

การบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษาเชิงกลยุทธ์ Strategic Management of Educational Personnel

พระโกศล มณिरตนา

Phra Kosol Maniratana

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Nalhonsawan campus

E-mail: khmerkosol@hotmail.com

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันการบริหารจัดการบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรต่างๆ นั่นก็คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ สามารถพัฒนาให้ใช้ความสามารถเต็ม ศักยภาพและรักษาบุคลากรเหล่านี้ ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด

การบริหารจัดการบุคลากรเชิงกลยุทธ์ เป็นงานสำคัญเป็นหัวใจหลักของผู้บริหารระดับสูง เพราะองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นยุคที่มีการแข่งขันกันสูงมาก ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดการบุคลากรที่มีทักษะ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีคุณภาพ และมีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ และคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ทำให้ปัจจุบันหน้าที่การจัดการบุคลากรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การจัดการบุคลากรในรูปแบบดั้งเดิมอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่ถูกผนวกเข้ากับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการจัดการบุคลากรเชิงกลยุทธ์ได้มีการเคลื่อนย้ายทุนมนุษย์ผ่านกระบวนการจัดการบุคลากรเพื่อที่จะนำเอากลยุทธ์ขององค์กรไปใช้เพื่อประโยชน์สูงสุด

คำสำคัญ : การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์, การบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษา

Abstract

At present, the management of strategic personnel regarded as the key indicators influencing the success or failure of organizations are human resource management, which is a valuable asset helping to achieve the objectives of organization. Human resource management provides to gain knowledgeable and skillful personnel being suitable for job, able to be developed to full capacity, this kind of personnel should be maintained to stay with the organization as long as possible.

The strategic personnel management is an important task as the heart of senior management, because globalization is a highly competitive age; accordingly, organizations need skilled, skilled, experienced, efficient and qualified personnel with ethics and responsibility for the job in order to achieve the goals or objectives of the organization, and retain the competitive advantage of the organization. Nowadays, human resource management is no longer limited to traditional personnel management, but it has become an integral part of strategic management by managing personnel to move human capital through personnel management processes to bring the organization's strategy to the maximum benefits.

Keywords: Strategic Management, Management of Educational Personnel

บทนำ

ในปัจจุบันปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่างๆ คือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดได้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ เหมาะกับงานที่ปฏิบัติ สามารถพัฒนาให้ใช้ความสามารถเต็มศักยภาพและรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด จะทำให้งานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย แม้ว่าปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการนำเครื่องจักรและอุปกรณ์มาใช้ในการทดแทนแรงงาน ทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงมีความสำคัญและยังถือว่ามีคุณค่าต่อระบบการดำเนินงาน ช่วยให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541 : 9)

คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การโดยเฉพาะสถานศึกษาที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ แก่ผู้เรียน บุคลากรซึ่งรวมไปถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของแต่ละบุคคล เป็นทุนและทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์การ แนวคิดและกระบวนการบริหารบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย กระบวนการบริหารบุคลากรประกอบด้วย การวางแผน การสรรหา กำหนดค่าตอบแทน การพัฒนา ประเมินผล และการธำรงรักษา ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์ในการบริหารทั้งระดับองค์การ และหน่วยงานปฏิบัติ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 : 67)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ การตัดสินใจ กำหนดแผนการดำเนินงาน การนำแผนงานไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุม และการประเมินผลของการนำแผนไปปฏิบัติ โดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์การที่ตั้งไว้ องค์การสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์เพียงพอสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (ประยงค์ มีใจชื่อ, 2542 : 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ เพราะเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์การและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหาร นับตั้งแต่สรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2536 : 279) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้้องค์การมีการบูรณาการกลยุทธ์ขององค์การเข้ากับการคัดเลือกบุคคล การอบรม และการพัฒนาบุคลากร และการรักษาบุคคลนั้นไว้ในองค์การ เป็นการจัดการที่มีความชัดเจนในทิศทางและกลยุทธ์ที่้องค์การกำลังนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ้องค์การ มีแนวทางการจัดการบุคลากรเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีนโยบายที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงานให้กับ้องค์การ โดยมีแนวทางที่ชัดเจนในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้กับ้องค์การตลอดไป (รศ.ผลีน ภู่อรุณ, 2546 : 171)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์กรจะกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม ตลอดจนมีแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

การบริหารกลยุทธ์จะเป็นหัวใจหลักของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขันและไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงานหลักของผู้บริหารที่มีคุณค่าต่อองค์กร กลยุทธ์ที่ดีที่ต้องการ งาน 2 สิ่งนี้จะเป็นเครื่องชี้ถึงคุณภาพของการปฏิบัติงานเชิงบริหารที่มีคุณค่าต่อองค์กร กลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลว เมื่อนำไปปฏิบัติก็จะมีคุณค่าต่อองค์กร เช่นเดียวกับการรวบรวมความสามารถขององค์กรอย่างเต็มที่เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่แผนกลยุทธ์นั้นไม่มีคุณค่ามากพอต่อความสำเร็จให้กับองค์กรก็จะไม่เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อองค์กรเช่นกัน ดังนั้น งาน 2 สิ่งนี้ต้องดำเนินไปคู่กัน แต่ไม่ได้หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์อย่างดีตลอดจนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะประกันความสำเร็จให้กับองค์กรได้ตลอดไป เพราะองค์กรก็อาจเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหมาย หรืออยู่นอกเหนือวิสัยของผู้บริหารจะคาดการณ์ได้ก็เป็นได้เช่นกัน ซึ่งอย่างไรก็ตามผู้บริหารก็มีหน้าที่ที่จะต้องปรับกลยุทธ์นี้ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และถ้าได้มีการวางแผนไว้อย่างดีตั้งแต่ต้นแล้ว การปรับตัวก็จะกระทำได้โดยไม่ยากนัก

