บทความวิชาการ

รูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*

A MODEL OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA BASED ON THE FOUR NOBLE TRUTHS FOR ADMINISTRATORS OF MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY

พระมหาดุริยะ กิตฺติสาโร (สังโยฆะ)

PhramahaDuriya Kittisaro (Sungyoka)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author's Email: Kinotduriya@gmail.com

วันที่รับบทความ : 11 กุมภาพันธ์ 2569; วันแก้ไขบทความ 27 กุมภาพันธ์ 2569; วันตอบรับบทความ : 27 กุมภาพันธ์ 2569

Received 11 February 2026; Revised 27 February 2026; Accepted 27 February 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมุ่งบูรณาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่เข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล และยังสามารถธำรงรักษาอัตลักษณ์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กรการศึกษา การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงเอกสาร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจาก

Citation:

* พระมหาดุริยะ กิตฺติสาโร (สังโยฆะ). (2568). รูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. วารสารนวัตกรรมสังคมศาสตร์, 3(1), 31-45.

PhramahaDuriya Kittisaro (Sungyoka). (2025). A Model of Personnel Management in the Digital Era Based on the Four Noble Truths for Administrators of Mahachulalongkornrajavidyalaya University. Journal of Social Sciences Innovations, 3(1), 31-45.;

DOI: https://doi.org/10.

https://so13.tci-thaijo.org/index.php/jssi

ตำรา เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลและหลักพุทธธรรม

ผลการศึกษาพบว่า หลักอริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการตระหนักรู้และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างมีเหตุผล การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และการกำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนาอย่างเหมาะสมตามหลักพุทธธรรม การประยุกต์ใช้หลักอริยสัจ 4 ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการพัฒนาจิตใจและคุณธรรมของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านดิจิทัล มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสุขในการทำงาน และนำไปสู่ความยั่งยืนของการบริหารองค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ : การบริหารงานบุคคล, ยุคดิจิทัล, อริยสัจ 4, พุทธบริหาร

Abstract

This academic article aims to study a model of personnel management in the digital era based on the Four Noble Truths for administrators of Mahachulalongkornrajavidyalaya University. The study focuses on integrating modern human resource management concepts with Buddhist principles in order to develop a conceptual framework for enhancing the effectiveness of personnel administration in response to digital technological changes, while at the same time preserving the moral and ethical identity of an educational organization. This study employs a documentary research approach, analyzing data from textbooks, academic documents, and related research on digital-era personnel management and Buddhist teachings.

The findings reveal that the Four Noble Truths—namely *Dukkha* (suffering), *Samudaya* (the cause of suffering), *Nirodha* (the cessation of suffering), and *Magga* (the path leading to the cessation of suffering)—can be applied as a systematic process for personnel management. This process begins

with recognizing and analyzing problems arising in personnel administration in the digital era, followed by rational analysis of their causes, the establishment of clear goals for personnel development, and the formulation of appropriate management and development strategies in accordance with Buddhist principles. The application of the Four Noble Truths enables administrators to manage personnel effectively, achieving a balance between the use of digital technology and the cultivation of personnel's minds, morality, and ethics. As a result, personnel develop digital competencies, uphold moral and ethical values, experience happiness at work, and contribute to the sustainable management of educational organizations in the digital era.

Keywords: Personnel Management, Digital Era, Four Noble Truths, Buddhist Management

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อการดำเนินงานขององค์กรในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคคลซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินภารกิจและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS) การเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และการทำงานในรูปแบบดิจิทัล ได้ช่วยเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และความแม่นยำในการบริหารจัดการ (Dessler, 2020) อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังนำมาซึ่งความท้าทายใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักและรับมืออย่างรอบคอบ

สถาบันอุดมศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านโครงสร้างการบริหาร ระบบการทำงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสังคมแห่งความรู้ (knowledge-based society) การพัฒนาทักษะดิจิทัล (digital skills) ของบุคลากรจึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้และความสามารถทางวิชาการ

(Ulrich, 2017) อย่างไรก็ตาม การมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นหลักโดยขาดการคำนึงถึงมิติด้านจิตใจ คุณธรรม และคุณค่าของความเป็นมนุษย์ อาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ความเครียดจากการทำงาน ความรู้สึกแปลกแยกในองค์กร การขาดความผูกพันต่อองค์กร และความเสื่อมถอยด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคลในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาจึงไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะประสิทธิภาพเชิงระบบหรือผลสัมฤทธิ์ทางเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์อย่างรอบด้าน ทั้งด้านสติปัญญา จิตใจ และคุณธรรมจริยธรรม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการบริหารเชิงคุณค่า (value-based management) ที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับคุณค่าของบุคลากร (Dessler, 2020) โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาที่มีบทบาทในการผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสังคม

