



การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดสงขลา

PERSONNEL COMPETENCY DEVELOPMENT ACCORDING TO PALA 4
OF LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN SONGKHLA PROVINCE

นายกวัด นิตยโชติ

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐



การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดสงขลา

นายภวัต นิตยโชติ

คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Personnel Competency Development according to Pala 4
of Local Administrative Organizations in Songkhla Province

Mr.Pawat Nitchot

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2017

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์
เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสงขลา”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมปурณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

ประธานกรรมการ

(ผศ.ว่าที่ พ.ต.ดร.สวัสดิ์ จิรัฎฐิติกาล)

กรรมการ

(ศ.พล.ต.ท.หญิง ดร.นัยนา เกิดวิชัย)

กรรมการ

(รศ.ดร.อรินันท์ จันตะนี)

กรรมการ

(ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

รศ.ดร.อรินันท์ จันตะนี
ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช

ประธานกรรมการ
กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายกวัด นิตยโชติ)

ชื่อคุณิณิพนธ์	:	การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสงขลา
ผู้วิจัย	:	นายภวัต นิตยโชติ
ปริญญา	:	พุทธศาสตรคุณิณิบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
คณะกรรมการควบคุมคุณิณิพนธ์	:	รศ.ดร.อภิณันท์ จันตะนี, ศศ.บ.(รัฐศาสตร์), ศ.ม.(เศรษฐศาสตร์), Ph.D.(Management)
	:	ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช, พธ.บ.(การบริหารรัฐกิจ), น.บ.(นิติศาสตร์), M.A.(Political Science), Ph.D. (Political Science)
วันสำเร็จการศึกษา	:	๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ๒) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลัก ผละ ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๒๕ รูป/คน เพื่อหารูปแบบในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยจึงได้ทำการสนทนากลุ่มเฉพาะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ๑๒ รูป/คน เพื่อหารูปแบบในการพัฒนาบุคลากรบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับกับรูปแบบการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้เกิดความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาข้อมูลไปสู่การวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๘๖ คน ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา และการประยุกต์ใช้หลัก ผละ ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาพบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ความมุ่งมั่นทุ่มเทยังไม่เต็มที่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานยังไม่เกินมาตรฐาน การให้บริการยังขาดความเป็นมิตร การบริการทำตามกรอบอำนาจหน้าที่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการบริการที่ดียังไม่ได้ออกมาจากข้างใน ความสนใจในการศึกษาหาความรู้ยังมีอยู่น้อย ขาดความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง ยังมีการเลือกปฏิบัติ ไม่กล้าตัดสินใจ ต่างคนต่างทำงานของตน การทำงานต้องรอการสั่งการจากฝ่ายบริหาร ผู้นำมักจะเป็นผู้นำตามโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นยังไม่มีคุณสมบัติของผู้นำโดยธรรมชาติ จากแบบสอบถามสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการบริการที่ดีมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านการทำงานเป็นทีมและด้านภาวะผู้นำ

๒. การประยุกต์ใช้หลัก พละ ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา พบว่า การอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถมีปัญญา ในการคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงานทำให้ได้คำตอบถูกต้องตรงกับความเป็นจริง มีความคิดที่สร้างสรรค์ รู้ถึงจุดดี จุดด้อยของตนเอง รู้นิสัยของผู้อื่น มีความมุ่งมั่น มีจิตใจที่เข้มแข็ง สู้ปัญหา เอาใจใส่ และมีความเพียรพยายามที่จะคิดค้น แยกแยะแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มีความกล้าในการทำงานที่ยากและท้าทาย ประพฤติตนตามหลักเบญจศีล ละเว้นอบายมุข เป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันผู้อื่น วางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง ให้คำแนะนำสั่งสอนผู้อื่นอยู่เสมอ การนำหลักพละ ๔ มาพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแต่ละพละจะมีหลักธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อสร้างหรือพัฒนาตัวตนและจิตใจของความเป็นมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดเรียนรู้ที่ดี มีพลังในการทำงาน ตั้งอยู่ในความดีงาม มีจิตสาธารณะ ส่งผลให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หลักพละ ๔ จึงมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๓. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา พบว่า ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย โดยใช้สื่อประสมใช้เกมและกิจกรรม แบบค่อยเป็นค่อยไป แยกเฉพาะกลุ่มโดยให้เหมาะกับความรู้ความสามารถ ให้มีวิธีคิดที่เป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอน โดยใช้เหตุผล มีสติ สมาธิ ฝึกฝนให้มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง รอบรู้ในงานที่ทำ แม่นยำในกฎระเบียบ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ มีความฉลาดในการบริหารจัดการ มีความมุ่งมั่นขยัน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค มานะอดทน นอบน้อม พุดจาไพเราะ มีความประพฤติดี ห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย สร้างสรรค์งานบริการที่ดีเหนือความคาดหมาย มีใจรักในการบริการ ให้บริการอย่างทุ่มเทเต็มกำลัง ให้บริการดูจรรยาบรรณ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสูง อดทนอดกลั้น และกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มัวเมายุ่งเกี่ยวในอบายมุข ไม่วอกแวก เกรงกลัวต่อบาป มีกำลังใจที่เข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคงกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง เสียสละความสุขสบายส่วนตนอุทิศตน เพื่อผลประโยชน์สาธารณะ มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม เกรงใจเพื่อนร่วมงาน รับผิดชอบพฤติกรรมดี วาจาดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีใจรักในองค์กร มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร วางตัวเหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ความคิดเห็นในเชิงรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม มีความยุติธรรมเสมอภาค กล้าได้ กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบาก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มกำลัง โดยไม่ต้องร้องขอ ดังนั้นรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาที่เหมาะสม คือ รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาตามหลักพละ ๔

Dissertation Title : Personnel Competency Development according to Pala 4 of Local Administrative Organizations in Songkhla Province

Researcher : Mr.Pawat Nitchot

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr. Apinanta Jantanee, B.A.(Political Science), M.A.(Business Economics), Ph.D.(Management)

: Asst. Prof. Dr.Thatchanan Isaradet, B.A.(Public Administration), B.A.(LAW), M.A.(Political Science), Ph.D. (Political Science)

Date of Graduation : May 28, 2018

Abstract

The objectives of the research were 1. to study the general conditions of personnel's competency of Local Administrative Organizations in Songkhla Province, 2. to study the application of Pala4 to develop the personnel's competency of Local Administrative Organizations in Songkhla Province and 3. to propose a model for personnel's competency development according to Pala4 of Local Administrative Organizations in Songkhla Province.

Methodology was the mixed methods: The qualitative research collected data from 25 key informants and 12 participants in focus group discussion in order to obtain the best model for personnel's competency development of local administrative organizations and also the quantitative research was used to support the qualitative research by collecting data with questionnaires from 386 samples who were personnel of the Local Administrative Organizations in Songkhla Province to find out the appropriate application of Pala4 for the personnel's competency development of Local Administrative Organizations in Songkhla Province.

Findings were as follows:

1. The present conditions of personnel's competency were that the personnel still lacked dedication and aims in working. Efficiency and effectiveness were in the limit of performing standard, not exceeding standard. Service rendering was not friendly, was just duty, not coming out from inside. Personnel were not interested in pursuing further knowledge, lacked of interdisciplinary knowledge, lacked motivation for self development, working discriminately, separately and independently, working by order from the administration. Leaders were leaders in accordance with the organizational structure. There was no natural leadership.

Findings from questionnaires were that personnel's competency of Local Administrative Organizations in Songkhla Province was at middle level, the service aspect was at high level and the lowest level was teamwork and leadership.

2. The application of Pala4 for personnel's competency development of Local Administrative Organizations in Songkhla Province was found that there was the application of Pala4 in training the personnel to have knowledge and wisdom in working to get the correct answers to problems, to be creative, to know own strength and weakness, to know others' behaviors, to be dedicative, hard working and tentative, to have effort to learn and to solve problems systematically. to be brave to perform the hard, difficult and challenging works, to behave according to five precepts, abstaining from the ruins, to be good examples for others with good human relations and good advices.

To apply the Pala4 in personnel's competency development was appropriate because each principle of Pala4 was for self development, good learning, energetic to work, good conducts with public mind resulting the personnel to be progressive and advanced in ones' duties and positions. Pala4 was very important principle for the personnel's competency development of Local Administrative Organizations in Songkhla Province.

3. A model for personnel's competency development according to Pala4 of Local Administrative Organizations in Songkhla Province was that there were uses of various techniques with mixed media, games and activities, step and by step appropriate to the knowledge and capacity of the divided groups. So that each group would have thinking system, rules, steps, reason, mindfulness, concentration, all sided visions, knowing self and others, abiding by the rules and regulations, always learning new things, being creative and shrewd in management, dedicative, diligent to solve all problems, respectful with sweat words, good behavior, staying away from all ruins, good service rendering beyond expectation, service minded giving service like relatives, work competency, sacrificing for the public services, caring for the team feeling, responsible, good human relations, dedicating to the organizations, able to motivate others, keeping justice, equality, dare to do the right things, sharing and helping others without asking. So the Pala4 was the model for personnel's competency development of Local Administrative Organizations in Songkhla Province.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาดุชฎินิพนธ์ ประกอบด้วย รศ. ดร.อนันท์ จันตะณี และ ผศ.ดร.ธัชชนันท์ อิศรเดช ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ เอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือ ในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเสมอมา

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาในการศึกษาและขั้นตอนการทำดุชฎินิพนธ์

ขอขอบคุณอาจารย์ผู้สอน ผู้บรรยายในห้องเรียนทุกท่าน ที่ให้ความเมตตาสั่งสอนศิษย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ด้วยคำแนะนำ ตลอดหลักสูตรจนได้รับทักษะ และประสบการณ์ในทุกรายวิชา

ขอขอบคุณบุคลากรเจ้าหน้าที่ของคณะสังคมศาสตร์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประสานงาน การเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การประชุมสัมมนา และการอำนวยความสะดวกภายในสำนักงาน

ขอกราบขอบพระคุณ พระสงฆ์ ผู้บริหาร บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลและช่วยเติมเต็มให้ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์

ขอขอบคุณเพื่อนๆ พุทธศาสตร์ดุชฎินิพนธ์บัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ ๒ ทุกรูป/คน ที่ได้มาเรียนร่วมกัน ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมกันทำงาน ตั้งแต่เริ่มเรียนจนสิ้นสุดการศึกษา

และท้ายสุดขอขอบคุณครอบครัวที่รักที่เป็นกำลังใจให้กัน ขอให้งานวิจัยเรื่องนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและสังคม ผู้วิจัยของอุทิศบุญกุศลคุณงามความดีนี้ให้แก่ บิดามารดา ครู อาจารย์ ครอบครัวและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกรูป/คน

ภวัต นิตยโชติ

๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๖
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา	๘
๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ	๓๙
๒.๓ หลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์กับการพัฒนา	๖๐
๒.๔ องค์ประกอบส่วนท้องถิ่น	๗๘
๒.๕ ข้อมูลทั่วไปจังหวัดสงขลา	๙๑
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙๗
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๑๑
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	
๓.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๑๒
๓.๑.๑ พื้นที่การวิจัย	๑๑๒
๓.๑.๒ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)	๑๑๒
๓.๑.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๑๔
๓.๑.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๑๕
๓.๑.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๑๖

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ	๑๑๗
๓.๒.๑ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปริมาณ	๑๑๗
๓.๒.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๑๗
๓.๒.๓ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	๑๑๘
๓.๒.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๑๘
๓.๒.๕ การสร้างเครื่องมือ	๑๒๐
๓.๒.๖ การเก็บข้อมูล	๑๒๐
๓.๒.๗ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๒๑
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	
๔.๑ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๒๓
๔.๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	๑๕๘
๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๘๑
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๘๔
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๑๘๐
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๘๔
บรรณานุกรม	๑๘๘
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ภาคผนวก ข	หนังสือขอเชิญร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
ภาคผนวก ค	แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ภาคผนวก ง	ประมวลภาพกิจกรรม
ประวัติผู้วิจัย	๒๕๑

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒.๑	ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๒
๒.๒	แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๐
๒.๓	ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๖
๒.๔	สรุปรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๔
๒.๕	ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ	๔๘
๒.๖	แนวคิดการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาสมรรถนะ	๕๗
๒.๘	แนวคิดเกี่ยวกับหลักผล ๔	๗๗
๒.๙	แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๙๖
๒.๑๐	สรุปรงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๐๑
๒.๑๑	สรุปรงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ	๑๐๔
๒.๑๒	สรุปรงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผล ๔	๑๑๐
๓.๑	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๒๓
๓.๒	แสดงมาตราส่วนประเมินค่า	๑๒๔
๔.๑	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	๑๕๙
๔.๒	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	๑๖๐
๔.๓	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	๑๖๐
๔.๔	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำแนกตามรายได้	๑๖๐
๔.๕	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน	๑๖๑
๔.๖	แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทของบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๖๑
๔.๗	แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน	๑๖๒
๔.๘	แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านปัญญาผล	๑๖๓
๔.๙	แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านวิริยะผล	๑๖๓
๔.๑๐	แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะของ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันตามหลักผล ๔ ด้านอนวัชชผล	๑๖๔
๔.๑๑	แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านสังคผล	๑๖๔
๔.๑๒	แสดงระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นที่มีต่อหลักผล ๔	๑๖๕

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๓	๑๖๕
๔.๑๔	๑๖๖
๔.๑๕	๑๖๖
๔.๑๖	๑๖๗
๔.๑๗	๑๖๗
๔.๑๘	๑๖๘
๔.๑๙	๑๖๘
๔.๒๐	๑๖๙
๔.๒๑	๑๗๐
๔.๒๒	๑๗๑
๔.๒๓	๑๗๒
๔.๒๔	๑๗๓
๔.๒๕	๑๗๔

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า	
๒.๑	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ	๒๒
๒.๒	แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)	๔๔
๒.๓	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	๔๕
๒.๔	องค์ประกอบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์	๕๑
๒.๕	ปัจจัยในการทำงานของคนกับผลผลิต	๕๒
๒.๖	กระบวนการทำงานแบบระบบ	๕๓
๒.๗	กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์	๕๔
๒.๘	ระบบการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร	๕๖
๒.๙	หลักผล ๔	๗๐
๒.๑๐	กรอบแนวคิดการทำวิจัย	๑๑๑
๔.๑	แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๑๘๑

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในการวิจัยครั้งนี้ใช้ อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังนี้

พระวินัยปิฎก

วิ.ม.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.จ.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	จุฬวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.มหา.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวิมังค์	(ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

ที.สี.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	สีลขันธวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎีกวรรค	(ภาษาไทย)
สั.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	มหาวารวรรค	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปณาสก	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมปณาสก	(ภาษาไทย)
ม.อุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปริปณาสก	(ภาษาไทย)
ขุ.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	มหานิเทศ	(ภาษาไทย)
ขุ.ป.	(บาลี)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ปฏิสัมภทามคคปาติ	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)
ขุ.ชา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ชาดก	(ภาษาไทย)
อง.ติก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ติกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ฉก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ฉกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.จตุก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกนิบาต	(ภาษาไทย)

๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/ ๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การกระจายอำนาจและถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการบริหารจัดการบ้านเมืองของภาครัฐในระบอบประชาธิปไตยโดยลบทบาทของภาครัฐส่วนกลางลง (Decentralization) คงเหลือเพียงแต่ภารกิจหลักเท่าที่จำเป็นซึ่งเป็นนโยบายระดับชาติตามแนวทางของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. ๒๕๕๐ และ พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๒ ซึ่งเป็นกรอบและแผนแม่บททำให้เกิดการปรับองค์กรทั้งในราชการส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นทั้งนี้มุ่งเป้าหมายเพื่อให้ท้องถิ่นมีอิสระมากขึ้นทั้งในด้านการดำเนินนโยบายการบริหารงานบุคคลการจัดการศึกษาและการจัดสรรทรัพยากรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐการปฏิรูปทางการเมืองการกระจายความเจริญไปสู่ชนบทการจัดบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน

การปกครองท้องถิ่นสามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากท้องถิ่นมีความแตกต่างกันไม่ว่าทางสภาพภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ประชาชน ความต้องการ และปัญหาแตกต่างกันออกไป ผู้ให้บริการหรือแก้ไขปัญหาก็ถูกจุด และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนก็ต้องเป็น ผู้ที่รู้จักปัญหาและความต้องการ ของประชาชนเป็นอย่างดี การบริหารงานจึงจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องเสียเวลาเสนอเรื่องขออนุมัติ ไปยังส่วนเหนือขึ้นไป ท้องถิ่นจะบริหารงานให้เสร็จสิ้นลง ภายในท้องถิ่นนั่นเอง ไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจุดแข็งอยู่หลายประการไม่ว่าจะเป็นการมีอิสระการทำงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนทำให้รู้ปัญหาและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดีและรวดเร็วข้อจำกัดและความอ่อนแอขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองซึ่งมีหลายด้านอาทิการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจเกิดมาจากการที่หน่วยงานไม่ได้สนใจในการที่จะจัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังเครื่องครัดหรือบุคลากรไม่ได้สนใจในการที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรทำให้การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของประชาชน

การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้นั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะด้านความรู้ความสามารถและด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งต้องสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงสามารถแก้ปัญหาและสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างทันกาลในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน^๑ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานการบริหารทรัพยากรช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้นช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญทางเทคโนโลยีใหม่ๆ แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เป็นไปตามปรัชญาของการพัฒนาบุคคลที่สำคัญ คือ บุคคลทุกคนมีศักยภาพของตนเองที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรดำเนินการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก สู่ระบบการพัฒนาขององค์การ วิธีการในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและภารกิจขององค์กร จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะ ๆ เพื่อพัฒนา บุคคลบางกลุ่มให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีความรู้ความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูง ระบบข้อมูลบุคคลขององค์กรจะต้องครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้ารายบุคคลได้ การพัฒนาบุคคลจะต้องทำทุกด้าน คือ สุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถจิตใจและคุณธรรม ควบคู่กันไป องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์กร

ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จ ของส่วนราชการ ข้าราชการได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรม มีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถอันจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน สามารถเพิ่มคุณภาพผลผลิตหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า^๒ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจัดทำเกณฑ์คุณภาพในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆนำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในองค์กรให้ในหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น และมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ที่มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มีการกำหนดเป้าหมาย

^๑สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **คู่มือ การพัฒนาระบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย** เอกสารเผยแพร่, (กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๘), หน้า ๑๗.

^๒คณินิจ อนุโรจน์, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ”, **คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑), หน้า ๒.

เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการ^๓

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดกรอบสมรรถนะไว้แล้ว ๗ ด้าน^๔ เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบสมรรถนะของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่การนำมาใช้จริงยังมีอยู่น้อย ทำให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนมากมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามกรอบสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น อาจเป็นเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ทำให้การความสำคัญในเรื่องพัฒนาการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีอยู่น้อย

จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่มีจำนวนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนมากจำนวนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็มีจำนวนมากทำให้ความหลากหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันหลายแห่งยังไม่มีบุคลากรที่มีสมรรถนะเพียงพอที่จะสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้การทำกรวิจัยเพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ

การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามกรอบสมรรถนะกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงน่าจะเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบความสำเร็จได้

การนำหลักพละ ๔ มาพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสิ่งที่ดี เพราะพละ ๔ เป็นหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาตนเอง ให้มีพลังในการทำงานเป็นธรรมคำสอนที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ การงาน การศึกษาเล่าเรียน และโดยเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณธรรม และพลังที่จะช่วยทำให้การดำเนินงานหรือการทํากิจกรรมเกิดความมั่นใจ และส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาตามหลักพุทธธรรมโดยศึกษาหลักพละ ๔ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาอย่างเป็นรูปธรรม

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลัก พละ ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

^๓สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๐. (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๗.

^๔กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น,คู่มือ คำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เอกสารเผยแพร่, (กรุงเทพฯ กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาเป็นอย่างไร

๑.๓.๒ การประยุกต์ใช้หลักผล ๔ สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา มีอะไรบ้าง

๑.๓.๓ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ควรเป็นอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา” ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยประกอบด้วย ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านตัวแปร ขอบเขตด้านประชากร ขอบเขตด้านพื้นที่ และขอบเขตด้านเวลา โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ในครั้งนี้ จะทำการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร แนวคิดกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และแนวคิดเกี่ยวกับหลักผล ๔

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

๑) ตัวแปรต้น คือ

(1) ความคิดเห็นต่อสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ตามสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(2) ความคิดเห็นและความเข้าใจในหลักผล ๔

๒) ตัวแปรตามคือ

(1) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๑.๔.๓ ขอบเขตประชากร/ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย

๑. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	๕๖๔ คน
๒. บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสงขลา	๗,๔๑๓ คน
๓. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา	๔,๐๐๑ คน
รวม	๑๑,๐๒๐ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามเพื่อวัดระดับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาจำนวน ๓๘๖ คน และแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน ๒๕ รูป/คน และสนทนากลุ่มเฉพาะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ๑๒ รูป/คน

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา” จะดำเนินการศึกษาวิจัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย

๑. องค์กรบริหารส่วนจังหวัด	๑	แห่ง
๒. เทศบาล	๑๓	แห่ง
๓. องค์กรบริหารส่วนตำบล	๕	แห่ง
รวม	๑๙	แห่ง

๑.๔.๕ ขอบเขตเวลา

เป็นการศึกษาวิจัย ตั้งแต่กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ – มีนาคม ๒๕๖๑ เป็นเวลา ๑๒ เดือน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยยึดหลักสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ ๗ ด้าน คือ

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดี หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ อาจรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทาย

๒. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากภายในและสะท้อนออกมาเป็นการให้บริการที่ดี การรับฟังความต้องการ ข้อคิดเห็น ความต้องการ และความคาดหวังของประชาชน

๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพหมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สักสม ความรู้ความสามารถของตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถกำหนดขั้นตอนแผนการทำงาน และเสนอแนวทางป้องกันและปรับปรุงข้อผิดพลาดในงานที่ตนรับผิดชอบ

๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมหมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย

๕. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีมเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม

๖. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ หมายถึง เข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถที่จะคาดการณ์นโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยี

๗. ภาวะผู้นำ หมายถึง มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร สามารถเป็นผู้นำทีมที่ได้รับการยอมรับโดยจงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วยข้าราชการประจำ, ลูกจ้างประจำ, พนักงานจ้าง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัด, เทศบาลนคร, เทศบาลเมือง, เทศบาลตำบล, องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา

พละ ๔ คือ พลัง ๔ ประการ ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติมีบุคลิกภาพ ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสติปัญญาที่จะนำตนเองในกิจการต่างๆทำให้เกิดความมั่นคงแก่ชีวิตเมื่อฝึกดีแล้ว จะเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของบุคคลมี ๔ ประการ คือ

๑. ปัญญาพละ หมายถึง พลังแห่งความรู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความจริง มีความคิดเห็น แนวคิด ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมต่างๆที่ถูกต้องดีงาม นำมาใช้ในการบริหารตนเอง บริหารคน และบริหารงาน

๒. วิริยะพละ หมายถึง พลังแห่งความเพียรความขยันการมีกำลังใจที่เข้มแข็งกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสียไม่กลัวความยากลำบากไม่ย่อถ้อยต่อปัญหาและอุปสรรคใดๆมีความบากบั่นพากเพียร

๓. อดวิชชพละ หมายถึง พลังสุจริตบริสุทธิ์ มีความประพฤติถูกต้อง มีความประพฤติดีทั้งทางกาย วาจา ใจ สามารถควบคุมตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ประพฤติปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสีย

๔. สังคหพละ หมายถึง พลังแห่งการสงเคราะห์ วิธีการครองใจคน ทำให้คนรัก มีจิตเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รับผิดชอบต่อสังคม เสียสละ หวังดี ไม่เบียดเบียนผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยดี

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากวิจัย

๑.๖.๑ ให้ทราบสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๑.๖.๒ ได้ทราบแนวทางการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรม (พละ ๔) สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๑.๖.๓ ได้รู้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๑.๖.๔ ได้เป็นข้อมูลให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาต่อไป

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนา มีความหมายว่า ทำให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมเพราะปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมืองความก้าวหน้าทางวิทยาการจัดการซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันทั้งสิ้นดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเผชิญอยู่สมรรถนะของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องให้ความสนใจในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปตามที่พึงประสงค์นอกจากนี้การพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในงานราชการของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกด้วย และในการนี้ได้นำหลักพุทธธรรมคือหลักพระ ๔ ธรรมอันเป็นกำลังที่เกิดจากคุณธรรม ความประพฤติปฏิบัติที่เป็นหลักประกันชีวิต ซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองไม่หวาดหวั่นกลัวภัยมี ๔ ประการคือ ปัญญาพละ วิริยะพละ อดวิชชพละ สังคหพละ มาบูรณาการ ประยุกต์ใช้กับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ๗ ด้านคือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การบริการที่ดี ๓) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ๔) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ๕) การทำงานเป็นทีม ๖) ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ ๗) ภาวะผู้นำ^๒

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้วิจัยจะนำเสนอการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้ามาประกอบการทำวิจัยเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นเที่ยงตรงตามหลักระเบียบวิธีวิจัยดังมีประเด็นที่ศึกษาประกอบด้วย

- ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพระ ๔
- ๒.๔ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ๒.๕ ข้อมูลทั่วไปจังหวัดสงขลา
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

^๑อง.นวก. (ไทย) /๒๓/๕/๔๓๙.

^๒กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น,คู่มือ คำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เอกสารเผยแพร่, (กรุงเทพฯ กองการเจ้าหน้าที่กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

๒.๖.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพละ ๔

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาบุคลากรให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร โดยดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อที่จะศึกษาบทเรียนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้วิเคราะห์การพัฒนา ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียด ดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการบริหารจัดการ และบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์กรต่างๆทั้งในภาครัฐกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้น ๆ ก่อนที่องค์กรต่างๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบันบุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ บุคคลในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก “งานบริหารบุคคลและธุรการ” ไปเป็น “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้าไปเป็นการใช้กลยุทธ์เข้ารุกอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาวปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้แพร่หลายอย่างมากใน สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลังการจะเข้าใจเรื่องเหล่านี้อย่างถ่องแท้จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักทางความคิดด้วยการทบทวนเอกสารทางวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

นักวิชาการสมัยใหม่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีขอบเขตองค์ประกอบ และจุดประสงค์การพัฒนาที่แตกต่างกันไปตามลำดับของการสังสมองค์ความรู้มีการรวบรวมคำนิยามของนักวิชาการพร้อมทั้งจุดเน้นขอบเขตและทฤษฎีที่เป็นรากฐานของคำนิยามไว้ เช่น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”^๓คือชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งโดยออกแบบมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม” มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่^๔มีจุดเน้นอยู่ที่การฝึกอบรมการพัฒนาสายอาชีพการพัฒนาองค์กรและองค์กรแห่งการ

^๓ Weinberger, L. A. Commonly held theories of human resource development. Human Resource Development International. 1(1) (1998):. pp.75-97.

^๔Marsick, V. J., &Watkins, K.Lessonsfrominformaland incidental learning.In J. Burgoyne & M. Reynolds(Eds.),Management learning: Integratingperspectives in theoryand practice.(Thousand

เรียนรู้^๕ และได้มีการให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ประสิทธิผลขององค์การเป็นตัวตั้ง^๖ และยังเป็น การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การโดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต^๗ ซึ่งการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่องค์การเป็นรายบุคคลนั้นเพื่อให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด^๘ และการทำงานที่ช่วยให้บุคคลมีคุณภาพมากขึ้นคือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพประสพผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์การ^๙ โดยมีกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาการบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข^{๑๐} และเป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อมมีความจริงใจสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเป็นบุคคลในองค์การที่จะสามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย^{๑๑}

ทั้งนี้กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันอาจได้แก่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคน และทุกระดับได้มีความรู้ความสามารถมีทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคม และประเทศชาติ รวมถึงการฝึกอบรมการสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย^{๑๒} ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้นต้องพัฒนาในด้านร่างกาย และจิตใจไปพร้อมๆ กัน นอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วยจึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์ หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้และเมื่อ

Oaks,CA: Sage Publishers, 1997)pp.295-311.

^๕McLean, G. N., & McLean, L., Human Resource Development International. 4(3): (2001) pp.18 - 30.

^๖Gilley , J. W., &Maycunich, A., Organizational learning performance and change: An introduction to strategic HRD.(Cambridge, MA:Persues Publishing, 2000)

^๗อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔) หน้า ๒๙๖.

^๘มีลลี เวชชาชีวะ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๔๙

^๙พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐) หน้า ๕.

^{๑๐}วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ: โฟร์เพรส, ๒๕๕๑), หน้า ๒.

^{๑๑}สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ: บิส์เนสเวิร์ด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕๗.

^{๑๒}บุญเลิศ ไพรินทร์, พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

มนุษย์มีความรู้แล้วต้องนำไปปฏิบัติฝึกฝนให้เกิดผลดีคือมีประสบการณ์ ดังนั้นประสบการณ์ดีมีความรู้ดีมีคุณธรรมดีและมีความสามารถสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์^{๑๓} โดยเป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและการพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ^{๑๔} และการดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้องค์การสมัยใหม่ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เนื่องจากองค์การมองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าหรือที่เรียกว่ามีสภาพเป็น “ทุนมนุษย์”^{๑๕} ทั้งนี้เป็นเรื่องของกลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์การและด้านทุนมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์การ หรือหน่วยงาน โดยรวมหรืออาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรง และทางอ้อม และมุ่งให้องค์การที่มีจุดเน้นของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การ

การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์การเพื่อหวังผลในอนาคต^{๑๖} และยังเป็น การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง^{๑๗} โดยที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์นั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหาร และพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ^{๑๘} ทั้งยังเป็นการจัดกิจกรรม ที่เป็นระบบและต่อเนื่องกิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม สามารถสร้างกิจกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดีซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การในสังคมตอบสนองความต้องการของการพัฒนาคนในองค์การ และสังคม^{๑๙}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ งานอันดับหนึ่งขององค์การใดๆ การอยู่รอดและความ เจริญเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน และถ้าเขาได้รับการพัฒนา

^{๑๓}อำนาจ เจริญศิลป์, การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๖.

^{๑๔}นราธิป ศรีงาม , การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๘ - ๑๕ , พิมพ์ครั้งที่ ๓ , (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๒๘.

^{๑๕}อนิวัช แก้วจันทน์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณาจำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔๐.

^{๑๖}สุจิตรา ธนानันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนา บริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๓๕.

^{๑๗}Flippo, Edwin B. Management. (๑๙๗๑). A Behavioral Approach .Boston : Allyn & bacon, (อ้างถึงใน บุญเรือง พรหมสิทธิ์, “การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการพัฒนาครู ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น” , วิทยานิพนธ์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐) หน้า ๘.

^{๑๘}Mondy&Noe. , Human Resource Development , (Lts Technological Dimension,1996), pp.12.

^{๑๙}Nadler & Nadler, Developing Human Resource. 3 rd ed. (Jossey Bass Publisher, 1990), pp. 12.

มันจะเป็นประโยชน์ต่อเขาในการช่วยก่อให้เกิดความเจริญเติบโตแก่องค์กร^{๒๐} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเสริมสร้างป้องกัน และแก้ไขทักษะความรู้และจิตลักษณะของบุคลากรหรือกลุ่ม เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ มีพฤติกรรมและการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวัย และสภาพแวดล้อมเพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงขององค์กร

การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางดังจะเห็นได้จากการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาการ และวุฒิภาวะของผู้เรียนโดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญคือพระพุทธเจ้ามุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเองเช่น การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนาเริ่มตั้งแต่รับคนเข้ามาบวชที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรเมื่อบวชเข้ามาแล้วพระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรม และการศึกษาเล่าเรียนจากพระปัชฌาย์ โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนบรรพชาครบ ๕ พรรษา^{๒๑} การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้นโดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัดผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคลเช่นการฝึกอบรมและกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๒๒}

สรุปได้ว่า ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถโดยต้องพัฒนาทั้งร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆ กันทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การเป็นไปอย่างเต็มความสามารถจัดการให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์การโดยใช้วิธีการฝึกอบรมจัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นรวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตต่อไป

^{๒๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

^{๒๑} พระธรรมโกศาจารย์ ศ. (ประยูร ธมมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๙.

^{๒๒} กิริติ ยศยิ่งยง, การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้(ประเทศไทย) จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Weinberger,L.A. (1998,pp.75)	ชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งโดยออกแบบมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
Marsick,V.J.,& Watkins,K.(1998,pp.295)	จุดเน้นอยู่ที่การฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้
McLean,G.N.,& McLean,L.(2001,pp.18)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับระหว่างประเทศ (ใช้ประเทศเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ มิใช่เพียงองค์การของหน่วยงานรัฐหรือเอกชนเท่านั้น)
Gilley,J.W.,& Maycunich,A.(2000)	การพัฒนาทรัพยากรดูได้จากประสิทธิผลขององค์การ
อำนาจ แสงสว่าง. (๒๕๔๐,หน้า๒๙๖)	การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรม การพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า ในอาชีพสำหรับอนาคต
มัลลี เวชชาชีวะ. (๒๕๒๔,หน้า๔๙)	การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่องค์การเป็นรายบุคคล เพื่อให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด
พะยอม วงศ์สารศรี. (๒๕๕๐,หน้า๕).	การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์การ
นราธิป ศรีงาม. (๒๕๕๐,หน้า๒๘)	เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สุจิตรา ธนานันท์. (๒๕๕๐, หน้า ๓๕).	เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม มุ่งให้องค์การมีจุดเน้นของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการ ขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต และมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัด กิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การ การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์การเพื่อหวังผลในอนาคต
Flippo. อ้างถึงใน บุญเรือง พรหมสิทธิ์.(๒๕๔๐, หน้า ๘).	เป็นการเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่าง ถูกต้อง
Mondy&Noe. (1996,pp12).	การใช้ทรัพยากรมนุษย์นั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหาร และพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้ สำเร็จ
Nadler&Nadler. (1990,pp12).	การจัดกิจกรรมที่เป็นระบบ และต่อเนื่องกิจกรรมที่จัดจะ กำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม และสามารถสร้างกิจกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่จัด เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในสังคม ตอบสนองความ ต้องการของการพัฒนาในองค์กรและสังคม
พระธรรมโกศาจารย์ ศ.(ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๙, หน้า ๓๙)	ยึดบุคลากรเป็นศูนย์กลาง ให้สอดคล้องกับการพัฒนาการ และวุฒิ ภาวะของบุคลากร
กิริติ ยศยิ่งยง, (๒๕๔๘, หน้า ๒)	กระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน ให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรใน ระยะเวลาที่จำกัดผ่านกระบวนการพัฒนา

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญมากที่สุดเนื่องจาก “คน” เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นผู้นำเอาปัจจัยการบริหารอื่นๆ ไปจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาองค์กรจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงานเป็นสำคัญเป็นการช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไปโดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้นๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นรวมทั้งการใช้วิธีจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติที่ได้รับนั้นๆ ออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลด้วยเมื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาจึงเกิดแนวคิดต่างๆ ขึ้นเพื่อพิจารณาและการดำเนินงานโดยองค์การและปัจเจกบุคคลดังต่อไปนี้^{๒๓}

๑) เชื่อมการพัฒนาต่อกับกลยุทธ์ขององค์การคือความสามารถของบุคลากรในองค์การส่วนใหญ่กำหนดความสามารถในการแข่งขันกับตัวเองดังนั้นการพัฒนาคนสามารถสร้างอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์การการเชื่อมกับกลยุทธ์นำความเหมาะสมมาสู่การฝึกอบรมการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาโดยสังเกตความต้องการเพื่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การการเชื่อมเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดการจัดลำดับขอบข่ายการเรียนรู้ที่สามารถทำประโยชน์โดยตรงต่อพันธกิจและจุดมุ่งหมายขององค์การ

๒) การเรียนรู้ในองค์การคือพนักงานติดต่อกับลูกค้าและจัดหาสินค้าอย่างใกล้ชิดดังนั้นเขาจึงมีความเข้าใจที่ดีกว่าในสิ่งแวดล้อมภายนอกและสามารถให้การหยั่งเห็น (insight) ที่ดีกว่าสู่ประเด็นธุรกิจต่างๆขององค์การควรให้โอกาสแก่พนักงานในการรับทักษะและความสามารถเขาในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และแปรรูปความผิดพลาดให้เป็นโอกาสของการเรียนรู้

๓) ปรับปรุงการสื่อความหมายขององค์การคือการมีส่วนร่วมในปัญหาข่าวสารข้อมูลและความห่วงใยในองค์การระหว่างบุคลากรช่วยพัฒนาความรู้ลึกซึ้งของความเป็นเจ้าของบุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ทำประโยชน์สูงสุดต่อองค์การดังนั้นการปรับปรุงการสื่อความหมายจึงช่วยสร้างพันธะและการจูงใจในจิตใจและหัวใจของบุคลากร

๔) การเชื่อมการเรียนรู้กับงานคือการเชื่อมการเรียนรู้กับงานจะช่วยให้พนักงานคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับความต้องการและการตัดสินใจของงานเพื่อจะได้เริ่มต้นในสิ่งที่เราจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเจตคติดังกล่าวมอบอำนาจให้พนักงานนำผลลัพธ์ของการฝึกอบรมและพัฒนาไปยังที่ทำงานของเขาด้วยประสิทธิผลที่ดีกว่าเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ของธุรกิจ

๕) การบริหารความรู้คือการบริหารความรู้เป็นกระบวนการที่องค์การก่อให้เกิดคุณค่าจากทรัพย์สินที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสติปัญญาและความรู้มันเป็นแนวทางบริหารองค์การที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้การบริหารความรู้แสดงถึงการบริหารระบบการเรียนรู้ และประสิทธิภาพของเขา

๖) แนวโน้มใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(๑) สร้างและรักษาไว้ซึ่งความไว้วางใจในการเปิดเผยความโปร่งใสและความรับผิดชอบ

(๒) เอาชนะความท้าทายที่เกิดจากสภาพความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นของเศรษฐกิจโลกสมัยใหม่

^{๒๓}ชาญชัย อาจินสมการ (ดร.), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม , หน้า ๔๙-๕๒.

(๓) เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้จากอินเทอร์เน็ตในฐานะเครื่องมือการตลาดต่อผลกระทบของเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล

(๔) เปลี่ยนแปลงบทบาทจากทักษะการสอนและความรู้ไปสู่การสร้างความรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการทางธุรกิจและการมีส่วนร่วมในความรู้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาสังคมเศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์องค์การต้องมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษให้มีความเหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การและเพื่อเป็นกำลังสำรองที่สำคัญสำหรับองค์การในอนาคตกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรเน้นที่การให้แต่ควรเน้นเรื่องการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาโดยผ่านกิจกรรมการพัฒนา^{๒๔} ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการแก้ปัญหาขององค์การสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือเป็นผู้ออกแบบองค์การ^{๒๕} ในการเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการฝึกอบรม และพัฒนา (Training and Development) ในปัจจุบันนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ ๓ กิจกรรมที่สำคัญคือการฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบันการศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคตการพัฒนา (Development) เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงานแต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น^{๒๖} และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้นเมื่อใดก็ตามที่พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้กลุ่ม และองค์การมีประสิทธิภาพด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายถึงการพัฒนาบุคคล (Individual development) รู้จักวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตัวเองแล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปรวมทั้งการพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development)^{๒๗} และยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีมิติในตัวคนมี ๓ ประการคือ^{๒๘}

มิติด้านทักษะเป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในรูปแบบ (formal) และรูปแบบ (informal) นำเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าคนที่ไม่มีทักษะและไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความรู้

มิติด้านสุขภาพเป็นมิติเกี่ยวกับการสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพ (physical) และจิตภาพ (psychotically) ก็จะมีคุณภาพดีกว่าคนที่มีความไม่พร้อมด้านร่างกายและจิตใจ

^{๒๔} จีระประภา อัครบวร, **คุณค่าคน คุณค่างาน**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เต๋า ๒๐๐๐, ๒๕๕๒), หน้า ๘๕

^{๒๕} จำเนียร จวงตระกูล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**, (กรุงเทพฯ: บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๔

^{๒๖} Leonard Nadler. อังใน เสน่ห์ จัยโต และคณะ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๔**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๑

^{๒๗} R. Wayne Pace. อังใน เสน่ห์ จัยโต และคณะ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๔**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๑

^{๒๘} ไกรยุทธ ธีรตยาคินันท์ อังใน เสน่ห์ จัยโตและคณะ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๔**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕๑

มีมิติด้านทัศนคติเป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดคนที่มีความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเองเกี่ยวข้องกับผู้อื่นกลุ่มบุคคลและสังคมในลักษณะที่เป็นลบบยอมเป็นคนที่มีคุณภาพที่ดีกว่าคนที่มีความรู้สึกนึกคิดในลักษณะที่เป็นบวก

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีก ๒ ประการคือ^{๒๙}

๑. แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาแต่เดิมว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นค่อนข้างชัดเจนในช่วงที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในระยะปลายคริสต์ศตวรรษที่ ๑๗ และต้นคริสต์ศตวรรษที่ ๑๘ การปฏิวัติอุตสาหกรรม ทำให้มีการนำเอาเครื่องจักรเข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรม เครื่องจักรกลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนายจ้าง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นลักษณะการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เน้นอำนาจนิยม โดยที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ไม่ให้ความสำคัญของศักดิ์ศรีของความเป็นคน คนเปรียบเสมือนเพียงส่วนประกอบของเครื่องจักรเป็นการบริหารที่เน้นให้ความสำคัญกับเครื่องจักร ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักร มักจะสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการจ้างคน ผู้บริหารใช้อำนาจควบคุมผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่ผู้บริหารต้องการ ซึ่งเหตุการณ์บริหารแบบนี้ใช้ในระยะที่สังคมเปลี่ยนจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมอุตสาหกรรมใหม่ๆ ระยะแรกผู้บริหารสามารถประสบผลตามที่ต้องการเพราะคนงานในสังคมอุตสาหกรรมช่วงแรกๆ นั้น มีฐานะยากจนอดอยากมากต้องนำเอาแรงงานของตนออกขายเพื่อแลกกับอาหารที่อยู่ยารักษาโรคเสื้อผ้า ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดของผู้ใช้แรงงานและครอบครัว ถ้าพิจารณาในเรื่องของจิตใจแล้วเห็นได้ชัดว่าผู้ใช้แรงงานภายใต้การจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เน้นอำนาจนิยมได้รับการกระทบกระเทือนจิตใจมาก เมื่อผู้ใช้แรงงานสามารถรวมพลังกลุ่มได้พร้อมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ขยายวงกว้างขวางผู้ใช้แรงงานมีความรู้มากขึ้นลักษณะการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เน้นอำนาจนิยมก็ถูกทำลายลงไป

รูปแบบต่อมาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือแบบบิดาปกครองบุตร เป็นการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่เกิดขึ้นหลังจากงานบริหารบุคคล ที่เน้นอำนาจนิยมทั้งนี้เพื่อช่วยแก้ปัญหาหรือหาทางให้การจัดการมนุษย์ในองค์กรไปได้รอด ในสมัยนั้นลักษณะสำคัญของการจัดการมนุษย์ในองค์กรแบบนี้ คือ องค์กรมีลักษณะเป็นครอบครัวบิดาคือนายจ้าง บุตรคือผู้ใช้แรงงานบิดาเป็นผู้ดูแล ความประพฤติอบรมสั่งสอนบุตร ซึ่งยังพึ่งตนเองไม่ได้การพิจารณาวินิจฉัยเรื่องต่างๆ เช่นการให้รางวัลการลงโทษ อยู่ในอำนาจของบิดา การลงโทษรุนแรงถึงขั้นให้ออกก็ได้ การบริหารลักษณะนี้ อาจช่วยแก้ปัญหาการบริหารชนิดแรกได้ในระยะแรกๆ แต่ต่อมาบุตรหรือผู้ใช้แรงงานเริ่มรู้สึกอึดอัดไม่พอใจในการปกครองของบิดาหรือนายจ้าง เพราะว่า บุตรได้รับการปฏิบัติเสมือนคนไร้ความสามารถ คือ ต้องอยู่ในความควบคุมของบิดาตลอดเวลา กล่าวคือบิดายังเป็นผู้มีอำนาจเด็ดขาดเหมือนการบริหารที่เน้นอำนาจนิยม ต่างกันเพียงเล็กน้อยคือ องค์กรมีลักษณะเป็นครอบครัวทำให้รู้สึกว่าย่อนโยนกว่า ส่วนบิดาหรือนายจ้างแสดงความลำเอียง ให้เห็นชัดเจนพอใจบุตรคนใดมากก็ตอบแทนมากไม่ให้ความเสมอภาค กล่าวคือยังไม่มีกฎเกณฑ์แบบแผนปฏิบัติเพื่อความยุติธรรมและความเสมอภาค ข้อหนักใจของผู้เป็นบิดา หรือนายจ้างก็คือ บุตรไม่เห็นความหวังดีของบิดา เมื่อบิดาให้ค่าตอบแทน ค่าจ้างพิเศษก็จะพอใจ ฉะนั้นเมื่อบิดาต้องการความร่วมมือสูงก็

^{๒๙} รัชชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ประชาชนสยาม, ๒๕๔๙) , หน้า ๑๗, ๒๒-๒๗, ๓๓-๓๔.

ต้องจ่ายให้บุตรเหล่านั้นสูง บิดาไม่สามารถทราบหรือคาดคะเนค่าใช้จ่ายได้ ทั้งต้องเพิ่มผลประโยชน์ให้บุตรตลอดเวลา ทำให้บิดาหรือนายจ้างต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง การบริหารบุคคลแบบบิดา ปกครองบุตรจึงค่อยๆ หายไปจากสังคมอุตสาหกรรม

เมื่อการบริหารจัดการในลักษณะบิดาและบุตร ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรส่วนใหญ่ได้แล้ว ก็มีระบบของการจัดการอีกแบบหนึ่งคือ การจัดการมนุษย์ในองค์กรเน้นระบบราชการหรือลัทธิสำนักงาน (Bureaucracy) เป็นลักษณะการปกครองหรือการบริหารตามลำดับชั้น มีกฎระเบียบข้อบังคับ มีการกวดขันเข้มงวด มีการเลือกเฟ้นผู้ปฏิบัติงานมีการเขียนกฎเกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนมีการเก็บรักษาเอกสาร แนวคิดของการจัดการมนุษย์ในองค์กรแบบนี้เห็นได้ชัดเจน คือ ต้องมีระเบียบข้อบังคับตลอดจนมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ทั้งที่เริ่มเข้มงวดในตอนต้นคริสต์ศตวรรษที่ ๒๐ เพราะนักบริหารงานบุคคลได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดจากการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเชื่อว่าคนเรานั้นยังไม่ดีพอไม่ชอบทำงาน ไม่รับผิดชอบจึงต้องสร้างกรอบหรือระเบียบให้เดินตาม นอกเหนือจากการมีระเบียบและมีการควบคุม แล้วยังต้องพยายามหาแรงจูงใจกระตุ้นให้ทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้น โดยการเอารายได้มาล่อใจมีการจ้างงานเป็นชิ้น ไม่จ้างตามเวลา แต่ต่อมาเมื่อมีการทดลองของ Elton Mayo ความคิดหลังนี้จึงต้องล้มเลิกไป รูปแบบต่อมาของการจัดการมนุษย์แบบระบบราชการที่เห็นได้ชัดเจนในประเด็นต่อมา คือ มีการคัดเลือกผู้มีความสามารถสูงสุดเข้ามาปฏิบัติงาน และบรรจุคนให้เข้ากับงานเพื่อมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด โดยพยายามให้นักจิตวิทยาเข้ามาช่วยสร้างแบบทดสอบเพื่อเป็นเครื่องมือในการคัดเลือก มีการเขียนกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ นั้นเป็นลายลักษณ์อักษร และเก็บไว้อย่างเป็นระเบียบพร้อมทั้งเริ่มเก็บเอกสารข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับบุคคล โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่บุคคลขึ้นดำเนินการเก็บเอกสาร ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อแสดงความชัดเจนให้เป็นที่ยอมรับทั้งฝ่ายนายจ้างและผู้ใช้แรงงานอันเป็นผลดีกับทั้งสองฝ่าย เช่น กฎเกณฑ์การขึ้นเงินเดือน ผู้ใช้แรงงานสามารถทราบถึงขั้นตอนการ ได้รับเงินเดือนของตนเอง นายจ้างก็สามารถคาดคะเนค่าใช้จ่ายได้ รอดพ้นจากการชู้เอาเงินเดือนขึ้น จากผู้ใช้แรงงานที่มีความสามารถ ลักษณะต่อมาเป็นการจัดการมนุษย์ในองค์กรที่มีผู้บริหารเป็นผู้ ปกป้องผลประโยชน์ผู้บริหารงานบุคคลมีฐานะเป็นตัวกลางระหว่างนายจ้างกับผู้ใช้แรงงาน หรือผู้บริหารระดับสูงกับผู้ใช้แรงงาน ผู้ใช้แรงงานมักจะมีองค์กรของตน เช่น สหภาพแรงงาน หรือคณะกรรมการลูกจ้างเป็นที่รวบรวมความคิดเห็น ความต้องการของผู้ใช้แรงงาน และเสนอข้อมูลนั้นๆ แก่ผู้บริหาร ผู้บริหารงานบุคคลเป็นตัวกลางดังกล่าว ฉะนั้นดูเหมือนผู้บริหารงานบุคคลมีอำนาจมาก แต่อันที่จริงการปฏิบัติงานในฐานะตัวกลางนั้นเป็นเรื่องยากมากเพราะจะต้องเข้ากับทั้งสองฝ่ายได้ดี รักษาผลประโยชน์ของทั้งผู้บริหารสูงสุด และผู้ใช้แรงงานหรือลูกจ้างและนายจ้างเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นตัวกลางประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง ผู้บริหารงานบุคคลจำเป็นต้องเข้าใจผู้ใช้แรงงานและให้การศึกษแก่ผู้ใช้แรงงาน เพราะผู้ที่มีความรู้และการศึกษาจะเข้าใจกันได้ดี จึงทำให้เกิดการฝึกอบรมเรื่องต่างๆ ให้กับผู้ใช้แรงงาน เช่นนโยบายขององค์กรและผู้บริหารสูงสุดการจ่ายค่าตอบแทนการจัดสวัสดิการนโยบายเรื่องวินัยและการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย ความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อไม่ก่อให้เกิดอันตราย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารหันมาสนใจความเป็นมนุษย์ของผู้ใช้แรงงานมากขึ้นโดยเฉพาะการจัดสวัสดิการการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจรวมทั้งการสร้างแรงจูงใจ

๒. แนวคิดแบบใหม่ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงข้ามกับแนวคิดแรก คือ เป็นการประสานแนวความคิดของการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) เข้าด้วยกันโดยคัดเลือกเฉพาะแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการจัดการมนุษย์ในองค์การ การจัดการตามแบบทฤษฎีแผนใหม่เกิดขึ้นเพราะมนุษย์ต้องการความเหมาะสมพอดี ถ้าเราพิจารณาเฉพาะการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ จะเห็นได้ว่าเป็นแบบแผน (Formal organization) เกินไป เช่นเดียวกับการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ก็เป็นแบบกันเอง (Informal organization) เกินไป การนำแนวคิดจากการจัดการทั้ง ๒ รูปแบบนั้นมาผสมผสานกันพร้อมทั้งแต่งเติมสิ่งที่ขาดให้สมบูรณ์ ทำให้แนวความคิดของการจัดการตามทฤษฎีแผนใหม่ มีการให้ความสำคัญในแง่มุมต่างๆ เช่น ทำงานในลักษณะความสามารถเฉพาะ (Specialization) เป็นผลให้เกิดการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การจัดระบบแยกตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ (Position Classification) การฝึกอบรม (Training) มีการจัดการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ใช้แรงงาน เพื่อปรับความรู้ความสามารถของเขาเหล่านั้น ให้ทันต่อเทคโนโลยีใหม่และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ในเรื่องการจัดสวัสดิการ ผู้บริหารเห็นความสำคัญในการตอบแทนแรงงาน โดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อเป็นการทำนุบำรุงรักษา “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญให้มีประสิทธิภาพ และการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามความสมควร พร้อมทั้งมีขวัญ และกำลังใจที่ดี การจัดการเรื่องความปลอดภัยในการทำงานตลอดจนดูแลสุขภาพของผู้ใช้แรงงาน การให้แรงจูงใจ คือ การใช้จิตวิทยาที่เหมาะสมกับผู้ใช้แรงงาน องค์กรนั้นเป็นแหล่งรวมทรัพยากรมากมาย ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และอื่นๆ องค์กรเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดผลผลิต และในสังคมปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการเรียนรู้ ถือเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้ให้ระดับตนเอง และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตทำให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงขึ้นเพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า

สถานที่ที่จะพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์ ทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน Learning Organization จึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน

แนวคิดของ Learning Organization

Learning Organization เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์กร Peter M. Senge ได้รวบรวมจากแนวคิดของ Chris Argyris และ Donald Schon รวมถึงนักวิชาการท่านอื่นเขียนหนังสือ “The Fifth Discipline” ซึ่งเชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย๕ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคลทีมและองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้^{๒๓๐}

^{๒๓๐} Peter M. Senge, The Fifth Discipline. Doubleday a division of Random House, Inc. The United State of America. [online] แหล่งที่มา www.kmitnbxmie8.com. [๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๗].

