดระบบงานในองค์กรทุกระดับอย่างชัดเจน จัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานการเงินการคลังและจัดตั้งคณะกรรมการบริหารการจัดเก็บรายได้ ๔.การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับ	๑.แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดำเนินการตามนโยบายของกรมการแพทย์ มีการกำหนดจุดยืนการพัฒนาโรงพยาบาลในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและสร้างขวัญกำลังใจ และพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีการกระจายอำนาจ เกิดความเหมาะสม ยึดหลักธรรมาภิบาล ๒.การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วยมีการวางแผนและบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์กรมการแพทย์และกระทรวง มีแผนในการวิเคราะห์อัตรากำลัง (workforce planning) ๓.การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้กำหนดให้มีการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล มีแผนงานในการบูรณาการระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน รวมถึงมีการติดตาม ตรวจสอบการใช้ตำแหน่งและการบริหารอัตรากำลังอย่างมีประสิทธิภาพ ๔.การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับ

องค์กรนาน ๆ ประกอบด้วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสมและการประนีประนอมโดยการใช้วิธีเจรจาหรือปรึกษาหารือ	องค์กรนาน ๆ ประกอบด้วยพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพื่อดึงดูดและจูงใจรักษากำลังคนที่มีคุณภาพ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และมีแผนงานในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพของบุคลากรในองค์กร
๕.การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ประกอบด้วยพัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการของโรงพยาบาล มีแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร กำหนดเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรโดยการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	๕. การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ประกอบด้วยพัฒนากำลังคนคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจของกรมการแพทย์รองรับการเปลี่ยนแปลงรวมถึงบุคลากรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ตารางที่ ๓.๑ แสดงความสัมพันธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกันของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

ในขณะที่ระหว่างการบริหารงาน ทั้งสองโรงพยาบาลได้ประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน พอสรุปได้ดังนี้

โรงพยาบาลสวนปรุง	โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่
๑.บุคลากรในสายงานหลักเกษียณอายุราชการพร้อมกัน (huge retirement of mental health professionals)	๑.รูปแบบการบริหารขาดทักษะการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในผู้บริหารทุกระดับประกอบด้วยทีมบริหารโรงพยาบาลมีหลายบทบาท ทั้งบริหาร บริการ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบได้ทันต่อเวลาและการสื่อสารในองค์กรน้อยลง
๒.การเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการบริการระดับ Super Specialist Service/ Excellence Center (HRD to super specialist service and excellence center)	๒. ขาดทักษะในการบูรณาการ ประกอบด้วยภาวะผู้นำองค์กร การทำงานไม่เป็นทีม ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานและบูรณาการ วัฒนธรรมองค์กร ความแตกต่างของแต่ละ Generation และบุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนในการเข้าประชุมวิชาการตามวิชาชีพอย่างพอเพียง
๓.การบริหารรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลายและการบริการความหลากหลายของบุคลากร (new employment model)	๓. ระบบการบริหารงานขาดความเชื่อมโยง ไม่ต่อเนื่อง ไม่คุ้มค่า เกิดความสูญเปล่าของทรัพยากรในทุกหมวด เช่น คน เงิน ของ การจัดการ ประกอบด้วยมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย คนรุ่นเก่าปรับแนวคิดยากมี

	ความสามารถสูงจนไม่สามารถยอมรับแนวคิดที่แตกต่างออกไป และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรน้อยลง ๔. บุคลากรไม่ตระหนัก ไม่เห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่มั่นใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าของวิชาชีพ ประกอบด้วยแพทย์เฉพาะทางเกษียณ ลาออก ทำให้มีแพทย์เฉพาะทางไม่เพียงพอ และบุคลากรด้านการแพทย์ไม่สนับสนุนงานของโรงพยาบาลเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่แท้จริง
--	---

ตารางที่ ๓.๒ แสดงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นที่แตกต่างกันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

บทที่ ๔

วิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลัก พระพุทธศาสนา ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ความหมาย ความสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการ วิธีการและประโยชน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามทฤษฎีตะวันตกและความหมาย ความสำคัญ แนวคิด หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ที่ได้รวบรวมไว้ในบทที่ ๒ โดยพิจารณาเนื้อหาสาระที่มีความเกี่ยวข้องกันกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลทั้ง ๒ แห่ง แนวคิด หลักปฏิบัติและปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่ได้รวบรวมไว้ในบทที่ ๓ รวมทั้งการบริหารและการจัดการที่ได้จากการเก็บข้อมูล ภาคนามของโรงพยาบาลทั้งสองแห่ง ใน ๔ ประเด็นหลัก ดังนี้

- ๑) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ๒) ด้านการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ๓) ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ
- ๔) ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลใน ๔ ประเด็นหลักแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำเสนอเป็นข้อสรุปเพื่อให้ได้แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลทั้งสองแห่งต่อไป

๔.๑ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การนำแนวคิดทางด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามหลักปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์^๑ ด้วยหลักการที่ว่า (๑) ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on the

^๑ นงนุช วงศ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐-๑๑.

Right Job) รวมถึง (๒) ช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ส่วนแนวคิดหลักการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory)^๒ ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์การที่สำคัญในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ต้องการ โดย (๑) จะต้องเลือกบุคลากรอย่างมีเหตุผล (Rational Program of Personnel Selection) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่า ต้องการให้得人ที่มีความรู้ และความสามารถสอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง โดยไม่คำนึงถึงฐานะอย่างที่เคยปฏิบัติมาก่อน และ (๒) มีกฎระเบียบต่าง ๆ (Rules of Regulation) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ ดังนั้น ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จึงต้องคำนึงถึงความจำเป็น กระบวนการ และวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาบูรณาการกับแนวคิดของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามหลักการทางพระพุทธศาสนานั้นมีดังนี้ (๑) พระพุทธศาสนามองว่าทรัพยากรมนุษย์นั้น^๓ หมายถึง มนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบรรลุถึงการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนถึงขั้นเป็นผู้สูงสุดคือ ปัญญานั่นเอง ทั้งนี้มนุษย์สามารถมีพัฒนาการที่ดีในการค้นศักยภาพภายในตนได้ และมีบทบาทในการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีตามแนวทางหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาได้ เนื่องจากพระพุทธองค์ได้ใช้มนุษย์เป็นจุดศูนย์กลางในการบัญญัติคำสอนถึงแม้ว่าจะมีการกล่าวถึงความรู้ด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวมนุษย์ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายให้เข้าใจในตัวมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น ในทางพระพุทธศาสนาจึงถือว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีศักยภาพสูง เป็นผู้สามารถฝึกฝนได้ และเมื่อได้รับการพัฒนาทางด้านกายและด้านจิตใจแล้ว ก็จะเป็นผู้ประเสริฐสูงสุด พระพุทธศาสนาจึงให้ความสำคัญกับมนุษย์มาก จะเห็นได้จากในโรหิตัสสสูตร^๔ พระพุทธองค์ทรงเปรียบว่าโลกอยู่ในตัวมนุษย์ หรือว่ามนุษย์เป็นโลกอีกโลกหนึ่งที่เดียว ความว่า “เราย่อมบัญญัติโลก เหตุเกิดของโลก และปฏิบัติให้ถึงความดับแห่งโลกลงในอรรถาพจน์มีประมาณว่าหนึ่ง มีสัญญาและใจนี้เท่านั้น” (๒) แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาเกี่ยวกับพุทธวิธีการบริหาร^๕ มี ๕ อย่างคือ ๑) พุทธวิธีในการวางแผนคือ การใช้

^๒ Gibson, James L. and Others, **Organization : Structure Process and Behavior**, (Dallas Texas : Business Publication Inc., 1974), p.61.

^๓ พระเทพเวที (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธศาสตร์กับการพัฒนามนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๖), หน้า ๑๙.

^๔ อัง จตุกก. (ไทย) ๒๑/๔๕/๕๗.

^๕ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๕-๒๒.

วิสัยทัศน์เพื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจน และสื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์กรทั้งภาพรวมก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้^๖) พุทธวิธีในการจัดองค์กรคือ การกระจายอำนาจในการจัดการ การให้ความเคารพซึ่งกันและกันหมายถึง ลูกน้องต้องให้ความเคารพหัวหน้า ในทางพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน และการใช้คนให้เหมาะกับงานในองค์กร ๓) พุทธวิธีในการบริหารบุคคลคือ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร หรือพนักงานในองค์กร การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ นั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ ๔) พุทธวิธีในการอำนวยการคือ การสื่อสารเพื่อการบริหารการดำเนินการ โดยใช้หลัก ๔ ส.^๗ ได้แก่ ๔.๑) สันทัดสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย ๔.๒) สมาทปนา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์ จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกว่าจะต้องฝืนให้ไกลและไปให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ ๔.๓) สมุตเตชนา (แก้วักล้า) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย และ ๔.๔) สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร ซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในหน้าที่การงาน และความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ซึ่งตรงกับพระสมัญญาว่า “ตถาคต”^๘ หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น พระพุทธองค์ทรงมีภาวะความเป็นผู้นำสูงมากเพราะ ทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถาการิ) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาที ตถาการิ) และยิ่งไปกว่านั้น ในการสั่งสอนแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้า เป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะ ไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่ทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำมาดี หรือที่เรียกว่า อธิปไตย ๓^๙ ประกอบด้วย ๑) อัตตาธิปไตย การทำความดีเพราะ ยึดผลประโยชน์หรือความพึงพอใจของตนเป็นที่ตั้ง ๒) โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะ ต้องการให้ชาวโลกยกย่อง ซึ่งยึดทัศนะหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง และ ๓) ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อความดี เป็นการทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ ซึ่งยึดธรรมคือ หน้าที่เป็นสำคัญ และ ๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแลคือ การควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างดี ดังที่ทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบ

^๖ ที.สี. (ไทย) ๙/๑๙๘/๑๖๑.

^๗ ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๑/๒๕๕.

^๘ อง.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๗๙/๑๗๖.

เดียวกัน ทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ^๙ ประกอบด้วย ๑) เพื่อความดีแห่งสงฆ์ ๒) เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์ ๓) เพื่อชมผู้เก้อยาก ๔) เพื่ออยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก ๕) เพื่อป้องกันอาสวะอันจักบังเกิดในปัจจุบัน ๖) เพื่อกำจัดอาสวะจักบังเกิดในอนาคต ๗) เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส ๘) เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว ๙) เพื่อความตั้งมั่นแห่งสังฆกรรม ๑๐) เพื่อถือตามพระวินัย^{๑๐}

การนำเอาหลักการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเนื้อหาสาระที่ประกอบด้วย (๑) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) มีแนวคิดว่าการจูงใจหรือพลัง (Force) เป็นการคำนวณจากความสัมพันธ์ ๓ ประการคือ ความคาดหวัง มูลค่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้ และวิธีการหรือลักษณะการแสดงพฤติกรรม ทฤษฎีความคาดหวัง^{๑๑} สามารถพยากรณ์การเลือกแสดงพฤติกรรมจากทางเลือกมากกว่าสองทาง บุคคลที่มีคะแนน Force สูงในการแสดงพฤติกรรมใด ๆ เขาจะได้รับการจูงใจให้แสดงพฤติกรรม หรือปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็ง แต่การแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นไม่ได้เป็นตัวบอกว่า ผลการทำงานจะดีหรือไม่ เพราะผลการปฏิบัติงานที่ดี ยังมีปัจจัยอื่นที่สำคัญอีกหลายประการ ทฤษฎีความคาดหวังเพียงแต่บอกว่า ในการแสดงพฤติกรรมใด ๆ นั้น บุคคลมีแนวโน้มที่จะถูกกระตุ้นหรือมีแรงผลักดันที่จะแสดงพฤติกรรมในระดับใด ซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่มีพลังย่อมดีกว่าพฤติกรรมการทำงานที่ขาดความกระตือรือร้นหรือแรงกระตุ้นในการทำงาน (๒) ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy Theory) ซึ่งมีแนวคิดว่าการจูงใจในการปฏิบัติภารกิจใด ๆ เป็นผลมาจากการที่บุคคลเชื่อว่า เขามีประสิทธิภาพหรือมีความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ เพียงใด หรืออีกนัยหนึ่ง การรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy) หมายถึง การที่บุคคลเชื่อว่าตนเองมีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ทฤษฎีนี้ให้ข้อสันนิษฐานว่า การรับรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตนเองจะเป็นแรงกระตุ้นนำไปสู่การปฏิบัติงานได้ ซึ่งความเชื่อของทฤษฎีนี้บ่งบอกว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของตนเองเป็นส่วนสำคัญในการจูงใจ และบุคคลที่เชื่อว่าเขาไม่มีความสามารถพอที่จะทำงาน เขาจะไม่มีแรงจูงใจ หรือพยายามที่จะทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และการมีความเชื่อในความสามารถของตนเองอย่างถูกต้อง เป็นส่วนประกอบสำคัญของการจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy Theory)^{๑๒} เป็นประโยชน์ในการสร้างงาน โดยเสนอว่าการจูงใจและการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาได้โดยการเพิ่มการรับรู้ในความสามารถของ

^๙ วินย. (ไทย) ๑/๒๐/๓๗.

^{๑๐} อง ทก. (ไทย) ๒๐/๔๓๖/๑๑๐.

^{๑๑} กานดา จันทรแยม, **จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๒.

^{๑๒} กานดา จันทรแยม, **เรื่องเดียวกัน**, หน้า ๗๑.

ตนเองของพนักงาน แนวทางในการทำให้การรับรู้ความสามารถของตนเองพัฒนาขึ้นมา โดยที่องค์กรสามารถบูรณาการแนวคิดนี้ด้วยการมอบหมายงานที่พนักงานสามารถทำให้สำเร็จได้ ในขณะเดียวกันก็พัฒนาให้งานมีความท้าทายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งหากพนักงานสามารถทำงานที่ยากขึ้นเป็นลำดับแน่นอนว่าเขาก็สามารถพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองและองค์กรก็สามารถนำวิธีการฝึกอบรมมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของบุคคลได้ (๓) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equality Theory) ความเสมอภาคเป็นภาวะทางจิตวิทยาซึ่งเกิดจากการที่พนักงานเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่นเช่น เปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนที่ได้กับสิ่งที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ รางวัล ค่าจ้าง ผลประโยชน์ เป็นต้น พนักงานจะเปรียบเทียบอัตราส่วนต่างผลตอบแทนกับสิ่งที่ใช้ในการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ถ้าเขาพบว่า อัตราส่วนผลตอบแทนมีอัตราไม่เท่าเทียมกัน จะรู้สึกว่าจะไม่ยุติธรรม ดังนั้นพนักงานจะมีแรงจูงใจในการแสวงหาความยุติธรรม ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายถึงสาเหตุการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน การที่บุคคลให้คุณค่าต่อความยุติธรรมที่เขาได้รับการปฏิบัติจากองค์กร ซึ่งหากพบว่าไม่ยุติธรรมก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานตามมาเช่น การทำงานล่าช้า หรือการเรียกร้องความยุติธรรม เป็นต้น และ (๔) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting) มีแนวคิดพื้นฐานว่า พฤติกรรมของบุคคลจะถูกจูงใจโดยเจตนา วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่อยู่ในตัวบุคคล เป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการบรรลุ ซึ่งเป้าหมายส่งผลต่อพฤติกรรมใน ๔ ประการคือ ๑) กำหนดทิศทาง ความตั้งใจ และการกระทำพฤติกรรมที่บุคคลเชื่อว่าจะสามารถประสบความสำเร็จ ๒) เป้าหมายทำให้บุคคลเพิ่มความมานะในการแสดงพฤติกรรม ๓) เป้าหมายทำให้บุคคลเพิ่มความมุ่งมั่นและใช้เวลามากขึ้นในการแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุความต้องการ และ ๔) เป้าหมายจะกระตุ้นให้แสวงหาวิถีทางที่จะสามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๔ ทฤษฎีแล้ว จะเห็นได้ว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งในองค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งยวด มาบูรณาการกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามหลักการทางพระพุทธศาสนา มีสาระที่สำคัญได้แก่ หลักอริยบท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา พระพุทธองค์ทรงกำหนดหลักอริยบท ๔ ไว้ก็เพื่อเป็นระบบในการฝึกฝนอบรมกาย วาจา ใจ หรืออบรมใน ๕ ด้านหลัก ๆ ในหลักพละ ๕ คือ ทางสัทธา ทางวิริยะ ทางสติ ทางสมาธิและทางปัญญา และที่สำคัญนั้น พระองค์ก็ได้ทรงสรุปหลักพละ ๕ ลงในหลักอริยบท ๔ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้คือ ๑) สัทธานั้นเป็นมูลสำคัญในการปฏิบัติธรรมเพราะ การที่เราจะปฏิบัติธรรมของพระพุทธเจ้านั้น เราต้องเชื่อเสียก่อนว่าพระพุทธเจ้าตรัสรู้ดีตรัสรู้ชอบ คือตถาคตโพธิสัทธา เราต้องมีสัทธาว่าพระพุทธเจ้าบริสุทธิ์เรียกว่า ตถาคตสุทธิสัทธา และต้องเชื่อด้วยว่าพระพุทธเจ้าเป็นผู้นำของเราเรียกว่า ตถาคตเนตติสัทธา เมื่อมีพระพุทธเจ้าเป็นผู้นำ แล้วเราก็จะมั่นใจว่าเราสามารถปฏิบัติธรรมได้สำเร็จ นี่เป็นกำลังอย่างหนึ่ง ๒) วิริยะคือ ความเพียรหรือความบากบั่นนั้นเป็นกำลังในการปฏิบัติธรรมเพราะ ถ้าขาดความบากบั่นเสียแล้ว ความสำเร็จก็จะไม่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกิจการใด ๆ

๓) สติคือ ความระลึกคือ มีความระลึกได้ในสิ่งที่บำเพ็ญอยู่ เป็นเครื่องต่อสู้กับสติสัมโมสาคือ ความหลงสติ ส่วน ๔) สมาธินั้นได้แก่ การตั้งจิตมั่นในการศึกษาพิจารณาธรรม ที่สำคัญที่สุดก็คืออริยสัจ และ ๕) ปัญญาคือ ความรู้จริงตามความเป็นจริง ก็เป็นกำลังอีกประการหนึ่ง กำลังทั้ง ๕ นี้ ต้องใช้ด้วยกันและประกอบกันทุกทาง ผู้มีอินทรีย์ ๕ เป็นธรรมดาแห่งตนแล้วก็ย่อมจะถึงอิทธิบาทคือ ทางให้ถึงความสำเร็จ อิทธิบาทมีอยู่ ๔ ประการคือ ฉันทะความพอใจ วิริยะความกล้าหาญ จิตตะการมุ่งจิตด้วยกำลัง และวิมังสาการพิจารณาเลือกเฟ้นสอบสวนที่จะให้การปฏิบัติธรรมนั้นสำเร็จไปได้ด้วยดี ธรรมเหล่านี้เป็นเครื่องประกอบกัน จะยกเอาธรรมใดขึ้นนำหน้าหรือเป็นประธานก็ได้^{๑๓} มีภาวนา ๔ คือ ๑) กายภาวนา ๒) ศีลภาวนา ๓) จิตภาวนา ๔) ปัญญาภาวนา เป็นตัวชี้วัด และเพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงต้องใช้ (๑) หลักธรรมสุจริต ๓ อย่าง^{๑๔} เป็นหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อความประพฤดีดี ปฏิบัติชอบ ประกอบด้วย ๑) กายสุจริต ความประพฤติชอบด้วยกาย มี ๓ อย่างคือ การงดเว้นและประพฤติตรงกันข้ามกับ ปาณาติบาต อทินนาทาน และกาเมสุมิจจาร ๒) วาจาสุจริต ความประพฤติชอบด้วยวาจา มี ๔ อย่างคือ งดเว้นและประพฤติตรงกันข้ามกับมุสาวาท ปิสุณวาจา ผรุสวาจา และสัมผัปปลาปะ ๓) มโนสุจริต ความประพฤติชอบด้วยใจ มี ๓ อย่างคือ อนุรักษมา อพยาบาท และสัมมาทิฐิ และ (๒) หลักคุณธรรม ๔ อย่าง^{๑๕} มาสนับสนุนซึ่งหมายถึง ธรรมเป็นเครื่องเจริญ เป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ประกอบด้วย ๑) สปัจริยสังเสวะ คือ การได้คบหาสัตบุรุษ เสวนากับท่านผู้รู้ผู้ทรงคุณ ๒) สัทธัมมัสสวนะ คือ การได้ฟังสัทธรรม เอาใจใส่เล่าเรียน หาความรู้จริง ๓) โยนิโสมนสิการ คือ การทำในใจโดยแยบคาย คิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี และ ๔) ธัมมานุธัมมปฏิบัติ คือ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ปฏิบัติธรรมให้ถูกต้องตามหลักคือ ให้สอดคล้องพอดี ตามขอบเขตความหมาย และวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับข้อธรรมอื่น ๆ นำสิ่งที่ได้เล่าเรียนและตรึตรอง เห็นแล้วไปใช้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลัก ตามความมุ่งหมายของสิ่งนั้น ๆ

การนำเอาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่มีวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าและผลที่จะได้รับจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทฤษฎีความคาดหวังซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมการทำงานที่ประกอบไปด้วยแรงกระตุ้นในการทำงาน ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตนต้องคำนึงถึงการรับรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตนเองจะเป็นแรงกระตุ้นนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมี

^{๑๓} https://th.wikisource.org/wiki/ธรรมบรรยาย_๑๑_เรื่อง_ระหว่างกาลทรงผนวช/อิทธิบาท_๔_อินทรีย์_๕_พละ_๕ [๕ กันยายน ๒๕๖๐].

^{๑๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๒๗.

^{๑๕} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๔๘/๓๓๒.

ประสิทธิภาพ ทฤษฎีความเสมอภาคต้องคำนึงถึงพนักงานที่พบว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม จะทำให้เขาเกิดความไม่พอใจและเกิดอารมณ์เครียด ทำให้แรงจูงใจลดลง และทฤษฎีการตั้งเป้าหมายต้องคำนึงถึงการสร้างเป้าหมายที่แน่นอนย่อมดีกว่าการบอกตนเองว่า ทำให้ดีที่สุดเพราะการตั้งเป้าหมายที่แน่นอนจะทำให้เราทราบว่า เมื่อใดที่เราจะพบสิ่งที่ดีที่สุดจากการทำงาน ถ้าผู้บริหารได้นำเอาหลักการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรในหน่วยงานที่ได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ก็จะทำให้การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรบรรลุผลสำเร็จ มาบูรณาการกับวิธีการสอนตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ที่พระพุทธองค์ใช้หลักการสื่อสาร^{๑๖} ทรงสอนพุทธบริษัททั้ง ๔ ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก และอุบาสิกา หรือบุคคลทั่วไปทั้งเทวดาและมนุษย์ พระพุทธองค์ทรงมีเป้าหมายในการสอนคือ ฝึกฝนอบรมคนให้เกิดปัญญาที่แท้จริง เพื่อให้ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต ซึ่งทางใดที่จะทำให้เกิดปัญญา พระองค์ก็จะทรงสั่งสอนหรือแนะนำ^{๑๗} พระปัญญาธิคุณของพระองค์ในด้านการสอนเป็นที่ปรากฏเด่นชัดแก่นักปราชญ์ เจ้าลัทธิมากมาย ซึ่งบางพวกก็สรรเสริญ บางพวกก็ตำหนิในทางว่าร้าย บางพวกก็ทำลายสติปัญญาหรือเพื่อการแสวงหาความรู้ และบางพวกก็ต้องการที่จะข่ม เป็นต้น แต่พระองค์ก็สามารถเอาชนะได้ด้วยเครื่องมืออัจฉริยภาพเนื่องด้วยพระปัญญาธิคุณในการสอนของพระองค์ เป็นผลทำให้บุคคลต่าง ๆ ในสังคมทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นกษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ซึ่งมีความแตกต่างด้านความเชื่อ ความประเพณี และสติปัญญา ได้หันมานับถือพระรัตนตรัยเป็นที่พึ่งที่ระลึกอันสูงสุด พุทธวิธีเทศนาธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๔ ประการดังนี้ ๑) สันถัสสนา อธิบายให้เห็นชัดเจนแจ่มแจ้ง เหมือนจูงมือไปดูให้เห็นกับตา ๒) สมาทปนา จูงใจให้เห็นจริงด้วย ชวนให้คล้อยตามจนต้องยอมรับและนำไปปฏิบัติ ๓) สมุตเตชนา เร้าใจให้แก่ว้าวุ่น บังเกิดกำลังใจ ปลุกให้มีอุตสาหะแข็งขัน มั่นใจว่าจะทำให้สำเร็จได้ไม่หวั่นย่อต่อความเหนื่อยยาก ๔) สัมปัทสนา ขโลมใจให้แช่มชื่น ร่าเริง เบิกบาน ฟังไม่เบื่อ และเปี่ยมด้วยความหวังเพราะ มองเห็นคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากการปฏิบัติ นอกจากนั้นพระพุทธองค์ยังมีวิธีการสอน ซึ่งเป็นเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ ๑๐ วิธีคือ ๑) การยกอุทาหรณ์และการเล่านิทานประกอบ ๒) การเปรียบเทียบกับข้ออุปมา ๓) การใช้สื่อการสอน ๔) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ๕) การเลือกใช้ภาษาหรือคำให้เหมาะสม ๖) อุปายในการเลือกคนและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่รายบุคคล ๗) รู้จังหวะและโอกาส ๘) ยึดหยุ่นในการใช้เทคนิควิธี ๙) การลงโทษและการให้รางวัล และ ๑๐) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

^{๑๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธวิธีการสอน**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐.

^{๑๗} เสถียรพงษ์ วรรณปก, **คิดเป็นทำเป็นตามแนวพุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๗.

๔.๑.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง

จากการศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง โดยการศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน ๓๑ ท่าน การสนทนากลุ่ม และการร่วมจัดกิจกรรมประชุมสัมมนาการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา” พบว่า ในด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง มีจุดมุ่งหมายของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่สำคัญเพื่อการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลการทำงานของบุคลากร โดยให้สอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง คือ “ ๑) ทำงานประจำให้ดี ๒) มีอะไรให้คุยกัน ๓) ขยันทบทวน ๔) เป้าหมายชัด ๕) วัตถุประสงค์ ๖) ให้คุณค่า ๗) อย่ายึดติด” เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายสำคัญขององค์กรในการนำเอาหลักการ “สุจริตตามรอยพ่อ ขอทำดีเพื่อแผ่นดิน” ด้วยการนำหลักคุณธรรม ๓ ประการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ๑) ซื่อสัตย์ ๒) สามัคคี และ ๓) รับผิดชอบ ซึ่งประกาศ ณ วันที่ ๑๗ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๘ และความโปร่งใสตามแผนการปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตประพจน์มิชอบ ประจำปี ๒๕๖๑ ซึ่งดำเนินการไปในทิศทางที่กรมสุขภาพจิตกำหนดยุทธศาสตร์ที่ ๑ ไว้ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมด้านการทุจริตด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างกลไกป้องกันการทุจริต และยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปราบปรามทุจริต ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีความสอดคล้องตามกรอบแนวทางแผนแม่บทการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพจน์มิชอบ กระทรวงสาธารณสุข ระยะ ๕ ปี ระหว่าง พ.ศ.๒๕๖๐ ถึง พ.ศ.๒๕๖๔ เป็นแม่แบบในการบริหารงาน มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะที่เป็นจุดเน้นของโรงพยาบาลคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้บุคลากรของโรงพยาบาลยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคม เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัย โดยใช้หลักธรรมทางพุทธศาสนาอย่างบูรณาการผ่านการกำหนด (Assignment) บทบาทและการประเมินผลที่มีความชัดเจน ไม่มีอคติ มีความเป็นธรรม^{๑๘} มีการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการทำงาน^{๑๙} มีการพิจารณาทัศนคติ ความรักต่อเพื่อนมนุษย์ บุคลิกภาพ ความรักในองค์กร ค่าตอบแทน

^{๑๘} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๐๓๑, ๓ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๑๙} โรงพยาบาลสวนปรุง, ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change), (เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๖๑), หน้า ๒๗-๒๘.

ความเอาใจใส่ สติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณ เป็นต้น^{๒๐} มีการทดลองและหาแนวทางใหม่ ๆ ผ่านการพิจารณาข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน ส่งเสริมให้งานเสร็จสิ้นและบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อย การวินิจฉัยวิเคราะห์และใช้ปัญญาตรวจสอบงาน รวมถึงการจัดสภาพโรงพยาบาลทุก ๆ ด้านเพื่อเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีการพัฒนาตามหลักพุทธธรรมอย่างบูรณาการ

๔.๑.๒ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

จากการศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน ๒๐ ท่าน การสนทนากลุ่ม และการร่วมจัดกิจกรรมประชุมสัมมนาการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา” พบว่า ในด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีจุดมุ่งหมายของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่สำคัญเพื่อการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดงานที่ต้องทำ และปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมิณผลการทำงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่เป็นกลยุทธ์ขององค์กร^{๒๑} ประกอบด้วย ๑) สร้างความเข้มแข็งเครือข่ายบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขด้านโรกระบบประสาทของภาคเหนือ ๒) พัฒนาศักยภาพทางการแพทย์ให้มีความเชี่ยวชาญด้านโรกระบบประสาทและพอเพียงกับความต้องการของภาคเหนือ ๓) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีความเป็นเลิศ โดยระบบบริหารมีธรรมาภิบาล ซึ่งหลักธรรมาภิบาลสามารถสังเคราะห์เข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาประกอบด้วย (๑) หลักอริยทรัพย์ ๗^{๒๒} สังเคราะห์เข้ากับหลักนิติธรรม (๒) หลักทวารวาสธรรม ๔^{๒๓} และหลักเบญจธรรม^{๒๔} สังเคราะห์เข้ากับหลักคุณธรรม (๓) หลักสุจริต ๓^{๒๕} สังเคราะห์เข้ากับหลักความโปร่งใส (๔) หลักสาราณียธรรม^{๒๖} สังเคราะห์เข้ากับหลักการมีส่วนร่วม (๕)

^{๒๐} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๓, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๒๑} โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๒๕๖๑), หน้า ๓๘-๔๑.

^{๒๒} อัง สดุดก. (ไทย) ๒๓/๓/๕-๘.

^{๒๓} ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๔๖/๓๕๔.

^{๒๔} จี.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๑๕/๒๔๘-๓๐๓.

^{๒๕} จี.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๕๔-๒๖๐.

^{๒๖} อัง ฤกษ์. (ไทย) ๒๒/๑๒/๔๒๗-๔๒๘, จี.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๓/๓๒๑-๓๒๒.

หลักทิศ ๖^{๒๗} สังเคราะห์เข้ากับหลักความรับผิดชอบและ (๖) หลักทฤษฎีธัมมิกัตถะ^{๒๘} สังเคราะห์เข้ากับหลักความคุ้มค่า ๔) เป็นเลิศด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคด้านระบบประสาท (Prevention & Promotion Excellence) มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะที่เป็นจุดเน้นของโรงพยาบาลที่ต้องการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีทางการแพทย์ด้านโรคระบบประสาทที่สมคุณค่า (Appropriate Medical Technology) เสริมสร้างความร่วมมือทางวิชาการและบริการทางการแพทย์ด้านโรคระบบประสาทในทุกภาคส่วน (Collaboration Center) เพื่อพัฒนาการแพทย์ด้านโรคระบบประสาทในภาคเหนือเทียบเท่ามาตรฐาน โดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาผ่านความโปร่งใสในการตรวจสอบเอกสาร ความรู้ ความสามารถเป็นลำดับขั้นตอน มีการตรวจสอบ ประเมินความถูกต้องของบุคลากรเป็นไปตามความสามารถและความต้องการขององค์กร ทำให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น^{๒๙} วางแผนและบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์กรรมการแพทย์และกระทรวง มีแผนงานในการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Workforce Planning) และเตรียมกำลังคนเพื่อรับรองการสูญเสียการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและการบริหารความหลากหลาย มีแผนงานในการสืบทอดตำแหน่งเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Plan) มีการทดลองและหาแนวทางใหม่ ๆ ผ่านการพิจารณาแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน ส่งเสริมให้งานเสร็จสิ้นและบรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อยตามหลักพุทธธรรมอย่างบูรณาการ

๔.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การนำแนวคิดทางด้านการเค้นศักยภาพในตัวบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ตามหลักปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์^{๓๐} ด้วยหลักการที่ว่า (๑) สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีเช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การใช้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่องและการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร และ (๒) การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน

^{๒๗} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๔๔/๒๐๐.

^{๒๘} อยุ่ ฎก ก. ๓/๓/๑๑๔, อยุ่ ฎก ก. ๓/๓๐/๑๒๘.

^{๒๙} สนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๓๐} นงนุช วงศ์สุวรรณ, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐-๑๑.

มีเป้าหมายที่แน่นอน กำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทที่ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

ส่วนแนวคิดหลักการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ ในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะต้องมีการแบ่ง (Division of Labor) แบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ โดยไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามมากนัก ลักษณะการแบ่งงานนี้ ทำให้เกิดผู้ชำนาญการเฉพาะ (Specialization) ขึ้นในองค์กร และมีการรวมอำนาจ (Control of Authority) การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ นั้น มักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยการรวมอำนาจต่าง ๆ ไว้ที่จุดเดียวคือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ดังนั้น ในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงต้องคำนึงถึงกระบวนการ และวิธีการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มาบูรณาการกับแนวคิดของการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามหลักการทางพระพุทธศาสนานั้นมีดังนี้ (๑) พระพุทธศาสนามองว่าทรัพยากรมนุษย์นั้น^{๓๑} หมายถึง มนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบรรลุถึงการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนถึงขั้นเป็นผู้สูงสุดคือ ปัญญานั้นเอง ทั้งนี้มนุษย์สามารถมีพัฒนาการที่ดีในการค้นศักยภาพภายในตนได้ และมีบทบาทในการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีตามแนวทางหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาได้ เนื่องจากพระพุทธองค์ได้ใช้มนุษย์เป็นจุดศูนย์กลางในการบัญญัติคำสอน ถึงแม้ว่าจะมีการกล่าวถึงความรู้ด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวมนุษย์ก็ตาม ทั้งนี้ก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายให้เข้าใจในตัวมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น ในทางพระพุทธศาสนา จึงถือว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีศักยภาพสูง เป็นผู้สามารถฝึกฝนได้ และเมื่อได้รับการพัฒนาทางด้านกายและด้านจิตใจแล้ว ก็จะเป็นผู้ประเสริฐสูงสุด พระพุทธศาสนาจึงให้ความสำคัญกับมนุษย์มาก จะเห็นได้จากในโรหิตัสสสูตร^{๓๒} พระพุทธองค์ทรงเปรียบว่าโลกอยู่ในตัวมนุษย์ หรือว่ามนุษย์เป็นโลกอีกโลกหนึ่งที่เดียว ความว่า “เราย่อมบัญญัติโลก เหตุเกิดของโลก และปฏิบัติทำให้ถึงความดับแห่งโลกลงในอัฐภาพอันมีประมาณว่าหนึ่ง มีสัญญาและใจนี้เท่านั้น” (๒) แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาเกี่ยวกับพุทธวิธีการบริหาร^{๓๓} มี ๕ อย่างคือ ๑) พุทธวิธีในการวางแผนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมโดยการใช้กรณีตัวอย่างสมัยครั้งพระพุทธเจ้าทรงเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๒) พุทธวิธีในการจัดองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ทรงใช้หลักการ

^{๓๑} พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต), **พุทธศาสตร์กับการพัฒนามนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๖), หน้า ๑๙.

^{๓๒} อง จตุกก. (ไทย) ๒๑/๔๕/๕๗.

^{๓๓} สีน งามประโคน, “พุทธบริหารการศึกษา : แนวคิดทฤษฎีและการบูรณาการ”, **รายงานการวิจัย**, (คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๒๒๑.

กระจายอำนาจในการบริหาร ๓) พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ทรงใช้หลักการการให้รางวัล การลงโทษและวิธีการสนทนา ๔) พุทธวิธีในการอำนวยการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ทรงใช้หลัก ๔ ส. ประกอบด้วย สันติสนา (แจ่มแจ้ง) สมาทปนา (จงใจ) สมุตเตชนา (แก้แค้น) และสัมปหังสนา (รู้แจ้ง) และหลักอริปไตย ๓ ประกอบด้วย อัตตาริปไตย โลการิปไตย และธรรมาริปไตย และ ๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ทรงใช้ธรรมวินัยในการกำกับดูแล

การนำเอาหลักการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเนื้อหาสาระที่ประกอบด้วย (๑) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-factor Theory)^{๓๔} Herzberg ให้แนวคิด ระดับการจูงใจของบุคคลมาจากธรรมชาติของตัวงาน ไม่ได้มาจากรางวัลภายนอกหรือเงื่อนไขการทำงาน และแบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น ๒ ประเภทคือ ๑) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) Herzberg ได้ทำการทดลองเพื่อสร้างทฤษฎีขึ้นมา ค้นหาคำตอบว่า อะไรเป็นแรงจูงใจให้บุคคลชอบหรือไม่ชอบงาน และได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน การยอมรับในผลงานที่สำเร็จนั้น การทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นทำให้คนอยากทำงานอย่างมีความสุข Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ๒) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน เป็นสาเหตุเนื่องจากสภาวะแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ได้แก่ นโยบายการบริหารขององค์กร การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ตำแหน่งการงาน และความมั่นคงในการทำงาน ถึงแม้จะมีใช้ปัจจัยในการจูงใจคนงาน แต่ถ้าขาดไปเมื่อใด หรือไม่มีปัจจัยนี้แล้ว ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่คนงานได้ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีอิทธิพลและเป็นประเด็นสำคัญในการนำไปใช้ในการพัฒนางานให้มีความหมายมากขึ้นต่อบุคคล นำไปสู่บูรณาการในการพัฒนางาน เช่น การทำ Job Enrichment ในองค์กร (๒) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) มีแนวคิดว่าการจูงใจหรือพลัง (Force) เป็นการคำนวณจากความสัมพันธ์ ๓ ประการคือ ความคาดหวัง มูลค่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้ และวิธีการหรือลักษณะการแสดงผลพฤติกรรม ทฤษฎีความคาดหวัง สามารถพยากรณ์การเลือกแสดงผลพฤติกรรมจากทางเลือกมากกว่าสองทาง บุคคลที่มีคะแนน Force สูงในการแสดงผลพฤติกรรมใด ๆ เขาจะได้รับการจูงใจให้แสดงผลพฤติกรรม หรือปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็ง แต่การแสดงผลพฤติกรรมเช่นนี้ไม่ได้เป็นตัวบอกว่า ผลการทำงานจะดีหรือไม่ เพราะผล

^{๓๔} Saal, Frank E. and Kight, **Industrial/Organization Psychology**, 2nd ed., (California : Wadsworth, 1995), p.282.

การปฏิบัติงานที่ดี ยังมีปัจจัยอื่นที่สำคัญอีกหลายประการ ทฤษฎีความคาดหวังเพียงแต่บอกว่า ในการแสดงพฤติกรรมใด ๆ นั้น บุคคลมีแนวโน้มที่จะถูกกระตุ้นหรือมีแรงผลักดันที่จะแสดงพฤติกรรมในระดับใด ซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่มีพลังย่อมดีกว่าพฤติกรรมการทำงานที่ขาดความกระตือรือร้นหรือแรงกระตุ้นในการทำงาน (๓) ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy Theory) ซึ่งมีแนวคิดว่าการตั้งใจในการปฏิบัติภารกิจใด ๆ เป็นผลมาจากการที่บุคคลเชื่อว่า เรามีประสิทธิภาพหรือมีความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ เพียงใด หรืออีกนัยหนึ่ง การรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy) หมายถึง การที่บุคคลเชื่อว่าตนเองมีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ทฤษฎีนี้ให้ข้อสันนิษฐานว่า การรับรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตนเองจะเป็นแรงกระตุ้นนำไปสู่การปฏิบัติงานได้ ซึ่งความเชื่อของทฤษฎีนี้บ่งบอกว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของตนเองเป็นส่วนสำคัญในการตั้งใจ และบุคคลที่เชื่อว่าเขาไม่มีความสามารถพอที่จะทำงาน เขาจะไม่มีแรงตั้งใจ หรือพยายามที่จะทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และการมีความเชื่อในความสามารถของตนเองอย่างถูกต้อง เป็นส่วนประกอบสำคัญของการตั้งใจในการทำงาน ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตน (Self-Efficacy Theory) เป็นประโยชน์ในการสร้างงาน โดยเสนอว่าการตั้งใจและการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาได้โดยการเพิ่มการรับรู้ในความสามารถของตนเองของพนักงาน แนวทางในการทำให้การรับรู้ความสามารถของตนเองพัฒนาขึ้นมา โดยองค์กรสามารถบูรณาการแนวคิดนี้ด้วยการมอบหมายงานที่พนักงานสามารถทำให้สำเร็จได้ ในขณะเดียวกันก็พัฒนาให้งานมีความท้าทายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งหากพนักงานสามารถทำงานที่ยากขึ้นเป็นลำดับแน่นอนว่าเขาก็สามารถพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองและองค์กรก็สามารถนำวิธีการฝึกอบรมมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของบุคคลได้ และ (๔) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting) มีแนวคิดพื้นฐานว่า พฤติกรรมของบุคคลจะถูกตั้งใจโดยเจตนา วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่อยู่ในตัวบุคคล เป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการบรรลุ ซึ่งเป้าหมายส่งผลต่อพฤติกรรมใน ๔ ประการคือ ๑) กำหนดทิศทาง ความตั้งใจ และการกระทำพฤติกรรมที่บุคคลเชื่อว่าจะสามารถประสบความสำเร็จ ๒) เป้าหมายทำให้บุคคลเพิ่มความมานะในการแสดงพฤติกรรม ๓) เป้าหมายทำให้บุคคลเพิ่มความมุ่งมั่น และใช้เวลามากขึ้นในการแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุความต้องการ และ ๔) เป้าหมายจะกระตุ้นให้แสวงหาวิถีทางที่จะสามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๔ ทฤษฎีแล้ว จะเห็นได้ว่าในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งยวด มาบูรณาการกับการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามหลักการทางพระพุทธศาสนา มีสาระที่สำคัญได้แก่ หลักอริยปาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา พระพุทธองค์ทรงกำหนดหลักอริยปาท ๔ ไว้เพื่อเป็นระบบในการฝึกฝนอบรมกาย วาจา ใจ หรืออบรมใน ๕ ด้านหลัก ๆ ในหลักพละ ๕ คือ ทางสัทธา ทางวิริยะ ทางสติ ทางสมาธิและทางปัญญา และที่สำคัญนั้น พระองค์ก็ได้ทรงสรุปหลักพละ ๕

ลงในหลักอิทธิบาท ๔ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้คือ ๑) สัทธานั้นเป็นมูลสำคัญในการปฏิบัติธรรมเพราะ การที่เราจะปฏิบัติธรรมของพระพุทธเจ้านั้น เราต้องเชื่อเสียก่อนว่าพระพุทธเจ้าตรัสรู้ดีตรัสรู้ชอบ คือ ตถาคตโพธิสัทธา เราต้องมีสัทธาว่าพระพุทธเจ้าบริสุทธิ์เรียกว่า ตถาคตสุทธิสัทธา และต้องเชื่อด้วยว่า พระพุทธเจ้าเป็นผู้นำของเราเรียกว่า ตถาคตเนตติสัทธา เมื่อมีพระพุทธเจ้าเป็นผู้นำ แล้วเราก็จะมั่นใจ ว่าเราสามารถปฏิบัติธรรมได้สำเร็จ นี่เป็นกำลังอย่างหนึ่ง ๒) วิริยะคือ ความเพียรหรือความบากบั่น นั้นเป็นกำลังในการปฏิบัติธรรมเพราะ ถ้าขาดความบากบั่นเสียแล้ว ความสำเร็จก็จะไม่เกิดขึ้น ไม่ว่า จะเป็นกิจการใด ๆ ๓) สติคือ ความระลึกคือ มีความระลึกได้ในสิ่งที่บำเพ็ญอยู่ เป็นเครื่องต่อสู้กับสติ สัมโมสาคือ ความหลงสติ ส่วน ๔) สมาธินั้นได้แก่ การตั้งจิตมั่นในการศึกษาพิจารณาธรรม ที่สำคัญ ที่สุดก็คืออริยสัจ และ ๕) ปัญญาคือ ความรู้จริงตามความเป็นจริง ก็เป็นกำลังอีกประการหนึ่ง กำลัง ทั้ง ๕ นี้ ต้องใช้ด้วยกันและประกอบกันทุกทาง ผู้มีอินทรีย์ ๕ เป็นธรรมดาแห่งตนแล้วก็ย่อมจะถึง อิทธิบาทคือ ทางให้ถึงความสำเร็จ อิทธิบาทมีอยู่ ๔ ประการคือ ฉันทะความพอใจ วิริยะความกล้าหาญ จิตตะการมุ่งจิตด้วยกำลัง และวิมังสาการพิจารณาเลือกเฟ้นสอบสวนที่จะให้การปฏิบัติธรรมนั้น สำเร็จไปได้ด้วยดี ธรรมเหล่านี้เป็นเครื่องประกอบกัน จะยกเอาธรรมใดขึ้นนำหน้าหรือเป็นประธานก็ได้ มีภาวนา ๔ คือ ๑) กายภาวนา ๒) คีลภาวนา ๓) จิตภาวนา ๔) ปัญญาภาวนา เป็นตัวชี้วัด และ เพื่อให้การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึง ต้องใช้ (๑) หลักธรรมอันทำให้งาม ๒ อย่าง^{๓๕} ธรรมอันทำให้บุคคลมีความสง่างาม ประกอบด้วย ๑) ขันติ ความอดทน ได้แก่ ความอดทนต่อความยากลำบากในการดำเนินชีวิต ความอดทนต่อ ทุกขเวทนา ความอดทนต่อความเจ็บใจและความอดทนต่อกิเลสตัณหาในการปฏิบัติธรรม ๒) โสรัจจะ ความสงบเสถียร ได้แก่ ความสงบเสถียรทางกาย วาจาและใจ และ (๒) หลักสุจริต ๓ อย่าง^{๓๖} ซึ่งเป็น หลักธรรมที่เป็นไปเพื่อความประพฤดีดี ปฏิบัติชอบ ประกอบด้วย ๑) กายสุจริต ความประพฤติชอบ ด้วยกาย มี ๓ อย่างคือ การงดเว้นและประพฤติตรงกันข้ามกับ ปาณาติบาต อทินนาทานและ กาเมสุมิฉฉาจาร ๒) วจีสุจริต ความประพฤติชอบด้วยวาจา มี ๔ อย่างคือ งดเว้นและประพฤติตรงกัน ข้ามกับมุสาวาท ปิสุณวาจา ผรุสวาจาและสัมผัปปลาปะ และ ๓) มโนสุจริต ความประพฤติชอบด้วย ใจ มี ๓ อย่างคือ อนุภิกขมา อพยาบาทและสัมมาทิฐิ

การนำเอาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ที่มี วิธีการบริหารบุคลากรตามทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า และผลที่จะได้รับจากการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ซึ่งต้อง

^{๓๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๔.