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีอัตลักษณ์เฉพาะด้านพระพุทธศาสนา มีพันธกิจในการจัดการศึกษาที่บูรณาการศาสตร์สมัยใหม่เข้ากับหลักพระพุทธธรรม การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นจุดเด่นที่สำคัญ และเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทและพันธกิจของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2564) โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักอริยสัจ 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมพื้นฐานและเป็นหัวใจของพระพุทธศาสนา สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารงานบุคคลได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล

หลักอริยสัจ 4 ประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค เป็นหลักธรรมที่มุ่งเน้นการเข้าใจปัญหา การค้นหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหา และการดำเนินการตามแนวทางที่ถูกต้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น (พระพรหมคุณาภรณ์ [ป.อ. ปยุตฺโต], 2560) เมื่อนำหลักอริยสัจ 4 มาประยุกต์ใช้ในบริบทการบริหารงานบุคคล จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นปัญหาในการบริหารอย่างรอบด้าน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบ และกำหนดแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับทั้งบริบทของยุคดิจิทัลและคุณค่าทางจริยธรรม

ในยุคดิจิทัล ปัญหาในการบริหารงานบุคคลอาจปรากฏในรูปของการขาดทักษะดิจิทัล ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี รวมถึงความเครียดและความกดดันจากการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัญหาเหล่านี้สามารถพิจารณาได้ในมิติของ “ทุกข์” ตามหลักอริยสัจ 4 ขณะที่การวิเคราะห์สาเหตุของ

ปัญหา หรือ “สมุทัย” จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจรากเหง้าของปัญหาอย่างแท้จริง และสามารถกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา หรือ “นิโรธ” ได้อย่างชัดเจน ส่วน “มรรค” จะเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ทั้งในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน

ดังนั้น การศึกษารูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เนื่องจากช่วยเสนอกรอบแนวคิดในการบริหารงานบุคคลที่ผสมผสานแนวคิดการบริหารสมัยใหม่เข้ากับหลักพุทธธรรมอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างสมดุล การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษาในยุคดิจิทัล

แนวคิดการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล

การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล หรือ Digital Human Resource Management (D-HRM) หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ต้นจนจบ ได้แก่ การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation & Benefits) ไปจนถึงการรักษาและสร้างความผูกพันของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Dessler, 2020) การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในงาน HR ช่วยให้การทำงานมีความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Ulrich, 2017)

ในบริบทปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบงานบุคคลอัตโนมัติ (HRIS: Human Resource Information System), การบริหารด้วยระบบคลาวด์ (Cloud HR), ปัญญาประดิษฐ์ (AI), Big Data Analytics, ระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการประเมินผล และระบบการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Dessler, 2020) บทบาทของผู้บริหารบุคลากรจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงงาน

เชิงปฏิบัติการเท่านั้น แต่ขยายไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันขององค์กร (Ulrich, 2017)

การบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร เพราะองค์กรที่ขาดระบบและกลไกในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสม ย่อมไม่สามารถตอบสนองต่อแรงกดดันจากการแข่งขันในยุคที่ข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหลักขององค์กรได้

2. องค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล

การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่

2.1 ระบบข้อมูลบุคลากรแบบดิจิทัล (Digital HRIS) ระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ HRIS เป็นระบบสะสมข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลบุคลากรทั้งหมดในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและสะดวก ส่งผลให้การวางแผนและตัดสินใจเป็นไปอย่างมีข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ (Dessler, 2020) HRIS ยังสามารถเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ ภายในองค์กร เช่น ระบบเงินเดือน ระบบฝึกอบรม และระบบติดตามผลงาน ซึ่งช่วยให้การทำงานเป็นไปในลักษณะบูรณาการและลดการซ้ำซ้อนของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การสรรหาและคัดเลือกด้วยเทคโนโลยี ในยุคดิจิทัล การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีรูปแบบที่เปลี่ยนไปจากเดิม เช่น การใช้ระบบออนไลน์ในการประกาศรับสมัคร การใช้ AI ช่วยในกระบวนการคัดเลือกผู้สมัคร หรือการใช้ข้อมูลใหญ่ (Big Data) เพื่อทำนายแนวโน้มและความเหมาะสมของผู้สมัครกับตำแหน่งงาน ซึ่งช่วยลดเวลาและต้นทุนในการสรรหา (Ulrich, 2017)