๑) Personal Mastery : ความรอบรู้ของบุคคลเป็นบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การที่มีความสนใจใฝ่รู้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องทำให้มีความรอบรู้และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย

๒) Mental Model : แบบแผนความคิดเป็นแบบแผนวิธีการคิดของบุคคลที่ใช้สติมีความหนักแน่นมีเหตุมีผลมีมุมมองที่เปิดกว้างต่อสิ่งต่างๆ หรือเรื่องราวต่างๆ ของบุคคลในองค์การที่ปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

๓) Shared Visions : วิสัยทัศน์ร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การเป็นความมุ่งหวังของทุกองค์การที่ต้องการทำให้เกิดเป็นรูปธรรมเพราะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย

๔) Team Learning : ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทีมบนพื้นฐานของความรอบรู้ของบุคคลเพื่อสร้างสรรค์ผลงานจากวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

๕) Systems Thinking : การคิดเชิงระบบเป็นความสามารถของบุคคลในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบทั้งภาพรวม และรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยๆ ซึ่งความคิดเชิงระบบนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ Chris Argyris และ Donald Schon ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้สองรูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง Learning Organization คือ Single Loop Learning (First Order / Corrective Learning) หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองเรียกว่า Double Loop Learning (Second Order/Generative Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลโดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

สรุป จากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่กล่าวมาได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมียุ่อย่างต่อเนืองตลอดเวลา ดังนั้นในการพัฒนาบุคลากรควรเชื่อมโยงการพัฒนาต่อกับกลยุทธ์ขององค์การ ให้โอกาสพนักงานในการฝึกทักษะและความสามารถ รวมถึงการแปรรูปความผิดพลาดให้เป็นโอกาสการเรียนรู้ ให้เขามีส่วนร่วมในปัญหา เพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ต้องดูแลบุคคลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายต่อไป อีกทั้งยังต้องพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน เป็นการปรับปรุงบุคลากรให้มีความรู้

ความสามารถในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต จากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ตาม

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ชาญชัย อาจิสมาจาร(ดร.). (๒๕๔๒, หน้า ๔๙ – ๕๒)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำเป็นกระบวนการ คือ การเชื่อมการพัฒนาต่อกับกลยุทธ์ขององค์การ มีการเรียนรู้ในองค์การปรับปรุงการสื่อความหมายขององค์การ การเชื่อมการเรียนรู้กับงาน มีการบริหารความรู้ และหาแนวโน้มใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างและรักษาไว้ ซึ่งความไว้วางใจเอาชนะความท้าทายที่เกิดจากสภาพความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นของเศรษฐกิจโลกสมัยใหม่ เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์
จิรประภา อัครบวร. (๒๕๕๒, หน้า ๘๕)	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรเน้นที่การให้แต่ควรเน้นเรื่องการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาโดยผ่านกิจกรรมการพัฒนา
จำเนียร จวงตระกูล. (๒๕๕๓, หน้า ๑๑๔)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการแก้ปัญหาขององค์การสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์การ หรือออกแบบขององค์การ
Leonard Nadler. อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต และคณะ ,(๒๕๔๗, หน้า ๑๕๑)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ ๓ กิจกรรมที่สำคัญ คือ การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบันการศึกษาเป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต การพัฒนาเป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงานแต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในทางที่ดีขึ้น
R. Wayne Pace. อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต และคณะ ,(๒๕๔๗, หน้า ๑๕๑)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น ส่งผลทำให้กลุ่มและองค์การมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตัวเองแล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ
ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์. อ้าง ใน เสน่ห์ จุ้ยโต และคณะ, (๒๕๔๗, หน้า ๑๕๑)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวคิดในการพัฒนามิติในตัวคน ๓ ประการคือ มิติด้านทักษะ มิติด้านสุขภาพ และมิติด้านทัศนคติ

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ธงชัย สมบูรณ์, (๒๕๔๙. หน้า ๑๗,๒๒-๒๗,๓๓ -๓๔.	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมไม่เน้นมนุษย์ผู้ใช้แรงงาน แต่เน้นที่เครื่องจักร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่มี การทำนุบำรุงรักษา “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญให้มี ประสิทธิภาพและการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามความสมควร พร้อมทั้งมีขวัญและกำลังใจที่ดี การจัดการเรื่องความปลอดภัยใน การทำงาน ตลอดจนดูแลสุขภาพของผู้ใช้แรงงาน การให้แรงจูงใจ เป็นการใช้จิตวิทยาที่เหมาะสมกับผู้ใช้แรงงาน
Peter M. Senge. (๒๐๐๖, online)	การพัฒนาองค์การเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็น ผู้นำในองค์การ และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ร่วมกัน และพัฒนาองค์การให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

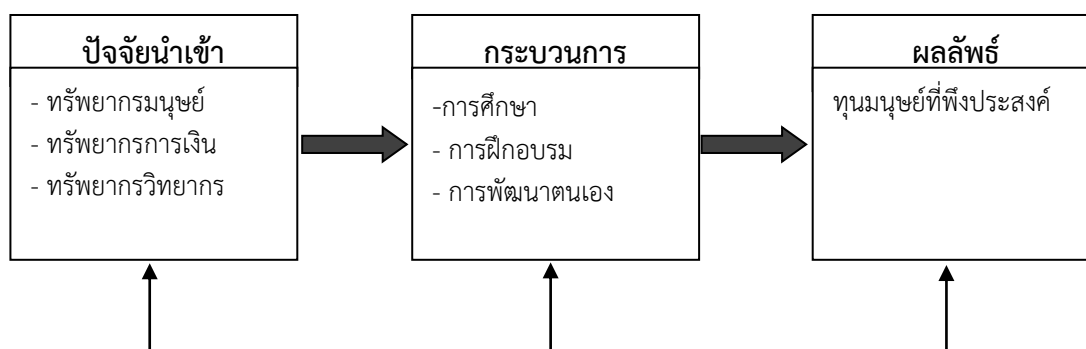
๒.๑.๓ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งขององค์การทั้งทางธุรกิจและอุตสาหกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น มีส่วนที่สำคัญ ๒ ส่วน คือ การวางระบบการบริหารงานและการวางระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารที่มีศักยภาพต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยธรรมชาติแล้วทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดคือ “คนหรือทุนมนุษย์ (Human Capital)” เพราะคนหรือมนุษย์มีสติปัญญา มีความสามารถและมีศักยภาพในการใช้ปัจจัยอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและบรรลุความสำเร็จได้ ตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้^{๓๑)} การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ที่ริเริ่มจากความต้องการสิ่งใหม่ๆ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคคลและความเท่าเทียมกัน โอกาสในการทำงาน^{๓๒)} ซึ่งถ้านำเอาทฤษฎีระบบมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์^{๓๓)}

^{๓๑)} ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

^{๓๒)} Phillip C. Baumel อังโน ปภาวดี ประจักษ์ศุภานิติ และกิงพร ทองใบ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑), หน้า ๘๐.

^{๓๓)} David Easton. อังโน ปภาวดี ประจักษ์ศุภานิติ และกิงพร ทองใบ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑), หน้า ๘๐.



ภาพที่ ๒.๑ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ

จากภาพที่ ๒.๑ การพัฒนาทุนมนุษย์จะสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ จึงจะทำให้ได้ทุนมนุษย์ที่พึงประสงค์ได้ กรณีที่ทุนมนุษย์ไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับแก้กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไปทฤษฎีที่มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกกลุ่มหนึ่ง คือ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่ง เรื่องของแรงจูงใจ นับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการบริหารงานบุคคล ทั้งในภาครัฐและเอกชน ในฐานะที่เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคลากรขององค์การส่งมอบผลผลิตของแต่ละบุคคลในรูปของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การจูงใจจึงสามารถก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ^{๓๔} ซึ่งมีกลุ่มที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ โดยเชื่อว่าหากองค์การทราบและเข้าใจถึงความต้องการภายในของบุคลากรแล้ว องค์การจะสามารถกำหนดระบบการให้รางวัล ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้นั้นคือ หากองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ก็จะทำให้มนุษย์นั้นเกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์พัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งความต้องการของมนุษย์เป็นเสมือนขั้นบันไดมีทั้งหมด ๕ ขั้น ได้แก่ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่น และได้รับการยกย่องในสังคมและความต้องการที่จะประจักษ์ตน เมื่อความต้องการในขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจึงจะเกิดความต้องการในระดับต่อไปตามลำดับ^{๓๕} ซึ่งการที่จะทำให้มนุษย์ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงาน ต้องสร้างปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ได้แก่ความสำเร็จการยอมรับการยกย่อง ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบและลักษณะของงาน

สำหรับปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) ได้แก่เงินเดือนค่าจ้าง เงื่อนไขการทำงาน นโยบายขององค์การและรูปแบบการบังคับบัญชา นั้น สามารถป้องกันไม่ให้เกิด ความไม่พอใจในงาน

^{๓๔} ศุภชัย ยาวะประภาส, *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๖ – ๒๑๗.

^{๓๕} Abraham H. Maslow, “Theory of Human Motivation”, *Psychological Review* ๕๐, (New York : Harper and Row Publisher, 1970).

แต่สร้างความสำเร็จในงานไม่ได้^{๓๖} นอกจากนี้ความต้องการของมนุษย์ ยังประกอบไปด้วย ๓ เรื่อง คือความต้องการประสบความสำเร็จ (Achievement) ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (Affiliation) และความต้องการอำนาจ (Power) และความต้องการที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลที่ต่างกัน^{๓๗} นอกจากนี้ยังมีการระบุความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๒ ประเภท คือความต้องการขั้นพื้นฐาน (Primary) หรือเพื่อการดำรงขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่เรียกว่า Viscerogenic เช่น อาหาร น้ำ การตอบสนองทางเพศ การขับถ่าย และความต้องการขั้นที่ ๒ (Secondary) ที่เรียกว่า Psychogenic เช่นความสำเร็จ ความผูกพันกับผู้อื่น ความเป็นเอกเทศ การครอบงำ และอำนาจ^{๓๘} และยังได้มีการเสนอมุมมองว่า มนุษย์ต้องการเติบโต และผ่านกระบวนการพัฒนา การเป็นผู้ใหญ่ ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องจัดโครงสร้างที่เน้นการควบคุมให้น้อยลงและส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์การให้มากขึ้น^{๓๙} ทั้งนี้ข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานว่า ผู้ปฏิบัติมีอยู่ ๒ ประเภท คือ ประเภท X และประเภท Y ซึ่งแต่ละประเภทต้องการ การตอบสนองต่างกัน คือผู้ปฏิบัติงานประเภท X ต้องการการบังคับขาดความรับผิดชอบ และไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงาน ชอบถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ ชอบที่จะได้รับคำสั่ง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ต้องการความมั่นคงปลอดภัย เหนือสิ่งอื่นใด ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานประเภท Y มีความรับผิดชอบในงานสูง มีวินัยในตนเองสูง บางคนทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง ให้ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยไม่ต้องควบคุมบังคับ ผูกพันต่อองค์กรที่ตนเอง มีส่วนในความสำเร็จ ชอบแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มและมีความสามารถในการจินตนาการ มีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นองค์การต้องใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท^{๔๐}

นอกจากนี้ยังมีกลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการสร้างการแรงจูงใจ มุ่งอธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจ โดยไม่อธิบายถึงรายละเอียดส่วนปลีกย่อย และอาศัยฐานแนวคิดว่าคุณคนมีความพยายามในการทำงานจากความคาดหวัง โดยคาดหวังว่าความพยายามที่ทุ่มเทลงไป จะสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง โดยมองว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากหรือน้อยดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบความพยายาม และค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่น ในสถานการณ์การทำงานที่คล้ายคลึงกัน^{๔๑} เชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลได้รับอิทธิพลจากผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงานโดยมีตัวแปร ๓ ปัจจัยมาสนับสนุน คือ ๑) ปัจจัยความคาดหวังถ้าหากพยายามแล้วจะสามารถปฏิบัติงานสำเร็จหรือไม่ ๒) ปัจจัยความเป็น

^{๓๖}Frederick Herzberg, *Work and The Nature of Man*, (New York: The world Publishing Company, 1967).

^{๓๗}David Mc Clelland, "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review*, (Harvard University, 1962), 99-122.

^{๓๘}Henry A. Murray, *Explorations in Personality : a Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age*, 4th Ed, (New York : John Wiley & Sons Inc., 1983).

^{๓๙}Chris Argyris, *Personality and Organization*, (New York : Harper and Row Publisher, 1957).

^{๔๐}Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (India : TATA McGraw-Hill Publishing Co., 1960).

^{๔๑}อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์ เซ็นเตอร์)

เครื่องมือหากลงมือปฏิบัติแล้วจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ และ๓) ปัจจัยระดับของความตั้งใจหรือvalence แล้วผลลัพธ์ที่จะได้นั้นเป็นสิ่งที่ตนได้ตระหนักถึงคุณค่าหรือไม่^{๔๒}

นอกจากนี้ยังชี้ว่าลักษณะงาน (Job Characteristics) มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลให้ทำงานลักษณะงานที่ได้แก่ความหลากหลายของทักษะในงาน (Skill Variety) ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน (Task Identity) ความหมายของงานที่มีต่อองค์กร และต่อสังคม (Task Significance) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) และการได้รับผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (Feedback) และนำเสนอวิธีคิดคะแนนของงานไว้ ซึ่งเรียกว่า Motivating Potential Score (MPS) และการเสนอทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและผลที่จะได้ในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นได้ว่าความทุ่มเทในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานอย่างไร ได้รับผลตอบแทนอย่างไร และสามารถสนองความพึงพอใจส่วนตัวได้อย่างไร^{๔๓} จะเห็นได้ว่าในการให้แรงจูงใจนั้น นอกจากการสร้างความพึงพอใจและการเน้นกระบวนการสร้างแรงจูงใจแล้ว ยังสามารถให้การเสริมแรงเป็นตัวกระตุ้นได้อีกด้วย ทั้งนี้ทฤษฎีเสริมแรงนี้เน้นการสร้างเงื่อนไขที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและผลที่ตามมา โดยมุ่งหวังที่จะให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นอีกหรือป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงปรารถนาเกิดขึ้นผ่านวิธีการต่างๆ^{๔๔} คือ

๑) ให้ผลตอบแทนที่พึงปรารถนาเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Positive Reinforcement)

๒) ขจัดผลตอบแทนที่ไม่น่าพึงปรารถนาหลังจากเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Avoidance Learning)

๓) ให้ผลตอบแทนในเชิงลบหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Punishment)

๔) ยกเลิกการให้รางวัลหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Extinction)

มีการนำเอาทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๔๕} ทั้งนี้ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด ทฤษฎีนี้กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นงบประมาณวัสดุอุปกรณ์เวลาและอื่นๆ พบว่า โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นอาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนหรือ

^{๔๒}Victor H. Vroom and Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, Work and Motivation, (Jossey-Bass Classics, 1995).

^{๔๓}Greg R. Oldham and Richard J. Hackman, "A New Strategy of Job Enrichment", In Psychological Foundational Behavior, ๒nded, (Scott :Foresaman and Company, 1983) pp.64-79.

^{๔๔}Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentive", Organization Behavior and Human Performance, ((1968, pp..189-157

^{๔๕}พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior), (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๑.

พิจารณาถึงค่า ROI : Return on Investment ว่าการเลือกใช้ทรัพยากรนั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับมองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น

ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้น จึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว และทฤษฎีมุมมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ทฤษฎีทุนมนุษย์เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost - effectiveness Analysis) ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกันเพราะผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตและผลประกอบขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น

ดังนั้นทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit Analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กรโดยเรียนรู้ผ่านการศึกษากิจกรรมฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

การฝึกอบรม (Train) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตนา (Attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงจัดขึ้นมาเพื่อให้พนักงานได้ฝึกทักษะต่างๆ ให้ดีขึ้น

๑) เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self - Awareness) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

๒) เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคลโดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

๓) เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ตารางที่ ๒.๓ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
<p>ธงชัย สมบูรณ์, (๒๕๔๙, หน้า ๙)</p>	<p>ทฤษฎีทุนมนุษย์</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. มนุษย์มีสติปัญญา ๒. มนุษย์มีความสามารถ ๓. มนุษย์มีศักยภาพ
<p>Phillip C. Baumel อ้างใน ปภาวดี ประจักษ์ สุภนิตติ และ กิ่งพร ทองใบ, (๒๕๓๑, หน้า ๘๐)</p>	<p>สถานการณ์การทำงานที่คล้ายคลึงกัน</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ๒. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ ๓. เพื่อสร้างโอกาสและความเท่าเทียม
<p>David Easton อ้างใน ปภาวดี ประจักษ์สุภนิตติ และกิ่งพร ทองใบ, (๒๕๓๑, หน้า ๘๐)</p>	<p>ทฤษฎีการพัฒนาระบบ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. จะต้องมีการปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ๒. จะต้องมีการกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ ๓. จะต้องพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่พึงประสงค์ ๔. จะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ
<p>ศุภชัย ยาวะประภาส,(๒๕๔๘, หน้า ๒๑๖ – ๒๑๗)</p>	<p>ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. เป็นสิ่งเร้า ๒. เป็นแรงกระตุ้น ๓. เป็นแรงจูงใจ
<p>David McClelland, (1962, pp.99-122)</p>	<p>ทฤษฎีความต้องการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ความต้องการประสพผลสำเร็จ ๒. ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ ๓. ความต้องการด้านอำนาจ
<p>Henry A. Murray, 1938.</p>	<p>ทฤษฎีความต้องการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ความต้องการขั้นพื้นฐาน ๒. ความต้องการขั้นสูงสุด
<p>Chris Argyris, 1957.</p>	<p>ทฤษฎีความต้องการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ความต้องการโครงสร้างที่ลดการควบคุม(อิสระ) ๒. ความต้องการให้ส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์กร

ตารางที่ ๒.๓ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Douglas McGregor, (1960,pp.33-57)	ทฤษฎี X ต้องการการบังคับ ขาดความรับผิดชอบ และ ไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่ชอบทำงานและพยายาม หลีกเลี่ยงงาน ชอบถูกบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ ชอบ ที่จะได้รับคำสั่ง ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ต้องการ ความมั่นคง ทฤษฎี Y มีความรับผิดชอบในงานสูง มี วินัยในตนเองสูง บางคนทำงานเหมือนกับการเล่นหรือ การพักผ่อน มีความสามารถในการควบคุมตัวเองให้ ทำงานไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้โดยไม่ต้องควบคุม บังคับ ผูกพันต่อองค์กรที่ตนเองมีส่วนในความสำเร็จ ชอบแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มและมีความสามารถใน จินตนาการ มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์
Adams,J.Stacey,(1965, pp.267- 299)	ทฤษฎีความเสมอภาค การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบความพยายามและ ค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นใน
VictorH.Vroomand LymanW.Porterand EdwardE.Lawler,1995.	ทฤษฎีความคาดหวัง ๑. ปัจจัยความคาดหวัง (ถ้าหากพยายามแล้วจะ สามารถปฏิบัติงานสำเร็จหรือไม่) ๒. ปัจจัยความเป็นเครื่องมือ (หากลงมือปฏิบัติแล้วจะ สำเร็จหรือไม่)
GregR.Oldhamand RichardJ.Hackman, (1983,pp.64 - 79)	ทฤษฎีลักษณะงานที่มีผลต่อแรงจูงใจ ๑. ความหลากหลายของทักษะในงาน ๒. ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน ๓. ความมีคุณค่าต่อส่วนรวมหรือสังคม ๔. ความมีอิสระในการทำงาน ๕. ผลตอบแทนจากการทำงาน
EdwinA.Locke, (1968, pp.157 - 189)	ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย ๑. เน้นการมีส่วนร่วม(Participation) ๒. มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ๓. มีการกำหนดผลที่จะได้รับเมื่อบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ ๒.๓ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, (๒๕๔๕, หน้า ๔๑)	ทฤษฎีเสริมแรง ๑. ให้ผลตอบกลับที่พึงปรารถนาเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ๒. ขจัดผลตอบกลับที่ไม่น่าพึงปรารถนาภายหลังจากเกิดพฤติกรรมที่พึง ๓. ให้ผลตอบกลับในเชิงลบหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ๔. ยกเลิกการให้รางวัลหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, (๒๕๕๑, หน้า ๑๐๐)	ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ๑. การใช้ทรัพยากรที่จำกัด ๒. การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ๓. มนุษย์ให้เงินทุนหรือทุนมนุษย์
Abraham H. Maslow, 1970.	ทฤษฎีความต้องการ ๑. ความต้องการด้านร่างกาย ๒. ความต้องการด้านความปลอดภัย ๓. ความต้องการด้านสังคม ๔. ความต้องการการยอมรับ การชื่นชม ๕. ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต
Frederick Herzberg, ๑๙๖๗.	ทฤษฎีความพึงพอใจ ๑. ความสำเร็จ ๒. การยอมรับ ๓. การยกย่อง ๔. ความก้าวหน้า ๕. ผลตอบแทน

รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการนับว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งในการพัฒนาวิชาชีพในปัจจุบัน มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการดำเนินการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาวิชาชีพในปัจจุบันเปลี่ยนรูปแบบจากเดิม เป็นการบริหารการพัฒนาด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่าเชิงรับ หมายความว่า หน่วยงานต้องคิดล่วงหน้าว่า จะต้องจัดการพัฒนาเรื่องใดบ้างตามความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการเพื่อจะได้จัดโปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความสามารถที่กำหนดขึ้น^{๔๖} มีเปรียบเทียบให้เห็นถึงแนวโน้มการ

^{๔๖} อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, Competency Dictionary.(กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์., ๒๕๔๘), หน้า ๕

เปลี่ยนแปลงในค่านิยมการพัฒนาวิชาชีพในสองช่วงทศวรรษที่ผ่านมาที่น่าสนใจ^{๔๗} ดังนี้ คือ แนวการพัฒนาวิชาชีพแบบเดิมจะมีลักษณะใช้หลักการจากบนลงล่าง วางแผนจากส่วนกลาง มีมุมมองที่แคบเป็นลักษณะโครงการเดี่ยวที่มุ่งทำเพื่อให้เสร็จสิ้นภารกิจ เน้นที่การเปลี่ยนแปลงระบบ แก้ปัญหาสำหรับบุคลากรรายบุคคล โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้ริเริ่ม เป็นโปรแกรมที่ได้รับการกำหนดไว้แล้ว จัดตามความเคยชินและประสบการณ์ที่มีมาก่อน มีการใช้สื่อเทคโนโลยีและอิเล็กทรอนิกส์จำกัด ตลอดจนใช้วิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่จำกัด แต่แนวทางการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่นั้น จะเป็นการดำเนินการที่ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้ แก้ปัญหาตนเองได้เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่มมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคล กลุ่มบุคคลและระบบ มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทั้งเป็นแบบทางการและไม่ทางการ โดยจะพัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพ และเน้นการประเมินระบบและประเมินตนเอง เป็นต้น ซึ่งแนวคิดการพัฒนาวิชาชีพแนวใหม่แตกต่างจากในอดีต^{๔๘} เดิมนักศึกษามีมุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพในวงแคบ แต่มุมมองในการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่มีทัศนะที่กว้างขึ้น ทั้งในเรื่องของกิจกรรม (activity) และกระบวนการ (process) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษาที่มีจุดเน้นเพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน (student learning) ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการพัฒนา โดยปัจจุบันแนวความคิดด้านการอบรมรวมทั้งการเรียน การสอนทั่วไปกำลังปรับเปลี่ยนและปฏิรูปตนเอง เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร โดยเน้นแนวความคิดอบรมแนวใหม่ ซึ่งได้แก่ ทักษะ แรงจูงใจ นำไปปฏิบัติและทักษะสามารถพัฒนาได้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน วิธีการและศักยภาพของวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล บรรทัดฐานของกลุ่มทำงานและบรรยากาศทั่วไปขององค์กร^{๔๙} ลักษณะสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพในปัจจุบันมี ๓ ประการ^{๕๐} คือ

๑. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย (purposeful process) ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดเนื้อหาและวัสดุอุปกรณ์ กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติ ตลอดจนแนวการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งก็มีแนวทางที่จะทำได้ ดังนี้ ๑) การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะในบรรดาตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ

^{๔๗}Castetter, W.B. & Young, P.I. , **The human resource function in educational administration.** 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall., 2000).

^{๔๘}วิจารณ์ สารรัตน์, การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาสู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยพัฒนา . วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๔(๒), (๒๕๕๑), หน้า ๓-๕.

^{๔๙}Lynton, R.P & Pareek, U., **Training for Development**, (USA. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press, 1990), pp. 62-65.

^{๕๐}Guskey, and M. Huberman (eds.), **Professional Development in Education: New Paradigms and Practices.** (New York: Teachers College Press, 1995), pp.95.

กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุด โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการให้มีการปฏิบัติการในชั้นเรียนหรือในโรงเรียนเพื่อให้ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จะช่วยให้สามารถกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง (intended outcome) ได้ชัดเจนขึ้น ในลักษณะที่เรียกว่า “เริ่มต้นโดยมีผลลัพธ์อยู่ในใจ” (beginning with the end in mind) หรืออาจจะเรียกว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ (results-driven professional development) ๒) การทำให้มั่นใจว่าจุดมุ่งหมายนั้นมีคุณค่า มีความหมาย เพราะเชื่อว่าทุกจุดมุ่งหมายจะมีความสำคัญเท่ากันหรือมีคุณค่า ดังนั้นจะต้องมีวิธีการที่จะตรวจสอบความสำคัญหรือความมีคุณค่าของจุดมุ่งหมายนั้น ๓) มีการกำหนดวิธีการประเมินผลตามจุดมุ่งหมายนั้นที่คำนึงถึงการมีตัวบ่งชี้ที่หลากหลาย (multiple indicators) ทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง

๒. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (ongoing process) เนื่องจากการศึกษาเป็นสาขาที่มีพลวัต (dynamic) เป็นสาขาที่มีการขยายตัวขององค์ความรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ๆ บุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา จะต้องสำรวจถึงควมมีประสิทธิผลของสิ่งที่ตนเองกำลังทำอยู่ ประเมินถึงสภาพปฏิบัติงานในปัจจุบันทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหากสิ่งที่ทำนั้นยังเป็นไปได้ไม่ดีและพยายามหาทางเลือกหรือโอกาสใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมบางประการจะเกิดขึ้น เช่น การทบทวนปรับปรุงหลักสูตร การอ่านวารสารหรือเอกสารทางวิชาชีพ การสังเกตห้องเรียน การสนทนาระหว่างครูด้วยกันเองหรือกับผู้บริหาร เป็นต้น

๓. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการเชิงระบบ (systemic process) ซึ่งจะต้องไม่มุ่งพัฒนาในส่วนตัวส่วนหนึ่งหรือในระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องในทุกส่วนอย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในระดับรายบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร มิฉะนั้นอาจจะเกิดปรากฏการณ์ขัดแย้งกันขึ้น ระหว่างระดับหรือส่วนที่ได้รับการพัฒนา กับส่วนหรือระดับที่ไม่ได้รับการพัฒนา และประเด็นที่ควรคำนึงถึงที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การพัฒนาวิชาชีพนั้นจะต้องกระทำ เพื่อคนทุกคน (for everyone) ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน แม้แต่ผู้ปกครองหรือชุมชนในบางโอกาสบางกรณีที่เหมาะสมการพัฒนาวิชาชีพ อาจกระทำได้หลากหลายรูปแบบ (model) บางรูปแบบใช้กันมานานแล้ว ในบางครั้งบางสถานการณ์ยังสามารถนำมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพอยู่

นอกจากนั้น ยังได้มีการเสนอหลักการพัฒนาวิชาชีพหรือการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้^{๕๑} คือ

๑. เน้นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อนักเรียนที่ชัดเจน ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากองค์ประกอบที่เป็นได้ทั้งจุดมุ่งหมาย (goal) และเป็นผลลัพธ์ (outcome) ใน ๓ ด้าน คือ

(๑) ด้านพุทธิพิสัย คือ ความรู้และความเข้าใจ

(๒) ด้านจิตพิสัย คือ ทักษะคิดและค่านิยม

(๓) ด้านทักษะพิสัย คือ ทักษะ พฤติกรรม และการปฏิบัติ

๒. เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

^{๕๑} Guskey, and M. Huberman (eds.), *Professional Development in Education: New Paradigms and Practices*. (New York: Teachers College Press, 1995), p 98.

๓. มุ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคิดใหญ่แต่เริ่มทีละนิด (think big, but start small) จากชุดปฏิบัติการเล็กหลายชุด (a series of smaller steps) โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงในประเด็นเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้

ซึ่งมีผู้เสนอรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ^{๕๒} ดังนี้

๑. รูปแบบการฝึกอบรม (training model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถือเป็นปกติที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้ อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น

๒. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (observation/assessment model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้อาจเป็น peer coaching หรือ clinical supervision เป็นต้น

๓. รูปแบบการให้ มีส่วนเกี่ยวข้องข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (involvement in a development/improvement process model) เพราะการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ๆ ทักษะใหม่ๆ จะทำให้ผู้ที่ให้ เข้ามามีส่วนร่วม นั้น ต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วม และผลจากการมีส่วนร่วมนั้น จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ และการมีพันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้นๆ ด้วย

๔. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (study groups model) ในกรณีที่ต้องการหาทางแก้ปัญหาหลักร่วมกันจากทุกคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหาหลักนั้นสามารถแยกย่อยเป็นหลายประเด็น ก็แบ่งออกเป็นกลุ่มๆ อาจจะมีกลุ่มละ ๔-๖ ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหาในส่วนของกลุ่มนั้น ในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการศึกษาวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มร่วมกัน จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นและข้อมูล ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็ถือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง

๕. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (inquiry/action research model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาหรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกระทำ ได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับโรงเรียน และสามารถกระทำ ได้หลายวิธีการ แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนดังนี้ ๑) กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่สนใจ ๒) รวบรวมจัดทำ และแปลความในข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๓) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ๔) กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ และ ๕) ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

๖. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (individually guided activities model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติที่เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า บุคคลสามารถจะตัดสินใจ

^{๕๒} Sparks, D. & Loucks-Horsley, S., "Five models of development for teacher", *Journal of Staff Development*, 10(4) . (1989)., pp. 40-57.

ถึงความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้นจากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตาม รูปแบบแบบนี้อาจมีจุดอ่อนที่อาจจะขาดการมีส่วนร่วมหรือการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ดังนั้นจึงควรออกแบบให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นด้วย

๗. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มีการอภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกลยุทธ์ที่จะให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการณ์ทำงาน และการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

นอกจากนี้ยังมีการจำแนกรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในรูปแบบอื่น โดยแบ่งเป็น ๕ รูปแบบ^{๕๓} ดังนี้

๑. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (individually guided staff development model)

๒. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (observation/ assessment model)

๓. รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (involvement in a development / improvement process model)

๔. รูปแบบการฝึกอบรม (training model) และ

๕. รูปแบบการสืบค้น (inquiry model)

หรือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ๖ รูปแบบ^{๕๔} ดังต่อไปนี้

๑. การพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง

๒. การจัดปฐมนิเทศ

๓. การจัดทำคู่มือ

๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

๕. การฝึกอบรมและ

๖. การศึกษาดูงาน

มีผู้เสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะไว้อีก ๓ ลักษณะ^{๕๕} คือ

๑. ให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (self-development) มีวิธีการต่างๆ ดังนี้

^{๕๓} Hughes, A.L., “ Phylogenies of developmentally important proteins do not support the hypothesis of two rounds of genome duplication early in vertebrate history”, *Journal of Molecular Evolution*, 48(5), (1999), pp. 565 – 576.

^{๕๔} Seldin, P., *Evaluating and developing administrative performance*, (San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1988), p. 178.

^{๕๕} สมชาติ กิจยรรยง และอรรถชัย ฤกษ์กุล, *เทคนิคการจัดฝึกอบรม*, (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น), ๒๕๕๐), หน้า ๘๐.

- (๑) ใช้บทเรียนสำเร็จรูป
- (๒) การศึกษาทางไกล
- (๓) การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ
- (๔) ศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน
- (๕) ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ
- (๖) ให้การศึกษาเพิ่มเติมในระยะสั้นและระยะยาว
- (๗) ส่งเอกสารให้สรุป รายงานและเสนอ
- (๘) การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ

๒. ให้การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) มีรูปแบบ

ต่างๆ คือ

- (๑) จัดโครงการฝึกอบรมภายในองค์กร
- (๒) ส่งเข้าอบรมสถาบันภายนอก
- (๓) วางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี
- (๔) วางแผนการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น
- (๕) พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการและเทคโนโลยี
- (๖) ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานและการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่
- (๗) ใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้น และการโยกย้าย
- (๘) สร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยกิจกรรม/เกมต่างๆ

๓. การพัฒนาในงาน (in-service development) มีวิธีการต่างๆ คือ

- (๑) การรักษาราชการแทน
- (๒) ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ
- (๓) ให้ความร่วมมือคณะกรรมการ
- (๔) การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม
- (๕) การให้คำปรึกษาหารือ
- (๖) การให้ออกไปสังเกตการณ์
- (๗) การมีเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ
- (๘) การเป็นตัวอย่างที่ดี
- (๙) การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้
- (๑๐) การศึกษาคูงาน
- (๑๑) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
- (๑๒) การสอนงาน แนะนำ
- (๑๓) การฝึกอบรมในงาน
- (๑๔) การมอบหมายงาน

สรุป รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพหรือการพัฒนาสมรรถนะนั้นมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปจากเดิม ที่มีการวางแผนจากส่วนกลาง มีมุมมองที่แคบ เป็นลักษณะโครงการเดี่ยวที่มุ่งทำเพื่อให้เสร็จสิ้นภารกิจ เน้นที่การเปลี่ยนแปลงระบบ แก้ปัญหาสำหรับบุคลากรรายบุคคล ริเริ่มโดย

ฝ่ายบริหาร เปลี่ยนเป็นลักษณะของการวางแผนร่วมกัน มีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทั้งเป็นแบบทางการและไม่ทางการ เน้นแนวความคิดอบรมแนวใหม่ ซึ่งได้แก่ ทักษะ แรงจูงใจ นำไปปฏิบัติและทักษะสามารถพัฒนาได้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน รวมถึงมีรูปแบบหลากหลาย ในการวิจัยครั้งนี้ จะใช้การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ พนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ สรุปรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในตารางที่ ๒.๔

ตารางที่ ๒.๔ สรุปรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ , (๒๕๔๘, หน้า ๕)	บริหารการพัฒนาด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่าเชิงรับ หน่วยงานต้องคิดล่วงหน้าว่าจะต้องจัดการพัฒนาเรื่องใดบ้างตามความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการเพื่อจะได้จัดโปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความสามารถที่กำหนดขึ้น
วิโรจน์ สารรัตน์นะ, (๒๕๕๑, หน้า ๓-๕)	การพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทั้งเป็นแบบทางการและไม่ทางการ โดยจะพัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพ และเน้นการประเมินระบบและประเมินตนเอง
Castetter, W.B. & Young, P.I. (2000).	แนวทางการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่นั้น จะเป็นการดำเนินการที่ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการ พัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้ แก้ปัญหาตนเองได้เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่มมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคล กลุ่มบุคคลและระบบ
วิโรจน์ สารรัตน์นะ, (๒๕๕๑, หน้า ๓-๕)	การพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทั้งเป็นแบบทางการและไม่ทางการ โดยจะพัฒนาทั้งบทบาทและวิชาชีพ และเน้นการประเมินระบบและประเมินตนเอง
Lynton, R.P & Pareek, U. (1967).	เน้นแนวความคิดอบรมแนวใหม่ ซึ่งได้แก่ ทักษะ แรงจูงใจ นำไปปฏิบัติและทักษะสามารถพัฒนาได้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน วิธีการและศักยภาพของวิทยากร หรือผู้ฝึกอบรม การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล บรรทัดฐานของกลุ่มทำงานและบรรยากาศทั่วไปขององค์กร
Guskey, and M. Huberman (eds.), (2000)	๑. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย ๒. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ๓ การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการเชิงระบบ

ตารางที่ ๒.๔ สรุปรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สมชาติ กิจยรรยง และอร จรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (๒๕๕๐).	รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ ๑. ให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง ๒. ให้การฝึกอบรมและการพัฒนา ๓. การพัฒนาในงาน
Hughes, A.L. (1999, p. 565-576)	รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ ๑. รูปแบบการพัฒนาตนเอง ๒. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ๓. รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการ ปรับปรุง ๔. รูปแบบการฝึกอบรม ๕. รูปแบบการสืบค้น
Sparks, D. & Loucks- Horsley, S. (1989, p 40-57).	รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ ๑. รูปแบบการฝึกอบรม ๒. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ๓. รูปแบบการให้ มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการ ปรับปรุง ๔. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม ๕. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ๖. รูปแบบการพัฒนาตนเอง ๗. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง
Seldin, P. (1988).	รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ ๑. การพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง ๒. การจัดปฐมนิเทศ ๓. การจัดทำคู่มือ ๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ๕. การฝึกอบรม ๖. การศึกษาดูงาน

ตารางที่ ๒.๔ สรุปรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
<p>อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ , (๒๕๔๘, หน้า ๕)</p>	<p>บริหารการพัฒนาด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่าเชิงรับ หน่วยงานต้องคิดล่วงหน้าว่าจะต้องจัดการพัฒนาเรื่องใดบ้างตามความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการเพื่อจะได้จัดโปรแกรมหรือหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความสามารถที่กำหนดขึ้น</p>
<p>Castetter, W.B. & Young, P.I. (2000).</p>	<p>แนวทางการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่นั้น จะเป็นการดำเนินการที่ใช้หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็นโปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการพัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้ แก้ปัญหาตนเองได้เน้นทั้งรายบุคคลและกลุ่มมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคล กลุ่มบุคคลและระบบ</p>
<p>Lynton, R.P & Pareek, U. (1967).</p>	<p>เน้นแนวคิดการอบรมแนวใหม่ ซึ่งได้แก่ ทักษะ แรงจูงใจ นำไปปฏิบัติและทักษะสามารถพัฒนาได้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน วิธีการและศักยภาพของวิทยากร หรือผู้ฝึกอบรม การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล บรรทัดฐานของกลุ่มทำงานและบรรยากาศทั่วไปขององค์การ</p>
<p>Guskey, and M. Huberman (eds.), (2000)</p>	<p>๑. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย ๒. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ๓. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการเชิงระบบ</p>
<p>Sparks, D. & Loucks- Horsley, S. (1989, pp 40-57).</p>	<p>รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. รูปแบบการฝึกอบรม ๒. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ๓. รูปแบบการให้ มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง ๔. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม ๕. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ๖. รูปแบบการพัฒนาตนเอง ๗. รูปแบบการเป็นที่เลี้ยง

ตารางที่ ๒.๔ สรุปรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สมชาติ กิจยรรยง และอร จรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (๒๕๕๐).	รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ ๑. ให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง ๒. ให้การฝึกอบรมและการพัฒนา ๓. การพัฒนาในงาน
Hughes, A.L. (1999, pp. 565-576)	รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ ๑. รูปแบบการพัฒนาตนเอง ๒. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ๓. รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการ ปรับปรุง ๔. รูปแบบการฝึกอบรม ๕. รูปแบบการสืบค้น
Seldin, P. (1988).	รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ ๑. การพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง ๒. การจัดปฐมนิเทศ ๓. การจัดทำคู่มือ ๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ๕. การฝึกอบรม ๖. การศึกษาดูงาน
อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ , (๒๕๔๘, หน้า ๕)	บริหารการพัฒนาด้วยกลยุทธ์เชิงรุกมากกว่าเชิงรับ หน่วยงานต้อง คิดล่วงหน้าว่าจะต้องจัดการพัฒนาเรื่องใดบ้างตามความสามารถ หรือสมรรถนะที่ต้องการเพื่อจะได้จัดโปรแกรมหรือหลักสูตรการ พัฒนาให้สอดคล้องกับความสามารถที่กำหนดขึ้น
Casterter, W.B. & Young, P.I. (2000).	แนวทางการพัฒนาวิชาชีพแบบใหม่นั้น จะเป็นการดำเนินการที่ใช้ หลักการจากล่างขึ้นบน มีมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุม เป็น โปรแกรมที่มีปฏิสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน มุ่งเน้นที่ผู้รับการ พัฒนา เปลี่ยนแปลงระบบและบุคลากร วางแผนในระดับหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้ แก้ปัญหาตนเองได้เน้นทั้ง รายบุคคลและกลุ่มมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคล กลุ่ม บุคคลและระบบ

ตารางที่ ๒.๔ สรุปรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Lynton, R.P & Pareek, U. (1967).	เน้นแนวคิดการอบรมแนวใหม่ ซึ่งได้แก่ ทักษะ แรงจูงใจ นำไปปฏิบัติและทักษะสามารถพัฒนาได้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้เกิดจากศักยภาพ แรงจูงใจของผู้เรียน วิธีการและศักยภาพของวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรม การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล บรรทัดฐานของกลุ่มทำงานและบรรยากาศทั่วไปขององค์กร
Guskey, and M. Huberman (eds.), (2000)	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย ๒. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ๓. การพัฒนาวิชาชีพเป็นกระบวนการเชิงระบบ
Sparks, D. & Loucks-Horsley, S. (1989, pp 40-57).	<p>รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. รูปแบบการฝึกอบรม ๒. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ๓. รูปแบบการให้ มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง ๔. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม ๕. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ๖. รูปแบบการพัฒนาตนเอง ๗. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง
Hughes, A.L. (1999, pp. 565-576)	<p>รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. รูปแบบการพัฒนาตนเอง ๒. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน ๓. รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง ๔. รูปแบบการฝึกอบรม ๕. รูปแบบการสืบค้น
Seldin, P. (1988).	<p>รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. การพัฒนาด้วยระบบพี่เลี้ยง ๒. การจัดปฐมนิเทศ ๓. การจัดทำคู่มือ ๔. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ๕. การฝึกอบรม ๖. การศึกษาดูงาน

ตารางที่ ๒.๔ สรุปรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สมชาติ กิจยรรยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (๒๕๕๐).	รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะ ๑. ให้การศึกษา และส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง ๒. ให้การฝึกอบรมและการพัฒนา ๓. การพัฒนาในงาน

๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ในการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอแยกเป็นหัวข้อย่อย เพื่อสะดวกในการนำเสนอ ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

๒.๒.๒ แนวคิดการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาสมรรถนะ

๒.๒.๓ ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

๒.๒.๑ ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” การนำความหมายของ Competency ไปใช้ในทางวิชาการ การกำหนดความหมายของ Competency มีหลายความหมาย ซึ่งมีนักวิชาการชาวต่างชาติ^{๕๖} ให้ความหมายไว้ว่า “an underlying characteristic of the person which could be a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image or social role or a body of knowledge which he or she uses” หรืออาจกล่าวได้ว่า competency ควรจะเป็นสิ่งที่แยกระหว่าง superior และ average คือ สามารถบอกได้ว่าใครเป็นคนที่มีความโดดเด่นหรือปานกลาง สมรรถนะ เป็นความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (job roles) ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าได้ผลงานที่ดีกว่า^{๕๗} และเป็นองค์ประกอบ (cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes)

^{๕๖} Richard E. Boyatzis, "Competencies in the 21st century", Journal of Management Development, Vol. 27Iss: 1, 2008, pp.5-12.

^{๕๗} David Mc Clelland อังโน คเน็งนิจ อนุโรจน์, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ, (ดุซงึนินพนธ์ปรัชญาดุซงึนินพนธ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑), หน้า๓๒.

ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาท หรือ ความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถ พัฒนาได้ โดยการฝึกอบรม รวมทั้งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงาน คน อื่นๆ ในองค์กร

นอกจากนี้ยังอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร หรือความสามารถหรือ สมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการคำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะ พฤติกรรมแต่มองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วยผู้ที่ริเริ่มการใช้คำว่า Competency คือ David McClelland ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer เขาได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี ๑๙๗๓ กล่าวกันว่านี่เป็น จุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ ปัญญา ในการศึกษาจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร มักใช้คำว่า KSAO เป็นคำย่อที่แสดง คุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง Knowledge (ความรู้) S หมายถึง Skill (ทักษะ) A หมายถึง Ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง Other Characteristic (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน) คำถามคือ Competency มีอะไรใหม่ นอกเหนือไปจาก KSAO หรือไม่ กล่าวกันว่าโดยความหมายและเนื้อหาแล้ว Competency ไม่ได้ต่างจาก KSAO

แต่ความแตกต่างอยู่ที่ Competency เปลี่ยนการเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการ วิเคราะห์งานเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์การสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการและลักษณะ งานที่กว้างและหลากหลาย ซึ่งบริษัทเฮย์กรู๊ปให้ความหมายของ Competency คือ คุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น จะเห็นได้ว่า Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ถ้าเช่นนั้น ความรู้ ทักษะ และความสามารถไม่ใช่ Competency เช่นกันแต่บริษัทเฮย์กรู๊ปแยกออกไว้ต่างหาก เนื่องจากความรู้ ทักษะ และความสามารถต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่วัดได้ง่ายและตรงไปตรงมา ขณะที่ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ซับซ้อนกว่า และวัดได้ยากการแยกสองส่วนออกจากกันจะทำให้ ง่ายต่อการบริหารจัดการนั่นเองที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกันกล่าวกัน ว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการเลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ เหมาะสมเข้า มาทำงาน การพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ จะทำให้ องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิง ปริมาณเพียงอย่างเดียว

สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน^{๕๘} กล่าวคือ

๑) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน ๑๖ ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงานนอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

๒) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบจำนวนกว่า ๖๐,๐๐๐ ชุดทั่วประเทศ

๓) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ปซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย

วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model)

สำหรับระบบราชการพลเรือนไทยเพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ ๓ ส่วน คือ

- ๑) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการท้องถิ่นทุกกลุ่มงาน
- ๒) สมรรถนะประจำผู้บริหาร
- ๓) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก

สมรรถนะที่ข้าราชการท้องถิ่นทุกประเภท และระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วยสมรรถนะ ๗ ด้าน^{๕๙} คือ

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
๒. การบริการที่ดี
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
๕. การทำงานเป็นทีม
๖. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
๗. ภาวะผู้นำ

คำอธิบายสมรรถนะหลัก

- ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่

^{๕๘} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน . อ้างแล้ว.

^{๕๙} กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น,คู่มือ คำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เอกสารเผยแพร่, (กรุงเทพฯ กองการเจ้าหน้าที่กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน, ๒๕๔๘), หน้า ๗.

โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการ กำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน คือการมีความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็น สิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน เพื่อบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

๒) บริการที่ดี

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อ ประชาชนข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากภายในและ สะท้อนออกมาเป็นผลของงานที่ดี การให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและ ความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การ รับฟังความต้องการ ข้อคิดเห็นจากผู้ใช้บริการและนำมาปรับปรุงพัฒนาการให้บริการโดยการเก็บ ข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังต่อลูกค้า

๓) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิง วิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต้องรู้จักรับผิดชอบต่องานที่ ได้รับมอบหมายจนงานนั้นๆ สำเร็จ ไม่เกี่ยง หลบเลี่ยง หรือเลือกงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ทำงานด้วยความอดสาหัสโดยคำนึงถึงประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ไม่เบียดเบียน เอาเปรียบ หรือผลักรับผิดชอบให้เพื่อนร่วมงาน กำหนดขั้นตอน แผนการทำงาน และเสนอ แนวทางป้องกันและปรับปรุงข้อผิดพลาดในงานที่ตนรับผิดชอบ

๔) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

คำจำกัดความ : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย ซื่อตรง ไม่คดโกง ไม่ใช้เวลาและทรัพย์สินของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง รักษาവാจา พูด ความจริง ตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง

๕) การทำงานเป็นทีม

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือ ส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถใน การสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีมความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะ ที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีม เพื่อรับรู้ถึงเป้าหมาย และความคืบหน้าของ งาน

๖) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

คำจำกัดความ : ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และ

อำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่ อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ทั้ง ของตนเองและผู้อื่นได้ ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร อธิบายให้เพื่อน ร่วมงานเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด

๗) ภาวะผู้นำ

คำจำกัดความ : แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร สามารถเป็น ผู้นำทีมที่ได้รับการยอมรับโดยจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย บังคับ บัญชาทีมงานอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ทำงานให้กับลูกน้อง เพราะคนเรานั้นมักเชื่อถือและคล้อยตามสิ่งที่เห็นมากกว่าสิ่งที่ได้ยินได้ฟัง มีความสามารถในการดึงส่วนดีของลูกน้องแต่ละคนออกมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรได้อย่างถูกต้อง

สมรรถนะประจำผู้บริหาร

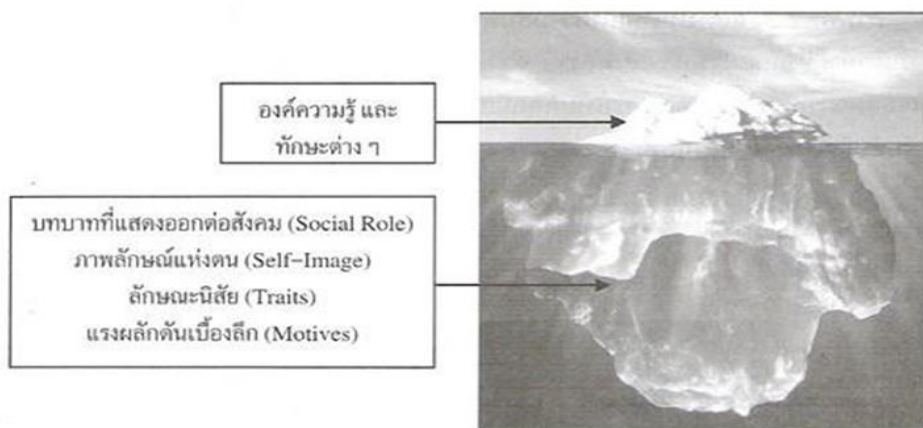
สมรรถนะประจำผู้บริหาร คือ สมรรถนะที่ข้าราชการท้องถิ่นในตำแหน่งประเภทบริหาร และอำนวยการซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๔ สมรรถนะ ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการ เป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับ ตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมให้ข้าราชการท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งในสายงาน นั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๒๒ สมรรถนะ เช่น การคิดวิเคราะห์ การบริหารความเสี่ยง ความเข้าใจ พื้นทีและการเมืองท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์ ศิลปะการโน้มน้าวจูงใจ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้น ในช่วงต้นของศตวรรษที่ ๑๙๗๐ โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่า ทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษา วิจัย โดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้แล้วจึง ศึกษาว่าบุคลากรทั้ง ๒ กลุ่มมีผลการทำงานที่ต่างกันอย่างไรผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากร ที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency)^{๖๐} และในปีค.ศ.๑๙๗๓ McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของ คนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)

^{๖๐} จีระภา อัครบวร, สร้างคนสร้างผลงาน, (กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (๑๙๙๖), ๒๕๔๙), หน้า ๕๘



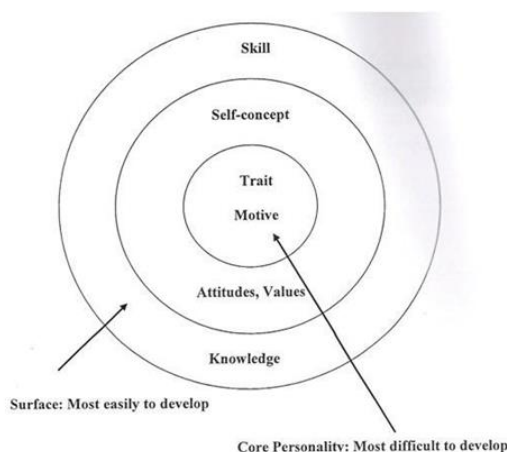
ภาพที่ ๒.๒ แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

จากภาพที่ ๒.๓ สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกต และวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนใหญ่ที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจน และวัดได้ยากกว่าเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าได้แก่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคลซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึกคุณลักษณะส่วนบุคคลภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วยจึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการทำไปใช้งานได้ ๒ กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากรโดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงาน และวิชาชีพนั้นสมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากรกำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็นสมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกันสำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American approach มีดังนี้สมรรถนะหมายถึงสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ^{๖๐} รวมถึงเป็น

^{๖๐}Boyatzis, R.E., *The Competent Manager*, (New York: McGraw-Hill, 1982) pp. 58.

ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน^{๖๒} รวมถึงสมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมและยังได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน^{๖๓} (Superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพที่ ๒.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ^{๖๔}

๑. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริงซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆเหล่านั้น

๒. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

๓. แนวคิดของตนเอง (Self-concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้

เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

๔. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคล

^{๖๒}Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D., *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. (London: McGraw-Hill, 1992), pp.11.

^{๖๓} Spencer & Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*. (New York: John Wiley & Sons, 1993), pp.11.

^{๖๔}Ibid., pp.11.

หนึ่งครอบครองอยู่

๕. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง ๕ คุณลักษณะนี้สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน ๒ คุณลักษณะดังนี้

๑. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

๒. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่าแนวคิดของตนเอง (Self-concept) ได้แก่ ทักษะคิด และค่านิยมซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน และสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรมการใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก และต้องใช้เวลา มีผู้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้คาดว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน^{๖๕} รวมถึงเป็นระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะคิดพฤติกรรมความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรบุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกันและควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ที่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)^{๖๖} มีการแบ่งสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท^{๖๗} ได้แก่

๑. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

๒. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

^{๖๕} Dales, M and Hes, K., **Creating Training miracles**, (Sydney: Prentice Hall, 1995), pp.80.

^{๖๖} วัฒนา พัฒนพงศ์, **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วีเอส. ,๒๕๔๗), หน้า ๓๓.

^{๖๗} ณรงค์วิทย์ แสนทอง, **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**, (กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์ เซ็นเตอร์., ๒๕๔๗), หน้า ๑๐-๑๑.

๓. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่อง หรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล หรือสมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย ๓ ประเภท ได้แก่^{๖๘}

๔. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

๕. สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร

๖. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงานโดยสามารถจำแนกได้ ๒ ส่วนย่อยได้แก่สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทหลักคือสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่ง คือ สมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ^{๖๙} ส่วนแนวคิดเรื่องสมรรถนะบุคลากรในรูปโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) นั้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้อิฐน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนายากการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายในตัวเองภูเขาน้ำแข็งคือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ^{๗๐}

^{๖๘} จีระประภา อัครบวร, **สร้างคนสร้างผลงาน**, (กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (๑๙๙๖), ๒๕๔๙), หน้า ๖๘.

^{๖๙} อธิพงษ์ ฤทธิชัย, แนวคิดเรื่องสมรรถนะ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213> [๒๓ เมษายน ๒๕๕๗]

^{๗๐} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .อ้างแล้ว. หน้า ๓.

ตารางที่ ๒.๕ ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Richard E. Boyatzis, (2008, pp.5–12)	ลักษณะเฉพาะของบุคคล ที่เป็นแรงจูงใจลักษณะสมรรถนะ ภาพลักษณ์ของตัวเองหรือบุคคลที่มีส่วนร่วมในสังคม
David Mc Clelland (2551 หน้า 32.)	ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิง พฤติกรรม เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานใน สถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่า
Scott Parry อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, (๒๕๕๐. หน้า ๕)	สมรรถนะคือ องค์ประกอบ (cluster) ของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มี อิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาท หรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและ สามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนา ได้โดยการฝึกอบรม
วัฒนา พัฒนพงศ์, (๒๕๔๗, หน้า ๓๓๗)	สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนการ ทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อ การปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร
ณรงค์วิทย์ แสันทอง, (๒๕๔๗, หน้า ๒๗)	ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการคำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะ พฤติกรรมแต่มองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึก ของตนด้วย
จิรประภา อัครบวร, (๒๕๔๙. หน้า ๕๘)	บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency)
ชูชัย สมितिไกรม, (๒๕๕๐, หน้า ๒๙)	ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถ อธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)
Boyatzis, R.E. (1982, pp.85)	สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคล มุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. (1992, pp.11)	สมรรถนะ เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน

ตารางที่ ๒.๕ ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Spencer & Spencer, (1993,pp. 11)	สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม และยังได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน
Dales,MandHes,K. (1995,pp. 80)	สมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence)หรือ การปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ(Occupational competency) ว่าความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน
สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, (๒๕๔๘, หน้า ๑๐)	องค์ประกอบของสมรรถนะ - สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ ๗ ด้าน - สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น
จิรประภา อัครบวร, (๒๕๔๙.หน้า ๕๘)	บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency)
อิพิงค์ ฤทธิชัย	สมรรถนะหลัก(Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ตารางที่ ๒.๕ ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
David Mc Clelland อ้าง ใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, (๒๕๕๐.หน้า ๕)	สมรรถนะคือองค์ประกอบ (cluster) ของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน ของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาท หรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม
Virtanen,T.(1996,pp56).	องค์ประกอบสมรรถนะแบ่งเป็น๒ส่วนคือ - ส่วนที่เป็นสมรรถนะค่านิยม (value competency) ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายของการกระทำได้แก่มูลเหตุจูงใจลักษณะเฉพาะและมโนภาพของตนเอง - ส่วนที่เป็นสมรรถนะการทำงาน (instrumental competency)
นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Spencer,L.M.& Spencer,S.M. (1993,pp183)	องค์ประกอบสมรรถนะ มี ๒ กลุ่มคือ กลุ่มที่ ๑ กลุ่มสมรรถนะที่มองเห็นยาก (hidden group) ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง ซึ่งยากต่อกาเข้าถึง เนื่องจากเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล กลุ่มที่ ๒ กลุ่มที่สามารถมองเห็นได้ (visible group) ได้แก่ ความรู้และทักษะเป็นสิ่งที่สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและก่อให้เกิดการปฏิบัติงาน

๒.๒.๒ แนวคิดการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาสมรรถนะ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การจัดการผลประโยชน์ตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรม และพัฒนารวมถึงการดูแลด้าน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน อาจกล่าวได้ว่า งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้อง อาศัย ความรู้ ความสามารถและจริยธรรมอย่างเต็มที่เพื่อสร้างจุดเด่นและความเข้มแข็งในแต่ละ องค์การ เมื่อเทียบกับคู่แข่งและสามารถยกสถานะขององค์การให้เหนือกว่าคู่แข่งและการได้รับการยอมรับ^{๗๑}

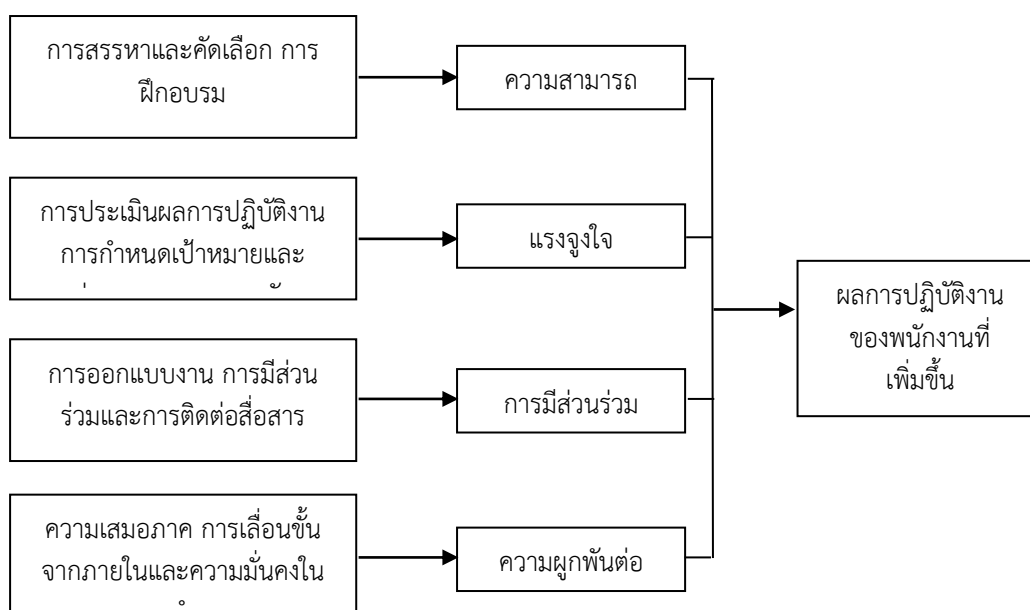
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หน้าที่ขององค์การซึ่งทำให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดจากการใช้บุคลากร^{๗๒} เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเป้าหมายเฉพาะบุคคล^{๗๓}

^{๗๑} อนันวิช แก้วจันทร์, การจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (สงขลา.บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๔),หน้า ๙

^{๗๒} Ivancevich, J.M., Human Resource Management. 9thed., (Boston: McGraw-Hill.2005).

เป็นนโยบายและการปฏิบัติอันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการได้มาซึ่งพนักงาน การฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การดูแลความปลอดภัย และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยนโยบาย และการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงงาน ดังนี้ การวิเคราะห์งาน การวางแผนความต้องการแรงงาน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจัดการค่าจ้าง และเงินเดือน การให้สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมทั้งการสร้าง ความผูกพันขององค์การให้กับพนักงาน^{๗๔} เป็นนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่บอกถึงกิจกรรมที่เป็นการจัดหา การใช้ และการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ^{๗๕} ซึ่งเป็นนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน และระบบซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

องค์ประกอบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้^{๗๖}



ภาพที่ ๒.๔ องค์ประกอบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

^{๗๓} Mondy, R.W. & Noe, Human Resource Management. ^{9th ed}, (Upper Sadler River, New Jersey Prentice-H:

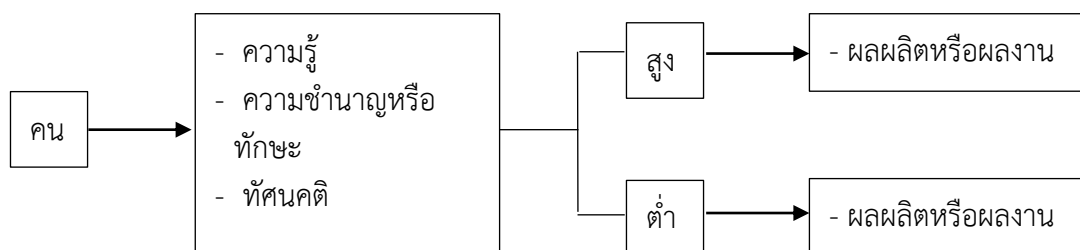
^{๗๔} พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.๒๕๕๔).

^{๗๕} Noe, A.R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright., M.P., Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. ^{5th ed}. (New York: McGraw-Hill, 2006).

^{๗๖} อ่างใน วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, “อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๔๑

แนวคิดการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินงานในองค์การ “คน” เป็นปัจจัยสำคัญ แม้องค์การจะจัดวางระบบงานกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตามหากบุคคลในองค์การขาดความรู้ความเข้าใจมีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงานแล้วย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การซึ่งอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์การดังแสดงตามภาพต่อไปนี้^{๗๗}



ภาพที่ ๒.๕ ปัจจัยในการทำงานของคนกับผลผลิต

จากแนวคิดดังกล่าวได้แบ่งการพัฒนาบุคคลออกเป็น ๒ ลักษณะใหญ่ๆ คือ

๑. ส่งเสริมคุณวุฒิด้วยการส่งไปศึกษาต่อการพัฒนาบุคคลในลักษณะนี้มักทำกันมากในทางราชการ และรัฐวิสาหกิจเพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงานสำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจนเพราะการลงทุนในด้านการศึกษาต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ไม่ได้

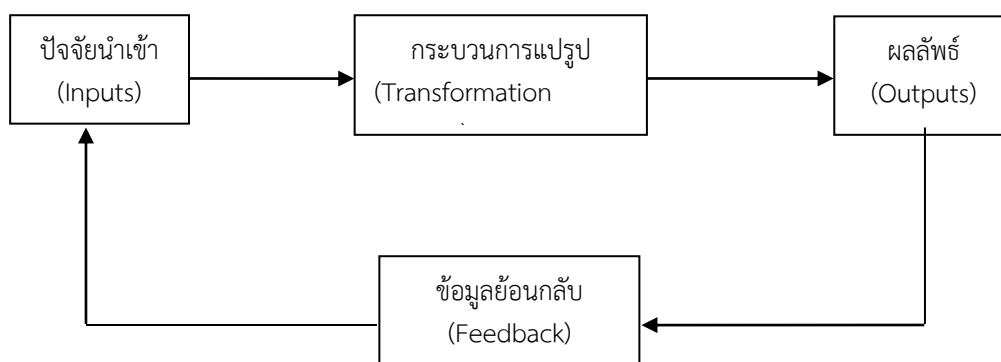
๒. การเสริมสมรรถภาพด้วยการจัดฝึกอบรมการศึกษาดูงานการส่งไปฝึกปฏิบัติงานและการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อยสามารถพัฒนาคนให้ไปไปตามความต้องการขององค์กรกล่าวคือถ้าบริษัทหรือโรงงานนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ต้องการให้พนักงานสามารถใช้เครื่องจักรได้ และมีความชำนาญในการใช้ก็ใช้วิธีการฝึกอบรมหรือในกรณีที่จะเปิดสำนักงานหรือสาขาเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ก็จัดให้มีการฝึกอบรมและเสริมด้วยการดูงานที่สำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานสาขาที่ดำเนินการได้ดีแล้วนอกจากนี้การพัฒนาคนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อเลื่อนให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือทำงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ^{๗๘} อาจจะใช้วิธีไปฝึกปฏิบัติงานที่บริษัทแม่เช่นโรงงานผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ของญี่ปุ่นที่ตั้งในประเทศไทยก็จัดส่งคนไปฝึกปฏิบัติงานที่โรงงานในญี่ปุ่น หรือศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ในต่างจังหวัดจัดส่งช่างมาฝึกปฏิบัติงานที่ศูนย์ใหญ่ในกรุงเทพฯ ให้สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีการซ่อมสมัยใหม่ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีนี้เป็นที่นิยมในธุรกิจมากเพราะสามารถสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมหรือฝึกปฏิบัติงานสิ้นเปลืองเวลาน้อยได้ผลคุ้มค่าแก่การลงทุน

^{๗๗}รัฐะ ประवालพฤกษ์, การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม: ตำราเอกสารวิชาการฉบับที่ ๘๓, (กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษา นิเทศก์สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, ๒๕๓๘), หน้า ๑-๒.

^{๗๘}รัฐะ ประवालพฤกษ์ การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. ตำราเอกสารวิชาการฉบับที่ ๘๓, (กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษา นิเทศก์สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ :, ๒๕๓๘), หน้า ๑ - ๒

แนวคิดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดข้างต้นเมื่อกล่าวถึงปัจจัยการทำงานของคนได้แก่ความรู้ความชำนาญหรือทักษะและทัศนคติที่สูงหรือต่ำไม่เท่ากันจะส่งผลต่อผลผลิตหรือผลงานที่สูงหรือต่ำไม่เท่ากันตามไปด้วยเพื่อที่จะได้ทราบว่ากระบวนการพัฒนาดังกล่าวนั้นได้ผลไปตามที่มุ่งหมายเพียงใดตั้งนั้นจึงได้นำเสนอ “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ” ซึ่งแนวคิดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (A Systematic Approach to Training) นี้อิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบ (The System Approach) ดังภาพที่ ๒.๗^{๗๙}



ภาพที่ ๒.๖ กระบวนการทำงานแบบระบบ

ที่มา: Goldstein, ๑๙๙๓ (อ้างในชูชัยสมิทธิไกร, ๒๕๕๐: ๒๗-๒๙)

ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ ประการแรก ระบบของการฝึกอบรมเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การและมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับระบบอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องเช่น นโยบายขององค์การในด้านการคัดเลือกบุคลากรหรือการจัดการย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการฝึกอบรม

ประการที่สองแนวคิดแบบระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องดังนั้นโครงการฝึกอบรมจึงไม่เคยเป็นเพียงจุดหมายปลายทางแต่จะเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามข้อมูลที่ได้รับกลับมาอยู่เสมอเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประการสุดท้ายแนวคิดแบบระบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบแนวคิด (Frame of Reference) สำหรับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม

จากภาพที่ ๒.๗ แสดงองค์ประกอบของการทำงานแบบระบบ ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ป้อนเข้าไป กระบวนการแปรรูป ผลลัพธ์และข้อมูลย้อนกลับจะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานของระบบจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและหมุนเวียนเป็นวัฏจักรโดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ชี้แนะการปรับเปลี่ยนสิ่งที่จะถูกป้อนเข้าไปในระบบเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการขององค์การ

สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Inputs) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และ

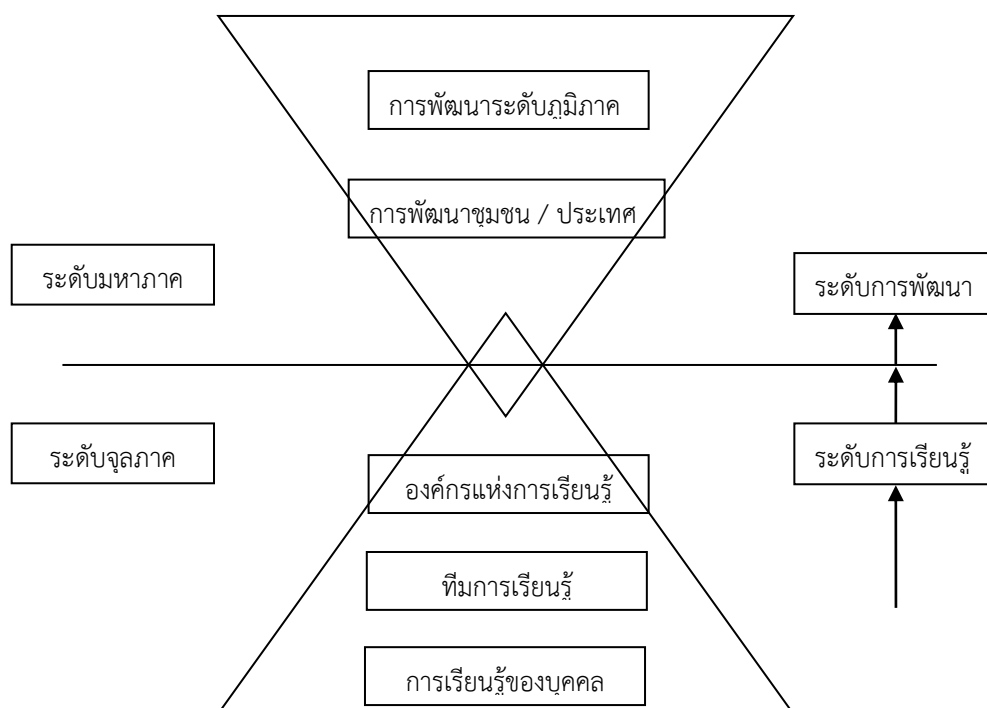
^{๗๙} Goldstein, ๑๙๙๓ อ้างใน ชูชัย สมิทธิไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗-๒๙

ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรซึ่งแต่ละองค์กรก็ย่อมมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะต่างกันและแม้แต่ในองค์กรเดียวกัน บุคลากรแต่ละคนก็ยังมีความแตกต่างกันด้วย

กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) คือโครงการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งองค์กรได้จัดขึ้นโครงการต่างๆเหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุงเพิ่มพูนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆจนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการ (Output) เป็นที่น่าพอใจขององค์กร อย่างไรก็ตามการต้องมีการประเมินและติดตามผลอยู่ทุกระยะเพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่จะต้องปรับปรุงและนำข้อมูลเหล่านี้ (Feedback) ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงการฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

แนวคิดการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม

ในยุคโลกาภิวัตน์นี้เชื่อกันว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จของชาติ (ทั้งภาครัฐ และเอกชน) และถ้าหากประเทศไทยเรามีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพคุณภาพและจริยธรรมที่สูงเชื่อว่าคงสามารถก้าวเข้าไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (Globalization) ได้อย่างไม่ยากเย็น นักมุมมองใหม่ในการพัฒนาคนตามกรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เพื่อให้ธุรกิจสามารถนำไปเป็นต้นแบบเพื่อพัฒนาองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งองค์กรและประเทศชาติดังภาพที่ ๒.๘ ดังนี้^{๘๐}



ภาพที่ ๒.๗ กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์

^{๘๐} สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพฯ: BK อินเทอร์เน็ต จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๗.

กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ แบ่งได้ดังนี้

๑. ระดับจุลภาคถือเป็นระดับการเรียนรู้ในองค์การซึ่งเป็นการเรียนรู้ใน ๓ ระดับคือการเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) หัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด (Concept) ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (Cross Functional) การสั่งตนเอง (Self - directed Management) และการจัดการความคิดที่แตกต่างเป็นต้น

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดในองค์การ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเกิดมีการเรียนรู้การพัฒนาองค์การให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นี้จะเน้นการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Workplace Learning) การมีความคิดแบบเป็นระบบหรือบูรณาการการพัฒนาตนเองเป็นบุคคลผู้รอบรู้การมีเป้าหมายร่วมกัน และการบูรณาการเพื่อจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ระดับมหภาคเมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้งระดับก็จะก้าวไปสู่ระดับการพัฒนาที่แท้จริง (Development) ซึ่งมีอยู่๓ระดับเช่นกัน

การพัฒนาในระดับชุมชน/ประเทศเป็นการพัฒนาองค์ความรู้หรือมีเทคโนโลยีของเราเอง การมีลักษณะที่เรียกว่า “ภูมิปัญญาชาวบ้าน” (Intelligence Club) เป็นสติให้กับสังคมหรือประเทศชาติ

การพัฒนาในระดับภูมิภาคเป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าไปแข่งขันในระดับโลกพร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่จะเข้าไปแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรงระดับภูมิภาค

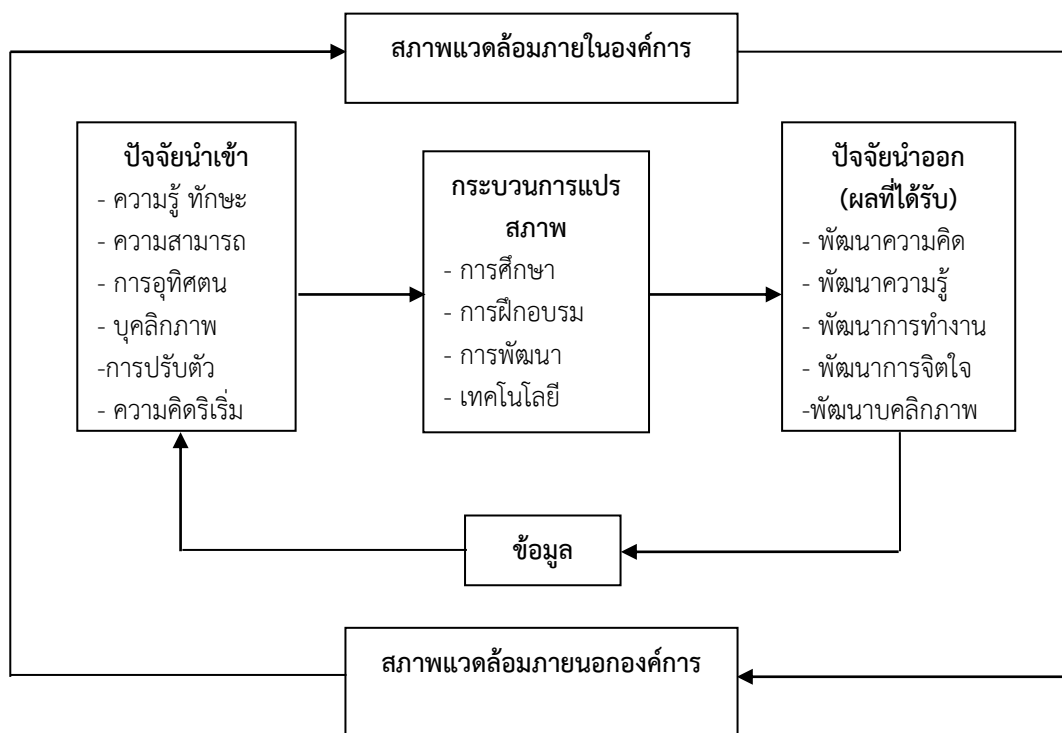
การพัฒนาสู่ระดับโลกเป็นระดับสุดยอดของการพัฒนาคือสามารถบูรณาการทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้าเป็นหนึ่งเดียวจะทำให้ประเทศของเราก้าวไปสู่เวทีโลกในระดับนานาชาติแบบนักกลยุทธ์ระดับโลกที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคนเทคโนโลยีการจัดการและทุนเป็นต้น

การพัฒนาบุคคลจะครอบคลุมใน๓เรื่องด้วยกันคือการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) โดยมีระบบการพัฒนาบุคคลในองค์การดังนี้^{๕๑}

จากภาพที่ ๒.๙ อธิบายได้ว่าการพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถตลอดจนการอุทิศตัวบุคลิกภาพและการปรับตัวและการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์การผ่านกระบวนการของการศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งองค์การเป็นผู้จัดดำเนินการให้หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิดความรู้จิตใจบุคลิกภาพและการทำงานเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วสามารถวัดผลงานหรือความประพฤติกของบุคลากรในองค์การได้ว่ามีความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์การต้องการหรือไม่ข้อมูลย้อนกลับที่จะเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาบุคคลเช่นนี้ต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การได้แก่ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

^{๕๑} สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธเกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, หน้า ๙-๑๐

ในระบบเศรษฐกิจสังคมการเมืองและเทคโนโลยีตลอดจนบรรยากาศในการทำงานการเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาขององค์การซึ่งจะมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวของกับระบบอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์



ภาพที่ ๒.๘ ระบบการพัฒนาบุคคลในองค์การ^{๘๒}

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรก็คือกระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านความคิดเห็นที่มีต่องานและผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมโดยพัฒนาในแต่ละด้านขององค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) ที่กล่าวข้างต้นโดยมีกระบวนการพัฒนาองแนวคิดแบบระบบ (The System Approach) เพื่อการควบคุมตรวจสอบระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่เมื่อได้ผลและข้อมูลย้อนกลับก็จะได้นำไปปรับปรุงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมต่อไป

จากแนวคิดการพัฒนาบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นที่แสดงถึงว่าการพัฒนา “คน” เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ต้องการขององค์กรในทุกยุคทุกสมัยไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนดังนั้นการพัฒนาคนเพื่อให้กลายเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเสมอ เป็นเหตุให้องค์กรทั้งหลายทุ่มเทงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของตนมากขึ้นทุกขณะถึงกับมีการกำหนดสัดส่วนของงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนแต่อย่างไรก็ดีในการที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจในพื้นฐานตลอดจนที่มาของความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลประกอบกัน

^{๘๒} สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, อ่างแล้ว, หน้า ๑๐.

ตารางที่ ๒.๖ แนวคิดการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาสมรรถนะ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
อนิวัช แก้วจำนงค์, (๒๕๕๔, หน้า ๗)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและจรรยาบรรณอย่างเต็มที่เพื่อสร้างจุดเด่นและความเข้มแข็งในแต่ละองค์การเมื่อเทียบกับคู่แข่งและสามารถยกสถานะขององค์การให้เหนือกว่าคู่แข่งและการได้รับการยอมรับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและ
Ivancevich,J.M.,(2004)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง หน้าที่ขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะบุคคล
Mondy,R.W.&Noe, (2004)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นนโยบายและการปฏิบัติอันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในสถานที่ทำงาน
พิชิต เทพวรรณ, (๒๕๕๔)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่บอกถึงกิจกรรมที่เป็นการจัดหา การใช้ และการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ
Noe,A.R.,Hollenbeck, J.R.,Gerhart,B.,& Wright.,M.P.,(2006)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า คือนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
ฐิระ ประवालพฤษ์, (๒๕๓๘, หน้า ๑ - ๒)	การดำเนินงานในองค์การ “คน” เป็นปัจจัยสำคัญ แม้องค์การจะจัดวางระบบงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตามหากบุคคลในองค์การขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ หรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ
Goldstein, 1993 อ้างใน ชูชัย สมิติไกร, (๒๕๕๐, หน้า ๒๗ - ๒๘)	ระบบของการฝึกอบรมเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การและมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับระบบอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง ระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นโครงการฝึกอบรมจึงไม่เคย เป็นเพียงจุดหมายปลายทาง แต่จะเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการ ปรับเปลี่ยนตามข้อมูลที่รับกลับมาอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุถึง วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และแนวคิดแบบระบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบแนวคิด (Frame of Reference) สำหรับการวางแผน และดำเนินการฝึกอบรม

ตารางที่ ๒.๖ แนวคิดการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธเกษสาคร, (๒๕๔๙, หน้า๙ - ๑๐)	การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของ บุคคลในองค์การผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์การเป็นผู้จัดดำเนินการให้หรือโดยบุคลากร ดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน

การพัฒนาคนมีความหมายสำคัญ ๓ ประการ^{๕๓} คือ

ความกระตือรือร้นส่วนบุคคลที่จะเรียนรู้รับสิ่งแปลกใหม่ลองปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่างกัน ขวนขวายไม่หยุดนิ่ง ซึ่งจะช่วยเสริมความเจริญเติบโตตามธรรมชาติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะช่วยตอบสนองโอกาสการพัฒนารูปแบบอื่นๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่หลักของมนุษย์ ซึ่งการจะบรรลุความสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้ย่อมต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ รวมทั้งการจัดหรือควบคุมตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีความเชื่อในตนเองว่ามีความสามารถในการควบคุมตนเองให้ดำเนินชีวิตไปตามเป้าหมายประสงค์หรืออุดมการณ์แห่งตนได้ ย่อมจะพบกับความเจริญงอกงามได้ไม่ยากนัก การพัฒนาตนเอง ไม่ใช่เพียงแต่การทำให้พฤติกรรมที่มีปัญหาหมดไปเท่านั้น แต่เพื่อประโยชน์ในการจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากกว่าในอดีต เป็นการเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อที่จะมีอิสระที่จะเลือกทำพฤติกรรมเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดของตน โดยการพัฒนาตนเองมีความสำคัญที่พอสรุปได้ดังนี้

๑. การพัฒนานั้นให้ความสำคัญสูงสุด แต่การพัฒนาคนเป็นการพัฒนาที่พุ่งเป้าไปที่ตัวคนเป็นหลัก หมายความว่า ในการพัฒนาที่มีหลายเรื่องหลายด้าน เช่น การพัฒนาเศรษฐกิจ พัฒนาการเกษตร พัฒนาอุตสาหกรรม เป็นต้น จะต้องพัฒนาคนก่อนสิ่งอื่นใด หรือถือเอาการพัฒนาคนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เพราะถึงแม้จะพัฒนาอะไรไปอย่างไรก็ตาม ถ้าไม่พัฒนาคน คนที่ไม่ได้พัฒนาก็อาจทำให้ทุกอย่างเสียหายล้มเหลวไปหมด

๒. การพัฒนานั้นคำนึงถึงคุณค่าของคนว่าจะต้องมีคนที่ดีที่พร้อมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เป็นคนที่พัฒนาดีแล้ว มาเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นแกนกลาง ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการพัฒนาทั้งหมดดำเนินไปถูกทาง อำนวยประโยชน์สุขอย่างแท้จริง

๓. การพัฒนานั้นมุ่งให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่แท้แก่คนคือ ให้ปรับกระบวนการพัฒนานั้น และองค์ประกอบอื่นๆทุกด้านของการพัฒนา เป็นปัจจัยส่งเสริมสนับสนุน

๔. ช่วยให้ผู้พัฒนาคนขึ้นไปสู่การเข้าถึงชีวิตที่ดีงามคุณค่าสูงสุดและความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รวมทั้งการที่มนุษย์จะดำรงอยู่ได้ด้วยดีอย่างแท้จริงในโลกที่มีสภาพอันเกื้อกูลได้ตามหลัก

^{๕๓} พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตโต),การพัฒนาที่ยั่งยืน,(กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม,๒๕๓๙), หน้า๒๒๒-๒๒๓.

พระพุทธศาสนา การพัฒนาคนซึ่งจะทำให้คนเป็นคนดีมีความสุข และเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาก็คือการศึกษา

หลักการพัฒนาในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ยึดหลักการทรงงาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงและสร้างประโยชน์สูงสุด ในพระบรมราชูปถัมภ์ไปดำเนินงาน กระบวนการเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา สามารถสรุปกระบวนการทำงานได้ดังนี้^{๔๔}

๑. กระบวนการเข้าใจ เข้าถึงองค์การ

เข้าใจ หมายถึง เข้าใจ “ภูมิสังคม” ขององค์การต้องเข้าใจหลักการและเป้าหมายการพัฒนาขององค์การ ซึ่งทำโดยการศึกษาข้อมูลทุกมิติเพื่อค้นหารากของปัญหาและรวบรวมองค์ความรู้ เพื่อถ่ายทอดให้บุคลากรเข้าใจได้ง่าย และเพื่อตอบโจทย์ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

เข้าถึง หมายถึง เข้าถึงจิตใจบุคลากรการร่วมแรงร่วมใจ เข้าถึงจึงเป็นเรื่องของการสื่อสารสร้างความเข้าใจและความมั่นใจ ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์การให้เห็นเป็นรูปธรรมและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนามากที่สุดอีกทั้งยังเป็นการเข้าถึงปัจจัย เช่น องค์ความรู้ หลักคิดทฤษฎี แนวทางทรัพยากรการบริหารต่างๆ ของงานที่กำลังทำ กล่าวคือ เมื่อทำความเข้าใจกับข้อมูลข่าวสารและแนวทางต่าง ๆ แล้ว ก็ต้องพยายามเข้าถึงเพื่อไปรับฟังปัญหา รับทราบข้อมูล ความจริง เพื่อนำมาวางแผนดำเนินงานถึงแนวนโยบาย และวิธีการแก้ไขปัญหา โดยต้องคำนึงถึงกาลเทศะ และความเหมาะสมในด้านต่างๆ

พัฒนา หมายถึง พัฒนาศักยภาพและพัฒนาทางเลือกให้บุคลากร โดยเน้นเรื่องของการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติงาน การสร้างทีมที่เลี้ยงเพื่อแนะนำให้หลักคิดและหลักปฏิบัติที่เป็นเหตุเป็นผล เข้าใจง่าย กระบวนการไม่ซับซ้อนแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถคิดเองและทำเองได้มากที่สุด นอกจากนี้ยังรวมถึงการออกแบบหลักสูตรและเมนูการพัฒนาการศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเปิดโลกทัศน์ตลอดจนติดตามสนับสนุนและประเมินผลแต่กระบวนการดังกล่าวจะต้องมีการย้อนกลับไปทำความเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาอีกจะไม่มีหยุดนิ่งอยู่ที่การพัฒนา บางครั้งเมื่อเราได้พัฒนาทำผลงานจนเสร็จและสำเร็จแล้ว อาจลืมไปว่าบางอย่างต้องมีการกลับไปทำความเข้าใจอีกครั้ง องค์ความรู้ใหม่จะเกิดขึ้นเรื่อยๆ อีกความหมาย คือ เป็นการลงมือกระทำ และหาทางต่อยอดองค์ความรู้เดิมให้ดีขึ้น สิ่งที่อยู่ยงคงทนนี้เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) เกิดวิธีคิดใหม่ (Paradigm) ส่วนนี้ถือว่าเป็นองค์ความรู้ที่จะเปิดทางให้ผู้อื่นได้เรียนรู้และต่อยอด กล่าวคือ การพัฒนานั้นเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะแนวทางการพัฒนาจำเป็นจะต้องเป็นส่วนหนึ่งในความต้องการพื้นฐานของประชาชนในพื้นที่ จำเป็นที่จะต้องมีการทำประชาพิจารณ์ การมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็นอย่างหลากหลาย พร้อมกับต้องชี้แจงในทุกด้าน ทั้งที่เป็นไปได้ และไม่อาจเป็นไปได้ จนได้ผลสรุปร่วมกันในที่สุด ผู้ที่จะทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ต้องมีความสามารถรอบด้าน มีภูมิปัญญา ความรู้ ทักษะการณ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ สามารถเข้ากับประชาชน กลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ต้องมีวิธีการสื่อสารที่มีคุณภาพ มีความทันสมัยใช้ได้กับทุกพื้นที่ทุกสถานการณ์

^{๔๔} อัญชุลีกร กรวยสวัสดิ์, การศึกษากระบวนการเข้าใจ เข้าถึง และการพัฒนาตามภูมิสังคม, (เชียงใหม่: สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, ๒๕๔๘) หน้า ๑๗ - ๒๔

๒. หัวใจของการเข้าใจและเข้าถึงองค์การ คือความจริงจังและความต่อเนื่องในการทำงาน การเปิดใจรับฟัง เรียนรู้และสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ออกความเห็นตัดสินใจการสื่อสารอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องจนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเมื่อรับปากสิ่งใดแล้ว จะต้องดำเนินการตามนั้นถ้าไม่สามารถทำได้ต้องมีการชี้แจงว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทั้งหมดนี้จะสร้างความมั่นใจทำให้บุคลากรเชื่อถือไว้วางใจต่อองค์การ

๒.๓ หลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์กับการพัฒนาสมรรถนะ (หลักพละ ๔)

จากการศึกษาหลักพุทธธรรมสำหรับการประยุกต์หรือการบูรณาการใช้กับการพัฒนาสมรรถนะหลัก ๗ ด้าน ได้แก่ หลักพละ ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมในการพัฒนาตนเอง ให้ได้ผลในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ สำหรับเนื้อหาสาระสำคัญตามหลักพละ ๔ นั้น ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับขั้นตอนดังนี้

๒.๓.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธศาสนา

๒.๓.๒ แนวทางตามหลักพละ ๔

๒.๓.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักพละ ๔

๒.๓.๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธศาสนา

ในทางพระพุทธศาสนา มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาต่าง ๆ มนุษย์เป็นผู้ที่ฝึกอบรมให้เกิดคุณสมบัติภายในตน ซึ่งได้แก่ คุณสมบัติทางกาย ทางศีล ทางจิต ทางปัญญา ที่ส่งผลไปสู่ภายนอกตน เป็นความสัมพันธ์กับมนุษย์และวัตถุ ธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมทางกายและวาจา ดังนั้น มนุษย์จึงเป็นผู้ฝึก หรือผู้สร้างให้เกิดมีคุณสมบัติ และถ่ายทอดคุณสมบัติที่ตนทำให้มีให้เป็นที่ไปสู่ภายนอก ซึ่งการพัฒนาตามความหมายของพุทธศาสนา ก็คือ ภาวนา ๔^{๕๕} หมายถึง การทำให้เป็น ให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนา ๔ ประการ ประกอบด้วย

๑) กายภาวนา คือ การเจริญกาย, พัฒนากาย, การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณมิให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ, การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

๒) สีลภาวนา คือ การเจริญศีล, พัฒนาความประประพฤติ, การฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน

๓) จิตภาวนา คือ การเจริญจิต, พัฒนาความประพฤติ, การฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน

๔) ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา, พัฒนาปัญญา, การฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถหาจิตใจให้เป็นอิสระ ทาตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลดปล่อยพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

^{๕๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖) หน้า ๗๐ .

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธเป็นกระบวนการในการพัฒนามนุษย์โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด เพื่อให้มนุษย์มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิม^{๕๖} ดังนั้นการพัฒนาคบุคคล ต้องมีการปฏิบัติ ศีล สมาธิ และปัญญา การศึกษาที่สมบูรณ์ต้องทำให้ความเป็นมนุษย์ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ อันประกอบด้วย

๑) ความฉลาดหรือสติปัญญาในขั้นพื้นฐานพอตัว คือ พอแก่ความต้องการ คือ การเรียนหนังสือ

๒) มีความรู้เรื่องวิชาชีพและอาชีพพอตัว คือ การเรียนอาชีพ

๓) มีมนุษยธรรม คือ มีความเป็นมนุษย์อย่างถูกต้อง คือ การเรียนความเป็นมนุษย์ ซึ่งกระทำได้ด้วยการสอน การอบรมจริยธรรม^{๕๗}

สรุป การพัฒนาตามแนวพุทธศาสนานั้น ให้ความสำคัญกับมนุษย์เพราะเป็นผู้ที่ฝึกอบรมตนเองโดยพัฒนา ๔ ประการคือ กายภavana สีลภavana จิตภavana และปัญญาภavana ซึ่งการพัฒนานั้นจะต้องประกอบไปด้วย ความฉลาดหรือสติปัญญาในขั้นพื้นฐานพอตัว มีความรู้เรื่องวิชาชีพและอาชีพพอตัว มีมนุษยธรรม

ตารางที่ ๒.๗ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๖, หน้า ๗๐)	การทำให้เป็น ให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนา ๔ ประการคือ กายภavana สีลภavana จิตภavana และปัญญาภavana
ฉาน ธรรมกวีวิจารณ์, (๒๕๔๔, หน้า ๒)	เป็นกระบวนการในการพัฒนามนุษย์โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด เพื่อให้มนุษย์มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิม
พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินทปญโญ), (๒๕๓๗, หน้า ๑๕)	การพัฒนาประกอบไปด้วย ความฉลาดหรือสติปัญญาในขั้นพื้นฐานพอตัว มีความรู้เรื่องวิชาชีพและอาชีพพอตัว มีมนุษยธรรม

^{๕๖} ฉาน ธรรมกวีวิจารณ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^{๕๗} พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินทปญโญ), เป้าหมายของการศึกษา, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นิพนพาน, ๒๕๓๗), หน้า ๑๕.

๒.๓.๒ แนวทางตามหลักผล ๔

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ประสบความสำเร็จ โดยที่องค์กรจะต้องมีกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เพราะสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา^{๘๘} ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่จึงใช้วิธีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนามากขึ้น ทั้งนี้หากในองค์กรใดมีบุคลากรที่ทั้งเก่งและดีก็เป็นที่น่าพอใจว่าองค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จในทุกๆ เวทีแห่งการแข่งขัน ขณะเดียวกันในทางพระพุทธศาสนายังมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบได้กับการใช้พระเดชพระคุณในสมัยปัจจุบันนั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ ดังพระบาลีที่ว่า “นิคคณเห นิคคหารห ปคคณเห ปคคหารห ชมคนทีควรชม ยกย่องบุคคลที่ควรยกย่อง”^{๘๙}

"หลักผล ๔" เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่ถึงพร้อม เป็นธรรมคำสอนที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ การงาน การศึกษาเล่าเรียน ซึ่งในพระพุทธศาสนาองการพัฒนาคนว่า คนจะเก่ง มีความรู้ หรือความสามารถเพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่จะต้องมีคุณธรรม ความดีอยู่ในตัวด้วย พระพุทธศาสนาเป็นหลักวิชาที่จะพัฒนาให้คนเป็นคนเก่ง (วิชา) และดี (จรณะ) จึงจะได้ชื่อว่าเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (วิชาจรณสัมปนโน) ในขณะเดียวกันพระพุทธศาสนาก็มิได้ปฏิเสธแนวคิดทฤษฎีแบบตะวันตก หากแต่หลักการทางพระพุทธศาสนาสอนให้นำเอาหลักวิชา มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดความสมบูรณ์พร้อมและสอดคล้องกันตามหลักธรรมชาติ หลักไตรสิกขาเป็นหลักธรรมที่นำมาพัฒนามนุษย์ให้เป็นผู้ที่จะมีทั้ง "วิชาและจรณะ" นั้น ธรรมอันเป็นกำลังที่เกิดจากคุณธรรม ความประพฤติปฏิบัติที่เป็นหลักประกันของชีวิต ซึ่งให้เกิดความมั่นใจในตนเองไม่หวาดหวั่นกลัวภัยมี ๔ ประการ ผู้ประพฤติตนตามหลักผล ๔ นี้อยู่เสมอจะเป็นผู้ที่มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตรอดพ้นจากภัยทั้ง ๕ คือ ภัยจากการครองชีพ ภัยจากการเสื่อมเสียชื่อเสียง และการถูกกล่าวร้าย ภัยจากการครั่นคร้ามในที่ชุมนุม ภัยจากการกังวลเรื่องความตาย เพราะเข้าใจในกฎไตรลักษณ์ และภัยจากการกังวลเรื่องชีวิตหลังความตายเพราะรู้ดีว่าเมื่อสังขารดับแล้วย่อมไปสู่สุคติภาพ

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (พระพรหมคุณาภรณ์ป.อ. ปยุตโต, ๒๕๔๖)^{๙๐} การพัฒนาผล ๔ ให้เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้เท่าเทียมกัน เพราะทุกคนมีปัญหาพละ วิริยพละอนวัชพละและสังคหพละอยู่ในดวงจิตของตนเอง เพียงแต่รอการพัฒนาเท่านั้น สิ่งสำคัญต้องลงมือปฏิบัติเพราะหลักการพัฒนาปัญญาในพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะหลักผลนี้เป็นภาคปฏิบัติแม้จะศึกษารู้อในทฤษฎี (ปริยัติ) มากมายเป็นอย่างไรดี แต่ถ้าขาดการนำไป

^{๘๘} พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมมล การพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕.

^{๘๙} ชู.ชา. (บาลี) ๒๗/๒๔๔๒/๕๓๑.