^{๓๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๒๗.

คำนึงถึงระดับการจูงใจของบุคคลมาจากธรรมชาติของตัวงาน ไม่ได้มาจากรางวัลภายนอกหรือเงื่อนไขการทำงาน ทฤษฎีความคาดหวังต้องคำนึงถึงพฤติกรรมการทำงานที่ประกอบไปด้วยแรงกระตุ้นในการทำงาน ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตนต้องคำนึงถึงการรับรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตนเองจะเป็นแรงกระตุ้นนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีความเสมอภาคต้องคำนึงถึงการเปรียบเทียบอัตราส่วนต่างผลตอบแทนกับสิ่งที่ใช้ในการทำงานของตนกับบุคคลอื่น และทฤษฎีการตั้งเป้าหมายต้องคำนึงถึงการสร้างเป้าหมายที่แน่นอนย่อมดีกว่าการบอกตนเองว่า ทำให้ดีที่สุดเพราะการตั้งเป้าหมายที่แน่นอนจะทำให้เราทราบว่า เมื่อใดที่เราจะพบสิ่งที่ดีที่สุดจากการทำงาน ถ้าผู้บริหารได้นำเอาหลักการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรในหน่วยงานที่ได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ก็จะทำให้การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดบรรลุผลสำเร็จ มาบูรณาการกับวิธีการสอนตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ที่พระพุทธองค์ใช้หลักการสื่อสาร^{๓๗} ทรงสอนพุทธบริษัททั้ง ๔ ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก และอุบาสิกา หรือบุคคลทั่วไปทั้งเทวดาและมนุษย์ พระพุทธองค์ทรงมีเป้าหมายในการสอนคือ ฝึกฝนอบรมคนให้เกิดปัญญาที่แท้จริง เพื่อให้ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต ซึ่งทางใดที่จะทำให้เกิดปัญญา พระองค์ก็จะทรงสั่งสอนหรือแนะนำ^{๓๘} พระปัญญาธิคุณของพระองค์ในด้านการสอนเป็นที่ปรากฏเด่นชัดแก่นักปราชญ์ เจ้าลัทธิมากมาย ซึ่งบางพวกก็สรรเสริญ บางพวกก็ตำหนิในทางว่าร้าย บางพวกก็ทำลายสติปัญญาหรือเพื่อการแสวงหาความรู้ และบางพวกก็ต้องการที่จะข่ม เป็นต้น แต่พระองค์ก็สามารถเอาชนะได้ด้วยเครื่องมืออัจฉริยภาพเนื่องด้วยพระปัญญาธิคุณในการสอนของพระองค์ เป็นผลทำให้บุคคลต่าง ๆ ในสังคมทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นกษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ซึ่งมีความแตกต่างด้านความเชื่อ ความประพฤติ และสติปัญญา ได้หันมานับถือพระรัตนตรัยเป็นที่พึ่งที่ระลึกอันสูงสุด พุทธวิธีเทศนาธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๔ ประการดังนี้ ๑) สันทัสสนา อธิบายให้เห็นชัดเจน แจ่มแจ้ง เหมือนจูงมือไปดูให้เห็นกับตา ๒) สมาทปนา จูงใจให้เห็นจริงด้วย ชวนให้คล้อยตามจนต้องยอมรับและนำไปปฏิบัติ ๓) สมุตเตชนา เราใจให้แกลักร้า บังเกิดกำลังใจ ปลุกให้มีอุตสาหะแข็งขัน มั่นใจว่าจะทำให้สำเร็จได้ไม่หวั่นย่อต่อความเหนื่อยยาก ๔) สัมปหังสนา ชโลมใจให้เข้มขึ้น ร่าเริง เบิกบาน ฟังไม่เบื่อ และเปี่ยมด้วยความหวัง เพราะมองเห็นคุณประโยชน์ที่จะได้รับจากการปฏิบัติ

^{๓๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธวิธีการสอน**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐.

^{๓๘} เสถียรพงษ์ วรรณปก, **คิดเป็นทำเป็นตามแนวพุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๗.

๔.๒.๑ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโรงพยาบาลสวนปรุง

จากการศึกษาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโรงพยาบาลสวนปรุง โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน ๓๑ ท่าน การสนทนากลุ่มและการร่วมจัดกิจกรรมประชุมสัมมนาการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา” พบว่า ในด้านการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโรงพยาบาลสวนปรุง มีจุดมุ่งหมายของการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ที่สำคัญเพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพมาทำงาน ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานของโรงพยาบาลสวนปรุง เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากร (Human Resources & Staff Development)^{๓๙} โดยจะเน้นการให้คุณค่ากับบุคลากร โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณค่าในการทำงานมีอุดมคติในการทำงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการระหว่างผู้อำนวยการ กลุ่มกับหัวหน้ากลุ่มงานและฝ่าย ตามตัวชี้วัดเพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าและตัวชี้วัดเพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน ติดตามประเมินผล พร้อมทั้งสรุปการให้คะแนนโดยรวม พร้อมเหตุผลในการให้คะแนนและมีการหารือเพื่อวางแผนพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินตามกติกาที่กำหนดในรอบ ๓ เดือน, ๖ เดือนและ ๑๒ เดือน^{๔๐} และค่านิยมของการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานคือ ทำงานประจำให้ดี มีอะไรให้คุยกัน ขยันทบทวน เป้าหมายชัด วัดผลได้ ให้คุณค่า อย่ายึดติด มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะที่เป็นจุดเน้นของโรงพยาบาลคุณธรรม ที่ดำเนินการผ่านกรอบแนวคิดในการทำงานที่ชัดเจน การทำงานมีกฎ ระเบียบที่ต้องปฏิบัติตาม^{๔๑} อิงจากหลักธรรมทางพุทธศาสนาโดยการพิจารณาตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล^{๔๒} มีลำดับขั้นในการสั่งการอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน ตามสายงานบังคับบัญชา ความเป็นเหตุเป็นผล มีการสื่อสารกันตามลำดับขั้นตอนทำให้ลดการใช้อารมณ์รุนแรงในการทำงาน มีการลำดับความสำคัญของกิจกรรม และมีการให้อำนาจในการบริหาร (Empower) ตามขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่^{๔๓} และในทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการทำงานที่เป็นไปตาม

^{๓๙} กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, เอกสารมาตรฐานระบบบริการที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทางการดูแลผู้มีปัญหาสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์ โรงพยาบาลสวนปรุง, (กรุงเทพมหานคร: กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๕๖), หน้า ๓.

^{๔๐} กรมสุขภาพจิต, รายงานการดำเนินการ (Application Report), (กรุงเทพมหานคร: กรมสุขภาพจิต, กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๕๕), หน้า ๒๗.

^{๔๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๐๔๑, ๔ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๔๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๔๓} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๕๒, ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

วิสัยทัศน์และพันธกิจ บุคลากรจะต้อง^{๔๔} ๑) เข้าร่วมในการฝึกอบรมภาคบังคับอย่างน้อย ๑ ครั้งในทุก ๆ ๒ เดือน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความชำนาญในแขนงวิชาชีพของตนเอง เพื่อให้มีความรู้ที่ทันสมัย เท่าทันกับหลักปฏิบัติที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ๒) ผู้ที่เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ของทีม ต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้ทักษะการปฏิบัติงานที่สำคัญของหน่วยงาน ๓) ภายในกำหนดระยะเวลา ๖ เดือน หลังจากเข้ามาอยู่ในหน่วยงาน บุคลากร ต้องมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับภารกิจ และงานที่ได้รับมอบหมายและ ๔) ผู้ที่เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานคลินิก เป็นผู้รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวก เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ได้แสวงหาเพื่อให้ได้มาและ/หรือ แสดงออกถึงขีดความสามารถที่มีอยู่ เป็นต้น

๔.๒.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

จากการศึกษาการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน ๒๐ ท่าน การสนทนากลุ่มและการร่วมจัดกิจกรรมประชุมสัมมนาการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา” พบว่า ในด้านการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีจุดมุ่งหมายของการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ที่สำคัญเพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาทำงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Strategy) ของโรงพยาบาล^{๔๕} ซึ่งประกอบด้วย ๑) สร้างความเข้มแข็งเครือข่ายบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขด้านโรกระบบประสาทของภาคเหนือ โดยมีเป้าหมายคือ (๑) ระบบข้อมูลทางการแพทย์มีคุณภาพและประสิทธิภาพ (๒) พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์เฉพาะทาง (Centers of Excellence : COE) และนวัตกรรม (๓) การนำไปเผยแพร่ถ่ายทอดสนับสนุนให้กับเครือข่ายการแพทย์ (๔) นิเทศ ติดตาม และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ๒) พัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ให้มีความเชี่ยวชาญด้านโรกระบบประสาทและพอเพียงกับความต้องการของภาคเหนือ โดยมีเป้าหมายคือ (๑) วิเคราะห์และพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะทาง เพื่อต่อยอดทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามความต้องการของเขตสุขภาพ (๒) การฝึกอบรมต้องตอบโจทย์ปัญหาสาธารณสุขและเหมาะสมกับพื้นที่ ๓) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีความเป็นเลิศ โดยมีเป้าหมายคือ (๑) ระบบ

^{๔๔} กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, เอกสารมาตรฐานระบบบริการที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทางการดูแลผู้มีปัญหาสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์ โรงพยาบาลสวนปรุง, (กรุงเทพมหานคร : กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๕๖), หน้า ๓๓-๓๔.

^{๔๕} โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่), ๒๕๖๑, หน้า ๓๘-๔๑.

วิชาการ ระบบสารสนเทศ ระบบทรัพยากรบุคคลและระบบงบประมาณ สอดคล้องเชื่อมโยงและสนับสนุนยุทธศาสตร์โรงพยาบาล (๒) ระบบบริหารมีธรรมาภิบาล (๓) กำลังคนมีความเป็นมืออาชีพ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสังเคราะห์เข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ๑) หลักอริยทรัพย์ ๗ สังเคราะห์เข้ากับหลักนิติธรรม ๒) หลักธรรมาภิบาล ๔ และหลักเบญจธรรม สังเคราะห์เข้ากับหลักคุณธรรม ๓) หลักสุจริต ๓ สังเคราะห์เข้ากับหลักความโปร่งใส ๔) หลักสราญยธรรมสังเคราะห์เข้ากับหลักการมีส่วนร่วม ๕) หลักทศ ๖ สังเคราะห์เข้ากับหลักความรับผิดชอบและ ๖) หลักทฤษฎีภูมิคุ้มกัน สังเคราะห์เข้ากับหลักความคุ้มค่า มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาผ่านการแบ่งงานตามหน้าที่ในแต่ละแผนก มีลำดับขั้นตอน งานในบางระดับหากสามารถแทนงานกันได้ทุกคนในหน่วยงานต้องมีความเอื้อเฟื้อ ไม่ควรรอแต่เฉพาะคนที่รับผิดชอบหลักเท่านั้น ควรแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน (ทาน) ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ เวลา คน เพื่อผลของงานบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างได้ยี่ดิดิต^{๔๖} ทำให้เห็นศักยภาพการทำงานของแต่ละคน ซึ่งถ้าได้นำหลักเมตตามาใช้ ก็จะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น^{๔๗} และนอกจากนั้นทางโรงพยาบาลก็ได้มีการจัดกิจกรรมที่ดีและสร้างสรรค์มากมายจัดให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม ได้แก่ ๑) ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การบริการและการบริหารจัดการด้าน Neuro - Rehabilitation ณ สถาบันสิรินธรเพื่อการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์แห่งชาติ ๒) จัดโครงการ “ลดการใช้พลังงาน ลดส่วนที่เกินให้พอดี” ประจำปี ๒๕๖๐ เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือของบุคลากรในการจัดการและการอนุรักษ์พลังงานอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การสร้างสำนึก ค่านิยม และวัฒนธรรมที่ดีในการอนุรักษ์การใช้พลังงานให้แก่หน่วยงานต่อไป เป็นต้น

๔.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

การนำแนวคิดทางด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ตามหลักปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์^{๔๘} ด้วยหลักการที่ว่า (๑) การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีส่วนในเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า (๒) การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล กับบุคคล บุคคลกับองค์กร และองค์กรกับองค์กร ดังนั้นการใช้วิธีเจรจา หรือการปรึกษาหารือ จะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร และ (๓) การสร้างความยุติธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่

^{๔๖} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๔๗} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๔, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๔๘} นงนุช วงศ์สุวรรณ, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐-๑๑.

รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการเช่น จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคนเช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนั้นในกรณีที่พนักงานกระทำความผิดก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

ส่วนแนวคิดหลักการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์ที่สำคัญ ในการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ นั้น (๑)จะต้องมีกฎระเบียบต่าง ๆ (Rules of Regulation) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ และ (๒) มีการจดบันทึกหลักฐาน (Written Record) เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา ดังนั้น ในการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ จึงต้องคำนึงถึงกระบวนการและวิธีการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มาบูรณาการกับแนวคิดของการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ตามหลักการทางพระพุทธศาสนานั้นมีดังนี้ (๑) พระพุทธศาสนามองว่าทรัพยากรมนุษย์นั้น^{๔๙} หมายถึง มนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบรรลุถึงการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนถึงขั้นเป็นผู้สูงสุดคือ ปัญญานั่นเอง ทั้งนี้มนุษย์สามารถมีพัฒนาการที่ดีในการค้นศักยภาพภายในตนได้ และมีบทบาทในการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีตามแนวทางหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาได้ เนื่องจากพระพุทธองค์ได้ใช้มนุษย์เป็นจุดศูนย์กลางในการบัญญัติคำสอน ถึงแม้ว่าจะมีการกล่าวถึงความรู้ด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวมนุษย์ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายให้เข้าใจในตัวมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น ในทางพระพุทธศาสนาจึงถือว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีศักยภาพสูง เป็นผู้สามารถฝึกฝนได้ และเมื่อได้รับการพัฒนาทางด้านกายและด้านจิตใจแล้ว ก็จะเป็นผู้ประเสริฐสูงสุด พระพุทธศาสนาจึงให้ความสำคัญกับมนุษย์มาก จะเห็นได้จากในโรหิตัสสสูตร^{๕๐} พระพุทธองค์ทรงเปรียบว่าโลกอยู่ในตัวมนุษย์ หรือว่ามนุษย์เป็นโลกอีกโลกหนึ่งที่เดียว ความว่า “เราย่อมบัญญัติโลก เหตุเกิดของโลก และปฏิบัติทำให้ถึงความดับแห่งโลกลงในอัตภาพอันมีประมาณว่าหนึ่ง มีสัญญาและใจนี้เท่านั้น” (๒) แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาเกี่ยวกับพุทธวิธีการบริหาร^{๕๑} มี ๕ อย่างคือ ๑) พุทธวิธีในการวางแผน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมโดยการใช้กรณีตัวอย่างสมัยครั้งพระพุทธเจ้าทรงเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๒) พุทธ

^{๔๙} พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต), **พุทธศาสตร์กับการพัฒนามนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๖), หน้า ๑๙.

^{๕๐} อจ. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๔๕/๕๗.

^{๕๑} สีน งามประโคน, “พุทธบริหารการศึกษา : แนวคิดทฤษฎีและการบูรณาการ”, **รายงานการวิจัย**, (คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๒๒๑.

วิธีในการจัดองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ทรงใช้หลักการกระจายอำนาจในการบริหาร ๓) พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ทรงใช้หลักการการให้รางวัล การลงโทษและวิธีการสนทนา ๔) พุทธวิธีในการอำนวยการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ทรงใช้หลัก ๔ ส. ประกอบด้วย สันติสนา (แจ่มแจ้ง) สมาทปนา (จงใจ) สมุตเตชนา (แก้แค้น) และสัมปหังสนา (ร่าเริง) และหลักอริปไตย ๓ ประกอบด้วย อัตตาริปไตย โลกาธิปไตย และธรรมาริปไตย และ ๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ทรงใช้ธรรมวินัยในการกำกับดูแล

การนำเอาการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ตามทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเนื้อหาสาระที่ประกอบด้วย (๑) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)^{๕๑} Maslow ได้ให้แนวคิดว่าการที่มนุษย์จะบรรลุความต้องการของตนได้นั้น ต้องได้รับการตอบสนองในสองประการสำคัญคือ กายภาพและจิตวิทยา ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ สังคม และจิตวิทยา หรือที่เรียกว่า Hierarchy of Needs โดย Maslow มีสมมติฐานความต้องการของมนุษย์ดังนี้ ๑) คนมีความต้องการอยู่เสมอและความต้องการของคนมีไม่สิ้นสุด ๒) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะเป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ๓) ความต้องการของคน จะเรียงลำดับตามความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในลำดับต่อมาจะเกิดขึ้นทันที Maslow ได้ศึกษาความต้องการของมนุษย์ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอนดังนี้ ๑) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดเช่น ต้องการน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศ เป็นต้น ๒) ความต้องการทางด้านความมั่นคง (Safety Needs) ทำให้มนุษย์ปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ เป็นความต้องการลำดับต่อมา ได้แก่ ความปลอดภัย การมีที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ปราศจากการกลัวความสูญเสียและภัยอันตรายทั้งปวง ๓) ความต้องการด้านสังคมและการยอมรับ (Belonging or Social Needs) เป็นความต้องการในการอยู่ร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม ๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องความรู้ ความสามารถ เป็นความต้องการในการนับถือตนเองและการนับถือจากบุคคลอื่นและ ๕) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่จะพิจารณาถึงสมรรถนะของตนเอง และการบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของตนในชีวิตว่าเป็นอย่างไร บุคคลนั้นก็จะผลักดันชีวิตของตนให้

^{๕๑} ศิริพงษ์ เสาภาณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บิ๊ค พ้อยท์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๐-๓๐.

เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่คาดหวัง ทฤษฎีของ Maslow ได้ถูกนำไปบูรณาการใช้อย่างกว้างขวางในองค์กร เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาองค์กรเช่น การบริหารการมีส่วนร่วม Job Enrichment โครงการคุณภาพของงาน เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรยังสามารถใช้ปัจจัยในการจูงใจตามลำดับของความต้องการของคณงานที่ทำงานในระดับที่แตกต่างกันด้วย (๒) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่ได้พัฒนาพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีของมาสโลว์โดยตรง แต่มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ แบ่งออกเป็น ๓ ระดับคือ ๑) ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs) เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เปรียบได้กับความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัยของมาสโลว์ ๒) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relationship Needs) เกี่ยวข้องกับความต้องการความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่อยู่รอบข้าง เปรียบได้กับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์ ๓) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ และผลิิตภาพของบุคคล ความก้าวหน้าหมายถึงการที่สามารถบรรลุตามศักยภาพของตน หรือพัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนเอง เปรียบได้กับความต้องการมีชื่อเสียงเพื่อความมั่นใจในตนเอง และความต้องการขั้นสุดท้ายของมาสโลว์ (๓)ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)^{๕๓} กล่าวถึงผลของรางวัลและการเสริมแรงที่มีผลต่อพฤติกรรม อธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมว่าเป็นผลมาจากประสบการณ์ของการได้รับรางวัล การแสดงพฤติกรรมเป็นการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลมาจากการได้รับการเสริมแรง และการเสริมแรงคือ การทำให้พฤติกรรมหนึ่ง ๆ เกิดบ่อยครั้งมากขึ้น กล่าวคือ พฤติกรรมใด ๆ ก็ตาม ถ้าได้รับการเสริมแรง ก็จะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ อีก ส่วนพฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรง ก็จะค่อย ๆ จางหายไป การเสริมแรงแบ่งออกเป็น ๒ ชนิดคือ ๑) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเสริมแรงที่มีผลทำให้พฤติกรรมที่ได้รับแรงเสริมมีความถี่มากขึ้น แรงเสริมทางบวกทำให้เกิดความพึงพอใจเช่น เงิน อาหาร เป็นต้น ๒) แรงเสริมทางลบ (Negative Reinforcement) มีความสัมพันธ์กับการลงโทษคือ แรงเสริมทางลบเป็นการสิ้นสุดการลงโทษ นั่นคือ การทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ แล้วสามารถถอดถอนสิ่งที่ไม่พึงพอใจ หรือเอาสิ่งไม่พึงพอใจออกไปได้เช่น โรงงานออกระเบียบตัดเงินเดือนคนงานที่มาทำงานสาย ดังนั้นถ้าไม่อยากถูกตัดเงินเดือน ก็ต้องไม่มาทำงานสาย เพื่อให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้น สามารถนาระบบสิ่งล่อใจ (Incentive System) มาใช้เป็น

^{๕๓} กานดา จันทรแยม, จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๗.

พื้นฐานในการจูงใจได้ ซึ่งสิ่งล่อใจ^{๕๔} หมายถึง สิ่งที่จะใช้เป็นพลังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือยับยั้งไม่ให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถนำมาใช้กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อองค์กรได้ แบ่งออกเป็น ๒ ชนิดคือ สิ่งล่อใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) และสิ่งล่อใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Incentive) เช่น ฐานะทางสังคม การแข่งขัน ความก้าวหน้า เป็นต้น และ (๔) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equality Theory) ความเสมอภาคเป็นภาวะทางจิตวิทยาซึ่งเกิดจากการที่พนักงานเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นเช่น เปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนที่ได้กับสิ่งที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ รางวัล ค่าจ้าง ผลประโยชน์ เป็นต้น พนักงานจะเปรียบเทียบอัตราส่วนต่างผลตอบแทนกับสิ่งที่ใช้ในการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ถ้าเขาพบว่าอัตราส่วนผลตอบแทนมีอัตราไม่เท่าเทียมกัน จะรู้สึกที่ไม่ยุติธรรม ดังนั้นพนักงานจะมีแรงจูงใจในการแสวงหาความยุติธรรม ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายถึง สาเหตุการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน การที่บุคคลให้คุณค่าต่อความยุติธรรมที่เขาได้รับการปฏิบัติจากองค์กร ซึ่งหากพบว่าไม่ยุติธรรมก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานตามมาเช่น การทำงานล่าช้า หรือการเรียกร้องความยุติธรรม เป็นต้น เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๔ ทฤษฎีแล้ว จะเห็นได้ว่าการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งยวด มาบูรณาการกับการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ตามหลักการทางพระพุทธศาสนา มีสาระที่สำคัญได้แก่ หลักอริยาบท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา พระพุทธองค์ทรงกำหนดหลักอริยาบท ๔ ไว้ก็เพื่อเป็นระบบในการฝึกฝนอบรมกาย วาจา ใจ หรืออบรมใน ๕ ด้านหลัก ๆ ในหลักพละ ๕ คือ ทางสัทธา ทางวิริยะ ทางสติ ทางสมาธิและทางปัญญา และที่สำคัญนั้นสามารถสรุปหลักพละ ๕ ลงในหลักอริยาบท ๔ ได้ดังนี้คือ ๑) สัทธานั้นเป็นมูลสำคัญในการปฏิบัติธรรมเพราะ การที่เราจะปฏิบัติธรรมของพระพุทธเจ้านั้น เราต้องเชื่อเสียก่อนว่าพระพุทธเจ้าตรัสรู้ดี ตรัสรู้ชอบ คือ ตถาคตโพธิสัทธา เราต้องมีสัทธาว่าพระพุทธเจ้าบริสุทธิ์เรียกว่า ตถาคตสุทธิสัทธา และต้องเชื่อด้วยว่าพระพุทธเจ้าเป็นผู้นำของเราเรียกว่า ตถาคตเนตติสัทธา เมื่อมีพระพุทธเจ้าเป็นผู้นำแล้วเราก็จะมั่นใจว่าเราสามารถปฏิบัติธรรมได้สำเร็จ นี่เป็นกำลังอย่างหนึ่ง ๒) วิริยะคือ ความเพียรหรือความบากบั่นนั้นเป็นกำลังในการปฏิบัติธรรมเพราะ ถ้าขาดความบากบั่นเสียแล้ว ความสำเร็จก็จะไม่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกิจการใด ๆ ๓) สติคือ ความระลึกคือ มีความระลึกได้ในสิ่งที่บำเพ็ญอยู่ เป็นเครื่องต่อสู้กับสติสัมโมสา คือ ความหลงสติ ส่วน ๔) สมานนั้นได้แก่ การตั้งจิตมั่นในการศึกษาพิจารณาธรรม ที่สำคัญที่สุดก็คืออริยสัจ และ ๕) ปัญญา คือ ความรู้จริงตามความเป็นจริง ก็เป็นกำลังอีกประการหนึ่ง ผู้มีอินทรีย์ ๕ เป็นธรรมดาแห่งตนแล้วก็จะย่อมจะถึงอริยาบทคือ ทางให้ถึงความสำเร็จ

^{๕๔} พรหมนาราย ทรัพย์ะประภา, **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียร์สโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๖๓-๖๕.

อิทธิบาทมีอยู่ ๔ ประการคือ ฉันทะความพอใจ วิริยะความกล้าหาญ จิตตะการมุ่งจิตด้วยกำลัง และ วิมังสาการพิจารณาเลือกเฟ้นสอบสวนที่จะให้การปฏิบัติธรรมนั้นสำเร็จไปได้ด้วยดี ธรรมเหล่านี้เป็น เครื่องประกอบกัน จะยกเอาธรรมใดขึ้นนำหน้าหรือเป็นประธานก็ได้ มีภาวนา ๔ คือ ๑) กายภาวนา ๒) คีลภาวนา ๓) จิตภาวนา ๔) ปัญญาภาวนา เป็นตัวชี้วัดและเพื่อให้การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ประสบผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงต้องใช้ (๑) หลักสติสัมปชัญญะ^{๕๕} หมายถึง ความระลึกได้ และการรู้สึกตัวอยู่เสมอ ทั้งในขณะคิด ขณะพูด และในขณะกระทำสิ่งใด ๆ ด้วยความระลึกในขณะนั้นว่า สิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ โดยมีให้ ความคิด และการกระทำมีมาอยู่ภายใต้ความประมาท ประกอบด้วย ๑) สติ หมายถึง ความระลึก หรือนึกคิดในกิริยาหรือสิ่งที่ตนกระทำอยู่ ๒) สัมปชัญญะ หมายถึง ความรู้ตัวหรือรู้ในกิริยา รู้ในการ กระทำของตนทั้งที่เกิดขึ้นแล้ว กำลังเกิดขึ้น และที่กำลังเกิดในอนาคตและ (๒) หลักกุศลธรรม ๔ อย่าง^{๕๖} หมายถึง ธรรมเป็นเครื่องเจริญ เป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ประกอบด้วย ๑) สัปปุริสสังเสวะ คือ การได้คบหาสัตบุรุษ เสวนากับท่านผู้รู้ผู้ทรงคุณ ๒) สัทธัมมัสสวนะ คือ การได้ ฟังสัทธรรม เอาใจใส่เล่าเรียน หาความรู้จริง ๓) โยนิโสมนสิการ คือ การทำในใจโดยแยบคาย คิดหา เหตุผลโดยถูกวิธี และ ๔) อัมมานุสम्मปฏิบัติ คือ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ปฏิบัติธรรมให้ถูกต้อง ตามหลักคือ ให้สอดคล้องพอดี ตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับข้อธรรมอื่น ๆ นำสิ่งที่ได้เล่าเรียนและตรึตรองเห็นแล้วไปใช้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักตามความมุ่งหมายของสิ่งนั้น ๆ

การนำเอาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ที่มีวิธีการบริหารบุคลากรตามทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง จะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าและผลที่จะได้รับจากการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับ องค์กรนาน ๆ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งต้องคำนึงถึงความต้องการของคน จะเรียงลำดับตามความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการใน ลำดับต่อมาจะเกิดขึ้นทันที ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ต้องคำนึงถึงความต้องการที่ไม่ได้รับ การตอบสนอง ถ้าหากความต้องการประเภทที่มีอยู่สูง มีอุปสรรคติดขัด หรือได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปเพิ่มความสำคัญขึ้น ทฤษฎีการเสริมแรงต้องคำนึงถึง พฤติกรรมใด ๆ ก็ตาม ถ้าได้รับการเสริมแรง ก็จะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ อีก ส่วนพฤติกรรม ที่ไม่ได้รับการเสริมแรง ก็จะค่อย ๆ จางหายไป และทฤษฎีความเสมอภาคพนักงานที่พบว่าตนเอง ไม่ได้รับความยุติธรรม จะทำให้เขาเกิดความไม่พอใจและเกิดอารมณ์เครียด ทำให้แรงจูงใจลดลง ถ้า ผู้บริหารได้นำเอาหลักการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรในหน่วยงานที่ได้ชื่อว่าเป็น

^{๕๕} ม.อ. (ไทย). ๑๔/๑๒๓/๒๑๖-๒๒๓.

^{๕๖} อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๒๔๘/๓๓๒.

ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ก็จะทำให้การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ บรรลุผลสำเร็จ มาบูรณาการกับวิธีการสอนตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ที่พระพุทธองค์ใช้หลักการสื่อสาร^{๕๗} ทรงสอนพุทธบริษัททั้ง ๔ ได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก และอุบาสิกา หรือบุคคลทั่วไปทั้งเทวดาและมนุษย์ พระพุทธองค์ทรงมีเป้าหมายในการสอนคือ ฝึกฝนอบรมคนให้เกิดปัญญาที่แท้จริง เพื่อให้ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต ซึ่งทางใดที่จะทำให้เกิดปัญญา พระองค์ก็จะทรงสั่งสอนหรือแนะนำ^{๕๘} พระปัญญาธิคุณของพระองค์ในด้านการสอนเป็นที่ปรากฏเด่นชัดแก่นักปราชญ์ เจ้าลัทธิมากมาย ซึ่งบางพวกก็สรรเสริญ บางพวกก็ตำหนิในทางว่าร้าย บางพวกก็ทำทาสติปัญญาหรือเพื่อการแสวงหาความรู้ และบางพวกก็ต้องการที่จะข่ม เป็นต้น แต่พระองค์ก็สามารถเอาชนะได้ด้วย การมีอัจฉริยภาพเนื่องด้วยพระปัญญาธิคุณในการสอนของพระองค์ เป็นผลทำให้บุคคลต่าง ๆ ในสังคมทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นกษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ซึ่งมีความแตกต่างด้านความเชื่อ ความประพฤติ และสติปัญญา ได้หันมานับถือพระรัตนตรัยเป็นที่พึ่งที่ระลึกอันสูงสุด พุทธวิธีเทศนาธรรมประกอบด้วยคุณลักษณะ ๔ ประการดังนี้ ๑) สันถัสสนา อธิบายให้เห็นชัดเจนแจ่มแจ้ง เหมือนจูงมือไปดูให้เห็นกับตา ๒) สมาทปนา จูงใจให้เห็นจริงด้วย ชวนให้คล้อยตามจนต้องยอมรับและนำไปปฏิบัติ ๓) สมุตเตชนา เร้าใจให้แก่วอกสา บังเกิดกำลังใจ ปลุกให้มีอุตสาหะแข่งขัน มั่นใจว่าจะทำให้สำเร็จได้ไม่หวั่นย่อต่อความเหนื่อยยาก ๔) สัมปหังสนา ซอลมใจให้เข้มแข็ง ร่าเริง เบิกบาน ฟังไม่เบื่อ และเปี่ยมด้วยความหวังเพราะ มองเห็นคุณประโยชน์ที่จะได้รับการปฏิบัติ นอกจากนั้นพระพุทธองค์ยังมีวิธีการสอน ซึ่งเป็นเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ ๑๐ วิธีคือ ๑) การยกอุทาหรณ์และการเล่านิทานประกอบ ๒) การเปรียบเทียบกับข้ออุปมา ๓) การใช้สื่อการสอน ๔) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ๕) การเลือกใช้ภาษาหรือคำให้เหมาะสม ๖) อุบายในการเลือกคนและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่รายบุคคล ๗) รู้จังหวะและโอกาส ๘) ยึดหยุ่นในการใช้เทคนิควิธี ๙) การลงโทษและการให้รางวัล และ ๑๐) การแก้ไขปัญห เฉพาะหน้า

๔.๓.๑ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ โรงพยาบาล

สวนปรุง

จากการศึกษาการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ โรงพยาบาลสวนปรุง โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน ๓๑ ท่าน การสนทนากลุ่มและการร่วมจัด

^{๕๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธวิธีการสอน**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐.

^{๕๘} เสถียรพงษ์ วรรณปก, **คิดเป็นทำเป็นตามแนวพุทธธรรม**, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๗.

กิจกรรมประชุมสัมมนาการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา” พบว่า ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ โรงพยาบาลสวนปรุง มีจุดมุ่งหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ที่สำคัญเพื่อพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาและลดความขัดแย้ง โดยมีความสอดคล้องกับการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (staff training)^{๕๙} ซึ่งทางโรงพยาบาลให้ความสำคัญให้การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ถือเป็นเรื่องจำเป็นในงานที่มีความคาดหวังสูง ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่กดดันอย่างหน่วยบำบัดรักษาผู้ป่วยและยิ่งในกระแสนการทำงาน ที่หลักปฏิบัติใด ๆ ต้องอ้างอิงกับหลักฐานทางการแพทย์ที่แน่นหนานั้น เจ้าหน้าที่ที่ทำงานต้องเฝ้าหาความรู้ ทักษะการทำงานรวมถึงทัศนคติที่ทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้การดูแลที่ส่งมอบแก่ผู้ป่วยเป็นบริการที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพและมีมาตรฐาน การจัดการอบรมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในทุกระดับ ทั้งระดับวิชาชีพที่สำคัญและระดับที่มีความสำคัญรองลงมา รวมถึงส่งเสริม ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้รับทราบข้อมูลและให้ความร่วมมือปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบคุณภาพต่าง ๆ รวมทั้งควบคุม กำกับ ตรวจสอบการรักษามาตรฐานคุณภาพในเรื่องการการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยบุคลากรทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบ^{๖๐} ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะที่เป็นจุดเน้นของโรงพยาบาลคุณธรรม ผ่านการดำเนินการให้ความเป็นธรรมกับบุคลากรทุกคนในเรื่องของความเสมอภาคเป็นรูปธรรม โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารควรมีหลักพรหมวิหาร ๔ โดยหลักความเมตตาจะสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่ศรัทธา น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้เครดิตของผู้บริหารดีขึ้น^{๖๑} ผู้บริหารต้องรู้จักสภาพในการทำงานของลูกน้องและความเข้าใจที่เขาเป็น มีความเห็นอกเห็นใจ ดูแลเสมือนสมาชิกครอบครัว เพราะแต่ละคนมีพื้นฐานจิตใจที่ต่างกัน ประคับประคองชีวิตในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัวให้เกิดความสมดุล ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ มีความจำเป็นต้องพูดคุยกันอยู่บ่อย ๆ มีการสื่อสารกันทั้งสองฝ่ายระหว่างผู้บริหารและลูกน้อง ผู้บริหารต้อง

^{๕๙} กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, เอกสารมาตรฐานระบบบริการที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทางการดูแลผู้มีปัญหาสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์ โรงพยาบาลสวนปรุง, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๕๖), หน้า ๓๓-๓๔.

^{๖๐} กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, รายงานการดำเนินการ (Application Report), (กรุงเทพมหานคร: กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๕๕), หน้า ๔๑.

^{๖๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

เรียนรู้หลักธรรมที่เหมาะสมกับการทำงาน^{๖๒} มีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูบุคลากรในแต่ละเดือน เพื่อให้เขารู้สึกดีต่อตนเองและองค์กร ประกาศให้บุคลากรท่านอื่น ๆ ได้รับรู้ หากทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีการชื่นชมทั้งพฤติกรรมและผลงานอยู่บ่อย ๆ ก็จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรได้ มีผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๖๓} และในทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการทำงานที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ บุคลากรจะต้อง ๑) ได้รับการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่องให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางสังคมสำหรับบุคลากรทุกคน มีการสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งเกษียณล่วงหน้าก่อนตำแหน่งว่าง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ได้รับคัดเลือกได้มีการเตรียมความพร้อม และได้มีการสอนงานระหว่างผู้ที่จะจากไปและผู้ที่จะดำรงตำแหน่งทดแทน เป็นต้น ๒) การกำกับดูแลโดยบุคลากรระดับผู้บริหาร ถือเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าทักษะการทำงานจะสามารถเกิดขึ้นได้จริง ๓) ต้องให้บุคลากรได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะสามารถบ่งชี้ถึงประเด็นปัญหาความไม่เท่าเทียม ในการปฏิบัติกับผู้ป่วยรวมถึงสามารถบ่งชี้ถึงพัฒนาการของความขัดแย้ง ด้านวัฒนธรรมที่อาจเกิดขึ้น อันจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นและเพิ่มระดับความสามารถในการรับรู้ถึงความต้องการที่แตกต่างของผู้ป่วย อันเนื่องมาจากเชื้อชาติ วัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน เป็นต้น

๔.๓.๒ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ โรงพยาบาล ประสาทเชียงใหม่

จากการศึกษาการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน ๒๐ ท่าน การสนทนากลุ่มและการร่วมจัดกิจกรรมประชุมสัมมนาการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา” พบว่า ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีจุดมุ่งหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ที่สำคัญเพื่อพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาและลดความขัดแย้ง โดยมีความสอดคล้องกับแนวทางที่เป็นหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์^{๖๔} ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ประกอบด้วย ๑) การทำให้บุคลากรผูกพันและทุ่มเท

^{๖๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๖๓} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๖๔} พญ.สุนีย์ ศรีสว่าง, เอกสารบรรยาย “บทบาทของศูนย์พัฒนาคุณภาพด้าน Clinical engagement in Quality and Safety”, (เชียงใหม่: โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๒๕๕๖), หน้า ๑๓.

ให้กับความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ๒) การส่งเสริมโอกาสและสร้างบรรยากาศการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเยี่ยม และสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มผลิตภาพ เป็นการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรในระดับสูง ๓) บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ที่สามารถพัฒนาได้และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ๔) ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดีเยี่ยม จะสร้างให้บุคลากรเป็นทุนมนุษย์ที่มีมูลค่าสูงสุดและ ๕) ทีมยอดเยี่ยม ระบบดี ผลงานดี สวัสดิการดี มีความสุข มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาผ่านกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในบางกรณีไม่เอื้อเท่าไรนัก หากแต่ผู้บริหารมีวิจรรณญาณในการพิจารณาชั้นเงินเดือนซึ่งมีองค์ประกอบหลายด้านที่สามารถนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนามาใช้ได้ โดยเฉพาะผู้บริหารมีความเมตตานำหน้า มีมุทิตาพลอยยินดีกับบุคลากรในหน่วยงาน มีการแบ่งปันในเรื่องของทานแก่บุคคลที่มีโอกาสน้อยกว่าซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับสมาชิกในหน่วยงาน รวมถึงศีล ๕ ถ้าทำได้ครบสังคัมก็อยู่เป็นสุข เน้นที่ความมีสติในการนำมาใช้^{๖๕} เป็นการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการ ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น^{๖๖} มีความสอดคล้องกับมิติที่ ๓ และมิติที่ ๕ ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑ ซึ่งมิติที่ ๓ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๑) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับผลงานและสมรรถนะ มีแผนงานในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเพื่อให้สอดคล้องตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ๒) พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพื่อดึงดูดและจูงใจรักษากำลังคนคุณภาพ มีแผนงานในการพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพื่อดึงดูดและจูงใจรักษากำลังคนคุณภาพ (Pay for Performance) ๓) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม มีแผนงานในการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ (KM: Knowledge Management) และมิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประกอบด้วย ประเด็นกลยุทธ์ศาสตร์กรมการแพทย์เป็นองค์กรแห่งสุข (Happy Workplace) มีแผนงานในการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรในองค์กร กิจกรรมนันทนาการเพื่อสร้างความผ่อนคลายแก่บุคลากร กิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกัน รู้จักให้และแบ่งปัน เสริมสร้างความรู้ด้านพัฒนาบริหารจัดการ สร้างสมาธิและเจริญปัญญา กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครอบครัวของบุคลากรกับองค์กร กิจกรรมจิตอาสาและบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่อสังคม กิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร และกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ในการวางแผนและสร้างความมั่นคงทางการเงิน

^{๖๕} สัมภาษณ์ รทส ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๖๖} สัมภาษณ์ รทส ๐๘๒๗๓, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ร่วมกิจกรรมที่ดีและสร้างสรรค์มากมาย เพื่อพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม ได้แก่ ๑) ร่วมพิธีสมโภชหิรัญบัฏพระพรหมมงคล (หลวงปู่ทอง สิริมงคล) ประธานขับเคลื่อนโครงการ “หมู่บ้านรักษาศีล ๕ หนเหนือ” ๒) จัดพิธีสงฆ์น้ำพระพุทธรูปภายในโรงพยาบาล และสงฆ์น้ำคำหัวเจ้าอาวาสวัดสวนดอก ณ วัดสวนดอก (พระอารามหลวง) เพื่อสืบสานประเพณีวัฒนธรรม และขอพรเพื่อความเป็นสิริมงคลของชีวิตเนื่องในประเพณีสงกรานต์ประจำปี ๒๕๖๐ ๓) จัดกิจกรรมถวายเทียนพรรษา ประจำปี ๒๕๖๐ ณ วัดสวนดอก (พระอารามหลวง) พร้อมทั้งถวายจตุปัจจัยไทยธรรมและสังฆทาน เพื่อเป็นการสืบสานวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม ดำรงตนตามแนวทาง แห่งพระพุทธศาสนาเพื่อเป็นสิริมงคลแก่ชีวิตต่อไป เป็นต้น

๔.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร

การนำแนวคิดในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรตามหลักปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์^{๒๗} ด้วยหลักการที่ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดสูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะเช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

ส่วนแนวคิดหลักการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ (๑) จะต้องมีการระเบียบต่าง ๆ (Rules of Regulation) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ และ (๒) จะต้องมีการจดบันทึกหลักฐาน (Written Record) เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา ดังนั้น ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ จึงต้องคำนึงถึงกระบวนการ และวิธีการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มาบูรณาการกับแนวคิดของการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรตามหลักการทางพระพุทธศาสนานั้นมีดังนี้ (๑) พระพุทธศาสนามองว่าทรัพยากรมนุษย์นั้น^{๒๘} หมายถึงมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบรรลุถึงการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนถึงขั้นเป็นผู้สูงสุดคือ ปัญญานั่นเอง ทั้งนี้มนุษย์สามารถมีพัฒนาการที่ดีในการค้นศักยภาพภายในตนได้ และมีบทบาทในการสร้างสรรค์สังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีตามแนวทางหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาได้ เนื่องจากพระพุทธองค์ได้ใช้มนุษย์เป็นจุดศูนย์กลางในการบัญญัติคำสอนถึงแม้ว่าจะมีการกล่าวถึงความรู้ด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวมนุษย์ก็ตาม ทั้งนี้ก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ

^{๒๗} นงนุช วงศ์สุวรรณ, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐-๑๑.

^{๒๘} พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต), *พุทธศาสตร์กับการพัฒนามนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๖), หน้า ๑๙.