2.3 การพัฒนาและฝึกอบรมผ่านเทคโนโลยี การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในยุคดิจิทัลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการอบรมแบบพบหน้าเท่านั้น แต่รวมถึงการเรียนรู้ออนไลน์ (e-Learning), ฐานการเรียนรู้ดิจิทัล, ระบบประเมินผลแบบดิจิทัล และการใช้แอปพลิเคชันและแพลตฟอร์มเพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เป็นต้น ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ (Dessler, 2020)

2.4 การประเมินผลแบบดิจิทัล การใช้ระบบดิจิทัลช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรม มีความโปร่งใส และสามารถวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานได้เชิงลึก

เช่น การใช้เครื่องมือประเมินแบบออนไลน์ การติดตาม KPI ผ่านระบบดิจิทัล ฯลฯ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมของผลงานอย่างชัดเจน (Ulrich, 2017)

2.5 การรักษาบุคลากรและการสร้างความผูกพัน การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลไม่ได้จำกัดอยู่ที่การจ้างงานเพียงเท่านั้น แต่รวมถึงการสร้างระบบที่ช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งสามารถทำได้ผ่านระบบสื่อสารดิจิทัล การให้บริการสนับสนุนบุคลากรผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และการสร้างเครือข่ายชุมชนภายในองค์กร (Dessler, 2020)

3. ความท้าทายของการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล

แม้การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานบุคคลจะมีประโยชน์อย่างมาก แต่ก็ยังมีความท้าทายทั้งในด้านเทคโนโลยีและด้านมนุษย์ ดังนี้

3.1 ความไม่พร้อมด้านทักษะดิจิทัล บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะหรือความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความต้องการขององค์กรกับความสามารถของบุคลากร (Ulrich, 2017)

3.2 ความปลอดภัยของข้อมูล การจัดเก็บข้อมูลบุคลากรในรูปแบบดิจิทัลต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเข้มงวด โดยเฉพาะในยุคที่ภัยคุกคามทางไซเบอร์เพิ่มมากขึ้น (Dessler, 2020)

3.3 ความเครียดและสุขภาวะของบุคลากร การทำงานในสภาพแวดล้อมดิจิทัลอาจทำให้บุคลากรต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดเวลา ซึ่งอาจส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและสภาวะจิตใจ (Ulrich, 2017)

4. แนวคิดพุทธบริหารกับการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล

แนวคิดพุทธบริหาร (Buddhist Administration) คือการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการตัดสินใจและปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับมนุษย์ในฐานะทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่เพียงแต่ในด้านประสิทธิภาพการทำงาน แต่รวมถึง คุณธรรม จริยธรรม และความสมดุลของชีวิต (พระพรหมคุณาภรณ์, 2560)

ในหลักพุทธบริหาร หลักอริยสัจ 4 (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) ถูกนำมาใช้เป็นกรอบวิเคราะห์สถานการณ์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทของบุคลากรที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันจากการทำงานในยุคดิจิทัล (พระพรหมคุณาภรณ์, 2560)

แนวคิดพุทธบริหารช่วยให้การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลไม่เพียงมุ่งหวังผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้วยการปลูกฝังจริยธรรม ความมั่นคงทางจิตใจ ความมีสติ และการสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน (พระพรหมคุณาภรณ์, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงคุณค่า (value-based management) ที่มุ่งให้ความสำคัญทั้งผลสัมฤทธิ์งานและคุณค่าของบุคลากรในการอยู่ร่วมกันในองค์กร

การผสานแนวคิดพุทธบริหารเข้ากับการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลสามารถทำได้ในหลายระดับ เช่น การใช้สติปัญญาในการตัดสินใจ การปลูกฝังคุณธรรมผ่านกิจกรรมภายในองค์กร การพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม และการส่งเสริมให้บุคลากรมีเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคุณธรรมและความสุขอันแท้จริงพระพรหมคุณาภรณ์, 2560)