^{๙๐} พระพรหมคุณาภรณ์ป.อ. ปยุตโต, (พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, ๒๕๔๖)

พิสูจน์เลยการปฏิบัติให้เห็นจริงตามคำสอนจนเกิดผล (ปฏิเวธ) ก็ไม่นับว่าเป็นการศึกษาที่ถูกต้องตามหลักพระพุทธศาสนา การปฏิบัติเพื่อพัฒนาให้องค์ธรรมทั้ง ๔ มีกำลังจึงเป็นสิ่งสำคัญดังที่พระพุทธองค์ตรัสถึงความสำคัญของการพัฒนาพละ ๔ ไว้

ดูกรภิกษุทั้งหลาย กำลัง ๔ ประการนี้ ๔ ประการเป็นไฉน กำลัง คือ ปัญญา ๑ กำลัง คือ ความเพียร ๑ กำลัง คือ การงานอันไม่มีโทษ ๑ กำลัง คือ การสงเคราะห์ ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลาย ก็กำลัง คือ ปัญญาเป็นไฉน ธรรมเหล่าใดเป็นกุศล นับว่าเป็นกุศล ธรรมเหล่าใดเป็นอกุศล นับว่าเป็นอกุศล ธรรมเหล่าใดมีโทษ นับว่ามีโทษ ธรรมเหล่าใดไม่มีโทษ นับว่าไม่มีโทษ ธรรมเหล่าใดดำเนิบดำ ดำ ธรรมเหล่าใดขาว นับว่าขาว ธรรมเหล่าใดไม่ควรเสพ นับว่าไม่ควรเสพ ธรรมเหล่าใดควรเสพ นับว่าควรเสพ ธรรมเหล่าใดไม่สามารถทำความเป็นพระอริยะ นับว่าไม่สามารถทำความเป็นอริยะ ธรรมเหล่าใดสามารถทำความเป็นพระอริยะ นับว่าสามารถทำความเป็นพระอริยะ ธรรมเหล่านั้นเป็นธรรมอันบุคคลเห็นแจ้ง ประพฤติได้ด้วยปัญญา นี้เรียกว่ากำลัง คือ ปัญญา ฯ

ดูกรภิกษุทั้งหลาย กำลัง คือ ความเพียรเป็นไฉน ธรรมเหล่าใดเป็นอกุศล นับว่าเป็นอกุศล ธรรมเหล่าใดมีโทษ นับว่ามีโทษ ธรรมเหล่าใดดำเนิบดำ ดำ ธรรมเหล่าใดไม่ควรเสพ นับว่าไม่ควรเสพ ธรรมเหล่าใดไม่สามารถทำความเป็นพระอริยะ นับว่าไม่สามารถทำความเป็นพระอริยะ บุคคลยังฉันทะให้เกิด พยายามปรารภความเพียร ประคองจิต ตั้งจิตไว้ เพื่อละธรรมเหล่านั้น ธรรมเหล่าใดเป็นกุศล นับว่าเป็นกุศล ธรรมเหล่าใดไม่มีโทษ นับว่าไม่มีโทษ ธรรมเหล่าใดขาว นับว่าขาว ธรรมเหล่าใดควรเสพ นับว่าควรเสพ ธรรมเหล่าใดสามารถทำความเป็นพระอริยะ นับว่าสามารถทำความเป็นพระอริยะ บุคคลย่อมยังฉันทะให้เกิดพยายาม ปรารภความเพียร ประคองจิตตั้งจิตไว้ เพื่อได้ธรรมเหล่านั้น นี้เรียกว่ากำลัง คือ ความเพียร

ดูกรภิกษุทั้งหลาย ก็กำลัง คือ การงานอันไม่มีโทษเป็นไฉน อริยสาวกในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้ประกอบด้วยกายกรรม วาจากรรม มโนกรรม อันหาโทษมิได้ นี้เรียกว่ากำลัง คือ การงานอันไม่มีโทษ

ดูกรภิกษุทั้งหลาย ก็กำลัง คือ การสงเคราะห์เป็นไฉน สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ คือ ทาน ๑ เปยยวัชชะ ๑ อุตถจริยา ๑ สมานัตตตา ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลาย ธรรมทานเลิศกว่าทานทั้งหลาย การแสดงธรรมบ่อยๆ แก่บุคคลผู้ต้องการ ผู้เงี้ยโสตกลงสดับ นี้เลิศกว่าการพูดถ้อยคำอันเป็นที่รัก การชักชวนคนผู้ไม่มีศรัทธาให้ตั้งมั่นดำรงอยู่ในศรัทธาสัมปทา ชักชวนผู้ผู้ศรัทธาให้ตั้งมั่นดำรงอยู่ในศีลสัมปทา ชักชวนผู้ตระหนี่ให้ตั้งมั่นดำรงอยู่ในจาคสัมปทา ชักชวนผู้มีปัญญาทราวมให้ตั้งมั่นดำรงอยู่ในปัญญาสัมปทา นี้เลิศกว่าการประพฤติประโยชน์ทั้งหลาย พระโสดาบันมีตนเสมอกับพระโสดาบัน พระสกทาคามีมีตนเสมอกับพระสกทาคามี พระอนาคามีมีตนเสมอกับพระอนาคามี พระอรหันต์มีตนเสมอกับพระอรหันต์ นี้เลิศกว่าความมีตนเสมอทั้งหลาย นี้เรียกว่ากำลัง คือ การสงเคราะห์ ดูกรภิกษุทั้งหลาย กำลัง ๔ ประการนี้แล ฯ

ดูกรภิกษุทั้งหลาย อริยสาวกผู้ประกอบด้วยกำลัง ๔ ประการนี้แล ย่อมก้าวล่วงภัย ๕ ประการ ภัย ๕ ประการเป็นไฉน คือ อาชีวิตภัย ๑ อสัทธิภัย ๑ ปริสสารภัย ๑ มรณภัย ๑ ทุกตภัย ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลาย อริยสาวกนั้นแลพิจารณาเห็นดังนั้น เราไม่กลัวต่อภัยอันเนื่องด้วยชีวิต ไฉนเราจักกลัวต่อภัยอันเนื่องด้วยชีวิตเล่า เรามีกำลัง ๔ ประการ คือ กำลังปัญญา กำลังความเพียร กำลังการงานอันไม่มีโทษ กำลังการสงเคราะห์ คนที่มีปัญญาทราวมแล จึงกลัวต่อภัยอันเนื่องด้วยชีวิต คนเกียจคร้านจึงกลัวต่อภัยอันเนื่องด้วยชีวิต คือ กลัวต่อภัยอันเนื่องด้วยชีวิตเพราะการงานทางกาย

ทางวาจาและทางใจที่มีโทษ คนที่ไม่สงเคราะห์ใครก็กลัวต่อภัยอันเนื่องด้วยชีวิต เราไม่กลัวต่อภัย คือ การตีเตียน ฯลฯ เราไม่กลัวต่อภัยคือการสะทกสะท้านในบริษัท เราไม่กลัวต่อภัยคือ ความตาย เราไม่กลัวต่อภัยคือทุกคติ โฉนเราจักกลัวต่อภัย คือ ทุกคติเล่าเพราะเรามีกำลัง ๔ ประการ คือ กำลังปัญญา กำลังความเพียร กำลังการทำงานอันไม่มีโทษ กำลังการสงเคราะห์ คนที่มีปัญญาทรมแล จึงกลัวต่อภัยคือทุกคติคนเกียจคร้านแล จึงกลัวต่อภัยคือทุกคติ คือ กลัวต่อภัยคือทุกคติเพราะการงานทางกาย ทางวาจา และทางใจที่มีโทษ คนที่ไม่สงเคราะห์ใครก็กลัวภัย คือ ทุกคติ

ดูกรภิกษุทั้งหลาย อริยสาวกผู้ประกอบด้วยกำลัง ๔ ประการนี้แลย่อมก้าวล่วงภัย ๕ ประการนี้

พละ ๔ ธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง

๑. ปัญญาพละ (กำลังปัญญา)

๒. วิริยพละ (กำลังความเพียร)

๓. อนวัชชพละ (กำลังสุจริต หรือ กำลังความบริสุทธิ์, ตามศัพท์แปลว่า กำลังการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ กายกรรม วาจกรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่นมีความประพฤติและหน้าที่การงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พุดจริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์)

๔. สังคหพละ (กำลังการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี) สงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ ๔ คือ

๔.๑ ทาน (การให้ปัน โดยปกติหมายถึง ช่วยเหลือในด้านทุนหรือปัจจัยเครื่องยังชีพตลอดจนเผื่อแผ่กันด้วยไมตรี อย่างเลิศหมายถึงธรรมทาน คือ แนะนำสั่งสอนให้ความรู้ความเข้าใจจนเขารู้จักพึ่งตนเองได้)

๔.๒ เปยยวัชชะ (พูดจับใจ, = ปิยวาจา คือ พูดด้วยน้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์ และรู้จักพูดให้เป็นผลดี ทำให้เกิดความเชื่อถือ สนับสนุน และเคารพนับถือกันอย่างเลิศ หมายถึงหมั่นแสดงธรรม คอยช่วยชี้แจงแนะนำหลักความจริง ความถูกต้องดีงาม

๔.๓ อตถจริยา (บำเพ็ญประโยชน์ คือ ช่วยเหลือรับใช้ ทำงานสร้างสรรค์ ประพฤติการที่เป็นประโยชน์ อย่างเลิศหมายถึง ช่วยเหลือส่งเสริมคนให้มีความเชื่อถือถูกต้อง (สัทธาสัมปทา) ให้ประพฤติดีงาม (ศีลสัมปทา) ให้มีความเสียสละ (จาคสัมปทา) และให้มีปัญญา (ปัญญาสัมปทา)

๔.๔ สมานัตตตา (มีตนเสมอ คือ เสมอภาค ไม่เอาเปรียบ ไม่ถือสูงต่ำ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ด้วย อย่างเลิศ หมายถึง มีความเสมอกันโดยธรรม เช่น พระโศดาบันมีตนเสมอกับพระโศดาบัน เป็นต้น)

พละหมวดนี้เป็นหลักประกันของชีวิต ผู้ประพฤติธรรม ๔ นี้ย่อมดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ เพราะเป็นผู้มีพลังในตน ย่อมข้ามพ้นภัยทั้ง ๕ คือ

๑. อาชีวิตภัย (ภัยเนื่องด้วยการครองชีพ)

๒. อลีโลกภัย (ภัยคือความเสื่อมเสียชื่อเสียง)

๓. ปริสสารัชชภัย (ภัยคือความครั่นคร้ามเกรงใจในที่ชุมนุม)

๔. มรณภัย (ภัยคือความตาย)

๕. ทุกคติภัย (ภัยคือทุกคติ)

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูรธมมจิตโต) ธรรมะสำหรับนักบริหารแบบธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและได้ผลงานยอดเยี่ยมเป็นหลักในการบริหารที่เรียกว่า พละ๔ประกอบด้วยกำลัง ๔ ประการ คือ^{๙๑}

๑. ปัญญาพละกำลังหรือพลังแห่งความรอบรู้ความรู้ หรือปัญญาที่กล่าวนี้ผู้นำจะต้องนำมาใช้ในการบริหารตนเองบริหารคน และบริหารงานให้ดำเนินไปได้เป็นปกติซึ่งลักษณะของปัญญาที่เกี่ยวข้องกับปัญญาพละ มีดังนี้

๑) สุตมยปัญญาหมายถึงความรอบรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการอ่านและการฟังจากหนังสือตำราวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในแต่ละสาขาโดยจะต้องจดจำ

ความรู้เรื่องราวต่างๆ ไว้ให้ได้มากมายเพราะสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา และตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานได้ไม่ให้เกิดความเสียหาย

๒) จินตามยปัญญาหมายถึงความรอบรู้ที่ได้จากการคิดวิเคราะห์พิจารณาไตร่ตรองข้อมูลที่ได้รับทั้งจากการฟังหรือการอ่านรวมถึงการตรวจสอบแหล่งข้อมูลว่ามีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใดการน้อมนำมาพิจารณาไว้ในใจอย่างแยบคาย ซึ่งอาจนำไปสู่การพิสูจน์ข้อเท็จจริงความคิดแบบจินตามยปัญญาเป็นลักษณะความคิดตามหลักโยนิโสมนสิการมี ๔ วิธี คือ

๑. คิดถูกวิธี (อปายมสนิการ) คือ การคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา เพื่อให้ได้คำตอบถูกต้องตรงความจริง เช่น การตรวจสอบความจริงในบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนัยหรือวิธีนิรนัยหรือต้องใช้ประสบการณ์ตรงเป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความจริงในสมัยที่พระพุทธเจ้าทรงค้นหาหนทางดับทุกข์พระองค์ทรงใช้วิธีการทรมานตนเอง หรือทุกข์กิริยาแต่ก็ไม่สามารถได้หนทางดับทุกข์เพราะทรงใช้วิธีผิด

๒. คิดมีระเบียบ (ปตมสนิการ) คือ การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นไม่มีการลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุป ซึ่งในการด่วนสรุปข้อมูลจัดเป็นเหตุผลวิบัติตัวอย่างเช่นถ้าหยิบผลส้มในลัง ๑ ลูกมาชิมแล้วมีรสเปรี้ยวก็ไม่ควรด่วนสรุปว่าส้มทั้งลังเปรี้ยวหมดทุกลูกเพราะอาจมีบางลูกมีรสชาติหวานอร่อยก็เป็นได้และนอกจากนี้แล้วก็ต้องไม่มีความคิดฟุ้งซ่านออกนอกกลุ่มทางต้องมีสมาธิอยู่ในเรื่องที่คิดพิจารณาอยู่ไม่ทิ้งกลางทางเมื่อมีเรื่องใหม่ๆ เข้ามา

๓. คิดมีเหตุผล (การณมสนิการ) คือ การคิดจากเหตุโยงไปหาผลและการคิดจากผลวกกลับมาหาเหตุการคิดในลักษณะนี้จะทำให้นักบริหารหรือผู้นำเป็นคนรู้เท่าทันเหตุการณ์ในการสั่งการแต่ละครั้งสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะได้ผลดีหรือผลเสียตามมาเมื่อมีความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กรต้องบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร

๔. คิดเป็นกุศล (อุปปาทมนิการ) คือ การคิดสร้างสรรค์คิดให้เกิดความหวังได้กำลังใจในการทำงานเมื่อได้ความรู้ใหม่ๆ ก็สามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตนและยังหมายรวมถึงความคิดที่รู้จักแสวงหาประโยชน์ได้จากสิ่งที่ดูเหมือนว่าไม่มีประโยชน์

๓) ภาวนามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในทางธรรมก็คือการฝึกจิตภาวนาเมื่อได้เรียนรู้วิธีการในภาคทฤษฎีแล้วก็ต้องลงมือปฏิบัติจริงจะ

^{๙๑}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔๔-๔๕.

ได้ผลเป็นการแปลงยุทธวิธีเป็นยุทธการในสนามรบปัญญาทั้ง๓นี้ทำให้ผู้นำมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นผู้นำหรือนักบริหารที่ต้องรอบรู้เกี่ยวกับตนเองและบริหารตนเองได้ต้องรอบรู้คนและบริหารคนได้และต้องรอบรู้งานและบริหารงานได้เป็นผู้มีความรู้ใน ๓ เรื่องเป็นอย่างดีกล่าวคือ

๑. รู้ตน หมายถึง รู้จักความเด่นหรือความด้อยของตนเองทั้งนี้ก็เพื่อทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตน

๒. รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงานต้องรู้ว่าลูกน้องคนไหนมีความสามารถทางด้านใดมีจริตแบบไหนเพื่อจะได้ใช้งานให้ถูกกับความสามารถ และนิสัยของแต่ละคน (จริตหรือนิสัยมี ๖ แบบ คือ รากจริต ชอบรักความสวยงามคนกลุ่มนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดปราณีต, โทสจริตชอบความเร็วคนกลุ่มนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็วโมหจริตจะขาดความกระตือรือร้นทำงานเฉื่อยชาสัทธาจริตเชื่อคนง่ายคนกลุ่มนี้ถ้าถูกใจผู้ใดจะทำงานให้ผู้นั้นอย่างเต็มกำลังพุทธจริตชอบใฝ่รู้ช่างสงสัยรักการศึกษาหาความรู้คนกลุ่มนี้มีความถนัดงานทางด้านวิชาการและวิตกจริตชอบกังวลไม่กล้าตัดสินใจ)

๓. รู้งาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารคนการอำนวยความสะดวกและการติดตามประเมินผลงานความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ ได้แก่ การรู้เท่ามีความรู้เกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไรเกี่ยวข้องกับคนอื่นอย่างไรรู้เท่าถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถที่จะหาทางป้องกันเอาไว้ได้และอีกลักษณะหนึ่งคือการรู้ทันหมายถึงความรู้เท่าทันสถานการณ์สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้

๒) **วิริยะผละ** หมายถึง กำลังแห่งความเพียรหรือความขยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจกล้าได้กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบาก ไม่ย่อถอยต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ มีความบากบั่นพากเพียรเป็นนิจ ความพากเพียรหรือความขยันที่เกี่ยวข้องกับวิริยะผละ มีดังนี้

๑. สสังขาริกวิริยะ คือ ความขยันที่ต้องอาศัยคนอื่นให้มาปลุกใจ หรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีใครบังคับก็หมดกำลังใจที่จะทำงานต่อไปได้

๒. อสังขาริกวิริยะ คือ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตนเองแม้คนอื่นจะหมดกำลังใจล้มเลิกการทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตนเองได้จะลุกขึ้นสู้ต่อไป ผู้นำ มีหน้าที่ต้องนำคนอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปตามปกติ จึงต้องมีความขยันแบบ “อสังขาริกวิริยะ” ไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ เมื่อเผชิญอุปสรรคจะต้องปลุกใจตนเอง และปลุกกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าหัวหน้ายอมแพ้คนเดียวองค์กรทั้งหมดก็ล่มสลายได้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประสบผลสำเร็จเมื่อถึงคราวล้มก็ต้องล้มแต่ล้มแล้วต้องลุกขึ้นสู้ให้ได้เอาเหตุการณ์ที่ผ่านมาเป็นบทเรียนในการแก้ไขปัญหาการทำงานในครั้งต่อไป ต้องมีความเพียรเป็นเลิศเพื่อบรรลุเป้าหมาย

๓) **อนวัชชผละ** หมายถึง กำลังการทำงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหาย มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน ไม่ประพฤติปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสีย ละเว้น อบายมุขทั้ง ๖ การประพฤติปฏิบัติที่จะทำให้ อนวัชชผละ สมบูรณ์ มีดังนี้

๑. การประพฤติตามหลักเบญจศีล คือ การรักษาศีล ๕ ทั้งกาย วาจา และจิตใจ อย่างเนื่องนิจ ประกอบด้วย ศีลข้อที่ ๑ ไม่ฆ่าสัตว์ หรือใช้ให้ผู้อื่นฆ่า ศีลข้อที่ ๒ ไม่ขโมยหรือลักทรัพย์ของ

ผู้อื่น ศีลข้อที่ ๓ ไม่ประพฤตินิโคตในกาม ล่วงละเมิดคู่สามีภรรยาของบุคคลอื่น ศีลข้อที่ ๔ ไม่กล่าวความเท็จ พุดโกหก พุดเพ้อเจ้อ พุดไร้สาระ ศีลข้อที่ ๕ ไม่ดื่มแอลกอฮอล์ หรือของมึนเมา

๒. ละเว้นอบายมุข ๖ ทำให้อายุขัยของบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องไปสู่หนทางแห่งความเสื่อมและอาจทำให้บุคคลผู้นั้นต้องท้อใจต่อหน้าที่การงาน ๖ ตามที่กล่าวมี ๖ ๑ การดื่มสุรา ๒ การท่องเที่ยววิกาล ๓ การดูการละเล่นที่ผิดศีลธรรมอันดี ๔ การคบคนชั่ว คบโจร ๕ การเล่นเกมพนัน ๖ การเกียจคร้านประกอบอาชีพการงาน

๔) **สังคหผละ** หมายถึง กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญสำหรับนักบริหารที่อาศัยคนอื่นทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำหรือนักบริหารสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ต้องมีสังคหวัตถุ ๔ ประการ คือ

๑) ทาน การแบ่งปัน การให้ ซึ่งประกอบได้ด้วย ทาน ๓ แบบ ได้แก่

อามิสทาน คือ การให้สิ่งของ ทุนทรัพย์

วิทยาทานหรือธรรมทาน คือ การให้คำแนะนำสั่งสอน บอกวิธีการทำงานให้ได้ผล การสนับสนุนทางด้านการศึกษาการพัฒนามนุษย์

อภัยทาน คือ การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือการล่วงเกินซึ่งกันและกัน

๒) ปิยวาจา การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน พูดจิตใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน

๓) อัถถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หรือการสงเคราะห์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน

๔) สมานัตตตา การวางตัวถูกกาลเทศะ วางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง ในการทำงานที่จะทำ ให้ผู้นำหรือผู้บริหารประพฤติตามหลักสังคหวัตถุได้อย่างจริงจัง ผู้นำจะต้องมีหลักพรหมวิหารธรรม ประจําใจด้วยหลักธรรม ๔ ข้อ คือ

เมตตา ความรัก ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มองแต่ส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน ให้มองข้ามในส่วนเสียและให้อภัย

กรุณา ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ เมื่อเห็นผู้ร่วมงานประสบความลำบาก คิดหาทางช่วยเหลือให้เขารอดพ้นจากความยากลำบาก

มุทิตา ความรู้สึกพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข มีความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีจิตใจริษยาผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

อุเบกขา ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง มีความยุติธรรม ไม่มีอคติลาเอียง

พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์) พละ ๔ คือ ธรรมที่ช่วยทำให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ “พละ” หมายถึง กำลัง หรือพลังแห่งคุณธรรม ซึ่งมี ๔ ประการ เป็นกำลังของผู้นำที่จะนำพาหมู่คณะ องค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชา บริวาร ไปสู่จุดหมายปลายทางได้สำเร็จ เปรียบเสมือนกับบุคคลที่จะเดินทางไกลๆ ได้ หรือต้องขึ้นสู่ภูเขาที่สูงชันได้ก็ต้องมีกำลังที่แข็งแรง ฉะนั้นผู้นำทั้งหลายจะสามารถขับเคลื่อนองค์กร หมู่คณะไปข้างหน้าได้ก็ต้องอาศัยกำลัง คือ พละ ๔ ซึ่งประกอบด้วย กำลัง ๔ ประการ ดังนี้^{๑๒}

^{๑๒} พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์), “ผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการอคติ = Buddhist Leaders and Bias Management”, ในรวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนาชาติ ครั้งที่ ๘ เนื่องในวันวิสาขบูชา

๑. ปัญญาพละ หมายถึง ความฉลาดรอบรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีโยนิโสมนสิการ คือ วิธีการไตร่ตรองใคร่ครวญอย่างพินิจพิเคราะห์ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ การบริหารงาน การบริหารบริวารผู้ใต้บังคับบัญชา คนมีปัญญาพละ จะมีกลยุทธ์ในการทำงานที่ดี การที่จะเป็นผู้ที่มีปัญญาความฉลาดรอบรู้ได้นั้น ต้องเป็นคนใฝ่ศึกษาปฏิบัติฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ หลักธรรมที่สอดคล้องกับปัญญาพละ มี อริยสัจ ๔ จริต ๖ ปัญญา ๓ โภทศ ๓ ความรอบรู้ที่ผู้นำพึงเข้าใจ

หลักแห่งปัญญารอบรู้ดังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสเรียกปัญญาว่า โภทศ^{๓๓} หมายถึง ความฉลาด ๓ ประการ คือ

๑) อายโกศล หมายถึง ฉลาดในความเจริญ รู้จักเหตุปัจจัยหนทางไปสู่ความสำเร็จ สามารถนำพาท้องค์กร นำพาหมู่คณะ นำทีมงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า รู้ว่า เส้นทางนี้หากดำเนินไปแล้วก็จะเกิดความเจริญรุ่งเรืองแน่นอน

๒) อปายโกศล หมายถึง ฉลาดในทางเสื่อม รู้จักเหตุปัจจัยและความประทุพติที่จะนำไปสู่ความเสื่อมเป็นโทษเป็นความทุกข์เดือดร้อน การรู้ถึงเหตุ วิธีการ หนทาง แนวทาง ถ้าหากดำเนิน หรือปฏิบัติไปในทางนี้จะเกิดแต่โทษฝ่ายเดียวเกิดผลเสียอย่างเดียวกัน พยายามหลีกเลี่ยงละเว้นทางนั้น เช่น การทุจริตต่อหน้าที่ การเบียดเบียนผู้อื่น การพูดวาจาทุจริต การก่อความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น

๓) อุบายโกศล หมายถึง ฉลาดในอุบาย รอบรู้ที่จะหลีกเลี่ยงเหตุปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความเสื่อม และในขณะที่เดียวกันก็ฉลาดในการดำเนินไปในทางที่ให้ถึงความสำเร็จ ความเจริญและสันติสุขในชีวิต รู้วิธีการที่จะเว้นหลีกเลี่ยงหนทางที่จะนำพาตนและองค์กรไปสู่ความเสียหาย และรู้วิธีการนำตนและคณะองค์กรไปสู่ความเจริญ วิธีการปฏิบัติตนให้ดี ได้แก่ ดำรงตนอยู่ในศีล ๕ ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ ยึดหลักธรรมในการดำรงชีวิต และทำหน้าที่การเป็นผู้เป็นที่ดี

๒. วิริยะพละ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียรในหน้าที่มีความพยายามตั้งมั่นตั้งใจในการทำงานมีความอดทนสูงซึ่งความเพียรนี้เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จดังคำสอน “วิริเยนทุกขมจเจติ บุคคลจะล่วงทุกข์ไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยความเพียร” พระพุทธองค์ทรงตรัสถึงความเพียรมี ๔ ประการที่เรียกว่าปธาน ๔ มีสาระสำคัญสอดคล้องกับวิริยะพละ

๑) สังวรปธาน เพียรระวังบาป (อกุศลกรรม) มิให้เกิดขึ้น ได้แก่ การมีสติความระลึกได้สัมปชัญญะความรู้ตัวมีความใคร่ครวญพิจารณาโดยแยบคายตามหลักโยนิโสมนสิการไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนไม่ให้เกิดกิจการงานที่มีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดเสียหายได้ ซึ่งการเพียรระวังนี้คือความรอบคอบความระมัดระวังไม่ให้ความดีที่ทำอยู่ถูกลบล้างเช่นถูกลูกความโลภครอบงำทำให้ต้องประทุพติมิชอบต่อหน้าที่การงาน เป็นต้น

๒) ปหานปธาน เพียรละหรือกำจัดบาปมิให้เกิดขึ้นได้แก่ความเพียรในการละเว้นข้อโต้แย้งที่ไม่เป็นประโยชน์นำมาสู่ความแตกแยกแตกความคิดโดยพิจารณาว่าการเป็นผู้ที่ต้องซื้อใจคนต้องประทุพติตนให้ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานรักอาทิละเว้นอบายมุขละเว้นความทุจริตละเว้นการเอาเปรียบบริวารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาข้อประทุพติเหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรละทิ้งเพราะจะเป็นปัญหาอุปสรรค

วันสำคัญสากลของโลก ๑๒ – ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔ ประเทศไทย, รวบรวมจัดพิมพ์โดย ผศ.ดร.พระมหาพรชชาธมมหาโส, (กรุงเทพมหานคร : ๒๑ เซ็นจูรี่, ๒๕๕๔), : ๔๓ – ๔๘.

^{๓๓}อภิ. วิ. (ไทย) ๓๕/๗๗๑/๕๐๕.

ต่อการเป็นผู้นำที่ดี

๓) ภาวนาปธาน เพียรเจริญกุศลให้เกิดขึ้นได้แก่ความขยันในกิจการงานผลักดันผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมที่เกี่ยวข้องให้พึงมีปรากฏอย่างสม่ำเสมอเพื่อความเจริญของชุมชนหมู่คณะและองค์กร

๔) อนุรักษนาปธาน เพียรรักษากุศลที่ทำไว้แล้วให้ตั้งมั่นถาวรผลงานใดที่ทำให้ปรากฏและมีประสิทธิภาพก็ต้องรักษามาตรฐานสิ่งดีที่ทำไว้อย่าให้หย่อนหรือลดระดับความดีลงต้องรักษาระดับผลงานให้ได้มาตรฐานต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อถือศรัทธาต่อตัวผู้นำเอง

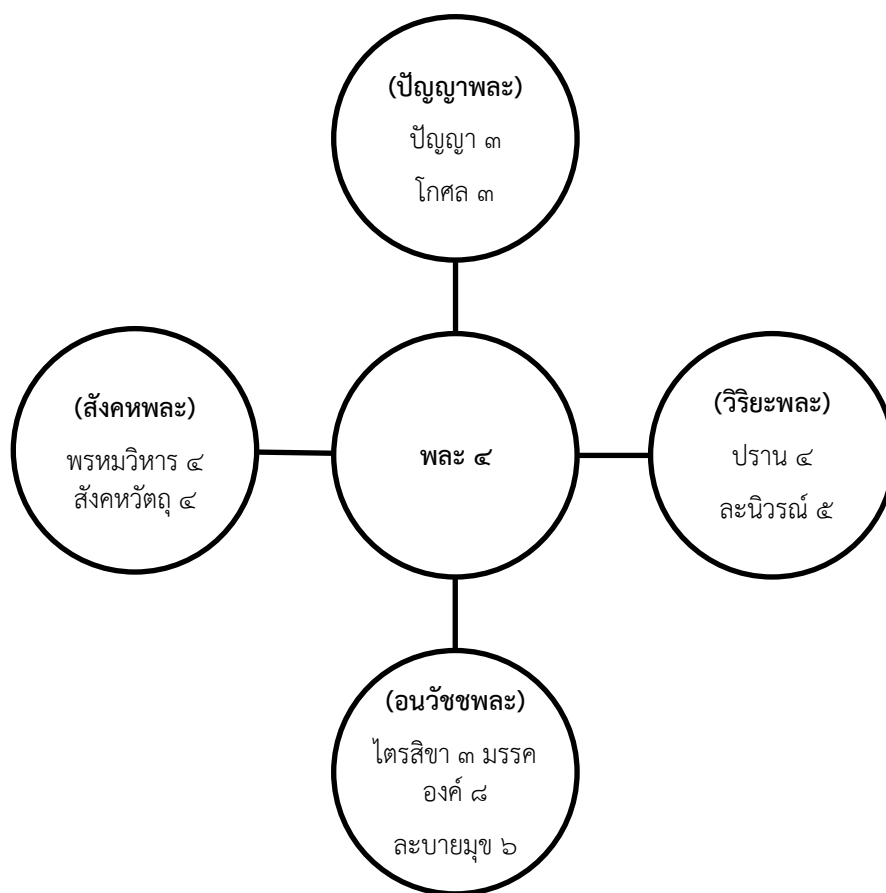
ปธาน ๔ หรือความเพียร ๔ ประการนี้เป็นความเพียรความขยันอุตสาหะผู้มีหน้าที่เป็นผู้นำต้องยึดถือปฏิบัติหากไม่ปฏิบัติแล้วก็จะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ต้องมีความเพียรขยันระมัดระวังไม่ให้สิ่งไม่ดีทั้งหลายเช่นการทุจริตการคอร์ปชั่นอบายมุขเกิดขึ้นแก่ตัวผู้นำเองหรือหมู่คณะเพียรละสิ่งที่ไม่ดีหรือกำลังประพฤติอันเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรปฏิบัติเช่นความอาฆาตความขัดแย้งความอคติลาเอียงเป็นต้นสิ่งที่ผู้นำควรถือปฏิบัติคือเพียรทำความเจริญให้เกิดขึ้นแก่หมู่คณะเพียรรักษาระดับผลงานความดีที่ทำอยู่ตลอดเวลาเมื่อทำได้เช่นนี้ก็เชื่อว่ามีคามเพียรขยันตามหลักปธาน ๔

๓. **อนวัชชพละ** การประพฤตินดีทำการงานที่ไม่มีโทษภัยมีความซื่อสัตย์สุจริตบริสุทธิ์ ยุติธรรมไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุขมีหิริโอตฺตปละสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้นำหรือผู้ปฏิบัติมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้

๔. **สังคหพละ** ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกคนมีอัธยาศัยยิ้มแย้มแจ่มใสพูดจาสุภาพอ่อนหวานชอบเสียสละช่วยเหลือสังคมวางตนเสมอต้นเสมอปลายไม่เห็นแก่ตนเองมากกว่าส่วนรวม

สรุปได้ว่าพละ หรือกำลังแห่งคุณธรรม ๔ ประการนี้เป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้ผู้นำ หรือนักบริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นก็คือผู้นำจะสามารถวางแผนงานจัดองค์กรแต่งตั้งบุคลากรอำนวยการและสามารถควบคุมองค์กรให้ดีได้ผู้นำคนนั้นต้องมีความฉลาดขยันสุจริต และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนอกจากนี้เมื่อผู้นำปฏิบัติตามหลักพละ ๔ นี้แล้วจะสามารถครอบคลุมการบริหารถึงหลักการครองตนครองคนและครองงานซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารที่ดีเพราะผู้นำที่ปฏิบัติตามคุณธรรมในหลักพละ ๔ แล้วย่อมจะต้องประพฤติและปฏิบัติตนประกอบไปด้วยคุณธรรม มีความสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดี มีการประสานสัมพันธ์และจงใจให้เกิดการยอมรับนับถือพร้อมที่จะได้รับความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่าย เป็นผู้นำที่ควรแก่การยกย่องเชิดชูและเป็นแบบอย่างที่ดี

จากการศึกษาหลักพละ ๔ สามารถกล่าวได้ว่าในหลักพละ ๔ มีหลักธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองและตรวจสอบคุณลักษณะของผู้นำบุคคลใดเมื่อนำไปใช้เป็นหลักในการปฏิบัติตามแล้วจะทำให้การพัฒนากำลังในแต่ละด้านมีความสมบูรณ์ทุกด้านผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำหากประพฤติตามหลักธรรมเหล่านี้แล้วจะเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะตามหลักพละ ๔ ได้ครบถ้วนและได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะตรงตามหลักธรรมในพุทธศาสนาอย่างแท้จริงซึ่งผู้วิจัยจะแสดงให้เห็นโครงสร้างหลักพละ ๔ พร้อมหลักธรรมที่เกี่ยวข้องอยู่ในแต่ละพละตามแผนภาพที่ ๒.๑๐ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๙ หลักผล ๔

หลักผล ๔ ประกอบด้วยกำลัง ๔ ประการคือปัญญาผล (กำลังทางสติปัญญาความรอบรู้) วิริยะผล (กำลังทางความขยันหมั่นเพียร) อนวัชชผล (กำลังการงานไม่มีโทษ) และสังคหผล (กำลังการสงเคราะห์) ซึ่งแต่ละผลจะมีหลักธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อสร้างหรือพัฒนาตัวตนและจิตใจของความเป็นมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ในผลทั้ง ๔ และเมื่อบุคคลเหล่านั้นต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในสังคมหรือองค์กรต่างๆ ก็จะเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะตรงตามหลักธรรมในหมวดผล ๔ ทุกประการ กล่าวคือ

ปัญญาผล กำลังทางสติปัญญาหลักธรรมที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อทำให้เป็นบุคคลที่มีปัญญาความรอบรู้ในสรรพสิ่งตามความเป็นจริงต้องปฏิบัติและมีคุณลักษณะตรงตามหลักธรรมได้แก่หลักปัญญา ๓ หลักโภคผล ๓

๑) หลักปัญญา ๓ ประกอบด้วยสุดท้ายปัญญาปัญญาที่เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการอ่านหนังสือตำราการฟังผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการบรรยายการอบรมอย่างมากมายกว้างขวางจนได้ชื่อว่าเป็น “พหูสูต” หมายถึงผู้ผ่านการศึกษามากหรือผู้คงแก่เรียนมีลักษณะ ๕ ประการ ดังนี้

ฟังมาการเล่าเรียนด้วยการสดับฟังรู้เห็นอ่านสัมผัสความรู้อย่างลึกซึ้งแตกฉานในศาสตร์สาขาวิชาที่ศึกษานั้น ๆ

๑. จำได้จับหลักการได้จดจำเรื่องราวเนื้อหาสาระไว้ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

๒. คล่องปากใช้พูดเป็นประจำจนเกิดความคล่องแคล่วจัดเจนผู้ใดสอบถามก็สามารถพูดชี้แจงอธิบายได้ทันที

๓. เจนใจใสใจในความรู้อย่างเจนใจเมื่อนึกคิดครั้งใดก็ปรากฏเนื้อหาได้อย่างชัดเจนมองเห็นสว่างตลอดทั้งเรื่อง

๔. ขบได้ด้วยทฤษฎีเข้าใจความหมาย และเหตุผลแจ่มแจ้งลึกซึ้งในความสัมพันธ์ของเนื้อหาและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งภายในเรื่องนั้นและที่เกี่ยวข้องโยงใยกับเรื่องอื่นๆ ในศาสตร์วิชาหรือหลักทฤษฎีได้อย่างทะลุปรุโปร่ง

การเรียนรู้ในระดับ “สุดมยปัญญา” นี้จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับตัวให้เป็นผู้มีความรู้เท่าทันโลกทันสถานการณ์ได้ตลอดเวลา

จินตมยปัญญา ปัญญาที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์ซึ่งจะมีขึ้นได้ต้องมีพื้นฐานการเรียนรู้ในลักษณะของ “สุดมยปัญญา” อย่างดีแล้วจึงจะมีข้อมูลความรู้มาใช้ในการคิดพิจารณาอย่างลึกซึ้งละเอียดถี่ถ้วนทำให้รู้สาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้มีปัญหาและใช้หลักความคิดที่ถูกต้องการเข้าแก้ไขจนได้รับคำตอบในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ถูกต้องตรงประเด็น และระมัดระวังป้องกันไม่ให้เกิดเสียหายเกิดขึ้นได้อีกซึ่งปัญญาประเภทนี้ยังรวมถึงการสร้างความรู้วิธีการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้อีกเพื่อทำให้มีความเจริญก้าวหน้าไปได้เรื่อยๆ

ภาวนามยปัญญา ปัญญาที่ได้มาจากการฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญในทางธรรม คือปัญญาที่ได้จากการปฏิบัติธรรมเป็นการฝึกสมาธิขั้นสูงจนเกิดปัญญาญาณความรอบรู้เหนือสามัญวิสัยซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานทุกประเภท

หลักโกลศ ๓ ประกอบด้วย

อายุโกลศ ความฉลาดรอบรู้ในหนทางที่จะนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง

อุปายโกลศ ความฉลาดรอบรู้ในหนทางที่จะนำไปสู่ความเสื่อมสลาย

อุบายโกลศ ความฉลาดรอบรู้ในอุบายหรือกลวิธีที่จะนำพาตนเองไปสู่ความสำเร็จและหาวิธีป้องกัน หรือแก้ไขเหตุการณ์ต่างๆ ผู้นำที่ได้รับการพัฒนาปัญญา ๓ มาดีแล้วจะมีลักษณะประการหนึ่ง คือ ความฉลาดรอบรู้ในกระบวนการต่างๆ ตรงตามหลักโกลศ ๓ คือ ความฉลาด ๓ ประการนี้

นอกจากนี้แล้วผู้นำที่มีปัญญา๓สมบูรณ์จะเป็นบุคคลที่มีความสามารถเข้าถึงภาวะความเป็นตนเอง (รู้ตน) รู้สภาวะจิตใจจุดติดจุดต่อของตนเองสิ่งใดที่เป็นข้อต่อก็จะหาโอกาสพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเสมอเพราะผู้นำต้องมีความอิสระทั้งด้านความคิดและจิตใจที่ปราศจากอคติ มีความยุติธรรมในการบริหารคนสามารถเข้าถึงผู้อื่น (รู้คน) ได้เป็นอย่างดีรู้พื้นฐานนิสัยของบิรารหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าเป็นแบบใดเหมาะกับการงานประเภทไหนที่จะทำให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อการบริหารงานของตนและต้องทำให้เขารักเคารพเชื่อถือในฐานะที่เป็นหัวหน้าเป็นผู้นำเป็นที่พึ่งที่ปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเพราะผู้นำเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องงานที่ดีที่สุดสามารถเข้าถึงงาน (รู้งาน) ได้อย่างลึกซึ้งเป็นผู้เรียนรู้มาก่อนมีประสบการณ์มาอย่างโชกโชนคอยชี้แนะแนวทางที่ดีให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานต่อเนื่องไปได้ด้วยดีเมื่อผู้นำมีลักษณะเช่นนี้การบริหารงานก็เป็นเรื่องที่ไม่ยากทำให้กิจการมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพราะผู้นำได้นำเอาหลักการตามหลักปัญญาพละมาใช้ในการพัฒนาตนเองได้

วิริยะพละ กำลังแห่งความพากเพียรเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำหาก

ขาดกำลังทางด้านนี้แล้วก็จะเป็นการยากอย่างยิ่งที่ผู้นำจะบริหารงานให้ดำเนินไปได้โดยปกติ และถึงจุดมุ่งหมายได้สำเร็จดังนั้นผู้นำจะต้องมีหลักธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้มีกำลังคือหลักประธาน ๔ หรือความเพียร ๔ ประการ และละนิรณ ๕ ดังนี้

๑) ประธาน ๔ ประกอบด้วย

๑. สังวรประธานเพียรระวังอกุศลที่ยังไม่เกิดไม่ให้เกิดขึ้นกิจการงานที่ทำไม่ให้มีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดเสียหายได้ซึ่งการเพียรระวังนี้คือความรอบคอบความระมัดระวังไม่ให้ความดีที่ท่าอยู่สูญหาย

๒. ปหานประธาน เพียรทำลายอกุศลที่เกิดขึ้นแล้วให้หมดไปละเว้นสิ่งที่ทำแล้วไม่เป็นประโยชน์ระมัดระวังไม่ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าหากทำแล้วจะเป็นหนทางนำไปสู่ความเดือดร้อนไม่สงบสุขแตกความสามัคคีจึงควรระงับ

๓. ภาวนาประธาน เพียรทำกุศลที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้นความเพียรพยายามกระทำในสิ่งที่ถูกต้องสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นให้มีปรากฏอย่างต่อเนื่องเพื่อความเจริญของชุมชนหมู่คณะและองค์กร

๔. อนุรักษประธาน เพียรรักษาอกุศลที่เกิดขึ้นแล้วให้ตั้งมั่นหรือความเพียรพยายามรักษาความดีงามและความถูกต้องให้อยู่อย่างมั่นคงรักษามาตรฐานสิ่งดีๆที่ทำได้อย่าให้หย่อนหรือลดระดับความดีลงต้องรักษาระดับผลงานให้ได้มาตรฐานต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อถือศรัทธาต่อตัวผู้นำเอง คุณสมบัติของความขยันหมั่นเพียรความเข้มแข็งอดทนความตั้งมั่นเอาธุระการทำงานไม่ทอดทิ้งไม่ทอดถอนใจไม่ท้อแท้จะดำรงอยู่ได้ผู้นำต้องมีเทคนิคที่จะรักษาคุณสมบัติเหล่านี้ให้อยู่กับตนเองได้ตลอดเพราะไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามหลักประธาน ๔ เท่านั้นแต่ต้องทราบถึงสิ่งที่ควรละเว้นไม่ให้นำมาครอบคลุมนิจใจที่จะทำให้ “กำลังวิริยะ” อ่อนลงนั้นก็คือต้องรู้จัก “นิรณ ๕” การละเว้นสิ่งที่เป็นตัวขัดขวางไม่ให้ทำงานสำเร็จ

๑) นิรณ ๕ ประกอบด้วย

๑. กามฉันทะ ความพอใจความต้องการในกามคุณ หรือที่เรียกว่าติดสุข

๒. พยาบาท ความคิดปองร้าย ผูกจิตใจอาฆาตมาดร้าย มีศัตรูในใจมาก

๓. ถีนมิทธะ ความหดหู่เชื่องซึม ง่วงง่าย ไม่อดทนอดกลั้น

๔. อุทธัจจกุกกัจจะ ความกระวนกระวาย กลุ้มกังวล ฟุ้งซ่าน ร้อนใจ

๕. วิจิกิจฉา ความลังเลสงสัย ไม่มีความเชื่อมั่น

นิรณ ๕ ในทางธรรมเป็นอกุศลธรรมที่ทำให้จิตใจให้เศร้าหมองไม่ให้บรรลุคุณธรรมความดีงามเป็นตัวกีดขวางผู้ปฏิบัติธรรมไม่ให้ปฏิบัติได้สำเร็จนิรณ ๕ เป็นศัตรูต่อผู้ปฏิบัติธรรมที่ต้องกำจัดให้หมดสิ้นไม่ให้เข้ามาครอบงำจิตใจสำหรับในทางโลกนิรณ ๕ หมายถึง การติดความสุขหลงใหลในความสะดวกสบายไม่อดทนไม่ยอมลำบากไม่ชอบลุยงานมีความฟุ้งซ่านรำคาญใจความลังเลสงสัยขาดความมั่นใจเปื้อนง่ายถ้าผู้นำมีลักษณะเหล่านี้ต้องปรับสภาวะจิตใจจัดความรู้สึกเหล่านี้ให้หมดไปเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้การทำงานไม่ดำเนินไปสู่ความสำเร็จผู้นำต้องมีความตั้งมั่นและมั่นใจในสิ่งที่ทำว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีแล้วมีแต่คุณประโยชน์ไม่มีโทษและมีใจรักที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในกิจการงานนั้นๆด้วยความฝึกฝนอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ

อนวัชพละ กำลังการทำงานที่ไม่เป็นโทษเป็นภัยต่อผู้ใดผู้นำจะมีคุณสมบัติในข้อนี้ได้

อย่างไม่ต้องสงสัยต้องปฏิบัติตามหลักธรรม ๓ ประการ คือ หลักไตรสิกขา หลักมรรคมีองค์ ๘ และ ละเว้นอบายมุข ๖ ในการบริหารงานของผู้หน้านั้นอาจเผชิญกับความเสี่ยงที่ทำให้เกิดการล่วงละเมิด หรือเกิดความทุจริตในหน้าที่ขึ้นได้เพราะอำนาจที่ตนเองมีอยู่สามารถที่จะสั่งการใด ๆ ก็ได้จะถูก หรือผิดบริวารก็ย่อมจะทำตามและถ้าเป็นไปได้ในลักษณะไม่ถูกต้องนั้นหมายถึงว่าผู้นำคนนั้นกำลังเดิน เข้าสู่หนทางแห่งความเสื่อมสูญเสียความหายนะอาจเกิดขึ้นต่อองค์กรที่ตนเองบริหารอยู่ก็เป็นได้ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีหลักธรรมปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอเพื่อขจัดอำนาจกิเลสและความหลงผิดเป็นชอบด้วย หลักธรรมดังนี้

๑) หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย

ศีล : การฝึกอบรมด้านความประพฤติระเบียบวินัยให้มีสุจริตทางกายวาจาใจการ ประกอบตนให้ดำรงอยู่ด้วยความดีงามมีชีวิตที่เกื้อกูลช่วยสร้างสรรค์ให้เอื้ออำนวยแก่การมีชีวิตที่ดี งามร่วมกัน

สมาธิ : กระบวนการในทางสมาธิเป็นการฝึกปฏิบัติตนอบรมปลูกฝังคุณธรรมให้เกิดขึ้นใน จิตใจการรู้จักใช้ความสามารถในทางสมาธิพัฒนาหรือปรับปรุงจิตให้มีคุณภาพและมีสมรรถภาพสูงซึ่ง จะทำให้มีความพร้อมต่อการใช้งานไปในทางที่ถูกต้องดีงามอย่างได้ผลดีที่สุด

ปัญญา : การได้รับการพัฒนาปัญญาอย่างสูงเป็นผลที่เริ่มจากการรักษาศีลฝึกสมาธิ ปัญญาก็จะเกิดขึ้นตามมาทำให้รู้จักและเข้าใจในสิ่งทั้งหลายรู้เท่าทันรู้จักรวาลใจวางท่าทีในการปฏิบัติ ตนในการดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขต่อสังคม

หลักไตรสิกขาคือข้อปฏิบัติสำหรับฝึกอบรมกายวาจาจิตใจและปัญญาให้เจริญองงาม ยิ่งขึ้นจนบรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดในทางธรรม หมายถึง การหลุดพ้นหรือเข้านิพพานในทางโลกก็คือ การมีชีวิตที่ดีดำเนินไปด้วยความถูกต้องตามครรลองธรรมเป็นชีวิตที่มีประโยชน์มีคุณอนันต์ต่อตนเอง และผู้อื่น

๒) มรรค มีองค์ ๘ ประกอบด้วย

สัมมาทิฐิ : ความเห็นชอบหรือความเห็นตรงตามสภาวะตามสิ่งทั้งหลายเป็นจริง โดยยึด หลักการพิจารณาตามหลักโยนิโสมนสิการอย่างแยบคายทำให้ไม่ถูกลวงไม่ถูกยุบปลุกปั่นจนเกิดเป็น ปัญหาแต่จะทำให้เกิดสติสัมปชัญญะเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเองคิดตัดสินใจกระทำต่าง ๆ ด้วย ปัญญา

สัมมาสังกัปปะ : ความดำริชอบคือความคิดที่ปราศจากความเห็นแก่ตัวความคิดเสียสละ ความคิดที่เป็นคุณเป็นกุศลทุกอย่างโดยไม่มีสิ่งเหล่านี้เจือปน ได้แก่ กามตัณหาอุปาทาน ความ พยาบาท อาฆาตเคียดแค้นชิงชัง ความคิดในการเบียดเบียนทำร้ายทำลายกระทบกระทั่งรุกรานผู้อื่น

สัมมาวาจา : วาจาชอบคือลักษณะคำพูดที่มีศีลเชื่อถือได้อย่างอิงได้เป็นไปเพื่อประโยชน์ และความสุขต่อผู้อื่นโดยจะต้องไม่มีคำพูดหยาบคายกล่าวไม่ตรงความจริงไม่มีคำส่อเสียด กระทบกระทั่งไม่พูดเพื่อเจ้าไร้แก่นสาร

สัมมากัมมันตะ : การงานชอบ คือ การทำกิจกรรมการงานที่ต้องตรงตามหลักศีลธรรม ด้วยการไม่เบียดเบียนทำลายชีวิตผู้อื่นไม่ละโมภปรารถนาในสิ่งของที่ไม่ใช่ของตนแล้วหาอุบายที่จะนำมา เป็นของตนเองอีกทั้งการไม่ประพฤติดีกในกามคุณทั้งหลายที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสีย

สัมมาอาชีวะ : การเลี้ยงชีวิตชอบด้วยการพิจารณาว่าอาชีพที่จะใช้เลี้ยงชีวิตของตนให้ดำรงอยู่ได้อย่างมีความสุขนั้นต้องเป็นอาชีพสุจริตไม่เป็นโทษภัยต่อการดำรงชีวิตของบุคคลอื่นให้ได้รับความเดือดร้อนทั้งทางตรงและทางอ้อมและตนก็ต้องมีความขยันหมั่นเพียรในอาชีพของตนอย่างสม่ำเสมอให้เกิดความเจริญงอกงามอย่างดีด้วย

สัมมาวายามะ : ความเพียรชอบ คือ ความพยายามความบากบั่นไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ เพื่อนำพาให้ตนดำเนินไปสู่สิ่งที่มุ่งหวังไว้

สัมมาสติ : ความระลึกชอบคือการครองตนอยู่ได้ด้วยใจไม่ขาดสติ มีความระมัดระวังอยู่เสมอ มิให้ความเสื่อมเข้ามาสู่ตนด้วยประการต่างๆ มีความใส่ใจมีจิตสำนึกในหน้าที่ของตนด้วยความจริงจังพยายามเดินก้าวหน้าตลอดเวลา

สัมมาสมาธิ : การตั้งใจมั่นชอบ คือ ความหนักแน่นมั่นคงกระฉับกระเฉง มีจิตใจที่ประกอบด้วยความเมตตากรุณา รู้จักตนเองและผู้อื่นตามความเป็นจริง จิตใจที่เป็นสมาธิจะมีความพร้อมต่อการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมต่างๆ ให้มีขึ้นได้โดยง่ายมีความมั่นคงทางอารมณ์ตามความรู้ทันพฤติกรรมทางกายวาจาของตนให้แสดงออกได้เฉพาะในเรื่องที่เป็นประโยชน์เท่านั้น

๓) ละเว้นอบายมุข ๖ ประกอบด้วย

๑. นักเลงสุราโทษจากการติดสุราจะทำให้ทรัพย์หมดไปรักษาทรัพย์ไว้ไม่อยู่ก่อเหตุทะเลาะวิวาทกันด้วยความไร้สติเป็นบ่อเกิดของโรคร้ายต่างๆ มารูมเร้าร่างกายเสียเกียรติยศชื่อเสียงและบั่นทอนกำลังปัญญา

๒. ชอบเที่ยวกลางคืนโทษจากการชอบเที่ยวกลางคืนจะรักษาครอบครัวไม่ได้ต้องสูญเสียทรัพย์เปิดทางให้ผู้ไม่หวังดีใส่ร้ายป้ายสีได้ง่ายและเป็นหนทางทำให้เกิดเรื่องเดือดร้อนอย่างมากมาย

๓. ชอบดูการละเล่นโทษจากการดูการละเล่นทำให้การทำงานเสื่อมเสีย เพราะใจจดจ่อกังวลอยู่กับการละเล่นที่ตนติดใจชอบทำให้เสียเวลาเสียการงาน เพราะจิตใจจดจ่อเพื่อไปดูการละเล่นนั้น

๔. เล่นการพนันโทษจากการติดการพนัน เมื่อเล่นแพ้ก็จะทำให้เสียทรัพย์โดยไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ ทำให้ทรัพย์สิ้นเงินทองหมดไปเรื่อยๆ ทำให้หมดความเชื่อถือในสังคมเพื่อนมิตรดูหมิ่นเหยียดหยาม ไม่เป็นที่พึงปรารถนาที่ใครอยากจะคบหาสมาคมด้วย

๕. คบคนชั่วเป็นมิตรโทษจากการคบคนชั่วจะทำให้ตนเองเป็นคนชั่วไปด้วยเช่นเป็นนักการพนันนักเลงหญิงนักเลงสุรานักหลอกลวงต้มตุ๋นนักเลงก่อเหตุวิวาท

๖. เกียจคร้านในการงานโทษจากการเกียจคร้านในการงานทำให้เป็นคนผัดวันประกันพรุ่ง หาทรัพย์สิ้นเงินทองเพิ่มใหม่ไม่ได้ทรัพย์สิ้นเก๋าก็ค่อยๆ หมดไปทำให้มีชีวิตอยู่ด้วยความลำบาก

อบายมุขทั้ง ๖ นี้หากผู้ใดเข้าไปเกี่ยวพันด้วยแล้วย่อมนำความทุกข์และความเสื่อมสูญในการดำเนินชีวิตให้ย่อยยับอับปางลงได้ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้นำด้วยแล้วยิ่งจะมีอันตรายมากขึ้นเพราะไม่ใช่เฉพาะผู้นำคนเดียวเท่านั้นที่ต้องได้รับความเดือดร้อนหากจะมีบุคคลอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับผู้นำคนนั้นต้องได้รับความเดือดร้อนร่วมด้วย

สังคหผละ กำลั้งการสงเคราะห์นี้จะสมบูรณ์ได้บุคคลที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำจะต้องฝึกหัดปฏิบัติตนตามหลักธรรม ๒ ประการ คือ หลักพรหมวิหาร ๔ และหลักสังคหวัตถุ ๔ หลักธรรม

ทั้ง ๒ นี้จะเป็นหลักที่อิงอาศัยกันทำให้เกิดผลลัพธ์จากการปฏิบัติด้านสังคหะที่มีความสมบูรณ์มากขึ้นเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนมนุษย์และกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องได้กล่าวคือผู้นำจะต้องมีคุณธรรมตามหลักพรหมวิหารธรรมอยู่ในใจตลอดเวลาจึงจะทำให้การประกอบตนตามหลักสังคหะดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องมีความสม่ำเสมอจนเป็นลักษณะประจำตัวของผู้นำคนนั้นได้

๑) พรหมวิหารธรรม ๔ ประการประกอบด้วย

เมตตา มีความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุขแผ่เมตริจิตคิดจะให้ผู้อื่นเป็นสุขถ้วนหน้ากัน

กรุณา มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นมีทุกข์คิดแต่จะหาทางช่วยเหลือปลดปล่อยทุกข์ของเขา

มุทิตา มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มีความรู้สึกเบิกบานใจไปกับเขาด้วยเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนไม่กีดกันไม่ริษยา

อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติด้วยชอบหรือชังความวางใจเฉยได้เมื่อเห็นว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบต่อตนเองได้หรือเมื่อต้องรับผลอันเกิดจากการกระทำของตนก็ต้องวางท่าที่ไม่เข้าข้างกันไม่เป็นฝักฝ่ายเดียวกันไม่สอดแสร้งจู้จี้สาระแนไม่ก้าวก่ายแทรกแซง

ผู้นำที่มีพรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ อยู่ในใจย่อมทำให้ตนเองสามารถปฏิบัติตามหลักสังคหะ ๔ ได้อย่างเป็นธรรมชาติจริงใจไม่เสแสร้งแกล้งทำและสามารถดำเนินกิจกรรมการสังเคราะห์เพื่อผู้ไม่เมตริจิต

๒) สังคหัตถุ ๔ ประกอบด้วย

ทานการให้ด้วยวิยาทานอามิสทานอภัยทานด้วยใจที่เอื้อเพื่อแผ่จากใจจริง

ปิยวาจาการใช้วาจาไพเราะอ่อนหวานน่าฟังไม่ใช้วาจาสื่อเสียดยาบคายต่อบุคคลที่สนิทใกล้ชิดและบุคคลทั่วไป

อัตถจริยาการช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นประโยชน์ต่อกันและกัน

สมานัตตาการวางตนเหมาะสมมีความอ่อนน้อมถ่อมตนอ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอเข้ากันได้ต่อบุคคลทุกระดับมีบุคลิกทางสังคมแบบเปิดเผย

๒.๓.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักผล ๔

๑) หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหมวดผล ๔

ในสมัยพุทธกาลพระบรมศาสดาได้ทรงแสดงธรรมโปรดเหล่าพระภิกษุสงฆ์เรื่องผล ๔ ตามหลักฐานที่ปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎกหมวดพระสุตตันตปิฎกอังคุตรนิกายนวกนิบาตในหัวข้อ “พลสูตร”^{๙๔} ว่าด้วยกำลัง ๔ ประการเพื่อให้สาวกของพระองค์ทราบว่ามีกำลังทั้ง ๔ ประการนี้มีลักษณะอย่างไรผลที่ได้จากการปฏิบัติตามแนวทางนี้จะเช่นใดก่อให้เกิดประโยชน์ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรโดยผู้วิจัยจะนำมากล่าวถึงสาระสำคัญไว้ดังนี้

“กำลังทั้ง ๔ ประการที่กล่าวนี้ประกอบด้วยกำลังปัญญา ๑ กำลังความเพียร ๑ กำลังการงานอันไม่มีโทษ ๑ กำลังสังคหะ ๑”

^{๙๔} ๑. นวก. (ไทย) /๒๓/๕/๔๓๙.