ในการอธิบายให้เข้าใจในตัวมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น ในทางพระพุทธศาสนาจึงถือว่ามนุษย์เป็น สิ่งมีชีวิตที่มีศักยภาพสูง เป็นผู้สามารถฝึกฝนได้ และเมื่อได้รับการพัฒนาทางด้านกายและด้านจิตใจ แล้ว ก็จะเป็นผู้ประเสริฐสูงสุด พระพุทธศาสนาจึงให้ความสำคัญกับมนุษย์มาก จะเห็นได้จากใน โรหิตัสสสูตร^{๖๙} พระพุทธองค์ทรงเปรียบว่าโลกอยู่ในตัวมนุษย์ หรือว่ามนุษย์เป็นโลกอีกโลกหนึ่ง ที่เดียว ความว่า “เราย่อมบัญญัติโลก เหตุเกิดของโลก และปฏิบัติให้ถึงความดับแห่งโลกลงใน อัตภาพอันมีประมาณวาหนึ่ง มีสัญญาและใจนี้เท่านั้น” (๒) แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาเกี่ยวกับพุทธวิธีการบริหาร^{๗๐} มี ๕ อย่างคือ ๑) พุทธวิธีในการวางแผน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมโดยการใช้กรณีตัวอย่างสมัยครั้งพระพุทธเจ้าทรงเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๒) พุทธวิธีในการจัดองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ทรงใช้หลักการ กระจายอำนาจในการบริหาร ๓) พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ ทรงใช้หลักการการให้รางวัล การลงโทษและวิธีการสนทนา ๔) พุทธวิธีในการอำนวยความสะดวก เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ พระองค์ทรงใช้หลัก ๔ ส. ประกอบด้วย สันทสนา (แจ่มแจ้ง) สมาทปนา (จงใจ) สมุต เตชนา (แก้แค้น) และสัมปหังสนา (ร่าเริง) และหลักอริปไตย ๓ ประกอบด้วย อัตตาริปไตย โลกาธิปไตย และธรรมาธิปไตย และ ๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พระองค์ ทรงใช้ธรรมวินัยในการกำกับดูแล

การนำเอาหลักการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรตามทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ มีเนื้อหาสาระที่ประกอบด้วย (๑) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)^{๗๑} (๒) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (๓) ทฤษฎีการ เสริมแรง (Reinforcement Theory)^{๗๒} และ (๔) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting) มีแนวคิด พื้นฐานว่า พฤติกรรมของบุคคลจะถูกจูงใจโดยเจตนา วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่อยู่ในตัวบุคคล เป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการบรรลุ ซึ่งเป้าหมายส่งผลต่อพฤติกรรมใน ๔ ประการคือ ๑) กำหนด ทิศทาง ความตั้งใจ และการกระทำพฤติกรรมที่บุคคลเชื่อว่าจะสามารถประสบความสำเร็จ ๒) เป้าหมายทำให้บุคคลเพิ่มความมานะในการแสดงพฤติกรรม ๓) เป้าหมายทำให้บุคคลเพิ่มความมุ่งมั่น และใช้เวลามากขึ้นในการแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุความต้องการ และ ๔) เป้าหมายจะกระตุ้นให้

^{๖๙} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๔๕/๕๗.

^{๗๐} สีน งามประโคน, “พุทธบริหารการศึกษา : แนวคิดทฤษฎีและการบูรณาการ”, รายงานการวิจัย, (คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๒๒๑.

^{๗๑} ศิริพงษ์ เสาภาณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊ค พ้อยท์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๐-๓๐.

^{๗๒} กานดา จันทร์แย้ม, จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๖), หน้า ๖๗.

แสวงหาวิถีทางที่จะสามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๔ ทฤษฎีแล้ว จะเห็นได้ว่าการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งยวด มาบูรณาการกับการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรตามหลักการทางพระพุทธศาสนา มีสาระที่สำคัญได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา พระพุทธองค์ทรงกำหนดหลักอิทธิบาท ๔ ไว้เพื่อเป็นระบบในการฝึกฝนอบรมกาย วาจา ใจ หรืออบรมใน ๕ ด้านหลัก ๆ ในหลักพละ ๕ คือ ทางสัทธา ทางวิริยะ ทางสติ ทางสมาธิและทางปัญญา และที่สำคัญนั้นสามารถสรุปหลักพละ ๕ ลงในหลักอิทธิบาท ๔ ได้ดังนี้คือ ๑) สัทธานั้นเป็นมูลสำคัญในการปฏิบัติธรรมเพราะ การที่เราจะปฏิบัติธรรมของพระพุทธเจ้านั้น เราต้องเชื่อเสียก่อนว่าพระพุทธเจ้าตรัสรู้ดี ตรัสรู้ชอบคือ ตถาคตโพธิสัทธา เราต้องมีสัทธาว่าพระพุทธเจ้าบริสุทธิ์เรียกว่า ตถาคตสุทธิสัทธา และต้องเชื่อด้วยว่าพระพุทธเจ้าเป็นผู้นำของเราเรียกว่า ตถาคตเนตติสัทธา เมื่อมีพระพุทธเจ้าเป็นผู้นำแล้วเราก็จะมั่นใจว่าเราสามารถปฏิบัติธรรมได้สำเร็จ นี่เป็นกำลังอย่างหนึ่ง ๒) วิริยะคือ ความเพียรหรือความบากบั่นนั้นเป็นกำลังในการปฏิบัติธรรมเพราะ ถ้าขาดความบากบั่นเสียแล้ว ความสำเร็จก็ จะไม่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกิจการใด ๆ ๓) สติคือ ความระลึกคือ มีความระลึกได้ในสิ่งที่บำเพ็ญอยู่ เป็น เครื่องต่อสู้กับสติสัมโมสาคือ ความหลงสติ ส่วน ๔) สมานินั้นได้แก่ การตั้งจิตมั่นในการศึกษาพิจารณา ธรรม ที่สำคัญที่สุดก็คืออริยสัจ และ ๕) ปัญญาคือ ความรู้จริงตามความเป็นจริง ก็เป็นกำลังอีก ประการหนึ่ง กำลังทั้ง ๕ นี้ ต้องใช้ด้วยกันและประกอบกันทุกทาง ผู้มีอินทรีย์ ๕ เป็นธรรมดาแห่งตน แล้วก็ย่อมจะถึงอิทธิบาทคือ ทางให้ถึงความสำเร็จ อิทธิบาทมีอยู่ ๔ ประการคือ ฉันทะความพอใจ วิริยะความกล้าหาญ จิตตะการมุ่งจิตด้วยกำลัง และวิมังสาการพิจารณาเลือกเฟ้นสอบสวนที่จะให้การ ปฏิบัติธรรมนั้นสำเร็จไปได้ด้วยดี ธรรมเหล่านี้เป็นเครื่องประกอบกัน จะยกเอาธรรมใดขึ้นนำหน้าหรือ เป็นประธานก็ได้ มีภavana ๔ คือ ๑) กายภavana ๒) ศีลภavana ๓) จิตภavana ๔) ปัญญาภavana เป็น ตัวชีวิต และเพื่อให้การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรประสบผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขององค์กร จึงต้องใช้ (๑) หลักสุจจริต ๓ อย่าง^{๗๓} ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อความประพฤดี ปฏิบัติ ชอบ ประกอบด้วย ๑) กายสุจจริต ความประพฤติชอบด้วยกาย มี ๓ อย่างคือ การงดเว้นและประพฤติ ตรงกันข้ามกับ ปาณาติบาต อทินนาทาน และกาเมสุมิจฉาจาร ๒) วาจาสุจจริต ความประพฤติชอบด้วย วาจา มี ๔ อย่างคือ งดเว้นและประพฤติตรงกันข้ามกับมุสาวาท ปิสุณวาจา ผรุสวาจา และสัมผัปปลา ปะ และ ๓) มโนสุจจริต ความประพฤติชอบด้วยใจ มี ๓ อย่างคือ อนภิชฌา อพยาบาท และสัมมาทิฎฐิ และ (๒) หลักศรัทธา ๔ ประการ^{๗๔} ศรัทธาหมายถึง ความเชื่อ เป็นความเชื่อที่ประกอบด้วยเหตุผล มี ๔ อย่างคือ ๑) กัมมสัทธา เชื่อกรรม เชื่อกฎแห่งกรรม เชื่อว่ากรรมมีจริงคือ เชื่อว่าเมื่อทำอะไรโดยมี

^{๗๓} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๒๗.

^{๗๔} อ.ส.ต.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๔/๓.

เจตนาคือ จงใจทำทั้งที่รู้ ย่อมเป็นกรรมคือ เป็นความชั่วความดีมีขึ้นในตน เป็นเหตุปัจจัยก่อให้เกิดผลดีผลร้ายสืบเนื่องต่อไป การกระทำไม่ว่างเปล่า และเชื่อว่าผลที่ต้องการจะสำเร็จได้ด้วยการกระทำ มิใช่ด้วยการอ้อนวอน หรือนอนคอยโชค เป็นต้น ๒) วิปากสัทธา เชื่อวิปาก เชื่อผลของกรรม เชื่อว่าผลของกรรมมีจริงคือ เชื่อว่ากรรมที่ทำแล้วต้องมีผล และผลต้องมีเหตุ ผลดีเกิดจากกรรมดี ผลชั่วเกิดจากกรรมชั่ว ๓) กัมมัสสกตาสัทธา เชื่อความที่สัตว์มีกรรมเป็นของตน เชื่อว่าแต่ละคนเป็นเจ้าของ จะต้องรับผิดชอบเสวยวิบากเป็นไปตามกรรมของตนและ ๔) ตถาคตโพธิสัทธา เชื่อความตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า มั่นใจในองค์พระตถาคตว่า ทรงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะ ทรงพระคุณทั้ง ๔ ประการ ตรัสธรรม บัญญัติวินัยไว้ด้วยดี ทรงเป็นผู้นำทางที่แสดงให้เห็นว่ามนุษย์คือ เราทุกคนนี้ หากฝึกตนด้วยดี ก็สามารถเข้าถึงภูมิธรรมสูงสุด บริสุทธิ หลุดพ้นได้ ดังที่พระองค์ได้ทรงบำเพ็ญไว้เป็นแบบอย่าง

การนำเอาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ที่มีวิธีการบริหารบุคลากรตามทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า และผลที่จะได้รับจากการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งต้องคำนึงถึงความต้องการของคน จะเรียงลำดับตามความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในลำดับต่อมาจะเกิดขึ้นทันที ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ต้องคำนึงถึงความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าหากความต้องการประเภทที่มีอยู่สูง มีอุปสรรคติดขัด หรือได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปเพิ่มความสำคัญขึ้น ทฤษฎีการเสริมแรงต้องคำนึงถึงพฤติกรรมใด ๆ ก็ตาม ถ้าได้รับการเสริมแรง ก็จะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ อีก ส่วนพฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรง ก็จะค่อย ๆ จางหายไป และทฤษฎีการตั้งเป้าหมายต้องคำนึงถึงการสร้างเป้าหมายที่แน่นอนย่อมดีกว่าการบอกตนเองว่า ทำให้ดีที่สุดเพราะการตั้งเป้าหมายที่แน่นอนจะทำให้เราทราบว่า เมื่อใดที่เราจะพบสิ่งที่ดีที่สุดจากการทำงาน ถ้าผู้บริหารได้นำเอาหลักการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรในหน่วยงานที่ได้ชื่อว่า เป็นทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ก็จะทำให้การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรบรรลุผลสำเร็จ มาบูรณาการกับวิธีการสอนตามหลักการทางพระพุทธศาสนา พระปัญญาธิคุณของพระองค์ในด้าน การสอนเป็นที่ปรากฏเด่นชัดแก่นักปราชญ์ เจ้าลัทธิมากมาย ซึ่งบางพวกก็สรรเสริญ บางพวกก็ตำหนิ ในทางว่าร้าย บางพวกก็ทำทาสติปัญญาหรือเพื่อการแสวงหาความรู้ และบางพวกก็ต้องการที่จะข่ม เป็นต้น แต่พระองค์ก็สามารถเอาชนะได้ด้วยการมีอัจฉริยภาพเนื่องด้วยพระปัญญาธิคุณในการสอนของพระองค์ เป็นผลทำให้บุคคลต่าง ๆ ในสังคมทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นกษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ซึ่งมีความแตกต่างด้านความเชื่อ ความประพฤติ และสติปัญญา ได้หันมานับถือพระรัตนตรัยเป็นที่พึ่ง ที่ระลึกอันสูงสุด พุทธวิธีเทศนาธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๔ ประการดังนี้ ๑) สันทัสสนา อธิบายให้เห็นชัดเจนแจ่มแจ้ง เหมือนจูงมือไปดูให้เห็นกับตา ๒) สมาทปนา จูงใจให้เห็นจริงด้วย ชวนให้คล้อยตามจนต้องยอมรับและนำไปปฏิบัติ ๓) สมุตเตชนา เร้าใจให้แก่วักล้า บังเกิดกำลังใจ ปลุก

ให้มีอุตสาหกรรมแข่งขัน มันใจว่าจะทำให้สำเร็จได้ไม่หวั่นย่อต่อความเหนื่อยยาก ๔) สัมปหังสนา
ชโลมใจให้ชุ่มชื่น ร่าเริง เบิกบาน ฟังไม่เบื่อ และเปี่ยมด้วยความหวังเพราะ มองเห็นคุณประโยชน์ที่
จะได้รับจากการปฏิบัติ

๔.๔.๑ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง

จากการศึกษาการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง โดยการ
สัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน ๓๑ ท่าน การสนทนากลุ่ม และการร่วมจัดกิจกรรมประชุมสัมมนาการ
พัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตาม
แนวทางพระพุทธศาสนา” พบว่า ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรโรงพยาบาลสวน
ปรุง มีจุดมุ่งหมายของการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการฝึกอบรมทางด้านวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่
เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น มีความสอดคล้องกับการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง
ทางโรงพยาบาลให้ความสำคัญการให้การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ถือเป็นเรื่องจำเป็นในงานที่มี
ความคาดหวังสูง ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่กดดันอย่างหน่วยบำบัดรักษาผู้ป่วยและยิ่งในกระแสการ
ทำงาน ที่หลักปฏิบัติใด ๆ ต้องอ้างอิงกับหลักฐานทางการแพทย์ที่แน่นหนานั้น เจ้าหน้าที่ที่ทำงานต้อง
ใฝ่หาความรู้ ทักษะการทำงานรวมถึงทัศนคติที่ทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้การดูแลที่ส่งมอบแก่
ผู้ป่วยเป็นบริการที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพและมีมาตรฐาน การจัดการอบรมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานใน
ทุกระดับ ทั้งระดับวิชาชีพที่สำคัญและระดับที่มีความสำคัญรองลงมา มีการส่งเสริมให้มีการนำความรู้
และทักษะใหม่ ๆ ที่ได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง มีการ
ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในเวปไซต์ของกรมสุขภาพจิตและของ
หน่วยงานที่เป็นเจ้าของกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ และมีการจัดทำฐานข้อมูลคำบรรยาย
เนื้อหาในหลักสูตรการฝึกอบรม ผลงานกลุ่มและทำเนียบผู้เข้ารับการอบรม เป็นการสนับสนุนให้ผู้เข้า
รับการอบรมและผู้สนใจได้มีข้อมูลอ้างอิงในการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้^{๗๕} ซึ่งเป็นไปตาม
วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะที่เป็น
จุดเน้นของโรงพยาบาลคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้บุคลากรของ
โรงพยาบาลยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคม เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์
จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัย ซึ่งถ้าต้องพัฒนาคน ผู้บริหารต้อง
มีปียวาจา มีศิลปะในการให้คำแนะนำกับลูกน้อง ไม่ใช่เอาแต่ตำหนิ ทำให้บั่นทอนกำลังใจในการ

^{๗๕} กรมสุขภาพจิต, รายงานการดำเนินการ (Application Report), (กรุงเทพมหานคร: กรม
สุขภาพจิต, ๒๕๕๕), หน้า ๔๐-๔๑.

ทำงาน ซึ่งปัญหาที่ผ่านมาผู้บริหารสร้างความกดดันให้กับลูกน้อง ไม่มีปียวจา หากปรับปรุงการเรียนรู้ในการนำปียวจามาใช้ก็จะทำให้บรรยากาศการทำงานมีความสุขมากขึ้น หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติต่อลูกน้อง เริ่มต้นจากมีความเมตตาและกรุณา เป็นพื้นฐานต่อลูกน้อง มีความเห็นอกเห็นใจ ความยากลำบากของงาน ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ในขณะเดียวกันลูกน้องมีพฤติกรรมหลากหลายรูปแบบ บางเหตุการณ์ก็ต้องวางอุเบกขา ส่วนหลักธรรมที่เหมาะสมกับลูกน้องนั้น มีความเห็นว่าหลักอิทธิบาท ๔ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง^{๗๖} เนื่องจากปัญหาใหญ่ในปัจจุบันที่พบคือ ส่วนใหญ่เน้นทักษะการทำงานตามภารกิจขององค์กร นโยบายของกระทรวงสาธารณสุขไม่สอดคล้องกับหลักปฏิบัติทางพุทธศาสนา ซึ่งไม่เป็นเหตุเป็นผลกัน แต่ตอนนี้ได้มีโครงการ “สติ” ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ทำให้ความคิดในการวิเคราะห์ดีขึ้น ลดปัญหาสิ่งเฝ้ายวน สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น^{๗๗} พฤติกรรมต่าง ๆ สามารถพัฒนาได้โดยใช้หลักธรรมที่เหมาะสม โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล หากได้ใคร่ครวญ ไตร่ตรอง คิดก่อนทำ มีสติสัมปชัญญะ ก็สามารถทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในทิศทางที่ดี ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข^{๗๘} มองว่าการเจริญสติและสมาธิ รู้รับผิดชอบมีความเอาใจใส่งานของตนก็จะเป็นเหตุให้เกิดการพัฒนาไม่สิ้นสุด^{๗๙}

ในทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการทำงานที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ บุคลากรจะต้องได้รับการจัดอบรมภายในหน่วยงานมีการดำเนินการฝึกอบรมวิชาชีพหลักได้แก่ แพทย์ เภสัชกร พยาบาล นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ นักกิจกรรมบำบัด นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ การทำงานที่ถือเป็นส่วนหนึ่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง หรือ Continuing Professional Development (CPD) จำเป็นที่บุคลากรทุกคนของหน่วยงาน มีแผนการพัฒนาศักยภาพการทำงานส่วนบุคคล หรือ Individual Plan ซึ่งเป็นแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเป็นรายบุคคล ต้องอิงกับขีดความสามารถหลักนี้ ปรัชญาการทำงานที่ชัดเจนในการดูแลผู้ป่วยต้องถูก ใช้เป็นหลักสำคัญในกระบวนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ดังนั้น จึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทักษะการทำงานใหม่ ๆ และทัศนคติการทำงานที่เป็นปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ในการยกระดับการบริการแก่ผู้ป่วย โดยมีตัวชี้วัดคือ ระดับที่ปฏิบัติได้ตามแผนพัฒนาเฉพาะรายของบุคลากร (Individual Development Plan) ตามสมรรถนะที่กำหนดในแต่ละวิชาชีพ เป็นต้น

^{๗๖} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๗๗} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๗๘} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๓, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๗๙} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๒, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

๔.๔.๒ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

จากการศึกษาการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน ๒๐ ท่าน การสนทนากลุ่มและการร่วมจัดกิจกรรมประชุมสัมมนา การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐ ตามแนวทางพระพุทธศาสนา” พบว่า ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีจุดมุ่งหมายของการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการฝึกอบรมทางด้านวิชาการ เทคโนโลยี สมัยใหม่ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น โดยมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์หรือนโยบาย การพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นไปตามประกาศ ของสำนักเลขาธิการกรม ปี พ.ศ.๒๕๕๕ ดังนี้ ๑) นโยบายการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม โดย ๑.๑) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการมีคุณธรรม จริยธรรม นำมาใช้ในการดำเนิน ชีวิตอย่างมีความสุข ๑.๒) ส่งเสริมและยกย่อง เชิดชูบุคลากรผู้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยเผยแพร่ในที่ สาธารณชน ๑.๓) สร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากร ในการสืบทอดขนบธรรมเนียม ประเพณีทางศาสนา ๑.๔) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ๑.๕) กำกับดูแล การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของข้าราชการ และเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจให้มีสำนึกใน คุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ๑.๖) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ๒) มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วย ๒.๑) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความ รับผิดชอบ และมีจิตสำนึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ๒.๒) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของ งาน โดยยึดหลักประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ๒.๓) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ ให้ความร่วมมือและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ๒.๔) ให้บริการด้วยความเอื้อเพื่อ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ โปร่งใส รวดเร็วและยุติธรรมและ ๒.๕) ดูแลและใช้ทรัพย์สินของทาง ราชการอย่างมีประสิทธิภาพ มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาผ่านการพิจารณาขวัญ กำลังใจและโอกาส จากการพิจารณาโปรโมชันหลายอย่าง หากได้นำหลักธรรมมาพิจารณาประกอบก็ จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรในหน่วยงานมากยิ่งขึ้น^{๘๐} โดยการส่งเสริมการฝึกอบรม เป็น การผลักดันบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น^{๘๑} ในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีจะมีความสัมพันธ์กับวิชาชีพ ซึ่งต้องอิงหลักทฤษฎีมาเป็นแนวคิดเช่น ทฤษฎีภาวะวิกฤติ ในทางปฏิบัติจะ วางแผนการทำงานอย่างไรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายและหากบุคลากรยังขาดประสบการณ์ ก็มีความ จำเป็นที่จะต้องมองบุคลากรเหล่านั้นเสมือนเป็นญาติในการให้การอบรมเพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนา

^{๘๐} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๘๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๓, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

ความรู้ความสามารถ เป็นต้น^{๘๒} พร้อมกันนี้ทางโรงพยาบาลยังได้มีกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้วยการ ๑) จัดโครงการ “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการแพทย์เพื่อการรักษาพยาบาลและฟื้นฟูผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง (Stroke: Basic Course)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาวิชาการเฉพาะทางด้านระบบประสาท เพิ่มพูนทักษะการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง ให้แก่บุคลากรทางการแพทย์ในเขตภาคเหนือ ๒) จัดโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการพยาบาลผู้ป่วยวิกฤตทางระบบประสาท สำหรับบุคลากรทางการแพทย์ในเขตภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ คุณภาพการพยาบาลผู้ป่วยวิกฤตทางระบบประสาท และพัฒนาเครือข่ายส่งต่อผู้ป่วยวิกฤต ทางระบบประสาทแก่โรงพยาบาลในเขตภาคเหนือ และ ๓) จัดโครงการพัฒนาศักยภาพพยาบาลวิชาชีพโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ สำหรับบุคลากรทางการแพทย์ในเขตภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรทางการแพทย์มีความรู้ มีศักยภาพในการศึกษานานวิจย นำผลการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถจัดทำ Evidence Based Practice ทางพยาบาลในหน่วยงาน เป็นต้น

การนำเอาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตะวันตกมาบูรณาการกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนาของทั้งสองโรงพยาบาล จะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทั้งสองโรงพยาบาลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ไม่ว่าปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง ซึ่งประกอบด้วย

(๑) บุคลากรในสายงานหลักเกษียณอายุราชการพร้อมกัน

(๒) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการบริการระดับ Super Specialist Service/ Excellence Center

(๓) การบริหารรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลายและการบริการความหลากหลายของบุคลากร (New Employment Model) เป็นต้น

และปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย

(๑) รูปแบบการบริหารขาดทักษะการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในผู้บริหารทุกระดับ ประกอบด้วยทีมบริหารโรงพยาบาลมีหลายบทบาท ทั้งบริหาร บริการ ทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบได้ทันต่อเวลาและการสื่อสารในองค์กรน้อยลง

^{๘๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๔, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

(๒) ขาดทักษะในการบูรณาการ ประกอบด้วยภาวะผู้นำองค์กร การทำงานไม่เป็นทีม ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานและบูรณาการ วัฒนธรรมองค์กร ความแตกต่างของแต่ละ Generation และบุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนในการเข้าประชุมวิชาการตามวิชาชีพอย่างพอเพียง

(๓) ระบบการบริหารงานขาดความเชื่อมโยง ไม่ต่อเนื่อง ไม่คุ้มค่า เกิดความสูญเปล่าของทรัพยากรในทุกหมวดเช่น คน เงิน ของ การจัดการ ประกอบด้วยมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย คนรุ่นเก่าปรับแนวคิดยากมีความสามารถสูงจนไม่สามารถยอมรับแนวคิดที่แตกต่างออกไป และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรน้อยลง

(๔) บุคลากรไม่ตระหนัก ไม่เห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่มั่นใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าของวิชาชีพ ประกอบด้วยแพทย์เฉพาะทางเกษียณ ลาออก ทำให้มีแพทย์เฉพาะทางไม่เพียงพอ และบุคลากรด้านการแพทย์ไม่สนับสนุนงานของโรงพยาบาลเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่แท้จริง เป็นต้น

เมื่อนำหลักการบริหารทั้งสองมาบูรณาการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ก็จะทำให้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคลี่คลายและทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสุขในการทำงาน

จากการได้ศึกษาวิเคราะห์หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตะวันตกกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนา สามารถสรุปเนื้อหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปรากฏได้ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการตะวันตก ประกอบด้วย
ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๑) การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ๒) การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน และลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน ๓) การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการทำงานให้กับองค์กร ๔) การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามระดับที่เหมาะสม ๕) การประนีประนอม จะช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร และองค์กรกับองค์กร ๖) การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอน กำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ ๗) การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ๘) การสร้างคุณธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า
แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดการบริหารแบบคลาสสิก (Classical Approach) เป็น ๒ แนวทาง คือ ๑) การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ว่า เป็นหลักการสำคัญตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้โดยการจัดระบบองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างขององค์กร (Structure of Organization) งานขององค์กร (Functions of Organization) และการบริหารองค์กร (Management of Organization) ๒) การจัดการแบบหลักบริหาร (Administrative Management) โดยเน้นที่ตัวผู้จัดการและแนวทางการจัดองค์กรว่าเป็นอย่างไร ซึ่งผู้จัดการที่จะประสบผล

ความสำเร็จจะต้องเกี่ยวข้องกับการกิจทางธุรกิจที่จำเป็น ๖ ประการคือ (๑) กิจกรรมทางเทคนิค (๒) กิจกรรมทางการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม (๓) กิจกรรมทางการค้า (๔) กิจกรรมทางการเงิน (๕) กิจกรรมทางความมั่นคง และ (๖) กิจกรรมทางบัญชี
หลักการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์กรที่สำคัญและเป็นทฤษฎีองค์กรอื่น ๆ ต่อมา สารสำคัญมีดังนี้ ๑) มีการแบ่ง (Division of Labor) แบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่าง ๒) มีการรวมอำนาจ (Control of Authority) การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ นั้น มักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยการรวมอำนาจต่าง ๆ ไว้ที่จุดเดียวคือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ๓) มีกฎระเบียบต่าง ๆ (Rules of Regulation) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ ๔) มีการเลือกบุคลากรอย่างมีเหตุผล (Rational Program of Personnel Selection) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่า ต้องการให้ได้คนที่มีความรู้ และความสามารถสอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง โดยไม่คำนึงถึงฐานะอย่างที่เคยปฏิบัติมาก่อน ๕) มีการจดบันทึกหลักฐาน (Written Record) เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๑) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ๒) ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer ๓) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ๔) ทฤษฎีการเสริมแรง ๕) ทฤษฎีความคาดหวัง ๖) ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตน ๗) ทฤษฎีความเสมอภาค และ ๘) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย

ตารางที่ ๔.๑ สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการตะวันตก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ๑) พุทธวิธีในการวางแผน เป็นการใช้วิสัยทัศน์เพื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจให้ชัดเจน ๒) พุทธวิธีในการจัดองค์กร เป็นการกระจายอำนาจในการจัดการ ๓) พุทธวิธีในการบริหารบุคคล เป็นการจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ๔) พุทธวิธีในการอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อการบริหารการดำเนินการและ ๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแล เป็นการควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ๑) บทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างพระสงฆ์กับสังคมสงฆ์ และความสัมพันธ์ในสังคมระหว่างส่วนรวมระหว่างพระสงฆ์กับคฤหัสถ์ ๒) กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การเลือกบุคคลที่จะสั่งสอน การวางแผนเพื่อการประกาศศาสนา การจัดตั้งพุทธบริษัท ๔ และการสร้างแรงจูงใจ ๓) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย หลักอิทธิบาท ๔ วิธีการสื่อสาร กุศโลบายในการสั่งสอนพุทธบริษัทของพระพุทธเจ้า วิธีการสอน ๔) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ๕) ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิบาท ๔ กับพละ ๕ ๖) ผลสัมฤทธิ์หรือตัวชี้วัดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ (ภาวนา ๔) ๗) หลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ และ ๘) หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔

หลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๑) สติสัมปชัญญะ หมายถึง ความระลึกได้ และการรู้สึกตัวอยู่เสมอ ทั้งในขณะคิด ขณะพูด และในขณะกระทำการสิ่งใด ๆ ด้วยความระลึกในขณะนั้นว่า สิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ โดยมีให้ความคิด และการกระทำมัวเมาอยู่ภายใต้ความประมาท ๒) ธรรมอันทำให้งาม ๒ อย่าง ธรรมอันทำให้บุคคลมีความสง่างาม ประกอบด้วย ขันติและโสรัจจะ ๓) สุจริต ๓ อย่าง เป็นหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อความประพฤตินิปฏิบัติชอบ ประกอบด้วย กายสุจริต วาสุจริตและมโนสุจริต ๔) สังคหัตถุ ๔ สังคหะ หมายถึง หมายถึงวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นที่ยังไม่เคยรักใคร่นับถือ หรือที่รักใคร่นับถืออยู่แล้วให้สนิทแนบยิ่งขึ้น มี ๔ ประการ คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยาและสมานัตตตา ๕) พรหมวิหาร ๔ หมายถึง บุคคลผู้มีคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์เท่านั้น มี ๔ ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา ๖) ศรัทธา ๔ ประการ ศรัทธาหมายถึง ความเชื่อ เป็นความเชื่อที่ประกอบด้วยเหตุผล มี ๔ อย่างคือ กัมมสัทธา วิปากสัทธา กัมมัสสกตาสัทธาและตถาคตโพธิสัทธา ๗) วุฒิธรรม ๔ อย่าง ธรรมเป็นเครื่องเจริญ เป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ประกอบด้วย สัมปรัสังเสวะ สัทธัมมัสสวนะ โยนิโสมนสิการและธัมมานุวัตรปฏิบัติ ๘) ปธาน ๔ อย่าง ซึ่งหมายถึง ความพยายามที่ถูกต้องหรือการทำความบากบั่นที่เป็นประโยชน์ เป็นการปฏิบัติในขั้นของจิตใจ เมื่อบุคคลใดต้องการปฏิบัติกันอย่างจริงจัง ก็ต้องปฏิบัติในทางที่ถูกต้องด้วย ถ้าปฏิบัติผิดก็เหนื่อยเปล่า ประกอบด้วย สังวร ปธาน ปหานปธาน ภาวนาปธานและอนุรักษนาปธาน

ตารางที่ ๔.๒ สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

๔.๕ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุง

เมื่อพิจารณาจากการให้สัมภาษณ์ของคณะผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุงจำนวน ๓๑ ท่านและการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง พบว่า

๑) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร มีการกำหนด (Assignment) บทบาทและการประเมินผลที่มีความชัดเจน ไม่มีอคติ มีความเป็นธรรม รวมถึงทำให้เกิดกระบวนการสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนในการปฏิบัติงาน ไม่ตึงเครียดเกินไปและไม่ก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพจิตในภายหลัง^{๘๓} และมีการพิจารณาทัศนคติ ความรักต่อเพื่อนมนุษย์ บุคลิกภาพ ความรักในองค์กร ค่าตอบแทน ความเอาใจใส่ สติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณ เป็นต้น^{๘๔}

จะเห็นว่าทางโรงพยาบาลสวนปรุงได้ให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรด้วยการพิจารณาบุคลากรที่ประพฤตินิบัติตาม ๑) หลักสติสัมปชัญญะ ด้วยความระลึกว่า สิ่งใดควรทำสิ่งใดไม่ควรทำ โดยไม่ให้ความคิดและการกระทำอยู่ภายใต้ความประมาท อีกทั้งได้ประพฤตินิ

^{๘๓} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๐๓๑, ๓ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๘๔} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๓, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

ตาม ๒) หลักธรรมอันทำให้บุคคลมีความสง่างามสองอย่างได้แก่ ขันติและโสรัจจะ รวมถึงการประพฤติปฏิบัติตาม ๓) หลักสุจริต ๓ อันเป็นหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อความประพฤดีดี ปฏิบัติชอบด้วย กายสุจริต วาสุจริตและมโนสุจริต

๒) การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดำเนินการผ่านกรอบแนวคิดในการทำงานที่ชัดเจน การทำงานมีกฎ ระเบียบที่ต้องปฏิบัติตาม^{๘๕} อิงจากหลักธรรมทางพุทธศาสนาโดยการพิจารณาตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล^{๘๖} มีลำดับขั้นในการสั่งการอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน ตามสายงานบังคับบัญชา มีความเป็นเหตุเป็นผล มีการสื่อสารกันตามลำดับขั้นตอนทำให้ลดการใช้อารมณ์รุนแรงในการทำงาน มีการลำดับความสำคัญของกิจกรรม และมีการให้อำนาจในการบริหาร (Empower) ตามขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบอย่างเต็มที่^{๘๗}

ในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ทางโรงพยาบาลสวนปรุงได้ให้ความสำคัญกับการประพฤติธรรมตาม ๑) หลักธรรมอันทำให้บุคคลมีความสง่างาม ๒ อย่างได้แก่ ขันติและโสรัจจะ มีการนำ ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ ปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นที่ยังไม่เคยรักใคร่นับถือ หรือที่รักใคร่นับถืออยู่แล้วให้สนิทแนบยิ่งขึ้นด้วยการให้ การมีวาจาเป็นที่รัก การประพฤติประโยชน์และความมีตนเสมอต้นเสมอปลาย อีกทั้งมีการประพฤติตาม ๓) หลักกุศลธรรม ๔ อย่างซึ่งเป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ประกอบด้วยการได้คบหากับสัตบุรุษผ่านหน้าที่การงาน การได้เอาใจใส่หาความรู้ การคิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี และการปฏิบัติให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับบุคคลอื่นตามสายงาน รวมถึงประพฤติปฏิบัติตาม ๔) หลักปธาน ๔ อย่างในการพยายามที่ถูกต้อง มีความบากบั่นในหน้าที่การงานที่เป็นประโยชน์ด้วยการระวังอกุศล มีความเพียรพยายามละบาปอกุศล ประกอบความเพียรพยายามที่จะทำกุศลให้เกิดขึ้นและการพยายามรักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อมไป

๓) การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ โรงพยาบาลดำเนินการให้เป็นธรรมกับบุคลากรทุกคนในเรื่องของความเสมอภาคเป็นรูปธรรม โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารควรมีหลักพรหมวิหาร ๔ โดยหลักความเมตตาจะสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่ศรัทธา น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้เครดิตของผู้บริหารดีขึ้น^{๘๘} ผู้บริหารต้องรู้จักสภาพในการทำงานของลูกน้องและความเข้าใจที่เขาเป็น มีความเห็นอกเห็นใจ ดูแลเสมือนสมาชิกครอบครัว เพราะแต่ละคนมีพื้นฐานจิตใจที่ต่างกัน ประคับประคองชีวิตในหน้าที่การงานและชีวิต

^{๘๕} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๐๔๑, ๔ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๘๖} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๘๗} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๕๒, ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^{๘๘} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

ส่วนตัวให้เกิดความสมดุล ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ มีความจำเป็นต้องพูดคุยกันอยู่บ่อย ๆ มีการสื่อสารกันทั้งสองฝ่ายระหว่างผู้บริหารและลูกน้อง ผู้บริหารต้องเรียนรู้หลักธรรมที่เหมาะสมกับการทำงาน^{๘๙} มีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูบุคลากรในแต่ละเดือนเพื่อให้เขารู้สึกดีต่อตนเองและองค์กร ประกาศให้บุคลากรท่านอื่น ๆ ได้รับรู้ หากทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีการชื่นชมทั้งพฤติกรรมและผลงานอยู่บ่อย ๆ ก็จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรได้ มีผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๙๐}

ทางโรงพยาบาลสวนปรุงได้ให้ความสำคัญกับการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ด้วยการประพฤติธรรมตาม ๑) หลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วยความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความสงสารคิดจะช่วยให้คนอื่นพ้นทุกข์ ความมีจิตพลอยยินดีกับบุคลากรและการวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ อีกทั้งนำ ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ มาปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นที่ยังไม่เคยรักใคร่นับถือหรือที่รักใคร่นับถืออยู่แล้วให้แนบสนิยิ่งขึ้นด้วยการให้ การมีวาจาเป็นที่รัก การประพฤติประโยชน์และความมีตนเสมอดันเสมอปลาย อีกทั้งนำ ๓) หลักศรัทธา ๔ ประการที่ประกอบด้วยเหตุผลประกอบด้วย เชื่อว่าเมื่อทำอะไรโดยมีเจตนาย่อมเป็นกรรมเป็นเหตุเป็นปัจจัย เชื่อในวิบากและผลของกรรม เชื่อกรรมเป็นของเฉพาะบุคคลและเชื่อมั่นในองค์พระพุทธเจ้าทรงคุณสมบูรณ์พร้อมทั้ง ๙ ประการ

๔) การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ถ้าต้องพัฒนาคน ผู้บริหารต้องมีปียาวจา มีศิลปะในการให้คำแนะนำกับลูกน้อง ไม่ใช่เอาแต่ตำหนิ ทำให้บั่นทอนกำลังใจในการทำงาน ซึ่งปัญหาที่ผ่านมาผู้บริหารสร้างความกดดันให้กับลูกน้อง ไม่มีปียาวจา หากปรับปรุงการเรียนรู้ในการนำปียาวจามาใช้ก็จะทำให้บรรยากาศการทำงานมีความสุขมากขึ้น หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติต่อลูกน้อง เริ่มต้นจากมีความเมตตาและกรุณา เป็นพื้นฐานต่อลูกน้อง มีความเห็นอกเห็นใจ ความยากลำบากของงาน ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ในขณะเดียวกันลูกน้องมีพฤติกรรมหลากหลายรูปแบบ บางเหตุการณ์ก็ต้องวางอุเบกขา ส่วนหลักธรรมที่เหมาะสมกับลูกน้องนั้น มีความเห็นว่าหลักอิทธิบาท ๔ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง^{๙๑} เนื่องจากปัญหาใหญ่ในปัจจุบันที่พบคือ ส่วนใหญ่เน้นทักษะการทำงานตามภารกิจขององค์กร นโยบายของกระทรวงสาธารณสุขไม่สอดคล้องกับหลักปฏิบัติทางพุทธศาสนา ซึ่งไม่เป็นเหตุเป็นผลกัน แต่ตอนนี้ได้มีโครงการ “สติ” ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ทำให้ความคิดในการวิเคราะห์ดีขึ้น ลดปัญหาสิ่งเย้ายวน สอดคล้องกับความเป็นจริง

^{๘๙} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๙๐} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๙๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๑, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

มากขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น^{๑๒} พฤติกรรมต่าง ๆ สามารถพัฒนาได้โดยใช้หลักธรรมที่เหมาะสม โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล หากได้ใคร่ครวญ ไตร่ตรอง คิดก่อนทำ มีสติสัมปชัญญะ ก็สามารถทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในทิศทางที่ดี ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข^{๑๓} และมองว่าการเจริญสติและสมาธิ รู้รับผิดชอบมีความเอาใจใส่งานของตนก็จะสาเหตุให้เกิดการพัฒนาไม่สิ้นสุด^{๑๔}

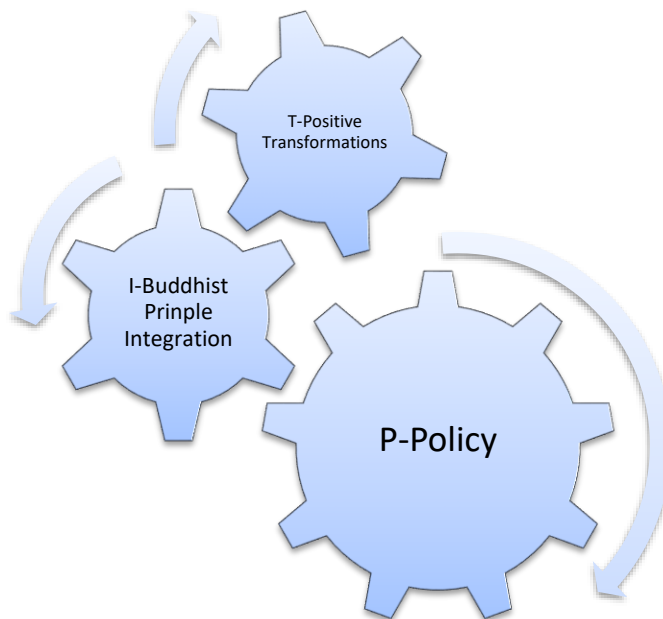
ในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ทางโรงพยาบาลสวนปรุงได้ให้ความสำคัญกับการประพฤติธรรมตาม ๑) หลักสติสัมปชัญญะ มีความระลึกได้และการรู้สึกตัวอยู่เสมอ หลักธรรมอันทำให้งามสองอย่าง ประกอบด้วย ขันติและโสรัจจะ ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นด้วยทาน ปิยวาจา อตถจริยาและสมานัตตตา ๓) หลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่ปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จประกอบด้วยฉันทะ วิริยะ จิตตะและวิมังสา ๔) หลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วยความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความสงสารคิดจะช่วยให้คนอื่นพ้นทุกข์ ความมีจิตพลอยยินดีกับบุคลากรและการวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ ๕) หลักศรัทธา ๔ ประการที่ประกอบด้วยเหตุผลประกอบด้วย เชื่อว่าเมื่อทำอะไรโดยมีเจตนาย่อมเป็นกรรม เป็นเหตุเป็นปัจจัย เชื่อในวิบากและผลของกรรม เชื่อกรรมเป็นของเฉพาะบุคคลและเชื่อมั่นในองค์พระพุทธเจ้าทรงคุณสมบูรณ์พร้อมทั้ง ๙ ประการ ๖) หลักกุศลธรรม ๔ อย่างซึ่งเป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ประกอบด้วย การได้คบหากับสัตบุรุษผ่านหน้าที่การทำงาน การได้เอาใจใส่หาความรู้ การคิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี และการปฏิบัติให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับบุคคลอื่นตามสายงาน รวมถึงประพฤติปฏิบัติตามและ ๗) หลักปธาน ๔ อย่างในการพยายามที่ถูกต้อง มีความบากบั่นในหน้าที่การทำงานที่เป็นประโยชน์ด้วยการระวังอกุศล มีความเพียรพยายามละบาปอกุศล ประกอบความเพียรพยายามที่จะทำกุศลให้เกิดขึ้นและการพยายามรักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อมไป

ดังนั้นแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง อาศัยแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทฤษฎีตะวันตก มาบูรณาการกับแนวคิดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางพระพุทธศาสนา สามารถนำเสนอเป็นรูปแบบแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

^{๑๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๒, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๑๓} สัมภาษณ์ รหัส ๐๙๒๘๓, ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑.

^{๑๔} สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๒๒, ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.