การบริหารกลยุทธ์จึงเป็นสาขาวิชาที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างผันผวนในสภาพปัจจุบันนี้ สาขาวิชานี้จะศึกษาองค์กรโดยส่วนรวมและพยายามอธิบายว่าทำไมบางกิจการจึงก้าวหน้าและรุ่งเรืองได้ ในขณะที่องค์กรอื่นๆ อยู่กับที่ หรือประสบความล้มเหลว การบริหารกลยุทธ์จะเน้นในการวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสที่เผชิญต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และต้องมีการตัดสินใจที่เฉียบแหลมซึ่งไม่เหมือนกับการตัดสินใจอื่นๆ ที่กระทำในระดับล่างขององค์กร

การตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การโดยส่วนรวม ซึ่งการตัดสินใจประเภทนี้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ข้อ คือ

1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะไม่ใช้การตัดสินใจในงานประจำวัน แต่เป็นการตัดสินใจในงานที่สำคัญ เพื่ออนาคตขององค์การในระยะยาว
2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการตัดสินใจในการเลือกและกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายหลักขององค์การโดยรวม
3. การตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การ เพื่อให้องค์การของเรามีความเหนือกว่าคู่แข่ง
4. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเป็นการตัดสินใจในแนวทางหลักที่เกี่ยวข้องกับการผูกพันการใช้ทรัพยากรหลักขององค์การอย่างเกี่ยวพันกันเป็นหนึ่งเดียวและต่อเนื่องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
5. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อแสวงหาโอกาสที่เปิดให้และแสวงหาอย่างไม่ย่อท้อ

การบริหารกลยุทธ์: ความหมาย

สำหรับความหมายของการบริหารกลยุทธ์แล้ว จะมีความหมายที่กว้างกว่าคำว่ากลยุทธ์ โดยทั่วไปการบริหารกลยุทธ์จะหมายถึง "กระบวนการบริหารองค์การที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวจะเป็นไปเพื่อรับรองการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ"

หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์การอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ทางธุรกิจของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

อาจกล่าวได้ว่า นัยที่สำคัญของการบริหารกลยุทธ์ คือ

- เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม
- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างอนาคตขององค์การในระยะยาว
- เป็นการบริหารที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญที่ไม่อาจละเลยได้
- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์องค์การ และกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันให้องค์การประสบความสำเร็จได้ในระยะยาวและยั่งยืน

กระบวนการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

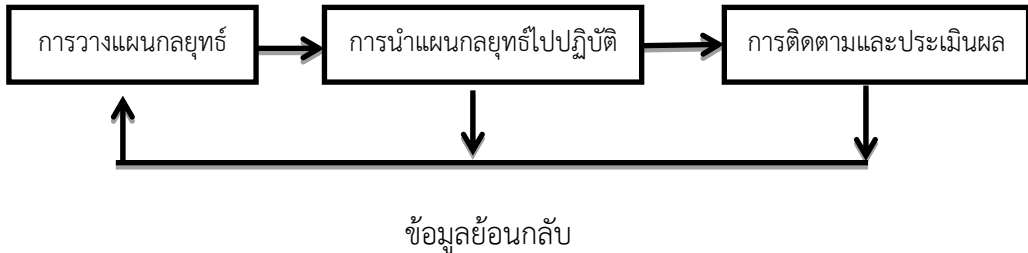
งานบริหารกลยุทธ์นั้นดูเหมือนง่ายเพราะเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก แต่ว่าแต่ละขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก หัวใจสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายามในกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ อันประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์การ และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์การต้องการ หลังจากนั้น จึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์การ ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นบังเกิดผล

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

งานทั้ง 3 ขั้นตอนจะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไปและมีความสัมพันธ์อยู่ตลอดเวลา ดังภาพ



รูปที่ 1 แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารกลยุทธ์

ตามรูปที่ 1.1 จะแสดงขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น งานในแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน มีผลกระทบต่อกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วองค์การที่มีการบริหารกลยุทธ์ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับวางแผนกลยุทธ์เดียว แต่ในขั้นตอนของการพัฒนาหรือสร้างแผนกลยุทธ์จะต้องนำขั้นตอนของการปฏิบัติมาพิจารณาร่วมด้วย เช่น ปัญหาในเรื่องความพร้อมของบุคลากร โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ เพื่อให้ผู้บริหารได้ป้องกันหรือลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตลงได้ ทำให้ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ลดน้อยลงในเวลาที่ได้มีการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ และมีระบบการติดตามและประเมินผล เพื่อส่งข้อมูลย้อนกลับให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น (รศ. สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553 : 1-10)

การบริหารจัดการบุคลากรเชิงกลยุทธ์

การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์การสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและการดำเนินงานด้านบุคลากร โดยครอบคลุมเรื่องของลูกจ้างสัมพันธ์ การสรรหา การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล รวมทั้งนโยบายและแนวทางปฏิบัติเรื่องแรงงานสัมพันธ์เพื่อตอบสนองเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การในการก้าวสู่ความสำเร็จ

การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารบุคลากรและการบริการกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์การบริหารบุคลากรจึงครอบคลุมแนวทางทั้งหมดขององค์การต้องการบรรลุโดยใช้คนเป็นตัวขับเคลื่อน เนื่องจากบุคลากรถูกจัดเป็น “ทุนมนุษย์” ขององค์การที่จะทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน

บุคลากรเป็นผู้ดำเนินกิจการ ตามแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องตระหนักว่า การพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์องค์การต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้กลยุทธ์การบริหารบุคลากรจึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การ

กลยุทธ์การบริหารบุคลากรบอกให้เรารู้ว่า องค์การนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ ประสิทธิภาพขององค์การและการดำเนินงานขององค์กร การใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับความจำเป็นในอนาคต รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะพิเศษต่างๆ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แล้วกลยุทธ์การบริหารบุคลากรยังให้ความสำคัญกับความจำเป็นของทุนมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์ ทั้งด้านความรู้ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์องค์การสู่ความสำเร็จ โดยรวมสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารบุคลากรให้ความสำคัญกับประเด็นหลักๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งที่ส่งผลหรือได้รับผลกระทบจากแผนกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 : 77)

ความหมายของการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์

มิลเลอร์ (Miller) ได้ให้คำจำกัดความในการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ว่า “การตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารคนในทุกระดับขององค์การ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ” โดยระบุรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์คือสิ่งที่องค์การต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคตซึ่งสิ่งนั้นอาจจะยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
2. การเกิดขึ้นของกลยุทธ์สามารถเกิดได้ในทุกๆ ระดับขององค์การ ไม่จำเป็นต้องเกิดในระดับสูงหรือผู้บริหารกำหนดเท่านั้น
3. กลยุทธ์อาจไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ได้รับการดำเนินการจากผู้บริหารในองค์การ
4. กลยุทธ์เป็นสิ่งที่นำองค์การสู่อนาคต (Future-Oriented) ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
5. กลยุทธ์เป็นสิ่งที่แสดงถึงการให้ความสำคัญและการยอมรับแนวปฏิบัติการบริหารควรสื่อสารถึงบุคลากร (อ่างโน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2551 : 32 – 33)

ชูเลอร์ (Schuler) กล่าวถึงการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นเรื่องที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรในระดับล่างรับรู้ในเรื่อง

ของกลยุทธ์และดำเนินการตามกลยุทธ์ร่วมกัน เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน โดยสรุปจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรจะมีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ

2. แผนต่างๆ ในด้านที่เกี่ยวกับบุคลากรควรบูรณาการลงไปเป็นบุคลากรทุกระดับขององค์การ

3. การบริหารบุคลากรในทุกขั้นตอนต้องสามารถปฏิบัติโดยผ่านทางหัวหน้างานทุกระดับและยึดถือปฏิบัติในวิถีประจำวันของการทำงาน (Schuler, R. S, 1992 : 18-32)

เฮนดรี และเพตติกรู (Hendry and Pettigrew) ให้ความหมายของการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ความหมาย คือ

1. การใช้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ

2. การใช้วิธีการออกแบบและบริหารระบบบุคลากรตามนโยบายการจ้างงานและกลยุทธ์แรงงาน และมักมีปรัชญาเป็นแนวทาง

3. การทำให้กิจกรรมและนโยบายการบริหารบุคลากรสอดคล้องประสานกับกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์การ

4. การให้ความสำคัญกับคนในอง5กรว่าเป็น “ทรัพยากรแห่งกลยุทธ์” ที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

ไมเคิล อาร์มสตรอง กล่าวว่า แนวคิดการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นครั้งแรกโดย ฟอมบรัม (Fombrum) และคณะ ซึ่งได้กล่าวว่า องค์การจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีองค์ประกอบที่จำเป็น 3 อย่าง ได้แก่ พันธกิจและกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ และการบริหารบุคลากร

อีกทั้งฟอมบรัมได้นิยามคำว่ากลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นกระบวนการที่องค์การใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยได้แบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับตามการบริหารจัดการ คือ

1. ระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) การกำหนดนโยบายและตั้งเป้าหมาย

2. ระดับบริหารจัดการ (managerial Level) เน้นการจัดการและใช้ทรัพยากรต่างๆ ตาม แผน

3. ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) เป็นการบริหารจัดการรายวันและสิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ระบบบริหารบุคลากรและโครงสร้างองค์การต้องสอดคล้องกับ กล

ยุทธศาสตร์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างต้องสอดคล้องและเหมาะสมอย่างมี กลยุทธ์ (Strategic Fit) (อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 : 77- 79).

เป้าหมายของการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์

เป้าหมายเบื้องต้นของการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์คือ เพื่อสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ โดยทำให้องค์การมั่นใจได้ว่าตนเองมีบุคลากรที่ทักษะ มีความมุ่งมั่น และแรงจูงใจที่ดีที่จำเป็นเพียงพอ ทำให้สามารถพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารบุคลากรเพื่อจะทำให้องค์การมองเห็นทิศทางที่ต้องก้าวไป แม้จะมีความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวองค์กรหรือสถานศึกษา และบุคลากรแต่ละคนยังคงต้องดำเนินธุรกิจได้ตามนโยบายและโครงการของงานฝ่ายบุคลากร ไดเออร์และโฮลเดอร์ (Dyer and Holder) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การบริหารบุคลากรต้องช่วยให้องค์การมี “กรอบความคิดที่จะทำให้เกิดการรวมงานและเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งแต่ละงานจะส่งผลซึ่งกันและกันจนทำให้เกิดความสมบูรณ์”

ดังที่กล่าวมา การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์จะช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาได้ก็ต่อเมื่อสถานศึกษานั้นมองเห็นประโยชน์หรือข้อได้เปรียบของการมีกลยุทธ์ และทุกคนเข้าใจการพัฒนาวิธีการที่ใช้จัดการกับคนในระยะยาว เลงนิค-ฮิล (Lengnick-Hill) และเลงนิค-ฮอน (Lengnick-Hall) ได้เสนอแนะว่า องค์กรทั้งหลายจะได้เปรียบในการแข่งขันก็ด้วยการบริหารบุคลากร อีกทั้งได้แสดงความเห็นอีกว่า การจัดการกับบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่การแข่งขันท้าทายที่เปรียบมิได้ องค์กรต่างๆ อาจประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่แตกต่างกัน โดยมุ่งที่การพัฒนาและไม่ควรใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการบริหารจัดการอยู่รอดซึ่งหากองค์กรใดใช้เวลากับการทำเช่นนั้นก็มักจะเป็นองค์กรที่ไม่มีกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือไม่ได้เป็นองค์กรชั้นนำ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 : 79- 80)