“กำลังทางปัญญา (ปัญญาพละ)” ผู้มีปัญญาอ่อนที่จะแยกแยะได้ว่าธรรมมี ๒ ประเภทคือ ธรรมที่เป็นฝ่ายกุศลกับฝ่ายอกุศลธรรมที่เป็นฝ่ายขาวและฝ่ายดำธรรมที่เป็นฝ่ายไม่มีโทษกับฝ่ายที่มีโทษธรรมที่ควรนำมาปฏิบัติกับธรรมที่ควรละเว้นธรรมที่เป็นแนวทางให้ดำเนินไปสู่การเป็นอริยะบุคคลกับที่ไม่ใช่แนวทางให้ดำเนินไปสู่การเป็นอริยะบุคคลผู้ที่รู้จักเลือกเป็นนำเอาหลักธรรมที่ถูกต้องมาปฏิบัติเพื่อเป็นหนทางทำให้ตนเข้าถึงความรู้แจ้งนำพาดนแก้วเข้าสู่ความเป็นพระอริยะบุคคลได้ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีกำลังปัญญา”

“กำลังความเพียร (วิริยะพละ)” บุคคลใดที่มีความตั้งใจมั่นในการละเว้นไม่ปฏิบัติในธรรมเหล่านี้คือธรรมที่เป็นอกุศลธรรมฝ่ายดำธรรมที่เป็นโทษธรรมที่ไม่ควรนำมาปฏิบัติธรรมที่ไม่ใช่หนทางที่จะนำไปสู่การเป็นอริยะบุคคลแต่มีความปรารถนาอย่างแกล้วกล้าที่จะปฏิบัติตนตามธรรมเหล่านี้คือธรรมที่เป็นกุศลธรรมฝ่ายขาวธรรมที่ไม่เป็นโทษธรรมที่ควรนำมาปฏิบัติธรรมที่เป็นหนทางนำไปสู่การเป็นอริยะบุคคลด้วยความตั้งมั่นที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนบรรลุผลสำเร็จไปสู่ความหลุดพ้นได้บุคคลผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีกำลังความเพียร”

“กำลังการงานอันไม่มีโทษ (อนวัชชพละ)” พระอริยะสาวกในศาสนาของพระองค์ที่ประพฤติตามธรรมวินัยเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีการงานที่ไม่มีโทษด้วยการประกอบตนอยู่ในคุณงามความดีมีศีลมีธรรมทั้งกายวาจาและใจไม่เป็นโทษภัยต่อผู้ใดบุคคลลักษณะเช่นนี้คือผู้ที่มีกำลังการงานอันไม่มีโทษ” นำไปสู่การเป็นอริยะบุคคลด้วยความตั้งมั่นที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนบรรลุผลสำเร็จไปสู่ความหลุดพ้นได้บุคคลผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีกำลังความเพียร”

“กำลังการสงเคราะห์ (สังคหพละ)” บุคคลที่ประกอบตนประพฤติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ประการได้แก่ (๑) ทานการให้ทั้งปวง (๒) ปิยวาจาการพูดถ้อยคำอันเป็นที่รักยิ่ง (๓) อุตถจริยาการประพฤติประโยชน์ในหมู่ชนและ (๔) สมานัตตตการวางตนที่เหมาะสมสิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะของผู้ที่มีกำลังการสงเคราะห์”

อย่างไรก็ตามในสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้พระบรมศาสดาทรงให้ความสำคัญในแต่ละวัตถุไว้ว่า “ทานหรือการให้ที่ดีที่สุดคือการให้ธรรมทานปิยวาจาหรือการใช้วาจาที่ดีที่สุดคือการกล่าวชักชวนหมู่ชนที่ไม่มีศรัทธาในหลักธรรมให้เกิดความศรัทธาในหลักธรรมกล่าวชักชวนหมู่ชนที่ไม่มีศีลให้ดำรงตนอยู่ในศีลและชักชวนบุคคลที่ไม่มีปัญญาให้ดำรงตนอยู่ได้ด้วยปัญญาอุตถจริยาหรือการประพฤติประโยชน์ที่ดีที่สุดคือการชักชวนหมู่ชนที่มีความตระหนี่ให้เป็นผู้เสียสละบำเพ็ญประโยชน์ในหมู่ชนสมานัตตตการหรือการวางตนอย่างเหมาะสมที่ดีที่สุดคือการที่พระอริยะบุคคลอันมีพระโสดาบันพระอนาคามีพระสกิทาคามีและพระอรหันต์วางตนเสมอในระดับของพระอริยะบุคคลระดับเดียวกันไว้ได้ด้วยดี”

สำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติตามกำลังทั้ง ๔ พระบรมศาสดาทรงตรัสไว้ว่า “พระอริยะสาวกหรือบุคคลใดที่ประกอบด้วยกำลังทั้ง ๔ ประการนี้ย่อมเป็นผู้ที่รอดพ้นจากภัยทั้ง ๕ คือ (๑) อาชีวิตภัยภัยจากการครองชีพ (๒) อสิลโลกภัยภัยจากความเสื่อมเสียชื่อเสียง (๓) ปริสสอารัชชภัยภัยจากการครั่นคร้ามแก้อเงินในที่ประชุม (๔) มรณภัยภัยจากความตายก่อนถึงเวลาอันควร (๕) ทุกคติภัยภัยจากการที่ต้องไปอยู่ในทุกขคติภูมิหลังจากหมดอายุขัยในภพปัจจุบัน”

ดังนั้นผู้ที่มีพลังหรือมีกำลังที่เกิดจากคุณธรรมความประพฤติปฏิบัติที่เป็นหลักประกันชีวิต ซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองนั้น จำเป็นต้องประกอบขึ้นด้วย กำลังแห่งความรู้ ความเข้าใจ ที่ถูกต้องชัดเจนในเรื่องราว และกิจการที่ตนเกี่ยวข้อง ตลอดจนกระทำการสิ่งต่างๆ ด้วยความเข้าใจ

เหตุผล และสภาพความจริงพร้อมกันนั้นจึงมีกำลังความเพียรด้วยความบากบั่นพยายามในการทำกิจกรรมทำหน้าที่อยู่ตลอดเวลาประกอบกับจึงมีกำลังความบริสุทธิ์ที่ปลูกฝังอยู่ในจิตใจด้วยการมีความประพฤติ และหน้าที่การงานสุจริตและพึงพร้อมด้วยกำลังการสงเคราะห์ด้วยการให้ที่ตนสามารถเอื้อได้ต่อเพื่อนร่วมงานหรือคนรอบข้างตามความสามารถของตน

ตารางที่ ๒.๘ แนวคิดเกี่ยวกับหลักผล ๔

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินทปญฺโญ), (๒๕๓๗, หน้า ๑๕)	การพัฒนาประกอบไปด้วย ความฉลาดหรือสติปัญญาในขั้นพื้นฐานพอตัว มีความรู้เรื่องวิชาชีพและอาชีพพอตัว มีมนุษยธรรม
พระธรรมโกศาจารย์ (ธมฺมจิตฺโต ประยูร) (๒๕๔๙, หน้า ๔๔-๔๕.)	ธรรมะสำหรับนักบริหารแบบธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและได้ผลงานยึดธรรมเป็นหลักในการบริหารที่เรียกว่าผล ๔ ประกอบด้วยกำลัง ๔ ประการ
พระพรชัย สุขธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์), (๒๕๕๔ หน้า ๔๓ - ๔๘.)	ธรรมที่ช่วยทำให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ “ผละ” หมายถึงกำลังหรือพลังแห่งคุณธรรมซึ่งมี ๔ ประการเป็นกำลังของผู้นำที่จะนำพาหมู่คณะองค์กรผู้ใต้บังคับบัญชาบริหารไปสู่จุดหมายปลายทางได้สำเร็จเปรียบเสมือนกับบุคคลที่จะเดินทางไกลๆ ได้
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (๒๕๔๖, หน้า ๕๐ - ๕๑.)	ผล ๔ ธรรมอันเป็นกำลังที่เกิดจากคุณธรรมความประพฤติปฏิบัติที่เป็นหลักประกันของชีวิตซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองไม่หวาดหวั่นกลัวภัยมี ๔ ประการคือ ปัญญาผล กำลังปัญญาคือได้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจถูกต้องชัดเจนในเรื่องราวที่ตนเกี่ยวข้องตลอดถึงสภาวะอันเป็นธรรมดาของโลกและชีวิตเป็นผู้กระทำการต่างๆ ด้วยความเข้าใจเหตุผลและสภาพความจริง วิริยะผล กำลังความเพียรคือเป็นผู้ประกอบกิจการหน้าที่การงานต่างๆ อยู่ตลอดเวลาด้วยความบากบั่นพยายามไม่ทอดทิ้งหรือย่อหย่อนทอดอถอย อนวัชชผล กำลังสุจริตหรือกำลังความบริสุทธิ์คือมีความประพฤติและหน้าที่การงานที่สุจริตไม่มีโทษสะอาดบริสุทธิ์ไม่มีใครที่จะติเตียนได้ สังคหผล กำลังความสงเคราะห์คือได้ช่วยเหลือเกื้อกูลทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อเพื่อนมนุษย์เป็นสมาชิกที่มีคุณประโยชน์ต่อชุมชน

๒.๔ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๔.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชนโดยมีอาณาเขตแน่นอนมีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้มีอำนาจการปกครองตนเองมีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดโดยเฉพาะและหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและจะอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลางโดยมีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่นมีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาคแต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศมีอำนาจการปกครองตนเอง (autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (legal rights) และต้องมืองค์กรที่จำเป็นในการปกครอง (necessary organization) เพื่อปฏิบัติ หน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ^{๕๕} จากนิยามต่างๆข้างต้นสามารถสรุปหลักการปกครองท้องถิ่นได้ในสาระสำคัญดังนี้

๑) ความหมายของการปกครองท้องถิ่นการปกครองท้องถิ่นนั้นได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้มากมายซึ่งส่วนใหญ่แล้วคำนิยามเหล่านั้นต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกันจะต่างกันบ้างก็คือสำนวนและรายละเอียดปลีกย่อยซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

การปกครองท้องถิ่นหมายถึงการปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจการปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้วรัฐบาลของท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมืองค์กรของตนเองอันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางโดยให้องค์กรอันนี้ได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลมีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในเขตอำนาจของตน^{๕๖}

นิยามว่าการปกครองท้องถิ่นหมายถึงองค์การที่มีอาณาเขตแน่นอนมีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้มีอำนาจการปกครองตนเองมีการบริหารการคลังของตนเองและมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน^{๕๗}

นิยามว่าการปกครองท้องถิ่นหมายถึงการปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินกิจการบางอย่างโดยดำเนินกันเองเพื่อบำบัดความ

^{๕๕} โกวิทย์ พวงงาม, การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมิติใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๕๒), หน้า ๒๘.

^{๕๖} Danial Wit, A Comparative Survey of Local Government and Administration 1967 p.101-103.

^{๕๗} William V. Holloway, Understanding Urban Government (Washington D.C.:American Enterprise Institute for Public Policy Research 1959) p.101-103.

ต้องการของตนการบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมดหรือบางส่วนทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีต่างๆตามความเหมาะสมจะปราศจากการควบคุมของรัฐบาลได้ไม่เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น^{๙๘}

การปกครองท้องถิ่นหมายถึงหน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และต้องมีองค์กรที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ^{๙๙}

สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นพื้นฐานการส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและถือเป็นสถาบันที่ทำให้การศึกษาและฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับระบอบประชาธิปไตยกับประชาชน โดยให้ประชาชนได้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกิจของท้องถิ่นและเกิดความสำนึกในสิทธิหน้าที่ของตนเองที่มีต่อชุมชนชนนาที่พลเมืองอันจะนำไปสู่การปกครองตนเอง

๑) หลักการปกครองท้องถิ่นมีดังนี้

๑.๑ อาจมีรูปแบบหน่วยการปกครองท้องถิ่นหลายรูปแบบตามความแตกต่างของความเจริญประชากรหรือขนาดพื้นที่

๑.๒ ต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม

๑.๓ หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องมีสิทธิตามกฎหมายที่จะดำเนินการปกครองตนเองโดยสิทธินี้แบ่งเป็น๒ประการคือ

๑.๓.๑ สิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กรปกครองท้องถิ่น

๑.๓.๒ สิทธิในการกำหนดงบประมาณเพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ที่มี

๑.๔ มีองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและปกครองตนเองคือมีองค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ

๑.๕ ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น

๒) องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

ระบบการปกครองท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ๘ประการคือ^{๑๐๐}

๒.๑ สถานะตามกฎหมาย (Legal Status) หมายความว่าหากประเทศใดกำหนดเรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศการปกครองท้องถิ่นในประเทศไทยนั้นจะมีความเข้มแข็งกว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่นเพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่าประเทศนั้นมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

๒.๒ พื้นที่และระดับ(Area and Level) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการเช่นปัจจัยทางภูมิศาสตร์ประวัติศาสตร์เชื้อชาติและความสำนึกในการปกครองของตนเองของประชาชนจึงได้มีกฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่และระดับ

^{๙๘} อุทัย หิรัญโต การปกครองท้องถิ่น (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร (๒๕๒๓) หน้า ๒.

^{๙๙} William A. Robson, Local Government (Encyclopedia of Social Science. Vol. X New York : The Macmillan Company, 1953), p.574.

^{๑๐๐} อุทัย หิรัญโต, การปกครองท้องถิ่น, (กรุงเทพฯ: บารมีการพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๒๒.

ของหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นออกเป็น ๒ ระดับคือหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่สำหรับขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติโดยองค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WHO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affair) ได้ให้ความเห็นว่าหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ควรมีประชากรประมาณ ๕๐,๐๐๐ คนแต่ก็ยังมีปัจจัยอื่นที่ต้องพิจารณาด้วยเช่นประสิทธิภาพในการบริหารรายได้และบุคลากรเป็นต้น

๒.๓ การกระจายอำนาจหน้าที่การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

๒.๔ องค์การนิติบุคคลจัดตั้งโดยพลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติมีขอบเขตการปกครองที่แน่นอนมีอำนาจในการกำหนดนโยบายออกกฎข้อบังคับควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้นๆ

๒.๕ การเลือกตั้งสมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆทั้งหมดหรือบางส่วนเพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชนโดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

๒.๖ อิสระในการปกครองท้องถิ่นสามารถใช้ดุลพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลางและไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานราชการ

๒.๗ งบประมาณของตนเองมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทะนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

๒.๘ การควบคุมดูแลของรัฐเมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วยังคงอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐเพื่อประโยชน์และความมั่นคงของรัฐและประชาชนโดยส่วนรวมโดยการมออิสระในการดำเนินงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นเพราะมิฉะนั้นแล้วท้องถิ่นจะกลายเป็นรัฐอธิปไตยไปรัฐต้องสงวนอำนาจในการควบคุมดูแลอยู่

การปกครองท้องถิ่นกำหนดขึ้นบนพื้นฐานทฤษฎีการกระจายอำนาจและอุดมการณ์ประชาธิปไตย ซึ่งมุ่งเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองและกิจกรรม การปกครองตนเองในระดับหนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้จากลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น ที่เน้นการมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองมีการเลือกตั้ง มีองค์การหรือสถาบันที่จำเป็นในการปกครองตนเอง และที่สำคัญก็คือ ประชาชนในท้องถิ่นจะมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองอย่างกว้างขวาง

๓) วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น

๓.๑ ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลทั้งทางด้านการเงินตัวบุคคลตลอดจนเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ

๓.๒ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง

เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาการปกครองระบบประชาธิปไตยแก่ประชาชน

๔) ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

๔.๑ การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยเพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชนทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมืองอันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย

๔.๒ การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

๔.๓ การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเองเพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรคปัญหาและช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นของตน

๔.๔ การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

๔.๕ การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมืองการบริหารของประเทศในอนาคต

๔.๖ การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

หน่วยการปกครองท้องถิ่นควรจะต้องพิจารณาถึงกำลังเงิน กำลังงบประมาณกำลังคน กำลังความสามารถของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และหน้าที่ความรับผิดชอบควรเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริงหากเกินกว่าภาระหรือเป็นนโยบายซึ่งรัฐบาลต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งประเทศก็ไม่ควรมอบให้ท้องถิ่นดำเนินการเช่นงานทะเบียนที่ดิน, การศึกษาในระดับอุดมศึกษาการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ดำเนินการมีขอพิจารณา^{๑๐๑}

๑. เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นและงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในวิถีความเป็นอยู่ของชุมชนได้แก่ การจัดทำถนนสะพานสวนหย่อมสวนสาธารณะการกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

๒. เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัยรักษาความปลอดภัยเช่นงานดับเพลิง

๓. เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคมด้านนี้มีความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่นมากเช่นการจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุขจัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กและคนชรา เป็นต้น

๔. เป็นงานที่เกี่ยวกับการพาณิชย์ท้องถิ่นเป็นงานที่หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเอง อาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรจะเป็นการจัดให้มีโรงรับจำนำ การจัดตลาดและงานต่างๆ ที่มีรายได้โดยสามารถเรียกค่าบริการจากประชาชน

สรุปการปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบการปกครองที่ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลทั้งทางด้านการเงินด้านบุคคลตลอดจนการกำหนดนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นที่สนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริงรวมถึงเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน

^{๑๐๑} ภิวัตน์ พวงงาม, การปกครองท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕.

๕) หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น

ควรจะต้องพิจารณาถึงกำลังเงินกำลังงบประมาณกำลังคนกำลังความสามารถของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และหน้าที่ความรับผิดชอบควรเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริงหากเกินกว่าภาระหรือเป็นนโยบายซึ่งรัฐบาลต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งประเทศก็ไม่ควรมอบให้ท้องถิ่นดำเนินการเช่นงานทะเบียนที่ดินการศึกษาในระดับอุดมศึกษาการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นดำเนินการมีข้อพิจารณา ดังนี้

๕.๑ เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นและงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนได้แก่การจัดทำถนนสะพานสวนหย่อมสวนสาธารณะการกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

๕.๒ เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัยรักษาความปลอดภัยเช่นงานดับเพลิง

๕.๓ เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคมด้านนี้มีความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่นมาก เช่นการจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุขจัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กและคนชรา เป็นต้น

๕.๔ เป็นงานที่เกี่ยวกับพาณิชย์ท้องถิ่นเป็นงานที่หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเอง อาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรจะเป็นจัดให้มีโรงจำหน่ายการจัดตลาดและงานต่างๆ ที่มีรายได้โดยสามารถเรียกค่าบริการจากประชาชน

๒.๔.๒ แนวคิดทฤษฎีการปกครองท้องถิ่นและการกระจายอำนาจ

๑) แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการจัดระเบียบการปกครองท้องถิ่นโดยทั่วไปหลักการปกครองระเทศนิยมแบ่งเป็น ๓ หลักคือหลักการรวมอำนาจปกครอง (Centralization), หลักการแบ่งอำนาจการปกครอง (Deconcentration) และหลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization)

๑.๑ หลักการรวมอำนาจปกครอง (Centralization) หมายถึงหลักการจัดวางระเบียบบริหารราชการแผ่นดินโดยรวมอำนาจในการปกครองไว้ให้แก่การบริหารราชการส่วนกลางอันได้แก่กระทรวงทบวงกรมหรือทบวงการเมืองต่างๆ ของรัฐและมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางโดยให้ขึ้นต่อกันตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ดำเนินการปกครองตลอดทั่วทั้งอาณาเขตของประเทศ

ลักษณะสำคัญของหลักการรวมอำนาจปกครอง

๑. มีการรวมกำลังทหารและกำลังตำรวจให้ขึ้นต่อส่วนกลางเพื่อให้การบังคับบัญชาเป็นไปอย่างเด็ดขาดและทันทั่วทั้ง

๒. มีการรวมอำนาจวินิจฉัยสั่งการไว้ในส่วนกลาง

๓. มีการลำดับชั้นการบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy)

จุดแข็งของหลักการรวมอำนาจปกครอง

๑. การที่รัฐบาลมีอำนาจแผ่ขยายไปทั่วราชอาณาจักรทำให้นโยบายแผนหรือคำสั่งเกิดผลได้ทั่วประเทศอย่างทันที

๒. ให้บริการและประโยชน์แก่ประชาชนโดยเสมอหน้าทั่วประเทศมิได้ทำเพื่อท้องถิ่นใดโดยเฉพาะ

๓. ทำให้เกิดการประหยัดเพราะสามารถหมุนเวียนเจ้าหน้าที่และเครื่องมือเครื่องใช้ไปยังจุดต่างๆ ของประเทศได้โดยไม่ต้องจัดซื้อจัดหาประจำทุกจุด

๔. มีความเป็นเอกภาพในการปกครองและบริหารงานการปกครองในท้องถิ่นที่เป็นไปในแนวเดียวกัน

๕. มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ในท้องถิ่นทำให้บริการสาธารณะดำเนินไปโดยสม่ำเสมอและเป็นไปตามระเบียบแบบแผนอันเดียวกัน

จุดอ่อนของหลักการรวมอำนาจปกครอง

๑. ไม่สามารถดำเนินกิจการทุกอย่างให้ได้ผลดีทั่วทุกท้องที่ในเวลาเดียวกันเพราะมีพื้นที่กว้างใหญ่จึงไม่อาจสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ทั่วถึง

๒. การปฏิบัติงานมีความล่าช้าเพราะมีแบบแผนและขั้นตอนมากมายตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา

๓. ไม่สอดคล้องกับหลักการปกครองในระบบประชาธิปไตย

๔. ไม่อาจตอบสนองความต้องการของแต่ละท้องถิ่นได้อย่างแท้จริงเพราะความหลากหลายของความแตกต่างในแต่ละท้องถิ่น

หลักการแบ่งอำนาจปกครอง (Deconcentration) หมายถึงหลักการที่การบริหารราชการส่วนกลางได้จัดแบ่งอำนาจวินิจฉัยและสั่งการบางส่วนไปให้ข้าราชการในส่วนภูมิภาคโดยให้มีอำนาจในการใช้ดุลพินิจตัดสินใจแก้ไขปัญหาตลอดจนเริ่มได้ในกรอบแห่งนโยบายของรัฐบาลที่ได้วางไว้

ลักษณะสำคัญของหลักการแบ่งอำนาจปกครอง

เป็นการบริหารโดยใช้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งไปจากส่วนกลางไปประจำตามเขตการปกครองในส่วนภูมิภาคทุกแห่งได้แก่ภาคมณฑลจังหวัดอำเภอกิ่งอำเภอตำบลและหมู่บ้านเป็นต้นและเจ้าหน้าที่เหล่านี้ก็อยู่ในระบบการบริหารงานบุคคลของรัฐบาลกลางอันเดียวกัน

๑. เป็นการบริหารโดยใช้งบประมาณซึ่งส่วนกลางเป็นผู้อนุมัติและควบคุมให้เป็นไปตามวิธีการงบประมาณแผ่นดิน

๒. เป็นการบริหารภายใต้นโยบายและวัตถุประสงค์ของรัฐบาลกลาง

จุดแข็งของหลักการแบ่งอำนาจปกครอง

๑. หลักการนี้เป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การกระจายอำนาจการปกครอง

๒. ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็วขึ้นในการมาติดต่อในเรื่องที่ราชการส่วนภูมิภาคมีอำนาจวินิจฉัยสั่งการเพราะไม่ต้องรอให้ส่วนกลางมาวินิจฉัยสั่งการ

๓. เป็นจุดเชื่อมระหว่างส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นทำให้การติดต่อประสานงานระหว่างทั้ง ๒ ส่วนดีขึ้น

๔. มีประโยชน์ต่อประเทศที่ประชาชนยังไม่รู้จักการปกครองตนเอง

จุดอ่อนของหลักการแบ่งอำนาจปกครอง

๑. เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประชาธิปไตยเพราะการที่ส่งเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางเข้าไปบริหารงานในท้องถิ่นสะท้อนให้เห็นว่ารัฐบาลยังไม่เชื่อในความสามารถของท้องถิ่น

๒. เกิดความล่าช้าในการบริหารงานเพราะต้องผ่านระเบียบแบบแผนถึงระดับคือระดับส่วนกลางและระดับส่วนภูมิภาค

๓. ทำให้ระบบราชการมีขนาดใหญ่โตเกิดการสิ้นเปลืองงบประมาณ

๔. ทำให้ทรัพยากรที่มีค่าบางอย่างในท้องถิ่นไม่เกิดประโยชน์เช่นบุคลากรเจ้าหน้าที่ เพราะถูกส่งมาจากที่อื่น

๕. บุคลากรเจ้าหน้าที่ที่ถูกส่งเข้าไปปฏิบัติในท้องถิ่นไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่อาจจะเนื่องมาจากไม่ใช่คนในพื้นที่จึงไม่เข้าใจพื้นที่และอาจเกิดความขัดแย้งกับคนในพื้นที่

หลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) หมายถึงหลักการที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วนให้แก่องค์กรอื่นที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางให้จัดทำบริการสาธารณะบางอย่างโดยมีอิสระตามสมควรเป็นการ

มอบอำนาจให้ทั้งในด้านการเมืองและการบริหารเป็นเรื่องที่ท้องถิ่นมีอำนาจที่จะกำหนดนโยบายและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายท้องถิ่นของตนเองได้

ลักษณะสำคัญของหลักการกระจายอำนาจปกครอง

๑. ได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมายให้มีส่วนเป็นนิติบุคคลหน่วยการปกครองท้องถิ่นเหล่านี้มีหน้าที่งบประมาณและทรัพย์สินเป็นของตนเองต่างหากและไม่ขึ้นตรงต่อหน่วยการปกครองส่วนกลางส่วนกลางเพียงแต่กำกับดูแลให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายเท่านั้น

๒. มีการเลือกตั้งสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นทั้งหมดเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง

๓. มีอำนาจอิสระในการบริหารงานจัดทำกิจกรรมและวินิจฉัยสั่งการได้เองพอสมควรด้วยงบประมาณและเจ้าหน้าที่ของตนเอง

๔. หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้เช่นภาษีอากรค่าธรรมเนียมต่างๆตามที่รัฐอนุญาตเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการต่างๆ

จุดแข็งของหลักการกระจายอำนาจปกครอง

๑. ทำให้มีการสนองความต้องการของแต่ละท้องถิ่นได้ดีขึ้นเพราะผู้บริหารที่มาจากกาเลือกตั้งในท้องถิ่นจะรู้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้ดีกว่า

๒. เป็นการแบ่งเบาภาระของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลาง

เป็นการส่งเสริมและพัฒนาการเมืองในระดับท้องถิ่นตามระบอบประชาธิปไตยเพราะการกระจายอำนาจทำให้ประชาชนในท้องถิ่นตามระบอบประชาธิปไตยเพราะการกระจายอำนาจทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักรับผิดชอบในการปกครองท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น

จุดอ่อนของหลักการกระจายอำนาจปกครอง

๑. อาจก่อให้เกิดการแก่งแย่งแข่งขันระหว่างท้องถิ่นซึ่งมีผลกระทบต่อเอกภาพทางการปกครองและความมั่นคงของประเทศประชาชนในแต่ละท้องถิ่นอาจมุ่งแต่ประโยชน์ของท้องถิ่นตนเองไม่ให้ความสำคัญกับส่วนร่วม

๒. ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งอาจใช้อำนาจบังคับกดขี่คู่แข่งหรือประชาชนที่ไม่ได้อยู่ฝ่ายตนเอง

๓. ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองงบประมาณเพราะต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้และบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยการปกครองท้องถิ่นไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเหมือนการบริหารราชการส่วนกลาง

๑) แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะการกระจายอำนาจ

๑.๑ การกระจายอำนาจ (Decentralization) คือการโอนกิจการบริการสาธารณะบางเรื่องจากรัฐหรือองค์การปกครองส่วนกลางไปให้ชุมชนซึ่งตั้งอยู่ในท้องถิ่นต่างๆของประเทศหรือหน่วยงานบางหน่วยงานรับผิดชอบจัดทำอย่างเป็นอิสระจากองค์การปกครองส่วนกลางดังนั้นเห็นว่าการกระจายอำนาจมี ๒ รูปแบบคือ

การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นหรือการกระจายอำนาจตามอาณาเขตหมายถึงการมอบอำนาจให้ท้องถิ่นจัดทำกิจการหรือบริการสาธารณะบางเรื่องภายในเขตของแต่ละท้องถิ่นและท้องถิ่นมีอิสระในการปกครองตนเองพอสมควร

๑.๒ การกระจายอำนาจตามบริการหรือการกระจายอำนาจทางเทคนิคหมายถึงการโอนกิจการบริการสาธารณะบางกิจการจากรัฐหรือองค์การปกครองส่วนกลางไปให้หน่วยงานบางหน่วยงานรับผิดชอบจัดทำแยกต่างหากและอย่างเป็นอิสระโดยปกติแล้วจะเป็นกิจการซึ่งการจัดทำต้องอาศัยความรู้ความชำนาญทางเทคโนโลยีแขนงหนึ่งเป็นพิเศษเช่นการสื่อสารวิทยุกระจายเสียงและโทรทัศน์การผลิตกระแสไฟฟ้า เป็นต้น

ได้เขียนไว้ในบทความเรื่องกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นโดยมีแนวความคิดหรือทัศนะต่อการกระจายอำนาจไว้ที่น่าสนใจดังนี้^{๑๐๒}

๑.๓ การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึงระบบการบริหารประเทศที่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นต่างๆมีอำนาจในการดูแลกิจการหลายๆด้านของตนเองไม่ใช่ปล่อยให้รัฐบาลกลางรวมศูนย์อำนาจในการจัดการกิจการแทบทุกอย่างของท้องถิ่นกิจการที่ท้องถิ่นมีสิทธิจัดการดูแลมักได้แก่ระบบสาธารณสุขโภชนาการศึกษาศิลปะวัฒนธรรมการดูชีวิตทรัพย์สินและการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

ส่วนกิจการใหญ่ๆ ๒ อย่างที่รัฐบาลกลางควบคุมไว้เด็ดขาดก็คือการทหารและการต่างประเทศขอบเขตของการดูแลกิจการในท้องถิ่นแต่ละประเทศต่างกันไปในรายละเอียดตามลักษณะเฉพาะของแต่ละประเทศแต่ส่วนที่เหมือนกันและมีความสำคัญอย่างยิ่งก็คือรัฐบาลกลางมีได้รวมศูนย์อำนาจการดูแลจัดการแทบทุกอย่างไว้ที่ตัวเองแต่ปล่อยให้ท้องถิ่นมีบทบาทและอำนาจในการกำหนดลักษณะต่างๆ ในท้องถิ่นของตนในแง่การจัดการบริหารประเทศดังกล่าวก็นับว่าเป็นสิ่งที่มีเหตุผลทั้งนี้เพราะประเทศหนึ่งๆ มีชุมชนมากมายรวมกันมีอาณาบริเวณกว้างใหญ่มีประชากรจำนวนมากและการเปิดโอกาสให้แต่ละท้องถิ่นดูแลจัดการปัญหาระดับท้องถิ่นจึงมีคุณประโยชน์สำคัญอย่างน้อย ๕ ด้านคือ

๑. แบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลาง

๒. ทำให้ปัญหาในแต่ละท้องถิ่นได้รับการแก้ไขปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามความต้องการของคนในท้องถิ่นนั้นๆ

๓. ส่งเสริมให้คนแต่ละท้องถิ่นได้แสดงความสามารถพัฒนาบทบาทตนเองในการดูแลรับผิดชอบท้องถิ่นของตน

๔. เป็นพื้นฐานสำคัญของคนในท้องถิ่นในการก้าวขึ้นไปดูแลแก้ไขปัญหาระดับชาติ

^{๑๐๒} ธีเนศวร์ เจริญเมือง, การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น, (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๖๐-๖๑.

๕. เสริมสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและทั้งประเทศเนื่องจากปัญหาต่างๆ ได้รับการแก้ไขสังคมมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าประชาชนมีคุณภาพและมีบทบาทในการจัดการดูแลสังคมของตนเอง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

ประเด็นที่นำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีการปกครองท้องถิ่นมีดังนี้

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างการปกครองท้องถิ่นกับการพัฒนาประชาธิปไตยหัวใจของการปกครองท้องถิ่นนั้นกล่าวให้ถึงที่สุดแล้วก็คือคำถามที่ว่า การปกครองท้องถิ่นมีความสัมพันธ์อย่างไรกับระบอบประชาธิปไตย การจัดสรรอำนาจระหว่างองค์กรปกครองท้องถิ่นกับรัฐบาลกลางควรเป็นอย่างไร และการปกครองท้องถิ่นควรมีความเป็นประชาธิปไตยแค่ไหนนั่นเอง ในประวัติศาสตร์ของโลกระวันตมามีแนวคิดที่แตกต่างกันถึง ๓ สำนักว่าด้วยประเด็นนี้ผิดกับในสังคมไทยที่มีเพียงความเห็นเดียวคือทุกๆ ฝ่ายชอบที่จะกล่าวว่าการปกครองท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยเป็นการปกครองที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งแต่ว่าในทางปฏิบัติกลับไม่มีลักษณะเช่นนั้น

สำนักแรก เป็นแนวความคิดของฝ่ายคัดค้านการปกครองตนเองของท้องถิ่นโดยเห็นว่าการปกครองท้องถิ่นนั้นเป็นหลักการที่ขัดขวางระบอบประชาธิปไตยที่มีการเลือกตั้งสำนักที่สองเห็นว่าหลักการประชาธิปไตยได้แก่การปกครองโดยเสียงข้างมาก (Majority Rule) และความเสมอภาค (Equality) นั้นไม่อาจตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของการปกครองท้องถิ่นได้เพราะการปกครองท้องถิ่นมีลักษณะคับแคบเห็นแก่ท้องถิ่นตนเป็นหลัก (Parochial) หลากหลาย (Diverse) มีแนวโน้มจะเป็นแบบคณาธิปไตย (Potentially Oligarchic) และมีลักษณะฉ้อฉลอำนาจ (Corrupt) ส่วนสำนักที่สามเห็นว่าระบอบประชาธิปไตยกับการปกครองท้องถิ่นเกี่ยวพันกันอย่างยิ่งประชาชนต้องมีเสรีภาพประชาชนซึ่งเสียภาษีต้องมีสิทธิมีเสียงในการบริหารบ้านเมืองต้องรู้ว่าผู้บริหารจะทำอะไรผู้บริหารควรปรึกษาหารือกับประชาชนในกิจการสาธารณะต่างๆ และไม่ว่าประชาชนจะอยู่ในเมืองหรือหมู่บ้านล้วนมีเสรีภาพในการบริหารท้องถิ่นเพื่อผลประโยชน์ของท้องถิ่นเองการที่สำนักแรกเห็นว่าการปกครองท้องถิ่นกับระบอบประชาธิปไตยขัดแย้งกันอย่างสิ้นเชิงและไม่อนุญาตให้มีการปกครองท้องถิ่นเกิดขึ้นได้ผลที่ตามมาคือระบบการบริหารประเทศบนพื้นฐานของแนวคิดดังกล่าวจึงเป็นระบบการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลางไม่มีการปกครองตนเองในท้องถิ่นต่างๆ

สำนักที่สอง เห็นว่าอนุญาตให้มีการปกครองท้องถิ่นได้แต่ต้องมีการควบคุมจากรัฐบาลกลางอย่างมากเพราะหัวใจของการบริหารประเทศอยู่ที่ส่วนกลางต้องฟังความเห็นของคนส่วนใหญ่ในประเทศจึงกำหนดให้การปกครองท้องถิ่นทุกระดับมีฐานะโครงสร้างการบริหารและโครงสร้างอำนาจหน้าที่เหมือนกันทัศนะเช่นนี้เป็นของนักคิดฝรั่งเศสบางคนเช่นจอร์จ ล็องโกรซึ่งกล่าวว่าระบบการเมืองแบบประชาธิปไตยนั้นไม่จำเป็นต้องมีการปกครองท้องถิ่นก็ได้เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นเพียงกลไกการบริหารด้านเทคนิคและไม่จำเป็นว่าองค์กรปกครองท้องถิ่นจะยอมรับค่านิยมแบบประชาธิปไตยเนื่องจากองค์กรเหล่านั้นอาจจะแตกแยกกัน (Decisive) ไม่นิยมความเสมอภาค (In egalitarian) และขัดแย้งกับเจตนารมณ์ของส่วนรวม (Contrary to the public will) นอกจากนี้บางท้องถิ่นอาจคิดถึงการแบ่งแยกดินแดนออกไปเป็นอิสระอีกด้วยทัศนะเช่นนี้มีผลต่อระบบการบริหารและการจัดการการปกครองท้องถิ่นของฝรั่งเศสก่อนที่จะเกิดการปฏิรูปการปกครอง

ท้องถิ่นครั้งใหญ่ในปีพ.ศ.๒๕๒๕

ลีโอมูแลง (Leo Molin) นักคิดชาวเบลเยียมก็มีความเห็นเช่นนี้โดยได้กล่าวว่าการมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นของประชาชนนั้นในทางปฏิบัติต้องถือว่ามีข้อจำกัดมาก "การปกครองท้องถิ่นนั้นเป็นเพียงแหล่งฝึกอบรมเพื่อปกป้องผลประโยชน์ส่วนตัวและส่วนท้องถิ่นที่คับแคบและมองข้ามผลประโยชน์ที่สูงกว่าในระดับชาติ" ในขณะที่การบริหารระดับชาติมีขนาดใหญ่แตกต่างจากระดับท้องถิ่นมากจนกระทั่งประสบการณ์และความรู้ในการจัดการท้องถิ่นนั้นไม่อาจนำไปใช้ได้กับกิจการระดับชาติ นอกจากนี้ผลประโยชน์ระดับท้องถิ่นและความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดการหาผลประโยชน์เพื่อตัวเองก็ไม่เหมาะกับระบอบประชาธิปไตยสมัยใหม่ความคิดดังกล่าวได้ก่ออิทธิพลต่อการจัดการการปกครองท้องถิ่นในเบลเยียมเช่นกัน

สำนักที่สาม การปกครองท้องถิ่นมีความจำเป็นในระบอบประชาธิปไตยเพราะมันช่วยให้คนในท้องถิ่นต่างๆได้เสนอปัญหาและหาทางแก้ไขซึ่งงานเช่นนี้ไม่อาจให้รัฐบาลกลางทำ จอห์น สจิวจ มิลล์ (John Stuart Mill) ให้ความเห็นว่าการปกครองท้องถิ่นจึงเป็นการศึกษาทางการเมืองและเป็นแหล่งสร้างความสามัคคีในท้องถิ่น การปกครองท้องถิ่นจึงเป็นปัจจัยอันดับต้นๆของประชาธิปไตยในทัศนะของแพนเทอร์-บริค (Panter Brick) การปกครองท้องถิ่นเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับประชาธิปไตยระดับชาติ (a necessary condition of national democracy) เพราะมันเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ออกความเห็น (creating a democratic climate of opinion) ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการชุมชนของเขาเอง

๒. บทบาทการปกครองท้องถิ่นก่อให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยทั้งระดับชุมชนและระดับประเทศแนวคิดต่อการปกครองท้องถิ่นที่มีความเห็นต่างกันอยู่บ้างนั่นก็คือการมองว่าการปกครองท้องถิ่นไม่มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการปกครองในระดับชาติ ซึ่งก็มักเป็นฝ่ายที่นิยมระบบรวมศูนย์หรือฝ่ายนิยมรัฐบาลกลางซึ่งก็เห็นว่าในปัจจุบันเกือบจะไม่ค่อยเป็นที่นิยมกันแล้วสำหรับในปัจจุบันฝ่ายที่เห็นว่าการปกครองท้องถิ่นเป็นแบบประชาธิปไตยโดยพื้นฐานผู้นำท้องถิ่นควรมาจากการเลือกตั้งและการปกครองท้องถิ่นเช่นนี้จะมีส่วนส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยระดับชาติซึ่งเป็นความคิดเชิงบวกที่ได้รับความนิยมโดยทั่วไปและเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยหลักการแล้วบทบาทการปกครองท้องถิ่นก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาประชาธิปไตย

ประการแรกก่อให้เกิดและกระตุ้นการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน (Greater political participation by the people) การปกครองท้องถิ่นซึ่งมีผู้นำมาจากการเลือกตั้งมีประโยชน์เริ่มตั้งแต่การกระตุ้นความสนใจของประชาชนและการที่ผู้นำเหล่านั้นมาจากการเลือกตั้งเสนอนโยบายให้ประชาชนได้ทราบได้คิดถกเถียงและตัดสินใจเลือกยอมรับส่งเสริมให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

ประการที่สองก่อให้เกิดความรับผิดชอบของผู้นำต่อประชาชน (Account ability) ที่ผ่านมามีคำว่า Accountability เป็นคำที่ไม่ค่อยปรากฏในสังคมไทยแต่เป็นคำที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในสังคมประชาธิปไตยตะวันตกเพราะว่าคำนี้หมายถึงพันธสัญญาหรือความรับผิดชอบต่อหน้าที่การเมืองที่ผู้นำมาจากการเลือกตั้งมีต่อผู้เลือกตั้งเนื่องจากว่าประชาชนเป็นผู้เลือกตั้งตัวแทนของ

ตนตัวแทนเหล่านั้นจึงจะต้องมีความรับผิดชอบในแง่ที่ว่าตัวเขาเข้าไปทำงานอะไรผลของงานเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมหรือส่วนตัวต้องอธิบายได้ว่าทำไมต้องทำเช่นนั้น

ประการที่สามการปกครองท้องถิ่นที่เข้มแข็งจะจัดระบบเผด็จการของรัฐบาลกล่าวคือ เมื่อมีการกระจายอำนาจมากขึ้นท้องถิ่นเข้มแข็งการยึดอำนาจและการใช้อำนาจเผด็จการจากส่วนกลางก็จะเป็นไปได้ยาก

ประการที่สี่การเมืองท้องถิ่นเป็นเวทีสร้างนักการเมืองระดับชาติการเรียนรู้ทางการเมืองในท้องถิ่นทำให้คุณภาพของนักการเมืองระดับชาติสูงขึ้น

ประการที่ห้าการสร้างประชาธิปไตยหรือการพัฒนาการเมืองที่มั่นคงจะต้องเริ่มจากการสร้างประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นก่อนจากนั้นจึงขยายไประดับประเทศ

ประการที่หกการปกครองท้องถิ่นทำให้เกิดการเข้าสู่ทางการเมืองของประชาชน (Politicization) เมื่อมีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นทำให้มีกิจกรรมต่างๆเกี่ยวกับการเมืองและประชาชนก็จะเกิดความผูกพันและใส่ใจการเมืองมากขึ้นเพราะการบริหารกิจการท้องถิ่นมีผลกระทบโดยตรงต่อผลประโยชน์ของประชาชน

องค์ประกอบการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นในประเทศไทยมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่สมัยราชการที่ ๕ แห่งกรุงรัตนโกสินทร์จนถึงปัจจุบัน ในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ นับว่าเป็นปีที่มีความสำคัญกับการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยเป็นอย่างมากเพราะรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้วางรากฐานเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการจัดการท้องถิ่นใหม่ โดยกำหนดให้การปกครองท้องถิ่นเป็นของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชนเกิดขึ้นได้จริงโดยไม่ให้กระทบความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของราชอาณาจักรโดยกำหนดกลไกให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระทั้งการกำหนดนโยบายการปกครองการบริหารงานบุคคล การเงินการคลังและอำนาจหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะและกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องประกอบด้วยสมาชิกสภาท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน โดยตรงหรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่นจะแต่งตั้งข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าไปดำรงตำแหน่งไม่ได้ เว้นแต่กรณีที่มีการยุบสภาท้องถิ่นรวมถึงการกำหนดให้ราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งสามารถเข้าชื่อถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นได้ และสามารถเข้าชื่อร้องขอให้ออกข้อบัญญัติท้องถิ่นได้ รวมถึงกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ในการบำรุงรักษาศิลปจารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นจัดการศึกษาอบรมและฝึกอาชีพและเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อบรมของรัฐส่งเสริม และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและกำหนดให้การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็นตามที่กฎหมายบัญญัติแต่ต้องเป็นไปเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม ปัจจุบันประเทศไทยได้แบ่งรูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑. รูปแบบทั่วไป ได้แก่ ๑. องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ๒. เทศบาล ๓. องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

๒. รูปแบบพิเศษ ได้แก่ ๑. กรุงเทพมหานคร (กทม.) ๒. เมืองพัทยา

ระบบการปกครองท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ๗ ประการ คือ

๑) สถานะตามกฎหมาย (Legal Status) หมายความว่าหากประเทศใดกำหนดเรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศการปกครองท้องถิ่นในประเทศนั้นจะมีความเข้มแข็งว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่นเพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่าประเทศนั้นมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

๒) พื้นที่และระดับ (Area and Level) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่ และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการเช่นปัจจัยทางภูมิศาสตร์ประวัติศาสตร์เชื้อชาติและความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชนจึงได้มีกฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นออกเป็น ๒ ระดับ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่ สำหรับขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติโดยองค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WTO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affair) ได้ให้ความเห็นว่าหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ควรมีประชากรประมาณ ๕๐,๐๐๐ คนแต่ก็ยังมีปัจจัยอื่นที่จะต้องพิจารณาด้วยเช่นประสิทธิภาพในการบริหารรายได้และบุคลากรเป็นต้น

๓) การกระจายอำนาจและหน้าที่การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

๔) องค์การนิติบุคคลจัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติมีขอบเขตการปกครองที่แน่นอนมีอำนาจในการกำหนดนโยบายออกกฎข้อบังคับ ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้นๆ

๕) การเลือกตั้งสมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ ทั้งหมดหรือบางส่วนเพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชนโดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

๖) อิสระในการปกครองท้องถิ่นสามารถให้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการภายในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลางและไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานทางราชการ

๗) งบประมาณของตนเองมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

นอกจากนี้คณะกรรมการการปรับปรุงระบบการบริหารการปกครองท้องถิ่นโดยนายชวน หลีกภัยนายกรัฐมนตรีได้มีคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าวตามคำสั่งที่ ๒๖๒/๒๕๓๕ เมื่อวันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๓๕ เพื่อศึกษาระบบการบริหารการปกครองท้องถิ่นของไทย ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันในทุกรูปแบบหาแนวทางและข้อเสนอในการปรับปรุงโครงสร้างอำนาจหน้าที่กับหน่วยการปกครองท้องถิ่นโดยกล่าวถึงองค์ประกอบการปกครองท้องถิ่นไว้ดังนี้

๑) เป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลและทบวงการเมือง

๒) สภาและผู้บริหารระดับท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งตามหลักการที่บัญญัติไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ

- ๓) มีอิสระในการปกครองตนเอง
- ๔) มีเขตการปกครองที่ชัดเจนและเหมาะสม
- ๕) มีงบประมาณรายได้เป็นของตนเองอย่างเพียงพอ
- ๖) มีบุคลากรปฏิบัติงานของตนเอง
- ๗) มีอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมต่อการให้บริการ
- ๘) มีอำนาจออกข้อบังคับเป็นกฎหมายของท้องถิ่นภายใต้ขอบเขตของกฎหมายแม่บท
- ๙) มีความสัมพันธ์กับส่วนกลางในฐานะเป็นหน่วยงานระดับรองของรัฐ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนดจะประกอบด้วยสภาท้องถิ่นและนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่านั้นแต่ในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีส่วนสำคัญที่ขาดไม่ได้อีก ๓ ฝ่ายได้แก่ ฝ่ายกำกับดูแลหรือควบคุมดูแลฝ่ายข้าราชการหรือฝ่ายพนักงานส่วนท้องถิ่นและประชาชนในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งทั้ง ๕ ฝ่ายต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและร่วมกันทำงานอย่างใกล้ชิดอย่างมีสมดุลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ จึงจะประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และเป็นผู้กำหนดนโยบาย มีพนักงานประจำที่เป็นทั้งข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำงานประจำวัน โดยมีปลัดและรองปลัด อบต. ผู้อำนวยการกองเป็นหัวหน้างานบริหาร ภายในองค์กรมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่างๆ ได้เท่าที่จำเป็นต่อภาระหน้าที่ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบ เช่น สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล กองการศึกษา กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ศาสนาและวัฒนธรรมกองช่าง กองคลัง กองสวัสดิการสังคม

บทบาทของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในการพัฒนาบุคลากร กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นหน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นใหม่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน การบริหารงาน บุคคลการเงินการคลัง ด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง อำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

๑. ดำเนินการพัฒนาระบบรูปแบบและโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
๒. ส่งเสริม และสนับสนุนในการจัดทำประสานงานและบูรณาการแผนพัฒนาท้องถิ่น และวางระบบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น
๓. ดำเนินการจัดทำแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ และกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
๔. กำหนดแนวทางและจัดทำมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
๕. ส่งเสริมสนับสนุน และประสานการดำเนินงานด้านการเงินการคลัง การพัสดุการ

จัดเก็บรายได้ การงบประมาณ และการประกอบกิจการพาณิชย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งวางระบบตรวจสอบระบบการเงินการบัญชี และการพัสดุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๖. ส่งเสริมสนับสนุน และประสานการจัดบริการสาธารณะ และการศึกษาในอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๗. กำหนดแนวทางวางระบบ และสร้างตัวชี้วัดเพื่อเป็นมาตรฐานการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตลอดจนกำกับดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐาน

๘. ส่งเสริมภาคประชาชนใหม่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน และตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๙. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๑๐. พัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือของกรม

๑๑. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

๒.๕ ข้อมูลทั่วไปจังหวัดสงขลา

เป็นจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย เป็นเมืองท่าและเมืองชายทะเลที่สำคัญแห่งหนึ่งของภูมิภาคมาตั้งแต่สมัยโบราณ และเป็นเมืองที่มีอารยธรรมเจริญรุ่งเรืองมาเป็นเวลานานหลายศตวรรษ จึงมีแหล่งโบราณสถานและโบราณวัตถุมากมาย อีกทั้งยังมีมรดกทางวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่นจากบรรพบุรุษดั้งเดิม ทั้งขนบธรรมเนียม ประเพณี ภาษา และการละเล่นพื้นเมืองต่าง ๆ ที่น่าสนใจ และน่าศึกษามากมาย นอกจากนี้สงขลายังมีสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ทั้งชายทะเล ทะเลสาบ ป่าไม้ น้ำตก และมีทรัพยากรธรรมชาติอันอุดมสมบูรณ์ทั้งบนบกและในน้ำ มีอำเภอหาดใหญ่เป็นศูนย์กลางการค้าและการคมนาคม

จังหวัดสงขลา ตั้งอยู่ฝั่งตะวันออกของภาคใต้ตอนล่างระหว่างละติจูดที่ ๖๑๗-๗๕๖ เหนือ ลองจิจูด ๑๐๐ ๐๑ - ๑๐๑ ๐๖ ตะวันออก สูงจากระดับน้ำทะเลโดยเฉลี่ย ๔ เมตร อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครตามเส้นทางรถไฟ ๙๔๗ กิโลเมตร และทางหลวงแผ่นดิน ๙๕๐ กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ ๗,๓๙๓ ตารางกิโลเมตร หรือ ๔,๖๒๐,๖๒๕ ไร่ เป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ ๒๖ ของประเทศ ลักษณะพื้นที่ทางทิศเหนือของจังหวัดส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม ทางทิศตะวันออกเป็นที่ราบริมทะเล ส่วนทางทิศใต้และทิศตะวันตก เป็นเขตภูเขาและที่ราบสูง โดยมีเทือกเขาสันกาลาศรีเป็นพรมแดนธรรมชาติกั้นระหว่างสงขลาและรัฐเคดาห์ สหพันธรัฐมาเลเซีย เมืองสงขลาเดิมมีชื่อที่คนไทยใช้เรียกกันว่า "เมืองสทิง" สันนิษฐานว่าชื่อเมือง "สงขลา" น่าจะเพี้ยนมาจากคำว่า "สิงหลา" ที่แปลว่าเมืองสิงห์ อันเป็นชื่อที่พ่อค้าชาวเปอร์เซียอินเดียใช้เรียกกันในอดีต เนื่องจากได้แล่นเรือผ่านเข้ามาในทะเลสาบสงขลา เห็นเกาะหนู - เกาะแมวจากระยะไกลๆ มีลักษณะคล้ายสิงห์ ๒ ตัวหมอบเฝ้าปากทางเข้าเมือง จึงตั้งชื่อเมืองตามนั้น หรืออีกข้อ สันนิษฐานหนึ่งกล่าวว่า คำว่า "สงขลา" นั้นมาจากคำว่า "สิงขร" ที่แปลว่า "ภูเขา" เนื่องจากเมืองสงขลาในยุคดั้งเดิมตั้งอยู่เชิงเขา เมื่อพ่อค้าชาวมลายูเดินทางเข้ามาค้าขาย ได้ออกเสียงเพี้ยนเป็น "เซ็งคอร่า" และต่อมาเมื่อชาวตะวันตกเข้ามา ก็ออกเสียงชื่อเมือง เพี้ยนเป็น "ซิงกอร่า" (Singora) จากนั้นจึงค่อยๆ เพี้ยนเป็นคำว่า "สงขลา" ดังปัจจุบันเมืองสงขลาเป็นชุมชนขนาดใหญ่มาตั้งแต่ในอดีต ตัวเมืองเดิมตั้งอยู่ริมชายฝั่งทะเลสาบสงขลา