แผนภาพที่ ๔.๑ รูปแบบบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุง (PIT I Model)

Human Resource Management of Suan Prung Hospital Policy (หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง) - หลักธรรมาภิบาล

- หลักคุณธรรม ๓ ประการ
- หลักเศรษฐกิจพอเพียง
- หลักความโปร่งใส (แผนการปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ ประจำปี ๒๕๖๑)

Buddhist Principle Integration (การบูรณาการหลักการทางพระพุทธศาสนา)

Positive Transformations- Getting more effectively of human resource management in the organization (ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น)

๔.๖ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

เมื่อพิจารณาจากการให้สัมภาษณ์ของคณะผู้บริหารโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่จำนวน ๒๐ ท่านและการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ พบว่า

๑) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาผ่านความโปร่งใสในการตรวจสอบเอกสาร ความรู้ ความสามารถเป็นลำดับขั้นตอน มีการตรวจสอบ ประเมินความถูกต้องของบุคลากรเป็นไปตามความสามารถและความต้องการขององค์กร ทำให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น^{๙๕}

ในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ได้ประพฤติปฏิบัติตามหลัก ๑) สติสัมปชัญญะ ในการระลึกว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ โดยไม่ให้ความคิดและการกระทำอยู่ภายใต้ความประมาท ๒) หลักธรรมอันทำให้งาม ๒ อย่างประกอบด้วย ขันติและโสรัจจะ ๓) หลักสุจริต ๓ เป็นหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อความประพฤติดี ปฏิบัติชอบในการตรวจสอบ ประเมินความถูกต้องของบุคลากรเป็นไปตามความสามารถและความต้องการขององค์กร

๒) การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทางโรงพยาบาลได้ปฏิบัติผ่านการแบ่งงานตามหน้าที่ในแต่ละแผนก มีลำดับขั้นตอน งานในบางระดับหากสามารถแทนงานกันได้ทุกคนในหน่วยงานต้องมีความเอื้อเพื่อ ไม่ควรรอแต่เฉพาะคนที่รับผิดชอบหลักเท่านั้น ควรแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน (ทาน) ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ เวลา คน เพื่อผลของงานบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างได้ยัดดิด^{๙๖} ทำให้เห็นศักยภาพการทำงานของแต่ละคน ซึ่งถ้าได้นำหลักเมตตามาใช้ ก็จะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น^{๙๗}

โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรม ๑) สติสัมปชัญญะ ในการระลึกว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ โดยไม่ให้ความคิดและการกระทำอยู่ภายใต้ความประมาท ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นด้วยทาน ปิยวาจา อตถจริยาและสมานัตตตา ๓) หลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย ความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความสงสารคิดจะช่วยให้คนอื่นพ้นทุกข์ ความมีจิตพลอยยินดีกับบุคลากรและการวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ ๔) หลักอุณิธรรม ๔ อย่างซึ่งเป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ประกอบด้วยการได้คบหากับสัตบุรุษผ่านหน้าที่การงาน การได้เอาใจใส่หาความรู้ การคิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี และการปฏิบัติให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับบุคคลอื่นตามสายงาน รวมถึงประพฤติปฏิบัติตามและ ๕) หลักปธาน ๔ อย่างในการพยายามที่ถูกต้อง มีความบากบั่นในหน้าที่การงานที่เป็นประโยชน์ด้วยการระวังอกุศล มีความเพียรพยายามละบาปอกุศล ประกอบความเพียรพยายามที่จะทำกุศลให้เกิดขึ้นและการพยายามรักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อมไป

^{๙๕} สทนากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๙๖} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๙๗} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๔, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

๓) การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ โรงพยาบาลถือปฏิบัติผ่านกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในบางกรณีไม่เอื้อเท่าไรนัก หากแต่ผู้บริหารมีวิจรรณญาณในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนซึ่งมีองค์ประกอบหลายด้านที่สามารถนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนามาใช้ได้ โดยเฉพาะผู้บริหารมีความเมตตาเมตตาหน้า มีเมตตาพลอยยินดีกับบุคลากรในหน่วยงาน มีการแบ่งปันในเรื่องของทานแก่บุคคลที่มีโอกาสน้อยกว่าซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับสมาชิกในหน่วยงาน รวมถึงศีล ๕ ถ้าทำได้ครบสังคัมก็อยู่เป็นสุข เน้นที่ความมีสติในการนำมาใช้^{๙๘} เป็นการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการ ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น^{๙๙}

โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ด้วยการปฏิบัติตามหลัก ๑) สติสัมปชัญญะ ในการระลึกว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ โดยไม่ให้ความคิดและการกระทำอยู่ภายใต้ความประมาท ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจคนอื่นด้วยทาน ปิยาจา อตถจริยาและสมานัตตตา ๓) หลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วยความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความสงสารคิดจะช่วยให้คนอื่นพ้นทุกข์ ความมีจิตพลอยยินดีกับบุคลากรและการวางเฉยในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ ๔) หลักศรัทธา ๔ ประการที่ประกอบด้วยเหตุผลประกอบด้วย เชื่อว่าเมื่อทำอะไรโดยมีเจตนายอมเป็นกรรม เป็นเหตุเป็นปัจจัย เพื่อในวิบากและผลของกรรม เชื่อกรรมเป็นของเฉพาะบุคคลและเชื่อมั่นในองค์พระพุทธเจ้าทรงคุณสมบูรณ์พร้อมทั้ง ๙ ประการและ ๕) หลักกุศลธรรม ๔ อย่างซึ่งเป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ประกอบด้วย การได้คบหากับสัตบุรุษผ่านหน้าที่การงาน การได้เอาใจใส่หาความรู้ การคิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี และการปฏิบัติให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับบุคคลอื่นตามสายงาน รวมถึงประพฤติปฏิบัติตาม

๔) การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร พิจารณาจากขวัญ กำลังใจและโอกาส จากการพิจารณาการสร้างแรงจูงใจหลายอย่าง หากได้นำหลักธรรมมาพิจารณาประกอบก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรในหน่วยงานมากยิ่งขึ้น^{๑๐๐} โดยการส่งเสริมการฝึกอบรม เป็นการผลักดันบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น^{๑๐๑} ในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีจะมีความสัมพันธ์กับวิชาชีพ ซึ่งต้องอิงหลักทฤษฎีมาเป็นแนวคิดเช่น ทฤษฎีภาวะวิกฤติ ในทางปฏิบัติจะวางแผนการทำงานอย่างไรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายและหากบุคลากรยังขาดประสบการณ์ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องมองบุคลากรเหล่านั้นเสมือนเป็นญาติในการให้การอบรมเพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ เป็นต้น^{๑๐๒}

^{๙๘} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๙๙} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๓, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

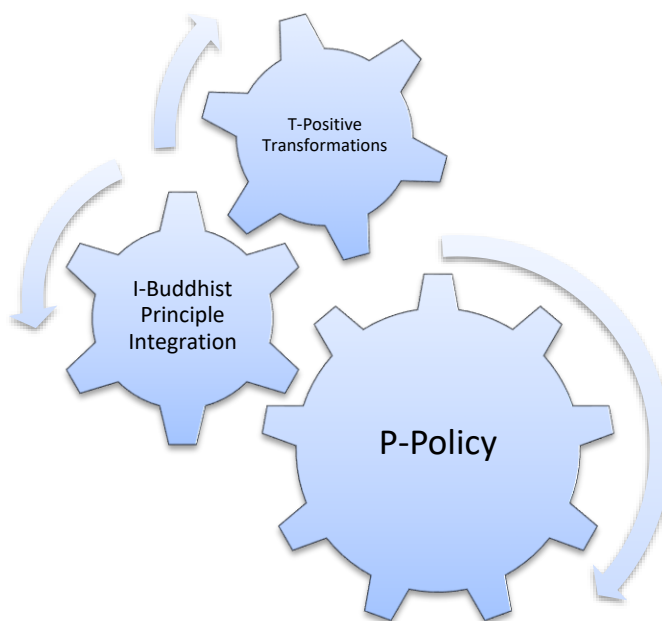
^{๑๐๐} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๑, ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๑๐๑} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๓, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๔, ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ได้ประพฤติปฏิบัติตามหลัก ๑) หลักสุจริต ๓ อันเป็นหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อความประพฤดีดี ปฏิบัติชอบด้วยกายสุจริต วาสุจริตและมโนสุจริต ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ ในการปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นด้วยทาน ปิยวาจา อุตถจริยาและสมานัตตตา ๓) หลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วยความจริงใจ ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความสงสารคิดจะช่วยให้คนอื่นพ้นทุกข์ ความมีจิตพลอยยินดีกับบุคลากรและการวางแผนในเมื่อไม่อาจจะช่วยเหลือเขาได้ ๔) หลักกุณธรรม ๔ อย่างซึ่งเป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ประกอบด้วย การได้คบหากับสัตบุรุษผ่านหน้าที่การงาน การได้เอาใจใส่หาความรู้ การคิดหาเหตุผลโดยถูกวิธี และการปฏิบัติให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับบุคคลอื่นตามสายงาน รวมถึงประพฤติปฏิบัติตามและ ๕) หลักปธาน ๔ อย่างในการพยายามที่ถูกต้อง มีความบากบั่นในหน้าที่การงานที่เป็นประโยชน์ด้วยการระวังอกุศล มีความเพียรพยายามละบาปอกุศล ประกอบความเพียรพยายามที่จะทำกุศลให้เกิดขึ้นและการพยายามรักษากุศลที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อมไป

ดังนั้นแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่อาศัยแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทฤษฎีตะวันตก มาบูรณาการกับแนวคิดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางพระพุทธศาสนา สามารถนำเสนอเป็นรูปแบบแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๒ รูปแบบบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ (PIT II Model)

Human Resource Management of Chiangmai Neurological Hospital Policy (หลักการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่)

- หลักธรรมาภิบาล
- นโยบายการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นไปตามประกาศของสำนักเลขาธิการกรม ปี พ.ศ.๒๕๕๕

Buddhist Principle Integration (การบูรณาการหลักการทางพระพุทธศาสนา)

Positive Transformations- Getting more effectively of human resource management
in the organization (ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมี
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น)

เมื่อพิจารณาแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา
ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ พบว่าทั้งสองโรงพยาบาลมีแนวปฏิบัติที่
คล้ายคลึงกันดังนี้

โรงพยาบาลสวนปรุง	โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่
๑.การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีแนวทางส่งเสริมด้วยการปฏิบัติตาม ๑) หลักสติสัมปชัญญะ ๒) หลักธรรมอันทำให้งาม ๒ อย่างและ ๓) หลักสุจริต ๓	๑.การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีแนวทางส่งเสริมด้วยการปฏิบัติตาม ๑) หลักสติสัมปชัญญะ ๒) หลักธรรมอันทำให้งาม ๒ อย่างและ ๓) หลักสุจริต ๓
๒.การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีแนวทางส่งเสริมด้วยการปฏิบัติตาม ๑) หลักธรรมอันทำให้งาม ๒ อย่าง ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ ๓) หลักกุณิธรรม ๔ และ ๔) หลักปธาน ๔	๒.การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีแนวทางส่งเสริมด้วยการปฏิบัติตาม ๑) หลักสติสัมปชัญญะ ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ ๓) หลักพรหมวิหาร ๔ ๔) หลักกุณิธรรม ๔ และ ๕) หลักปธาน ๔
๓.การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ มีแนวทางส่งเสริมด้วย ๑) หลักพรหมวิหาร ๔ ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ และ ๓) หลักศรัทธา ๔	๓.การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ มีแนวทางส่งเสริมด้วย ๑) หลักสติสัมปชัญญะ ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ ๓) หลักพรหมวิหาร ๔ ๔) หลักศรัทธา ๔ และ ๕) หลักกุณิธรรม ๔
๔.การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร มีแนวทางส่งเสริมด้วย ๑) หลักสติสัมปชัญญะ ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ ๓) หลักอิทธิบาท ๔ ๔) หลักพรหมวิหาร ๔ ๕) หลักศรัทธา ๔ ๖) หลักกุณิธรรม ๔ และ ๗) หลักปธาน ๔	๔.การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร มีแนวทางส่งเสริมด้วย ๑) หลักสุจริต ๓ ๒) หลักสังคหวัตถุ ๔ ๓) หลักพรหมวิหาร ๔ ๔) หลักกุณิธรรม ๔ และ ๕) หลักปธาน ๔

ตารางที่ ๔.๓ แนวทางส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของ
โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

๔.๗ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

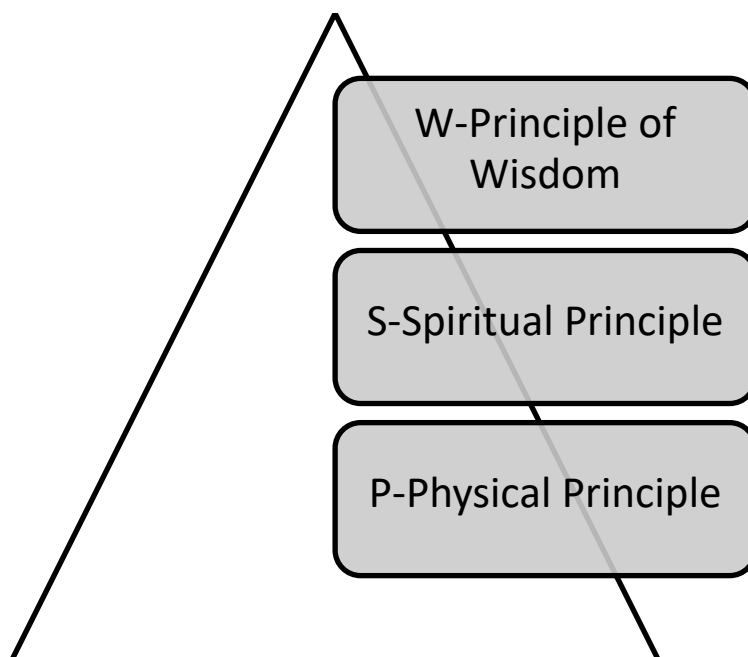
เมื่อพิจารณารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาธต์เชียงใหม่ (PIT I Model และ PIT II Model) จะพบว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาเกิดขึ้นเนื่องจาก

๑. การนำเอาหลักการทางกายภาพ (Physical Principle) ซึ่งผู้บริหารโรงพยาบาลทั้งสองแห่ง นำมาเป็นนโยบายและแบบแผน เสมือนเป็นกรอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในการการทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการเช่น หลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม ๓ ประการ หลักเศรษฐกิจพอเพียง นโยบายการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น เป็นไปเพื่อประโยชน์ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในสังคม ในด้านการมีชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม เป็นเรื่องของการที่บุคคลนั้นมีระเบียบในการดำเนินชีวิตและในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยดี ความมีระเบียบหรือประพฤติตนอยู่ในระเบียบ ในทางพระพุทธศาสนาเปรียบได้เหมือนหลักของศีล

๒. การนำหลักการทางพุทธศาสนาหรือหลักการทางจิตภาพ (Spiritual Principle) ซึ่งในทางปฏิบัติ ผู้บริหารโรงพยาบาลทั้งสองแห่งได้นำหลักการทางพระพุทธศาสนาและหลักธรรมต่าง ๆ มาประกอบในนโยบายและแบบแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรมีจิตตั้งมั่น มีสติและเกิดความสุขในการทำงานเช่น หลักสติสัมปชัญญะ หลักสุจริต ๓ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักอิทธิบาท ๔ เป็นต้น เป็นการทำให้จิตใจให้เจริญองงาม แบ่งเป็น ๓ ด้าน คือ ๑) การพัฒนาคุณภาพจิต เริ่มแต่มีคุณธรรมต่าง ๆ ที่ทำให้จิตใจประณีตงดงามเช่น มีเมตตากรุณา มีศรัทธา มีความกตัญญูกตเวที เป็นต้น ๒) การพัฒนาสมรรถภาพจิตหรือสมรรถภาพของจิตใจ ซึ่งมีความเข้มแข็งที่จะเอาไปใช้งานได้ดีคือ มีสมาธิมีสติ มีวิริยะคือ ความเพียรพยายาม ความกล้าสู้ ความเอาใจใส่รับผิดชอบ ความเข้มแข็ง ความอดทน เป็นต้น ๓) การพัฒนาสุขภาพจิต นอกจากมีคุณธรรม มีคุณภาพ และสมรรถภาพ ต้องมีสุขภาพจิตด้วยคือ จิตใจนั้นมีความสุข เป็นจิตที่มีความเบิกบาน มีปิติ มีความอิ่มใจ มีปราโมทย์ มีความร่าเริงบันเทิงใจ เป็นต้น ในทางพระพุทธศาสนาเปรียบได้เหมือนหลักของสมาธิ

๓. การทำให้เกิดหลักการแห่งปัญญา (Principle of wisdom) เกิดขึ้นเนื่องจากเมื่อนำหลักการทางกายภาพที่ทางโรงพยาบาลถือเป็นนโยบายและแบบแผนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาบูรณาการกับหลักการทางจิตภาพโดยการนำหลักการทางพระพุทธศาสนาและหลักธรรมต่าง ๆ มาผนวก เป็นการขัดเกลาฝึกฝนอบรมจิตใจของบุคลากร จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลทั้งสองแห่งดำเนินไปด้วยปัญญา มีความรู้เท่าทันกับบุคคลและงานที่ได้รับผิดชอบ เกิดเป็นผลดีมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการอย่างมีความสุข การทำ

ปัญญาให้เจริญงอกงามในระดับต่าง ๆ ประกอบด้วย ๑) รับรู้เข้ามาเป็นประสบการณ์ตรงตามสภาพของมัน รับรู้ตามความเป็นจริง ไม่บิดเบือนปรุงแต่งให้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ได้ความรู้ที่ถูกต้อง ๒) การคิดการวินิจฉัยหรือวางแผนต่าง ๆ อย่างถูกต้องตรงตามสภาพโดยบริสุทธิ์ ไม่ตกอยู่ในอำนาจครอบงำของอคติ เป็นปัญญาที่บริสุทธิ์อิสระ ๓) ความสามารถที่จะนำความรู้มาใช้มาจัดแจงจัดทำ ดำเนินการต่าง ๆ ให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ โดยเฉพาะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จ ปัญญาในระดับของการเอามาใช้คือ ใช้แก้ปัญหา ใช้จัดทำ ดำเนินการให้สำเร็จผล ความสามารถที่จะสืบค้นเหตุ ปัจจัย และแยกแยะ วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นตัวเอื้ออำนวยในการที่จะแก้ปัญหา และทำการกิจการให้สำเร็จผลได้ ๔) ความรู้เท่าทันโลกและชีวิตตามเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับมาช่วยจิตใจ ทำให้จิตใจเป็นอิสระ ไม่หลงวิ่งไปตามอำนาจชักจูงของสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏแก่ตณซึ่งเข้ามากระทบจากโลกภายนอกด้วยความยินดียินร้ายต่าง ๆ แล้วก็เกิดทุกข์กับปัญหาต่าง ๆ มีความยึดติดในสิ่งต่าง ๆ ก่อให้เกิดปัญหาแก่ตนเอง ไม่สามารถจัดการดำเนินการกับสิ่งเหล่านั้นด้วยปัญญาที่แท้จริง ในทางพระพุทธศาสนาเปรียบได้เหมือนหลักแห่งปัญญา ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๓ รูปแบบบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา (PSW Model)

ดังนั้น แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ จึงต้องนำเอาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาได้ดังนี้

๑) การนำหลักปรัชญาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก โดยอ้างอิงแนวคิดการบริหารแบบคลาสสิก (Classical Approach) ที่เป็นการประยุกต์เอากรอบแนวคิดหลักการบริหาร ๒ หลัก ได้แก่ หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ที่มุ่งบริหารเพื่อตอบสนองผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้โดยการจัดระบบองค์กรให้เหมาะสมและหลักการจัดการแบบหลักบริหาร ซึ่งจะเน้นที่ตัวผู้บริหารและแนวทางการจัดองค์กรว่าเป็นอย่างไร ซึ่งผู้บริหารที่จะประสบผลความสำเร็จจะต้องเกี่ยวข้องกับภารกิจทางธุรกิจที่จำเป็น โดยการให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดหลักการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ มาบูรณาการกับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา ที่มีแนวคิดที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบรรลุถึงการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนถึงเป็นผู้ประเสริฐสูงสุด เนื่องด้วยมนุษย์มีความสามารถพัฒนาศักยภาพได้ รวมถึงการมีบทบาทในการสร้างสรรค์ผลักดันสังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้พระพุทธศาสนายังมีแนวคิดพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ ๕ ประการ ได้แก่ ๑) การใช้วิธีสหัตถ์เพื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ๒) การกระจายอำนาจในการจัดการ การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ๓) การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร หรือพนักงานในองค์กร การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ๔) การสื่อสารเพื่อการบริหารการดำเนินการ โดยใช้หลักการแจ่มแจ้ง จูงใจ แก่ล้าคล้าและร่าเริง ๕) การควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๒) การนำเอาเนื้อหาสาระของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก โดยนำแนวคิดหลักการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ ที่ประกอบไปด้วยการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่าง การรวมอำนาจ การมีกฎระเบียบต่าง ๆ ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงาน การเลือกบุคลากรอย่างมีเหตุผล การจัดบันทึกหลักฐานเพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาที่ได้กำหนดหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ให้เป็นระบบในการฝึกฝนอบรมกาย วาจา ใจ หรืออบรม ๕ ด้านเป็นหลักคือ ความเชื่อ ความเพียร ความระลึกได้ จิตที่ตั้งมั่น ปัญญา หรือพละ ๕ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่เป็นใหญ่ในกิจของตนและตัวชีวิตหรือผลสัมฤทธิ์คือ ภาวนา ๔ เพื่อเป็นการบริหารมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งการสร้างเสริมความเจริญในด้านวัตถุ รวมถึงการขัดเกลาจิตใจให้มีความมั่นคงและเข้มแข็งในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓) การนำเอาวิธีดำเนินการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีการบริหารแบบเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ที่มุ่งบริหารเพื่อตอบสนองผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้โดยการจัดระบบองค์กรให้เหมาะสม โดยเน้นที่ตัวผู้บริหารและแนว

ทางการจัดองค์กรว่าเป็นอย่างไร ซึ่งผู้บริหารที่จะประสบผลความสำเร็จจะต้องเกี่ยวข้องกับภารกิจทางธุรกิจที่จำเป็น โดยการให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาที่ใช้วิธีการสื่อสาร ๔ วิธี ประกอบด้วย สันตัสสนา อธิบายให้เห็นชัดเจนแจ่มแจ้ง สมาทปนา จูงใจให้เห็นจริงด้วย สมุตเตชนา เร้าใจให้แก่วล้า บังเกิดกำลังใจ และสัมปหังสนา ชโลมใจให้เข้มแข็ง และมีวิธีการสอนเป็นเทคนิคการถ่ายทอดความรู้อีก ๑๐ วิธีตามสถานการณ์เพื่อมุ่งให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย การใช้อุปมาอุปไมย การใช้สื่อการสอน เป็นต้น

๔) โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยก้าวหน้าภายใต้แนวคิดสร้างสรรค์ทางตะวันตก มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา โดยโรงพยาบาลสวนปรุงมีจุดเน้นที่หลักธรรมาภิบาล หลักเศรษฐกิจพอเพียง หลักคุณธรรม ๓ ประการและหลักความโปร่งใสตามแผนการปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตประพจน์มิชอบ ประจำปี ๒๕๖๑ และโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีจุดเน้นที่หลักธรรมาภิบาลและนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรมและมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมซึ่งเป็นไปตามประกาศของสำนักเลขาธิการกรม ปี พ.ศ.๒๕๕๕ นำไปดำเนินการและปฏิบัติได้จริงอย่างต่อเนื่องเป็นที่ประจักษ์ ผ่านแผนงานและโครงการของโรงพยาบาลจนสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในชีวิตประจำวันได้ ซึ่งโรงพยาบาลทั้งสองแห่งได้ทำการพัฒนาและปลูกฝังคุณธรรมผ่านกระบวนการประพจน์ปฏิบัติจริง การกระทำหรือปฏิบัติซ้ำ ๆ บ่อย ๆ เป็นประจำ จึงทำให้เกิดการพัฒนาคุณธรรม เป็นการปลูกฝังที่ยั่งยืนลงรากลึกกลายเป็นเจตคติและค่านิยมเฉพาะตนขึ้น

๕) เมื่อนำเอาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตก ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารความเจริญทางด้านวัตถุเป็นหลัก มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาที่มุ่งเน้นการบริหารทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เป็นองค์รวมควบคู่กันไปประกอบด้วยแนวคิด เนื้อหาสาระและวิธีดำเนินการ เป็นรูปแบบหรือแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ซึ่งทางโรงพยาบาลทั้งสองแห่งก็ได้ใช้แนวทางการบูรณาการดังกล่าวมาบริหารจัดการในโรงพยาบาล เพื่อให้บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถที่จะพัฒนาให้เป็นคนดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ ๕

สรุปผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่” ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา ๒) เพื่อศึกษาแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ๓) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ รูปแบบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยวิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) มีผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุง จำนวน ๓๑ คน ผู้บริหารโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จำนวน ๒๐ คน โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการจัดประชุมสัมมนาการพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Development) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการพรรณนาความ ซึ่งสามารถสรุปผลวิจัยได้ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่” สรุปได้ดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ แนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

สำหรับแนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้เป็น ๒ ประการ ประกอบด้วยแนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและแนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา ดังนี้

๕.๑.๑.๑ แนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตก

จากการศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางตะวันตกเกิดจากการนำหลักปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาผสมผสานกับแนวคิดการบริหารแบบคลาสสิก แบ่งเป็น ๒ แนวทางคือ ๑) การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ เป็นหลักการสำคัญตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้โดยการจัดระบบองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยการจัดโครงสร้างขององค์กรงานขององค์กร และการบริหารองค์กร ภาระงาน ประกอบด้วยการกำหนดและแบ่งงานแต่ละงานให้ชัดเจน การกำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานของงานแต่ละงาน ระบบการจูงใจที่มีประสิทธิภาพและผลผลิตที่สูงรวมถึงการมีระบบการลงโทษในกรณีที่ทำงานผิดพลาดด้วย และต้องรับผิดชอบในการวางแผนปฏิบัติงานและควบคุมงานให้สำเร็จ ๒) การจัดการแบบหลักบริหาร เป็นหลักการที่เน้นที่ตัวผู้จัดการและแนวทางการจัดองค์กรว่าเป็นอย่างไร ซึ่งผู้จัดการที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเกี่ยวข้องกับภารกิจทางธุรกิจที่จำเป็น ๖ ประการคือ (๑) กิจกรรมทางเทคนิค (๒) กิจกรรมทางการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม (๓) กิจกรรมทางการค้า (๔) กิจกรรมทางการเงิน (๕) กิจกรรมทางความมั่นคง และ (๖) กิจกรรมทางบัญชี ภารกิจทางธุรกิจนี้ ซึ่งก็คือ ภารกิจทางการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดหลักการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ๑) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow มีแนวคิดว่าการที่มนุษย์จะบรรลุความต้องการของตนได้นั้น ต้องได้รับการตอบสนองในสองประการสำคัญคือ กายภาพและจิตวิทยา ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ สังคม และจิตวิทยา ๒) ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer มีแนวคิดที่มนุษย์จะบรรลุความต้องการของตนได้นั้น ต้องได้รับการตอบสนองในสามประการสำคัญคือ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ความต้องการความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่อยู่รอบข้างและความต้องการความเจริญก้าวหน้า ๓) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มีแนวคิดระดับการจูงใจของบุคคลมาจากธรรมชาติของตัวงาน ไม่ได้มาจากรางวัลภายนอกหรือเงื่อนไขการทำงาน ๔) ทฤษฎีการเสริมแรง มีแนวคิดเกี่ยวกับผลของรางวัลและการเสริมแรงที่มีผลต่อพฤติกรรม ๕) ทฤษฎีความคาดหวัง การจูงใจหรือพลัง (Force) เป็นการคำนวณจากความสัมพันธ์ ๓ ประการคือ ความคาดหวัง มูลค่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้ ๖) ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถแห่งตน มีแนวคิดว่าการจูงใจในการปฏิบัติภารกิจใด ๆ เป็นผลมาจากการที่บุคคลเชื่อว่า เขามีประสิทธิภาพหรือมีความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ เพียงใด ๗) ทฤษฎีความเสมอภาค มีแนวคิดว่าพนักงานที่พบว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม จะทำให้เขาเกิดความไม่พอใจและเกิดอารมณ์เครียด ทำให้

แรงจูงใจลดลงและ ๘) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย มีแนวคิดพื้นฐานว่า พฤติกรรมของบุคคลจะถูกจูงใจโดยเจตนา วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่อยู่ในตัวบุคคล เป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการบรรลุ ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีระหว่างกันของบุคลากร ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน เพื่อตอบสนองความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๕.๑.๑.๒ แนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีแนวคิดจากการศึกษาเกี่ยวกับพุทธวิธีการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ๑) พุทธวิธีในการวางแผนคือ การใช้วิสัยทัศน์เพื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ๒) พุทธวิธีในการจัดองค์กรคือ การกระจายอำนาจในการจัดการ การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ๓) พุทธวิธีในการบริหารบุคคลคือ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร หรือพนักงานในองค์กร การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ๔) พุทธวิธีในการอำนวยความสะดวกคือ การสื่อสารเพื่อการบริหารการดำเนินการและ ๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแลคือ การควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธวิธีการบริหารเป็นหลักในการส่งเสริมความมั่นคงรวมไปถึงความบริสุทธิ์ของหมู่คณะ ซึ่งผู้บริหารต้องประพฤติธรรมและใช้หลักธรรมเป็นหลักในการบริหารองค์กร มีผลทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสุขในการทำงาน บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น สมาชิกเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลเอื้อประโยชน์แก่กันมากขึ้นและยังจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารได้โดยง่าย

หลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ประกอบไปด้วย บทบาทของพระพุทธเจ้า กระบวนการ รูปแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอริยสัจ ๔ ซึ่งถือว่าเป็นหลักการของธรรมที่ปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อให้เกิดความชำนาญในเรื่องความสำเร็จและเพื่อประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วย ๑) ฉันทะ ความพอใจ รักใคร่ ยินดีในสิ่งนั้น ๒) วิริยะ ความเพียรพยายาม หมั่นปฏิบัติธรรม ฝึกฝนอบรมตนตามหลักธรรม ๓) จิตตะ เอาใจฝักใฝ่สนใจในการปฏิบัตินั้น ๆ โดยไม่ทอดธุระ ๔) วิมังสา การไตร่ตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้น เป็นอาการของปัญญาที่เข้าไปในลักษณะใคร่ครวญ พินิจพิจารณาก่อนที่จะทำ จะพูด จะคิดทุกสิ่งทุกอย่าง มีขอบเขตครอบคลุมธรรมที่เป็นใหญ่ในกิจของตนหรือที่เรียกว่า พละ ๕ อันได้แก่ ๑) สัทธา ความเชื่อ ๒) วิริยะ ความเพียร ๓) สติ ความระลึกได้ ๔) สมาธิ ความตั้งจิตมั่น ๕) ปัญญา ความรู้ทั่วชัด ซึ่งเป็นการนำเอาเนื้อหาของพละไปใช้อย่างสมบูรณ์ ส่วนอริยสัจเป็นระบบการปฏิบัติธรรมทั้งหมดในแง่ของการใช้งาน และมีการเป็นระยะ ๆ โดยผลสัมฤทธิ์หรือตัวชี้วัดคือ ภาวนา ๔ ซึ่งเป็นหลักในการพัฒนา ฝึกฝน ประกอบด้วย ๑) ภาวนาภาวนาคือ การเจริญกาย พัฒนากาย การ

ฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อกว้างขวางกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดีและปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ ๒) สีสถาวรคือการเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ๓) จิตถาวรคือการเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย และ ๔) ปัญญถาวรคือการเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้นับว่า เป็นการสร้างค่านิยมให้แก่สังคมในรูปแบบใหม่ เพื่อว่าสังคมจะได้มีความเจริญอย่างมั่นคงโดยมีสัดส่วนที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ นอกจากนี้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังมีหลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารเช่น อกุศลมูล ๓ ตัณหา ๓ อุปาทาน ๔ นิวรณ์ ๕ อกุศลกรรมบถ ๑๐ ส่วนหลักธรรมที่เป็นเครื่องส่งเสริมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่น สติสัมปชัญญะ ธรรมอันทำให้งาม ๒ อย่าง สุจริต ๓ ศรัทธา ๔ วุฒิธรรม ๔ และปธาน ๔ เป็นต้น

๕.๑.๒ แนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ มีแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นดังต่อไปนี้

๕.๑.๒.๑ แนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง

จากการศึกษาข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔ โรงพยาบาลสวนปรุง มีนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร โดยการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการทำงาน ในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ได้มีนโยบาย ๑) กำหนดข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ให้มีการส่งข้อมูลและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการเงินให้กลุ่มยุทธศาสตร์ฯ รวดเร็ว ถูกต้อง ทันเวลา บนเว็บไซต์ของโรงพยาบาลและ ๒) กำหนดข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ ประกอบด้วย ๒.๑) จัดระบบงานในองค์กร เป้าหมาย สายการบังคับบัญชา และลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน ๒.๒) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารงานการเงินการคลัง ๒.๓) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารการจัดเก็บรายได้ ในการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ นั้นประกอบด้วยนโยบายในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม และการประนีประนอมโดยการใช้วิธีเจรจาหรือปรึกษาหารือ และการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรนั้น ได้กำหนดนโยบายในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ นอกจากเพื่อให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลแล้ว ทางโรงพยาบาลสวนปรุงได้ดำเนินการประยุกต์หลักการ “สุจริตตามรอยพ่อ ขอบำเพ็ญเพื่อแผ่นดิน” ด้วยการนำหลักคุณธรรม ๓ ประการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ๑) ซื่อสัตย์ ๒) สามัคคี และ ๓) รับผิดชอบ ซึ่งประกาศ ณ วันที่ ๑๗ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๕๘ และหลักความโปร่งใส ตามแผนการปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตประพจน์มิชอบ ประจำปี ๒๕๖๑ ซึ่งดำเนินการไปในทิศทางที่กรมสุขภาพจิตกำหนดยุทธศาสตร์ที่ ๑ ไว้ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมด้านการทุจริตด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างกลไกป้องกันการทุจริต และยุทธศาสตร์ที่ ๓ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปราบปรามทุจริต ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีความสอดคล้องตามกรอบแนวทางแผนแม่บทการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ กระทรวงสาธารณสุข ระยะ ๕ ปี ระหว่าง พ.ศ.๒๕๖๐ ถึง พ.ศ.๒๕๖๔ เป็นแม่แบบในการบริหารงานอีกด้วย และมีนโยบายการดำเนินงานของโรงพยาบาล ๑) ยกย่องคุณภาพการบริการสุขภาพจิตของโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ ๒) ให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการพัฒนาสุขภาพจิต ๓) มีการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน ๔) บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี ๕) มีการพัฒนา และส่งเสริมทางวิชาการด้านสุขภาพจิต ด้วยการจัดการความรู้ ๖) พัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง และมีค่านิยมของบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง คือ “ ๑) ทำงานประจำให้ดี ๒) มีอะไรให้คุยกัน ๓) ขยันทนทวน ๔) เป้าหมายชัด ๕) วัตถุประสงค์ ๖) ให้คุณค่า ๗) อายียดิต” สำหรับการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (staff training) ทางโรงพยาบาลให้ความสำคัญการให้การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ถือเป็นเรื่องจำเป็นในงานที่มีความคาดหวังสูง ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่กดดันอย่างหน่วยบำบัดรักษาผู้ป่วย และยังในกระแสดังกล่าว ที่หลักปฏิบัติใด ๆ ต้องอ้างอิงกับหลักฐานทางการแพทย์ที่แน่นหนานั้น เจ้าหน้าที่ที่ทำงานต้องเฝ้าหาความรู้ ทักษะการทำงานรวมถึงทัศนคติที่ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้การดูแลที่ส่งมอบแก่ผู้ป่วยเป็นบริการที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพและมีมาตรฐาน การจัดการอบรมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในทุกระดับ ทั้งระดับวิชาชีพที่สำคัญและระดับที่มีความสำคัญรองลงมา ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน

อย่างไรก็ตามในการบริหารงานย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเนื่องจาก ๑) บุคลากรในสายงานหลักเกษียณอายุราชการพร้อมกัน ๒) การเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการบริการระดับ Super Specialist Service/ Excellence Center ๓) การบริหารรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลายและการบริการความหลากหลายของบุคลากร เป็นต้น

๕.๑.๒.๒ แนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ได้ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑

ประกอบด้วย ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีความสอดคล้องกับมิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๑) วางแผนและบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์กรรมการแพทย์และกระทรวง มีแผนงานในการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Workforce Planning) ๒) เตรียมกำลังคนเพื่อรับรองการสูญเสียการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและการบริหารความหลากหลาย มีแผนงานในการสืบทอดตำแหน่งเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Plan) ในการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสอดคล้องกับมิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๑) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการเปลี่ยนแปลง มีแผนงานในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ๒) พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล มีแผนงานในการบูรณาการระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลให้มีความถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน รวมทั้งการพัฒนาระบบงานโดยนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ๓) การติดตาม ตรวจสอบ การใช้ตำแหน่งและการบริหารอัตราว่างอย่างมีประสิทธิภาพ มีแผนงานในการพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้ตำแหน่งข้าราชการ (Workforce Audit) ในการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ มีความสอดคล้องกับมิติที่ ๓ และมิติที่ ๕ ซึ่งมิติที่ ๓ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๑) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับผลงานและสมรรถนะ มีแผนงานในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเพื่อให้สอดคล้องตามผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ๒) พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพื่อดึงดูดและจูงใจรักษากำลังคนคุณภาพ มีแผนงานในการพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เพื่อดึงดูดและจูงใจรักษากำลังคนคุณภาพ (Pay for Performance) ๓) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม มีแผนงานในการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ (KM: Knowledge Management) และมิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประกอบด้วย ประเด็นกลยุทธ์ศาสตร์กรรมการแพทย์เป็นองค์กรแห่งสุข (Happy Workplace) มีแผนงานในการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรในองค์กร กิจกรรมนันทนาการเพื่อสร้างความผ่อนคลายแก่บุคลากร กิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกัน รู้จักให้และแบ่งปัน เสริมสร้างความรู้ด้านพัฒนาบริหารจัดการ สร้างสมาธิและเจริญปัญญา กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครอบครัวของบุคลากรกับองค์กร กิจกรรมจิตอาสาและบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่อสังคม กิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร และกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ในการวางแผนและสร้างความมั่นคงทางการเงิน และในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรนั้น มีความสอดคล้องกับมิติที่ ๑ และมิติที่ ๔ ซึ่งมิติที่ ๑ ประกอบด้วย ๑) พัฒนากำลังคนคุณภาพสอดคล้องกับภารกิจของกรรมการแพทย์รับรองการเปลี่ยนแปลง มีแผนงานในการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์กรรมการแพทย์ ๒) บุคลากรได้รับการสนับสนุนและ

ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีแผนงานในการจัดทำกรอบสังเขปประสบการณ์และสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตำแหน่งและมิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างโปร่งใสและความพร้อมให้มีการตรวจสอบ มีแผนงานในการเสริมสร้างให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล การส่งเสริมการรับรู้ค่านิยมองค์กร และการส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารนโยบาย หลักเกณฑ์ หรือแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ได้ประยุกต์แนวคิดหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานไปในทิศทางที่ต้องการ ทางโรงพยาบาลยังได้มีหลักเกณฑ์หรือนโยบายการพัฒนาศักยภาพด้านคุณธรรม จริยธรรม และมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นไปตามประกาศของสำนักเลขาธิการกรม ปี พ.ศ.๒๕๕๕ ดังนี้ ๑) นโยบายการพัฒนาศักยภาพด้านคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วย ๑.๑) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการมีคุณธรรม จริยธรรม นำมาใช้ในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ๑.๒) ส่งเสริมและยกย่อง เชิดชูบุคลากรผู้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยเผยแพร่ในที่สาธารณะชน ๑.๓) สร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากร ในการสืบทอดขนบธรรมเนียม ประเพณีทางศาสนา ๑.๔) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ๑.๕) กำกับดูแล การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของข้าราชการ และเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ๑.๖) จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพด้านจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ๒) มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วย ๒.๑) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ และมีจิตสำนึกที่ต่อท่งานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ๒.๒) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยยึดหลักประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ๒.๓) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ ให้ความร่วมมือและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ๒.๔) ให้บริการด้วยความเอื้อเฟื้อ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ โปร่งใส รวดเร็วและยุติธรรม ๒.๕) คุดูแลและใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาในด้านธรรมาภิบาล^๑คือ การะรับผิดชอบ ๓๗.๖ % ประสิทธิภาพ ๒๒.๘ % ประสิทธิผล ๑๕.๙ % การตอบสนอง ๑๔.๖ % การมีส่วนร่วม ๔ % นิติธรรมและความเสมอภาคเท่ากับ ๒ % ความเสมอภาคไม่พบ เรียงตามลำดับความถี่ข้อมูลที่ได้ศึกษาสะท้อนพฤติกรรมการให้บริการของบุคลากรเป็นอันดับแรก จึงส่งผลกระทบต่อผลงานหลักขององค์กร

^๑ วีระวัฒน์ สุขสง่าเจริญ, “การบริหารประสานความเสี่ยงของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและระดับสากล”, รายงานการศึกษาส่วนบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงการต่างประเทศ, ๒๕๕๖), หน้า ๓๒.

อย่างไรก็ตามในการบริหารงานย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเนื่องจาก ๑) ด้านบุคลากร ปัญหาที่พบคือ ไม่ตระหนัก ไม่เห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่มั่นใจในความมั่นคงและความก้าวหน้าของวิชาชีพ ประกอบด้วยแพทย์เฉพาะทางเกษียณ ลาออก ทำให้มีแพทย์เฉพาะทางไม่เพียงพอ และบุคลากรด้านการแพทย์ไม่สนับสนุนงานของโรงพยาบาลเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่แท้จริง ๒) ด้านระบบการทำงาน ปัญหาที่พบคือ ขาดความเชื่อมโยง ไม่ต่อเนื่อง ไม่คุ้มค่า เกิดความสูญเปล่าของทรัพยากรในทุกหมวดได้แก่ คน เงิน ของ และการจัดการ ประกอบด้วยมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย คนรุ่นเก่าปรับแนวคิดยาก มีความสามารถสูงจนไม่สามารถยอมรับแนวคิดที่แตกต่างออกไป และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรน้อยลง ๓) ด้านทักษะการทำงาน ปัญหาที่พบคือ ขาดทักษะในการบูรณาการ ประกอบด้วยภาวะผู้นำองค์กร การทำงานไม่เป็นทีม ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานและบูรณาการ วัฒนธรรมองค์กร ความแตกต่างของแต่ละ Generation และบุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนในการเข้าประชุมวิชาการตามวิชาชีพอย่างพอเพียง ๔) ด้านรูปแบบการทำงาน ปัญหาที่พบคือ การบริหารโดยขาดทักษะในการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในผู้บริหารทุกระดับ ประกอบด้วยทีมบริหารโรงพยาบาลมีหลายบทบาท ทั้งบริหาร บริหาร ทำให้ไม่สามารถพัฒนาระบบได้ทันต่อเวลาและการสื่อสารในองค์กรน้อยลง เป็นต้น

๕.๑.๓ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีแนวทางการส่งเสริมตามหลักพระพุทธศาสนา ดังนี้

๕.๑.๓.๑ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุง ได้อาศัยแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทฤษฎีตะวันตก มาบูรณาการกับแนวคิดหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางพระพุทธศาสนา สามารถนำเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยโรงพยาบาลสวนปรุงมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยก้าวหน้าภายใต้แนวคิดสร้างสรรค์ทางตะวันตก มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา ซึ่งโรงพยาบาลสวนปรุงมีจุดเน้นที่หลักธรรมาภิบาล หลักเศรษฐกิจพอเพียง หลักคุณธรรม ๓ ประการและหลักความโปร่งใสตามแผนการปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตประพฤตินิชอบ ประจำปี ๒๕๖๑ มีค่านิยมของหน่วยงาน “๑) ทำงานประจำให้ดี ๒) มีอะไรให้คุยกัน ๓) ขยันทบทวน ๔) เป้าหมายชัด ๕) วัดผลได้ ๖) ให้คุณค่า ๗) อยู่ยัดติต” เพื่อให้บุคลากรเข้าใจคุณค่าแท้เป็นฐานในการทำงานอย่างมีความสุข และจุดเด่นของโรงพยาบาลสวนปรุงคือ การบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่มาตรฐานการ

บริหารองค์กรจากหน่วยงานราชการส่วนกลางได้กำหนด ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้การทำงานขององค์กรเป็นไป ด้วยความต่อเนื่องและทุ่มเทในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชน สังคม และ ประเทศชาติ ได้ทำการพัฒนาและปลูกฝังคุณธรรมผ่านกระบวนการประพฤติปฏิบัติจริง การกระทำ หรือปฏิบัติด้วยความมีใจรักซ้ำ ๆ บ่อย ๆ เป็นประจำ จึงทำให้เกิดการพัฒนาคุณธรรม เป็นการปลูกฝัง ที่หยั่งลงรากลึกกลายเป็นเจตคติและค่านิยมเฉพาะตนขึ้น ซึ่งเมื่อนำเอาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเจริญทางด้านวัตถุเป็นหลัก มาบูรณา การกับหลักการทางพระพุทธศาสนาที่มุ่งเน้นการบริหารทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เป็นองค์รวม ควบคู่กันไปประกอบด้วยแนวคิด เนื้อหาสาระและวิธีดำเนินการ เป็นรูปแบบหรือแนวทางในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และด้านการพัฒนา ความรู้ความสามารถบุคลากร ซึ่งทางโรงพยาบาลสวนปรุงก็ได้ใช้แนวทางการบูรณาการดังกล่าวมา บริหารจัดการในโรงพยาบาล เพื่อให้บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรมีความรู้ ความ เข้าใจ สามารถที่จะพัฒนาให้เป็นคนดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จะนำไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความ ยั่งยืน

๕.๑.๓.๒ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ได้อาศัยแนวทางการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทฤษฎีตะวันตก มาบูรณาการกับแนวคิดหลักการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทางพระพุทธศาสนา สามารถนำเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากร มนุษย์โดย โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการนำเอาเทคโนโลยีที่ ทันสมัยก้าวหน้าภายใต้แนวคิดสร้างสรรค์ทางตะวันตก มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา โดยโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่มีจุดเน้นที่หลักธรรมาภิบาลและนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้าน คุณธรรม จริยธรรมและมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นไปตามประกาศของสำนักเลขาธิการกรม ปี พ.ศ.๒๕๕๕ จัดกิจกรรมดีและสร้างสรรค์มากมายให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม (ตามแผนยุทธศาสตร์) จึงเป็นเหตุทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จในการ บริหารองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง นำไปดำเนินการและปฏิบัติได้จริงอย่างต่อเนื่องเป็นที่ประจักษ์ ผ่าน แผนงานและโครงการของโรงพยาบาลจนสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานใน ชีวิตประจำวันได้ ซึ่งโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ได้ทำการพัฒนาและปลูกฝังคุณธรรมผ่าน กระบวนการประพฤติปฏิบัติจริง เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติอย่างซ้ำ ๆ บ่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เกิดการพัฒนาคุณธรรม เป็นการปลูกฝังที่หยั่งลงรากลึกกลายเป็นเจตคติและค่านิยมเฉพาะ

ต้นขึ้น ซึ่งเมื่อนำเอาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเจริญทางด้านวัตถุเป็นหลัก มาบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนาที่มุ่งเน้นการบริหารทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เป็นองค์รวมควบคู่กันไปประกอบด้วยแนวคิด เนื้อหาสาระและวิธีดำเนินการ เป็นรูปแบบหรือแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ซึ่งทางโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ก็ได้ใช้แนวทางการบูรณาการดังกล่าวมาบริหารจัดการในโรงพยาบาล เพื่อให้บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถที่จะพัฒนาให้เป็นคนดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

๕.๑.๓.๓ แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาเกิดจาก (๑) การนำเอาหลักการทางกายภาพ (Physical Principle) ซึ่งผู้บริหารโรงพยาบาลทั้งสองแห่ง นำมาเป็นนโยบายและแบบแผน เสมือนเป็นกรอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในการการทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการเช่น หลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม ๓ ประการ หลักเศรษฐกิจพอเพียง นโยบายการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น ในทางพระพุทธศาสนาเปรียบได้เหมือนหลักของศีล (๒) การนำหลักการทางพุทธศาสนาหรือหลักการทางจิตภาพ (Spiritual Principle) ซึ่งในทางปฏิบัติ ผู้บริหารโรงพยาบาลทั้งสองแห่งได้นำหลักการทางพระพุทธศาสนาและหลักธรรมต่าง ๆ มาประกอบในนโยบายและแบบแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรมีจิตตั้งมั่น มีสติและเกิดความสุขในการทำงานเช่น หลักสติสัมปชัญญะ หลักสุจริต ๓ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักอิทธิบาท ๔ เป็นต้น ในทางพระพุทธศาสนาเปรียบได้เหมือนหลักของสมาธิและ (๓) การทำให้เกิดหลักการแห่งปัญญา (Principle of wisdom) เกิดขึ้นเนื่องจากเมื่อนำหลักการทางกายภาพที่ทางโรงพยาบาลถือเป็นนโยบายและแบบแผนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาบูรณาการกับหลักการทางจิตภาพโดยการนำหลักการทางพระพุทธศาสนาและหลักธรรมต่าง ๆ มาผนวก เป็นการขัดเกลาฝึกฝนอบรมจิตใจของบุคลากร จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลทั้งสองแห่งดำเนินไปด้วยปัญญา มีความรู้เท่าทันกับบุคคลและเนื้องานที่ได้รับผิดชอบ เกิดเป็นผลดีมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการอย่างมีความสุข ในทางพระพุทธศาสนาเปรียบได้เหมือนหลักแห่งปัญญา

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่” มีข้อเสนอแนะดังนี้

๕.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ควรกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยบูรณาการกับหลักการทางพระพุทธศาสนา ให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและดำเนินการให้สอดคล้องกันทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคม การศึกษาและวัฒนธรรม

๒) รัฐบาลควรส่งเสริมและให้ความสำคัญในการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารในองค์กรอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดแบบอย่าง เป็นผู้บริหารที่ดีในสังคมยุคปัจจุบัน

๓) ควรนำเสนอแนวคิด หลักธรรม แห่งการเป็นผู้นำและผู้ปฏิบัติงานที่ดี เพื่อทั้งผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรจะได้ตระหนักในคุณธรรม จริยธรรม มีความทุ่มเทเสียสละและเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญ ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและสร้างองค์กรที่มั่นคงตลอดไป

๔) โรงพยาบาลทั้งสองแห่งควรจัดสรรเวลาเชิงนโยบายให้กับองค์กรทางพระพุทธศาสนา ในการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๕.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรศึกษาความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลทั้งสองแห่ง

๒) ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงกับโรงพยาบาลในกรมสุขภาพจิตอื่น ๆ

๓) ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่กับโรงพยาบาลในกรมการแพทย์อื่น ๆ

๔) ควรศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสิ่งแวดล้อมตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลทั้งสองแห่ง

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย:

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กรมสุขภาพจิตและสำนักการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข. **มาตรฐานการพยาบาลจิตเวชและสุขภาพจิต**. กรุงเทพมหานคร : กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๕๖.