การกำหนดและพัฒนากลยุทธ์การบริหารบุคลากร

การกำหนดข้อความที่บ่งบอกความตั้งใจของกลยุทธ์นั้นอาจไม่ยาก แต่การพัฒนาและอธิบายให้ชัดเจนเป็นข้อๆ ว่ากลยุทธ์มีอะไรบ้างนั้นเป็นสิ่งที่ยากกว่า ซึ่งบทบาทหลักของกลยุทธ์การบริหารบุคลากรคือการทำให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการและการแข่งขันได้ กระบวนการของกลยุทธ์การบริหารบุคลากรอาจเป็นที่ต้องการแต่ยังไม่มีวิธีที่ชัดเจนที่จะทำสำเร็จอย่างไรก็ตาม ไดเออร์และโฮลเดอร์ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า กลยุทธ์การ

บริหารบุคลากรจะต้องเป็นกรอบการทำงานที่กว้าง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และประกอบด้วยการบริหารของหน่วยงาน

ในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคลากร เราจำเป็นต้องเน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและการบริหารบุคลากรนักวิชาการหลายท่านเห็นพ้องว่า กลยุทธ์การบริหารบุคลากรไม่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเป็นทางการและเป็นระบบ แต่มันอาจเกิดขึ้นและปรากฏอยู่ในองค์การ

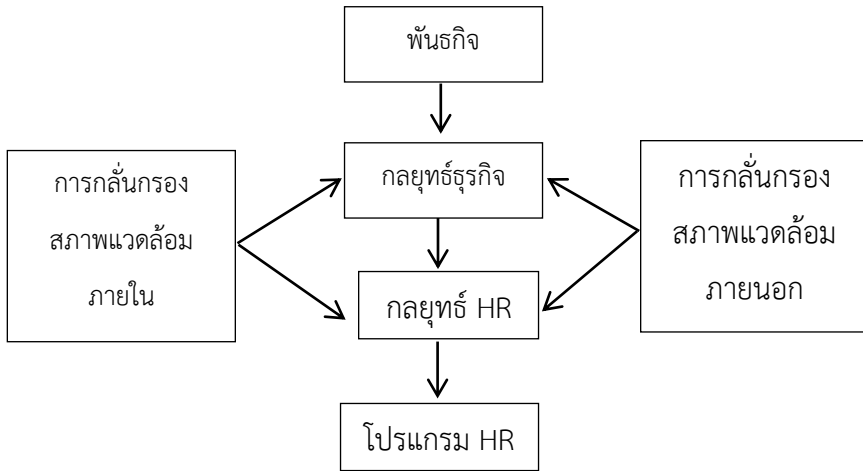
บ็อกซ์อลล์ (Boxall) ได้เสนอแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคลากรไว้ดังนี้

1. ในหน่วยงานหนึ่งๆ อาจมีกลยุทธ์การบริหารบุคลากรมากกว่า 1 แบบ
2. กลยุทธ์องค์การมีอิทธิพลสำคัญต่อกลยุทธ์การบริหารบุคลากร อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ต้องพิจารณา เช่น การแข่งขันในการรับบุคลากร เป็นต้น
3. ปัจจัยผสมผสานที่ไม่ชัดเจนที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารบุคลากร ได้แก่ ข้อตกลงประนีประนอม และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างบุคลากรขององค์การ
4. ผู้บริหารอาจปรับเปลี่ยนรูปแบบกลยุทธ์การบริหารบุคลากรจากเดิมไปตามการเปลี่ยนแปลงของบริษัท แต่ผู้บริหารอาจไม่เห็นด้วยกับวิธีที่แตกต่างว่าจะมีประสิทธิผลเท่าเทียมกัน
5. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์มีความซับซ้อน ต้องอาศัยความมีเหตุผลที่ต้องเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนบุคลากร ซึ่งอาจไม่ช่วยทำให้เกิดการสอดคล้องกันเพื่อได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้
6. การอธิบายมิติที่เป็นฐานของกลยุทธ์การบริหารบุคลากรจำเป็นสำหรับการจำแนกประเด็นที่ยังคงมีข้อโต้แย้ง

เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องชี้ความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่ต้องบูรณาการแล้วเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์การและบริหารงานบุคลากร ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจและดำเนินงานกลยุทธ์โดยนำไปใช้ในการจ้างงาน การพัฒนาสร้างแรงจูงใจเป็นความจำเป็นสำหรับองค์การที่ต้องมีผู้รับผิดชอบด้านบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องเป็นพันธมิตรและร่วมสร้างสรรค์กับผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้การใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิผลจะต้องขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมพันธสัญญา และการร่วมแรงร่วมใจของผู้บริหารตามสายงานและบุคลากร

สำหรับกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารบุคลากรต้องเริ่มจากการคิดกลยุทธ์การบริหารบุคลากรแล้วเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด โดยทางเลือกจะต้องมีความเป็นไปได้มากที่สุดดังนี้

1. เชื่อมโยง แต่ต้องสนองความต้องการขององค์กร
2. สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่หรือที่ต้องการ
3. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและทิศทางขององค์กร
4. ช่วยให้องค์กรจัดการกับแรงกดดันภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เน้นเรื่องที่มีความจำเป็นมาก
6. สามารถช่วยตอบคำถามพื้นฐาน เช่น ข้อจำกัดของเรามีอะไรบ้าง อะไรที่หยุดยั้งเราไม่ให้บรรลุผลทางธุรกิจ
7. มีการวิเคราะห์อย่างละเอียดเจาะลึก ไม่ใช่เพียงแค่คิด
8. ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์และมีการวินิจฉัยเป็นกลุ่ม
9. สอน้องความต้องการของผู้บริหารตามสายงานและบุคลากรโดยรวม รวมทั้งองค์กรและผู้ได้ผลประโยชน์จากองค์กร
10. คาดคะเนปัญหาที่จะเกิดจากการใช้กลยุทธ์ ถ้าผู้บริหารตามสายงานไม่ให้ออกผู้กมัดตามกลยุทธ์และหรือขาดทักษะและเวลาที่จะดำเนินกลยุทธ์
11. คาดคะเนปัญหาที่จะเกิดขึ้นเพราะความรุนแรง หรือการที่ครูหรือบุคลากรไม่เห็นด้วย
12. ให้มั่นใจว่าองค์กรหรือสถานศึกษาจะมีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกลยุทธ์
13. สนับสนุนการแสวงหาและการพัฒนาคนให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร ตลอดจนดำเนินการตามกลยุทธ์และธำรงรักษาองค์กรในอนาคตตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
14. ครอบคลุมองค์ประกอบที่สอดคล้องประสานและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
15. สามารถนำไปทำให้เป็นโปรแกรมที่ปฏิบัติได้