ทฤษฎีผู้บริหารจัดการตามแนวพุทธศาสนา

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวถึงทฤษฎีผู้บริหารจัดการตามแนวพุทธ ศาสนา ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมที่ช่วยในการนำผู้คนและเป็นผู้นำที่ดีดังนี้นับตั้งแต่ การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การ ฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การ ปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จ บำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้ เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และตามความต้องการของหน่วยงาน

2. การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การ แสวงหา การคัดเลือก การจัดสรรบุคคลเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากหน่วยงาน

3. การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่การวางนโยบาย การกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อน ตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร (อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ 2548 : 3)

1. ปัญญา ผู้นำจะต้องมีปัญญาฉลาดเฉลียว คำว่าปัญญาในพุทธศาสนา มีทั้งที่เป็นตัวตนเป็นองค์ภาวะนอกจากประเภทของปัญญาว่ามี 3 ประการ 1) ปัญญา จากการฟัง การ

อ่าน การสังเกต2) ปัญญาจากการคิดพิจารณาใคร่ครวญ 3) ปัญญาจา การปฏิบัติและปัญญาที่เป็นวิธีการคิดที่เรียกว่าโยนิโสมนสิการที่มี 10 วิธี แต่จัดกลุ่ม แล้วเป็น 4 วิธี คือ 1) การคิดอย่างถูกวิธี 2) คิดอย่างมีระเบียบ3) คิดอย่างมีเหตุผล 4) คิดเชิงสร้างสรรค์

2. การมีพลัง ผู้นำจะต้องมีพลังต่างๆ ได้แก่ 1) พลังกาย 2) พลังโภค ทรัพย์ (ทรัพย์สินเงินทอง) พลังอำมาตย์ คือ ผู้ช่วยผู้เป็นหัวแรงที่เข้มแข็ง 4) พลัง ชาติตระกูล และ5) พลังปัญญา

3. ทศพิธราชธรรม ผู้นำควรต้องมีคุณสมบัติ 10 ประการเหล่านี้คือ 1) ทาน 2) ศีล 3) ปริจาคะ (การเสียสละความสุขสำราญของหวงของตน) 4) ความ ซื่อตรง 5) ความอ่อนโยน 6) สามารถสละกิเลส 7) ความไม่โกรธ 8) ความไม่ เบียดเบียน 9) ความอดทน เช่น ต่องานยาก และ 10) ความมั่นคงในธรรม

การบริหารงานบุคคล

การบริหาร หมายถึง ศิลปะศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ซึ่งนักบริหารมีหน้าที่ ในการวางแผน จัดองค์กรอำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปใน ทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง 5 ประการ จะถูกกำหนดโดยวิชาการ สมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อว่ากันทางปฏิบัติแล้ว คนไทยเราก็บริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของนัก บริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์กรตั้งแต่สมัยโบราณ (พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2539 : 2-3)

การบริหาร หมายถึง การปกครอง (Govemment) การดูแลรักษาหมู่คณะและการดำเนินงาน หรือจัดการงาน (Management) กิจกรรมต่าง ๆ ของหมู่คณะ หรือองค์กรต่าง ๆ ให้ได้บรรลุผลสำเร็จ ลุล่วงตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purpose / Objective) ขององค์กรนั่นๆ ด้วยดีมี ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการบริหารหมู่คณะ คือ การปกครอง ดูแล ตลอดทั้งแนะนำสั่งสอนอบรม พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ ที่มีอยู่หรือพานักอาศัยอยู่ในวัดให้ประพฤติอยู่ในพระธรรมวินัย และตาม กฎหมายของบ้านเมือง กฎข้อบังคับ ระเบียบคำสั่ง และการประกาศของมหาเถรสมาคม (พระราชญาณ วิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคโล), 2548 : 26)

การบริหาร หมายถึง การที่มีบุคคลทั้งสองคนขึ้นไปทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน เพื่อบรรลุ วัตถุอันเดียวกัน หรือศิลปะในการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ การทำงานของ คณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ร่วมกัน หรือ หมายถึง กระบวนการทางสังคม ซึ่งสามารถมองได้ในเรื่องของโครงสร้าง เป็นความสำคัญระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายบังคับบัญชา ในหน้าที่เป็นขั้นตอน ของ หน่วยงานที่ระบุหน้าที่เด่นชัดมีความรับผิดชอบและเป็นเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้งานนั้น สำเร็จตามเป้าหมายหรือทางการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อ บุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์ต่อกัน หรือการร่วมทำปฏิกิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ส่วนความหมายของการบริหารนั้น หมายถึง การแก้ปัญหาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ลักษณะของการ แก้ปัญหาอาจดำเนินไปในรูปของการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานก็ได้ความหมาย การบริหาร คือ การ นำทรัพยากรมาใช้ดำเนินงานตามกระบวนการ การจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพ (กมล รอดคล้าย, 2537: 99)