กวี วงศ์พูน. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๓๘.

กานดา จันทรไย้ม. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖.

กิติ ตัยคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : เพลออักษร, ๒๕๔๓.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒.

ชัยอนันต์ สมุทรวานิช. **ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม**. กรุงเทพมหานคร : เดือนตุลาการพิมพ์, ๒๕๔๓.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์, ๒๕๑๙.

दनัย เทียนพูน. **การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑**. กรุงเทพมหานคร: ไทยเจริญการพิมพ์, ๒๕๔๓.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. **การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหายบล็อกและการพิมพ์, ๒๕๓๔.

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๔๖.

ธัญญา ผลอนันต์. **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน**. กรุงเทพมหานคร : อินโน กราฟฟิกส์, ๒๕๔๖.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๕.

นงนุช วงศ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๕๓.

เนตร์พัฒนา ยาวีราข. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๕๖.

บุญคง หันจางสิทธิ์. **เศรษฐศาสตร์ทรัพยากร**. กรุงเทพมหานคร : บรรณาการ, ๒๕๕๑.

บุญทัน ดอกไธสง. **การบริหารเชิงพุทธ: กระบวนการทางพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘.

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ : คณะวิทยาการจัดการ , ๒๕๕๖.

บรรยงค์ ไตรจินดา, **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, ๒๕๕๖

ประยุทธ์ เจริญสวัสดิ์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๐.

ปราชญา กล้าผจญ. **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.

ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และรัชณี ภูตระกูล. **ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๕๙.

บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี. “**ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**”. รายงานการวิจัย. สถาบันพระปกเกล้า : ศุภสกลาตพรวัว, ๒๕๕๔.

พนม พงษ์ไพบูลย์. **ระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ**. ๒๕๓๓. (อัดสำเนา)

พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๑.

พรรณนาราย ทรัพย์ะประภา. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียร์สโตร, ๒๕๒๙.

พระราชวรมนู (ประยุทธ์ ปยุตโต). **การพัฒนาคน**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโกมลคีมทอง, ๒๕๓๐.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน**. กรุงเทพมหานคร : คณาจารย์ธรรมการพิมพ์, ๒๕๕๑.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ : ฉบับประมวลศัพท์**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

_____. **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

_____. **การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๕๒.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

- **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- **พุทธธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖.
- พระเทพเวที (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธศาสตร์กับการพัฒนามนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๖.
- พระเทพโสภณ ศ.(ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- พระธรรมโกศาจารย์ ศ., (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธการบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **พุทธวิธีในการสอน.** กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๘.
- **การพัฒนาที่ยั่งยืน.** พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๕๐.
- **ลักษณะแห่งพระพุทธศาสนา.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๖. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สวຍ จำกัด, ๒๕๕๐.
- **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- **ความสุขทุกแห่งทุกมุม.** พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผลิตภัณฑ์ ในเครือบริษัทเพ็ทโฮม จำกัด, ๒๕๕๔.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๗.
- **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร : สุภา, ๒๕๔๔.
- มูลนิธิอิทธิธรรมมหาธาตุวิทยาลัย. **พุทธกิจ ๔๕ พรรษา.** กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๓.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทนานมีบุ๊คส์ จำกัด, ๒๕๔๖.
- ราชประชาสมสมัย,สถาบัน. **ธรรมาภิบาลบันดาลสุข.** กรุงเทพมหานคร : กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๔๘.
- สนอง วรอุไร. **ทำชีวิตให้ดีและมีความสุข.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๕๐.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **วินัยมุข เล่ม ๑.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๙. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มืออธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพมหานคร : สิริบุตรการพิมพ์, ๒๕๔๖.
- สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. “หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธศาสตร์”. **สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต**. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- เสถียรพงษ์ วรรณปก. **คิดเป็นทำเป็นตามแนวพุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๑.
- _____. **พุทธวิธีการสอนจากพระไตรปิฎก**. กรุงเทพมหานคร : เพชรรุ่งการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๐.
- สุธี สุทธิสมบุญ. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖.
- สุนันทา เลาพันธ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ธนการพิมพ์, ๒๕๔๒.
- สุชีพ ปุญญานุภาพ. **พระไตรปิฎกสำหรับประชาชน**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๖. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- สุรีย์ มีผลกิจ. **พุทธกิจ ๔๕ พรรษา**. กรุงเทพมหานคร : คอมพรอด จำกัด, ๒๕๔๓.
- สุพิน เกชาคุปต์. **การจัดการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : บิ๊ก พ้อยท์, ๒๕๔๗.
- ศิวาพร มั่นทุกานนท์ และคณะ. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยรามคำแหง. ๒๕๒๘.
- อานวย แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : อักษรพัฒน์, ๒๕๔๐.

(๒) วารสาร:

- ชำนาญ พิมพ์รัตน์. “เป้าหมายงานทรัพยากรมนุษย์”. **HR Magazine**. กลุ่ม บริษัท พีแอลซีไอ กรุ๊ป จำกัด (พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๔๘) : ๔๖.
- พระครูพัฒนกิจโกศล. “กำเนิดและพัฒนาการการจัดองค์กรทางพระพุทธศาสนา”. **วารสารพุทธจักร**. ฉบับที่ ๓ ปีที่ ๗๑, กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๖๐) : ๙๓-๑๐๘.
- พระมหาสมชาย สู่ขาวโน (สุวรรณ). “การสร้างแรงจูงใจด้วยหลักอริยบท ๔”. **วารสารพุทธจักร**. ฉบับที่ ๔ ปีที่ ๗๐, กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (๒๕๕๙) : ๔๙-๕๙.

ไพโรจน์ ศุภทีปมงคล. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนาสู่ระบบการบริหาร
คุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2008”. **วารสารศิลปศาสตร์ปริทัศน์**. ฉบับที่ ๑๘ ปีที่
๙, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, (๒๕๕๗) : ๗๘-๘๐.

ศักดิ์พันธ์ ดันนิมรัตน์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และบทบัญญัติ
ทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง”. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal**. ฉบับที่ ๓ ปีที่ ๗,
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร. (๒๕๕๗) : ๘๔๗.

สมบัติ กุสุมาลี. “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร?”. **โครงการบัณฑิตศึกษา การ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ประชาชาติธุรกิจ**. ฉบับที่
๓๖๕๕, ๒๕๕๕ ปีที่ ๒๘, (๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๗) : ๖.

(๓) วิทยานิพนธ์:

จันทวรรณ เปรมประภา. “ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการ
ลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย”. **วิทยานิพนธ์ภาคการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิตย, ๒๕๕๘.

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทนิคมอุตสาหกรรมในเขต
กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๖.

จุฬารัตน์ เขาประเสริฐ. “การประยุกต์ใช้พุทธธรรมในการบำบัดโรคจิตเภท”. **วิทยานิพนธ์พุทธ
ศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

จรีพร บวรผดุงกิตติ. “สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาบุคลากร
โรงพยาบาลขอนแก่น”. **รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**.
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๒.

ณาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
(สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

ณัฐนันท์ อยู่สีมารักษ์. “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาของ
รัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร”. **บัณฑิตศึกษาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

นันทวรรณ อีสราณวัฒน์ชัย. "ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม".

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาพุทธศาสนา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

นันทนา จิตมุสิก. "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด ระนอง". **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาบริหารการศึกษา).** บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี, ๒๕๔๖.

นิภาพร รุ่งโรจน์สาร. "พฤติกรรมทางคุณธรรมตามระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและสังคมที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร". **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา).** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖.

บริบูรณ์ ศรีธธา. "ศึกษาหลักพุทธธรรมในการดำเนินชีวิตของรัฐบุรุษอาวุโส ปรีดี พนมยงค์". **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์).** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ธนรัตน์ เทพโยธิน. "บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน". **การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ).** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔.

พระไกรสร รตนรสี (จิตรหาญ). "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา". **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุกอินทร์). "การศึกษาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ". **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์).** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พระราชนันท์ วิสารโท (ไชยเจริญ). "การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักพุทธธรรมกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในพระพุทธศาสนา". **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระจิรวัดน์ อุดตมเมธี. "ศึกษาวิเคราะห์การศึกษาเพื่อพัฒนาตนตามทัศนะของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)". **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระอธิการไพฑูรย์ วิบุโล (การมงคล). "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาในพุทธศาสนาเถรวาท". **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระธำมรงค์ ชยานนุโ (ประเสริฐศิลป์). “การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปตปริสธรรม ๗”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระบุญจันทร์ แก้วบุญยงค์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาวตามหลักไตรสิกขา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

พระมหาคมเพชร วชิรปัญญา. “การนำหลักสัปตปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระมหานภชล โสสิตเมธี. “จริยธรรมสำหรับผู้ติดตามหลักพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระมหาประพันธ์ ศุภสร. “ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพของพระพุทธรูปต่อความสำเร็จในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

พระถนัด วุฒโน (บุตรสวัสดิ์). “การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้ติดตามหลักสัปตปริสธรรม ๗”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูมเมธี (ศิริพันธ์). “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ (ภักดีแสน). “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”. **โครงการพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระยุทธศิลป์ ยุทธสิปป (อุปศิริ). “การบริหารงานโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปตปริสธรรม ๗ ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านค้อ อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

พระมหาสมศักดิ์ สุนตวาโจ (สนธิกุล). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธตามแนวของพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระศักดิ์ดา วิสุทธิธำโน (มรดา). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา”,
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
 ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

มธุรส ชำนาญทัศน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนตามหลักสัปปุริสธรรมของบุตร
 วัยรุ่นกับความประพฤติตามหลักสัปปุริสธรรมของมารดาตามการรับรู้ของบุตร”.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร, ๒๕๓๒.

เยาวลักษณ์ สุตะโคตร. “การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมือง
 มุกดาหาร”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร
 การศึกษา)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓.

เลิศชัย สุธรรมานนท์. “สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย”.
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
 ๒๕๕๑.

วิเชียร พกเพียร. “การสร้างแบบทดสอบวัดคุณธรรมด้านอิทธิบาท ๔ สำหรับนักเรียนชั้น
 ประถมศึกษาปีที่ ๖”. **ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๐.

วีระวัฒน์ สุขสง่าเจริญ. “การบริหารประสานความเสี่ยงของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่เพื่อเข้าสู่
 ประชาคมอาเซียนและระดับสากล”. **รายงานการศึกษาส่วนบุคคล**. กรุงเทพมหานคร :
 กระทรวงการต่างประเทศ, ๒๕๕๖.

ศศโสฬส เกียรติภักติกุล. “การวัดแบบวัดปรีชาเชิงอารมณ์ตามหลักธรรมในพุทธศาสนา : หลักสัปปุริส
 ธรรม ๗ สำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษาช่วงชั้นที่ ๒”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
 มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.

ศักดิ์ดา ภาคจันทิก. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักไตรสิกขาของพระสังฆาธิการ อำเภอลำปลาย
 มาศ จังหวัดบุรีรัมย์”. **บัณฑิตศึกษาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. กรุงเทพมหานคร :
 มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

ศิริศักดิ์ นันตี. “การบูรณาการหลักการทางพระพุทธศาสนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”.
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
 ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

สมควร ศรีสงคราม พระมหา. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมและพละธรรมกับการ
 ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงธนใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร”.

วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐.

สมชาย สรรประเสริฐ. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบัญชาการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.

สิน งามประโคน. “พุทธบริหารการศึกษา : แนวคิดทฤษฎีและการบูรณาการ”. **รายงานการวิจัย.** คณะครุศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

อรนุช ใจพิมพ์. “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ออมทรัพย์ บุตรแก้ว. “การบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารชาวไทย : กรณีศึกษาบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่ง”. **วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต.** คณะพัฒนาสังคม : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๑.

(๔) เอกสาร:

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. **รายงานการดำเนินงานพัฒนาองค์กร (Application Report) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐ หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ.** กรุงเทพมหานคร : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๖๐.

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลสวนปรุง. **โครงสร้างอัตรากำลังโรงพยาบาลสวนปรุง ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑.** เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๖๑.

จิระ หงส์ลดาธรรม. **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-6.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕.

เชาว์ โรจนแสง. “แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์”. **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. “ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม”. **เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ ๑๑.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๒๗.

ถวิลวดี บุรีกุล. “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี”. **เอกสารประกอบการสัมมนาโครงการยกระดับการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น People's Audit.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๗.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร”. เอกสารประกอบการสอน.

พิมพ์ครั้งที่ ๙. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, ๒๕๔๑.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). “ธรรมในใจของนักบริหารไฮโซ”. หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ.

(๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๑).

โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ประจำปี

งบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔. เชียงใหม่: โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่, ๒๕๖๑.

โรงพยาบาลสวนปรุง. แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ.๒๕๕๘ หน่วยงานโรงพยาบาลสวนปรุง. เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวนปรุง, ๒๕๕๘

โรงพยาบาลสวนปรุง. เอกสารมาตรฐานระบบบริการที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทางการดูแลผู้มี

ปัญหาสุขภาพจิตจากแอลกอฮอล์ โรงพยาบาลสวนปรุง. เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวน
ปรุง, ๒๕๕๖.

โรงพยาบาลสวนปรุง. แผนยุทธศาสตร์ ๒๕๖๑ โรงพยาบาลสวนปรุง. เชียงใหม่: โรงพยาบาลสวน

ปรุง, ๒๕๖๑.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (๒๕๖๐). แผนพัฒนาการเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔). กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๖๐.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มืออธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราช

กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพมหานคร :
สิริบุตรการพิมพ์, ๒๕๕๖.

สุนีย์ ศรีสว่าง, พญ. เอกสารบรรยาย “บทบาทของศูนย์พัฒนาคุณภาพด้าน Clinical

engagement in Quality and Safety”. (๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๖).

สุรพงษ์ ศิวารณิศร. ประกาศสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ ๑/๒๕๕๗ เรื่อง นโยบายการพัฒนา

บุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม. กรุงเทพมหานคร: กรมการแพทย์, ๒๕๕๗.

อานันท์ ปันยารชุน. “มุมมองนายอานันท์”. มติชน. (๑๑ กรกฎาคม ๒๕๔๒).

(๕) ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต:

โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่. ประวัติการก่อตั้ง โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา : <http://www.cmneuro.go.th/TH/History.php>. [๒๘ มกราคม พ.ศ.
๒๕๖๐].

โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.cmneuro.go.th/TH/Vision.php>. [๒๘ มกราคม พ.ศ.๒๕๖๐].

โรงพยาบาลสวนปรุง. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โรงพยาบาลสวนปรุง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

http://www.suanprung.go.th/index2559/p_vision.php. [๑๐ กันยายน ๒๕๖๑].

ภาคผนวก 6 หนังสือในหลวงกับประชาชน : 45 ปี สถานีวิทยุ อ.ส. พระราชวังดุสิต. **ธรรมบรรยาย**

๑๑ เรื่อง ระหว่างกาลผนวช. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

https://th.wikisource.org/wiki/ธรรมบรรยาย_๑๑_เรื่อง_ระหว่างกาลทรงผนวช/อิทธิบาท_๔_อินทรี_๕_พละ_๕. [๕ กันยายน ๒๕๖๐].

อรรถกถา อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต ตติยปัณณาสก์. **อรรถกถาอุคคฆฏิกญฺยสูตรที่ ๓**. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา : <http://84000.org/tipitaka/attha/attha.php?b=21&i=131>. [๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๐].

(๖) สัมภาษณ์ :

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๑. ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๔๒. ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๑. ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๒. ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๓. ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๗๔. ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๑. ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๒. ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๓. ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๔. ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๕. ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๖. ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๗. ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๘๘. ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๙๑. ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๙๒. ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๐๘๒๙๓. ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๕๑. ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๐๕๒. ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ รหัส ๑๐๑๒๑. ๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

๒.ภาษาอังกฤษ

I. Books:

Bandura, A. **Self-Efficacy Mechanism in Human Agency**. American Psychology, 1982.

Beach, D.S. **Personal The Management of People at Work**. 2nd ed., New York : Macmillan, 1990.

Beer M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills, and R.E. Walton. **Human Resource Management: A general Manager's Pespective**. Walton. Free Press. 1985.

Bowin, R.B., & Harvey, D. **Human Resource Management: An experiential approach**. 2nd ed., Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 2001.

Byars, L.L., & Rue, L.W. **Human resource management**. 5th ed., New York : McGraw-Hill, 1997.

Daft, R.L. **Management**. 5th ed., Orlando FL: Dryden, 2000.

Decenzo, D.A., & Robbins, S.P. **Human resource management**. 7th ed., New York : John Wiley & Sons, 2002.

Fisher, Schoenfeldt and Others. **Human Resource Management**. 2nd ed., Boston : Houghton Mifflin Company, 1993.

Fisher, Cynthia D. and Others. **Human Resorce Management**. 2nd ed., Boston, Toronto : Houghton Mifflin Company, 1993.

Gibson, James L. and Others. **Organization: Structure Process and Behavior**. Dallas Texas : Business Publication Inc., 1974.

Milkovich, George T. and John W. Boudreau. **Human Resource Management**. 6th ed., Boston : Homewood, 1991.

Mondy, R.W., Noe, R.W., & Premaux, S.R. **Human Resource Management**. 7th ed., Upper Saddle River, NJ : Simon & Schuster, 1999.

Monly & Noe. **Human Resource Development**. Lts Technological Dimension, 1986.

- Nigro F.A., **Public Personal Administration**, New York : Harper & Row, 1993.
- Owens, Robert G. **Organizational Behavior on Education**. 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1981.
- Pace.RW.Smith. **Human Resource Development**. New Jersey : PrenticeHall, 1991.
- Plunkett, Richard W. **Supervision**. 6th ed., Needham Heights, MA : Allyn and Bacon, 1992.
- Russell C. Swansburg. **In Service Education**. New York : G.D. Putmen Sons, 1968.
- Saal, Frank E. and Kight. **Industrial/Organization Psychology**, 2nd ed., California : Wadsworth, 1995.
- Scott, William G., Terence R. Mitchell and Philip H. Birnharm. **Organization Theory**. Illinois s: Richard D. Irwin, Inc., 1981.
- Spector, Pual E. **Industrail & Organizational Psychology**. Singapore : McGraw-Hill, 1988.
- _____. **Industrial & Organizational Psychology**. 3rd ed., New Jersey : Prentice-Hall, 2000.
- Steer, Richard M, Garardo R. Ungson and Richard T. Mowday. **Managing Effective Organizations : An Introduction**. Boston Massachusetts : Kent Publishing Company Inc., 1985.
- Stoner, James A.F. and R. Edward Freeman. **Management**. 4th ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1989.
- Webb, Dean L. and Others. **Human Resource Administration**. New York : Macmillan Publishing Company, 1994.

ภาคผนวก ก

ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย



**ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและยินยอม**

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย ว.๑๑/๒๕๖๑

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายงานการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อข้อเสนอการวิจัย: แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา
ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่
(The Guidelines for Promoting Human Resource Management
Based on the Buddhist Principle of Suan Prung Hospital and
Neurological Hospital, Chiang Mai Province)

รหัสข้อเสนอการวิจัย: -

สถาบันที่สังกัด: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่

ผู้วิจัยหลัก: นายพิชิต อิริธพพาณิชย์

เอกสารที่พิจารณาทบทวน

- | | |
|---|--------------------------------|
| ๑. แบบเสนอโครงการวิจัย | ฉบับที่ วันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๑ |
| ๒. เอกสารชี้แจงข้อมูลผู้เข้าร่วมการวิจัย | ฉบับที่ วันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๑ |
| ๓. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย | ฉบับที่ วันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๑ |
| ๔. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล | ฉบับที่ วันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๑ |

(พระราชปรีดีศักดิ์, ศ.,ดร.)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑๔ มิถุนายน ๒๕๖๑

หมายเลขใบรับรอง: ว.๑๑/๒๕๖๑

วันที่ให้การรับรอง: ๑๔ มิถุนายน ๒๕๖๑

วันหมดอายุใบรับรอง: ๑๔ มิถุนายน ๒๕๖๒

ที่ ศธ ๖๑๐๗/๐๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๑๔ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง รับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย

เจริญพร นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์

ตามที่ท่านได้มีหนังสือขอใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย เพื่อทำการการวิจัยในสาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ได้พิจารณาเครื่องมือการวิจัยของท่าน โดยให้มีการแก้ไขปรับปรุง/เพิ่มเติมเอกสาร ดังต่อไปนี้

๑. ให้ปรับแก้เอกสาร

๑.๑ ชื่อเรื่องภาษาอังกฤษเป็น “The Guidelines for Promoting Human Resource Management Based on the Buddhist Principle of Suan Prung Hospital and Neurological Hospital, Chiang Mai Province”

๑.๒ คำชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ให้แก้เป็น เอกสารคำชี้แจงผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

๑.๓ เอกสารเข้าร่วมโครงการวิจัย ให้แก้เป็น เอกสารแสดงความยินยอมผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

๑.๔ ให้ปรับแก้คำว่า การเข้าร่วมการวิจัย ทุกคำ เป็น การให้สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม เพราะไม่ใช่การวิจัยเชิงทดลอง

๒. จำนวน Key Informants ที่จะขอสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งหมด ๗๗ คน โดยปกติ การสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับ ป.เอก จะสัมภาษณ์ประมาณ ๒๐ คน ทั้งนี้ให้อยู่ในดุลยพินิจของนักวิจัยและที่ปรึกษา

จึงเจริญพรมานเพื่อแก้ไขและดำเนินการต่อไป

ขอเจริญพร

(พระราชปรีดีทิพย์, ศ.ดร.)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโรงพยาบาลสวนปรุง

ที่ ศธ ๖๑๒๔/๒๐๓



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตเชียงใหม่

วัดสวนดอก พระอารามหลวง ต.สุเทพ อ.เมือง
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐

โทร. (๐๕๓) ๒๖๘๘๖๖, ๒๖๕๑๔๕, ๒๖๐๔๕๑,
๒๑๐๓๖๕ มือถือ ๐๘๖-๑๘๕๖๓๖๓

๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๑ โทรสาร. ๐๕๓-๒๖๐๔๕๒

เรื่อง ขอสอนโครงการวิจัยเพื่อพิจารณารับรองเชิงจริยธรรมการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงร่างการวิจัยฉบับสมบูรณ์ (ฉบับภาษาไทย)	จำนวน	๔	ฉบับ
	๒. เอกสารคำชี้แจงผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม	จำนวน	๔	ฉบับ
	๓. เอกสารแสดงความยินยอมผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม	จำนวน	๔	ฉบับ
	๔. เครื่องมือในการวิจัย (แบบสัมภาษณ์)	จำนวน	๔	ฉบับ

ด้วย นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์ เลขประจำตัวนิติ ๕๙๐๔๑๐๕๐๐๘ เป็นนิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (ภาคปกติ) ของบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ได้ทำคุณิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ ๑. เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๒. เพื่อศึกษาแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ ๓. เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ วิธีการศึกษาโดยค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลและการลงพื้นที่สัมภาษณ์ ระยะเวลาดำเนินการ ๕ เดือน ตั้งแต่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

เนื่องจากโครงการวิจัยดังกล่าวเป็นการดำเนินการวิจัยในคน บัณฑิตศึกษาจึงขอสอนโครงการวิจัยมายังคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน เพื่อพิจารณาให้การรับรองเชิงจริยธรรมการวิจัย

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา ทั้งนี้ หากผลพิจารณาเป็นประการใดแล้วขอแจ้งบัณฑิตศึกษาทราบต่อไป และขอเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสิริปริยัตยานุศาสน์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่

บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตเชียงใหม่ โทร. ๐-๕๓๒๗-๘๘๖๗ ต่อ ๓๑๑ โทรสาร. ๐๕๓-๒๖๐๔๕๒

E-mail : bandit2005@hotmail.com

ที่ ศธ ๖๑๒๔/๒๐๕

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตเชียงใหม่วัดสวนดอก พระอารามหลวง ต.สุเทพ อ.เมือง
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐โทร. (๐๕๓) ๒๗๘๖๖๗, ๒๗๕๑๔๕, ๒๗๐๔๕๑,
๒๑๐๓๗๕ มือถือ ๐๘๗-๑๘๕๖๓๗๗

๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๑ โทรสาร. ๐๕๓-๒๗๐๔๕๒

เรื่อง นำส่งเงินค่าธรรมเนียมการพิจารณารับรองจริยธรรมวิจัยในคน

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. สำเนารายงานการโอนเงิน จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๔๑๐๕๐๐๘ เป็นนิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (ภาคปกติ) ของบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งมีวัตถุประสงค์คือ ๑. เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๒. เพื่อศึกษาแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ ๓. เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ วิธีการศึกษาโดยค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลและการลงพื้นที่สัมภาษณ์ ระยะเวลาดำเนินการ ๕ เดือน ตั้งแต่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

เนื่องจากโครงการวิจัยดังกล่าวเป็นการดำเนินการวิจัยในคน บัณฑิตศึกษาจึงขอเสนอโครงการวิจัยมายังคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน เพื่อพิจารณาให้การรับรองเชิงจริยธรรมการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการโอนเงินเข้าบัญชี “คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน โรงพยาบาลสวนปรุง” ธนาคารกรุงไทย สาขาท่าแพ เลขที่บัญชี ๕๐๑-๐-๔๒๙๘๕-๓ จำนวน ๒,๐๐๐ บาท (สองพันบาทถ้วน) เรียบร้อยแล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูสิริปริยัตยานุศาสน์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่

ที่ ศธ ๖๑๒๔.๑(๑๐)/๕๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตเชียงใหม่

วัดสวนดอก พระอารามหลวง ต.สุเทพ อ.เมือง
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐

โทร. (๐๕๓) ๒๗๘๖๖๗, ๒๗๕๑๔๕, ๒๗๐๔๕๑,

๒๑๐๓๓๕ มือถือ ๐๘๗-๑๘๕๗๓๗๓

๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๑

โทรสาร. ๐๕๓-๒๗๐๔๕๒

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. สำเนาโครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์ (ฉบับภาษาไทย)	จำนวน ๑ ชุด
๒. สำเนาแบบสัมภาษณ์ (เครื่องมือ) โครงการดัชนีพันธ	จำนวน ๑ ชุด
๓. สำเนาเอกสารประกอบแบบสัมภาษณ์ (เครื่องมือ) โครงการดัชนีพันธ	จำนวน ๑ ชุด
๔. สำเนาเอกสารคำชี้แจงผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม	จำนวน ๑ ชุด
๕. สำเนาเอกสารแสดงความยินยอมผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม	จำนวน ๑ ชุด
๖. สำเนาเอกสารรับรองโครงการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์ รหัสประจำตัวนิสิต-๕๙๐๔๑๐๕๐๐๘ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (ภาคปกติ) ของบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ได้ทำดัชนีพันธเรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทาง พระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๒. เพื่อศึกษาแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ ๓. เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ วิธีการศึกษาโดยการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลและการลงพื้นที่สัมภาษณ์

เนื่องจากโครงการวิจัยดังกล่าวเป็นการดำเนินการวิจัยในคนและมีความจำเป็นต้องลงพื้นที่สัมภาษณ์ ในช่วงระหว่างวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑ ถึงวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ บัณฑิตศึกษาจึงเสนอโครงการวิจัยเพื่อพิจารณาอนุมัติเก็บข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทั้งนี้ หากผลพิจารณาเป็นประการใดแล้วขอแจ้งบัณฑิตศึกษาทราบต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผ.ดร. พูนชัย ปันธิยะ)

เลขานุการบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตเชียงใหม่
ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่

บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตเชียงใหม่ โทร. ๐-๕๓๒๗-๘๙๖๗ ต่อ ๓๑๑

ติดต่อบัณฑิตศึกษา อวิรุทธพาณิชย์ โทร. ๐๙๔-๖๐๕๕๓๕๕

ที่ ศธ ๖๑๒๔.๑ (๑๐)/ ๕๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตเชียงใหม่

วัดสวนดอก พระอารามหลวง ต.สุเทพ อ.เมือง
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐

โทร. (๐๕๓) ๒๓๘๕๖๖, ๒๓๘๕๑๔๕, ๒๓๐๔๕๑,
๒๓๐๓๗๕ มือถือ ๐๘๓-๑๘๕๗๓๗๓

โทรสาร. ๐๕๓-๒๓๐๔๕๒

๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ตัวแทนผู้บริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลเข้าร่วมสัมมนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. สำเนาหนังสือโรงพยาบาลสวนปรุง ที่ ศธ ๐๘๒๔.๓๐๓/๓๔๙๒ ลงวันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑ จำนวน ๑ ชุด
๒. สำเนาแบบสัมภาษณ์ (เครื่องมือ) โครงการดัชนีพันธกิจ จำนวน ๑ ชุด
๓. สำเนาเอกสารประกอบแบบสัมภาษณ์ (เครื่องมือ) โครงการดัชนีพันธกิจ จำนวน ๑ ชุด
๔. สำเนาเอกสารคำชี้แจงให้ผู้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด
๕. สำเนาเอกสารแสดงความยินยอมให้ผู้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด
๖. สำเนาเอกสารรับรองโครงการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิชิต อวิรุทธพานิชย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๔๑๐๕๐๐๘ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (ภาคปกติ) ของบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ได้ทำ ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทาง พระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและ โรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๒. เพื่อศึกษาแนวคิด หลัก ปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ ๓. เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและ โรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ วิธีการศึกษาโดยการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลการลงพื้นที่สัมภาษณ์และการสัมมนา

เนื่องจากโครงการวิจัยดังกล่าวเป็นการดำเนินการวิจัยในคนและมีความจำเป็นต้องให้ตัวแทนผู้บริหารกลุ่มงาน ทรัพยากรบุคคลเข้าร่วมสัมมนาดังรายละเอียดที่แนบในแบบสัมภาษณ์ (เครื่องมือ) โครงการดัชนีพันธกิจ จำนวน ๑ ท่าน ในวัน พุธที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๑ ระหว่างเวลา ๑๓.๐๐-๑๕.๐๐ น. ณ ห้องเรียน ๑๒๒ อาคารเรียน มจร ๑ วัดสวนดอก บัณฑิตศึกษาจึงขอเสนอโครงการวิจัยเพื่อพิจารณาอนุมัติให้ตัวแทนผู้บริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลเข้าร่วมสัมมนา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทั้งนี้ หากผลพิจารณาเป็นประการใดแล้วขอแจ้งบัณฑิตศึกษาทราบต่อไป และ ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พูนชัย ปันธิยะ)

เลขานุการบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตเชียงใหม่

ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่

บัณฑิตศึกษา มจร.วิทยาเขตเชียงใหม่

โทร. ๐-๕๓๒๗-๘๙๖๗ ต่อ ๓๑๑

ที่ ศธ ๖๑๒๔.๑(๑๐)/๖๐

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตเชียงใหม่

วัดสวนดอก พระอารามหลวง ต.สุเทพ อ.เมือง

จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐

โทร. (๐๕๓) ๒๒๘๖๖๖, ๒๒๕๑๔๕, ๒๒๑๔๕๑,

๓ กันยายน ๒๕๖๑ ๒๑๐๓๒๕ มือถือ ๐๘๓-๑๘๕๓๓๓๓

โทรสาร. ๐๕๓-๒๒๑๔๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลกับบุคลากรโรงพยาบาล

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง

สิ่งที่ส่งมาด้วย๑. สำเนาหนังสือโรงพยาบาลสวนปรุงที่ สธ ๐๘๒๙.๓๐๓/๓๔๙๒ ลงวันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑ จำนวน ๑ ชุด

๒. สำเนาแบบสัมภาษณ์ (เครื่องมือ) โครงการดัชนีพันธกิจ จำนวน ๑ ชุด

๓. สำเนาเอกสารประกอบแบบสัมภาษณ์ (เครื่องมือ) โครงการดัชนีพันธกิจ จำนวน ๑ ชุด

๔. สำเนาเอกสารคำชี้แจงให้ผู้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

๕. สำเนาเอกสารแสดงความยินยอมให้ผู้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ชุด

๖. สำเนาโครงสร้างการบริหารงานโรงพยาบาลสวนปรุง ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายพิชิต อวิรุทธพานิชย์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๔๑๐๕๐๐๘ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
พระพุทธศาสนา (ภาคปกติ) ของบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ได้ทำดัชนีพันธ
กิจ “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทาง พระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาล
ประสาท จังหวัดเชียงใหม่”

เนื่องจากโครงการวิจัยดังกล่าวเป็นการดำเนินการวิจัยในคนและมีความจำเป็นต้องให้ผลิตสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ตามผังโครงสร้างการบริหารงานที่แนบ จำนวน ๕๒ ตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง หัวหน้า
กลุ่มภารกิจผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มงาน ๗ กลุ่ม หัวหน้ากลุ่มภารกิจบริการจิตเวชและสุขภาพจิตและหัวหน้ากลุ่มงาน ๑๖
กลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มภารกิจพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและหัวหน้ากลุ่มงาน ๖ กลุ่ม หัวหน้ากลุ่มภารกิจพยาบาลและหัวหน้า
กลุ่มงาน ๑๔ กลุ่ม หัวหน้ากลุ่มภารกิจสนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายบริการและหัวหน้ากลุ่มงาน ๒ กลุ่ม บัณฑิตศึกษาจึงขอ
เสนอโครงการวิจัยเพื่อพิจารณาอนุมัติให้ผลิตเข้าทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลกับบุคคลดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ทั้งนี้ หากผลพิจารณาเป็นประการใดแล้วขอแจ้งบัณฑิตศึกษาทราบต่อไป และขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พูนชัย ปันธิยะ)

เลขานุการบัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตเชียงใหม่

ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่

บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตเชียงใหม่ โทร. ๐-๕๓๒๗-๘๙๖๗ ต่อ ๓๑๑

ติดต่อบัณฑิตศึกษา อวิรุทธพานิชย์ โทร. ๐๙๔-๖๐๕๕๓๕๕

ที่ สธ ๐๘๒๙.๓๐๓/ ๓๕๙๒



โรงพยาบาลสวนปรุง กรมสุขภาพจิต
๑๓๑ ถนนช่างหล่อ ตำบลหายยา
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๑๐๐

 สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง การขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ที่ ศธ ๖๑๒๔.๑(๑๐)/๕๑
ลงวันที่ ๒๐ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๖๑

ตามหนังสือที่อ้างถึงมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ได้ขอความอนุเคราะห์ให้นายพิชิต อวิรุทธพาศน์ชัย รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๔๑๐๕๐๐๘ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (ภาคปกติ) ของบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ เก็บข้อมูล ลงพื้นที่สัมภาษณ์ ในช่วงระหว่างวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑ ถึงวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่” นั้น

ทางโรงพยาบาลสวนปรุงได้พิจารณาแล้ว ตามหนังสือรับรองจริยธรรมโครงการวิจัย เลขที่ หนังสือรับรอง ๑๒/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๑ จึงอนุญาตให้บัณฑิตศึกษาสามารถดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาดังกล่าวเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ได้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ



(นายธณินท์ กองสุข)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง

กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา

โทรศัพท์ ๐ ๕๓๙๐ ๘๕๐๐ ต่อ ๖๐๓๔๐

โทรสาร ๐ ๕๓๙๐ ๘๕๙๕

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : suanprung@suanprung.go.th



สำเร็จ

เลขที่อ้างอิง: 24463458412018619



ธนาคารกรุงไทย

น.ส.สุภาภรณ์ รุ่งเรือง

982-2-XXXXX-3



ธนาคารกรุงไทย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

ในคน

501-0-XXXXX-3

จำนวนเงิน

2,000.00 บาท

ค่าธรรมเนียม 0.00 บาท

โอนเมื่อ 19-06-2018 15:28:08

บันทึก:

ขอบคุณที่ใช้บริการ KTB netbank

ใบรับเงิน

ค่าธรรมเนียมการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในคน โรงพยาบาลสวนปรุง

เลขที่ 003/2561	วันที่ 19 มิถุนายน 2561
ได้รับเงินจาก นายพิชิต อวีรุทธพาณิชย์	
ที่อยู่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่	
รายการ	จำนวนเงิน
ค่าธรรมเนียมการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในคน เรื่อง แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทาง พระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่	2,000
จำนวนเงิน สองพันบาทถ้วน	2,000



เอกสารเลขที่ 23/2561



วันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2561

เรื่อง ขออนุญาตผลการพิจารณาโครงการวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

เรียน คุณพิชิต อวิรุทธพนิชย์

ตามที่ท่านได้ส่งโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ รหัสโครงการวิจัย SPH.IRB 017/2561 SCm_ful เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 นั้น คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน ได้พิจารณาโครงการวิจัยดังกล่าวในที่ประชุมเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2561 มติที่ประชุมเห็นสมควร ดังนี้

1) Protocol

1. ให้ทำแบบฟอร์มของแบบสัมภาษณ์ โดยมีคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับทฤษฎีทางตะวันตกและหลักการทางพระพุทธศาสนา
2. ให้เพิ่มนิยามศัพท์ คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตก” และ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนา” ให้ชัดเจนว่าแต่ละทฤษฎีเป็นอย่างไร
3. ให้ระบุวิธีการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ เช่น มีการอัดเทป/ถ่ายคลิป
4. ให้ระบุสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงให้เห็นความเป็นส่วนตัว โดยให้อธิบายว่ามาจากใคร ที่ไหน เมื่อไหร่ โดยใคร เวลาไหน ใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์เท่าไร
5. ให้ระบุวิธีการเก็บรักษาความลับ เช่น เก็บเอกสารไว้ในตู้ล็อกกุญแจและจำกัดการเข้าถึง

2) Information sheet/Consent form

1. เอกสารแสดงความยินยอม เนื่องจากบุคลากรที่ท่านจะสัมภาษณ์เป็นผู้บริหารไม่ใช่ผู้ป่วย ควรปรับข้อความ “ข้าพเจ้ายินยอมเข้าร่วมการวิจัยโดยสมัครใจและสามารถที่จะถอนตัวจากการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้โดยไม่มีผลกระทบต่อข้าพเจ้า”
2. ให้ใส่รหัสในเอกสารแสดงความยินยอมด้วย
3. ให้ระบุที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนด้วย เพื่อใช้ในการติดต่อการวิจัย รู้สึกรับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะสามารถร้องทุกข์ได้
4. เพิ่มช่องว่างสำหรับลงนามพยาน และวันที่ในการลงนามเป็นพยาน

3) Principal Investigator

4) อื่นๆ

สรุปผลการพิจารณา

ปรับปรุงแก้ไข เพื่อรับรอง

เอกสารเลขที่ 23/2561

ผู้วิจัยกรุณาดูต่อกลับมาที่สำนักงานฯ ภายใน 3 เดือน หลังจากได้รับใบแจ้งผลการพิจารณา โดยติดต่อสอบถามหรือขอคำปรึกษาได้ที่สำนักงานจริยธรรมการวิจัยในคน ชั้น 4 ตึก อุบลรัตน์ โทรศัพท์ 053-908500 ต่อ 60340

ขอแสดงความนับถือ



(นายจักริน ปิงคลาศัย)

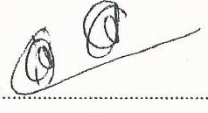
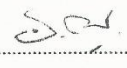
ประธานกรรมการคณะกรรมการจริยธรรมในคน

ร่าง.....รักษาการ.....
พิมพ์.....รักษาการ.....
ทาน.....
ตรวจ.....