รูปที่ 1 แสดงแบบจำลองสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารบุคลากร (อ้างใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 : 82)

จากรูปที่ 1 แสดงให้เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์การบริหารบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงวิธีการเชิงระบบ เนื่องจากต้องพิจารณาพันธกิจขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนอันนำไปสู่กลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ด้านบุคลากร และแผนดำเนินงาน ซึ่งโคเออร์และโฮลเดอร์ ได้ให้ข้อคิดไว้ดังนี้

1. ประเมินความเป็นไปได้ ขึ้นอยู่กับบุคลากร ความเชี่ยวชาญ ทรัพยากร ค่าใช้จ่ายและสาระอื่นๆ เช่น อัตราการดำรงรักษาบุคลากรและระดับการผลิต
2. กำหนดความต้องการ พิจารณาการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยต้องดูว่าต้องยึดนโยบายอะไรเป็นสำคัญบ้าง เช่น นโยบายลดอัตราครุ
3. กำหนดเป้าหมาย บ่งบอกว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่ต้องนำไปปฏิบัติ และต้องเชื่อมโยงเนื้อหาสาระกับกลยุทธ์
4. เลือกวิธีการ/เครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย กฎทั่วไปมีว่า ยิ่งมีการประสานภายในและภายนอกมากเท่าใด ก็ยิ่งจะส่งผลดีต่อกลยุทธ์มากขึ้นเท่านั้น การสอดคล้องกับความจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อการเปลี่ยนแปลง การประสานภายนอกหมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายการบริหารบุคลากรและความจำเป็นเร่งด่วนของกลยุทธ์องค์การ และเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม การประสานภายในจะวัดว่าวิธีการบริหารบุคลากรดำเนินตามเป้าหมายของการบริหารบุคลากรแ่งเงื่อนไขของ

สภาพแวดล้อมมากเพียงใด รวมทั้งระดับความเชื่อมโยงหรือการทำงานร่วมกันของภารกิจการบริหารบุคลากรที่หลากหลาย

การดำเนินกลยุทธ์การบริหารบุคลากร

การใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากรนั้น กลยุทธ์ดังที่กล่าวมามีถูกเขียนอธิบายในลักษณะนามธรรม จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นโครงการที่มีการระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและวิธีดำเนินโครงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ใช่เรื่องง่าย กลยุทธ์การบริหารบุคลากรอาจถูกลดคุณค่าลงไปได้ หากกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นเพียงแค่ว่าความคิดเกี่ยวกับนโยบายด้านการบริหารบุคลากร บางครั้งกลยุทธ์ก็เป็นเพียงการอธิบายแผนระยะสั้น เช่น เพื่อเพิ่มอัตราการชำระรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเน้นย้ำว่า กลยุทธ์การบริหารบุคลากรไม่ใช่แค่โครงการ นโยบายหรือแผนงานผู้บริหารงานบุคลากรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการนำไปสู่การปฏิบัติ

อุปสรรคในการใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากร แกรทตัน (Gratton) และคณะ ได้กล่าวถึงอุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากร ดังนี้

1. ความล้มเหลวที่ไม่สามารถเข้าใจความต้องการของกลยุทธ์องค์กร ทำให้ความคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารบุคลากรถูกมองว่าไม่เกี่ยวข้อง หรือไม่ทำให้เกิดผลผลิตตามยุทธศาสตร์องค์กร
2. การประเมินองค์กรที่ไม่มีคุณภาพทำให้ขาดข้อมูลปัจจัยวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อเนื้อหาสาระของกลยุทธ์สถานศึกษา
3. การพัฒนาความคิดใหม่ๆ ที่คนเข้าใจผิดและไม่เกี่ยวข้อง อาจเป็นเพราะทำตามแฟชั่น หรือเพราะมีการวิเคราะห์ที่ไม่ดีพอ ทำให้ได้วิธีปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความจริงขององค์กรหรือสถานศึกษา
4. การเลือกวิธีใหม่ๆ ในภารกิจใดภารกิจหนึ่ง โดยไม่คำนึงถึงผลที่มีต่อภารกิจบริหารบุคลากรด้านอื่นๆ
5. ความล้มเหลวในการยอมรับว่ามีปัญหาในการดำเนินการ
6. การที่ไม่สามารถชักจูงใจผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิธีการใหม่ๆ
7. การที่ไม่สามารถทำให้พนักงานเข้าใจและยอมรับแนวทางปฏิบัติ
8. ความล้มเหลวในการตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีกระบวนการสนับสนุนเพื่อสิ่งใหม่ๆ เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน

9. การที่ไม่ยอมรับว่าสิ่งใหม่ๆ ต้องการพันธสัญญาในการนำไปใช้ รวมทั้งทักษะของผู้บริหารตามสายงานที่ต้องมีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์ เช่น ทักษะในการกำหนดวัตถุประสงค์การใช้ข้อมูลป้อนกลับ การช่วยเตรียมและใช้แผนพัฒนาบุคลากรในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