ในบริเวณที่เป็นอำเภอสทิงพระในปัจจุบัน เป็นศูนย์กลางการปกครองของ ดินแดนรอบๆ ทะเลสาบสงขลาในช่วงระหว่างพุทธศตวรรษที่ ๑๒ - ๑๙ มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบศรีวิชัย มีการขุดคลองเชื่อมต่อ ระหว่างตัวเมืองกับทะเลสาบสงขลาและอ่าวไทย และทำการติดต่อค้าขายกับพ่อค้าชาวจีนในสมัยราชวงศ์ถัง (ประมาณ พ.ศ. ๑๒๐๑ - ๑๔๕๐) ต่อมาอาณาจักรศรีวิชัยได้เริ่มเสื่อมอำนาจลง เพราะการรุกรานจากชนชาติต่างๆ ทั้งพวกโจฬะ จากอาณาจักรตันเซอร์ ทางภาคใต้ของอินเดีย พวกโจรสลัดมาเลย์ และชาวมุสลิมมลายู ที่อพยพมาจากหมู่เกาะต่างๆ ในประเทศอินโดนีเซีย โดยมีประเทศอังกฤษสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ชุมชนเมืองสทิงพระเก่าก็ได้อพยพโยกย้ายไปตั้งรกรากอยู่ในหลายพื้นที่ของดินแดนแถบนี้ เกิดเป็นเมืองต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ตลอดระยะเวลาหลายร้อยปี ในสมัยสมเด็จพระรามาธิบดีที่ ๑ แห่งกรุงศรีอยุธยา เมืองสงขลาเป็นหนึ่งในเมืองประเทศราชจำนวน ๑๖ หัวเมือง และในสมัยกรุงธนบุรี เมืองสงขลาเริ่มมีบทบาทสำคัญขึ้นอีกครั้ง เนื่องจากการค้า กับประเทศจีนเจริญขึ้น มีคนจีนอพยพเข้ามาตั้งถิ่นฐานในเมืองสงขลาเป็นจำนวนมาก ต่อมาสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชทรง แต่งตั้งหัวหน้าคนจีนขึ้นเป็นเจ้าเมือง เมืองสงขลาจึงถูกปกครองโดยเจ้าเมืองในตระกูล ณ สงขลา ติดต่อกันมาเป็นเวลานานถึง ๑๒๖ ปี เจ้าเมืองชาวจีนเหล่านี้ได้วางพื้นฐานความเจริญด้านต่างๆ และพัฒนาเมืองสงขลาจากที่เป็นเมืองบริวารเล็กๆ ของนครศรีธรรมราช เจริญเติบโตจนกระทั่งกลายเป็นเมืองศูนย์กลางการค้าขนาดใหญ่ และเป็นที่ตั้งที่ว่าการมณฑลนครศรีธรรมราชระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๓๙ - ๒๔๗๖ ทำการค้าขายกับกรุงเทพมหานคร สิงคโปร์ และเมืองอื่นๆ อย่างเจริญรุ่งเรือง^{๑๐๓}

ลักษณะภูมิประเทศ จังหวัดสงขลาทางตอนเหนือเป็นคาบสมุทรแคบและยาวยื่นลงมาทางใต้ เรียกว่า คาบสมุทรสทิงพระ กับส่วนที่เป็นแผ่นดินรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าทางตอนใต้ แผ่นดินทั้งสองส่วนเชื่อมต่อกัน โดยสะพานติณสูลานนท์ พื้นที่ทางทิศเหนือส่วนใหญ่เป็นราบลุ่ม ทิศตะวันออกเป็นที่ราบริมทะเล ทิศใต้และทิศตะวันตกเป็นภูเขาและที่ราบสูง ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดต้นน้ำลำธารที่สำคัญ

ลักษณะภูมิอากาศ จังหวัดสงขลาตั้งอยู่ในเขตอิทธิพลของลมมรสุมเมืองร้อน มีลมมรสุมพัดผ่านประจำทุกปี เริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงกลางเดือนมกราคม เป็นช่วงลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ และเริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคมถึงกลางเดือนตุลาคม จะเป็นลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ จากอิทธิพลของลมมรสุมดังกล่าว ส่งผลทำให้จังหวัดมีฤดูกาล ๒ ฤดู คือ

ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนกรกฎาคมซึ่งเป็นช่วงหลังจากหมดมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ อากาศจะเริ่มร้อนและอากาศจะมีอุณหภูมิสูงสุดในเดือนเมษายน

ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคมถึงเดือนมกราคม จังหวัดสงขลาจะมีฝนตกทั้งในช่วงลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือและลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ แต่ในช่วงลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือจะมีฝนตกชุกในช่วงเดือนตุลาคมถึงมกราคม

ปัจจุบันจังหวัดสงขลาแบ่งเขตการปกครองออกเป็น ๑๖ อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสงขลา อำเภอระโนด อำเภอกะเสสินธุ์ อำเภอสทิงพระ อำเภอสิงหนคร อำเภอกวนเนียง อำเภอรัต

^{๑๐๓} สมชาย เลี้ยงพรพรรณ “การศึกษาศักยภาพแหล่งทรัพยากรการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์บริเวณคาบสมุทรสทิงพระ จังหวัดสงขลา” (สาขาวิชาภูมิศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๖๐)

ภูมิ อำเภอบางกล่ำ อำเภอหาดใหญ่ อำเภอนาหม่อม อำเภोजะนะ อำเภอเทพา อำเภอนาทวี อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอสะเดา และอำเภอคลองหอยโข่ง

การจัดรูปแบบขององค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งเป็นแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงแก้ไข และวิวัฒนาการมาตามลำดับโดยจัดให้มีสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.๒๔๗๖ ตามความในพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.๒๔๗๖ ฐานะของสภาจังหวัดขณะนั้น มีลักษณะเป็นองค์การแทนประชาชนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ แนะนำแก่คณะกรรมการจังหวัดยังมีได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่แยกต่างหากจากราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นตามกฎหมาย ต่อมาในปี พ.ศ.๒๔๘๑ ได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ.๒๔๘๑ ขึ้นโดยมีความประสงค์ที่จะแยกกฎหมาย ที่เกี่ยวกับสภาจังหวัดไว้โดยเฉพาะ สำหรับสาระสำคัญของพระราชบัญญัติฯ นั้นยังได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะและบทบาท ของสภาจังหวัดไปจากเดิมกล่าวคือ สภาจังหวัดยังคงทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาของคณะกรรมการจังหวัดเท่านั้น จนกระทั่งได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๔๙๕ ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบบริหารราชการในส่วนจังหวัดของกระทรวงทบวงกรมต่างๆ โดยตรงแทนคณะกรรมการจังหวัดเดิมโดยผลแห่งพระราชบัญญัตินี้ทำให้สภาจังหวัดมีฐานะเป็นสภาที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัด แต่เนื่องจากบทบาทและการดำเนินงานของสภาจังหวัดในฐานะที่ปรึกษา ซึ่งคอยให้คำแนะนำและควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของจังหวัด ไม่สู้จะได้ผลตามความมุ่งหมายเท่าใดนักจึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพโดยให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนในการปกครองตนเองยิ่งขึ้นในปี พ.ศ.๒๔๙๘ อันมีผลให้เกิด "องค์การบริหารส่วนจังหวัด" ขึ้นตามกฎหมายต่อมาได้มีการประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินกำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งเมื่อสภาจังหวัดแปรสภาพมาเป็น สภาการปกครองท้องถิ่นจึงมีบทบาทและอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจอำนาจหน้าที่ และบทบาทของสภาจังหวัดจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

โครงสร้างการบริหารราชการในจังหวัดสงขลา และหน่วยงานปกครองจังหวัดสงขลา มีรูปแบบการปกครองและการบริหารราชการแผ่นดิน ๓ รูปแบบ คือ

๑. การบริหารราชการส่วนกลาง ประกอบด้วย ส่วนราชการสังกัดส่วนกลาง ซึ่งตั้งหน่วยงานในพื้นที่จังหวัด จำนวน ๒๒๑ ส่วนราชการ และหน่วยงานอิสระ จำนวน ๔ ส่วนราชการ

๒. การบริหารราชการส่วนภูมิภาค จัดรูปแบบการปกครองและการบริหารราชการ ออกเป็น ๒ ระดับ คือ ระดับจังหวัด ประกอบด้วย ส่วนราชการประจำจังหวัด จำนวน ๓๖ ส่วนราชการ และระดับอำเภอ ประกอบด้วย ๑๖ อำเภอ ๑๒๘ ตำบล ๑,๐๒๓ หมู่บ้าน

๓. การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น จำนวน ๑๔๑ แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๑ แห่ง เทศบาลนคร ๒ แห่ง เทศบาลเมือง ๑๑ แห่ง เทศบาลตำบล ๓๕ แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล ๙๒ แห่ง รวมทั้งสิ้น ๑๔๑ แห่ง รายละเอียด ดังนี้

๑. องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ๑ แห่ง

๒. เทศบาลนคร ๒ แห่ง

๑) เทศบาลนครสงขลา

๒) เทศบาลนครหาดใหญ่

๒. เทศบาลเมือง ๑๑ แห่ง

๑) เทศบาลเมือง บานพรุ

๗) เทศบาลเมืองปาดังเบซาร์

๒) เทศบาลเมือง คอหงส์

๘) เทศบาลเมืองเขารูปช้าง

๓) เทศบาลเมือง คลองแห

๙) เทศบาลเมืองกำแพงเพชร

๔) เทศบาลเมืองควนลัง

๑๐) เทศบาลเมืองทุ่งตำเสา

๕) เทศบาลเมืองสิงหนคร

๑๑) เทศบาลเมืองมวงงาม

๖) เทศบาลเมืองสะเดา

๓. เทศบาลตำบล ๓๕ แห่ง

๑) เทศบาลตำบลสะบายอ้อย

๑๙) เทศบาลตำบลกระแสดินรุ

๒) เทศบาลตำบลพะวง

๒๐) เทศบาลตำบลจะนะ

๓) เทศบาลตำบลพะตง

๒๑) เทศบาลตำบลสทิงพระ

๔) เทศบาลตำบลน้ำน้อย

๒๒) เทศบาลตำบลโคกม่วง

๕) เทศบาลตำบลบานไร่

๒๓) เทศบาลตำบลทุ่งลาน

๖) เทศบาลตำบลคูเต่า

๒๔) เทศบาลตำบลเกาะแต้ว

๗) เทศบาลตำบลทาทาซัง

๒๕) เทศบาลตำบลบานหาร

๘) เทศบาลตำบลระโนด

๒๖) เทศบาลตำบลชะแล

๙) เทศบาลตำบลบ่อตรุ

๒๗) เทศบาลตำบลเชิงแส

๑๐) เทศบาลตำบลเทพา

๒๘) เทศบาลตำบลบานนา

๑๑) เทศบาลตำบลลำไพล

๒๙) เทศบาลตำบลบางเหรียง

๑๒) เทศบาลตำบลนาทวี

๓๐) เทศบาลตำบลนาทิวนอก

๑๓) เทศบาลตำบลควนเนียง

๓๑) เทศบาลตำบลปากแตระ

๑๔) เทศบาลตำบลกำแพงเพชร

๓๒) เทศบาลตำบลคูหาใต้

๑๕) เทศบาลตำบลนาสีทอง

๓๓) เทศบาลตำบลนาทับ

๑๖) เทศบาลตำบลคลองแงะ

๓๔) เทศบาลตำบลปาดัง

๑๗) เทศบาลตำบลปรีก

๓๕) เทศบาลตำบลทาทาพระยา

๑๘) เทศบาลตำบลสำนักขาม

๔. องค์การบริหารส่วนตำบล ๙๒ แห่ง

๑) องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหวัง

๒) องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะยอ

๓) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าชะมวง

๔) องค์การบริหารส่วนตำบลควนรู

๕) องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระ

๖) องค์การบริหารส่วนตำบลพะตง

๗) องค์การบริหารส่วนตำบลข้าม

๘) องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งใหญ่

๙) องค์การบริหารส่วนตำบลฉลุง

๑๐) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองอู่ตะเภา

- ๑๑) องค์การบริหารส่วนตำบลสำนักแก้ว
 ๑๓) องค์การบริหารส่วนตำบลพังลา
 ๑๕) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์
 ๑๗) องค์การบริหารส่วนตำบลเทพา
 ๑๙) องค์การบริหารส่วนตำบลวังใหญ่
 ๒๑) องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะสะบ้า
 ๒๓) องค์การบริหารส่วนตำบลบางกล้า
 ๒๕) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองทราย
 ๒๗) องค์การบริหารส่วนตำบลทับช้าง
 ๒๙) องค์การบริหารส่วนตำบลสะทอน
 ๓๑) องค์การบริหารส่วนตำบลนาง
 ๓๓) องค์การบริหารส่วนตำบลประกอบ
 ๓๕) องค์การบริหารส่วนตำบลชิงโค
 ๓๗) องค์การบริหารส่วนตำบลวัดขนุน
 ๓๙) องค์การบริหารส่วนตำบลป่าขาด
 ๔๑) องค์การบริหารส่วนตำบลทำนบ
 ๔๓) องค์การบริหารส่วนตำบลควนไส
 ๔๕) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหลา
 ๔๗) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหรั่ง
 ๔๙) องค์การบริหารส่วนตำบลพิจิตร
 ๕๑) องค์การบริหารส่วนตำบลจะโหนด
 ๕๓) องค์การบริหารส่วนตำบลขุนตัดหวาย
 ๕๕) องค์การบริหารส่วนตำบลคู
 ๕๗) องค์การบริหารส่วนตำบลป่าชิง
 ๕๙) องค์การบริหารส่วนตำบลนาหว้า
 ๖๑) องค์การบริหารส่วนตำบลสะพานไม้แก่น
 ๖๓) องค์การบริหารส่วนตำบลคูขุด
 ๖๕) องค์การบริหารส่วนตำบลตีหลวง
 ๖๗) องค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์
 ๖๙) องค์การบริหารส่วนตำบลชุมพล
 ๗๑) องค์การบริหารส่วนตำบลกระดั่งงา
 ๗๒) องค์การบริหารส่วนตำบลปริก
 ๑๔) องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหมอ
 ๑๖) องค์การบริหารส่วนตำบลเขามี่เกียรติ
 ๑๘) องค์การบริหารส่วนตำบลสะกอม
 ๒๐) องค์การบริหารส่วนตำบลปากบาง
 ๒๒) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าม่วง
 ๒๔) องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทอม
 ๒๖) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าประตู
 ๒๘) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองขวาง
 ๓๐) องค์การบริหารส่วนตำบลปลักหนู
 ๓๒) องค์การบริหารส่วนตำบลนาหมอศรี
 ๓๔) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหอยโข่ง
 ๓๖) องค์การบริหารส่วนตำบลปากกรอ
 ๓๘) องค์การบริหารส่วนตำบลรำแดง
 ๔๐) องค์การบริหารส่วนตำบลบางเขียด
 ๔๒) องค์การบริหารส่วนตำบลรัตภูมิ
 ๔๔) องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยลึก
 ๔๖) องค์การบริหารส่วนตำบลนาหม่อม
 ๔๘) องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งขมิ้น
 ๕๐) องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำขาว
 ๕๒) องค์การบริหารส่วนตำบลสะกอม
 ๕๔) องค์การบริหารส่วนตำบลแค
 ๕๖) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าหมอไพร
 ๕๘) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองเปี้ยะ
 ๖๐) องค์การบริหารส่วนตำบลตลิ่งชัน
 ๖๒) องค์การบริหารส่วนตำบลจะทิ้งพระ
 ๖๔) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองรี
 ๖๖) องค์การบริหารส่วนตำบลสนามชัย
 ๖๘) องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อदान
 ๗๐) องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อแดง
 ๗๒) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าหิน

- ๗๓) องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะใหญ่
 ๗๕) องค์การบริหารส่วนตำบลบาโฮย
 ๗๗) องค์การบริหารส่วนตำบลธารคีรี
 ๗๙) องค์การบริหารส่วนตำบลเปียน
 ๘๑) องค์การบริหารส่วนตำบลคูหา
 ๘๓) องค์การบริหารส่วนตำบลระโนด
 ๘๕) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองแดน
 ๘๗) องค์การบริหารส่วนตำบลพังยาง
 ๘๙) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่
 ๙๑) องค์การบริหารส่วนตำบลตะเครียะ
- ๗๔) องค์การบริหารส่วนตำบลโรง
 ๗๖) องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งพอ
 ๗๘) องค์การบริหารส่วนตำบลเขาแดง
 ๘๐) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโหนด
 ๘๒) องค์การบริหารส่วนตำบลจะแหน
 ๘๔) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านขาว
 ๘๖) องค์การบริหารส่วนตำบลแดนสงวน
 ๘๘) องค์การบริหารส่วนตำบลระวะ
 ๙๐) องค์การบริหารส่วนตำบลวัดสน
 ๙๒) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าบอน

ตารางที่ ๒.๙ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
อุทัย หิรัญโต, หน้า ๒๒ (๒๕๒๓).	ระบบการปกครองท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ
ธเนศวร์ เจริญเมือง หน้า ๖๐ - ๖๑ (๒๕๓๕).	การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ระบบการบริหารประเทศที่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นต่าง ๆ มีอำนาจในการดูแลกิจการหลายๆ ด้านของตนเอง ไม่ใช่ปล่อยให้รัฐบาลกลางรวมศูนย์อำนาจในการจัดการกิจการแทบทุกอย่างของท้องถิ่น
Daniel Wit, p.๑๐๑- ๑๐๓ (๑๙๖๗)	A Comparative Survey of Local Government and Administration การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจการปกครองร่วมกันทั้งหมด
William V. Holloway, p.๑๐๑-๑๐๓ (๑๙๕๙)	Understanding Urban Government นิยามว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึงองค์กรที่มีอาณาเขตแน่นอนมีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้มีอำนาจการปกครองตนเองมีการบริหารการคลังของตนเองและมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน
อุทัย หิรัญโต หน้า ๒ ๒๕๒๓.	นิยามว่าการปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินกิจการบางอย่าง โดยดำเนินกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตนเอง การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การ มีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วน

ตารางที่ ๒.๙ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
William A. Robson P574.1953.	การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้น และให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และต้องมียุติธรรมที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ
โกวิท พวงงาม (๒๕๕๒, หน้า ๓๐-๓๕)	หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องตอบสนองความต้องการของ ประชาชน ในท้องถิ่นโดยการกำหนดข้อพิจารณา

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่ามีการศึกษาค่อนข้างน้อยดังนั้นในการเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องแยกเป็นประเด็นดังนี้

๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการทำให้ดีขึ้น องค์การต่างให้ความสำคัญในการพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร เพราะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่จะนำพาองค์การให้เจริญก้าวหน้า **ฉาน ตรรกวิจารณ์^{๑๐๔}** ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” ผลการวิจัยพบว่าแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีพุทธธรรมเป็นฐานในการพัฒนา โดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นแนวทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาโดยมีเป้าหมายการพัฒนา ๒ ระดับ คือระดับโลกียธรรมและระดับโลกุตระธรรมส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้ พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ใช้ปัญหาของมนุษย์ คือ “ทุกข์” เป็นตัวตั้ง ใช้หลักธรรม อริยสัจ ๔ เป็นหลักคิด ในการพัฒนาและมีการคิดเชิงระบบ

สมชาย สรรประเสริฐ^{๑๐๕} ได้ศึกษาเรื่อง “ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”พบว่า ๑. สภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ๒. การวิเคราะห์ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว เหตุผลความจำเป็นประการแรกคือ ตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่

^{๑๐๔}ฉาน ตรรกวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, **ปรัชญาคุษุภณิต**, (บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคาแหง, ๒๕๕๐).

^{๑๐๕}สมชาย สรรประเสริฐ, “ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนั กงานตำรวจแห่งชาติ”, **ปรัชญาคุษุภณิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคาแหง, ๒๕๕๒).

โดยมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวประกอบด้วย ๖ ประเด็นกลยุทธ์ ได้แก่ ๑) สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนา ๒) พัฒนาระบบประเมินผลการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ๓) พัฒนาระบบสร้างขวัญกำลังใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ ๔) พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ทั้งในและต่างประเทศในการแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือทางวิชาการในการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยว ๕) สร้างบรรยากาศการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานและ ๖) พัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวบนพื้นฐานของความสามารถที่พึงประสงค์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว

กุลชลี พวงเพชร^{๑๐๖} ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรมพบว่า ๑) ตัวแปรชาติมีอิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย ๒) ตัวแปรชาติมีอิทธิพลต่อการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกันภัย ๓) ตัวแปรชาติมีอิทธิพลต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย ๔) ตัวแปรลักษณะความเป็นเจ้าของนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงและงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย ๕) ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหาร พบว่า พนักงานขาดแรงจูงใจในการฝึกอบรมและไม่ยอมรับสิ่งใหม่ บริษัทประสบปัญหาสมองไหล ระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนาและการพัฒนาขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยไม่ได้ผลเท่าที่ควร

อนวัต กระสังข์^{๑๐๗} ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโภคนิยมพบว่า ๑. แนวคิด ทฤษฎีที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธเพื่อแก้ปัญหาและสร้างภูมิคุ้มกันภายใต้กระแสบริโภคนิยม พบว่า ๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการกำหนดนโยบายพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีกำหนดนโยบายหรือมีแผนการการพัฒนาและโครงการกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมระบบการสั่งสอนอบรมให้ได้ผลยิ่งขึ้น ๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสร้างโอกาส พบว่าเยาวชนไม่ได้รับการประสานความร่วมมือหรือสร้างโอกาสที่ถูกต้อง แต่ถูกแวดล้อมส่งเสริมให้หลงติดอยู่ในความเอร็ดอร่อยในเรื่องปัจจัย ๔ มีแต่หันไปส่งเสริมความก้าวหน้าทางวัตถุนิยมใหม่ ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสร้างคุณค่าพบว่าการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นให้เด็กเกิดการเรียนรู้และส่งผลให้เกิดความงอกงามในทุกๆ ด้านความซื่อสัตย์สุจริตเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างตรงไปตรงมาถูกต้องและเหมาะสมทั้งกายวาจาใจมีความยุติธรรมและละเอียดรอบคอบไม่เอาเปรียบไม่ทุจริตไม่หลอกลวงและไม่หาผลประโยชน์ในทางมิชอบซึ่ง

^{๑๐๖} กุลชลี พวงเพชร, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(บริหารธุรกิจ)**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

^{๑๐๗} สมชาย สรรประเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวสำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

ถือเป็นพฤติกรรมเชิงจริยธรรม

๒. สภาพปัญหาทั่วไปและสภาพปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโภคนิยม พบว่ากระบวนการเรียนรู้ของเด็กเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตสื่อกลายเป็นแหล่งเรียนรู้แหล่งใหม่ที่สามารถกระตุ้นการรับรู้และดึงดูดความสนใจจากเด็ก และเยาวชนได้อย่างมาก โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดสื่อใหม่ๆ มากมาย โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตที่มีข้อมูลจำนวนมาก เรื่องราวที่เด็กสนใจใคร่รู้เปิดกว้างให้เด็กเข้าไปค้นหาอย่างอิสระ ในขณะที่สื่อดั้งเดิมทั้งโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ฯลฯ ซึ่งเป็นสื่อที่เข้าถึงได้ง่ายก็พัฒนารูปแบบการนำเสนอให้น่าสนใจโดยมีเป้าหมายการนำเสนอในเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น

๓. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธเพื่อแก้ปัญหาและสร้างภูมิคุ้มกันภายใต้กระแสบริโภคนิยม พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธเพื่อแก้ปัญหาบริโภคนิยมของเยาวชนนั้น สถาบันครอบครัว สังคม ต้องปรับเปลี่ยนมาตรฐานการเลี้ยงดูหรือจัดการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาสติปัญญาของเยาวชนให้ถูกต้องเหมาะสม และจัดการศึกษาอบรมขัดเกลาเยาวชนได้เรียนรู้ และเข้าใจถึงคุณค่าวัฒนธรรมอันดีงาม นอกจากนี้ต้องสร้างโอกาสทางการศึกษาที่ถูกต้องเหมาะสมถูกต้องเพียงพอ ส่วนการพัฒนาเยาวชนโดยการพัฒนาตัวคนที่เป็นปัจจัยตัวกระทำให้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาด้วยการพัฒนาคนเต็มทั้งระบบ โดยมีหลักไตรสิกขา คือ ๑) การฝึกอบรม ได้แก่การฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม ๒) การศึกษา ได้แก่การฝึกฝนพัฒนาในด้านจิตใจ ๓) การพัฒนา ได้แก่การพัฒนาปัญญา และหลักธรรมสนับสนุนและสร้างภูมิคุ้มกันกระแสบริโภคนิยมได้แก่ วิธีการแห่งปัญญาแบบอริยสัจที่มุ่งตรงต่อปัญหาที่ต้องการจะพิจารณาและเป็นวิธีคิดที่เป็นไปตามเหตุและผล โดยสืบสาวจากผลไปหาเหตุแล้วทำการแก้ไขที่ต้นเหตุเพื่อขจัดปัญหาให้หมดไป โดยกระบวนการจะอยู่ในรูปของการพัฒนาใน ๓ ด้านร่วมกันคือ พฤติกรรม จิตใจและปัญญา มีความสัมพันธ์อิงอาศัยกันและส่งผลต่อกันเป็นปัจจัยแก่กันในกระบวนการการพัฒนาในองค์กร

ณัฐชนันตร์ อยู่สีมารักษ์^{๑๐๘} ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม ได้แก่ การวิจัยวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึกจำนวน ๒๕ รูปหรือคนมีเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาแบบ TAC และการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิจัยเชิงสำรวจแจกแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น ๓๗๘ คนโดยใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ๑) สภาพปัญหา .และอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ทั้ง ๓ ด้านได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาโครงการ ด้านการฝึกอบรมข้าราชการครูมีการอบรมจำนวนมากที่ไม่ตรงกับความต้องการ ขาดการมีส่วนร่วม ขาดความมั่นใจในการบริหารจัดการของโรงเรียน ขาดการกระจายอำนาจจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรตามความสนใจของตนเอง ไม่ยึดหลักแห่งความแตกต่าง ซึ่งส่งผลให้

^{๑๐๘} ณัฐชนันตร์ อยู่สีมารักษ์ “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร” **พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต** (รัฐประศาสนศาสตร์) ,(บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

ครูเกิดความเบื่อหน่าย ไม่นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่เท่าที่ควร ด้านการศึกษา และการพัฒนาสืบต่อเนื่องมาจากเมื่อครูได้เล็งเห็นความสำคัญ ตระหนักถึงเป้าหมายในการดำเนินชีวิตความต้องการความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ครูแต่ละท่านจึงไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเอง และใช้ความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานต่อไป

๒. ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิด และหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า องค์กรทุกองค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม จิตใจ และสติปัญญาที่จะสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนทำให้บุคลากรตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร และการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ชวนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมต่อสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ๓.๑ รูปแบบการฝึกอบรม พบว่า ครูจะมีพฤติกรรมที่ดีอยู่ที่ภาคนโยบายของฝ่ายผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง และระดับล่างสุดที่มีบทบาทสำคัญด้านสมาธิพบว่า การรู้จักการนำสถานการณ์ที่มีความเหมาะสมของคุณธรรมในการสอนนักเรียน มีการแทรกหลักธรรมให้เด็กเกิดจิตสำนึกเกิดความตระหนักต่อพฤติกรรมที่ไม่ดีและด้านปัญญา พบว่า การสร้างสถาบันที่ดีควรที่จะระบุหลักสูตรที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปจะต้องมีแรงบันดาลใจอย่างมากและเกิดก่อนจะมาเป็นนักศึกษาครู เน้นที่องค์ความรู้ด้านวิชาการแบบครบวงจร

๓.๒ รูปแบบการศึกษา พบว่า การส่งเสริมการศึกษาด้านศีลธรรมของทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานครอยู่ที่ระดับนโยบายของผู้บริหารทุกระดับที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาพระพุทธศาสนา ด้านสมาธิพบว่า การส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสฟังเทศน์ ฟังธรรมบรรยายบ่อย ๆ และการจัดโครงการฝึกอบรมสมาธิ การสัมมนา การศึกษาดูงานในตามสถานที่ต่าง ๆ และการส่งเสริมการศึกษาตามหลักสูตรธรรมศึกษาตรี โท และเอก และด้านปัญญา พบว่า ต้องผูกโยงไปด้วยระบบการศึกษาแบบพระสงฆ์เพื่อให้เกิดลักษณะทางปัญญาในทางที่ถูกโดยเฉพาะการใช้โสตประสาททั้ง ๕ ในการรับฟังธรรม การใช้ความคิดในการวิเคราะห์ และการใช้องค์ธรรมมาภาวนาในรูปแบบการปฏิบัติธรรม

๓.๓ รูปแบบการพัฒนา พบว่า ข้าราชการครูจะมีความรู้ดีจะต้องใช้ทั้งหลักปรัชญาศาสตร์และศิลป์ที่ผนวกกับองค์ความรู้ในทางพุทธศาสนา ด้านสมาธิพบว่า การพัฒนาสมาธิเพื่อการเป็นผู้มีจิตใจที่ดีเป็นต้นแบบที่ดีให้กับสังคม มีจิตใจที่มั่นคง มีอารมณ์คงที่ มีอุดมการณ์ และมีจิตวิญญาณความเป็นครู และด้านปัญญา พบว่า การพัฒนาบทบาทในการทำหน้าที่ความเป็นครูให้สมบูรณ์แบบโดยเฉพาะองค์ความรู้ที่เกิดจากการศึกษา และเกิดจากประสบการณ์ผ่านการทำงานบวกกับจิตวิญญาณในแง่บวกที่มองเพื่อร่วมสายอาชีพเดียวกันสำหรับผลการตรวจสอบ และการประเมินรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานครพบว่า ๑. รูปแบบการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๔.๑๒ ๒. รูปแบบด้านการศึกษาทรัพยากรมนุษย์พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ๔.๐๘ และ ๓. รูปแบบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๔.๑๕

ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
กุลชลี พวงเพชร (๒๕๕๐)	ตัวแปรขาดมีอิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานขาดแรงจูงใจในการฝึกอบรมและไม่ยอมรับสิ่งใหม่ บริษัทประสบปัญหาสมองไหล ระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนา
ฉาน ธรรมกิจารย์ (๒๕๕๐)	ใช้หลักธรรมอริยสัจ ๔ เป็นหลักคิดในการพัฒนา และมีการคิดเชิงระบบและอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นแนวทฤษฎี
นายอนุวัต กระสังข์ (๒๕๕๓)	ความจำเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร/กระบวนการเรียนรู้/การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธ
สมชาย สรรประเสริฐ (๒๕๕๒)	ตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่ที่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย
ณัฐชนันตร์ อยู่สีมารักษ์ (๒๕๕๗)	สภาพปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานครมี ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาโครงการโดยด้านการฝึกอบรมข้าราชการครูมีการอบรมจำนวนมากที่ไม่ตรงกับความต้องการ

๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ เพราะเป็นเรื่องที่องค์กรทั้งหลายให้ความสำคัญ ได้ศึกษาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของสมรรถนะ (competency-base pay) สำหรับพนักงานและผู้จัดการระดับมืออาชีพในภาคธุรกิจ กรณีศึกษาในหน่วยงานเอกชน ๒ แห่ง โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายแบบฟอร์มการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ ความรู้และทักษะในกลุ่มพนักงานระดับมืออาชีพ (professional workers) โดยคำจำกัดความของสมรรถนะนั้นเป็นการประเมินของกลุ่มพนักงานที่เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนโดยที่สมรรถนะนั้นต้องมีความสัมพันธ์นำไปสู่การสร้างผลงานขององค์กรและยุทธศาสตร์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การวิจัยจากข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า บทเรียนเพื่อการศึกษาจากประสบการณ์ในหน่วยงานภาคเอกชนครั้งนี้สรุปได้ว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ โดยจะต้องวัดสมรรถนะให้เป็นในลักษณะพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้ จำเป็นต้องผสมผสานสมรรถนะให้อยู่ในระยะของกระบวนการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรเพื่อชดเชยในส่วนที่ขาดอันนำไปสู่ผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น^{๑๐๙} ได้ศึกษาการประเมินความรู้ทักษะของครูและค่าตอบแทนของโดยพิจารณาจากคุณภาพและศักยภาพของการวัดเพื่อนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนในการประเมินครู ๓

^{๑๐๙} Ledford, E.Gerald.&Heneman, L. Robert., “Competency Pay for Professionals and Managers in Business : A review and Implications for Teachers”, Journal of Personnel Evaluation in Education. 12(2) (June,1998) :103-121.

กลุ่ม ซึ่งเครื่องมือและการวัดถูกพัฒนาขึ้นโดยสถาบันสนับสนุน และการประเมินครูใหม่ของภายในรัฐ) The Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium) หน่วยงานบริการการทดสอบการศึกษา และคณะบริหารแห่งชาติเพื่อมาตรฐานการสอนระดับมืออาชีพ และได้นำมาทดลองความเป็นไปได้ของการใช้การประเมินผลตามกรอบระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะหรือความรู้และทักษะของครูพบว่าได้ผลดีเป็นที่พึงพอใจของครูและหน่วยงาน ดังนั้นสถาบันเพื่อการวิจัยนโยบายทางการศึกษาได้ลงสัญญาาร่วมกันที่จะใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการวัดคุณภาพของการประเมินการปฏิบัติงานของครูเป็นสิ่งจำเป็น^{๑๑๐} นอกจากนี้ยังมีความสนใจที่จะศึกษาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น **เกรียงศักดิ์ เชียงยั้ง** ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น^{๑๑๑} มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการในการจัดการทรัพยากรของ อบต. ดการทรัพยากรแก่ อบต.เพื่อสร้างสมรรถนะการจึรูปแบบการพัฒนาการบริหารของ อบต. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ สมาชิก อบต. ๑๐ แห่ง แบ่งเป็นกลุ่มควบคุม (Control Group) และกลุ่มทดลอง (Experimental Group) กลุ่มละ ๕ อบต.

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ๑) ปัญหาและความต้องการในการจัดการทรัพยากร อบต. มีปัญหาและความต้องการ ในการจัดการทรัพยากรทุกด้าน ทั้งด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารพัสดุ ๒) ผลการพัฒนาการบริหารเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรของกลุ่มควบคุมกับกลุ่มทดลองผล : ก่อนการฝึกอบรม สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรโดยรวมทุกด้านของกลุ่มควบคุมกับกลุ่มทดลองไม่แตกต่างกัน หลังการฝึกอบรมสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรโดยรวมทุกด้านของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม , เปรียบเทียบสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรโดยรวมทุกด้านของกลุ่มควบคุมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม , เปรียบเทียบสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรโดยรวมทุกด้านของกลุ่มทดลองหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมนอกจากบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ยังได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้ของกันยาพร กาเซ็ง และคณะผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้ที่ผ่านการรับรองคุณภาพอยู่ในระดับสูง ส่วนการพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้ที่รอการรับรองคุณภาพอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ และรอการรับรองคุณภาพมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าการนำระบบคุณภาพมาใช้ในการพัฒนา

^{๑๑๐} Milanowski, Anthony, Odden, Allan and Youngs ,Peter, “Teacher Knowledge and Skill Assessments and Teacher Compensation : An Overview of Measurement and Linkage Issues”, Journal of Personnel Evaluation in Education. 12(2) (June,1998).83-101.

^{๑๑๑} เกรียงศักดิ์ เชียงยั้ง “รูปแบบการพัฒนาการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการจัดการทรัพยากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น”, เอกสารวิจัย.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

คุณภาพตามแนวทางของสถาบันและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลจะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการควบคุมให้เกิดคุณภาพอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ มีการพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพตามขั้นตอนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กล่าวคือมีการกำหนดเป้าหมายการควบคุมให้เกิดคุณภาพอยู่ตลอดเวลาจึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ มีการพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพตามขั้นตอนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กล่าวคือมีการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การปฏิบัติตามแผนการประเมินผล และมีการปรับปรุงแผนได้ครอบคลุมทุกขั้นตอน^{๑๑๒} ทั้งนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิ และตติยภูมิเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขที่ ๑๗ พบว่า ระดับของสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับที่สูง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านความมีจริยธรรม ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการมองภาพองค์กรรวม ระดับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ^{๑๑๓} ในวิทยาลัยกองทัพบกก็ได้มีการศึกษาการพัฒนากรอบสมรรถนะของบุคลากรวิทยาลัยกองทัพบก ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะการบริหารของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ศิลปะ การสื่อสารจูงใจ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น สำหรับสมรรถนะของสายงานของบุคลากรวิทยาลัยกองทัพบก จำนวน ๑๓ สายงาน ประกอบด้วยสมรรถนะระหว่าง ๒ ถึง ๘ สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะที่ควรจะมีในบุคลากรของแต่ละสายงาน ส่วนมากเป็นสมรรถนะด้านความถูกต้องในงานและด้านการคิดวิเคราะห์ (จำนวน ๑๐ สายงาน) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการสืบเสาะหาข้อมูล (จำนวน ๗ สายงาน)^{๑๑๔}

ทางด้านเอกชนเองก็ให้ความสำคัญในเรื่องของสมรรถนะเช่นกัน โดยมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะด้านการโรงแรมและบริการ งานบริการส่วนหน้าตามมาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมบริการโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า ๑) หลักสูตรฐานสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นรายวิชาที่เกี่ยวข้องสามารถแปลงหน่วยสมรรถนะจากมาตรฐานอาชีพลงในแต่ละรายวิชาได้ และรายวิชาที่สอดคล้องสามารถแปลงหน่วยสมรรถนะย่อยลงในรายวิชา หมวดวิชาชีพพื้นฐาน ๒

^{๑๑๒} กัญยาพร กาเซ็ง และคณะ, “การพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้”, **รายงานวิจัย**, (คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา , ๒๕๕๐).

^{๑๑๓} สุรีพร ดวงสุวรรณและคณะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิและตติยภูมิ เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุขที่ ๑๗”, **บทความวิจัย**, วารสารการพยาบาลและสุขภาพ ปีที่ ๕ ฉบับที่ (๒ พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๔), หน้า ๖๗๗๗.

^{๑๑๔} วรรณรัตน์ ศรีกรณ, “การพัฒนากรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยกองทัพบก”, **บทความวิจัย**, วารสารพยาบาลทหารบกปีที่ ๑๔ ฉบับที่ ๓ (ก.ย.-ธ.ค. ๒๕๕๖): ๑๕๑-๑๕๘.

รายวิชา หมวดวิชาชีพสาขา ๕ รายวิชา หมวดวิชาชีพสาขางาน ๓ รายวิชา โดยสามารถแปลงหน่วยสมรรถนะลงในรายวิชาทั้งหน่วยจากมาตรฐานอาชีพการโรงแรมทั้งสามระดับคือ ๑-๒-๓ ส่วนในรายวิชาอื่น เป็นรายวิชาสอดคล้องที่ลงได้บางหน่วยสมรรถนะย่อยของหน่วยสมรรถนะเท่านั้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการที่ทำประชาพิจารณ์มีความเห็นว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพการโรงแรมตรงกับความต้องการของสถานประกอบการและ ๒) การพัฒนาชุดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรฐานสมรรถนะ ผลการเรียนรู้หลังเรียนของนักศึกษาสูงกว่าก่อนการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และ ๓) นักศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับโมดูลการเรียนในระดับมาก ๔) ครูผู้สอนมี ความคิดเห็นเกี่ยวกับโมดูล ในระดับมากที่สุด ๕) สมรรถนะที่นักศึกษาได้รับจากการฝึก การเรียนโดยโมดูลทั้ง ๖ โมดูล ครูฝึกมีความพึงพอใจในสมรรถนะที่นักศึกษาได้รับจากการเรียนในระดับมากที่สุดทุกสมรรถนะ และตรงตามความต้องการของสถานประกอบการสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะหลักสูตรอื่นๆได้เป็นอย่างดี^{๑๑๕}

หรือในส่วนของธนาคารพาณิชย์เองก็ให้ความสำคัญในเรื่องของสมรรถนะเช่นกัน ทั้งนี้มีงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก ๓ ประการคือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) และจะต้องมีความสามารถแต่ละองค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบที่ ๑ ด้านความรู้ (knowledge) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมี Technical skill และfocus on Customer องค์ประกอบที่ ๒ ด้านทักษะ (skill) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมี Communication และ Teamwork

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Ledford,E.Gerald.&Heneman, L. Robert, (1998), pp.103-121	Competency Pay for Professionals and Managers in Business : A review and Implications for Teachers
Milanowski, Anthony, Odden, Allan and Youngs ,Peter, (1998), pp.83-101	Teacher Knowledge and Skill Assessments and Teacher Compensation : An Overview of Measurement and Linkage Issues
กันยาพร กาแข็ง และคณะ (๒๕๕๐)	การพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้
สุรีพร ดวงสุวรรณ และคณะ (๒๕๕๔)	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิและตติยภูมิ เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุขที่ ๑๗

^{๑๑๕} วิชาพรณ กิ่งวัชรพงษ์, “รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะด้านการโรงแรมและบริการงานบริการส่วนหน้าตามมาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมบริการโรงแรม”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๓).

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
เกรียงศักดิ์ เชียงยิ่ง(๒๕๔๒)	รูปแบบการพัฒนาการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการจัดการทรัพยากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น
วรรณรัตน์ ศรีกนก (๒๕๕๖)	การพัฒนากรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยกองทัพบก
ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (๒๕๕๕)	สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
วิชาพรพรรณ กิ่งวัชรพงศ์ (๒๕๕๓)	รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะด้านการโรงแรมและบริการ งานบริการส่วนหน้าตามมาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมบริการ โรงแรม

๒.๖.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักผล ๔

หลักธรรมหมวดผล๔ช่วยทำให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพหมายถึงมีกำลังหรือมีพลังแห่งคุณธรรม๔ประการซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่จะนำพาหมู่คณะผู้ใต้บังคับบัญชาบริหารองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้สำเร็จเปรียบเสมือนบุคคลที่จะเดินทางไกลๆหรือขึ้นสู่ภูเขาที่สูงชันได้ก็ต้องมีกำลังที่แข็งแรงฉะนั้นผู้นำทั้งหลายจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรหมู่คณะไปข้างหน้าได้ต้องอาศัยกำลังคือหลักผล๔เช่นกันซึ่งมีผู้สนใจได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับหลักผล๔ และหลักธรรมที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันซึ่งสอดคล้องกับ เจตนันต์ ดันตวิณิชานนท์^{๑๑๖} ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ปวยอึ้งภากรณ์ ซึ่งเห็นว่าธรรมะหมวดนี้มี ความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้คนเกิดมีกำลังหรือมีพลังในตัวที่จะทำให้มีความมั่นใจ ไม่หวั่นกลัวอะไร คือ มีกำลังปัญญา กำลังความเพียร กำลังความสุจริตกำลังการที่ได้สงเคราะห์ช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์)PhraBrahmagunabhorn P.A. Payutto, ๒๐๑๓ : ๓๔) ได้เลือกนำหลักจุดผลมาอธิบาย เพราะเป็นหลักที่มีความสมบูรณ์ทำให้ได้รู้ว่าอะไรเป็นความจริง ความดี และความงาม จึงต้องอาศัยปัญญาเป็นเบื้องต้นเพื่อหาช่องทางไปสู่จุดหมายอันประเสริฐ แต่ปัญญาอย่างเดียวไม่เพียงพอเพราะถ้ารู้จริงแต่เกียจคร้านหรือเพิกเฉยทำให้ไม่สามารถสร้างงานหรือประโยชน์อะไรได้ ฉะนั้นจึงต้องใช้กำลังที่๒ คือ ความพากเพียร แต่หากมีแต่ความเพียรและปัญญา เปรียบเหมือนรถมีเครื่องยนต์มีผู้ขับที่มีความชำนาญนั้นยังไม่พอ ต้องมีเบรคและหางเสือ คือ สติ ในการคอยระวังไม่ให้ปฏิบัติสิ่งที่เห็นโทษและมีภัย สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือต้องคิดถึงผู้อื่น มีเมตตากรุณาเป็นที่ตั้ง สงเคราะห์เกื้อกูลผู้อื่นให้พ้นทุกข์และมีความสุข

พบว่า พระพุทธศาสนามีส่วนส่งเสริมปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาชาติให้มีความสงบเรียบร้อย หากประชาชนตระหนักรู้ถึงคุณค่าของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พร้อมน้อมนำไปปฏิบัติ เมื่อจะตั้งเป้าหมายในการพัฒนาย่อมอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม และความยุติธรรมในสังคม

^{๑๑๖}เจตนันต์ ดันตวิณิชานนท์ “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ปวยอึ้งภากรณ์” วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒, ๒๕๕๗)

ด้วยความเมตตา ในกระบวนการดำเนินงานพัฒนาเป็นไปอย่างรอบคอบ มีการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน อาศัยหลัก “มีสติ” หรือ “ความไม่ประมาท” สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องมีคุณธรรม ใช้อำนาจในการพัฒนาอย่างเหมาะสม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เบียดเบียนประชาชน ให้สิทธิเสรีภาพแก่ประชาชน โดยเฉพาะผู้มีอำนาจในการปกครองและข้าราชการต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเยาวชนในชาติ

กุศล โพธิ์สุวรรณ^{๑๓๗} ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร)” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิด ทฤษฎีการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ๒) ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด) จนฺทสโร และ ๓) การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด) จนฺทสโร ในสังคมไทย รูปแบบการ (วิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารตำรา การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูล จำนวน ๑๘ รูป/คน และสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูล จำนวน ๖ ๑๘ รูป/คน

ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ ๑) แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้ทำการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสอดคล้องและเหมาะสมมากกว่าทฤษฎีอื่น เช่น ประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่ายกย่องนับถือ เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล ๒) ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) สามารถสังเคราะห์ได้กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ สปัจริยธรรม ๗ ปาปนิกรกรรม ๓ พละ ๔ และสาราณียธรรม ๖ และ ๓) ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของท่านให้เกิดประโยชน์ได้กับสังคมไทยในปัจจุบัน

วิรัตน์ โรจนประภา^{๑๓๘} ได้วิจัยเรื่อง “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) ศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมในการนำมาประยุกต์ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย ๒) ศึกษากลไกและเครื่องมือหรือแนวทางของภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาบูรณาการเป็นแนวทางในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทยโดยวิเคราะห์หลักพุทธธรรมโดยมุ่งไปที่หมวดธรรมที่กล่าวถึงการสร้างนำให้สังคมที่มีความเข้มแข็งสามัคคี มีความสงบร่มเย็น และก่อให้เกิดความปรองดองจากนั้นจึงสังเคราะห์กลไกและเครื่องมือหรือแนวทางของภาครัฐที่เหมาะสมในการจะนำมาเป็นเป็นข้อต่อในการจะส่งหลักธรรมที่ได้จากข้อต้นให้แปรไปสู่ความเป็นรูปธรรมในสังคมได้ และบูรณาการหลักพุทธธรรมกับกลไกและเครื่องมือหรือแนวทางของภาครัฐดังกล่าวให้เกิดเป็นแนวทางในการให้แต่ละภาคส่วนได้นำไปร่วมกันดำเนินการเพื่อสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาให้เกิดขึ้นในประเทศไทยตามวัตถุประสงค์

ผลการศึกษาพบว่า ในส่วนการวิเคราะห์หลักพุทธธรรม คือ หลักพละ ๔ ซึ่งสอดคล้องกับ

^{๑๓๗} กุศล โพธิ์สุวรรณ “ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) “วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๙)

^{๑๓๘} วิรัตน์ โรจนประภา “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย”, วารสารศึกษาศาสตร์ (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

โลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำพาไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรตด้วยการใช้ปัญญาระดับประสบการณ์ตรงที่ถูกต้องไว้ใจได้มากกว่าปัญญาระดับการจำ หรือการคิดคำนวณ ทั้งยังมีหลักยึดด้านความกล้ากระทำการสิ่งที่ถูกต้องที่พิจารณาดีแล้ว กับหลักความเพียรไม่ท้อถอยในการไปสู่เป้าหมายทำให้ผล ๔ นี้เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ส่วนผลการศึกษาในส่วนการสังเคราะห์การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาขึ้นในประเทศไทยจากการค้นคว้าหลักคุณธรรมแม่บท ๔ ประการ และหลักชุมพลังปฏิบัติคุณธรรมแล้วนำมาสังเคราะห์กับหลักธรรมผล ๔ แล้วจะเห็นความสอดคล้องเป็นเนื้อเดียวกัน คือเป็นลำดับกันไปจากวิสัยทัศน์ในผล ๔ ไปสู่นโยบายในคุณธรรมแม่บท และขับเคลื่อนด้วยชุมพลังปฏิบัติคุณธรรมอันเป็นเสมือนแผนงาน เพื่อจะนำไปสู่การค้นหานโยบายหรือแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย

จากผลการศึกษาดังกล่าวต่อผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ และเอกชน โดยประกาศให้ทุกกระทรวง หรือองค์กรเป็นหน่วยงานศีลและธรรม ๕ โดยมีเกณฑ์ขั้นต่ำให้เจ้าพนักงานทุกคนในสังกัดต้องไม่ประพฤติผิดในศีล ทั้งยังต้องประพฤติในธรรมด้วย โดยอาจนำเกณฑ์การประเมินทั้งข้อห้าม ข้อเสริม และข้อส่งเสริมให้ประพฤตินี้มาอยู่ในทุกตัวชี้วัด จัดอบรมการให้ความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ในบทบาท และหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ จัดกิจกรรมเพื่อฝึกความอดทนในการรอคอยให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างเป็นประจำ ประกาศให้กฎแห่งศีลธรรมมีน้ำหนักมากกว่ากฎหมาย จัดกิจกรรมจิตอาสา สำหรับข้อเสนอแนะต่อประชาสังคม รมณรงค์เรื่องหมู่บ้านศีล ๕ (หรือคำอื่นตามศาสนาหลักของในแต่ละหมู่บ้าน) จัดโครงการ ๑ หมู่บ้าน ๑ ลานบุญที่จะมีกิจกรรมในการฝึกอบรมพัฒนาจิตใจให้สมาชิกในหมู่บ้านทุกสัปดาห์ จัดสร้างหอกระจายข่าว วิทยุชุมชนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ได้ทราบความเคลื่อนไหวของเพื่อนร่วมหมู่บ้าน รวมถึงนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ให้เป็นรูปธรรม

รุจิภาส คำแก้ว^{๑๑๙} ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมคุณธรรมและพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒” การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ ๒) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ ๓) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมคุณธรรมและพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ ๔) เปรียบเทียบพฤติกรรมคุณธรรมและพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ โดยจำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ จำนวน ๒๕๐ คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น

^{๑๑๙} รุจิภาส คำแก้ว “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมคุณธรรม และพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, (มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๙)

แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๙๕ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการทดสอบที

ผลการวิจัยพบว่า ๑) พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ๒) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ๓) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมคุณธรรมและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๔) เปรียบเทียบพฤติกรรมคุณธรรมและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ จำแนกตามเพศพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และจำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ๑) พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาลำดับต่ำสุดคือด้านสังคหผล (มนุษยสัมพันธ์) ด้านวิริยผล (ขยัน) ด้านอนวัชชผล (สุจริต) และด้านปัญญาผล (ปัญญา) ๒) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาลำดับต่ำสุดคือการบริหารงานบุคคลการบริหารงบประมาณการบริหารทั่วไปและการบริหารวิชาการ ๓) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมคุณธรรมและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ๔) การเปรียบเทียบพฤติกรรมคุณธรรมและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ จำแนกตามเพศในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยในภาพรวมทุกด้านและทุกข้อเพศหญิงสูงกว่าเพศชาย ๕) การเปรียบเทียบพฤติกรรมคุณธรรมและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ จำแนกตามวุฒิการศึกษาในภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ณภัทร ปิณฑรัตน์^{๑๒๐} ได้วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักผล ๔ ในธุรกิจประกันภัย” เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitatives Research) ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรธุรกิจประกันวินาศภัยที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นในบริษัทประกันวินาศภัยที่มีธุรกิจขนาดกลาง เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน ๓๔๒ คน เครื่องมือวิจัยที่

^{๑๒๐} ณภัทรปิณฑรัตน์, “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักผล ๔ ในธุรกิจประกันภัย”, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ราชวิทยาลัย. ๒๕๕๕).

ใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๓๗ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า ๑. หลักธรรมพละ ๔ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร มี ๔ คุณลักษณะ คือ ๑) ปัญญาพละ - คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ความรอบรู้ เฉลียวฉลาดรอบคอบ ในการตัดสินใจ และสั่งการ ๒) วิริยะพละ - คุณลักษณะทางด้านความขยันอดทน ความอุตสาหะ บากบั่นไม่ย่อท้อ เมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการทำงานสามารถปลุกปลอบใจตนเองได้และมีกำลังใจดี ๓) อดวิชชพละ - คุณลักษณะทางด้านการทำงานไม่มีโทษ ความซื่อสัตย์สุจริตยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการประกอบกิจการ ไม่เป็นโทษหรือเบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ๔) สังคหพละ - คุณลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ การให้ การใช้วาจาเป็นมิตร สุภาพอ่อนหวาน การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม และการวางตนเหมาะสมถูกต้องดีงาม

๒. บุคลากรธุรกิจประกันวินาศภัยมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ โดยรวมอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรธุรกิจประกันวินาศภัยมีความคิดเห็นว่าผู้นำองค์กรมีคุณลักษณะตามหลักพละ ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้านคือ ด้านปัญญาพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๖ ด้านวิริยะพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ ด้านอดวิชชพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘ และด้านสังคหพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๑

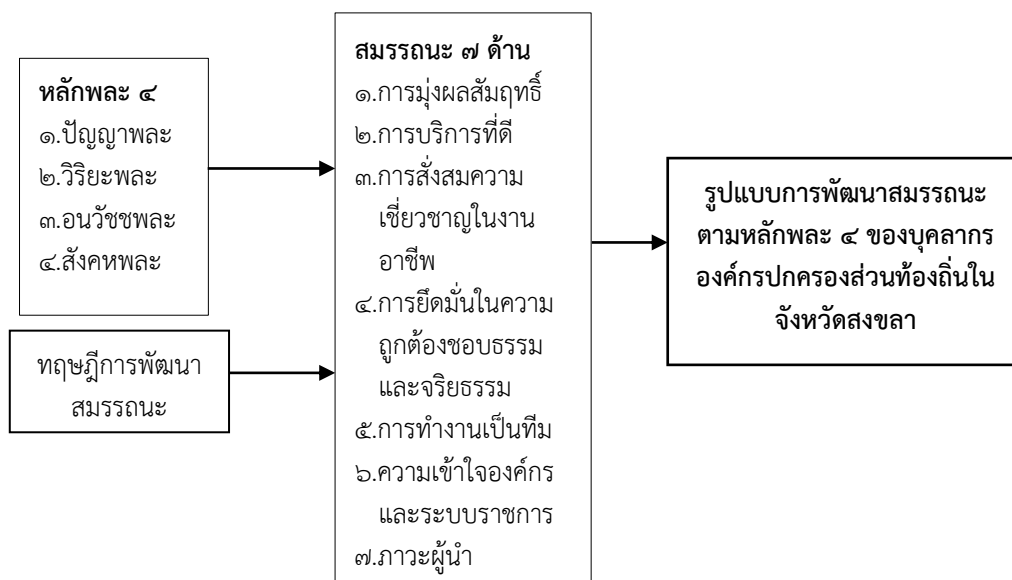
๓. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ด้านปัญญาพละ : ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญ และส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ในองค์กรให้เข้มแข็งและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้นำองค์กรควรใช้หลักเหตุผลมากกว่าความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านวิริยะพละ : ผู้นำองค์กรควรมีกลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานไปในแนวทางเดียวกัน ผู้นำองค์กรต้องกล้าเผชิญกับปัญหาในการทำงานทุกสถานการณ์ ด้านอดวิชชพละ : ผู้นำองค์กรต้องมีความซื่อตรงมีความยุติธรรม ไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำองค์กรควรยึดหลักความสุจริตในการบริหารกิจการ ผู้นำองค์กรควรทำงานด้วยความโปร่งใส ไม่ปิดบังซ่อนเร้นต่อสาธารณชนและลูกค้า ด้านสังคหพละ : ผู้นำองค์กรควรบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษาวิจัยเพื่อ ทราบปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารกิจการให้ถูกต้องและมั่นคงตามหลักมาตรฐานสากล

ตารางที่ ๒.๑๒ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพละ ๔

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
เจตน์ ตันติวณิชชานนท์ (๒๕๕๗)	หลักพละ ๔ ธรรมะหมวดนี้มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่ทำให้คนเกิดมีกำลังหรือมีพลังในตัวที่จะทำให้มีความมั่นใจ ไม่หวั่นกลัวอะไร คือ มีกำลังปัญญา กำลังความเพียร กำลังความสุจริตกำลังการที่ได้ สงเคราะห์ช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์
กุศล โพธิ์สุวรรณ (๒๕๕๙)	ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด) สงเคราะห์ได้กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ (จนทสโร ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ สัมปรีชธรรม ๗ ปาปนิกรธรรม ๓ พละ ๔ และสาราณียธรรม ๖
รุจิภาส คำแก้ว (๒๕๕๙)	พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต ๒ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดคือด้านสังคหพละ มนุษยสัมพันธ์ ด้านวิริยพละ ขยันด้านอนวัชขพละ สุจริตและด้าน ปัญญาพละ ปัญญา
วีรณัฐ โรจนประภา (๒๕๕๗)	หลักพละ ๔ สอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรต ด้วยการใช้ปัญญาระดับประสบการณ์ตรงที่ถูกต้องไว้ใจได้มากกว่าปัญญาระดับการจำ หรือการคิดคำนวณ ทั้งยังมีหลักยึดด้านความกล้ากระทำสิ่งที่ถูกต้องที่พิจารณาดีแล้ว
ณภัทร ปิณฑรัตน์ (๒๕๕๕)	หลักธรรมพละ ๔ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร มี ๔ คุณลักษณะ คือ ๑ ปัญญาพละ - คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ความรอบรู้ เฉลียวฉลาดรอบคอบในการตัดสินใจ และสั่งการ ๒ วิริยพละ - คุณลักษณะทางด้านความขยันอดทน ความอุตสาหะบากบั่นไม่ย่อท้อ ๓ อนวัชขพละ - คุณลักษณะทางการงานไม่มีโทษ ความซื่อสัตย์สุจริตยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ๔ สังคหพละ - คุณลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยวัตถุ ๔

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ ดังนี้



ภาพที่ ๒.๑๐ กรอบแนวคิดการทำวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา” ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัย แบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยส่วนแรก จะศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ทราบถึงประเด็นของการศึกษาใน รายละเอียดที่สำคัญ และมีความครอบคลุมในเนื้อหาสาระสำคัญที่ทำการศึกษาอย่างครบถ้วน การวิจัยเชิงคุณภาพ จะทำให้ได้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึก (In-depth) ที่มีรายละเอียดชัดเจน สามารถนำมาวิเคราะห์ในเชิงตรรกะได้ (Analytic Induction) ส่วนที่สองจะทำการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในเชิงประจักษ์ข้อมูล และวิเคราะห์ให้ทราบถึงเหตุผลที่มีส่วนสัมพันธ์กันกับข้อมูลในเชิงคุณภาพ และเสริมจุดด้อยของข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีการ ผู้วิจัยจะนำเสนอวิธีการวิจัยตามลำดับ

๓.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๑.๑ พื้นที่การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๓.๑.๒ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ที่เป็นแกนหลักในการกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนองค์กร ใน การที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔ ผู้วิจัยแบ่งออก ดังนี้

กลุ่มที่ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้กำหนดนโยบายและเป็นผู้ผลักดัน เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ๗ คน ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ๕ คน หัวหน้าส่วนงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา ๕ คน นักวิชาการ ๔ คน พระสงฆ์ ๔ รูปรวมทั้งสิ้น ๒๕ รูป/คน ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| ๑. นายทิวา สังขบุญญา | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเชิงแส |
| ๒. นายทวีป จันทบุรี | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคลองแดน |
| ๓. นายเฉลิมพล ทิพย์มณี | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเทพา |
| ๔. จำสืบทารวจรัฐ เรื่องฤทธิ์ | นายกเทศมนตรีเมืองกำแพงเพชร |
| ๕. นายภิญโญ จิตตพงศ์ | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลคูเต่า |
| ๖. นายเจือ กิมอัน | นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลพะวง |

๗. นายคำรพ สาวคนธ์ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลเกาะยอ

กลุ่มที่ ๒. ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๑. นายเจตน์ แก้วศกุล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหวัง
 ๒. นางกัลยา บุญญามณี ปลัดเทศบาล เทศบาลนครสงขลา
 ๓. นายชูชาติ ธรรมโชติ ปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองเขารูปช้าง
 ๔. นายพิชาญ พีระสุขประเสริฐ ปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลสำนักขาม
 ๕. สิบเอกซาลี นพภาพันธุ์ ปลัดเทศบาลตำบล เทศบาลตำบลน่าน้อย

กลุ่มที่ ๓. หัวหน้าส่วนงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๑. นายนรเศรษฐ์ ชาลปติ หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองสิงหนคร
 ๒. นางสาวอุไร ราชสงค์ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลังเทศบาลตำบลควนเนียง
 ๓. นายวีระชัย พรรณราย ผู้อำนวยการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
 ๔. นายวิโรจน์ ทัพหะวาสน์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบริหารงานบุคคล องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
 ๕. นางกุลนิษฐ์ แก้วบุปผา นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ องค์การบริหารส่วนตำบลจะโหนดง

กลุ่มที่ ๔. นักวิชาการ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นาถนเรศ อากาศสุวรรณ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
 ๒. ดร.รัชพงษ์ ชัชวาล รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
 ๓. ดร.ดวงฤดี พ่วงแสง ประธานสาขาวิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
 ๔. ดร.วิลาสินี ธนพิทักษ์ ประธานหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ

กลุ่มที่ ๕. พระสงฆ์

๑. พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี
 ๒. พระมหาฐานันดร สุทธิญาโน วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร
 ๓. พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ จังหวัดสงขลา
 ๔. พระมหาบุญรอด มหาวีโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี

รวม ๒๕ รูป/คน

๓.๑.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑) แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาข้อมูลสำคัญเชิงลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด จำนวน ๑ ฉบับโดยดำเนินการวิจัยตามลำดับ ขั้นตอนดังนี้

(๑) ศึกษาความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ การพัฒนา โดยศึกษาจากเอกสาร แนวคิด หลักพุทธธรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๒) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น

(๓) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

(๔) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและการใช้ภาษาจากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(๕) แก้ไขและปรับปรุงให้เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

โดยมีขั้นตอนเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวันเวลาที่สัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับขอเอกสารต่างๆเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมกันนั้นผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึก และอุปกรณ์ต่างๆให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ได้แก่ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆที่บันทึกเสียงไว้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียงเลย

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ

การสนทนากลุ่มเฉพาะ(Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๒ รูป/คน ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม บริษัท มิตรชูทักษิณ สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ดังนี้

๑. พระครูโสภณวราภรณ์ รองเจ้าคณะจังหวัดสงขลา

๒. พระครูสถิตรัตนบรรพต เจ้าคณะตำบลทุ่งหวัง

๓. ชาคริต สุรณัฐกุล ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคล

ส่วนท้องถิ่น

๔. ดร.สมศักดิ์ ตันติเศรณี นายกเทศมนตรีเทศบาลนครสงขลา

๕. หิรัญญา ศรีปานแก้ว รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

๖. สินธพ อินทร์ตัน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม

๗. สำรวม รักษาพรหมณ์ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

๘. ศรัณยู มุขวรรณ อดีตปลัดเทศบาลเมืองเขารูปช้าง

๙. ชูจิตร์ ไตรวรรณ รองปลัดเทศบาลตำบลพะวง

๑๐. อาจารย์ ดร. อภิชาติ พานสุวรรณ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

๑๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สนธยา พลศรี คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

๑๒. รองศาสตราจารย์ อภินันท์ จันทะนี อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อศึกษา ๑) รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะตามหลักผล๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นอย่างไร ๒) รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะตามหลักผล๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริการที่ดี เป็นอย่างไร ๓) รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะตามหลักผล๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นอย่างไร ๔) รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะตามหลักผล๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม เป็นอย่างไร ๕) รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะตามหลักผล๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการทำงานเป็นทีม เป็นอย่างไร ๖) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ เป็นอย่างไร ๗) รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะตามหลักผล๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านภาวะผู้นำ เป็นอย่างไร และให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะสามารถแสดงความคิดเห็นตามกรอบแนวคิดการศึกษาและมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นโดยข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ทั้งหมด เพื่อให้ได้รับทราบภาพสะท้อนข้อเท็จจริงตรงตามกรอบแนวคิดจึงมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

(๑) การนัดหมายวันเวลาจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยจะทำการนัดวันเวลาในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ที่จัดกิจกรรมสนทนากลุ่มดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาศมรรถนะ

(๒) หลังจากตกลงตั้งที่นัดหมายแล้ว ผู้วิจัยจึงเดินทางไปยังสถานที่ที่นัดหมายกลุ่มเป้าหมายก่อนครั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมของการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม

(๓) ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม โดยที่คณะผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินรายการของกิจกรรมสนทนากลุ่มนี้

(๔) ขณะสนทนากลุ่มมีการบันทึกการดำเนินกิจกรรมด้วยเครื่องบันทึก (Recorder)

(๕) สรุปผลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๓.๑.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะข้อมูลทุติยภูมิ จากหนังสือและเอกสารงานวิชาการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นหนังสือและสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ผลงานวิจัยวิทยานิพนธ์ งานเขียนทางวิชาการ บทความทางวิชาการ ตลอดจนหนังสือพิมพ์ วารสารนิตยสารสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆในการนี้ ผู้วิจัยจะเลือกเฉพาะในส่วนที่เชื่อมโยงหรือที่มีส่วนสัมพันธ์กับเนื้อหาสาระและกรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นข้อมูลที่มีส่วนสัมพันธ์กับบทสัมภาษณ์

๒) การสัมภาษณ์ การวิจัยครั้งนี้ใช้ทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการและการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้าน การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒๕ รูป/คน โดยคำถามที่จะใช้จะเป็นเพียงแนวทางในการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้ผู้สัมภาษณ์ตอบตามกรอบแนวคิดการศึกษาและมีอิสระในการตอบโดยข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลปฐมภูมิทั้งหมด ทำให้ทราบภาพสะท้อนข้อเท็จจริงตามกรอบแนวคิดโดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

(๑) ขั้นตอนเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการนัดหมายวันเวลาสถานที่ที่จะสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องมือในการบันทึกเสียงเตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่างๆให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

(๒) ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง ในขณะที่สัมภาษณ์รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่างๆที่บันทึกเสียงไว้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับหากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใดผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียงเลย

๓.๑.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๑) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเพื่อนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๒) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัยโดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆที่รวบรวมได้ โดยทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่างได้ลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจน ก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆเหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

๓) การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นแรกผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่าได้ข้อมูลเพียงพอแล้วหรือยัง ข้อมูลนั้นได้ตอบปัญหาของการวิจัยแล้วหรือไม่ หากผู้วิจัยพบว่าได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจะตรวจสอบว่าข้อมูลที่แท้จริงเป็นอย่างไร

๔) การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุปเป็นการนำแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยต่างๆทางวิชาการมาสร้างเป็นบทสรุปร่วมกับข้อมูลที่เชื่อถือได้อีกครั้งหนึ่งโดยเน้นความเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ที่เป็นรูปธรรมและตรงต่อข้อเท็จจริงที่ปรากฏ

๕) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาฯ ศึกษานิพนธ์พิจารณาความเหมาะสม แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่อไป

๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา” ในเชิงปริมาณนี้ เพื่อที่จะทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๓.๒.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้แก่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานจ้าง จำนวน ๑๑,๐๒๐ คน^๑ โดยดำเนินการวิจัยผ่านวิธีการและขั้นตอนดังต่อไปนี้

๒) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้สำหรับการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยระบุคุณสมบัติต่างๆของประชากรเป้าหมายให้เฉพาะเจาะจงได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานจ้าง ขนาดกลุ่มตัวอย่างได้มาจากประชากรจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ๑๑,๐๒๐ คน ที่ได้จากสูตรของ Taro Yamane^๒ ซึ่งใช้ระดับความความคลาดเคลื่อนที่ ๐.๐๕ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรทั้งหมด ๑๑,๐๒๐ คน เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้ดังนี้

$$n = \frac{11,020}{1 + 11,020(0.05)^2}$$

$$n = \frac{11,020}{1 + 27,550}$$

$$n = \frac{11,020}{28,550}$$

$$n = \frac{11,020}{28,550}$$

$$n = 385.948855$$

เพราะฉะนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ ๓๘๖ คน

^๑ ท้องถิ่นจังหวัดสงขลา ๕ มกราคม ๒๕๖๑

^๒ อภินันท์ จันตะณี, “การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับวิทยานิพนธ์ทางธุรกิจ”, โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ, (มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, ๒๕๔๙), หน้า ๗๐ - ๘๕.

วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้หลักการสุ่มแบบแบ่งชั้น ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นส่วนโดยพิจารณาจากจำนวนประชากร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีลักษณะกระจายให้สัมพันธ์กับสัดส่วนของประชากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ประเภททั้ง ๑๔๑ แห่ง เป็นระดับในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างเป็นสัดส่วน โดยใช้สูตร

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น}}{\text{จำนวนประชากรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด}}$$

จากสูตรจะได้ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นของประชากรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง ๓ ประเภทจำนวน ๓๘๖ คน รายละเอียดดังตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
๑. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	๕๖๔	๒๐
๒. บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสงขลา	๗,๔๑๓	๒๖๐
๕. บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา	๓,๐๔๓	๑๐๖
รวม	๑๑,๐๒๐	๓๘๖

ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๘๖ ตัวอย่าง จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน(Multi-Stage-Sampling) โดยได้สุ่มเลือกพื้นที่อำเภอที่จะเก็บข้อมูล ซึ่งให้มีการกระจายตัวทั่วทั้งจังหวัดโดยสุ่มเลือก ๑๙ แห่ง จาก ๑๔๑ แห่ง ครอบคลุมทั้ง ๑๖ อำเภอ ดังนี้

องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๑ แห่ง

๑) องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

เทศบาล ๑๓ แห่ง

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| ๑) เทศบาลนครหาดใหญ่ | ๒) เทศบาลนครสงขลา |
| ๓) เทศบาลเมืองสิงหนคร | ๔) เทศบาลเมืองสะเดา |
| ๕) เทศบาลเมืองกำแพงเพชร | ๖) เทศบาลตำบลสทิงพระ |
| ๗) เทศบาลตำบลเชิงแส | ๘) เทศบาลตำบลนาทวี |
| ๙) เทศบาลตำบลจะนะ | ๑๐) เทศบาลตำบลสะบ้าย้อย |
| ๑๑) เทศบาลตำบลเทพา | ๑๒) เทศบาลตำบลควนเนียง |
| ๑๓) เทศบาลตำบลระโนด | |

องค์การบริหารส่วนตำบล ๕ แห่ง

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| ๑) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองแดน | ๒) องค์การบริหารส่วนตำบลบางกล้า |
| ๓) องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหวัง | ๔) องค์การบริหารส่วนตำบลนาหม่อม |
| ๕) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหอยโข่ง | |

๓.๒.๓ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในเชิงปริมาณได้แก่

- ๑ .ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน
- ๒ .สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบัน
๓. ความคิดเห็นและความเข้าใจในหลักผละ ๔ กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ๔ .การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผละ ๔

๓.๒.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑) ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผละ ๔ เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๔ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล โดยจะเป็นแบบกำหนดคำตอบให้ (Check List) และเติมคำในช่องว่างจำนวน ๖ ข้อคำถาม

ตอนที่ ๒ คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในปัจจุบันเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า จำนวน ๒๑ ข้อคำถาม

ตอนที่ ๓ ความเข้าใจและความคิดเห็นที่มีต่อหลักผละ ๔ กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า จำนวน ๑๒ ข้อคำถาม

ตอนที่ ๔ คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักผละ ๔ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า จำนวน ๒๘ ข้อคำถาม

โดยแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ๕ ระดับวัดดังนี้

ตารางที่ ๓.๒ แสดงมาตราส่วนประเมินค่า

ระดับความเห็น	คะแนน
มากที่สุด	๕
มาก	๔
ปานกลาง	๓
น้อย	๒
น้อยที่สุด	๑

๓.๒.๕ การสร้างเครื่องมือ

๑) ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ศึกษาการสร้างเครื่องมือตามลำดับดังนี้ ศึกษาหลักการและทฤษฎีศึกษาเอกสารทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากแนวคิดทฤษฎีเอกสารและผลงานการวิจัยที่เคยมีผู้ดำเนินการวิจัยเอาไว้ กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือการวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์ สร้างเครื่องมือนำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่จะดำเนินการวิจัย เพื่อหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือปรับปรุงแก้ไข จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

๒) การหาคุณภาพของเครื่องมือ

(๑) หาความเที่ยงตรง โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถามรูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้ และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์รายข้อ (Index of Item-Objective Congruence: IOC)^๓ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ ๐.๘ ถึง ๑.๐ และแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ ท่านซึ่ง ได้แก่

๑. พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกนิฐ์ ศรีทอง
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุกร นาคธน
๕. อาจารย์ ดร.อมร ชคทิศ

(๒) การหาค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสตูล) จำนวน ๓๐ ตัวอย่าง หลังจากนั้นทำการทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม ใช้สูตรสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรง ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

๓.๒.๖ การเก็บข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีขั้นตอนดังนี้ ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหน่วยงานทั้ง ๑๙ แห่ง เพื่อขอความร่วมมือประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูล ก่อนที่ผู้วิจัยจะเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ผู้วิจัยได้ประสานงานกับหน่วยงานทั้ง ๑๙ แห่ง หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปฝากไว้กับผู้บริหารของหน่วยงานทั้ง ๑๙ แห่ง พร้อมกับการชี้แจงรายละเอียดเบื้องต้นในแบบสอบถามกับผู้บริหารของหน่วยงานทั้ง ๑๙ แห่ง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์แบบมากที่สุด โดยแบบถามในการวิจัยมีทั้งหมด ๓๘๖ ชุด เมื่อผู้วิจัยได้ชี้แจงและนำแบบสอบถามไปฝากไว้กับผู้บริหารของหน่วยงานทั้ง ๑๙ แห่ง แล้วจึงนัดวันที่จะไปเก็บแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง โดยระยะเวลาที่นัดวันเก็บแบบสอบถามกับหน่วยงานทั้ง ๑๙

^๓ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๓๘).

แห่ง นั้นใช้ระยะเวลา ๓ สัปดาห์ เมื่อการกรอกแบบสอบถามเสร็จสมบูรณ์ทั้งหมดทุกแห่งแล้ว ผู้วิจัยจึงได้เดินทางไปเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง

๓.๒.๗ การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนแล้ว คัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก เหลือเพียงแต่แบบสอบถามที่สมบูรณ์ถูกต้อง พร้อมทั้งการลงรหัส โดยแยกเป็นประเด็นสำคัญแล้ว ให้คะแนนแต่ละข้อโดยการกำหนดระดับไว้ ๕ ระดับ โดยแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง^๔ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ - ๕.๐๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐ - ๔.๔๙ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์มาก

ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐ - ๓.๔๙ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐ - ๒.๔๙ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์น้อย

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๔๙ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์น้อยที่สุด

เมื่อได้ทราบถึงเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับพร้อมทั้งความหมายของค่าเฉลี่ยในแต่ละประเด็นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพื้นฐานประกอบด้วยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

^๔ อภินันท์ จันตะณี, “การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับวิทยานิพนธ์ทางธุรกิจ”, โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ, (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๙), หน้า ๗๐ - ๘๕.

บทที่ ๔ ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการศึกษา มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลัก ผละ ๔ สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทาง โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๒๕ รูป/คน และการสนทนากลุ่มเฉพาะจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๒ รูป/คน แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวนทั้งสิ้น ๓๘๖ ชุด เพื่อหารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูล ทำการวิเคราะห์ และประมวลผลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive statistios) ซึ่งผู้วิจัย ได้แบ่งการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยดังนี้

๔.๑ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

๔.๑.๑ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

๔.๑.๒ สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

๔.๒ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

๔.๒.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒.๒ ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบัน

๔.๒.๓ ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและความเข้าใจในหลักผละ ๔ กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๔.๒.๔ ผลการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผละ ๔ ในจังหวัดสงขลา

๔.๒.๔ สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

๔.๓ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๔.๓.๑ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๔.๓.๒ สรุปผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๔.๔ องค์กรความรู้ที่ได้จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๔.๑ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

๔.๑.๑ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา จากการศึกษาข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก (In-depth interview) นายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ๗ คน ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ๕ คน หัวหน้าส่วนงานบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา ๕ คน นักวิชาการ ๔ คน พระสงฆ์ ๔ รูปรวมทั้งสิ้น ๒๕ รูป/คน ที่เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้กำหนดนโยบายและเป็นผู้ผลักดันเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔

ในเรื่องสภาพปัจจุบันในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคิดว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา หากไม่พัฒนาตนเองตลอดเวลาจะทำให้ไม่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน รายละเอียดในการให้เหตุผลโดยสรุปผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

๑. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไปสู่การตอบสนองความต้องการของประชาชนในทุก ๆ ด้านตามภาระหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลในปัจจุบันของสมรรถนะหลักในแต่ละด้านขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

จากการที่บุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความหลากหลายตามประเภท คือ ข้าราชการประจำ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีความแตกต่างกันในหลายด้านทั้งด้านที่มารูปแบบของการรับเข้าทำงาน การบรรจุเข้าทำงาน องค์ความรู้ที่มีอยู่ ความสามารถ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญรวมถึงความเชื่อ ทักษะ การมีมุมมองเป้าหมายที่แตกต่างกัน ทำให้ปัญหาด้านสมรรถนะของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความหลากหลาย^๑ ในส่วนของท้องถิ่นมีการจัดอบรมพัฒนาสมรรถนะน้อย ส่วนใหญ่เป็นสถาบันข้าราชการกรมส่งเสริมที่ให้การจัดอบรม องค์ความรู้ที่ได้เป็นเรื่องของสายงานไม่ใช่การเพิ่มทักษะหรือของพฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมการเป็นอยู่ในสังคม เป็นต้น ส่วนใหญ่เป็นการอบรมตามลักษณะสาขาอาชีพความชำนาญทางสายงาน ปัญหาด้านสมรรถนะจึงแตกต่างกันตามประเภทของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^๒ ที่มาของข้าราชการมาจากการสอบแข่งขัน หรือการโอนย้ายจากหน่วยงานอื่น เพราะฉะนั้นความรอบรู้เรื่องกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ย่อมเชี่ยวชาญ ทำให้การทำงานเป็นไปตามกฎระเบียบ ในส่วนลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมาจากการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับเข้ามาเอง โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

^๑ สัมภาษณ์ นายภิญโญ จิตตพงษ์ นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลคูเต่า , ๔ กันยายน ๒๕๖๐

^๒ สัมภาษณ์ สิบเอกชาติ นภาพันธ์ ปลัดเทศบาลตำบล เทศบาลตำบลน้ำน้อย , ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๐

เน้นทักษะความชำนาญ ไม่ได้เน้นความรู้ ความสามารถ ทำให้ความรู้ในเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ การปฏิบัติหน้าที่มีน้อย^๓

ในภาระหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นการทำงานมีความมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภาระกิจเท่านั้น แต่บางเรื่องติดขัดในเรื่องกฎระเบียบทำให้ไม่สามารถทำงานแก้ปัญหาตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ และส่วนใหญ่บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งเน้นการทำงานการประเมินตนเองมากกว่าการทำงานเพื่อแก้ปัญหาตอบสนองความต้องการของประชาชน ในบางครั้งการทำงานยังไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้ ยิ่งขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทั้งในเรื่องของการทำงานนอกเวลา การทุ่มเท ขาดความอดทน^๔ ทำงานที่ยากยังคงใช้ทักษะการทำงานมากกว่าใช้องค์ความรู้เพื่อให้ผู้บริหารเห็นผลงานและเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะมีผลต่อการต่อสัญญา ในส่วนของข้าราชการประจำเป็นการทำงานจนถึงเกษียณอายุราชการ มีความมั่นคงในอาชีพสูง ลักษณะการทำงานจึงทำแค่เพียงเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด หรือขอให้มีผลงานเท่ากับที่เคยทำมาก่อนก็พอ หากทำมากกว่าที่เคยทำอาจต้องโดนเพิ่มภาระงาน มีงานที่ต้องทำเพิ่มขึ้น ในบางส่วนคิดว่า ถึงแม้ไม่มีผลงานแต่ก็ได้ ๑ ชั้นเป็นอย่างน้อย อยู่เฉย ๆ ไม่ต้องดิ้นรนก็ได้ชั้น^๕ ทำงานตามเวลา และใช้สิทธิที่พึงได้อย่างเต็มที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของวันหยุดวันลา และเนื่องจากการมีเส้นทางอาชีพที่แน่นอน ทั้งเรื่องระยะเวลา และเกณฑ์ที่แน่นอน การโอนย้ายเป็นไปได้ยาก มีอายุการทำงานจนถึงเกษียณราชการ ในส่วนของพนักงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแม้จะเป็นรูปแบบตามสัญญาจ้างการยกเลิกสัญญา หรือไม่ต่อสัญญายังเป็นเรื่องยากหากไม่มีความผิดหรือเหตุผลเพียงพอ โดยส่วนใหญ่แล้วจะต่อสัญญา^๖

ลักษณะการทำงานจึงเป็นรูปแบบการทำงานเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ก็เพียงพอแล้ว ขาดความอดทนในการสร้างสรรค์ผลงานการสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ๆไม่เกิดเพราะมีความกังวลการผิดระเบียบ กังวลเรื่องการตรวจสอบ ไม่ค่อยมีใครอาสาที่จะทำงานที่ยากและท้าทายและมีความเสี่ยงการพยายามที่จะทำงานให้เกินกว่าเกณฑ์มีน้อยเนื่องจากแรงกดดันที่ได้รับมีน้อย ทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อให้งานนั้นสำเร็จยังมีน้อยความรู้สึกรักในการรักษผลประโยชน์ขององค์กรมีน้อย การใช้ทรัพยากรยังไม่เป็นไปอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ที่มีความสูญเสีย และเสียโอกาสในหลาย ๆ โครงการ ประสิทธิภาพของงานยังอยู่ในระดับแค่ผ่านเกณฑ์ และพอให้ผ่านการตรวจสอบจากหน่วยงาน ควบคุมและกำกับดูแลให้เกิดเพียงผลสัมฤทธิ์เท่านั้น ผลงานยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างเต็มที่^๗ กรมส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เห็นถึงความสำคัญของจำนวนบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในท้องถิ่นที่มียังไม่เพียงพอ ต่อการทำงานตามภาระกิจทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ และงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถทำงานที่หลากหลายได้ บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับตัวให้ก้าวทันตามเทคโนโลยีเพราะปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

^๓ สัมภาษณ์ นายพิชาญ พิระสุขประเสริฐ ปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลสำนักขาม , ๖ กันยายน ๒๕๖๐

^๔ สัมภาษณ์ นายชูชาติ ธรรมโชติ ปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองเขารูปช้าง, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๐

^๕ สัมภาษณ์ จำสับตำรวจจรูญ เรืองฤทธิ์ นายกเทศมนตรี เทศบาลเมืองกำแพงเพชร , ๒ กันยายน ๒๕๖๐

^๖ สัมภาษณ์ นายทิวา สังขบุญญา นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเชิงแส , ๑๗ กันยายน ๒๕๖๐

^๗ สัมภาษณ์ นายเฉลิมพล ทิพย์มณี นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเทพา , ๗ ตุลาคม ๒๕๖๐

รวดเร็ว การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถช่วยให้งานสำเร็จได้ด้วยทรัพยากรที่จำกัดการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกฎระเบียบการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เสี่ยงต่อการทำงานผิดพลาด บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีกระตือรือร้นขยันในการหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีลักษณะการทำงานแบบ ทำไปเรื่อยๆเพียงให้ งานสำเร็จยังขาดความมุ่งมั่นทุ่มเทความมานะอดทน การทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จเป็นไปตามแผนงานเท่านั้นยังไม่สนใจที่จะทำงานให้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนดขาดการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่ายังขาดการวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายของตนในแต่ละวันยังไม่ค่อยสนใจในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีแต่มีลักษณะทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานผลงานยังขาดประสิทธิผลยังขาดความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบความถูกต้องของงาน ไม่ค่อยให้ความสนใจในการปรับปรุงวิธีทำงานให้ดีขึ้นเร็วขึ้น คุณภาพดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นขาดความพยายามในการคิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมผลงานยังขาดโดดเด่นไม่กล้าที่จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ไม่กล้าตัดสินใจในงานที่มีความเสี่ยงเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขาดการบริหารจัดการและทุ่มเทในการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน^๙

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาจากทางเลือกตั้งจะเน้นในเรื่องการบริการที่ดีเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ต้องมีความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้การบริการที่ดีตามภาระหน้าที่ ในกรอบความรับผิดชอบ ภาระกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือการมุ่งเน้นการให้บริการที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน เมื่อประชาชนเข้ามาติดต่อบุคลากรภายในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ต้องมีการบริการอย่างสุภาพเพื่อไม่ให้เกิดการร้องเรียน การกล่าวคำทักทายด้วยความสุภาพ ด้วยคำพูดไพเราะ น้ำเสียงอ่อนหวาน หรือสอบถามความต้องการของประชาชนผู้ที่เข้ามาใช้บริการ เมื่อประชาชนเข้ามาใช้บริการให้บุคลากรให้คำปรึกษา คำแนะนำ และต้อนรับด้วยการยิ้มแย้มแจ่มใส ยังขาดความโดดเด่น เห็นได้ในบางคนเท่านั้น แม้ในส่วนต้อนรับหรือส่วนติดต่อสอบถาม ยังไม่มีให้เห็นมากนัก^{๑๐} การบริการนอกเหนือจากกรอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบยังมีความรู้เป็นภาระ การให้การบริการในงานที่ยาก และซับซ้อนก็ยังไม่ค่อย^{๑๑} การใส่ใจรับฟังข้อมูลความต้องการของประชาชนยังทำงานตามหน้าที่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการบริการที่ดี ยังไม่ได้ออกมาจากข้างใน ยังขาดความเป็นธรรมชาติ ยังคงยึดติดกับค่านิยมที่ว่าข้าราชการเป็นนายประชาชน ความรู้สึกที่ประชาชนเป็นลูกค้า เป็นคนสำคัญยังต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมองความต้องการประชาชนมีความต้องการมากเกินไป เกินกว่า

^๙สัมภาษณ์ นายทวีป จันทบุรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลคลองแดน , ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๑๐}สัมภาษณ์ ดร.ดวงฤดี พ่วงแสงประธานสาขาวิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๑}สัมภาษณ์ ดร.วิลาสินี ธนพิทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาการปกครองท้องถิ่น ประธานหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๒}สัมภาษณ์ นายคำรพ สวคนธ์ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะยอ , ๙ กันยายน ๒๕๖๐

ศักยภาพที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำได้ ทั้งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถประสานคสามช่วยเหลือ หรือนำศักยภาพที่มีอยู่มาปรับใช้ในการตอบสนองความต้องการได้^{๑๒} ซึ่งรูปแบบการบริการที่ดีนั้นจะขึ้นอยู่กับตัวของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจิตสำนึกในการให้บริการ ฉะนั้นการปลูกจิตสำนึกให้รักการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญ แต่จากสภาพปัจจุบันแนวทางในการพัฒนาให้มีจิตสำนึกให้รักการบริการยังไม่โดดเด่นเท่าที่ควร ซึ่งส่วนใหญ่มักขึ้นอยู่กับอุปนิสัยส่วนตัวของแต่ละบุคคล ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงถึงและต้องให้ความสำคัญ คือ ต้องมีแผนการในการพัฒนาแก่บุคลากร อย่างสม่ำเสมอแต่ถ้ามองในภาพรวมขององค์กรมันอาจจะรวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ ได้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนภูมิภาค หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ทำงานร่วมกับประชาชนโดยตรงการบริการประชาชนนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีจิตสาธารณะในความเป็นจริงแล้วประชาชนก็ต้องการ หรือคาดหวังว่าจะได้รับการบริการที่ดีจากหน่วยงานที่ตนได้ไปใช้บริการ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องให้การบริการประชาชนให้เกิดความประทับใจ การมีจิตสาธารณะ จิตใจบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญ และสามารถนำเอาหลักเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา มาปรับใช้เพื่อให้เข้ากับงานด้านการบริการประชาชน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จดังที่ประชาชนคาดหวังไว้^{๑๓}

ข้าราชการประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะให้ความสนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในสายงานของตน และจะเรียนรู้ในเฉพาะเรื่องกฎระเบียบใหม่ที่กรมส่งเสริมหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดเท่านั้นการจัดอบรมส่วนใหญ่เป็นการจัดโดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับมหาวิทยาลัยจัดโดยใช้วิทยากรของกรมเป็นส่วนใหญ่รูปแบบเดิมๆแนวคิดจึงเป็นแบบเดิม ๆ ขาดความรู้ใหม่ ๆ นอกสายงาน จึงทำให้ขาดความน่าสนใจการฝึกอบรมบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่อนข้างน้อย เน้นหลักการประหยัดไม่มีการสนับสนุน และส่งเสริมในด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรเท่าที่ควร ทำให้บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ บุคลากรทุกคนภายในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพจริง คือ ได้รับการอบรมที่ให้ประโยชน์ และสามารถนำไปปรับใช้กับงานได้จริง ต้องมีการเพิ่มเติมความรู้ให้แก่บุคลากร ถ้าบุคลากรขาดการพัฒนาจะทำให้บุคลากรไม่ตื่นตัว หรือไม่เข้าใจงานที่ตนปฏิบัติ ทำให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในทุก ๆ เรื่อง เนื่องจากบุคลากรไม่มีความรู้มากพอที่จะสามารถตัดสินใจ หรือรับผิดชอบต่องานที่รับมอบหมายได้ จึงเห็นว่าบุคลากรควรที่จะมีการเสริมความรู้ ความสามารถให้มีมากยิ่งขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย^{๑๔}

จากลักษณะของการแบ่งงานกันทำตามความรับผิดชอบทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนใจที่จะสั่งสมความรู้ ความชำนาญเรื่องสายงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น ไม่สนใจองค์ความรู้ที่หลากหลายไม่มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง รู้แค่นี้ก็ทำงานได้แล้ว จึงทำให้ขาดความรู้ที่เป็นสหวิทยาการที่จะนำไปแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งดูเหมือนว่าบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน แต่ในทางปฏิบัติองค์ความรู้ที่มีอยู่

^{๑๒} สัมภาษณ์ นายนครเศรษฐ์ ชาลปติ หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองสิงหนคร , ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๓} สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ ทังหะวาสน์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบริหารงานบุคคล องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา , ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๑๔} สัมภาษณ์ สิบเอกชาติ นพภาพันธุ์ ปลัดเทศบาลตำบล เทศบาลตำบลน้ำน้อย , ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๐

ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลาย ที่อยู่บนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ ได้^{๑๕} จากรูปแบบการกำหนดกรอบการประเมิน ทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดการฝึกหาความรู้นอกสายงาน ทำให้ขาดองค์ความรู้ที่หลากหลาย มาสร้างประสิทธิภาพให้กับภาระกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งยังไม่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันข้อผิดพลาดจากการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ อีกทั้งรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ยังต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญจากบุคคลภายนอก^{๑๖} ในส่วนของพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ความสนใจในเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความแม่นยำในเรื่องกฎระเบียบมากนักเพราะจะเน้นการทำงานในเรื่องของทักษะ ความชำนาญเฉพาะที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น แต่หากให้ความสำคัญในเรื่องของการค้นคว้า พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น ก็จะทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภูมิคุ้มกัน จากการทำงานที่ผิดต่อระเบียบและกฎหมายได้^{๑๗} ในด้านความเชี่ยวชาญในการงานเฉพาะด้านถือว่ามีปัญหาเรื่องการจัดกรอบอัตราของบุคลากรที่มีอยู่ไม่ตรงตามตำแหน่งและตามสายงาน ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่เข้ามาโดยใช้เส้นสายด้วยระบบอุปถัมภ์ ยังขาดความรู้ความสามารถที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของตนเองไม่สนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ขาดความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไม่กล้าที่จะทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาตนเองขาดความรอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ไม่สนใจติดตามแนวโน้มวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ยังขาดมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) ผู้บริหารไม่สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้บริหารการสนับสนุน เมื่อมีข้อเสนอโครงการที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในอนาคตขาด ความต่อเนื่องในการพัฒนา^{๑๘}

บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญในส่วนของกฎระเบียบ กฎหมาย ความถูกต้อง เนื่องจากมีการตรวจสอบจากหน่วยงานที่กำกับกับดูแล การทำงานจึงมีรูปแบบของการทำตามระเบียบ เกรงกลัวต่อการทำผิดระเบียบ หากมีการตีความกฎระเบียบ กฎหมาย ไปในทางที่ผิดก็อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้หรืออาจเกิดจากความไม่รู้ในเรื่องกฎระเบียบอาจทำให้ตนเองเดือดร้อนได้ทำให้เรื่องของความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตยังเป็นเรื่องที่คลุมเครือ ยังเกรงกลัวต่อการทำงานที่ถูกต้องแต่ไม่กล้าฝ่ายบริหารที่เป็นฝ่ายการเมือง จึงจำเป็นต้องหาช่องทางที่สามารถตอบสนองต่อฝ่ายบริหารที่ไม่เสี่ยงต่อการผิดกฎระเบียบและข้อกฎหมาย^{๑๙} ทำให้มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตถูกต้องตามกฎหมาย ความกล้าในการแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาซีพอย่างสุจริต การแสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึก การยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอาจเบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ได้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความ

^{๑๕}สัมภาษณ์ นายภิญโญ จิตตพงศ์ นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลคูเต่า , ๔ กันยายน ๒๕๖๐

^{๑๖}สัมภาษณ์ นายทิวา สังข์บุญญา นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเชิงแส , ๑๗ กันยายน ๒๕๖๐

^{๑๗}สัมภาษณ์ นายเฉลิมพล ทิพย์มณี นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเทพา , ๗ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๑๘}สัมภาษณ์ ดร.วิลาสินี ธนพิทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาการปกครองท้องถิ่น ประธานหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๙}สัมภาษณ์ นางสาวอุไร ราชสงค์ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง เทศบาลตำบลควนเนียง , ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๐

เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อประโยชน์แก่องค์กร^{๒๐} ซึ่งความมีคุณธรรม จริยธรรมนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะอุปนิสัย จิตสำนึกในปัจจุบันการศึกษาไทยมีการเรียนการสอนในหลักสูตรคุณธรรม จริยธรรม มีน้อยกว่าในอดีตที่ผ่านมา ทำให้บุคลากรมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง มุ่งการหารายได้ บริโภคนิยม มุ่งความสบายเป็นหลัก ไม่กระตือรือร้นในการทำงานเท่าคนรุ่นเก่า^{๒๑}

ความขัดแย้งระหว่างนักการเมืองกับข้าราชการประจำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีให้เห็นอยู่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความสามารถในการจัดการเรื่องความขัดแย้งจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานได้ราบรื่น มีผลงานเป็นรูปธรรม ตอบสนองได้รวดเร็ว อีกปัจจัยที่ทำให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความเป็นเอกภาพในสร้างทีมงาน คือ ความขัดแย้งที่สืบเนื่องจากระบบอุปถัมภ์ที่เป็นการตอบแทนทางการเมือง ทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรม การมีขั้วการเมืองขั้วการเมืองเก่าและใหม่ ทำให้เกิดความหวาดระแวง ขาดความเป็นเอกภาพ ขาดความร่วมมือในการทำงานไม่สามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันได้ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเกิดอุปสรรคได้^{๒๒} ความไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั้น ๆ ก็เป็นประเด็นที่ทำให้เกิดปัญหา มีการก้าวก้าวแทรกแซง ทำให้งานติดขัดได้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะของการทำงานที่แบ่งสายงานชัดเจนต่างคนต่างทำงานของตนการยึดติดในตำแหน่ง ความหวาดระแวง ทำให้ขาดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จึงทำให้ขาดการบูรณาการเป็นผลทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นขาดการทำงานเป็นทีม^{๒๓} ลักษณะของการทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ลักษณะการทำงานเป็นทีมไม่เกิด ภาพของการทำงานเป็นทีมไม่เกิดขึ้นในองค์กร จึงเป็นเรื่องยากที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นจะมีผลงานในการตอบสนองต่อความต้องการได้ ยังรวมถึงการได้รับความช่วยเหลือจากภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เนื่องจากภาพของความขัดแย้งจะทำให้องค์กรภายนอกขาดความเชื่อถือ ทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุน และส่งผลต่อการเสียโอกาสในการพัฒนาท้องถิ่น ยิ่งจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นแย่งไปอีกบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมองข้ามความขัดแย้งกันที่เกิดขึ้นและต้องมีการหลอมรวมกันเป็นหนึ่งเดียว มองข้ามปัญหาเรื่องเล็กน้อย เพื่อการทำงานที่สะดวก และคล่องตัวมากขึ้น เพื่อลดช่องว่างระหว่างกัน เพราะว่าเป้าหมายที่แท้จริงต้องการให้งานนั้นสำเร็จคือการทำงานเป็นทีม ถ้าเกิดการขัดแย้งกันจะส่งผลให้งานในภาระกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ ถ้าไม่มีความขัดแย้งภายในองค์กรจะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นไปสู่การเป็นเลิศ^{๒๔} ในส่วนของผู้บริหารงานหากมีความเป็นธรรม จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมได้มากขึ้นบรรยากาศการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องพยายามหากิจกรรมที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมให้มีการพบปะ

^{๒๐} สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ ทัพพะวาสน์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบริหารงานบุคคล องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา, ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๒๑} สัมภาษณ์ นายเฉลิมพล ทิพย์มณี นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเทพา , ๗ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๒๒} สัมภาษณ์ สิบเอกชาติ นพภาพันธุ์ ปลัดเทศบาลตำบล เทศบาลตำบลน่าน้อย , ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๒๓} สัมภาษณ์ นายทิวา สังขบุญญา นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเชิงแส , ๑๗ กันยายน ๒๕๖๐

^{๒๔} สัมภาษณ์ นายวีระชัย พรรณราย ผู้อำนวยการเจ้าหน้าที่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา , ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๐

พูดคุย หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รูปแบบการทำงานเป็นทีมก็จะเกิดขึ้นอย่างมีเอกภาพ และจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นจะมีผลงานในการตอบสนองต่อความต้องการได้^{๒๕}

บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมายและอำนาจที่ไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่โอนย้ายจากหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากส่วนภูมิภาค ต้องปรับตัวและเรียนรู้ถึงจะสามารถทำงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ เพราะวัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกันมาก ทั้งผู้บริการที่มากการเลือกตั้งที่เป็นเทอม ความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน การเข้าใจในบริบทของพื้นที่ การรู้จักองค์กรเป็นเรื่องสำคัญในการปรับตัวให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๖} บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดการสร้างเครือข่ายที่เป็นประโยชน์ในการประสานงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคเอกชนซึ่งมีส่วนช่วยทำให้งานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ง่ายขึ้นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความสนใจในการคาดการณ์นโยบายของรัฐ อาจเป็นเพราะยังขาดทักษะ ไม่สนใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงเทคโนโลยี มองว่าเป็นเรื่องไกลตัวจึงทำให้ไม่พยายามในการหาข้อมูลเชิงลึกที่จะนำมาวิเคราะห์ ยังมีความล่าช้าหลังจากภาคเอกชนอยู่มาก เนื่องจากยังไม่คำนึงถึงผลการทบทวนที่มีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่สนใจที่จะวางแผนแก้ปัญหาล่วงหน้า เพราะยังมีทัศนคติที่ว่าไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบที่ตนเองต้องรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่มีลักษณะของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า^{๒๗} บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความสนใจในวัฒนธรรมองค์กรค่านิยมหลักขององค์กรขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ไม่สนใจที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรไม่สามารถวิเคราะห์ความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและไม่ดีไม่สามารถวิเคราะห์ความแตกต่างค่านิยมที่สร้างสรรค์และไม่สร้างสรรค์ได้ซึ่งการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะนำพาองค์กรสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีความเป็นเลิศ^{๒๘}

เนื่องจากการทำงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการทำงานที่ตอบสนองต่อฝ่ายการเมืองที่เป็นผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฉะนั้นลักษณะการทำงานต้องรอการสั่งการจากฝ่ายบริหารไม่กล้าตัดสินใจ กลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นแล้วกระทบกับตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ไม่กล้ารับผิดชอบไม่เสียสละมุ่งแต่ผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ไม่รับผิดชอบร่วมกัน บ่ายเบี่ยงความรับผิดชอบ ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่สามารถหาผู้นำในการนำพาองค์กรสู่เป้าหมายได้^{๒๙} จากการขาดความยุติธรรมและเสมอภาค ซึ่งเป็นผลให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจส่งผลต่อความร่วมมือเชื่อมั่นในปฏิบัติงานของตน ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักจะเป็นผู้นำตามโครงสร้างยังไม่มีคุณสมบัติของผู้นำโดยธรรมชาติ ที่เกิดจากพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งจากความรู้

^{๒๕} สัมภาษณ์ นายเจือ กิมอัน นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลพะวง , ๘ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๒๖} สัมภาษณ์ นายภิญโญ จิตตพงศ์ นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลคูเต่า , ๔ กันยายน ๒๕๖๐

^{๒๗} สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ ทังหะวาสน์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบริหารงานบุคคล องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา , ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๒๘} สัมภาษณ์ ดร.วิลาสินี ธนพิทักษ์อาจารย์ประจำสาขาการปกครองท้องถิ่น ประธานหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๒๙} สัมภาษณ์ นายชูชาติ ธรรมโชติ ปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองเขารูปช้าง, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๐

ความสามารถ ความขยัน ความเสียสละ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี จนได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน^{๓๐} ผู้บริหารก็มีส่วนสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผ่านการมอบอำนาจ เชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนเองก็จะทำให้ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความมั่นใจเกิดภาวะผู้นำส่งผลต่อการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ^{๓๑}

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนมากจะเน้นไปที่ในแนวทางการฝึกอบรมเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเห็นได้จากการตั้งงบประมาณการฝึกอบรมในทุกๆปี การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เน้นที่การอบรมเฉพาะสายงานหรือให้ความรู้ใหม่ๆตามสายงานที่รับผิดชอบ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาทำให้งานของตนสำเร็จตามเกณฑ์เท่านั้น และมีหลักสูตรการอบรมคุณธรรมจริยธรรม กำหนดให้บุคลากรขององค์กรเข้าร่วมผู้ที่มีความเชื่อและศรัทธาในพระพุทธศาสนาจะมีความเข้าใจ แต่ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ตระหนักว่ามีความจำเป็นและสามารถประยุกต์ใช้กับงานได้มีผลกระทบกับงานที่ทำอย่างไร^{๓๒}

ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มี การจัดหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเข้มข้น เพื่อให้คนถึงพร้อมด้วยสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จำเป็นต้องมีหรือแม้แต่ให้รู้บทบาทหน้าที่ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้เป็นหลักในการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น^{๓๓}

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมชี้แจงและกระตุ้นจากฝ่ายบริหาร ในการประชุมในโอกาสต่างๆขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ส่วนใหญ่จะเน้นไปในเรื่องการบริการที่ดี การพัฒนาสมรรถนะหลัก ๗ ด้านของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม การประชุมชี้แจงกระตุ้นจากฝ่ายบริหารอาจจะได้ผลเท่าที่ควร ในการส่งบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าอบรมในบางหลักสูตรไม่ได้ตรงกับความต้องการที่จะการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เพียงเพื่อให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่จัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรมส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าอบรม ไม่ได้สนใจเนื้อหาของ การอบรมจึงไม่เกิดประโยชน์ การมีวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ที่น่าเชื่อถือ มีทักษะในการถ่ายทอด เป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่ใช้ในการฝึกอบรม อาจเกินศักยภาพที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเล็กๆจะทำได้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีศักยภาพยังไม่ได้ให้ความสนใจ ส่วนมากใช้งบประมาณ