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน โรงพยาบาลสวนปรุง
กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข
ที่อยู่เลขที่ 131 ถนนช่างหล่อ ตำบลทนายยา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ รหัสไปรษณีย์ 50100
โทรศัพท์ 053 908500 ต่อ 60340

เอกสารรับรองโครงการวิจัย

เลขที่หนังสือรับรอง	: เลขที่ 12/2561
ชื่อโครงการ	: แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของ โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่
เลขที่โครงการวิจัย	: SPH.IRB 017/2561 SCm_ful
ผู้วิจัยหลัก	: นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์
สังกัดหน่วยงาน	: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่
ผู้สนับสนุนทุนวิจัย	: -
ประเภทการทบทวน	: การพิจารณาโครงการวิจัยแบบเร็ว (Expedited Review)
เอกสารที่รับรอง : เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 1. โครงร่างการวิจัย รวมทั้งเครื่องมือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2. เอกสารชี้แจงข้อมูลแก่อาสาสมัคร 3. หนังสือแสดงความยินยอมการเข้าร่วมโครงการ	
วันที่ให้การรับรอง : 16 สิงหาคม 2561	วันที่หมดอายุการรับรอง : 15 สิงหาคม 2562
รายงานความก้าวหน้า : ส่งรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี หรือส่งรายงานฉบับสมบูรณ์หากดำเนินโครงการเสร็จสิ้นก่อน 1 ปี	
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน โรงพยาบาลสวนปรุง ให้การรับรองเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)	
 ลงนาม..... (นายจักริน ปิงคลาคัย) ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน	 ลงนาม..... (นายธณินทร์ กองสุข) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวนปรุง
ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)	



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน โรงพยาบาลสวนปรุง
กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข
ที่อยู่เลขที่ 131 ถนนช่างหล่อ ตำบลหายยา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ รหัสไปรษณีย์ 50100
โทรศัพท์ 053 908500 ต่อ 60340

นักวิจัยทุกท่านที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยต้องปฏิบัติตามดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
2. ใช้เอกสารแนะนำอาสาสมัคร ใบยินยอม (และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัยหรือใบโฆษณาถ้ามี) แบบสัมภาษณ์ และหรือ แบบสอบถาม เฉพาะที่มีตราประทับของคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมเท่านั้น และส่งสำเนาเอกสารดังกล่าวที่ใช้กับผู้เข้าร่วมวิจัยจริงรายแรกมาที่ สำนักงานจริยธรรมการวิจัยในคน โรงพยาบาลสวนปรุง เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน
3. รายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงที่เกิดขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมวิจัยใดๆ ต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย ทันทีภายใน 24 ชั่วโมง
4. ส่งรายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ตามเวลาที่กำหนดหรือเมื่อได้รับการร้องขอ
5. หากการวิจัยไม่สามารถดำเนินการเสร็จสิ้นภายในกำหนด ผู้วิจัยต้องยื่นขออนุมัติใหม่ก่อน อย่างน้อย 1 เดือน
6. เอกสารทุกฉบับที่ได้รับการรับรองครั้งนี้ หมดอายุตามอายุของโครงการวิจัยที่ได้รับการรับรองก่อนหน้านี้ (หมายเลขโครงการ SPH.IRB 017/2561 SCm_full)

แบบสัมภาษณ์(เครื่องมือ)โครงการดัชนีชี้วัดเรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม
แนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่

THE GUIDELINES FOR PROMOTING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BASED ON THE BUDDHIST
PRINCIPLE OF SUAN PRUNG HOSPITAL AND NEUROLOGICAL HOSPITAL, CHIANG MAI PROVINCE"

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางเพื่อเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย โดยได้รับความเห็นชอบจากที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำวิจัย โดยได้แบ่งเครื่องมือในการทำวิจัยออกเป็น ๓ เครื่องมือ ประกอบด้วยเครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือการสัมภาษณ์กลุ่ม และเครื่องมือการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(๑) เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการและผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุงแผนกต่าง ๆ จำนวน ๔๘ ท่าน (อ้างอิงโดยโครงสร้างการบริหารงานโรงพยาบาลสวนปรุง (ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑)) และผู้อำนวยการและผู้บริหารโรงพยาบาลประสาทแผนกต่าง ๆ จำนวน ๒๙ ท่าน (อ้างอิงโดยแผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ๒๕๖๑) ซึ่งมีคำถามดังนี้

๑. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกเป็นอย่างไร
๒. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร
๓. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา

๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร

(๒) เครื่องมือการประชุมกลุ่ม (Focus Group Discussion)

โดยการประชุมกลุ่ม (FOCUS GROUP DISCUSSION) กับบุคลากรกลุ่มบริหารงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุง จำนวน ๕-๖ ท่าน และบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลประสาท จำนวน ๕-๖ ท่าน ซึ่งมีประเด็นคำถามดังนี้

๑. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกเป็นอย่างไร
๒. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร

SPH-IRB

16 ส.ค. 2561

วันที่รับรอง.....

๓. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา
- ๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
- ๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ
- ๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร
๔. ท่านมีความคิดเห็นต่อ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงพยาบาลอย่างไร
๕. โครงการพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลที่อยากจะเห็น

(๓) เครื่องมือการพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Development)

โดยการประชุมสัมมนา จากตัวแทนผู้บริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุงจำนวน ๑ ท่านและตัวแทนผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลประสาท จำนวน ๑ ท่าน และผู้สนใจทั่วไป ในหัวข้อเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา”

SPH-IRB

16 ส.ค. 2561

วันที่รับรอง.....

เอกสารประกอบแบบสัมภาษณ์(เครื่องมือ)โครงการวิจัยกึ่งพินิจ

แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก

แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก ได้ทำการศึกษา โดย นงนุช วงษ์สุวรรณ¹ แบ่งออกได้ตามแนวคิดการบริหารแบบคลาสสิก (Classical Approach) เป็น ๒ แนวทางคือ

๑) การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

Daft, R.L.² ได้ทำการศึกษาการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ว่า เป็นหลักการสำคัญตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า ผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้โดยการจัดระบบองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างขององค์กร (Structure of Organization) งานขององค์กร (Functions of Organization) และการบริหารองค์กร (Management of Organization) และ Owens³ ได้อธิบายถึงหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Principles of Scientific Management) ประกอบด้วย

(๑) กำหนดและแบ่งงานแต่ละงานให้ชัดเจน เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุดในทุกงาน

(๒) กำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานของงานแต่ละงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีการที่จะให้แต่ละงานประสบผลสำเร็จ

(๓) ระบบการจูงใจที่มีประสิทธิภาพและผลผลิตที่สูง มีระบบการจ่ายเงิน ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการลงโทษในกรณีที่ทำงานผิดพลาดด้วย

(๔) ต้องรับผิดชอบในการวางแผนปฏิบัติงาน และควบคุมงานให้สำเร็จ พนักงานต้องได้รับการฝึกฝน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนภายใต้การนิเทศอย่างใกล้ชิด

๒) การจัดการแบบหลักบริหาร (Administrative Management)

วิธีการบริหารแบบนี้ แทนที่จะเน้นที่งานและการบริหารพนักงานเป็นรายบุคคล แต่จะเน้นที่ตัวผู้จัดการและแนวทางการจัดองค์กรว่าเป็นอย่างใด ซึ่งผู้จัดการที่จะประสบผลความสำเร็จจะต้องเกี่ยวข้องกับภารกิจทางธุรกิจที่จำเป็น ๖ ประการคือ (๑) กิจกรรมทางเทคนิค (๒) กิจกรรมทางการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม (๓) กิจกรรมทางการค้า (๔) กิจกรรม

¹ นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๙-๓๔.

² Daft, R.L. Management. 5th ed., (Orlando FL : Dryden, 2000), p. 45-48.

³ Owens, Robert G. Organizational Behavior.

ทางการเงิน (๕) กิจกรรมทางความมั่นคง และ (๖) กิจกรรมทางบัญชี Scott, Mitchell and Birbarm⁴ ได้ศึกษาการจัดแบ่งภารกิจทางธุรกิจนี้ ซึ่งก็คือ ภารกิจทางบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีความจำเป็นในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐบาลหรือเอกชน Stoner and Freeman⁵ ได้ทำการศึกษาวิธีการบริหารแบบนี้ว่า ต่อมาได้มีการพัฒนาหลักการบริหารโดย Henri Fayol เพื่อช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จทางการบริหาร ซึ่งมีทั้งหมด ๑๔ ข้อ คือ

(๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ยิ่งมีคนเชี่ยวชาญเฉพาะมากเพียงใด ยิ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(๒) การมีอำนาจบังคับบัญชา (Authority) ผู้บริหารต้องสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหาร

(๓) การมีระเบียบวินัย (Discipline) สมาชิกในองค์กรต้องเคารพในกฎเกณฑ์และข้อตกลงขององค์กร

(๔) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของแต่ละคน

(๕) เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) การปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ควรบริหารโดยผู้บริหารคนเดียวกัน และใช้เพียงแผนงานเดียว

(๖) คำนึงถึงความสนใจของบุคคลต่อองค์กร (Subordination of Individual Interest to the Common Good) ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความสนใจของพนักงาน ไม่ควรออกนอกความสนใจขององค์กรในภาพรวม

(๗) ค่าตอบแทน (Remuneration) การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน ควรยุติธรรมทั้งนายจ้างและพนักงาน

(๘) การรวมอำนาจ (Centralization) การลดบทบาทของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจถือว่า เป็นการบริหารแบบศูนย์กลาง ถ้าเพิ่มบทบาทของผู้ร่วมงานก็คือ การกระจายอำนาจ Henri Fayol เชื่อว่า ผู้บริหารควรคงความรับผิดชอบไว้ แต่ก็ต้องให้ผู้ร่วมงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานเฉพาะได้

(๙) การจัดสายบังคับบัญชา (Hierarchy) สายการบังคับบัญชาในองค์กรหนึ่ง จัดขึ้นเพื่อเรียงลำดับตำแหน่งจากผู้บริหารระดับสูงสุดไปยังระดับต่ำสุดในองค์กร

(๑๐) การจัดอันดับ (Order) วัสดุและบุคคล ควรจัดไว้ในสถานที่ที่เหมาะสมและถูกต้องตามเวลา ควรจัดคนให้ตรงกับตำแหน่งหรืองานที่เหมาะสม

⁴ Scott, William G., Terence R. Mitchell and Philip H. Birbarm, *Organization Theory*. (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1981), p.7-8.

⁵ Stoner, James A.F. and R. Edward Freeman. *Management*. 4th ed., (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1989), p.43.

SPH-IRB

16 ส.ค. 2561

วันที่รับรอง.....

- (๑๑) ความยุติธรรม (Equity) ผู้บริหารควรเป็นมิตร และให้ความเป็นธรรมแก่เพื่อนร่วมงาน
- (๑๒) ความมั่นคงในทีม (Stability of Staff) การลาออกจากงานของพนักงานในอัตราสูงเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- (๑๓) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้ร่วมงานควรได้รับอิสระในความคิด และกำหนดแผนงานเอง แม้จะผิดพลาดบ้างก็ไม่เป็นไร
- (๑๔) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Espirit de Corps) การส่งเสริมน้ำใจของทีม จะช่วยให้องค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

และ Gibson and Vacevich⁶ ได้ทำการศึกษาวิธีการบริหารแบบนี้อยู่โดย Max Weber ได้มีการพัฒนาหลักการบริหารเป็นกลุ่มทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์กรที่สำคัญ และเป็นทฤษฎีองค์กรอื่น ๆ ต่อมา สาระสำคัญมีดังนี้

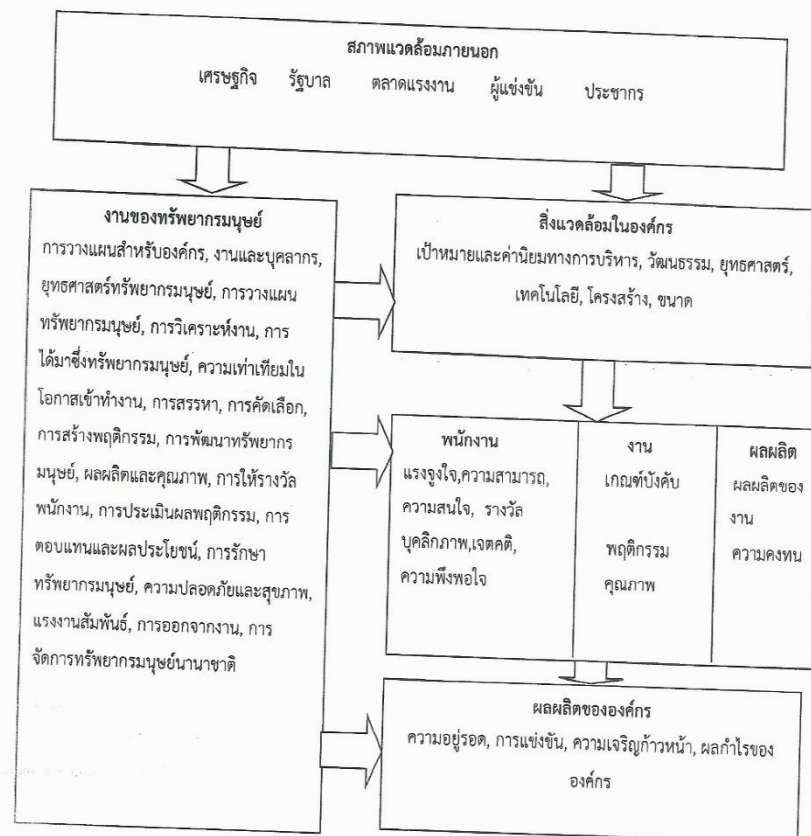
- (๑) มีการแบ่ง (Division of Labor) แบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ โดยไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามมากนัก ลักษณะการแบ่งงานนี้ ทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization) ขึ้นในองค์กร
- (๒) มีการรวมอำนาจ (Control of Authority) การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ นั้น มักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยการรวมอำนาจต่าง ๆ ไว้ที่จุดเดียวคือผู้บริหารระดับสูงในองค์กร
- (๓) มีกฎระเบียบต่าง ๆ (Rules of Regulation) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ
- (๔) มีการเลือกบุคลากรอย่างมีเหตุผล (Rational Program of Personnel Selection) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่า ต้องการให้ได้คนที่มีความรู้ และความสามารถสอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง โดยไม่คำนึงถึงฐานอย่างที่เคยปฏิบัติมาก่อน
- (๕) มีการจดบันทึกหลักฐาน (Written Record) เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา

ตัวอย่างหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก

Fisher and Others⁷ ได้เสนอรูปแบบ (Model) ซึ่งถือเป็นกรอบแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

⁶ Gibson, James L. and Others. Organization : Structure Process and Behavior. (Dallas Texas : Business Publication Inc., 1974), p.61.

⁷ Fisher, Cynthia D. and Others. Human Resource Management. 2nd ed., (Boston, Toronto : Houghton Mifflin Company, 1993), p.7.



ภาพประกอบที่ ๑ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Fisher and Others 1993 : 7

Webb and Others⁸ ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการหลายอย่าง สามารถจำแนกได้ดังนี้

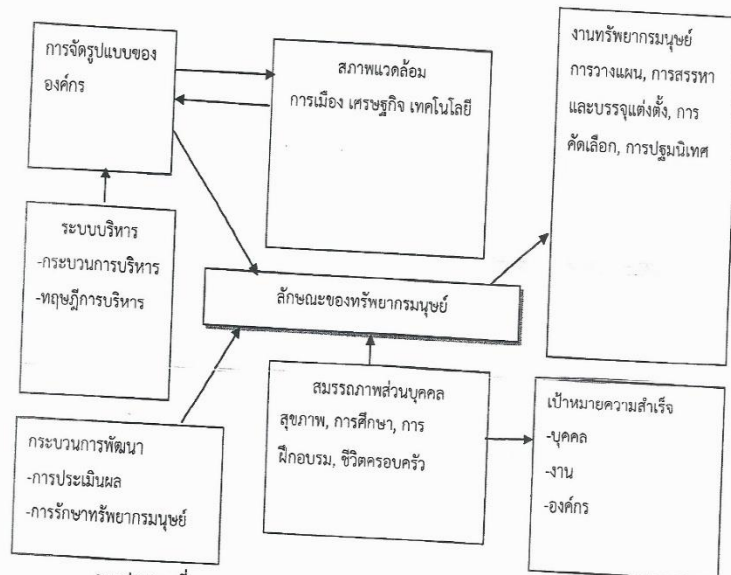
⁸ Webb, Dean L. and Others. Human Resource Administration. (New York : Macmillan Publishing Company, 1994), p.52.

๑) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Utilization) ประกอบด้วย กระบวนการวางแผน (Planning) การสรรหา (Recruitment) การเจรจาต่อรอง (Collective Negotiations) การตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Welfare) และความมั่นคง (Stability)

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและประเมินผล (Staff Development and Evaluation)

๓) สิ่งแวดล้อมทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Environment) ประกอบด้วยกระบวนการทางวัฒนธรรมขององค์กรและการป้องกันรักษา (Organizational Culture and Protection)

จากภาพประกอบที่ ๑ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ก่อให้เกิดผลในด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร พนักงาน ลักษณะงาน ผลผลิตของงาน และผลผลิตขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยงานหรือภารกิจสำคัญ ๖ ประการคือ การวางแผนสำหรับองค์กร งานและบุคลากร การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การสร้างพฤติกรรมบุคคลและองค์กร การให้รางวัลแก่พนักงาน การรักษาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างชาติในแต่ละองค์ประกอบทั้ง ๖ ประการ มีองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกัน จากองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามภาพประกอบที่ ๑ และผลการศึกษาของ Webb and Others เมื่อเป็นกรอบความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญดังนี้



ภาพประกอบที่ ๒ กรอบความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มา: นางนุช วงษ์สุวรรณ ๒๕๕๓: ๒๑

SPH-IRB

16 ส.ค. 2561

วันที่รับเรื่อง

จากภาพประกอบที่ ๒ กรอบความคิดหรือขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยเป็นสมรรถภาพที่แต่ละคนมี เช่น สุขภาพ การศึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งชีวิตครอบครัว ระบบบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน องค์กร กระบวนการพัฒนาฝึกอบรมและการประเมินผล และการรักษาทรัพยากร สำหรับขั้นตอนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ จะเริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การ ปรุมนิเทศ และการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้น ในกรอบตามกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ เมื่อสังเคราะห์และปรับปรุงหัวข้อใหม่ จะเป็นดังนี้

- (๑) วิชาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (๒) แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (๓) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- (๔) การวิเคราะห์งาน
- (๕) การสรรหา การคัดเลือก และการปรุมนิเทศ
- (๖) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (๗) การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์
- (๘) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (๙) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Byars & Rue⁹ ได้ศึกษาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยสมาคมบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Society for Human Resource Management: SHRM) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ๖ ประการคือ

- (๑) การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning, recruitment and selection) มีหน้าที่ดังนี้
 - (๑.๑) การวิเคราะห์งานเพื่อสร้างความต้องการเฉพาะของงานแต่ละงาน
 - (๑.๒) การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
 - (๑.๓) การพัฒนาและจัดทำแผนปฏิบัติการ ตามความต้องการที่กำหนดไว้
 - (๑.๔) การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ตามความต้องการขององค์กร
 - (๑.๕) การคัดเลือกและบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง
- (๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) มีหน้าที่ดังนี้
 - (๒.๑) การปรุมนิเทศและฝึกอบรมพนักงาน
 - (๒.๒) การออกแบบการปฏิบัติงานตามแผน และจัดโปรแกรมการพัฒนา
 - (๒.๓) การจัดตั้งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

⁹ Byars, L.L., & Rue, L.W. Human resource management. 5th ed., (New York : McGraw-Hill, 1997), p.5.

- (๒.๔) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน
 - (๒.๕) การประเมินพนักงานเพื่อการพัฒนาอาชีพ
 - (๓) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and benefits) มีหน้าที่ดังนี้
 - (๓.๑) การบริหารระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เพื่อพนักงาน
 - (๓.๒) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นธรรม
 - (๔) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) มีหน้าที่ดังนี้
 - (๔.๑) การรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและสหภาพแรงงาน
 - (๔.๒) การออกแบบปฏิบัติงานที่สร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างองค์กรและสหภาพแรงงาน
 - (๕) ความปลอดภัยและสุขอนามัย (Safety and Health) มีหน้าที่ดังนี้
 - (๕.๑) การบริหารด้านความปลอดภัย และสุขอนามัยของพนักงาน
 - (๕.๒) การแก้ปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน
 - (๖) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) มีหน้าที่ดังนี้
 - (๖.๑) การจัดหาข้อมูลและสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์
 - (๖.๒) การจัดระบบการสื่อสารข้อมูล การดำเนินงานของพนักงาน
- และ Decenzo & Robbins¹⁰ กล่าวว่า วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน ๔ ประการ ดังนี้

- (๑) การจัดคนเข้าทำงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน
- (๒) การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
- (๓) การจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
- (๔) การบำรุงรักษา เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

จันทวรรณ เปรมประภา¹¹ ได้รวบรวมความคิดเห็นของประโยชน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ช่วยพัฒนาองค์กร และช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ช่วยให้บริการเป้าหมาย ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ช่วยลดอุบัติเหตุ และช่วยให้คนทำงานไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ เป็นต้น และอำนวย แสงสว่าง¹² ได้ทำการศึกษาประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

¹⁰ Decenzo, D.A., & Robbins, S.P. Human resource management. 7th ed., (New York : John Wiley & Sons, 2002), p.39.

¹¹ จันทวรรณ เปรมประภา, "ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย", วิทยานิพนธ์ภาคการบริหารทรัพยากรมนุษย์คณะบริหารธุรกิจ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖.

¹² อำนวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๐), หน้า ๓-๔.

SPH-IRB

16 ส.ค. 2561

วันที่รับรอง.....

(๑) ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ เข้ามาทำงาน

(๒) ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภท และชนิดงานที่ต้องทำ และปฏิบัติงานให้ตรงกับ ความรู้ ความสามารถ และความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลการทำงานของบุคลากร

(๓) ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการฝึกอบรมทางด้านวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น

(๔) ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหา และลดความขัดแย้ง

นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมยังสามารถตอบสนองความต้องการในระดับ ต่าง ๆ ได้ดังนี้¹³

(๑) สนองความต้องการระดับสังคม (Society's Requirement) โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำ มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม

(๒) สนองความคาดหวัง ระดับการบริหารขององค์กร (Management's) ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้ องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องตระหนัก ภาระหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่าง ปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธา ให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้ามาร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรต่อไป

(๓) สนองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Need) องค์กรจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิถีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวยุติธรรม สุข สันติ ยอมรับ ยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อ ความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับเพราะ สิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่ องค์กรในท้ายที่สุด

โดยสรุป ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้พัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่องค์กร ต้องการ ช่วยพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยพัฒนาองค์กรให้มีผลงานในระดับที่พึง ประสงค์ ตลอดจนช่วยพัฒนาสังคมและประเทศชาติตามลำดับ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการทั้งระดับ สังคม ความคาดหวังระดับผู้บริหารขององค์กร และความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน

¹³ อาซัว เดาลานนท์, "บทบาทของ HR ในยุค New Economy", วารสารการบริหารคน. (ตุลาคม-ธันวาคม , ๒๕๔๔) : หน้า ๗๗.

แนวคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการพระพุทธศาสนา

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีแนวคิดจากการศึกษาเกี่ยวกับพุทธวิธีการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย¹⁴

๑) พุทธวิธีในการวางแผนคือ การใช้วิสัยทัศน์เพื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจน และสื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์กรทั้งภาพรวมก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้

๒) พุทธวิธีในการจัดองค์กรคือ การกระจายอำนาจในการจัดการ การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน หมายถึง ลูกน้องต้องให้ความเคารพหัวหน้า ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพระราชา ผู้บวชที่หลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน และการใช้คนให้เหมาะกับงานในองค์กร

๓) พุทธวิธีในการบริหารบุคคลคือ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร หรือพนักงานในองค์กร การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ นั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ

๔) พุทธวิธีในการอำนวยความสะดวกคือ การสื่อสารเพื่อการบริหารการดำเนินการ โดยใช้หลัก ๔ ส.¹⁵ ได้แก่ (๑) สันติสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย (๒) สมหาปนา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์ จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกว่า ต้องฝ่าฟันให้ไกลและไปให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ (๓) สมุตเตชนา (แก้ลูกกล้ำ) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย และ (๔) สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตร ซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในหน้าที่การงาน และความสามารถในการจงใจคนของพระพุทธเจ้า ซึ่งตรงกับพระสมัญญาว่า “ตถาคค”¹⁶ หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น พระพุทธองค์ทรงมีภาวะความเป็นผู้นำสูงมากเพราะ ทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถากาโร) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาที ตถากาโร) และยังไปว่านั้น ในการสั่งสอนแต่ละครั้งของ

¹⁴ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๕-๖๒.

¹⁵ ที.ส. (ไทย) ๙/๑๔๘/๑๖๑.

¹⁶ ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๑/๒๕๕.

SPH-IRB

วันที่รับรอง... 16 ส.ค. 2561

พระพุทธเจ้า เป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะ ไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่ทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำความดี หรือที่เรียกว่า อธิปไตย ๓^{๑๗} ประกอบด้วย (๑) อัตตาธิปไตย การทำความดีเพราะ ยึดผลประโยชน์หรือความพึงพอใจของตนเป็นที่ตั้ง (๒) โลกาธิปไตย การทำความดีเพราะ ต้องการให้ชาวโลกยกย่อง ซึ่งยึดทัศนะหรือค่านิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง และ (๓) ธรรมาธิปไตย การทำความดีเพื่อ

ความดี เป็นการทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ ซึ่งยึดธรรมคือ หน้าที่เป็นสำคัญ

๕) พุทธวิธีในการกำกับดูแลคือ การควบคุม การกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างดี ดังที่ทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน ทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ^{๑๘} ประกอบด้วย (๑) เพื่อความดีแห่งสงฆ์ (๒) เพื่อความสำราญแห่งสงฆ์ (๓) เพื่อชุมชนผู้แยก (๔) เพื่ออยู่สำราญแห่งภิกษุผู้มีศีลเป็นที่รัก (๕) เพื่อป้องกันอาสวะอันจักบังเกิดในปัจจุบัน (๖) เพื่อกำจัดอาสวะจักบังเกิดในอนาคต (๗) เพื่อความเลื่อมใสของชุมชนที่ยังไม่เลื่อมใส (๘) เพื่อความเลื่อมใสยิ่งของชุมชนที่เลื่อมใสแล้ว (๙) เพื่อความตั้งมั่นแห่งศีลธรรม (๑๐) เพื่อถือตามพระวินัย^{๑๙}

ดังนั้น แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธวิธีการบริหาร เป็นหลักในการส่งเสริมความมั่นคงรวมไปถึงความบริสุทธิ์ของหมู่คณะ ซึ่งผู้บริหารต้องประพฤติธรรมและใช้หลักธรรมเป็นหลักในการบริหารองค์กร มีผลทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสุขในการทำงาน บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น สมาชิกเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลเอื้อประโยชน์แก่กันมากขึ้นและยังจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารได้โดยง่าย

ตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักอิทธิบาท ๔

หลักอิทธิบาท ๔^{๒๐} มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นธรรมที่ปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนความสำเร็จ เพื่อให้เกิดความชำนาญในเรื่องความสำเร็จและเพื่อประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จ พระพุทธเจ้าทรงสอนพุทธบริษัทไว้ว่า^{๒๑} ภิกษุทั้งหลาย อิทธิบาท ๔ ประการนี้ที่บุคคลเจริญ ทำให้มากแล้ว ย่อมเป็นไปเพื่อความเบือนหน้าอย่างที่สุด เพื่อคลายความกำหนัด เพื่อดับ เพื่อสงบระงับ เพื่อยุติ เพื่อบรรลุ และเพื่อนิพพาน ความสำคัญของหลักอิทธิบาท ๔^{๒๒} มีผลอย่างมากต่อการเรียนรู้ในการทำงาน และเป็นปัจจัยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ความพอใจอย่างเดียวก็นำมาซึ่งผลสำเร็จแห่งการเรียนรู้ในงานที่ทำได้ ผู้เรียนต้องมีความพอใจในหน้าที่การงาน แล้วพยายามขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมบ่อย ๆ โดยไม่เลิกกลางคัน มีความ

^{๑๗} อัง.ติ.ก. (ไทย) ๒๐/๔๗๔/๑๗๖.

^{๑๘} วินย. (ไทย) ๑/๒๐/๓๓.

^{๑๙} อัง.ทุ.ก. (ไทย) ๒๐/๔๓๖/๑๑๐.

^{๒๐} ท.ม. (ไทย) ๑๐/๒๘๘/๒๓๔.

^{๒๑} ส.ม. (ไทย) ๑๔/๘๑๖/๓๓๔.

^{๒๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๐.

พยายามในการหาข้อบกพร่องในการเรียนรู้ แล้วปฏิบัติฝึกฝนสิ่งที่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้ ในขณะเดียวกันก็ให้ลด ละ เลิก สิ่งที่ไม่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้งานของตน อีกทั้งหลักอิทธิบาท^{๒๓} มีความจำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากเพราะ การบริหารคนให้มีคุณธรรมตามหลักอิทธิบาท ๔ จัดเป็นการใช้ปัญญาเพื่อหาเหตุผล และกระบวนการทำงาน โดยวิธีจะเป็นผลของฉันทะคือการลงมือประกอบการสิ่งใดที่เกิดจากความเพียรพยายาม เป็นผลสืบเนื่องมาจากความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น และวิมังสาเป็นผลของจิตตะคือ เมื่อตรวจดูเห็นแล้วว่า การทำงานของเรายังบกพร่องอยู่ หรือผิดพลาดประสพค ่ออีกอย่างหนึ่งคือ พิจารณาหาเหตุผลในการทำงานตามขั้นตอนของงานที่ได้ลงมือทำแล้วนั้นได้ผลลัพธ์เป็นขั้น ๆ อย่างไร เป็นการทบทวนผลว่า เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือไม่ ถ้าได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจ หรือได้ผลที่ไม่พึงปรารถนา ก็จัดการแก้ไขหรือปรับปรุงตามกระบวนการอิทธิบาท ๔ นั้น

หลักอิทธิบาท ๔^{๒๔} เป็นคุณธรรมที่จะนำผู้ประพฤติปฏิบัติ ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย (๑) ฉันทะ ความพอใจ รักใคร่ อันใดในสิ่งนั้น (๒) วิริยะ ความเพียรพยายาม หมั่นปฏิบัติธรรม ฝึกฝนอบรมตนตามหลักธรรม (๓) จิตตะ เอาใจฝึกฝนใจในการปฏิบัตินั้น ๆ โดยไม่ทอดธุระ (๔) วิมังสา การไตร่ตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้น เป็นอาการของปัญญาที่เข้าไปในลักษณะใคร่ครวญ พินิจพิจารณาก่อนที่จะทำ จะพูด จะคิดทุกสิ่งทุกอย่าง นอกจากนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงอิทธิบาท^{๒๕} ซึ่งได้ทรงแสดงพระธรรมเทศนาที่มีในพระอภิธรรมปิฎกว่า (๑) ภิกษุในธรรมวินัยนี้เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปธานสังขาร (๒) ภิกษุในธรรมวินัยนี้เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร (๓) ภิกษุในธรรมวินัยนี้เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร (๔) ภิกษุในธรรมวินัยนี้เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปธานสังขาร ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

ฉันทสมาธิและปธานสังขาร ในคัมภีร์อภิธรรมปิฎกได้กล่าวถึงว่า^{๒๖} ภิกษุเจริญอิทธิบาทประกอบด้วยฉันทสมาธิปธานสังขาร กล่าวคือ ฉันทะให้เป็นอธิบดีแล้วได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต เรียกว่า ฉันทสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ มีความพยายามปรารถนาความเพียร หมั่นประกอบจิตมุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว มุ่งมั่นเพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่เลือนหาย เจริญเต็มทีแห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ธรรมเหล่านี้^{๒๗} เรียกว่าปธานสังขาร ประมวลย่อฉันทสมาธิและปธานสังขารเข้าเป็นอย่างเดียวกัน จึงนับได้ว่าฉันทสมาธิและปธานสังขาร และบรรดาธรรมเหล่านั้นประกอบด้วย^{๒๘} ความพอใจ การทำความพอใจ ความเป็นผู้ประสงค์จะทำ ความฉลาดความพอใจใน

^{๒๓} สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, "หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธศาสตร์", สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๓๔.

^{๒๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๑๗๖.

^{๒๕} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๑-๔๔๓/๓๔๒-๓๔๗.

^{๒๖} อ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๓๙๔-๓๙๗/๔๗.

^{๒๗} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๒/๓๔๒.

^{๒๘} อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๓/๓๔๓.

ธรรม เมื่อภิกษุเข้าถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี จึงชื่อว่า ประกอบด้วยฉันทสมาธิและปธานสังขาร

จากความหมายฉันทสมาธิและปธานสังขารในพระไตรปิฎก พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)^{๒๙} ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ฉันทะได้แก่ความมีใจรักในสิ่งที่ทำและพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นบรรลุถึงจุดหมาย อยากให้สิ่งนั้น ๆ เข้าถึงในภาวะที่ตั้งงาม มีความประณีตสมบูรณ์ที่สุด หรืออยากให้อาหารที่ตักงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้น ๆ ของงานนั้นเกิดมีเป็นจริงขึ้น อยากทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ตั้งงามนั้น ความอยากที่เป็นฉันทะนี้เป็นคนละอย่างกับความอยากได้สิ่งนั้น ๆ ซึ่งทำให้เกิดความสุข ความชื่นชมเมื่อเห็นสิ่งนั้น ๆ งานนั้น ๆ บรรลุความสำเร็จ เข้าถึงความสมบูรณ์อยู่ในภาวะอันดีงามของมัน โดยเมื่อในขณะทำสิ่งนั้นหรืองานนั้นกำลังเดินหน้าสู่จุดหมาย ก็เกิดปีติความอิ่มเอิบใจ ครั้นสิ่งหรืองานที่ทำบรรลุเป้าหมายก็ได้รับความโลม่นัสเป็นความฉ่ำชื่นใจที่พร้อมด้วยความรู้สึกโปร่งโล่ง ผ่องใสเบิกบานแผ่ออกไปเป็นอิสระไร้ขอบเขต ถ้าสามารถปลูกเร้าฉันทะให้เกิดขึ้นอย่างแรงกล้า เกิดความรักในคุณค่าความดีงาม ความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว บุคคลก็จะทุ่มเทชีวิตจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้น เมื่อมีรักแท้เกิดขึ้น ก็เป็นเหตุให้บุคคลสามารถมอบใจ อาจถึงขนาดยอมสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้ ซึ่งนั่นก็คือ เมื่อมีฉันทะนำแล้วต้องทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุดของสิ่งนั้น ของงานนั้น ไม่ท่วงพะวงสิ่งล่อใจ หรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจก็มุ่งมั่นแน่วแน่มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย เดินเรียบสม่ำเสมอ ไม่ขัดสาย ฉันทสมาธิจึงเกิดขึ้นโดยนัยนี้ และพร้อมนั้นปธานสังขารคือ ความเพียรสร้างสรรค์ก็ย่อมเกิดควบคู่กันมาด้วย

สรุปได้ว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากบุคลากรทั้งผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรมีฉันทะ ความพอใจ รักใคร่ เต็มใจ ใฝ่ใจในการทำงานอยู่เสมอ จะมีผลทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความตั้งใจในการทำงาน และเต็มใจที่จะอุทิศเวลา ร่างกาย ความคิด และจิตใจของตนเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุด จิตใจก็มุ่งมั่นแน่วแน่มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย มีความสม่ำเสมอไม่ซวนไป ฉันทสมาธิจึงเกิดขึ้น และปธานสังขารคือ ความเพียรสร้างสรรค์ก็ย่อมเกิดขึ้นควบคู่กันมา ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน จนถึงความสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้

วิริยสมาธิและปธานสมาธิ ในคัมภีร์อิทธิธรรมปิฎกได้กล่าวถึงว่า ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร กล่าวคือภิกษุทำวิริยะให้เกิดเป็นอิทธิบาทแล้ว ได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้เรียกว่า วิริยสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ มีความพยายามปรารถนาความเพียร หมั่นประคองจิตมุ่งมั่นเพื่อป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว มุ่งมั่นเพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่เลือนหาย เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่า ปธาน

^{๒๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔๒-๘๔๓.

สังขาร ภิกษุผู้เข้าถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี ประกอบด้วยวิริยสมาธิและ
ปธานสังขารนี้ จึงเรียกว่า ประกอบด้วยวิริยสมาธิและปธานสังขาร³⁰

จากความหมายวิริยสมาธิและปธานสังขารในพระไตรปิฎก³¹ วิริยะคือ ความเพียร ได้แก่ความ
อาจหาญแก่งัดกล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้อะไรสิ่งใดมี
คุณค่าควรแก่การบรรลุ ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้ว แม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะบรรลุถึงได้ยาก มีอุปสรรคมาก
หรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านั้นเท่านี้ปี เขาก็ไม่ย่อท้อ กลับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทาย เขาจะเอาชนะให้ได้ มีความ
มุ่งมั่นทำให้สำเร็จ ส่วนผู้ขาดความเพียร อยากรบรรลุความสำเร็จเหมือนกัน แต่พอได้ยินว่าต้องใช้เวลานานปี ก็
หมดแรงถอยหลัง ถ้าอยู่ระหว่างปฏิบัติงานก็มีความฟุ้งซ่าน จิตใจสับสนวุ่นวาย ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จยาก คน
ที่มีความเพียรเท่ากบมีแรงหนุน เวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่ มั่นคง มุ่งตรงต่อจุดหมาย
สมาธิก็เกิดขึ้นได้ เรียกว่า วิริยสมาธิ พร้อมทั้งมีปธานสังขารคือ ความเพียรสร้างสรรค์เข้าประกอบคู่ไปด้วยกัน

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อาศัยวิริยะ ซึ่งประกอบด้วย ความเพียร ขยัน อุตสาหะบาก
บัน เอาธุระ มีความเข้มแข็งอดทน มุมานะที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ไม่ย่อท้อ ไม่เลิกละ มีกำลังใจในการ
ทำงาน ทำงานได้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง จนกว่างานนั้นจะประสบผลความสำเร็จ มีความอาจหาญ แก่งัดกล้า
ใจสู้ ไม่หวั่นกลัว ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความยากลำบากในการทำงาน ก็จะเป็นเหตุให้งานสำเร็จลุล่วง
วัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นเหตุให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนงานไปได้ในทิศทางที่ต้องอย่างงดงาม

จิตตสมาธิและปธานสังขาร ในคัมภีร์อภิธรรมปิฎกได้กล่าวถึงว่า ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่
ประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร กล่าวคือ ภิกษุทำจิตให้เกิดเป็นอธิศีลแล้ว ได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้
เรียกว่า จิตตสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ มีความพยายามปรารภความเพียร หมั่นประคองจิตมุ่งมั่นเพื่อป้องกัน
บาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว มุ่งมั่นเพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้
เกิดขึ้น มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่เลือนหาย เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่า ปธาน
สังขาร ภิกษุผู้เข้าถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี ประกอบด้วยจิตตสมาธิและ
ปธานสังขารนี้ จึงเรียกว่า ประกอบด้วยจิตตสมาธิและปธานสังขาร³²

จากความหมายจิตตสมาธิและปธานสังขารในพระไตรปิฎก³³ จิตตะคือ ความคิดจดจ่อหรือเอาใจ
ใส่ฝึกฝนได้แก่ ความมีจิตผูกพันจดจ่อเฝ้าเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อยให้ห่างหายไปไหน ถ้าจิตตะเป็น
อย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่น ๆ ใครจะพูดอะไร
เรื่องอะไรอื่น ๆ ก็ไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเรื่องนั้น งานนั้น จะเกิดความสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจัดทำเรื่องนั้นงาน
นั้น ขลุกขจวนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืน ไม่เอาใจใส่ร่างกาย การแต่งตัว อะไรเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดขึ้นใกล้ ๆ
บางทีก็ไม่รู้ ทำจนลืมวันลืมคืน ลืมกินลืมนอน ความมีใจจดจ่อเช่นนี้ ย่อมทำให้สมาธิเกิด จิตจะแน่วแน่มั่น

³⁰ อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๕/๓๔๔.

³¹ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๘๔๔.

³² อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๕/๓๔๕.

³³ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๘๔๔-๘๔๕.

สนิทในกิจที่ทำ มีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้นเรียกเป็น จิตตสมาธิ พร้อมนั้นก็เกิดปธานสังขารคือ ความเพียร
สร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย

สรุปได้ว่า จิตตะมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากเพราะ ความคิดได้จัดจ้อย เอาใจ
ใส่ มีความผูกพันกับงานที่ทำที่ตนรับผิดชอบ ทำงานด้วยความไม่ประมาท ไม่ทอดธุระ ไม่ปล่อยปละละเลยใน
งานที่รับผิดชอบ กล่าวคือ บุคลากรในองค์กรที่มีจิตตะ มีความรับผิดชอบสูงเพื่อเอาใจใส่ในหน้าที่การงานที่ตน
กำลังดำเนินการอยู่ พัฒนางานที่ตนเองได้รับผิดชอบให้มีความก้าวหน้า พร้อมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขงานอยู่
ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความบกพร่องในงานที่ตนรับผิดชอบ

วิมังสาสมาธิและปธานสังขาร ในคัมภีร์อิทธิกรรมปิฎกได้กล่าวถึงว่า ภิกษุเจริญอิทธิบาทที่
ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปธานสังขาร กล่าวคือ ภิกษุทำจิตให้เกิดเป็นอธิบดีแล้ว ได้สมาธิ ได้เอกัคคตาจิต นี้
เรียกว่า วิมังสาสมาธิ ภิกษุนั้นสร้างฉันทะ มีความพยายามปรารถนาความเพียร หมั่นระคองจิตมุ่งมั่นเพื่อ
ป้องกันบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น เพื่อละบาปอกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว มุ่งมั่นเพื่อทำกุศลธรรมที่ยังไม่
เกิดให้เกิดขึ้น มุ่งมั่นเพื่อความดำรงอยู่ไม่เลือนหาย เจริญเต็มที่แห่งกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ธรรมเหล่านี้เรียกว่า
ปธานสังขาร ภิกษุผู้เข้าถึงแล้ว เข้าไปถึงแล้วด้วยดี เข้ามาถึงแล้ว เข้ามาถึงแล้วด้วยดี ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิ
และปธานสังขารนี้ จึงเรียกว่า ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิและปธานสังขาร³⁴

จากความหมายวิมังสาสมาธิและปธานสังขารในพระไตรปิฎก³⁵ วิมังสาได้แก่ ความสอบสวน
ไตร่ตรอง การใช้ปัญญาพิจารณา หมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อสงสัยย้อนเกินเลย
บกพร่อง หรือขัดข้อง เป็นต้นในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง ซ้อนเป็นการใช้ปัญญาชัก
นำสมาธิ ซึ่งจะเห็นได้ไม่ยาก บุคคลที่มีวิมังสาจะชอบคิดค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไรก็คิด
พิจารณาทดสอบไปเช่น คิดว่าผลนี้เกิดจากเหตุอะไร ทำไม่ถึงเป็นอย่างนี้ ผลคราวนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็น
องค์ประกอบเหล่านี้เท่านั้น ถ้าถอนองค์ประกอบนี้ออกเสียจะเป็นอย่างไร ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทน จะ
เกิดผลอย่างไร ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมายเป็นเพราะอะไร จะแก้ไขจุดไหน
เป็นต้น จะนำธรรมข้อนี้เข้าไป ควรใช้วิธีอย่างไร ควรเน้นความหมายด้านใด เป็นต้น การคิดหาเหตุผลและ
สอบสวนทดลองอย่างนี้ ย่อมช่วยรวมจิตให้คอยกำหนด และติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างติดใจตลอดเวลา เป็น
เหตุให้จิตแน่วแน่แล่นดังไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวก และมีกำลัง เรียกว่า เป็นวิมังสาสมาธิ ซึ่ง
ก็จะมีปธานสังขารคือ ความเพียรสร้างสรรค์เกิดมาด้วย

สรุปได้ว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากสมาชิกองค์กรทำงานประกอบด้วยวิมังสา เป็นการ
ไตร่ตรองสอบสวน พินิจพิเคราะห์ ใช้ปัญญาในการใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อบกพร่องในงาน
ที่ทำอยู่เสมอ รู้จักค้นคว้าทดลองคิดค้นหาทางพัฒนาแก้ไขปรับปรุงงาน และวิธีการทำงานให้ดีขึ้น มี
ความก้าวหน้าเสมอ ทั้งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสมาชิกในองค์กรที่ทำงานนั้น และยังผลให้องค์กร
สามารถขับเคลื่อนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของงานได้โดยง่าย

³⁴ อภ.วิ. (ไทย) ๓๕/๔๓๕/๓๔๗.

³⁵ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม, อ่างแล้ว, หน้า ๘๔๕.

SPH-IRB

16 ส.ค. 2561

.....

ดังนั้น การนำหลักอิทธิบาท ๔ ไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ย่อมมีการชักนำ
หลักธรรมเด่น ๆ ในแต่ละข้อให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เป็นเหตุให้นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
ของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านขีด
ความสามารถการปฏิบัติงานและยังเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าอีกด้วย

SPH-IRB

16 ส.ค. 2561

ลงชื่อจริง.....

เอกสารคำชี้แจงผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

หมายเลขโครงการ :(ไม่มี).....

ชื่อโครงการวิจัย : แนวทางส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาล
สวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่

รายชื่อผู้ร่วมวิจัย :(ไม่มี).....

การศึกษาวิจัยนี้เกี่ยวกับเรื่องอะไร : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาเรื่องนี้เพื่ออะไร (วัตถุประสงค์) มี
วัตถุประสงค์ดังนี้

๑ เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตก
และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๒ เพื่อศึกษาแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ
โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่

๓ เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ของ
โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่

ท่านจะได้ประโยชน์อะไรจากการศึกษาวิจัยนี้

ท่านอาจไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการวิจัยเรื่องนี้ แต่มีส่วนร่วมในงานวิชาการที่จะนำไปใช้ต่อ
ส่วนรวม อุปกรณ์/เครื่องมือที่พัฒนา จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อตัวท่านและบุคลากรโรงพยาบาลสวนปรุง
เชียงใหม่ รายอื่นในอนาคต

ท่านจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไร

หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการศึกษาวิจัยนี้ ท่านจะถูกขอให้เซ็นชื่อในใบยินยอมการให้สัมภาษณ์และ
การสนทนากลุ่ม ท่านจะได้รับการประเมินว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์การให้สัมภาษณ์และการสนทนา
กลุ่มหรือไม่ หากท่านมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ท่านจะได้รับแบบสอบถามเพื่อการสัมภาษณ์ข้อมูล
คำชี้แจง/คำตอบแทนในการให้สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

การให้สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มนี้ ท่านไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ รวมถึงไม่มีค่าตอบแทนใด ๆ
อาการไม่พึงประสงค์/ความเสี่ยงจากการให้สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มนี้

โครงการนี้ เป็นเพียงการตอบแบบสอบถาม ไม่มีการปฏิบัติใด ๆ ต่อตัวท่าน แต่อาจทำให้รู้สึกเบื่อ
หน่าย เครียด เสียเวลา ซึ่งท่านสามารถยุติการตอบได้ตลอดเวลาหรืออาจไม่ตอบข้อใดก็ได้

หากท่านไม่ต้องการเข้าร่วมการศึกษา หรือหากท่านเปลี่ยนใจระหว่างเข้าร่วมการศึกษา ท่านจะต้องทำ
อย่างไร

ท่านมีอิสระที่จะปฏิเสธเข้าร่วมโครงการวิจัยโดยแจ้งกับผู้วิจัย หรือระหว่างกรวิจัย ท่านก็สามารถ
ถอนตัวออกจากโครงการวิจัยได้โดยไม่ผิดผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน

SPH-IRB

16 ส.ค. 2561

วันที่รับรอง.....