10. ความล้มเหลวในการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น (เงิน คน เวลา) สำหรับการดำเนินงานตามความคิดใหม่ๆ รวมทั้งทรัพยากรด้านบุคลากรที่จำเป็นต้องเตรียมไว้สนับสนุนผู้บริหารตามสายงาน การจัดฝึกอบรม และการสื่อสารและให้บุคลากรมีส่วนร่วม

11. ความล้มเหลวในการติดตามและประเมินการใช้กลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนวิธีทำงานเมื่องานไม่เป็นไปตาม

การทบทวนกลยุทธ์บริหารบุคลากร

ในการทบทวนกลยุทธ์จำเป็นต้องพิจารณาประเด็นทางการบริหารบุคลากรดังนี้

1. ประสิทธิภาพของกลยุทธ์
2. การเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น
 - เลิกการเป็นองค์กรแบบบังคับบัญชาการเด็ดขาด การไม่มีส่วนร่วม
 - การเสนอกระบวนการที่ช่วยให้องค์การทำงานแบบยืดหยุ่นมากขึ้น
 - ทำให้ความคาดหวังชัดเจน ในขณะที่เดียวกันก็สร้างพันธสัญญาร่วมของบุคลากร
 - เน้นทักษะการจัดการที่แตกต่างจากทักษะด้านเทคนิคสำหรับผู้บริหาร
 - บุคลากรให้ความสนใจในความจำเป็นด้านทางการเงินเพื่อสร้างสมดุลของรายได้และค่าใช้จ่าย ขณะเดียวกันก็พัฒนาและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
 - การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในองค์กร และบทบาทของทีมผู้บริหาร
 - จากมุมมองของการวางแผนบุคลากร ผู้บริหารต้องวิสัยทัศน์และสมรรถนะสูงและจำเป็นต้องมีการสร้างนโยบายสำหรับสรรหาผู้บริหารที่มีคุณภาพ ซึ่งอาจมาจากภายนอกองค์กรมากกว่าการเลื่อนขั้นภายในองค์กร
 - การตัดสินใจที่ลำบาก เช่น เมื่อต้องารรักษาผู้บริหารที่สามารถรับตำแหน่งใหม่หรือขาดทักษะที่จำเป็น และเมื่อต้องมีการลดจำนวนบุคลากรในอนาคต
 - การจัดกิจกรรมพัฒนาการบริหารและการวางแผนอาชีพ ซึ่งจะสะท้อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กร รวมทั้งบทบาทที่แตกต่างของผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 : 79 - 84)

พุทธวิธีการบริหารจัดการบุคลากร

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา (พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), 2549 : 12-14) เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบบัญญัติติดต่อดุตถกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่าพระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท

เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรม และการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ 5 จึงเรียกว่านิสัยมุตตกะ คือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการนี้ก่อให้เกิดระบบโรงเรียนในวัด ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา

ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร ครอบคลุมทั้งบุคลากรนั้นยังไม่บรรลุนั้นยังไม่มีพระอรหันต์เขาผู้นั้นต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป เรียกว่าเป็นเสขะ คือ ผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้ว จึงเรียกว่าเป็นอเสขะ คือผู้ไม่ต้องศึกษา

กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขาคือศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อก้าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้พระพุทธศาสนาจึงชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา

การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาอบรมไปตามจริต 6 และที่สำคัญมากก็คือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเองดังพุทธพจน์ที่ว่า “ตุมเหติ กิจจํ อาตปปี อุกขาตาโร ตถาคตา เธอทั้งหลายต้องทำความเพียรเผากิเลสเอง พระตถาคตเจ้าเป็นแต่ผู้บอกทาง”(พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 25 ข้อ 30 : 51)

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กรตามความรู้ความสามารถ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอตทัคคะในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนามีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบได้กับการใช้พระเดชพระคุณในสมัยปัจจุบันนั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษดังพระบาลีที่ว่า “นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ ชมฺมคนฺที่ควรชม ยกย่องคนฺที่ควรยกย่อง” (พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 27 ข้อ 2442 : 531)

กระบวนการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา

การบริหารบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรในทางพระพุทธศาสนาได้ยึดหลักการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนา โดยหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงทั้งหมดสามารถสรุปลงในหลักการเรียกว่า ไตรสิกขา หรือ สิกขา 3 เป็นข้อปฏิบัติที่เป็นหลักสำหรับศึกษาในการฝึกอบรมกาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไปจนบรรลุจุดหมายสูงสุดคือพระนิพพาน เรียกโดยทั่วไปว่า หลักศีล สมาธิ ปัญญา คือ

1) การฝึกฝนอบรม ในด้านความประพฤติ ระเบียบวินัย ความสุจริตทางกาย วาจาและอาชีพ เรียกว่า อธิศีลสิกขา หรือ ศีลสิกขา

2) การฝึกฝนอบรมทางจิตใจ การปลูกฝังคุณธรรม สร้างเสริมคุณภาพ สมรรถภาพและสุขภาพของจิต เรียกว่า อธิจิตตสิกขา หรือสมาธิสิกขา

3) การฝึกฝนอบรมทางปัญญา ให้เกิดความรู้ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้ความเป็นไปตามปัจจัยที่ทำให้แก้ไข้ปัญหาไปตามแนวทางเหตุผล รู้เท่าทันโลกและชีวิต จนสามารถทำจิตใจให้บริสุทธิ์หลุดพ้นจากความยึดติดถือมั่นในสิ่งต่างๆ ดับกิเลสดับทุกข์ได้ เป็นอยู่ด้วยจิตใจอิสระผ่องใสเบิกบาน เรียกว่า อธิปัญญาสิกขา หรือ ปัญญาสิกขา

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า หลักการศึกษา 3 ประการนี้ จัดวางขึ้นไว้โดยอาศัยหลักปฏิบัติที่เรียกว่า วิธีแก้ปัญหของพระอารยชนเป็นพื้นฐาน วิธีแก้ปัญหแบบอารยชนนี้เรียกตามคำบาลีว่า อริยมรรค แปลว่าทางดำเนินสู่ความดับทุกข์ที่ทำให้เป็นอริยชน อริยมรรคนี้มีองค์ประกอบที่เป็นเนื้อหาหรือรายละเอียดของการปฏิบัติ 8 ประการ คือ