ภารกิจสำคัญในการบริหารมี 7 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้อง ปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นก่อนลงมือ ปฏิบัติการ

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลดังกล่าว รวมตั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุ การแต่งตั้ง ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้ พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัย สั่งการ หลังจากการได้ วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตาม ดูแล ให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอื่น จะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปใน ตัว

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงบประมาณ การเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบและรัดกุม (อารีย์ สวัสดิ์สาลี และคณะ, 2548: 32)

หลักอริยสัจ 4 กับการบริหารงานบุคคล

หลักอริยสัจ 4 อันประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค เป็นหลักธรรมพื้นฐานที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารงานบุคคลได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและการทำงานของบุคลากรอย่างรวดเร็ว (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2560)

ประการแรก ทุกข์ หมายถึง การตระหนักรู้ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล เช่น ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง ความเครียดจากภาระงานที่เพิ่มขึ้น และการขาดทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้สภาพปัญหาอย่างรอบด้านและเป็นจริง (Dessler, 2020)

ประการที่สอง สมุทัย คือการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา อันอาจเกิดจากการขาดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ทั่วถึง หรือการบริหารที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีโดยละเลยมิติด้านจิตใจและคุณธรรมของบุคลากร (Armstrong, 2020)

ประการที่สาม นิโรธ หมายถึง เป้าหมายของการบริหารงานบุคคลที่มุ่งให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีทักษะดิจิทัลที่เหมาะสม และดำรงตนอยู่ในกรอบคุณธรรมจริยธรรม อันนำไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร (พระเทพเวที, 2558)

ประการสุดท้าย มรรค คือแนวทางในการแก้ไขและพัฒนา โดยผู้บริหารควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัลควบคู่กับการปลูกฝังคุณธรรม การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลเกิดความสมดุลและมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน (Ulrich et al., 2019)

รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักอริยสัจ 4

รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักอริยสัจ 4 สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สามารถสรุปเป็นกระบวนการบริหารเชิงระบบจำนวน 4 ขั้นตอน ซึ่งมีความสอดคล้องกับทั้งแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่และหลักพุทธธรรม อันเป็นอัตลักษณ์ของสถาบันการศึกษาทางพระพุทธศาสนา (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2560)

ขั้นตอนที่หนึ่ง การวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบ เป็นการตระหนักรู้และทำความเข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล เช่น ความไม่พร้อมด้านทักษะดิจิทัล ความตึงเครียดจากการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงาน และความไม่สมดุลระหว่างภาระงานกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับหลัก “ทุกข์” ในอริยสัจ 4 (Dessler, 2020)

ขั้นตอนที่สอง การค้นหาสาเหตุอย่างมีเหตุผล เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านนโยบาย การสื่อสาร และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยหลักเหตุและผลตามหลัก “สมุทัย” เพื่อให้การแก้ไขปัญหามีความตรงประเด็น (Armstrong, 2020)

ขั้นตอนที่สาม การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างชัดเจน มุ่งสร้างสภาพการบริหารงานบุคคลที่บุคลากรมีทักษะดิจิทัล มีความสุขในการทำงาน และมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับหลัก “นิโรธ” ในอริยสัจ 4 (พระเทพเวที, 2558)

ขั้นตอนที่สี่ การดำเนินการบริหารด้วยแนวทางที่ผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลกับหลักคุณธรรม เป็นการนำแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมตามหลัก “มรรค” ซึ่งช่วยส่งเสริมความมั่นคง

ยั่งยืน และสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในยุคดิจิทัล (Ulrich et al., 2019)

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากบทความ

บทความเรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลตามหลักอริยสัจ 4 สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าในเชิงวิชาการและเชิงการบริหาร โดยเป็นการบูรณาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลเข้ากับหลักพุทธธรรมอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล

องค์ความรู้ใหม่ประการสำคัญ คือ การพัฒนาหลักอริยสัจ 4 จากหลักธรรมเชิงนามธรรมให้เป็นกรอบแนวคิดเชิงกระบวนการสำหรับการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล โดยสามารถจัดลำดับเป็นขั้นตอนการบริหารที่ชัดเจน ได้แก่ การตระหนักรู้และวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารงานบุคคล (ทุกข์) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล (สมุทัย) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งสู่ความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการทำงานกับคุณภาพชีวิต (นิโรธ) และการกำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลกับหลักคุณธรรมจริยธรรม (มรรค) ซึ่งช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีโครงสร้างที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ บทความยังเสนอองค์ความรู้ใหม่ในด้านการบริหารงานบุคคลเชิงสมดุล โดยชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเชิงระบบเท่านั้น หากแต่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนามิติด้านจิตใจ คุณธรรม และจริยธรรมของบุคลากรควบคู่ไปด้วย องค์ความรู้นี้ช่วยขยายกรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ให้ครอบคลุมมิติด้านมนุษยธรรมและคุณค่าความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น

อีกประการหนึ่ง องค์ความรู้ที่ได้จากบทความสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของแนวคิดพุทธบริหารในการประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่มีอัตลักษณ์ด้านพระพุทธศาสนา รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักอริยสัจ 4 ที่นำเสนอสามารถใช้เป็นต้นแบบเชิงแนวคิดสำหรับการพัฒนาแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับบริบททางเทคโนโลยีและคุณค่าทางจริยธรรมขององค์กรการศึกษา

โดยสรุป องค์ความรู้ใหม่จากบทความนี้ได้ช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล ด้วยการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบการบริหาร

อย่างเป็นระบบ อันนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างรอบด้าน ความยั่งยืนขององค์กร และการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน

สรุป

บทความนี้สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลมิได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่จำเป็นต้องคำนึงถึงมิติด้านมนุษย์ จิตใจ และคุณธรรมควบคู่กันไป โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้ออนไลน์ ปัญญาประดิษฐ์ และการทำงานแบบดิจิทัล ได้สร้างทั้งโอกาสและความท้าทายต่อผู้บริหารในการดูแลบุคลากรให้สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม บทความชี้ให้เห็นว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล เช่น การขาดทักษะดิจิทัล ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง ความเครียดจากการทำงาน และความเสื่อมถอยด้านจริยธรรม สามารถอธิบายและวิเคราะห์ได้ด้วยหลักอริยสัจ 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมพื้นฐานในพระพุทธศาสนา การนำหลักทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค มาใช้เป็นกรอบการบริหาร ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง เห็นความเชื่อมโยงของสาเหตุ และสามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขได้อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล

นอกจากนี้ บทความยังเน้นแนวคิดพุทธบริหาร ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารโดยยึดหลักคุณธรรม ความมีสติ ปัญญา และความรับผิดชอบต่อบุคลากรในฐานะมนุษย์ ไม่ใช่เพียงทรัพยากรการทำงาน การบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ช่วยสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงระบบกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีทั้งความสามารถทางดิจิทัล ความมั่นคงทางจิตใจ และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และบทความนี้เสนอรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดต้นแบบสำหรับการบริหารองค์กรการศึกษาในยุคดิจิทัลที่มุ่งสู่ความยั่งยืนทั้งด้านประสิทธิภาพ เทคโนโลยี และคุณค่าทางคุณธรรม

เอกสารอ้างอิง

กมล รอดคล้าย. (2537). *คู่มือในการบริหารศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ในวัด.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). (2558). *การบริหารแนวพุทธ*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2560). *พุทธธรรม.* (พิมพ์ครั้งที่ 39). กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.

_____. (2560). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). (2548). การบริหารวัด. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2565). *แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ระยะ 5 ปี*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). *การบริหารจัดการแนวพุทธ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

อารีย์ สวัสดิ์สาลี และคณะ. (2548). *บทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการบริหารผู้มีวุฒิสามารถ.* คณะรัฐประศาสนศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

_____. (2548). *บริหารงานบุคคลระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นสูง (ปวส.).* กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* (15th ed.). London: Kogan Page.

Dessler, G. (2020). *Human resource management.* (16th ed.). Harlow: Pearson Education.

Ulrich, D. (2017). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2019). *HR competencies for the future*. New York: McGraw-Hill Education.