ใครรู้งานว่าท่านเข้าร่วมการศึกษานี้

เฉพาะผู้วิจัยเท่านั้นที่จะทราบและคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ซึ่งมีหน้าที่ปกป้องสิทธิและความปลอดภัยของอาสาสมัครที่จะขอตรวจสอบข้อมูลได้ โดยข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นเรื่องลับเฉพาะ การปกป้องรักษาข้อมูล : ข้อมูลใดบ้างที่จะถูกเก็บรวบรวมไว้จากการศึกษานี้

ข้อมูลของท่านที่ถูกบันทึกไว้ด้วยการอัดเทปเสียงและจดบันทึกระหว่างการศึกษาวีจยจากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุง ณ ที่ทำงานระหว่างวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๑ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๑ ในเวลาเช้า โดยใช้เวลาสัมภาษณ์รายบุคคลท่านละไม่เกิน ๕ นาที สัมภาษณ์กลุ่มจากกลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน ๕ คน ไม่เกิน ๓๐ นาที และการสัมภาษณ์กับอาจารย์และนิสิตหลักสูตรปริญญาเอกภาควิชาพุทธศาสตร์ ชั้นปีที่ ๑ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๒ รูป/คน โดยเรียนเชิญตัวแทนผู้บริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุงจำนวน ๑ ท่าน ซึ่งจัดที่ห้องเรียน ๑๒๑ อาคารเรียนมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๑ วิทยาเขตเชียงใหม่ ณ วัดสวนดอก ในวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๑ ระหว่างเวลา ๑๓.๐๐-๑๔.๓๐ น. โดยการสัมภาษณ์รายบุคคล การสัมภาษณ์กลุ่ม และการจัดสัมภาษณ์ จะมีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นเป็นผู้ดำเนินการ และข้อมูลเหล่านั้นจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ด้วยการเก็บเอกสารไว้ในตู้ล็อกกุญแจและจำกัดการเข้าถึงและถูกนำไปวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลรายอื่น ๆ และแสดงผลออกมาในลักษณะการสรุปผลเท่านั้น โดยจะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวโดยการอ้างชื่อของท่านในรายงานใด ๆ

หากท่านมีคำถามเกี่ยวกับการศึกษานี้ท่านสามารถติดต่อใครได้บ้าง

หากท่านมีคำถามหรือมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับการศึกษาวีจยนี้ ท่านสามารถติดต่อนายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔ ๖๐๕-๕๓๕๕

ลงชื่อ.....

(นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์)

หัวหน้าโครงการวิจัย

SPH-IRB

16 ส.ค. 2561

วันที่รับรอง.....

เอกสารแสดงความยินยอมผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าสนทนากลุ่ม

วันที่.....

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว.....

ขอให้ความยินยอมของตนเอง ที่จะเข้าเกี่ยวข้องในการวิจัย/ค้นคว้า เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งผู้วิจัย ได้แก่ นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์ ได้อธิบายต่อข้าพเจ้าเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้แล้ว ผู้วิจัยมีความยินดีที่จะให้คำตอบต่อคำถามประการใดที่ข้าพเจ้าอาจจะมีได้ตลอดระยะเวลาการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าเป็นความลับและจะเปิดเผยได้เฉพาะ ในรูปที่เป็นสรุปผลการวิจัยและผู้วิจัยจะได้ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อร่างกาย หรือจิตใจของข้าพเจ้า ตลอดการวิจัยนี้และรับรองว่า หากเกิดมีอันตรายใด ๆ จากการวิจัยดังกล่าว ผู้ยินยอมจะได้รับการรักษาอย่างเต็มที่ ข้าพเจ้ายินยอมเข้าร่วมการวิจัยโดยสมัครใจและสามารถที่จะถอนตัวจากการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้โดยไม่มีผลกระทบต่อข้าพเจ้า

ในกรณีที่เกิดข้อข้องใจหรือปัญหาที่ข้าพเจ้าต้องการปรึกษากับผู้วิจัย ข้าพเจ้าสามารถติดต่อกับผู้วิจัย คือ นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์ ได้ที่ ๑๑๘ หมู่ ๑๒ ตำบลบ่อหลวง อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๔๐ โทรศัพท์ ๐๙๔ ๖๐๕-๕๓๕๕ และสำนักคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน โรงพยาบาลสวนปรุง ได้ที่ชั้น ๔ ตึกอุบลรัตน์ โทรศัพท์ ๐๕๓-๙๐๘๕๐๐ ต่อ ๖๐๓๔๐

ลงชื่อ.....ผู้ยินยอม

(.....)

ลงชื่อ.....พยาน

(.....)

วันที่.....

ลงชื่อ.....หัวหน้าโครงการวิจัย

(นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์)

รหัสเอกสาร.....

SPH-IRB

16 ส.ค. 2561

วันที่รับรอง.....

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

ที่ ศธ ๖๑๒๔/๒๐๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตเชียงใหม่

วัดสวนดอก พระอารามหลวง ต.สุเทพ อ.เมือง
จ.เชียงใหม่ ๕๐๒๐๐

โทร. (๐๕๓) ๒๗๘๖๖๗, ๒๗๕๑๔๕, ๒๗๐๔๕๑,
๒๑๐๓๗๕ มือถือ ๐๘๗-๑๘๕๗๓๗๓

๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๑ โทรสาร. ๐๕๓-๒๗๐๔๕๒

เรื่อง ขอเสนอโครงการวิจัยเพื่อพิจารณารับรองเชิงจริยธรรมการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงร่างการวิจัยฉบับสมบูรณ์ (ฉบับภาษาไทย)	จำนวน	๑	ฉบับ
	๒. เอกสารคำชี้แจงผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม	จำนวน	๑	ฉบับ
	๓. เอกสารแสดงความยินยอมผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม	จำนวน	๑	ฉบับ
	๔. เครื่องมือในการวิจัย (แบบสัมภาษณ์)	จำนวน	๑	ฉบับ
	๕. ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย	จำนวน	๑	ฉบับ
	๖. แบบเสนอเพื่อรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย	จำนวน	๑	ฉบับ

ด้วย นายพิชิต อิริฐพรพาณิชย์ เลขประจำตัวนิต ๕๙๐๔๑๐๕๐๐๘ เป็นนิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (ภาคปกติ) ของบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ ๑. เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ๒. เพื่อศึกษาแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ ๓. เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ วิธีการศึกษาโดยค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูลและการลงพื้นที่สัมภาษณ์ ระยะเวลาดำเนินการ ๕ เดือน ตั้งแต่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑ ถึง ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

เนื่องจากโครงการวิจัยดังกล่าวเป็นการดำเนินการวิจัยในคน บัณฑิตศึกษาจึงขอเสนอโครงการวิจัยมายังคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน เพื่อพิจารณาให้การรับรองเชิงจริยธรรมการวิจัย

จึงเจริญพรามาเพื่อพิจารณา ทั้งนี้ หากผลพิจารณาเป็นประการใดแล้วขอแจ้งบัณฑิตศึกษาทราบต่อไป และขอเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสิริปริยัตยานุศาสน์, ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่

บัณฑิตศึกษา มจร วิทยาเขตเชียงใหม่ โทร. ๐-๕๓๒๗-๘๕๖๗ ต่อ ๓๓๑ โทรสาร. ๐๕๓-๒๗๐๔๕๒

E-mail : bandit2005@hotmail.com



ร.พ.35

เล่มที่ 124

ใบเสร็จรับเงิน

เลขที่ 009

ในราชการ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

วันที่ 17 เดือน 5 ปี 2561

ได้รับเงินจาก หายพิริต วัฒนไพโรจน์

ลำดับ	รายการ	จำนวนเงิน
	ค่าจ้างเลี้ยงเพื่อต้อนรับภักดีวันพระในทางศาสนา	500 -
จำนวนเงิน	ห้าร้อยบาทถ้วน	บาท 500 -

(ตัวอักษร)

59

ไว้เป็นการถูกต้องแล้ว

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....



ผู้รับเงิน

5/21/2018

สำนักงานมาตรฐานการวิจัยในคน

Certificate of Completion

National Research Council of Thailand (NRCT) and Forum for Ethical Review Committee in Thailand (FERCIT)

Certify that

Phichit AwirutthapanichHas completed the ON-LINE RESEARCH ETHICS TRAINING
Course หลักสูตรหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สำหรับนักศึกษา/นักวิจัยDate approved
(21/05/2561)Date expired
(21/05/2564)

(ผู้มีอำนาจลงนาม)

แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
ต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

ผู้วิจัยต้องกรอกข้อมูลและตอบคำถามทุกข้อ ยกเว้นข้อ 7

1	รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้าโครงการวิจัย				
	<table border="1"> <tr> <td>ชื่อ-สกุล นายพริ้ง อภิรักษ์กุล</td> <td>ตำแหน่ง</td> </tr> <tr> <td>เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ 094 605-5355</td> <td>Email: awirv11@hotmail.com</td> </tr> </table>	ชื่อ-สกุล นายพริ้ง อภิรักษ์กุล	ตำแหน่ง	เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ 094 605-5355	Email: awirv11@hotmail.com
ชื่อ-สกุล นายพริ้ง อภิรักษ์กุล	ตำแหน่ง				
เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ 094 605-5355	Email: awirv11@hotmail.com				
2	ชื่อโครงการวิจัย				
	(ภาษาไทย) แนวทางการส่งเสริมการบริการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานพุทธ-ศาสนา โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาท จังหวัดเชียงใหม่ (ภาษาอังกฤษ) The Guidelines for Promoting Human Resource Management Based on the Buddhist Principle of Suan Prung Hospital and Neurological Hospital, Chiang Mai Province				
3	รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการวิจัย				
3.1	โครงการนี้เป็นการศึกษา การค้นคว้าหรือเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อทดสอบสมมติฐาน หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือไม่ ☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่ (ไม่เข้าข่ายงานวิจัย ไม่ต้องขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย)				
3.2	โครงการนี้เกี่ยวข้องกับการทดลอง หรือการกระทำต่อมนุษย์ การเก็บข้อมูลส่วนบุคคล หรือการเก็บตัวอย่างทางชีวภาพของมนุษย์หรือไม่ ☐ ใช่ ☒ ไม่ใช่ (ไม่ต้องขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย)				
4	ประเภทของโครงการวิจัย				
4.1	โครงการวิจัยที่ใช้ผลทดสอบทางการศึกษา (cognitive, diagnostic, attitude, achievement) หรือเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจ/การสัมภาษณ์/การเฝ้าสังเกตพฤติกรรมสาธารณะใช่หรือไม่ ☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่				
4.1.1	อาสาสมัครในโครงการเป็นกลุ่มประชากรต่อไปนี้ใช่หรือไม่ ☒ ไม่ใช่ ☐ ใช่ ระบุ ☐ ทารก เด็ก ผู้เยาว์ (อายุต่ำกว่า 18 ปี) ☐ สตรีมีครรภ์ ☐ ผู้ต้องขัง, แรงงานต่างด้าว ☐ ผู้ป่วยโรคจิตหรือร้ายแรง หรือผู้ป่วยเรื้อรัง ☐ นักเรียน/นักศึกษา/ หรือผู้ได้บังคับบัญชา ☐ ผู้ด้อยโอกาสทางสังคม เช่น ขาดทุน คนพิการ หรืออาชีพหญิงบริการ ฯลฯ				
4.1.2	หากใช้แบบบันทึกข้อมูลของหน่วยงาน ได้รับความยินยอมจากผู้รับผิดชอบข้อมูลแล้ว ใช่หรือไม่ ☒ ใช่ ☐ ไม่ใช่ (ต้องขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย) ☐ ไม่เกี่ยวข้อง				
4.1.3	แบบบันทึกที่ใช้ของผู้วิจัยมีการระบุชื่อเจ้าของข้อมูลหรือรหัสที่สามารถสืบถึงเจ้าของข้อมูลได้โดยตรง (ชื่อ สกุล ที่อยู่ เลขที่บัตรประชาชน/ข้าราชการ เวชระเบียน) หรือระบุบุคคลได้โดยล้อม (เข้ารหัสไว้โดยมีข้อมูลบุคคลเชื่อมโยงกลับคืนได้) ใช่หรือไม่ ☐ ใช่ (ต้องขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย) ☒ ไม่ใช่				

	4.1.4 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นอ่อนไหวต่อไปนี้หรือไม่ ☐ พฤติกรรม หรือทัศนคติทางเพศ ☐ การติดเชื้อหรือสารเสพติด ☐ การกระทำผิดศีลธรรมหรือกฎหมายในลักษณะอื่น ๆ ☐ ความเจ็บป่วยทางจิตหรือโรคติดต่อที่ไม่เป็นที่ยอมรับทางสังคม เช่น HIV/AIDS, TB, ฯลฯ ☐ อื่น ๆ ระบุ..... ☐ ใช่ (ต้องขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย) ☒ ไม่ใช่
	4.1.5 การเปิดเผยข้อมูลที่ได้จากการวิจัย อาจทำให้อาสาสมัครได้รับผลกระทบต่อจิตใจ เสี่ยงต่อการเสื่อมเสียชื่อเสียง เงินทองหรือได้รับความเสียหายต่ออาชีพตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือผลกระทบทางการศึกษาหรือความก้าวหน้าหรือไม่ ☐ ใช่ (ต้องขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย) ☒ ไม่ใช่
4.2	โครงการสำรวจความพึงพอใจต่ออาหาร สินค้าและบริการ ☐ ใช่ ☒ ไม่ใช่
	4.2.1 อาหาร หรือสินค้า หรือบริการที่ส่วนประกอบที่เป็นสารเสพติดหรือสารก่อโทษต่อมนุษย์ หรือสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ☐ มี (ต้องขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย) ☒ ไม่มี
4.3	โครงการวิจัยในห้องปฏิบัติการ ☐ ใช่ ☒ ไม่ใช่ (ข้ามไปตอบข้อที่ 8)
	4.3.1 การวิจัยใช้เชื้อที่แยกได้จากสิ่งสดตรวจ (Isolated microorganisms) และเพาะเลี้ยงในห้องปฏิบัติการให้เป็นสายพันธุ์ และไม่มีข้อมูลเชื่อมโยงถึงบุคคลที่เป็นเจ้าของ ใช่หรือไม่ ☐ ใช่ ☐ ไม่ใช่ (ต้องขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์)
5	หลักฐานประกอบการพิจารณา (๕ ชุด) ☒ โครงการวิจัย/ กิจกรรมฉบับสมบูรณ์ ☒ แบบสอบถาม/ แบบบันทึกข้อมูล ☒ หนังสืออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับผิดชอบองค์กรหรือผู้รับผิดชอบข้อมูล ☒ แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ☒ เอกสารคำชี้แจงสำหรับอาสาสมัคร ☒ เอกสารยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ☐ อื่น ๆ ระบุ.....

แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

6	คำรับรองจากผู้วิจัย 6.1 ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทั้งหมดที่นำเสนอต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ด้วยตนเอง และ 6.2 ข้าพเจ้ารับทราบว่าคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จะไม่รับผิดชอบงานวิจัยที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ลายมือ..... <u>พิกุล อธิคุณนธ์</u> (นายพิกุล อธิคุณนธ์) วันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๑
7	การตรวจสอบของสำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ สำหรับเลขานุการคณะกรรมการฯ 1. เรียบประจักษ์ เพื่อโปรดพิจารณา โครงการวิจัยนี้ ☐ เข้าข่ายได้รับการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมการวิจัย ☐ เข้าข่ายการพิจารณาแบบเร่งด่วน ☐ เข้าข่ายการพิจารณาแบบปกติ เห็นสมควร ☐ ออกหนังสือแจ้งยกเว้นพิจารณาจริยธรรมแก่ผู้วิจัยและบรรจุในวาระของการประชุมต่อไป ☐ เห็นชอบเบื้องต้น และบรรจุในวาระของการประชุมเพื่อขอรับรองต่อไป ☐ แจ้งผู้วิจัยให้ยื่นเอกสารขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยให้ครบถ้วนเพื่อพิจารณาอีกครั้ง ☐ แจ้งให้ผู้วิจัยชี้แจงแก้ไขเพิ่มเติม..... ☐ เสนอกรรมการพิจารณา.....ท่าน ได้แก่..... ลงชื่อ..... (.....) วันที่..... สำหรับประธานคณะกรรมการฯ ☐ เห็นชอบ และโปรดดำเนินการตามที่เสนอ ☐ ลงชื่อ..... (.....) วันที่.....

ที่ สธ ๐๓๑๐.๑ / ๑๖๒๕



โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่
๒ ถนนสุเทพ อำเภอเมือง
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๐๐

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง อนุญาตให้เข้าเก็บข้อมูลเพื่อทำคุษฎินิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่

อ้างถึง หนังสือที่ ศธ ๖๑๒๔/๒๐๔ ลงวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารรับรองโครงการวิจัย (EC ๐๑๓-๖๑) จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ได้ขอเสนอโครงการวิจัยเพื่อพิจารณาจริยธรรมการวิจัยของ นายพิชิต อวิรุทธพานิชย์ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (ภาคปกติ) และเข้าเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการทำคุษฎินิพนธ์เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่” นั้น

ในการนี้ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ได้พิจารณาแล้วเห็นชอบให้ดำเนินการได้ อนึ่งขอให้ผู้วิจัยรายงานสถานะให้คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ทราบด้วยเมื่อเกิดเหตุการณ์ ดังต่อไปนี้

๑. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในโครงการวิจัยต้องระบุให้ชัดเจนว่า มีการเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร พร้อมเหตุผลที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลง
๒. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้าโครงการวิจัยหรือเพิ่มเติมคณะผู้วิจัย ต้องส่งประวัติของคนี่เปลี่ยนแปลง พร้อมเหตุผลให้คณะกรรมการฯ ทราบด้วย
๓. เมื่อโครงการวิจัยยุติลง เนื่องจากการวิจัยเสร็จสิ้นลงหรือไม่สามารถดำเนินการวิจัยต่อไปได้ พร้อมทั้งแจ้งสาเหตุของการยุติโครงการวิจัยให้ทราบด้วย

โดยให้นักวิจัยขอรับป้ายอนุญาตให้เก็บข้อมูลได้ที่งานวิจัยและประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์ และหลังจากเสร็จสิ้นการศึกษาเรื่องดังกล่าวแล้ว ขอให้ส่งผลงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่งานวิจัยและประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์ โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศศิธร ศิริมหาราช)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

งานวิจัยและประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์
โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่
โทร. ๐ ๕๓๔๒ ๐๒๐๐ ต่อ ๒๗๐
โทรสาร ๐ ๕๓๔๒ ๐๒๐๒



EC 013-61

เอกสารรับรองจริยธรรมวิจัย
โดย
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

ชื่อโครงการ	แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
หัวหน้าโครงการ/ หน่วยงานที่สังกัด	นายพิชิต อวิรุทธพานิชย์ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (ภาคปกติ) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่
สถานที่ทำวิจัย	โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่
ระยะเวลาดำเนินการ	๑ ปี
เอกสารที่รับรอง	- โครงการวิจัย ฉบับวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๑ - เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ฉบับวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๑ - หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย ฉบับวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๑ - แบบสัมภาษณ์ ฉบับวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๑

รับรองโครงการเมื่อวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๑
การรับรองโครงการมีผลถึงวันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๒


 (นางสาวนิภาพรรณ ทพยจักร์)
 เลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย

แบบสัมภาษณ์(เครื่องมือ)โครงการดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม
แนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

THE GUIDELINES FOR PROMOTING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BASED ON THE BUDDHIST
PRINCIPLE OF SUAN PRUNG HOSPITAL AND CHIANG MAI NEUROLOGICAL HOSPITAL,
CHIANG MAI PROVINCE"

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางเพื่อเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย โดยได้รับความเห็นชอบจากที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำวิจัย โดยได้แบ่งเครื่องมือในการทำวิจัยออกเป็น ๓ เครื่องมือ ประกอบด้วยเครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือการสัมภาษณ์กลุ่ม และเครื่องมือการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(๑) เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการและผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุงแผนกต่าง ๆ จำนวน ๔๘ ท่าน (อ้างอิงโดยโครงสร้างการบริหารงานโรงพยาบาลสวนปรุง (ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑)) และผู้อำนวยการและผู้บริหารโรงพยาบาลประสาทแผนกต่าง ๆ จำนวน ๒๙ ท่าน (อ้างอิงโดยแผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ๒๕๖๑) ซึ่งมีคำถามดังนี้

๑. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกเป็นอย่างไร
๒. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร
๓. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา
 - ๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
 - ๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - ๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ
 - ๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร

(๒) เครื่องมือการประชุมกลุ่ม (Focus Group Discussion)

โดยการประชุมกลุ่ม (FOCUS GROUP DISCUSSION) กับบุคลากรกลุ่มบริหารงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุง จำนวน ๕-๖ ท่าน และบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จำนวน ๕-๖ ท่าน ซึ่งมีประเด็นคำถามดังนี้

๑. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกเป็นอย่างไร

๒. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนาเป็นอย่างไร
๓. ท่านมีความคิดเห็นต่อการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา
 - ๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
 - ๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - ๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ
 - ๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร
๔. ท่านมีความคิดเห็นต่อ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงพยาบาลอย่างไร
๕. โครงการพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลที่อยากจะเห็น

(๓) เครื่องมือการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Development)

โดยการประชุมสัมมนา จากตัวแทนผู้บริหารกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลสวนปรุงจำนวน ๑ ท่านและตัวแทนผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จำนวน ๑ ท่าน และผู้สนใจทั่วไป ในหัวข้อเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา”

เอกสารคำชี้แจงให้ผู้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

หมายเลขโครงการ :(ไม่มี).....

ชื่อโครงการวิจัย : แนวทางส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาล
สวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

รายชื่อผู้ร่วมวิจัย :(ไม่มี).....

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องอะไร : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาเรื่องนี้เพื่ออะไร (วัตถุประสงค์) มี
วัตถุประสงค์ดังนี้

๑ เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักปฏิบัติ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีทางตะวันตก
และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๒ เพื่อศึกษาแนวคิด หลักปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ
โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

๓ เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ของ
โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่

ท่านจะได้ประโยชน์อะไรจากการศึกษานี้

ท่านอาจไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการวิจัยเรื่องนี้ แต่มีส่วนร่วมในงานวิชาการที่จะนำไปใช้ต่อ
ส่วนรวม อุปกรณ์/เครื่องมือที่พัฒนา จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อตัวท่านและบุคลากรโรงพยาบาลประสาท
เชียงใหม่ รายอื่นในอนาคต

ท่านจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไร

หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการศึกษานี้ ท่านจะถูกขอให้เซ็นชื่อในใบยินยอมการให้สัมภาษณ์และ
การสนทนากลุ่ม ท่านจะได้รับการประเมินว่าคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์การให้สัมภาษณ์และการสนทนา
กลุ่มหรือไม่ หากท่านมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ท่านจะได้รับแบบสอบถามเพื่อการสัมภาษณ์ข้อมูล

ค่าใช้จ่าย/ค่าตอบแทนในการให้สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

การให้สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มนี้ ท่านไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ รวมถึงไม่มีค่าตอบแทนใด ๆ

อาการไม่พึงประสงค์/ความเสี่ยงจากการให้สัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มนี้

โครงการนี้ เป็นเพียงการตอบแบบสอบถาม ไม่มีการปฏิบัติใด ๆ ต่อตัวท่าน แต่อาจทำให้รู้สึกเบื่อ
หน่าย เครียด เสียเวลา ซึ่งท่านสามารถยุติการตอบได้ตลอดเวลาหรืออาจไม่ตอบข้อใดก็ได้

หากท่านไม่ต้องการเข้าร่วมการศึกษา หรือหากท่านเปลี่ยนใจระหว่างเข้าร่วมการศึกษา ท่านจะต้องทำ
อย่างไร

ท่านมีอิสระที่จะปฏิเสธเข้าร่วมโครงการวิจัยโดยแจ้งกับผู้วิจัย หรือระหว่างการศึกษา ท่านก็สามารถ
ถอนตัวออกจากโครงการวิจัยได้โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน

ใครรู้บ้างว่าท่านเข้าร่วมการศึกษานี้

เฉพาะผู้วิจัยเท่านั้นที่จะทราบและคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ซึ่งมีหน้าที่ปกป้องสิทธิและความปลอดภัยของอาสาสมัครที่จะขอตรวจสอบข้อมูลได้ โดยข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นเรื่องลับเฉพาะ การปกป้องรักษาข้อมูล : ข้อมูลใดบ้างที่จะถูกเก็บรวบรวมไว้จากการศึกษานี้

ข้อมูลของท่านที่ถูกบันทึกไว้ระหว่างการศึกษาวิจัย จะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะถูกนำไปวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลรายอื่น ๆ และแสดงผลออกมาในลักษณะการสรุปผลเท่านั้น โดยจะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวโดยการอ้างชื่อของท่านในรายงานใด ๆ

หากท่านมีคำถามเกี่ยวกับการศึกษานี้ท่านสามารถติดต่อใครได้บ้าง

หากท่านมีคำถามหรือมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยนี้ ท่านสามารถติดต่อนายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๔ ๖๐๕-๕๓๕๕

ลงชื่อ.....

(นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์)

หัวหน้าโครงการวิจัย

เอกสารแสดงความยินยอมผู้ให้สัมภาษณ์และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

วันที่.....

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว.....

ขอให้ความยินยอมของตนเอง ที่จะเข้าเกี่ยวข้องในการวิจัย/ค้นคว้า เรื่อง “แนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาของโรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่” ซึ่งผู้วิจัย ได้แก่ นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์ ได้อธิบายต่อข้าพเจ้าเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้แล้ว ผู้วิจัยมีความยินดีที่จะให้คำตอบต่อคำถามประการใดที่ข้าพเจ้าอาจจะมีได้ตลอดระยะเวลาการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าเป็นความลับและจะเปิดเผยได้เฉพาะ ในรูปที่เป็นสรุปผลการวิจัยและผู้วิจัยจะได้ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อร่างกาย หรือจิตใจของข้าพเจ้า ตลอดการวิจัยนี้และรับรองว่า หากเกิดมีอันตรายใด ๆ จากการวิจัยดังกล่าว ผู้ยินยอมจะได้รับการรักษาอย่างเต็มที่ ข้าพเจ้ายินยอมเข้าร่วมการวิจัยโดยสมัครใจและสามารถที่จะถอนตัวจากการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้โดยไม่มีผลกระทบต่อการรักษาพยาบาลที่ข้าพเจ้าจะได้รับ ถ้าหากข้าพเจ้าเป็นผู้ป่วย

ในกรณีที่เกิดข้อข้องใจหรือปัญหาที่ข้าพเจ้าต้องการปรึกษากับผู้วิจัย ข้าพเจ้าสามารถติดต่อกับผู้วิจัย คือ นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์ ได้ที่ ๑๑๘ หมู่ ๑๒ ตำบลบ่อหลวง อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๔๐ โทรศัพท์ ๐๙๔ ๖๐๕-๕๓๕๕

ลงชื่อ.....ผู้ยินยอม
(.....)

ลงชื่อ.....หัวหน้าโครงการวิจัย
(นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์)

ภาคผนวก ง

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุงและการสนทนากลุ่ม

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารโรงพยาบาลสวนปรุง จำนวน ๓๑ คน

(๑) รหัส ๐๙๐๓๑ สัมภาษณ์วันที่ ๓ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าดี เพราะมีการถูกกำหนด (assignment) บทบาท การประเมินผล ที่มีความชัดเจน ไม่มีอคติ มีความเป็นธรรม

๒.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นชอบด้วยเพราะ หลักพระพุทธศาสนาสอนให้เดินทางสายกลาง ไม่ประมาทในการดำเนินชีวิต ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เครียดเกินไป และมีความสุขในการทำงาน

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่า

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ทำให้เกิดกระบวนการสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนในการปฏิบัติงาน ไม่ตึงเครียดเกินไป และไม่ก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพจิตในภายหลัง

สำหรับการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ทำให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาเข้าด้วยกัน ทำให้คนทำงานมีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น

(๒) รหัส ๐๙๐๔๑ สัมภาษณ์วันที่ ๔ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่ามีกรอบแนวความคิดในการทำงานที่ชัดเจน สามารถคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมแก่งาน (put the right man on the right job) การทำงานมีกฎ ระเบียบ ที่ต้องปฏิบัติตาม

๒.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่ามีส่วนช่วยในการบริหารงานเกิดความราบรื่นมากยิ่งขึ้น เพราะการทำงานกับคนที่มีความหลากหลายซึ่งมีตัวตนที่แตกต่างกัน หากนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามากำกับเช่น หลักเมตตา เป็นต้น ก็จะทำให้ทำงานมีความสุขมากขึ้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร หากมีการบูรณาการอย่างเหมาะสมก็จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

(๓) รหัส ๐๙๒๗๑ สัมภาษณ์วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีแนวปฏิบัติเดียวกันและสามารถทดแทนงานกันได้

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าทำให้การทำงานเป็นไปอย่างไม่ว้าวุ่นเปรียบกันเพราะมีกรอบของคุณธรรม จริยธรรม รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบมีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าสามารถควบคุมทิศทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นเพราะ ข้อปฏิบัติทางราชการที่ทางกรมสุขภาพจิตกำหนดมาให้ผู้ปฏิบัติงานประหยัด ข้อสัถย์ต่อหน้าที่และหลักธรรมะที่นำมาประกอบกันจะส่งเสริมให้ป้องกันการฉ้อราษฎร์บังหลวงได้

(๔) รหัส ๐๙๒๗๒ สัมภาษณ์วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่ามี การปฏิบัติการอบรม (Training) ให้เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติการ (Road Map) พัฒนาตามสายงานวิชาชีพเพื่อให้ได้คุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับคุณสมบัติที่ทางกรมสุขภาพจิตเป็นผู้กำหนด

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาทำให้เกิดความยุติธรรมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ซึ่งทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งเพราะเมื่อนำมาบูรณาการอย่างเหมาะสมแล้ว จะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เช่น ระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีระบบเส้นสาย/อุปถัมภ์ ระบบการทำงานในหน่วยงานที่มีระบบพรรคพวก เป็นต้น รวมถึงจะทำให้ระบบการทำงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสมาชิกในองค์กรได้มีความใส่ใจในการนำธรรมะปฏิบัติมาใช้

(๕) รหัส ๐๙๒๗๓ สัมภาษณ์วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นสภาพการณ์ปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้นได้แก่ การบริหารที่หยิบยื่นโอกาสให้กับคนที่มีความสามารถตามสายงาน

บังคับบัญชา มีระบบเส้นสายในบางสายงาน มีการกีดกันโดยไม่เป็นธรรม ข้ามขั้นตอนการพิจารณาตามลำดับ ซึ่งเกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในสายงานเป็นองค์ประกอบหลัก

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะอย่างน้อยทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสติในการทำงานมากยิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนักในหลัก “ทำดีได้ดี” ทำให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงานและมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีมากเพราะทั้งสองหลักการสามารถส่งเสริมกัน ทำให้เกิดความเป็นธรรม บุคลากรเกิดความเอื้ออาทรกันมากขึ้น สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น

(๖) รหัส ๐๙๒๗๔ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าจะต้องพึ่งผู้บริหารในการตัดสินใจเป็นหลัก ในบางอย่างควรให้ความสำคัญกับบุคลากรระดับกลางและระดับล่างได้มีบทบาทในการตัดสินใจด้วยเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะทำให้บุคลากรทุกระดับงานสามารถสื่อสารกันในเรื่องเดียวกันได้

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีมากเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกเป็นแนวคิดในการทำให้บุคลากรมีความกล้าแสดงออกและกล้าแสดงความคิดเห็น ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาทำให้บุคลากรเป็นคนดีมีคุณธรรมในการทำงาน

(๗) รหัส ๐๙๒๗๔ สัมภาษณ์วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการนำมาเป็นกรอบปฏิบัติในการบริหารงานระบบราชการ

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะเมื่อนำมาประพจน์ปฏิบัติ สามารถทำให้บุคลากรมีสติและสมาธิในการปฏิบัติงาน ทำให้ประคับประคองอารมณ์ในการทำงานได้ดี

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

(๘) รหัส ๐๙๒๗๖ สัมภาษณ์วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าระบบโครงสร้างเป็นขั้นเป็นตอน ไม่เหมาะสมกับความเป็นจริงและไม่สอดคล้อง (Match) กับการบริหารจัดการอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล เงิน สิ่งของ และการจัดการ

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นสิ่งที่อยู่ในเนื้อตัว อยู่ในห้วงจิตวิญญาณของแต่ละคนอยู่แล้ว หากได้นำมาประยุกต์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ระบบงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าน่าจะดีขึ้นเพราะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกเป็นกรอบนอกเป็นหลัก ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาเป็นองค์ประกอบภายในที่มีความละเอียดอ่อน ซึ่งหากต้องนำมาบูรณาการร่วมกันก็จะส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๙) รหัส ๐๙๒๘๑ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นการบริหารงานที่เน้นที่ผลลัพธ์มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Based Management) ให้ความสำคัญของคนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Output, Outcome) ซึ่งมีความจำเป็นต่อองค์กร มีการวัดผลสัมฤทธิ์ในสิ่งที่องค์กรคาดหวัง มีความกดดันในด้านการวัดผล มีข้อดีคือ มีความคืบหน้าสามารถวัดได้

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้ความสำคัญในการคัดเลือกและส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้ได้ Output ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ด้านจิตใจของบุคลากรเกิดความเครียด ไม่ค่อยมีความสุขในการทำงาน ถึงแม้จะมีโครงการ Happy Workplace เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน แต่ในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับหน่วยงานจะนำมาใช้หรือไม่ซึ่งบางหน่วยงานรับนโยบายมาแต่ทำไม่ได้

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติต่อลูกน้อง เริ่มต้นจากความเมตตาและกรุณา เป็นพื้นฐานต่อลูกน้อง มีความเห็นอกเห็นใจ ความยากลำบากของงาน ให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ในขณะเดียวกันลูกน้องมีพฤติกรรมหลากหลายรูปแบบ บางเหตุการณ์ก็ต้องวางอุเบกขา ส่วนหลักธรรมที่เหมาะสมกับลูกน้องนั้น มีความเห็นว่าหลักอิทธิบาท ๔ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ถ้าต้องพัฒนาคน ผู้บริหารต้องมีปียวจา มีศิลปะในการให้คำแนะนำกับลูกน้อง ไม่ใช่เอาแต่ตำหนิ ทำให้บั่นทอนกำลังใจในการทำงาน ซึ่งปัญหาที่ผ่านมาผู้บริหารสร้างความกดดันให้กับลูกน้อง

ไม่มีปียวจา หากปรับปรุงการเรียนรู้ในการนำปียวจามาใช้ก็จะทำให้บรรยากาศการทำงานมีความสุขมากขึ้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่า

๓.๑ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ต้องอิงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก ในการวัดความรู้ความสามารถจากผลการสอบ ซึ่งพิจารณาทางจริยธรรมยาก

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องใช้ทั้งสองหลักการเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้บริหารต้องรู้จักสภาพในการทำงานของลูกน้องและความเข้าใจที่เขาเป็น มีความเห็นอกเห็นใจ ดูแลเสมือนสมาชิกครอบครัว เพราะแต่ละคนมีพื้นฐานจิตใจที่ต่างกัน ประคับประคองชีวิตในหน้าที่การทำงานและชีวิตส่วนตัวให้เกิดความสมดุล ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ มีความจำเป็นต้องพูดคุยกันอยู่บ่อย ๆ มีการสื่อสารกันทั้งสองฝ่ายระหว่างผู้บริหารและลูกน้อง ผู้บริหารต้องเรียนรู้หลักธรรมที่เหมาะสมกับการทำงาน

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ต้องจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูบุคลากรในแต่ละเดือนเพื่อให้เขารู้สึกดีต่อตนเองและองค์กร ประกาศให้บุคลากรท่านอื่น ๆ ได้รับรู้ หากทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีการชื่นชมทั้งพฤติกรรมและผลงานอยู่บ่อย ๆ ก็จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรได้ มีผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ต้องผนวกกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นหลัก หากต้องการเพิ่มความรู้ ทักษะต่าง ๆ เพื่อให้ถึงเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา เป็นการมุ่งผลทางจิตใจ ช่วยเสริมการใฝ่รู้ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากความต้องการภายในตัวเองจริง ๆ

ในการบูรณาการระหว่างสองหลักการต้องมีศิลปะ หลักธรรมจิตตะควรนำมาใช้ ซึ่งต้องรักในงานที่ทำ ต้องเห็นคุณค่าของงานก่อนและที่สำคัญต้องยึดหลักทำแล้วให้มีความสุข

(๑๐) รหัส ๐๙๒๘๒ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าในการบริหารงานขาดอิสระในการกำหนดนโยบาย วิทยาการ เทคนิคการบริหารงานที่ดี ๆ ฯลฯ ซึ่งล้วนถูกกำหนดมาจากสำนักงานก.พ. กระทรวง กรม บางอย่างต้องอาศัยเชิงผลประโยชน์ทางวัตถุ ถูกตีกรอบเป็นระเบียบราชการ งบประมาณ ข้อจำกัดต่าง ๆ แต่ก็สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารงานโรงพยาบาลถึงแม้จะได้ไม่เต็มที่เพราะมีข้อจำกัด เช่น ระบบคุณธรรม ตอบแทนตามผลงานมีข้อจำกัดตามโควตา เป็นต้น

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีมาก เพราะหลักพุทธเป็นที่ยอมรับและเป็นศาสตร์ที่อึดตัว เปรียบได้กับหลักการทางคณิตศาสตร์ สามารถอ้างอิงได้ตลอดเวลา

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่า

๓.๑ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากการสรรหาบุคลากรมีข้อจำกัดเพราะว่า ก่อนสำเร็จการศึกษา บุคลากรเหมือนวัตถุดิบที่ยังไม่มีการพิถีพิถันในกระบวนการเริ่มต้น ไม่ได้มีการใส่ใจในการฝึกฝนพัฒนาจิตใจตั้งแต่แรก ดังนั้นการได้มาซึ่งบุคลากรที่เพียบพร้อมทั้งด้านคุณสมบัติและคุณธรรม จึงเป็นไปได้ยากแต่สามารถพัฒนาได้หลังจากที่ได้เข้ามาเป็นบุคลากรขององค์กรแล้ว

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จากหลักธรรมทางพุทธศาสนาโดยการพิจารณาตามธรรมชาติของแต่ละบุคคล

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ให้ความสำคัญเป็นธรรมกับบุคลากรทุกคนในเรื่องของความเสมอภาคเป็นรูปธรรม โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารควรมีหลักพรหมวิหาร ๔ โดยหลักความเมตตาจะสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่ศรัทธา น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้เครดิตของผู้บริหารดีขึ้น

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร เนื่องจากปัญหาใหญ่ในปัจจุบันที่พบคือส่วนใหญ่นเน้นทักษะการทำงานตามภารกิจขององค์กร นโยบายของกระทรวงสาธารณสุขไม่สอดคล้องกับหลักปฏิบัติทางพุทธศาสนา ซึ่งไม่เป็นเหตุเป็นผลกัน แต่ตอนนี้ได้มีโครงการ “สติ” ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ทำให้ความคิดในการวิเคราะห์ดีขึ้น ลดปัญหาสิ่งเฝ้ายวน สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

(๑๑) รหัส ๐๙๒๘๓ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าค่อนข้างครอบคลุมบุคลากรทั้ง ๒ Generations สมรรถนะคนรุ่นใหม่ค่อนข้างได้เปรียบกว่าคนรุ่นเก่าซึ่งเน้นไปในภาคการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี สมรรถนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ คนรุ่นใหม่ไม่มีปัญหา ในขณะที่คนรุ่นเก่ามีปัญหา การประเมินภาพรวมของหน่วยงาน (KPI) มีความเหมาะสมกับตัวบุคคล

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าจะทำให้เกิดการเอื้อเพื่อเกื้อหนุนซึ่งกันและกันเมื่อต้องทำงานร่วมกัน มีความเห็นอกเห็นใจกัน สามารถประคับประคองจิตใจไปด้วยกัน ทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นความเหมาะสมเพราะ พฤติกรรมต่าง ๆ สามารถพัฒนาได้โดยใช้หลักธรรมที่เหมาะสม โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล หากได้ใคร่ครวญ ไตร่ตรอง คิดก่อนทำ มีสติสัมปชัญญะ ก็สามารถทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในทิศทางที่ดี ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข

(๑๒) รหัส ๑๐๐๑๑ สัมภาษณ์วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นระดับหนึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทของแต่ละโรงพยาบาลได้

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นการนำมาใช้ในการบริหารเพราะ การประเมินผลต่าง ๆ หากใช้แต่หลักทฤษฎี จะได้งานตามตัวชี้วัดแต่ไม่ได้ใจผู้ปฏิบัติงาน หากได้นำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาไปใช้กับองค์กร จะเกิดความประนีประนอม เห็นอกเห็นใจกัน มีการสื่อสารกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลงานออกมาดีกว่า

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นการสมควรเพราะเป็นการผสมผสานกันระหว่างประสิทธิภาพของงานตามกรอบทฤษฎีตะวันตกและการให้ความสำคัญกับทางด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงานตามหลักการทางพระพุทธศาสนา

(๑๓) รหัส ๑๐๐๑๒ สัมภาษณ์วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นความเหมาะสมเพราะเป็นการบริหารที่แบ่งตามความรู้ความสามารถตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่บุคลากรควรนำมาประพฤติปฏิบัติเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความสุข

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะ ความเก่งและความดีในการทำงานต้องไปควบคู่กัน คุณธรรม จริยธรรมต้องมาพร้อมกับหลักปฏิบัติงาน ซึ่งโยงไปถึงการอยู่ร่วมกันต้องมีความเมตตากรุณา เอื้ออาทรต่อกัน

(๑๔) รหัส ๑๐๐๑๓ สัมภาษณ์วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นระเบียบปฏิบัติสำหรับโรงพยาบาลมานานแล้ว เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติที่ดีมีความชัดเจนแต่ในทางปฏิบัติข้าราชการไทยยังไม่ให้ความสำคัญกับกฎ ระเบียบ มากนักเช่น ในการทำ Job Descriptions ขาดการทำอย่างจริงจังเพราะถ้าเป็นตามระบบจะต้องมีตัวชี้วัด คณะกรรมการกลั่นกรอง คณะกรรมการอนุมัติ ฯลฯ มีบางหน่วยงานเท่านั้นที่เลือกปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันมีความเห็นว่าเป็นระบบอุปถัมภ์ ๘๐ % ปฏิบัติตามขั้นตอนจริง ๒๐ % เท่านั้น

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการบริหาร โดยเฉพาะหลักการของศีล ๕ มีความครอบคลุมความประพฤติทางกาย วาจา ซึ่งถ้าข้าราชการไทยนำมาประพฤติปฏิบัติก็จะเป็นสิ่งที่ดีเช่น ศีลข้อที่ ๑ เว้นจากการเบียดเบียนเพื่อนมนุษย์ เป็นต้น ในทางด้านจิตใจ หากทุกคนนำหลักการทางพระพุทธศาสนา มาจะเป็นผลดีต่อความรับผิดชอบ มีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ทำให้บรรยากาศการทำงานดีและมีความสุขมากยิ่งขึ้น ทำให้แต่ละคนเข้าใจบทบาทตัวเองมากขึ้น ที่สำคัญทุกคนมีหัวใจอดทนป๊ะคือ มีความละเอียดต่อการทำชั่วและเกรงกลัวต่อการทำชั่วนั่นเอง

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๑๕) รหัส ๑๐๐๑๔ สัมภาษณ์วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามเพื่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะมีผลต่อจิตใจของบุคลากร ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๑๖) รหัส ๑๐๐๑๕ สัมภาษณ์วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการกำหนดกรอบปฏิบัติสำหรับองค์กร

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าจะน่าจะเป็นประโยชน์มากขึ้น สามารถตอบโจทย์การบริหารงานได้ดี

(๑๗) รหัส ๑๐๐๑๖ สัมภาษณ์วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก ไม่มีความเห็น

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร ๔ ควรเป็นหลักในการที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เปิดใจกว้างในการรับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงาน มีความเอื้ออาทรอย่างมีเหตุผล รวมถึงการวางอุเบกขาถ้าไม่ไหวจริง ๆ