1) ทศนะ ความคิดเห็น แนวความคิด ความเชื่อถือ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ดีงามถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง หรือตรงตามสภาวะ เรียกว่า สัมมาทิฐิ (เห็นชอบ)

2) ความคิด ความดำริตริตระอง หรือการคิดต่างๆ ที่ไม่เป็นไปเพื่อเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ไม่เศร้าหมองขุ่นมัว เป็นไปในทางสร้างสรรค์ประโยชน์สุข เช่น คิดในทาง

เสียสละ หวังดี มีไมตรี ช่วยเหลือเกื้อกูล และความคิดที่บริสุทธิ์ อิงสัจจะ อิงธรรม ไม่เอา
เอียงด้วยความเห็นแก่ตัว ความคิดจะได้จะเอา หรือความเคียดแค้น ชิงชัง มุ่งร้ายคิดทำลาย
เรียกว่า สัมมาสังกัปปะ (ดำริชอบ)

3) การพูด หรือการแสดงออกทางวาจา ที่สุจริต ไม่ทำร้ายผู้อื่น ตรงความจริง
ไม่โกหก หลอกลวง ไม่ส่อเสียด ไม่ให้ร้ายป้ายสี ไม่หยาบคาย ไม่เหลวไหล ไม่เพ้อเจ้อเลื่อน
ลอย แต่สุภาพนอบนวลชวนให้เกิดไมตรีสามัคคีกัน ถ้อยคำที่มีเหตุผลเป็นไปในทาง
สร้างสรรค์ก่อประโยชน์ เรียกว่า สัมมาวาจา (วาจาชอบ)

4) การกระทำที่ดีงาม สุจริต เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่
ทำร้ายผู้อื่น ซึ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีงาม ทำให้อยู่ร่วมกันด้วยดี ทำให้สังคมสงบสุข คือการ
กระทำ หรือกระทำต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือไม่เป็นไปเพื่อการทำลายชีวิตร่างกาย การ
ทำลายทรัพย์สินของผู้อื่น การล่วงละเมิดสิทธิในคุ้มครอง หรือของรักของหวงแหนของผู้อื่น
เรียกว่า สัมมากรรมันตะ (กระทำชอบ)

5) การประกอบอาชีพที่สุจริต ไม่ก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่ผู้อื่น เรียก ว่า
สัมมาอาชีพะ (อาชีพชอบ)

6) การเพียรพยายามในทางที่ดีงามชอบธรรม คือ เพียรหลีกเลี่ยงป้องกันสิ่งชั่ว
ร้ายอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น เพียรส่งเสริมพัฒนาสิ่งดีงามหรืออกุศลธรรมที่เกิดมีแล้วให้
เพิ่มพูนเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไปจนเพียบพร้อมไปบุญลย์ เรียกว่า สัมมาวายามะ (พยายามชอบ)

7) การมีสติกำกับตัว ควบคุมใจไว้ให้อยู่กับสิ่งที่เกี่ยวข้องต้องทำในเวลานั้นๆ
ระลึกได้ถึงสิ่งที่ต้องใช้ สิ่งที่ดีงาม สิ่งที่เกี่ยวข้องเป็นประโยชน์ ไม่หลงไหลเลื่อนลอย ไม่ละเลย
หรือปล่อยตัวเผอเรอ โดยเฉพาะสติที่กำกับทันต่อพฤติกรรมของร่างกาย ความรู้สึก สภาพ
จิตใจ และความนึกคิดของตน ไม่ปล่อยให้อารมณ์ที่เฝ้าหวงหรือยั่วยุมาฉุดกระชากให้หลุด
หลงเลื่อนลอยไปเสีย เรียกว่า สัมมาสติ (ระลึกชอบ)

8) ความมีจิตตั้งมั่น จิตใจดำเนินอยู่ในกิจในงานหรือในสิ่งที่กำหนด (อารมณ์)
ได้สม่ำเสมอ แน่วแน่ เป็นอันหนึ่งอันเดียว สงบ ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวกหวั่นไหว บริสุทธิ์
ผ่องใส ไม่ขุ่นมัว นุ่มนวล ผ่อนคลาย ไม่เครียดกระด้าง เข้มแข็ง อดทน ไม่หดหู่ท้อแท้
พร้อมที่จะใช้งานทางปัญญาอย่างได้ผลดี เรียกว่า สัมมาสมาธิ (จิตมั่นชอบ)

หลักการศึกษ 3 ประการ หรือ ไตรสิกขา นั้น ก็จัดวางรูปขึ้นโดยมุ่งให้ผล
เกิดขึ้นตามหลักปฏิบัติแห่งอริยมรรค (มรรควิธีแก้ปัญหา หรือมรรคาแห่งความดับทุกข์) คือ

เป็นการฝึกฝนอบรมให้องค์ทั้ง 8 แห่งมรรคนั้น เกิดมีและเจริญงอกงาม ใช้ประโยชน์ได้
บริบูรณ์ยิ่งขึ้น แก้ไขปัญหาได้ทุกข้อได้ดียิ่งขึ้นตามลำดับจนถึงที่สุด กล่าว คือ

1) อธิศีลสิกขา คือ การศึกษาด้านหรือขั้นตอนที่ฝึกปรือให้เกิดมีสัมมาวาจา
สัมมากัมมันตะ และสัมมาอาชีวะ เจริญงอกงามขึ้นจนบุคคลมีความพร้อมทางความ
ประพฤติ วินัย และความสัมพันธ์ทางสังคมถึงมาตรฐานของอารยชน เป็นพื้นฐานแก่การ
สร้างเสริมคุณภาพจิตได้ดี