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ไม่มีความเห็น

(๑๘) รหัส ๑๐๐๒๑ สัมภาษณ์วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่ามุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome) เป็นหลักเพื่อให้เกิดกำไร ค่าตอบแทนและประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเหตุและปัจจัยเป็นตัวกำหนด โดยมุ่งเน้นเรื่องความสุข (Happiness) มีผลพลอยได้คือ Outcome ออกมาดี บุคลากรสามารถยอมรับปัญหา อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข ไม่คำนึงในการเอาเปรียบ คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ละเว้นกรรมไม่ดี (Negative) สั่งสมแต่กรรมดี (Positive) เพราะตระหนักอยู่เสมอว่ากรรมชั่วนั้นส่งผลให้เกิดบาป เป็นทุกข์ หาความสงบไม่ได้ ผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานมากมาย เนื่องจากโรงพยาบาลทำงานเป็นระบบเหมือนฟันเฟือง กระทบกันหมด โดยเฉพาะโรงพยาบาลในกรมสุขภาพจิตมีความจำเป็นต้องนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนามาดำเนินการ

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกบางอย่างดี มีความเหมาะสมเชิงระบบเรื่องการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal) ที่ดี ทำให้เกิด Outcome ดี ถ้าผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานมีสัมพันธภาพต่อกันไม่ดี ไม่ให้อภัยกัน ก็จะเกิดปัญหาตามมาอีกมากมาย ส่วนหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม

แนวทางพระพุทธศาสนามีความจำเป็นในการผสมผสานเข้าไปอย่างกลมกลืนในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะหลักอคติ ๔ หากผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานประพฤติปฏิบัติได้ก็จะเป็นเหตุให้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

(๑๙) รหัส ๑๐๐๒๒ สัมภาษณ์วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่ามีทั้งข้อดีคือ มีความชัดเจน แบ่งหน้าที่ตามระบบงาน ความง่ายของงาน รวมถึงบทบาทของแต่ละคน ส่วนข้อเสียคือ (๑) เกิดความล่าช้าในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะจากระดับล่างสู่ระดับบน ไม่มีประสิทธิภาพ ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพราะใช้เวลาเนิ่นนานในขั้นตอนและกระบวนการ ซึ่งบางครั้งกว่าจะอนุมัติปรากฏว่าเรื่องที่น่าเสนอนั้น ไม่จำเป็นเสียแล้ว (๒) มองปริมาณงานเป็นหลัก ไม่ได้มองคุณภาพเชิงลึกซึ่งมีความจำเป็น (๓) บางอย่างการบริหารอัตรากำลังคนไม่เหมาะสม บางงานใช้คนเยอะเกินความจำเป็น เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถประยุกต์ (Integrate) ได้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะหลักธรรมในการนำมาใช้มีขอบเขตกว้างมาก ให้มองรอบด้าน ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล มีความเป็นเหตุเป็นผล ถ้าปฏิบัติได้ก็จะมีสติตลอดเวลา มีผลทำให้คิดเป็น จัดการเป็น ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพราะคนแต่ละคนมีทั้งดีและไม่ดี อย่างน้อยก็เป็นพื้นฐานในการคัดกรองคนเข้าสู่องค์กร ทำให้มีสติรู้เท่าทัน ส่วนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ สามารถกระทำได้โดยการชื่นชมยินดี ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ มีการยกย่องเชิดชูให้เป็นแบบอย่าง และในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกมีการแบ่งชัดเจนตามความเหมาะสมของบุคลากร ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มองว่าการเจริญสติและสมาธิรู้รับผิดชอบมีความเอาใจใส่งานของตนก็จะเป็นเหตุให้เกิดการพัฒนาไม่สิ้นสุด

(๒๐) รหัส ๑๐๐๒๓ สัมภาษณ์วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่ามีที่เหมาะสมในบางเรื่อง มีการแบ่งงานที่ชัดเจน Excellence เฉพาะเรื่องในแต่ละหน่วยงานของรัฐแต่ละโรงพยาบาล ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลสวนปรุง Excellence ทางด้านผู้ป่วยจากการเสพ Alcohol มีการพัฒนาวิชาการ การบริการ ฐานข้อมูลและอื่น ๆ ค่าตอบแทนจะเป็นในรูปแบบ Pay for

Performance ซึ่งจะอิงกับการทำมาค้าได้ค่าตอบแทนมากนอกเหนือจากเงินเดือน มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพิจารณาค่าตอบแทนที่มากขึ้นในการสร้างแรงจูงใจและเป็นการกระตุ้นการทำงานแก่บุคลากร ผู้บริหารกับการสั่งการยังไม่เหมือนกับระบบทางตะวันตกตรงที่มีการให้เกียรติกันในการทำงาน

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกคนทุกส่วนงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปีและโรงพยาบาลสวนปรุงผ่านการรับรอง HA จากสธพ. เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ว่าโรงพยาบาลสวนปรุงได้ดำเนินการบริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีการวางแผนพัฒนาคนเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพมากขึ้น บุคลากรได้ประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมอริยาบท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะและวิมังสา ส่วนผู้บริหารได้ประพฤติปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา อยู่กันแบบพี่น้อง ไม่อยู่กันแบบเจ้านายลูกน้อง รวมถึงมีการติดตามนิเทศด้วย เนื่องจากการบริหารเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกับคน จึงต้องมีความใส่ใจ แนะนำแบบกัลยาณมิตร มีการประเมินผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว และบุคลากรยังนำหลักธรรมทั้งอริยาบท ๔ และพรหมวิหาร ๔ ไปปฏิบัติกับผู้ป่วยและญาติอีกด้วย

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็น

๓.๑ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีความเป็นไปได้ในการบูรณาการทั้งสองหลักการเข้าด้วยกันในการพิจารณาทัศนคติ ความรักต่อเพื่อนมนุษย์ บุคลิกภาพ ความรักในองค์กร ค่าตอบแทน ความเอาใจใส่ สติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณ เป็นต้น

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรยึดหลักปฏิบัติ put the right man on the right job เพราะแต่ละคนมีความถนัดในงานไม่เหมือนกัน

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ควรพิจารณาการให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ ขึ้นเงินเดือน รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ควรมีการพัฒนางานอยู่เสมอ มีการทบทวนความรู้ ปฏิภาณไหวพริบในเนื้องาน มีการทำ on the job training ด้วยในกรณีที่ไม่สามารถลงงานประจำเพื่อการฝึกอบรมได้

(๒๑) รหัส ๑๐๐๒๔ สัมภาษณ์วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นความชัดเจนในการบริหารงาน กลุ่มงานทำงานมุ่งตามภารกิจหลักและภารกิจรองที่ได้รับมอบหมาย สามารถตอบโจทย์เรื่องการบริหารงานได้

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการลดความตึงเครียดในการทำงาน โดยเฉพาะการมีปิยวาจาและหลักพรหมวิหาร ๔ จะสามารถบริหารทีมงานได้ดีขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(๒๒) รหัส ๑๐๐๒๕ สัมภาษณ์วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นเรื่องชัดเจน เป็นกรอบบริหารงาน กำหนดขอบเขตการทำงาน กำหนดจำนวนบุคลากร สายการบังคับบัญชา เป็นต้น

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะศาสนาเป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติให้กับบุคลากร ซึ่งส่งผลดีในการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิภาพเช่น ศิล ๕ งดเว้นจากการเบียดเบียนในศีลข้อที่ ๑ ต้องอาศัยความเมตตาโดยเฉพาะการนำมาใช้กับผู้ป่วยจิตเวช

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะหลักการทางตะวันตกเป็นกรอบในการปฏิบัติงานและหลักการทางพระพุทธศาสนาขัดเกลาจิตใจ ทำให้ผู้บริหารไม่เหนียวมาก มีความสบายใจ ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

(๒๓) รหัส ๑๐๐๒๖ สัมภาษณ์วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นประเด็นดีแล้วแต่ก็ควรมีช่องทางการรับฟังปัญหาจากเบื้องล่าง เหมือนกับการสื่อสารระหว่างองค์กรยังไม่สมบูรณ์ ๓๖๐ องศา การตอบสนองต่อผู้ปฏิบัติงานระดับกลางยังคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานเช่น การพิจารณาอัตราจ้างหรือค่าตอบแทน ซึ่งติดปัญหาที่ระเบียบสำนักงาน ก.พ. ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด เป็นต้น

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลมีความเหมาะสม เพราะผู้บริหารวางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เปิดใจรับฟังบุคลากรในหน่วยงานแม้ว่ามีความเห็นต่าง รวมถึงไม่อาฆาตพยาบาท

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดีขึ้นในการกำหนดไว้ก่อนว่าสิ่งที่บุคลากรควรได้ควรมี ซึ่งผู้บริหารต้องมีคุณธรรม ฟังเสียงสะท้อนให้

มากขึ้น ยึดความยุติธรรม มีความโปร่งใสในการบริหาร สร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นโดยผู้บริหาร ต้องมาคลุกกับลูกน้องให้มากขึ้น รับฟังให้มากขึ้นและตอบสนองด้วย เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมถึงการปรับทัศนคติระหว่างคนต่างวัยในที่ทำงาน (Different Generation staff)

(๒๔) รหัส ๑๐๐๒๗ สัมภาษณ์วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการกำหนดกรอบแนวปฏิบัติ ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการนำหลักจริยธรรมซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นกรอบให้กับบุคลากรประพฤติปฏิบัติ

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นการผสมผสานกันเพื่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๒๕) รหัส ๑๐๐๒๘ สัมภาษณ์วันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการกำหนดกรอบการบริหารงานและโรงพยาบาลสวนปรุง โดยการนำของท่านผู้อำนวยการโรงพยาบาลได้กำหนดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานใหม่เพื่อให้เกิดความเหมาะสม มีการมอบหมายอำนาจกระจายมากขึ้น มี Job descriptions แต่ละฝ่ายงาน มีการประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษร มีแบบแผนปฏิบัติ โดยกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย การ assign งานหัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้ดำเนินการ ในการประเมินผลของผู้อำนวยการ ทุกคนต้องให้ความร่วมมือช่วยกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้โดยมีตัวชี้วัดเป็นคะแนน ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้นผ่านกิจกรรมการประชุมประจำเดือน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกัน ทำให้เกิดการสื่อสารกันมากขึ้น เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น รวมถึงเป็นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรไปยังทุกกลุ่มงาน

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร ๔ ผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติ จะทำให้เกิดคนดีขึ้นในองค์กร และเนื่องจากคนดีหายาก ส่วนคนเก่งหาได้เยอะ ซึ่งคนดียึดมั่นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เป็นที่ต้องการของสังคมและสามารถพัฒนาเป็นคนเก่งได้

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าการนำมาบูรณาการร่วมกันอย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดคนเก่งและคนดีในองค์กร ทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๒๖) รหัส ๑๐๐๓๑ สัมภาษณ์วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นกรอบในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี มีความจำเป็นในการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาช่วยในการทำงานโดยเฉพาะการดูแลผู้ป่วยจิตเวช

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าการบูรณาการอย่างเหมาะสมจะทำให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๒๗) รหัส ๑๐๐๓๒ สัมภาษณ์วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นหลักการที่เป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการนำหลักจริยธรรมซึ่งเป็นหลักปฏิบัติสากลมาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติกับบุคลากรในองค์กร และโดยเนื้อหาของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ได้มีแก่นในการปฏิบัติคือ อริยมรรค ๘ ประการ

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกันอยู่แล้วเพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ

(๒๘) รหัส ๑๐๐๓๓ สัมภาษณ์วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นกรอบเพื่อการบริหารงานในการกำหนดกฎ ระเบียบ การประเมินผล มีขั้นตอนในการปฏิบัติและมีความชัดเจน

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงานผ่านการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าการบูรณาการร่วมกันทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานมากขึ้น

(๒๙) รหัส ๑๐๐๕๑ สัมภาษณ์วันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าบางอย่างไม่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นประโยชน์แก่การบริหารองค์กรในบางกรณีเช่น การบริหารจัดการ ความรักองค์กร ความเสียสละและความสามัคคี

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรและการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ในทฤษฎีตะวันตกเน้นที่บุคลากรที่มีความสามารถ ประสบการณ์และผลงานโดยไม่คำนึงถึงเรื่องอาวุโส ถือหลักการ put the right man on the right job สามารถบูรณาการกับแนวทางพระพุทธศาสนาในเรื่องคุณธรรมและความประพฤติในกรอบจริยธรรม ส่วนเรื่องการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร หากบูรณาการร่วมกันก็จะทำให้บุคลากรเกิดความรักองค์กร มีความเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้น

(๓๐) รหัส ๑๐๐๕๒ สัมภาษณ์วันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่ามีลำดับขั้นในการสั่งการอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน ตามสายงานบังคับบัญชา มีความเป็นเหตุเป็นผล มีการสื่อสารกันตามลำดับขั้นตอนทำให้ลดการใช้อารมณ์รุนแรงในการทำงาน มีการลำดับความสำคัญของกิจกรรม และมีการให้อำนาจในการบริหาร (Empower) ตามขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบอย่างเต็มที่

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในทางปฏิบัติเพราะมีความจำเป็นที่ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับผู้ร่วมงานตามสายงาน โดยไม่ได้มุ่งที่ผลงานอย่างเดียว ควรคำนึงถึงสภาวะจิตใจในฐานะความเป็นมนุษย์ด้วย ทำให้ควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นได้

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกมีความเป็นเหตุเป็นผล มีที่มาที่ไป มุ่งที่ผลงาน ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาทำให้คนมีความสุขในการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อนำมาบูรณาการกันก็จะทำให้บรรยากาศและสมรรถนะในการบริหารงานที่ดีขึ้นเพราะแทนที่ $๑+๑=๒$ แต่ผลลัพธ์จะได้มากกว่านั้น

(๓๑) รหัส ๑๐๑๒๑ สัมภาษณ์วันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าจะต้องนำมาปรับ
ดัดแปลงก่อนนำมาใช้

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่ายังสามารถนำมา
ประยุกต์ใช้ได้บางส่วน

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าดี เห็นด้วย

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสวนปรุง

๑. สนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสวนปรุง วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑ เวลา ๑๕.๐๐-๑๕.๐๐ น.
ณ ห้องทำงานกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลสวนปรุง (เป็นการให้ข้อมูลทางอีเมล)

๒. ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

๒.๑ รหัส ๐๙๒๗A

๒.๒ รหัส ๐๙๒๗B

๒.๓ รหัส ๐๙๒๗C

๒.๔ รหัส ๐๙๒๗D

๓. หัวข้อการสนทนากลุ่ม

๑) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าเป็นการนำทฤษฎีของนักวิชาการหลาย ๆ คน มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบุคลากรมีคุณภาพ

๒) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่าเป็นการนำหลักธรรมต่าง ๆ ทางพระพุทธศาสนามาใช้ร่วมกันระหว่างองค์กรและปฏิบัติงานด้วยกัน เพื่อให้องค์กรดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

๓) เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า

๓.๑) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

๓.๒) การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓.๓) การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

๓.๔) การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรเป็นหลักการที่ต้องบูรณาการร่วมกันทั้งหลักทฤษฎีตะวันตกและหลักการทางพระพุทธศาสนา ไม่ควรจะแยกใช้แบบใดแบบหนึ่ง เพราะแต่ละทฤษฎี/หลักการ ก็จะมีข้อดีข้อเสียของตัวเอง

๔) ท่านมีความคิดเห็นต่อ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงพยาบาลอย่างไร

(ไม่มีความเห็น)

๕) โครงการพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลที่อยากจะเห็น

(ไม่มีความเห็น)

ภาคผนวก จ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่และการสนทนากลุ่ม

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่
จำนวน ๒๐ คน

(๑) รหัส ๐๘๒๔๑ สัมภาษณ์วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าระเบียบวิธีปฏิบัติ กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกเป็นไปตามข้อกำหนดที่ทางสำนักงานก.พ.เป็นผู้กำหนด โดยทางโรงพยาบาลถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อสนองนโยบาย

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าหลายเรื่องเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก เพราะมีความเชื่อมโยงกันในเรื่องของเหตุและผล มีการพิจารณาเหตุปัจจัยในสิ่งที่เกิดขึ้น จะเป็นการดีถ้าหากได้นำหลักธรรมพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ศีล ๕ เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาล เป็นต้นว่า หากผู้บริหารมีความเมตตานำหน้า มีมุทิตาพลอยยินดีกับบุคลากรในหน่วยงาน มีการแบ่งปันในเรื่องของทานแก่บุคคลที่มีโอกาสน้อยกว่าซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับสมาชิกในหน่วยงาน รวมถึง ศีล ๕ ถ้าทำได้ครบสังคมก็อยู่เป็นสุข เน้นที่ความมีสติในการนำมาใช้

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่า

๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากโดยข้อปฏิบัติทางสำนักงานก.พ.ระบุมาแล้ว ถ้ามีทางเลือกที่เปิดกว้างซึ่งไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับ ก็ยินดีที่จะนำมาใช้

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในทางปฏิบัติเกิดจากการแบ่งงานตามหน้าที่ในแต่ละแผนก มีลำดับขั้นตอน งานในบางระดับหากสามารถแทนงานกันได้ทุกคนในหน่วยงานต้องมีความเอื้อเฟื้อ ไม่ควรรอแต่เฉพาะคนที่รับผิดชอบหลักเท่านั้น ควรแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน (ทาน) ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ เวลา คน เพื่อผลของงานบรรลุวัตถุประสงค์ อย่าได้ยึดติด

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับ ในบางกรณีไม่เอื้อเท่าไรนัก หากแต่ผู้บริหารมีวิจารณญาณในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนซึ่งมีองค์ประกอบหลายด้านที่สามารถนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนามาใช้ได้

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร เกิดจากขวัญ กำลังใจและโอกาส จากการพิจารณาโปรโมชันหลายอย่าง หากได้นำหลักธรรมมาพิจารณาประกอบก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรในหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

(๒) รหัส ๐๘๒๔๒ สัมภาษณ์วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑

มีความเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารที่ดีควรใช้หลักการทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์เพื่อให้การบริหารองค์กรเกิดความสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น มีหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นต้น และควรมีการติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อการบำรุงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นาน ๆ

(๓) รหัส ๐๘๒๗๑ สัมภาษณ์วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นเรื่องของการวิจัยและพัฒนาบุคลากร (Research and Development) ในทางปฏิบัติยังขาดความชัดเจน

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ปรับใช้กับหลักทฤษฎีตะวันตกได้ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรมีความสุข

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าจะมีความสอดคล้องกันในเรื่องกฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติ หากได้นำมาผสมผสานกันเพื่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ก็จะเป็นการลดความตึงเครียด สามารถปรับใช้ไปตามสถานการณ์การทำงานได้

(๔) รหัส ๐๘๒๗๒ สัมภาษณ์วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นการเน้นส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริตในทุกหน่วยงาน

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นการส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

(๕) รหัส ๐๘๒๗๓ สัมภาษณ์วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าจะมีความเหมาะสมกับองค์กรและเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าจะทำให้บุคลากรปฏิบัติตามหลักเหตุและผลที่มีความสอดคล้องกัน

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่า

๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ทำให้เกิดความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ได้บุคลากรในองค์กรที่มีความรู้คู่คุณธรรม

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ เป็นการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการ ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร โดยการส่งเสริมการฝึกอบรม เป็นการผลักดันบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

(๖) รหัส ๐๘๒๗๔ สัมภาษณ์วันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าดีแล้ว ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทที่นำมาใช้เพื่อความเหมาะสมกับสภาพสังคมไทย

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่ามีความสำคัญและจำเป็นมากเพราะ สังคมไทยเป็นสังคมพุทธ ซึ่งบางกรณีการนำเอาหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกล้วน ๆ อาจจะไม่เหมาะสม หากได้นำหลักการทางพระพุทธศาสนามาใช้ก็จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น หลักพรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ เป็นต้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นการบริหารที่มีความเหมาะสมกับสังคมไทย เช่น โครงการเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำริในรัชกาลที่ ๙ ซึ่งจะไม่นั้นทฤษฎีแต่จะเน้นที่หลักปฏิบัติทางวิชาชีพมากกว่า และหากต้องนำมาใช้กับการบริหาร จะสอดคล้องหลักการทางพระพุทธศาสนาเสมอ

๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นสิ่งที่ดีหากได้นำหลักการทางพุทธมาร่วมด้วย

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เห็นศักยภาพการทำงานของแต่ละคน ซึ่งถ้าได้นำหลักเมตตามาใช้ ก็จะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ เป็นการผสมผสานการบริหารตามหลักทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนาเช่น หลักเมตตา จะทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธา มีความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีจะมีความสัมพันธ์กับวิชาชีพ ซึ่งต้องอิงหลักทฤษฎีมาเป็นแนวคิดเช่น ทฤษฎีภาวะวิกฤติ ในทางปฏิบัติจะวางแผนการทำงานอย่างไรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย และหากบุคลากรยังขาดประสบการณ์ ก็มีความจำเป็นที่จะต้อง

มองบุคลากรเหล่านั้นเสมือนเป็นญาติในการให้การอบรมเพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ เป็นต้น

(๓) รหัส ๐๘๒๘๑ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นการแบ่งงานกันทำตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ หากเกิดปัญหาและอุปสรรคจะมีการสื่อสารกันตามสายงาน

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่ามีค่าจำเป็น เพราะในการบริหารคนที่มีความแตกต่างในหลาย ๆ ด้าน จะทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน ในการชักจูง โน้มน้าวใจ รวมถึงมีความอดทนในการทำงานมากขึ้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่า

๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นไปตามทฤษฎีตะวันตกและเจตคติทางพระพุทธศาสนาผสมผสานกัน

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความจำเป็นต้องผสมผสานกันระหว่างทฤษฎีตะวันตกและหลักการทางพระพุทธศาสนาเพื่อให้ได้ใจในการใช้งานบุคลากร โดยผ่านเทคนิคการสื่อสารซึ่งไม่ใช่ระบบสั่งการเพียงลำพัง

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ เป็นการให้โอกาสแก่บุคลากรได้มีการถูกประเมินผลงานด้วยความยุติธรรมมากขึ้น

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร หากมีการบูรณาการเกิดขึ้นก็จะเป็นการสร้างเสริมศักยภาพบุคลากรในการปรับปรุงจุดอ่อนที่ต้องการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(๔) รหัส ๐๘๒๘๒ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าดีเนื่องจากผู้บริหารและบุคลากรมีรายละเอียดของงาน (Job Description) ที่ต้องปฏิบัติชัดเจนในการที่จะต้องกำกับดูแลซึ่งเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา (เนื่องจากเป็นมุสลิม) มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการบริหารเพราะ ในการบริหารคนเพื่อให้ได้งานและได้ใจคนเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องนำหลักธรรมทางศาสนามาเชื่อมโยง

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะทำให้เกิดประสิทธิภาพงานในบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นในทุกกรณี

(๙) รหัส ๐๘๒๘๓ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นนโยบาย อยู่ในกรอบ การกีดกันความชัดเจนซึ่งต้องปฏิบัติตาม

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีหากนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมเพราะมีกรอบหลักที่เป็นนโยบายของรัฐ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งหากได้มีการประเมินผลทางจิตวิทยาด้วยเพื่อเป็นการศึกษาแนวโน้มหรือทิศทางที่เหมาะสม ให้มีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน อายุ เพศและอื่น ๆ

(๑๐) รหัส ๐๘๒๘๔ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่ามีระเบียบแบบแผนปฏิบัติที่ชัดเจนตามสายงานการบังคับบัญชา

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นดีเพราะหลักการทางพุทธศาสนานอกจากจะพิจารณาเรื่องของถูก/ผิด ชอบ/ไม่ชอบ ยังพิจารณาในเรื่องของความดี/ชั่ว ควร/ไม่ควร

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดการบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๑๑) รหัส ๐๘๒๘๕ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่ามีเหมาะสมกับลักษณะงานปัจจุบัน

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่ามันไม่ค่อยเหมาะสมกับลักษณะงานเพราะมีความเป็นท่วงเรื่องมาตรฐานการให้บริการ ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดทางงานวิชาการ

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่สิ่งที่น่าเป็นห่วงคือ ประเมินผลยาก มีความซับซ้อน รวมถึงตัวชี้วัดในการประเมิน

(๑๒) รหัส ๐๘๒๘๖ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าถ้าหากมีการนำมาใช้ในสังคมไทยโดยตรงควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและสภาพวัฒนธรรมไทยด้วย

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่ามีคามยืดหยุ่นค่อนข้างสูงถึงมากเกินไป อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นว่า

๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ไม่มีความเหมาะสมเพราะหลักการทางพระพุทธศาสนามีความเอื้อเพื่อค่อนข้างสูง จึงทำให้เกิดระบบการคัดกรองคนเข้าทำงานเป็นระบบอุปถัมภ์ มีความลำเอียง

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นสิ่งที่ไปด้วยกันได้และทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ เป็นสิ่งที่น่าเป็นห่วงว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความตรงไปตรงมาเช่น ได้ ไม่ได้ เป็นต้น แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ยังมีความเห็นใจ ให้โอกาส ให้อภัย

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร เป็นสิ่งที่ต้องพึงระวังว่าหลักการบริหารงานทางพระพุทธศาสนา มักให้ออกสแกบุคคลค่อนข้างไปทางระบบอุปถัมภ์ ช่วยเหลือโดยไม่เหตุผล

(๑๓) รหัส ๐๘๒๘๗ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าหากเป็นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพก็จะสามารถประเมิน วางแผน พัฒนาบุคลากรได้

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีในการพิจารณามุมมองรวมถึงดุลยพินิจที่ละเอียดอ่อนในการบริหาร

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกเป็นโครงหรือเครื่องมือในการบริหารและนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มาประกอบการพิจารณาในแต่ละขบวนการ แต่ละขั้นตอน ทำให้ได้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยอมรับได้ในสังคมที่นับถือพระพุทธศาสนา

(๑๔) รหัส ๐๘๒๘๘ สัมภาษณ์วันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าดี ทำให้ระบบการบริหารงานมีประสิทธิภาพ

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งดีในการให้ความสำคัญกับบุคลากรในด้านจิตใจมากยิ่งขึ้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าน่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น รวมถึงทำให้ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

(๑๕) รหัส ๐๘๒๙๑ สัมภาษณ์วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก ในมุมมองการทำงานในหน่วยงานของโรงพยาบาลมีความเห็นว่า ยังเป็นการทำงานที่ยังไม่ใช่เชิงรุก ซึ่งน่าจะดูดีในภาคทฤษฎี ถ้าหากปฏิบัติตามได้ ๑๐๐ % เนื่องจากกำลังหรืออัตราบุคลากรของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีไม่เพียงพอ ที่ผ่านมานางาน Management ถือว่าผ่าน ส่วนงาน Development ยังต้องการปรับปรุง

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าดีมากเพราะ ในใจของคนทำงานทุกคนที่มีพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวล้วนมีหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เป็นพื้นฐานที่ทุกคนควรทำ เป็นหลักการบริหารที่สามารถตอบโจทย์ทั้งหมดซึ่งอาจไม่ใช่ทฤษฎี แต่เป็นสิ่งที่ใช้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าน่าจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นเพราะ หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาสามารถครอบคลุมทุกแง่ทุกประเด็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก ซึ่งถือว่าเป็น subset หรือส่วนหนึ่งของหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะการพิจารณาให้ความสำคัญเกี่ยวกับจิตใจของบุคลากรควบคู่กับการให้ความสำคัญทางกายในการพัฒนาคน

(๑๖) รหัส ๐๘๒๙๒ สัมภาษณ์วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าดี

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าดี

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นการประยุกต์แนวความคิดเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๑๗) รหัส ๐๘๒๙๓ สัมภาษณ์วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่ามีลำดับชั้นในการบริหารจากกระทรวง กรม โรงพยาบาล มีรูปแบบและหลักการในการบริหารงานที่ชัดเจน

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่ายอมรับมากเพราะหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนามีความจำเป็น ในการทำงานนั้น ไม่ใช่แค่ใช้หรือไม่ใช้ ถูกหรือผิด การบริการเป็นสิ่งที่ซับซ้อน มีความยุ่งยาก ดังนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องปรับที่ตัวเราก่อนเสมอ หมั่นปฏิบัติธรรมเป็นประจำ แต่ก็ไม่มีลืมน้ำที่หลัก มุ่งเอาประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความสงบร่มเย็น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่า

๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ทำให้ได้คนเก่งมีความสามารถเข้ามาทำงานรวมถึงได้คนดีมีคุณธรรมด้วย

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกเพราะความทุ่มเทในการสร้างสรรค์งานให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดองค์กร

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ เนื่องจากบุคลากรเกิดความทุ่มเทในการทำงานก็จะเกิดความผูกพัน (Royalty) กับองค์กรเพราะผูกใจไว้กับธรรมะปฏิบัติ

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร ทำให้เกิดการยอมรับด้วยหลักเหตุและผลสามารถข้ามสิ่งที่จะต้องสงสัยในการคัดสรรบุคลากรเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน

(๑๘) รหัส ๐๘๒๙๔ สัมภาษณ์วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามเพราะเป็นกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติขององค์กร

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะในฐานะที่เป็นพุทธศาสนิกชน ควรนำมาใช้ควบคู่กับสิ่งที่เป็กฎ ระเบียบขององค์กรที่มีความชัดเจน

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าดีเพราะ ในการบริหารคนในองค์กรใน

การสื่อสารตามลำดับชั้นของงาน มีความจำเป็นต้องใช้หลักการทางพระพุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับหลายข้อเช่น การดูแลให้ความรู้ในการเป็นพี่เลี้ยงงาน ต้องอาศัยความอดทน (ขันติ) อย่างมาก เป็นต้น

(๑๙) รหัส ๐๘๒๙๕ สัมภาษณ์วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี โดยเฉพาะในการฝึกอบรมในบทบาทพี่เลี้ยง จำเป็นต้องมีความใจเย็น มีคุณธรรมในการถ่ายทอดศิลปวิทยาแก่ผู้เข้ารับการอบรม มีความเห็นอกเห็นใจ รวมถึงความเคารพในศักดิ์ศรีมนุษย์ ซึ่งต้องมีการนำเอาหลักของความเมตตาประกอบ เป็นต้น

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าดี เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานในระบบ Thailand 4.0 ซึ่งให้ความเคารพและความใส่ใจในการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับล่างขึ้นสู่ระดับที่สูงกว่า

(๒๐) รหัส ๐๘๒๙๖ สัมภาษณ์วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๑

๑. เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งโดยทั่วไปในระบบราชการเป็นแต่เพียงภาพการบริหารงานในกรอบกว้าง ๆ มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ไม่ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน

๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะคนไทยส่วนใหญ่เป็นพุทธศาสนิกชน โดยมองว่าแนวทางการนำมาใช้ในการบริหารงานปัจจุบันเป็นเรื่องของส่วนบุคคล ยังไม่มีนโยบายรองรับเป็นกฎ ระเบียบ

๓. เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นว่าดี เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกสติปัญญา เรียนรู้ธรรมะปฏิบัติเพิ่มขึ้น ควรมีระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนและไม่ควรเป็นการปิดกั้นแก่บุคลากรที่ไม่ใช่พุทธศาสนิกชนในการประพฤติปฏิบัติตาม

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

๑. สนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ วันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๓๐-๑๔.๐๐ น. ณ ห้องทำงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่

๒. ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

๒.๑ รหัส ๐๘๓๑A

๒.๒ รหัส ๐๘๓๑B

๒.๓ รหัส ๐๘๓๑C

๒.๔ นายพิชิต อวิรุทธพาณิชย์ นิสิตผู้ทำวิทยานิพนธ์

๓. หัวข้อการสนทนากลุ่ม

๑) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตก ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า

๐๘๓๑A: เป็นการบริหารที่มีการสนับสนุนให้มีการอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามความต้องการจากส่วนกลาง

๐๘๓๑B: มีการนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานโรงพยาบาลอย่างเป็นรูปธรรม

๒) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า

๐๘๓๑C: เป็นการบริหารที่นำหลักจริยธรรม หลักคุณธรรม ที่ให้ความสำคัญกับการอบรมและพัฒนาจิตใจของบุคลากรควบคู่กับการทำงานตามหน้าที่ ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกมุ่งเน้นที่ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก

๐๘๓๑A และ ๐๘๓๑B: เป็นหลักการบริหารที่ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตวิญญาณของบุคลากร ที่มุ่งเน้นความสุขในการทำงานทุกขั้นตอน

๐๘๓๑B: กรมการแพทย์มีหลัก ITA (Integrity and Transparency Assessment) ให้ถือปฏิบัติเรื่องความโปร่งใสในการทำงานซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา

๓) เกี่ยวกับการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีตะวันตกและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า

๓.๑ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

๐๘๓๑B: ดีเพราะเน้นความโปร่งใสในการตรวจสอบเอกสาร ความรู้ ความสามารถเป็นลำดับขั้นตอน

๐๘๓๑A: ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีการตรวจสอบ ประเมินความถูกต้องของบุคลากรเป็นไปตามความสามารถและความต้องการขององค์กร ทำให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

๓.๒ การใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๐๘๓๑A และ ๐๘๓๑B: ทำให้กระบวนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการพิจารณาในการใช้คนที่มีความเหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job)

๓.๓ การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

๐๘๓๑B: ทำให้การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรมีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

๐๘๓๑A: เป็นการสร้างสรรค์กิจกรรมที่ทำให้เกิดความรักและความผูกพันกับองค์กรผ่านการปฏิบัติงานตามหลักทฤษฎีตะวันตกและหลักการทางพระพุทธศาสนา

๓.๔ การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร

๐๘๓๑B: ควรส่งเสริมให้มีการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรตามหลักการทางพระพุทธศาสนา เน้นความสอดคล้องกับนโยบายที่ทางกรมการแพทย์กำหนด

๔) ความคิดเห็นต่อปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงพยาบาล ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า

๐๘๓๑C: ที่ผ่านมา ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงพยาบาลมุ่งเน้นที่สมรรถนะและความสามารถในการทำงาน ซึ่งใน (๑) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ความสำคัญกับผลการศึกษาจากการพิจารณาเกรดเฉลี่ย (๒) บุคลากรขาดการส่งเสริมการพัฒนาทางด้านจิตใจ (๓) การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ทำให้นโยบายในการบริหารเปลี่ยน งานขาดความต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน (๔) การประเมินความดีความชอบ ให้ความสำคัญกับผลงานเป็นหลัก ซึ่งเป็นการเน้นที่ผลลัพธ์ ไม่ได้พิจารณาถึงความยากลำบากของงานเป็นองค์ประกอบ

๐๘๓๑A: ในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร พิจารณาแต่บุคคลซ้ำเดิม ไม่มีการกระจายโอกาสแก่บุคคลอื่น

๐๘๓๑B: ในการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร บุคลากรได้รับโอกาสไม่ทั่วถึง

๐๘๓๑C: ในการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงานเพราะ ทำงานเหมือนเป็นเครื่องจักรแต่ไม่ได้ใจหรือความทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง

๐๘๓๑B: โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในการสร้างความสามัคคีให้แก่สมาชิกในองค์กรที่ทางโรงพยาบาลจัดขึ้น (Organization Development)^๑ เป็นโครงการที่ใช้งบประมาณเยอะแต่ประโยชน์ที่ได้รับน้อยและผู้บริหารขาดการนำทักษะ OD (Organization Development) มาใช้

๕) เกี่ยวกับโครงการพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลที่อยากจะเห็น ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่า

๐๘๓๑C: อยากให้มีโครงการจัดกิจกรรมร่วมกันโดยไม่มีการแบ่งฝ่ายงาน วิชาชีพ และสายงาน เพื่อเป็นการละลายพฤติกรรมบุคลากรในระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ไปในทิศทางเดียวกันประกอบด้วยความคิด ความยึดติด ทิฐิ เป็นต้น

๐๘๓๑A: อยากให้มีโครงการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะที่ผ่านมา ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมทักษะทางวิชาชีพมากกว่า ทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายและขอลาออกในที่สุด

^๑ Organization Development (OD) เป็นหลักสูตรพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กร มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี ลดปัญหาข้อขัดแย้ง รู้จักการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายร่วมกัน รู้จักพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ผู้ร่วมงานและงานที่ทำ ลดการเข้าออกของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ทำให้ผลผลิตขององค์กรดีขึ้น สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และทำงานอย่างมีความสุข กิจกรรม OD มีการละลายพฤติกรรม สันทนาการ กิจกรรมกลุ่ม ที่ทุกคนมีส่วนร่วมทำให้รู้จักช่วยเหลือกัน แบ่งปันกัน สลับกับการบรรยายที่สนุกสนาน มีสาระ ตัวอย่าง ข้อคิด สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ภาคผนวก ฉ

การประชุมสัมมนาเพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การประชุมสัมมนาเพื่อการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หัวข้อ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา”

๑. สรุปผลการประชุมสัมมนา

การประชุมสัมมนาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา เมื่อวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. – ๑๕.๐๐ น. ณ ห้อง ๑๒๒ อาคารเรียน มจร. ๑ สรุปผลได้ดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา มีเป้าหมายในการตอบสนองการบริหารงานของโรงพยาบาลให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลประจำปีงบประมาณ ยุกระดับโรงพยาบาลโดยการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทุกประเภทของโรงพยาบาลสู่การเป็นโรงพยาบาลที่มีสัมมาทิฐิ พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรโดยจัดกิจกรรมพุทธศึกษา ศาสนพิธี รวมถึงกิจกรรมจิตอาสาเพื่อพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม สร้างระบบการสื่อสารและเครือข่าย มีกระบวนการจัดตั้งคณะกรรมการในการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดเพื่อยกระดับโรงพยาบาล มีการบูรณาการหลักจริยธรรมเข้าสู่สาระการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรได้ประพฤติปฏิบัติก่อให้เกิดคุณธรรมในการทำงาน นำหลักธรรมาภิบาลที่บูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้บริหารและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญงอกงามทางกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา จึงเป็นโรงพยาบาลที่นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ เน้นกรอบการพัฒนาตามหลักอริยบท ๔ อย่างบูรณาการ

ผู้เข้าร่วมประชุมได้ระดมแนวคิดความเห็นเกี่ยวกับเรื่อง การนำหลักธรรมสู่กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว มีความเห็นพอสรุปได้ว่า การนำหลักธรรมสู่กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ มีหลักการที่จะดำเนินการการพัฒนาโรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา เห็นควรให้มีผู้รับผิดชอบในรูปของคณะกรรมการทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับกรม ระดับเขต และระดับโรงพยาบาล โดยมีจุดมุ่งหมายให้โรงพยาบาลของรัฐพัฒนาสู่การเป็นโรงพยาบาลที่มีสัมมาทิฐิ โดยมีการนำเอาหลักธรรมาภิบาล หลักจริยธรรม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมชาวพุทธ แล้วบูรณาการหลักธรรมเหล่านั้นเข้าสู่กิจกรรมการเรียนรู้ มาปฏิบัติในโรงพยาบาลให้ได้ผลเป็นที่ประจักษ์และต่อเนื่อง เป้าหมายสูงสุดคือ การฝึกอบรมผู้บริหารและบุคลากรทุกประเภท ให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรมและนำไปดำเนินการและปฏิบัติได้จริง ผ่านแผนงานและโครงการต่าง ๆ ของโรงพยาบาล จนสามารถนำไปใช้ในวิถีชีวิตประจำวันได้

๒. สรุปการบริหารงานของโรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา

โรงพยาบาลสวนปรุง ได้ดำเนินการโดยเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาผ่านการนำหลักธรรมมาภิบาล หลักการ “สุจริตตามรอยพ่อ ขอทำดีเพื่อแผ่นดิน” หลักคุณธรรม ๓ ประการ ประกอบด้วย ๑) ซื่อสัตย์ ๒) สามัคคี และ ๓) รับผิดชอบ หลักความโปร่งใสตามแผนการปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตประพจน์มิชอบ ประจำปี ๒๕๖๑ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมด้านการทุจริตด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะหลักอิทธิบาท ๔ มาบูรณาการกับทฤษฎีตะวันตก ซึ่งมีแนวคิดสร้างสรรค์ มีความกล้าแสดงออก รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของโลก ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลทั้งในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร รวมทั้งให้บุคลากรได้เรียนรู้หลักการทำงานที่เป็นค่านิยมของหน่วยงาน “๑) ทำงานประจำให้ดี ๒) มีอะไรให้คุยกัน ๓) ขยันทบทวน ๔) เป้าหมายชัด ๕) วัดผลได้ ๖) ให้คุณค่า ๗) อายียดิต” เพื่อให้บุคลากรเข้าใจคุณค่าแท้เป็นฐานในการทำงานอย่างมีความสุข และจุดเด่นของโรงพยาบาลสวนปรุง คือ การบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่มาตรฐานการบริหารองค์กรจากหน่วยงานราชการ ส่วนกลางได้กำหนด ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้การทำงานขององค์กรเป็นไปด้วยความต่อเนื่องและทุ่มเทในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชน สังคม และประเทศชาติ

ส่วนโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ มีจุดเด่นเป็นหน่วยงานระดับโรงพยาบาลในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งมี ๒ แห่งประกอบด้วย โรงพยาบาลพญาไทและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ที่ให้การรักษาเกี่ยวกับโรคทางระบบประสาท ได้ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาผ่านการนำหลักธรรมมาภิบาล นโยบายการพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรม จริยธรรม และมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นไปตามประกาศของสำนักเลขาธิการกรม ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ กิจกรรมดีและสร้างสรรค์มากมายจัดให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม (ตามแผนยุทธศาสตร์) จึงเป็นเหตุทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

โรงพยาบาลสวนปรุงและโรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ ต่างก็เป็นโรงพยาบาลที่นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาโดยการนำหลักธรรมมาภิบาลและหลักจริยธรรม และประสบผลความสำเร็จทั้งในด้านการบริหารงานและการให้บริการทางการแพทย์ตามบริบทของแต่ละโรงพยาบาล โดยอาศัยหลักการบริหารที่บูรณาการจากแนวคิดทฤษฎีตะวันตกกับหลักการทางพระพุทธศาสนา เพื่อเป็นการพัฒนาทั้งทางด้านกายภาพควบคู่กับทางด้านจิตใจ สามารถนำพาบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรให้เป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุข สามารถที่จะพัฒนาให้เป็นบุคลากรและเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาวิชาการ
หัวข้อ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลของรัฐตามแนวทางพระพุทธศาสนา”
วันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๑
ณ ห้อง ๑๒๑ อาคารเรียน มจร. ๑ เวลา ๑๓.๐๐-๑๕.๐๐ น.

ที่	ชื่อ	นามสกุล (ฉายา)	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
๑	พระครูสุนทรสังฆพินิต,ดร.		พระอาจารย์ที่ปรึกษา	
๒	คุณภัทรวดี	แก้วมา	หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่	
๓	คุณอรุณี	แสนแอ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ โรงพยาบาลสวนปรุง	
๔	นายพิชิต	อวิรุทธพาณิขย์	ผู้วิจัย	
๕	แมชี Jo-I	Wu	นิสิตพุทธศาสตร์ดุขุภันฑิต	-
๖	นางสาวอรชร	เรือนคำ	นิสิตพุทธศาสตร์ดุขุภันฑิต	
๗	นายสุตปฐพี	เวียงสี	นิสิตพุทธศาสตร์ดุขุภันฑิต	
๘	พระปลัดสมโภชน์	ทิปะทา (ฐิตธมโม)	นิสิตพุทธศาสตร์ดุขุภันฑิต	
๙	พระมหาจักรพันธ์	สุระโพธา (สุรเดโช)	นิสิตพุทธศาสตร์ดุขุภันฑิต	
๑๐	นางมณฑิรา	อินทะพันธ์	นิสิตพุทธศาสตร์ดุขุภันฑิต	
๑๑	นายพัฒนา	ใจหล้า	นิสิตพุทธศาสตร์ดุขุภันฑิต	
๑๒	พระครูปลัดกิตติพงษ์	วงศ์สถาน (กิตติโสภโณ)	นิสิตพุทธศาสตร์ดุขุภันฑิต	
๑๓	Monechai	Chantala	นิสิตพุทธศาสตร์ดุขุภันฑิต	
๑๔	Phramaha Nukul	Channada	นิสิตพุทธศาสตร์ดุขุภันฑิต	
๑๕				
๑๖				

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ : นายพิชิต อวิรุทธพานิชย์
เกิด : วันที่ ๒๔ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๑๐
ภูมิลำเนา : จังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา : ปี พ.ศ.๒๕๓๓ วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ปี พ.ศ.๒๕๕๕ Bachelor of Science (Accounting), Metropolitan State
University of Minnesota, USA
ปี พ.ศ.๒๕๕๖ Master of Arts (Management), Saint Mary's University of
Minnesota, USA
ประวัติการทำงาน : ปี พ.ศ.๒๕๓๒ – พ.ศ.๒๕๔๔ บริหารงานทั่วไปสวนพนาวัฒน์ อำเภอยอด จังหวัด
เชียงใหม่
ปี พ.ศ.๒๕๔๔ – พ.ศ.๒๕๕๖ รับจ้างที่ประเทศสหรัฐอเมริกา
ปี พ.ศ.๒๕๕๗ – ปัจจุบัน ผู้จัดการสวนพนาวัฒน์ อำเภอยอด จังหวัดเชียงใหม่
E-mail : awirutt@hotmail.com
โทรศัพท์มือถือ : ๐๙๔-๖๐๕-๕๓๕๕