2) อธิจิตสิกขา คือ การศึกษาด้านหรือขั้นตอนที่ฝึกปรือให้เกิดมีสัมมาวายามะ
สัมมาสติ และสัมมาสมาธิ เจริญงอกงามขึ้นจนบุคคลมีความพร้อมทางคุณธรรม มีคุณภาพ
จิต สมรรถภาพจิต และสุขภาพจิตพัฒนาถึงมาตรฐานของอารยชน เป็นพื้นฐานแห่งการ
พัฒนาปัญญาได้ดี

3) อธิปัญญาสิกขา คือ การศึกษาด้านหรือขั้นตอนที่ฝึกปรือให้เกิดมีสัมมาทิฐิ
และสัมมาสังกัปปะ เจริญงอกงามขึ้นจนบุคคลมีความพร้อมทางปัญญาถึงมาตรฐานของ
อารยชน สามารถดำรงชีวิตอยู่ด้วยปัญญา มีจิตใจผ่องใส เบิกบาน ไร้ทุกข์ หลุดพ้นจาก
ความยึดติดถือมั่นต่างๆ เป็นอิสระเสรีด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

ไตรสิกขา เป็นเครื่องมือในการพัฒนามนุษย์ ซึ่งเป็นกรอบใหญ่ๆ แต่
พระพุทธเจ้ายังทรงแสดงหลักการพัฒนาอีก ซึ่งถือเป็นขอบข่ายของการพัฒนาทั้งส่วน
บุคคล และหมู่คณะเรียกว่า ภาวนา ซึ่งหมายถึง การเจริญ การทำให้เป็นให้มีขึ้น การ
ฝึกอบรม การพัฒนา มี 4 อย่างคือ

1) กายภาวนา หมายถึง การเจริญ การพัฒนากาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จัก
ติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้ง 5 ด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้น
ในทางที่เป็นคุณ ไม่ให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ การพัฒนา
ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

2) สีลภาวนา หมายถึง การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีลให้
ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี
เกื้อกูลแก่กัน

3) จิตตภาวนา หมายถึง การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจ ให้
เข้มแข็งมั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร
อดทน มีสมาธิและสดชื่น เบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

4) ปัญญาภาวนา หมายถึง การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลอดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2543 : 81-82)

บทสรุป

การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารบุคลากรและการบริการกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์การบริหารบุคลากรจึงครอบคลุมแนวทางทั้งหมดต่อความต้องการบรรลุโดยใช้คนเป็นตัวขับเคลื่อน เนื่องจากบุคลากรถูกจัดเป็น “ทุนมนุษย์” ขององค์การที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน บุคลากรเป็นผู้ดำเนินกิจการ ตามแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องตระหนักว่าการพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์องค์การต่ออาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้กลยุทธ์การบริหารบุคลากรจึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์การบริหารบุคลากรบอกให้เรารู้ว่า องค์การนั้นให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ ประสิทธิภาพขององค์การและการดำเนินงานขององค์กร การใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับความจำเป็นในอนาคต

ดังนั้นการบริหารบุคลากรทางการศึกษาเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพมีคุณภาพและประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้และอีกอย่างหนึ่งในยุคปัจจุบันองค์การมีการแข่งขันสูงเพราะฉะนั้นองค์การต้องหากกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรเพื่อให้บุคลากรตั้งใจทำงานให้องค์การเต็มที่โดยบูรณาการกับหลักพระพุทธศาสนา เช่น การพัฒนาบุคลากรให้มีพระความรู้ความสามารถมีทักษะมีความเชี่ยวชาญ โดยให้การศึกษอบรมพัฒนาทักษะความชำนาญ ในพระพุทธศาสนา การศึกษาฝึกอบรมเรียกว่า ไตรสิกขา หลักการฝึกอบรมกาย วาจา จิตใจ และปัญญา ให้ยิ่งขึ้นไป มี 3 อย่างคือ

1) การฝึกฝนอบรม ในด้านความประพฤติ ระเบียบวินัย ความสุจริตทางกาย วาจาและอาชีพ เรียกว่า อธิศีลสิกขา หรือ ศีลสิกขา

2) การฝึกฝนอบรมทางจิตใจ การปลูกฝังคุณธรรม สร้างเสริมคุณภาพสมรรถภาพและสุขภาพของจิต เรียกว่า อธิจิตตสิกขา หรือสมาธิสิกขา

3) การฝึกฝนอบรมทางปัญญา ให้เกิดความรู้ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้ความเป็นไปตามปัจจัยที่ทำให้แก้ไข้ปัญหาไปตามแนวทางเหตุผล รู้เท่าทันโลกและ

ชีวิต จนสามารถทำจิตใจให้บริสุทธิ์หลุดพ้นจากความยึดติดถ้อยมั่นในสิ่งต่างๆ ดับกิเลสดับทุกข์ได้ เป็นอยู่ด้วยจิตใจอิสระผ่องใสเบิกบาน เรียกว่า อธิปัญญาสิกขา หรือ ปัญญาสิกขา

บรรณานุกรม

- มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.(2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช.(2556). **การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). **บทความวิชาการ ด้าน HR..** นนทบุรี : รัตนไตร.
- ประยงค์ มีใจชื่อ.(2542). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). (2549). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2543). **การพัฒนาที่ยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม.
- ผลิน ภู่อรุณ. (2546). **การจัดการธุรกิจร่วมสมัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่บริษัท เอกพิมพ์ไทย จำกัด.
- สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิด และทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). **นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มไซเท็กซ์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2536). **การบริหารงานการพัฒนาชนบท การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน พัฒนาสภาพตำบล: สาเหตุและแนวทางแก้ไข**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- วศิน กาญจนวนิชย์กุล. **กระบวนการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา**. เอกสารการเรียนการสอนของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร.
- Schuler, R. S. (1992). **Strategic Human Resource Management : Linking people with the strategic needs of the business**. *Organization Dynamics*. Vol. 21, No. 1, Summer.