^{๓๐} สัมภาษณ์ นายคำรพ สาวคนธ์ นายกองค้การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะยอ, ๙ กันยายน ๒๕๖๐

^{๓๑} สัมภาษณ์ สิบเอกชาติ นพพานันท์ ปลัดเทศบาลตำบล เทศบาลตำบลน้ำน้อย , ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๓๒} สัมภาษณ์ นายเจตน์ แก้วศกุล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหวัง , ๒ กันยายน ๒๕๖๐

^{๓๓} สัมภาษณ์ นายเจือ กิมอั้น นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลพะวง , ๘ ตุลาคม ๒๕๖๐

ไปในเรื่องของการศึกษาดูงานโดยใช้การหลักสูตรอบรมเป็นองค์ประกอบในการศึกษาดูงาน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับหลักสูตรอบรมเลย^{๓๔}

การศึกษาดูงาน เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ให้ผลดีอีกรูปแบบหนึ่ง การศึกษาดูงานอีกวิธีที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีได้ จากการดำเนินงานตรงนี้มาหลายปีพบว่า การฝึกอบรมและการศึกษาดูงานเป็นวิธีที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีได้ การศึกษาดูงาน ทำให้ได้เห็นในแหล่งที่มีการปฏิบัติจริง ก็เป็นการเรียนรู้พัฒนาที่ดีเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่ทำให้ได้เห็นของจริง ได้สัมผัสของจริง มิใช่สิ่งที่เป็นเพียงตัวหนังสือทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เป็นการเพิ่มทักษะ ประสบการณ์และการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งการศึกษาดูงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวคิดทำให้เกิดการพัฒนาดีได้โดยตรง ทั้งยังเป็นวิธีการพัฒนาที่ทำให้เห็นเทคนิค รูปแบบ วิธีการปฏิบัติงาน ที่สามารถนำเอาความรู้นั้นๆมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ด้วย การศึกษาดูงานก็เป็นรูปแบบที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะหรือพัฒนาศักยภาพ การศึกษาดูงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นลักษณะของการพาไปเที่ยว ไม่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการนำประสบการณ์ที่ได้มาเพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาเพื่อนร่วมงานและการพัฒนางาน ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรและประชาชนได้อย่างไร^{๓๕}

การสอนงานของหัวหน้างานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเนื่องจากมีความใกล้ชิดกัน สามารถติดตาม ปรับปรุงได้ตลอดเวลาและแก้ปัญหาได้ทันท่วงที การให้คำแนะนำตัวต่อตัวทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าใจขอบเขตของงาน รวมทั้งเป้าหมายและความต้องการของผู้แนะนำ ทั้งยังเป็นการสอนต่อเนื่องตลอดการปฏิบัติงานด้วย กระบวนการเรียนรู้งานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับบุคลากรใหม่ใช้การสอนงานจากหัวหน้างาน หรือรุ่นพี่ในส่วนงานนั้นเป็นการสอนงานเฉพาะสายงานนั้นๆ สมรรถนะก็จะเป็นเฉพาะสมรรถนะประจำสายงาน และจากการกำหนดกรอบตำแหน่งงาน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะตำแหน่งงาน จึงทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความสนใจเฉพาะสมรรถนะประจำสายงานเท่านั้นการสอนงานยังเป็นจุดอ่อน เพราะหากผู้ที่สอนงานไม่ให้ความสำคัญในการมีสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ผู้ที่เรียนรู้งานจากหัวหน้างาน หรือรุ่นพี่ ก็จะไม่ให้ความสำคัญในการมีสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปด้วย^{๓๖}

การมอบหมายงาน ทั้งนี้ต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัด ความชำนาญส่วนบุคคล เพราะทุกคนไม่สามารถทำทุกเรื่องได้ดี เป็นการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับตัวบุคคลแต่ละคน^{๓๗} สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน ระบบการทำงานที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

^{๓๔} สัมภาษณ์ สิบเอกชาติ นพภาพันท์ ปลัดเทศบาลตำบลน้ำน้อย, ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๓๕} สัมภาษณ์ นางกุลนิษฐ์ แก้วบุปผา นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ องค์การบริหารส่วนตำบลจะโพนง, ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๓๖} สัมภาษณ์ นางกัลยา บุญญามณี ปลัดเทศบาล เทศบาลนครสงขลา , ๑๕ กันยายน ๒๕๖๐

^{๓๗} สัมภาษณ์ นายทิวา สังขบุญญา นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเชิงแส, ๑๗ กันยายน ๒๕๖๐

เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยในการจูงใจให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนา สมรรถนะหลัก ทั้ง ๗ ด้านขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๓๘}

สรุปได้ว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา มีปัญหาสมรรถนะหลักทั้ง ๗ ด้าน ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยังไม่ได้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทอย่างเต็มที่เท่าที่ควร ยังขาดเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ขาดความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ในการตรวจความถูกต้อง เพื่อให้งานมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ยังไม่เกินมาตรฐาน ขาดความอดทนในการสร้างสรรค์ผลงาน ขาดการสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ผลงานที่ได้ยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างเต็มที่ การให้บริการยังขาดความเป็นมิตร ขาดความสุภาพในการดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ การนำข้อขัดข้องไปพัฒนาการให้บริการที่ดียิ่งขึ้นไม่มีการนำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด การบริการทำตามกรอบอำนาจหน้าที่ ในกรอบความรับผิดชอบ การบริการนอกเหนือจากกรอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบยังมีความรู้สึกเป็นภาระ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการบริการที่ดียังไม่ได้ออกมาจากข้างใน ยังคงมีค่านิยมว่าข้าราชการเป็นนายประชาชน ไม่สนใจในการศึกษาหาความรู้ ทางด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ขาดการนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ที่เป็นสหวิทยาการที่จะนำไปแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่สามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้รับมาสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งยังไม่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง รู้แค่นี้ก็ทำงานได้แล้ว ยังมีทางเลือกปฏิบัติ ยังมีความเสี่ยงในการทำงานให้ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ ยังมีการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ ไม่กล้ารับผิดชอบไม่กล้าตัดสินใจ ในเรื่องของความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตยังเป็นเรื่องที่คลุมเครือ ยังต้องหาช่องทางที่สามารถตอบสนองต่อฝ่ายบริหารที่ไม่เสี่ยงต่อการผิดกฎระเบียบและข้อกฎหมาย จากลักษณะการทำงานที่แบ่งสายงานชัดเจนต่างคนต่างทำงานของตน ขาดการบูรณาการการทำงานเป็นทีม ผลจากข้าวการเมืองเก่าและใหม่ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถรักษาสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้ มีปัญหาในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ความสามารถในการคาดการณ์นโยบายของรัฐยังขาดทักษะในการวิเคราะห์ การทำงานต้องรอการสั่งการจากฝ่ายบริหาร ไม่กล้าตัดสินใจ กลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นแล้วกระทบกับตำแหน่งของตนเอง ไม่กล้ารับผิดชอบ ไม่เข้าใจในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรผู้นำมักจะเป็นผู้นำตามโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มีคุณสมบัติของผู้นำโดยธรรมชาติ

๒. การประยุกต์หลักพุทธธรรม(พละ ๔) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

หลักพละ ๔ เป็นหลักธรรมที่นำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับบุคคลที่ทำหน้าที่รวมทั้งในการกำหนดคุณสมบัติ ในการทำงานที่มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งกำลังจิตใจและสติปัญญา โดยการยึดหลักธรรมเป็นหลักในการทำงาน นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานตามหลักสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นก็คือ บุคลากรต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

^{๓๘} สัมภาษณ์ นางสาวอุไร ราชสงค์ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง เทศบาลตำบลควนเนียง, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๐

นอกจากนี้ เมื่อบุคลากรปฏิบัติตามหลักพละ ๔ จะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานและเป็นบุคลากรที่ดีถึงพร้อมด้วยสมรรถนะ มีความสามารถทำงานตามหน้าที่ได้ดี มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับการยกย่องจากผู้ที่เกี่ยวข้องการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔ มีแนวทางในแต่ละด้าน ดังนี้

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยปัญญาพละ

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยปัญญา การรับการฝึกอบรมบ่อยๆ พัฒนาด้วยการอบรมบ่อยๆ ทั้งนี้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องสนใจอ่าน จึงจะเกิดปัญญา พัฒนาด้วยการฝึกอบรมและตัวบุคลากรเองก็ต้องให้ความสนใจใฝ่รู้ ค้นคว้า อ่าน จึงจะเกิดปัญญา ปัญญา แปลว่า ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ นั้น จะต้องใช้ความรู้ที่เป็นสิ่งซึ่งได้สั่งสมอบรมมา จากการศึกษาเล่าเรียน หรือการอ่าน การเข้ารับการอบรมบ่อยๆ เพื่อนำความรู้มาพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพ สิ่งใดทำซ้ำๆ บ่อย ก็จะทำให้ทักษะมีความชำนาญ^{๓๙}

การพัฒนาตนเองให้มีความรู้และเข้าใจ จากการฝึกอบรมการศึกษาเล่าเรียนจัดการองค์ความรู้สามารถประยุกต์ความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การทำงานมีมาตรฐานสูงขึ้นมีความสามารถในการค้นหาแหล่งความรู้จากสถาบันการฝึกอบรม สถาบันการศึกษาห้องสมุดและจากผู้รู้เพื่อพัฒนาตนเอง ปฏิบัติตนเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนตนเองเพื่อการพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้าเป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นตัวอย่างในการทำงานให้คำปรึกษาที่ทีมงาน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี^{๔๐}

ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการอ่าน และการฟังสุตมยปัญญา หมายถึง ความรู้จากหนังสือตำราวิชาการ จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในแต่ละสาขา โดยจะต้องจดจำ ความรู้เรื่องราวต่าง ๆ ไว้ให้ได้มากมายเพราะสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำงาน และตัดสินใจในการทำงานได้ไม่ให้เกิดความเสียหาย

ความรู้ที่ได้จากการคิดวิเคราะห์จินตมยปัญญา หมายถึง การไตร่ตรองข้อมูลที่ได้รับทั้งจากการฟังหรือการอ่าน รวมถึงการตรวจสอบแหล่งข้อมูลว่ามีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด การนำมาพิจารณาได้อย่างลึกซึ้งซึ่งอาจนำไปสู่การพิสูจน์ข้อเท็จจริง คือ การคิดถูกวิธี (อปายมณสิการ) การคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาเพื่อให้ได้คำตอบถูกต้องตรงความจริง เช่น การตรวจสอบความจริงในบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนัย หรือวิธีนินัย หรือต้องใช้ประสบการณ์ตรงเป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความจริง ในสมัยที่พระพุทธเจ้าทรงค้นหาหนทางดับทุกข์ พระองค์ทรงใช้วิธีการทรมานตนเองหรือทุกข์ทรมานแต่ก็ไม่สามารถได้หนทางดับทุกข์เพราะทรงใช้วิธีผิด คิดมีระเบียบ (ปตมณสิการ) คือ การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นไม่มีการลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุป ซึ่งในการด่วนสรุปอาจทำให้เกิดความผิดพลาด เป็นผลเสียกับงานและตนเองได้รับความเดือดร้อนได้ คิดมีเหตุผล (การณมณสิการ) คือ การคิดจากเหตุโยงไปหาผล และการคิดจากผลวกกลับมาหาเหตุ การคิด

^{๓๙} สัมภาษณ์ ดร.วิลาสินี ธนพิทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาการปกครองท้องถิ่น ประธานหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๔๐} สัมภาษณ์ ดร.รัชชพงษ์ ชัชวาล รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา , ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ในลักษณะนี้จะทำให้เป็นคนรู้เท่าทันเหตุการณ์ ในการทำงานแต่ละครั้งสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะได้ผลดีหรือผลเสียตามมา เมื่อมีความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กรต้องบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร คิดเป็นกุศล (อุปปาหนิกการ) คือ การคิดสร้างสรรค์ คิดให้เกิดความหวังได้กำลังใจในการทำงาน เมื่อได้ความรู้ใหม่ๆ ก็สามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตน และยังหมายรวมถึงความคิดที่รู้จักแสวงหาประโยชน์ได้จากสิ่งที่คุณเหมือนว่าไม่มีประโยชน์^{๑๑}

พลังความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ภาวนามยปัญญาในทางธรรมก็คือการฝึกจิตภาวนา เมื่อได้เรียนรู้วิธีการในภาคทฤษฎีแล้วก็ต้องลงมือปฏิบัติจริงจะได้ผล เป็นผู้มีความรู้ใน ๓ เรื่อง เป็นอย่างดี กล่าวคือ รู้ตน หมายถึง รู้จักความเด่นหรือความด้อยของตนเอง ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานของตนให้เหมาะสมกับงาน รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน มีความสามารถด้านใด มีนิสัยแบบไหน รู้จริต ๖ นิสัยมี ๖ แบบ คือ รากจริต) ชอบรักความสวยงาม คนกลุ่มนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียด ประณีต) โทสจริต ชอบความเร็ว คนกลุ่มนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว โมหจริต) จะขาดความกระตือรือร้นทำงานเฉื่อยชา สัทธาจริต) เชื่อคนง่าย คนกลุ่มนี้ถ้าถูกใจผู้ใดจะทำงานให้ผู้นั้นอย่างเต็มกำลัง พุทธจริต) ชอบใฝ่รู้ ช่างสงสัย รักการศึกษาหาความรู้ คนกลุ่มนี้มีความถนัดงานทางด้านวิชาการ และวิตกจริต ชอบกังวลไม่กล้าตัดสินใจเพื่อจะได้ทำงานร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน รู้งาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลงาน ความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ ได้แก่ การรู้เท่า มีความรู้เกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร เกี่ยวข้องกับคนอื่นอย่างไร รู้เท่าถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถที่จะหาทางป้องกันเอาไว้ได้ และอีกลักษณะหนึ่งคือ การรู้ทัน หมายถึง ความรู้เท่าทันสถานการณ์ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้^{๑๒}

พลังความรู้ตามความเป็นจริงหรือความรู้ที่เห็นตามที่เป็นตลอดจนรู้แจ้งความจริงที่เป็นสากลของสิ่งทั้งปวง จนถึงขั้นรู้เท่าทันธรรมชาติของโลกและชีวิต ปัญญาสิกขา ประกอบด้วย สัมมาทิฐิ เป็นการพัฒนาความเห็นให้ถูกต้องในหน้าที่บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสัมมาสังกัปปะ เป็นการพัฒนาความคิดให้ในหน้าที่บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การพัฒนาด้านปัญญาเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเข้ารับการฝึกอบรมให้บ่อยครั้ง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาทางปัญญา หากได้รับการอบรมบ่อยครั้งจะทำให้ความคิดหรือทักษะทางปัญญา ได้รับการพัฒนา ให้มีความสำคัญกับการฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะทางปัญญา ทั้งนี้ต้องเข้ารับการฝึกอบรมบ่อยๆ เพื่อให้เกิดทักษะ แนวทางปัญญา แปลว่าความรู้ การสร้างองค์ความรู้ นั้น จะต้องใช้ความรู้ที่เป็นสิ่งซึ่งได้สั่งสม อบรมมาจากการศึกษาเล่าเรียน หรือการอ่าน ดังนั้น การเข้ารับการฝึกอบรมบ่อยๆ จะเป็นการสร้างปัญญาเป็นการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีมากยิ่งขึ้น^{๑๓}

ความฉลาดรอบรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล คนมีปัญญาพละ จะมีกลยุทธ์ ในการทำงานที่ดี หลักแห่งปัญญารอบรู้ดังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสเรียกปัญญาว่า ไกศล ๓ หมายถึง ความ

^{๑๑} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา , ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๑๒} สัมภาษณ์ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอสรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๓} สัมภาษณ์ พระมหาฐานันดรสุทธิญาโณ วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ฉลาด ๓ ประการ คือฉลาดในความเจริญ รู้จักเหตุปัจจัยหนทางไปสู่ความสำเร็จ สามารถหาพหุองค์กร นำพาหมู่คณะ นาที่มงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า รู้ว่า เส้นทางนี้หากดำเนินไปแล้วก็จะเกิดความเจริญรุ่งเรืองแน่นอน ฉลาดในทางเสื่อม รู้จักเหตุปัจจัยและความประพฤติที่จะนำไปสู่ความเสื่อมเป็น โทษเป็นความทุกข์เดือดร้อน การรู้ถึงเหตุ วิธีการ หนทาง แนวทาง ถ้าปฏิบัติไปในทางนี้จะเกิดแต่โทษ ฝ่ายเดียวเกิดผลเสียอย่างเดียวกัจะพยายาม หลีกเลียง ละเว้นทางนั้น เช่น การทุจริตต่อหน้าที่ การ เบียดเบียนผู้อื่น การพูดวาจาทุจริต การก่อความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น ฉลาดในอุบาย รอบรู้ที่จะ หลีกเลียงเหตุปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความเสื่อม และในขณะที่เดียวกันก็ฉลาดในการดำเนินไปในทางที่ให้ถึง ความสำเร็จ ความเจริญและสันติสุขในชีวิต รู้วิธีการที่จะเว้นหลีกหนีหนทางที่จะนำพาตนและองค์กร ไปสู่ความเสียหาย และรู้วิธีการนำตนและคณะองค์กรไปสู่ความเจริญ^{๔๔}

การกระตุ้นให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ทักษะการคิด การวิเคราะห์ การวิจัย แล้วนำผลสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการฝึกคิดให้เป็นระบบ และนำมาประยุกต์กับการ ทำงาน ซึ่งต้องทำอย่างมีสติ สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาพัฒนาการทำงาน และการดำรงชีวิต ทักษะ ทางด้านปัญญาจะทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคิดวิเคราะห์ได้อย่างมีเหตุมีผล จัดลำดับ ความคิดอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความเป็นจริง และมีความเป็นไปได้ตาม สภาวะความเป็นจริง^{๔๕}

การพัฒนาพลังทางปัญญาทำให้เกิดกระบวนการคิดที่ลำดับ มีเหตุมีผล มีความคิดองค์รวม เป็นระบบการคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงานที่ทำเพื่อให้ได้คำตอบถูกต้องตรงความจริงหรือ ความรู้ที่เห็นตามที่เป็นตลอดจนรู้แจ้งความจริงที่เป็นสากลของสิ่งทั้งปวง จนถึงขั้นรู้เท่าทันธรรมชาติ ของโลกและชีวิตการคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นไม่มีการลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุป เริ่มตั้งแต่ มีพลังความเชื่อ ความเห็น ความรู้ความเข้าใจหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ตรวจสอบ คิด การต่าง ๆ อย่างมีพลังของสร้างสรรค์ทำอย่างมีสติ^{๔๖}

พลังความคิดที่เป็นกุศลพลังการคิดสร้างสรรค์ เมื่อได้ความรู้ใหม่ๆ ก็สามารถนำมาปรับ ประยุกต์ใช้ในให้บริการเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตน รวมถึงพลังความคิดที่รู้จักแสวงหาสิ่งที่ เป็นประโยชน์ได้จากสิ่งที่ถูกมองข้าม เข้าใจในความต้องการของประชาชนแจ่มแจ้งลึกซึ้งใน ความสัมพันธ์ของงานบริการ และรายละเอียดต่าง ๆ ของงานบริการ มีพลังความคิดสร้างสรรค์อย่าง สม่าเสมอเพื่อปรับตัวให้เป็นผู้มีความรู้เท่าทันโลกทันสถานการณ์ได้ตลอดเวลา คิดวิเคราะห์ข้อมูล นำ พลังความรู้มาใช้ในการคิดพิจารณา ทำให้รู้สาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้มีปัญหาและใช้หลักความคิดที่ถูกวิธี ในการแก้ไขปัญหา จนได้รับคำตอบในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสามารถนำ

^{๔๔} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี , ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๔๕} สัมภาษณ์ ดร.ดวงฤดี พ่วงแสงประธานสาขาวิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๔๖} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา , ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

พลังความรู้ ที่มีอยู่มาสร้างสรรคบริการ ที่เกินความคาดหมายจะทำให้การบริการมีคุณค่าสำหรับ ผู้รับบริการมาสร้างสรรคงานบริการที่ดีให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด^{๔๗}

ผู้มีพลังปัญญาอ่อนที่จะแยกแยะได้ว่าธรรมมี ๒ ประเภท คือ ธรรมที่เป็นฝ่ายกุศลกับฝ่าย อกุศล ธรรมที่เป็นฝ่ายขาวและฝ่ายดำ ธรรมที่เป็นฝ่ายไม่มีโทษกับฝ่ายที่มีโทษ ธรรมที่ควรนำมาปฏิบัติ กับธรรมที่ควรละเว้น ธรรมที่เป็นแนวทางให้ดำเนินไปสู่การเป็นอริยะบุคคลกับที่ไม่ใช่แนวทางให้ ดำเนินไปสู่การเป็นอริยะบุคคล ผู้ที่รู้จักเลือกเฟ้นนำเอาหลักธรรมที่ถูกต้องมาปฏิบัติเพื่อเป็นหนทางทำ ให้ตนเข้าถึงความรู้แจ้ง นำพาตนก้าวเข้าสู่ความเป็นพระอริยะบุคคลได้ ผู้นั้นย่อมยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม^{๔๘}

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิริยะพละ

การพัฒนาให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้อง มีความขยันมุ่งมั่นทุ่มเท การพัฒนา ด้วยการฝึกอบรมและตัวบุคลากรเองก็ต้องให้ความสนใจ ตระหนัก ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความ เชื่อ จึงจะเกิดความทุ่มเท การเข้ารับการอบรมบ่อยๆ เพื่อนำความมุ่งมั่น ทุ่มเท มาเป็นรูปแบบในการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งใดทำซ้ำๆ บ่อย ก็จะเป็นนิสัย จะเกิดเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นบุคคลที่มีความพยายาม ความมุ่งมั่น ทุ่มเทขยันหมั่นเพียรในการทำงานและดำเนินชีวิต

การพัฒนาสมรรถภาพและประสิทธิภาพของจิตใจ โดยเสริมสร้างคุณสมบัติที่ทำให้จิตใจมีความเข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง สามารถทำกิจหน้าที่ได้ผลดี การพัฒนาด้วยพลังความเพียรพยายามเป็น การพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความตั้งใจจริงการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีจิตอธิฐานหรือความตั้งใจเด็ดเดี่ยว ไม่ วอกแวก การพัฒนาจิตใจให้มีสมาธิถือเป็นศูนย์กลางสำคัญ เสริมสร้างจิตใจให้ตั้งงาม มีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะทำดี มุ่งมั่นที่จะประพฤดี ปฏิบัติดี สู้ปัญหา เอาใจใส่ และมีความเพียรพยายามที่จะคิดค้น ไม่ท้อถอย การทำงานตามหน้าที่ใด ๆ ก็ตาม หากขาดพลังความเพียรพยายาม ความมุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่อ อยู่ในสิ่งที่กำลังปฏิบัติ อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในกิจการงานที่ทำได้ การทำงานต้องอาศัยจิตใจที่ เข้มแข็ง สู้ปัญหา เอาใจใส่ และมีความเพียรพยายามที่จะคิดค้น ไม่ท้อถอย ยิ่งเรื่องที่คิดหรือพิจารณา นั้นยากหรือละเอียดลึกซึ้ง ก็ยิ่งต้องมีจิตใจที่สงบแน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่พลุ่งพล่าน กระวนกระวาย คือ ต้องมีความมุ่งมั่นจึงจะสามารถคิดค้นหาแนวทาง วิธีการ หรือรูปแบบการแก้ไขปัญหาได้ชัดเจน เจาะลึกทะลุทุกประเด็น และมองเห็นทั่วตลอดรอบด้าน^{๔๙}

การตั้งมั่นในความดีงามที่ทำไมให้มีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดเสียหาย ทั้งนี้ต้องพัฒนา ด้วยหลักปธาน ๔ หรือ ความเพียร ๔ ประการ และละนิวรณ์ ๕ จึงจะทำให้มีจิตใจ มุ่งมั่น ตั้งมั่นใน การปฏิบัติความดี การพัฒนาสมาธิถือเป็นการฝึกฝนทางด้านจิตใจ ด้วยปธาน ๔ เพียรระวังอกุศลที่ยัง ไม่เกิดไม่ให้เกิดขึ้นเพียรทำลายอกุศลที่เกิดขึ้นแล้วให้หมดไปละเว้นสิ่งที่ทำแล้วไม่เป็นประโยชน์ ระมัดระวังไม่ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องความเพียรพยายามกระทำในสิ่งที่ถูกต้องให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการ ทำความดี พยายามรักษาความตั้งงามและความถูกต้องให้อยู่อย่างมั่นคง รักษามาตรฐานสิ่งดี ๆ ที่ทำ ไว้พฤติกรรมทุกอย่างจะเกิดขึ้นจากความพยายาม อุตสาหะตั้งใจหรือเจตนา รวมถึงจะเป็นไปตาม

^{๔๗} สัมภาษณ์ นายทิวา สังขบุญญา นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเชิงแส , ๑๗ กันยายน ๒๕๖๐

^{๔๘} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวีโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี , ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๔๙} สัมภาษณ์ พระมหาฐานันดรสุทธิญาโณ วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เจตจำนงหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง ถ้าจิตใจได้รับการพัฒนาให้เจริญงอกงามหรือเป็นผู้ที่มีจิตใจดีงามแล้ว คนผู้นั้นก็จะควบคุมดูแลและประพฤติไปในทางที่ดีงามด้วย การทำงานตามหน้าที่ใด ๆ ก็ตาม หากขาดสมาธิ ขาดความมุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่อ อยู่ในสิ่งที่กำลังปฏิบัติ อาจทำให้เกิดความผิดพลาด ในกิจการงานที่ทำได้ ขยันหมั่นเพียร ความเข้มแข็งอดทน ความตั้งมั่นเอาธุระการงาน ไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อถอย ไม่ท้อแท้ พัฒนาจิตใจให้มีความมั่นคงที่จะทำดี มีสติสัมปชัญญะ ไม่หวั่นไหวกับสิ่งเร้า^{๕๐} ด้วยการละนิวรณ์ ๕ หมายถึง การไม่ติดความสุข ไม่หลงใหลในความสะดวกสบาย อดทน ยอมลำบาก ลุยงาน ไม่ความฟุ้งซ่าน ไม่ความล่งเลงสงสัย มีความมั่นใจ ไม่เบื่อง่าย เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้การทำงานดำเนินไปสู่ความสำเร็จ^{๕๑}

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยอนวัชพละ

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยพลังความสุจริตหรือพลังความบริสุทธิ์ เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยวิธีการฝึกรวมบ่อยๆ ทั้งนี้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องใส่ใจ ตั้งใจ ทำจิตใจให้บริสุทธิ์ จึงจะเกิดการพัฒนาด้วยการฝึกรวมและตัวบุคลากรองค์กรเองก็ต้องให้ความจริงใจ ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจึงจะเกิดพลังความบริสุทธิ์ การสร้างพลังความบริสุทธิ์นั้น จะต้องใช้ความมุ่งมั่น ตั้งใจ มีสมาธิแน่วแน่ ที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ก็จะเกิดความสุจริตความบริสุทธิ์ ในการทำงานและดำเนินชีวิต

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยอนวัชพละ ด้วยการประพฤติตามหลักเบญจศีล คือ การรักษาศีล ๕ การละเว้นอบายมุข ทั้ง ๖ และการประพฤติตนดีด้วยหลักมรรคมีองค์ ๘ นั้นเป็นการทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระเบียบวินัย ทำการงานที่ไม่มีโทษภัย มีความซื่อสัตย์สุจริต บริสุทธิ์ยุติธรรม ไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุขอยู่ในกฎระเบียบรวมถึงการเคารพกฎหมาย เป็นแบบอย่างที่ดี การเป็นคนมีศีล เริ่มต้นจากการรักษาศีล ๕ ทั้งกาย วาจา และจิตใจ อย่างเนื่องนิจ ประกอบด้วย ศีลข้อที่ ๑ ไม่ฆ่าสัตว์ หรือใช้ให้ผู้อื่นฆ่า ศีลข้อที่ ๒ ไม่ขโมยหรือลักทรัพย์ของผู้อื่น ศีลข้อที่ ๓ ไม่ประพฤติผิดในกาม ล่วงละเมิดคู่สามีภรรยาของบุคคลอื่น ศีลข้อที่ ๔ ไม่กล่าวความเท็จ พูดโกหก พูดเพ้อเจ้อ พูดไร้สาระ ศีลข้อที่ ๕ ไม่ดื่มแอลกอฮอล์ หรือของมีเมลา ละเว้นอบายมุข อบายมุขทั้ง ๖ ทำให้ชีวิตของบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องต้องไปสู่หนทางแห่งความเสื่อมและอาจทำให้บุคคลผู้นั้นต้องทุจริตต่อหน้าที่การงาน อบายมุขทั้ง ๖ ตามที่กล่าวมีอบายมุข ๑ การดื่มสุรา ๒ การท่องเที่ยวยามวิกาล ๓ การดูการละเล่นที่ผิดศีลธรรมอันดี ๔ การคบคนชั่ว คบโจร ๕ การเล่นเกมพนัน ๖ การเกี้ยวพาราสีประกอบอาชีพการงาน^{๕๒}

หลักมรรคมีองค์ ๘ ประกอบด้วยสัมมาทิฐิ : ความเห็นชอบ หรือความเห็นตรงตามสภาวะตามที่สิ่งทั้งหลายเป็นจริงโดย ยึดหลักการพิจารณาตามหลักโยนิโสมนสิการอย่างแยบคาย ทำให้ไม่ถูกลวงไม่ถูกยั่วยุ ปลุกปั่นจนเกิดเป็นปัญหา แต่จะทำให้เกิดสติสัมปชัญญะเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเองคิด ตัดสินกระทำการต่าง ๆ ด้วย ปัญญา สัมมาสังกัปปะ : ความดำริชอบ คือ ความคิดที่ปราศจากความเห็นแก่ตัว ความคิดเสียสละ ความคิดที่เป็นคุณเป็นกุศลทุกอย่างโดยไม่มีสิ่งเหล่านี้เจือปน ได้แก่

^{๕๐} สัมภาษณ์ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๕๑} สัมภาษณ์ พระมหาฐานันดรสุทธิญาณ วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๕๒} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาณ, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา , ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

กามตัณหา อุปาทาน ความพยาบาท อาฆาต เคียดแค้นชิงชัง ความคิดในการเบียดเบียน ทาร้าย ทา
 ลาย กระทบกระทั่งรุกรานผู้อื่น สัมมาวาจา : วาจาชอบ คือ ลักษณะคำพูดที่มีศีลไพเราะอ่อนหวาน
 เชื่อถือได้ อ้างอิงได้ การสื่อสารข้อมูลที่เป็นความจริงประสานสามัคคี เป็นไปเพื่อประโยชน์และ
 ความสุขต่อผู้อื่น โดยจะต้องไม่มีคำพูดหยาบคาย กล่าวไม่ตรงความจริง ไม่มีคำส่อเสียดกระทบกระทั่ง
 ไม่พูดเพื่อเจ้าไร้แก่นสาร สัมมากรรมันตะ : การงานชอบ คือ การทำกิจกรรมการงานที่ถูกต้องตรงตาม
 หลักศีลธรรม ด้วยการไม่เบียดเบียนทำลายชีวิตผู้อื่น ไม่ละโมภปรารถนาในสิ่งของที่ไม่ใช่ของตนแล้ว
 หา อุบายที่จะนำมาเป็นของตนเอง อีกทั้งการไม่ประพฤตินิดในกามคุณทั้งหลายที่จะนำมาซึ่งความ
 เสื่อมเสีย สัมมาอาชีวะ : การเลี้ยงชีวิตชอบ ด้วยการพิจารณาว่าอาชีพที่จะใช้เลี้ยงชีวิตของตนให้ดำรง
 อยู่ได้อย่างมีความสุขนั้นต้องเป็นอาชีพสุจริต ไม่เป็นโทษภัยต่อการดำรงชีวิตของบุคคลอื่นให้ได้รับ
 ความเดือดร้อน ทั้งทางตรงและทางอ้อม และตนก็ต้องมีความขยันหมั่นเพียรในอาชีพของตนอย่าง
 สม่าเสมอให้เกิดความเจริญงอกงามอย่างดีด้วย สัมมาวายามะ : ความเพียรชอบ คือ ความพยายาม
 ความบากบั่นไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ เพื่อนำพาให้ตนดำเนินไปสู่สิ่งที่มุ่งหวังไว้ สัมมาสติ
 : ความระลึกชอบ คือ การครองตนอยู่ได้ด้วยใจไม่ขาดสติ มีความระมัดระวังอยู่เสมอมิให้ความเสื่อม
 เข้ามาสู่ตนด้วยประการต่าง ๆ มีความใสใจมีจิตสำนึกในหน้าที่ของตนด้วยความจริงจึงพยายามเดิน
 ก้าวหน้าตลอดเวลา สัมมาสมาธิ : การตั้งใจมั่นชอบ คือ ความหนักแน่นมั่นคง กระฉับกระเฉงมีจิตใจที่
 ประกอบด้วยความเมตตากรุณา รู้จักตนเองและผู้อื่นตามความเป็นจริง จิตใจที่เป็นสมาธิจะมีความ
 พร้อมต่อการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมต่าง ๆ ให้มีขึ้นได้โดยง่าย มีความมั่นคงทางอารมณ์ตามดูรู้ทัน
 พฤติกรรมทางกาย วาจา ของตนให้แสดงออกได้เฉพาะในเรื่องที่เป็นประโยชน์เท่านั้น^{๕๓}

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยสังคหผละ

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยพลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์เป็นการปรับเปลี่ยน
 พฤติกรรมด้วยวิธีการฝออบรมบ่อยๆ ทั้งนี้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องใส่ใจ ตั้งใจ จริงใจ
 ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยทำจิตใจให้มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม จึงจะเกิด
 พลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ การสร้างพลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์นั้น
 จะต้องใช้ความมุ่งมั่น ตั้งใจ มีสมาธิแน่วแน่ ที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ก็จะทำให้เกิดความเสียสละ เห็นแก่
 ประโยชน์ส่วนรวมเป็นประโยชน์ในการทำงานและดำเนินชีวิต

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยสังคหผละให้มีพลังในการ
 ช่วยเหลือเกื้อกูล ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น เป็นสมาชิกที่มีคุณประโยชน์ต่อองค์กร กำลังแห่ง
 การสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการประพฤติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ พลังแห่งการสงเคราะห์
 ประกอบด้วย ทานการให้ด้วยอามิสทานการให้สิ่งของ ทุนทรัพย์ วิทยาทานการให้คำแนะนำสั่งสอน
 บอกริธีการทำงานให้ได้ผล การสนับสนุนทางด้านการศึกษา การพัฒนามนุษย์อภัยทานการให้อภัย
 เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ในการทำงานหรือการล่วงเกินซึ่งกันและกันด้วยใจที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากใจจริงปีย
 วาจาการใช้วาจาไพเราะอ่อนหวานน่าฟังไม่ใช้วาจาส่อเสียดหยาบคายต่อบุคคลที่สนิทใกล้ชิด
 และบุคคลทั่วไปต่อจรรยาการทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การสงเคราะห์ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็น
 ประโยชน์ต่อกันและกันสมานัตตาการวางตนที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะ อ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยนแต่

^{๕๓} สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ไม่อ่อนแอ เข้ากันได้ต่อบุคคลทุกระดับ มีบุคลิกทางสังคมแบบเปิดเผยวางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง มีบุคลิกทางสังคมแบบเปิดเผยบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการอบรมและสามารถประพฤติตนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ แล้ว จะทำให้มีพลังแห่งการสงเคราะห์ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน การครองใจคน วิธีทำให้คนรัก สงเคราะห์ให้ผู้อื่นความมีจิตเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความรับผิดชอบต่อสังคม คิดในทางเสียสละหวังดี ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น การอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยดี ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจและเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่กันด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อกัน ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เกิดผลสำเร็จ^{๕๔}

บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการอบรมให้สามารถยึดมั่นในหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ด้วยพรหมวิหารธรรม๔ประการประกอบด้วยเมตตาความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุขแผ่เมตตาจิตคิดจะให้ผู้อื่นเป็นสุขถ้วนหน้ากันกรุณาที่มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ความหวังใจเมื่อเห็นผู้อื่นมีทุกข์คิดแต่จะหาทางช่วยเหลือปลดปล่อยทุกข์ของเขามุทิตามีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มีความสุขรู้สึกเบิกบานใจไปกับเขาด้วยเห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนไม่กีดกันไม่ริษยาอุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติด้วยชอบหรือชังความวางใจเฉยได้เมื่อเห็นว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบต่อตนเองได้หรือเมื่อต้องรับผลอันเกิดจากการกระทำของตนก็ต้องวางท่าที่ไม่เข้าข้างกันไม่เป็นที่ฝักฝ่ายเดียวกันไม่สอดใส่ไม่จู้จี้สาระแนไม่ก้าวก่ายแทรกแซงผู้ที่สามารถประพฤติปฏิบัติตนให้มีพรหมวิหารธรรมทั้ง๔อยู่ในใจยอมทำให้ตนเองสามารถปฏิบัติกิจการงานได้อย่างเป็นธรรมชาติจริงใจ ไม่แสสร้งแกล้งทำและสามารถดำเนินกิจกรรมการสงเคราะห์เพื่อผู้ไม่ไตร่ตรองเป็นประโยชน์ต่อตนเองเพื่อนร่วมงานและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๕๕}

สรุปได้ว่า การประยุกต์หลัก พละ ๔ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา คือ การอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถมีปัญญา ในการคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงานทำให้ได้คำตอบถูกต้องตรงกับความเป็นจริง มีความคิดที่สร้างสรรค์ มีความคิดที่ทำให้เกิดความหวังและกำลังใจในการ สามารถรู้ถึงสภาวะจิตใจ จุดดี จุดด้อยของตนเองรู้นิสัยของเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการรู้จักเหตุปัจจัยและหนทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จรู้เหตุปัจจัยและความประพฤติที่จะนำไปสู่ความเสื่อมและเป็นโทษรู้จักที่จะหลีกเลี่ยงเหตุและปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสีย มีความมุ่งมั่น มีจิตใจตั้งมั่นในการปฏิบัติความดี มีจิตใจที่เข้มแข็ง สู้ปัญหา เอาใจใส่ และมีความเพียรพยายามที่จะคิดค้น แยกแยะแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบไม่ท้อถอยมีความอดทนสูง สามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน มีความกล้าในการทำงานที่ยากและท้าทาย มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและตรงต่อเวลาประพฤติตนตามหลักเบญจศีล เป็นผู้นำทีมที่ได้รับการยอมรับสามารถจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามละเว้นอบายมุข เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานมีมนุษยสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันผู้อื่นวางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลงให้คำแนะนำสั่งสอนผู้อื่นอยู่เสมอการนำหลักพละ ๔ มาพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแต่ละพละจะมีหลักธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อสร้างหรือพัฒนาตัวตนและจิตใจของ

^{๕๔} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา , ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๕๕} สัมภาษณ์ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ความเป็นมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดเรียนรู้ที่ดี มีพลังในการทำงาน ตั้งอยู่ในความดีงาม มีจิตสาธารณะ ส่งผลให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หลักผละ ๔ จึงมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๓.รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

การพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นั้นจำเป็นต้องมีในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สมดุล เพื่อการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบต่างๆที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การปฐมนิเทศ การให้หัวหน้างานเบื้องต้นเป็นผู้พัฒนา หน่วยงานจัดพัฒนา ให้การฝึกอบรม เป็นต้น จำเป็นต้องมีพัฒนารูปแบบให้มีความหลากหลายอย่างสม่ำเสมอ^{๕๖} รูปแบบของการพัฒนาที่น่าจะได้ผลดีในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา คือ รูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการเพราะผู้เข้าอบรม ได้รับฟัง ได้ลงมือทำจริง หากมีข้อข้องใจ หรือปัญหาใดสามารถทำได้ทันที การฝึกอบรมเป็นวิธีที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ดี การฝึกอบรมที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการพัฒนาโดยตรง ให้ผลที่ดีกับการเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนา^{๕๗}

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่มุ่งเน้นผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้สื่อประสมใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลายใช้เกมและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมของคณะวิทยากรผู้จัดการฝึกอบรมและผู้บริหาร^{๕๘}

การฝึกอบรมมีความสำคัญ เพราะการฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงสมรรถนะที่ดีขึ้น การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง นำไปเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเอง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทำให้ได้ลงมือปฏิบัติจริง ยิ่งทำให้เข้าใจ หรือหากไม่เข้าใจก็สามารถซักถามหาคำตอบได้ทันที เป็นการพัฒนาที่ตรงเป้าหมายมากที่สุด โดยอาจเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการทำเป็นระยะๆ เช่น ระยะที่ ๑ สสำรวจแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ระยะที่ ๒ นำข้อมูลจากระยะที่ ๑ มาจัดอบรมฝึกปฏิบัติ ระยะที่ ๓ ติดตามผลงาน หรือเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการเสริมทักษะในลักษณะเกม ทำให้ได้รับความรู้พร้อมๆกับการผ่อนคลาย หรือเป็นไปในลักษณะการแสดงละครเวที

^{๕๖} สัมภาษณ์ นายพิชาย ทัศนะสุขประเสริฐ ปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลสำนักขาม , ๖ กันยายน ๒๕๖๐

^{๕๗} สัมภาษณ์ ดร.ดวงฤดี พ่วงแสง ประธานสาขาวิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๕๘} สัมภาษณ์ ดร.วิลาสินี ธนพิทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาการปกครองท้องถิ่น ประธานหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

หรือปาฐกถา เพราะทำให้ดึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวออกมาได้ชัดเจน ทั้งยังได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานอีกด้วย^{๕๙}

ถ้าจิตใจได้รับการพัฒนาให้เจริญงอกงามหรือเป็นผู้ที่มีจิตใจตั้งงามแล้ว คนผู้นั้นก็จะควบคุมดูแลและประพฤติไปในทางที่ตั้งงามด้วย การทำงานตามหน้าที่ใด ๆ ก็ตาม หากขาดความรอบรู้ขาดสมาธิ ขาดความมุ่งมั่น ตั้งมั่นจดจ่อ อยู่ในสิ่งที่กำลังปฏิบัติ ขาดความเสียสละเป็นเรื่องยากที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถึงพร้อมด้วยสมรรถนะและจะทำให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ การพัฒนาให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสมรรถนะทั้ง ๗ ด้านตามหลักพละ ๔ มีรูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ ๑. การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔

การใช้เทคนิคการฝึกอบรม ที่ทำให้เกิดกระบวนการคิดที่ลำดับ มีเหตุมีผลมีความคิดองค์รวม เป็นระบบมีระบบการคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงานที่ทำเพื่อให้ได้คำตอบถูกต้องกับความเป็นจริง ตามภาระกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความรู้ที่เป็นจริงตามสภาวะการณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นมาตรฐานสากลของงานในภาระหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฝึกฝนให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถการปรับตัวให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านความต้องการของประชาชน กฎระเบียบข้อกฎหมาย รวมทั้งเทคโนโลยีที่จะมาสนับสนุนให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ที่จะสามารถทำให้งานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๖๐}

การสร้างระบบการคิดที่เป็นไปตามขั้นตอน มีระเบียบวิธีไม่ลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุป เริ่มตั้งแต่การสร้างพลังความเชื่อ ความเห็น ความรู้ความเข้าใจมีการหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ตรวจสอบ วิธีการคิดในเรื่องต่าง ๆ ด้วยพลังของความคิดสร้างสรรค์ทำไปอย่างมีสติ เพื่อพัฒนาการทำงาน ให้ได้ผลงานที่เกินกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด^{๖๑} โดยใช้ปัญญา ฝึกฝนให้มองรอบด้านต้องรู้จักตนเองรู้จักความเด่นหรือความด้อยของตนเอง สามารถปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับงานต้องรู้จักคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งทีมงาน ลูกน้อง รวมทั้งผู้บริหาร ต้องศึกษาให้รู้นิสัยของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องว่ามีนิสัยอย่างไร มีความรอบรู้ในงานที่ทำ รู้ขั้นตอนกระบวนการ ข้อบังคับ กฎระเบียบ กฎหมาย รายละเอียดของงาน และรู้เท่าทัน ใฝ่ใจ ติดตามสถานการณ์ของงานอยู่เสมอ รู้ปัจจัยที่ทำให้งานออกมามีคุณภาพตามที่ต้องการ เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สร้างทัศนคติเชิงบวกให้มากขึ้น เพราะจะช่วยทำให้การบริหารงานราบรื่นเมื่อประสบกับปัญหาต้องคิดหาวิธีการแก้ไขให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การมองย้อนปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วนำมาเป็นบทเรียนหาหนทางแก้ไขเพื่อป้องกันไม่ให้เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก หรือหากต้องประสบอีกก็สามารถแก้ไขได้ทันที ให้ตระหนักในการใช้หลักเหตุผล มากกว่าความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ฝึกฝนให้มี

^{๕๙} สัมภาษณ์ ดร.รัชชพงษ์ ชัชวาล รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา , ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๖๐} สัมภาษณ์ นายภิญโญ จิตตพงศ์ นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลคูเต่า , ๔ กันยายน ๒๕๖๐

^{๖๑} สัมภาษณ์ พระมหาฐานันดรสุทธิญาโณ วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์และสามารถนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับงาน ให้มีความเหมาะสมเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานในครั้งต่อไป^{๖๒}

มีความพากเพียรในการทำงานให้สำเร็จเกินเป้าหมาย เกิดความพยายาม ความมุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่ออยู่ในหน้าที่ที่กำลังปฏิบัติ มีจิตใจที่เข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง ให้มีกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงานให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ ให้มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้นพัฒนาผลงานและกระบวนการทำงานให้งานบรรลุตามเป้าหมาย มีความกล้าในการทำงานที่ยากและท้าทายไม่ทอดทิ้งงาน สร้างจิตใจให้มีความเข้มแข็งไม่ท้อแท้ไม่ท้อถอย สู้ปัญหาและอุปสรรค เอาใจใส่ มีความตั้งใจเด็ดเดี่ยวมีความมานะอดทน และตรงต่อเวลา รักษาเวลา มีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขยันหมั่นเพียรตั้งมั่นทำในเรื่องที่เป็นประโยชน์งานที่ทำ ระวังไม่ทำในสิ่งที่ทำให้งานเสียหายพยายามกระทำในสิ่งที่ถูกต้องให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำความดี พยายามรักษามาตรฐานการทำงานที่ดีและถูกต้องไว้^{๖๓}

พฤติกรรมทุกอย่างจะเกิดขึ้นจากความพยายาม อุทิศหาตั้งใจหรือเจตนา รวมถึงจะเป็นไปตามเจตจำนงหรือแรงจูงใจ ขยันหมั่นพากเพียร ความเข้มแข็งอดทน ความตั้งมั่นเอาธุระการงาน ไม่ทอดทิ้งไม่ท้อถอย ไม่ท้อแท้ พัฒนาจิตใจให้มีความมั่นคงที่จะทำดี มีสติสัมปชัญญะ ไม่หวั่นไหวกับสิ่งเร้ามีความมุ่งมั่นตั้งใจ ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีความพยายามในการไม่ทำหรือลดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ในงานให้หมดไปมีความพยายาม ทำในสิ่งที่ทำให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์ต้องไม่ยึดติดกับความสุขไม่หลงใหลในความสะดวกสบาย มีความเสียสละ และมีความทุ่มเทในการให้งานสำเร็จ ไม่คิดปองร้ายผูกใจเจ็บ อาฆาตมาดร้ายต่อผู้อื่นสามารถให้คำแนะนำหรือความช่วยเหลือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ไม่เชิงอ้อมไม่เฉื่อยชา ไม่ถ่วงง่าย มีความอดทนอดกลั้น และกระตือรือร้นในการให้ทำงานอยู่เสมอ ไม่กระวนกระวายฟุ้งซ่านกลุ่มกั้วลรั้นใจ มีสติในการทำงานแก่ประชาชนมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถให้ทำงานสำเร็จเกินเป้าหมายที่วางไว้ได้^{๖๔}

มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีด้วยความสุจริตพลังความบริสุทธิ์ทำให้ผู้ปฏิบัติงานประพฤติตนดีด้วยการรักษาศีลไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุขส่งผลให้งานมีความเจริญก้าวหน้าสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้อบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดหลักมรรคมีองค์ ๘ ในการทำงาน มีความเห็นตรงตามความเป็นจริงถูกต้องตามหลักการของงาน มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย หรือหย่อนประสิทธิภาพในงานมีความคิดที่ไม่เห็นแก่ตัวเสียสละทั้งยังสร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่มีเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้ ไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น พุดจาไพเราะอ่อนหวาน และเชื่อถือได้ ประโยชน์ต่อองค์กรมีวิธีการทำงานที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ไม่ทำลายผู้อื่น การทำงานด้วยวิธีสุจริต ไม่ก่อความเดือดร้อนแก่องค์กรและสังคม มีความพยายาม มีความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรค ดำรงตนอยู่ได้ด้วยการไม่ขาดสติ มีความระมัดระวังอยู่เสมอ มีความหนักแน่นมั่นคงกระฉับกระเฉง มีความมั่นคงทาง

^{๖๒} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา, ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๖๓} สัมภาษณ์ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๖๔} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา, ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

อารมณ์^{๖๕} มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลาได้ มีความสามารถในบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน ตามที่วางแผนไว้ให้ได้ผลสัมฤทธิ์ ยึดหลัก กายสุจริต ความประพฤติชอบทางกาย ความประพฤติชอบทางวาจา ความประพฤติชอบทางใจ มีพฤติกรรมของผู้ที่แสดงถึงการปฏิบัติงานด้วยความมีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ ประพฤติดี ประพฤติชอบด้วยการกระทำ การพูด และการคิดในสิ่งที่ถูกต้องดีงามเป็นผู้ที่ไม่ติดสุราที่จะทำให้การทำงานขาดสติ ไม่เที่ยวกลางคืนที่จะทำให้ขาดกำลังในการทำงาน ไม่ดูการละเล่นที่ทำให้เสียเวลาในการทำงาน ไม่เล่นการพนันที่จะทำให้ขาดสมาธิในการทำงาน สูญเสียเงินทอง ไม่คบคนชั่วจะทำให้ตนเองได้ความเชื่อถือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ชี้แจงในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย^{๖๖}

มีความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความคิดในการหาหนทางทำงานช่วยเหลือปลดปล่อยทุกข์ให้ผู้อื่นมีความรู้สึกยินดีเมื่องานสำเร็จสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ มีจิตใจที่เป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติด้วยชอบหรือชังในการทำงานมีความสามารถในการประสานงานเพื่อให้ได้รับความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ยากและท้าทายเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่วางแผนไว้จนเกิดผลสัมฤทธิ์^{๖๗} มีนิสัยที่เป็นผู้ให้ สามารถเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้งานนั้นๆเกิดผลสัมฤทธิ์มีการพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะน่าฟังไม่ใช้วาจาสื่อเสียดหยามคายการทำให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยการช่วยเหลือการวางตัวถูกกาลเทศะวางตนสม่าเสมอไม่เปลี่ยนแปลง มีเมตตา มีความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุข มีกรุณา มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ มีความยินดีเมื่อผู้อื่นทำงานสำเร็จ พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนให้งานสำเร็จ มีความคิดที่เป็นกลาง ไม่อคติฝักฝ่ายเดียวกัน ไม่ก้าวก่ายแทรกแซงทำให้งานเสียหาย^{๖๘}

รูปแบบที่ ๒. การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดีของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔

การใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดความคิดในการให้บริการที่เป็นระบบที่ทำให้เกิดกระบวนการให้บริการที่ลำดับ มีขั้นตอนที่ถูกต้อง มีระบบการคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงานบริการที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้ได้งานบริการถูกต้องกับความเป็นจริงตามภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรู้ที่เป็นจริงตามสภาวะการณ์ในด้านการบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นมาตรฐานสากลของงานบริการในภาระหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฝึกฝนให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถการปรับตัวให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการบริการที่ทันสมัย รวมทั้งเทคโนโลยีที่จะมาสนับสนุนให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ที่จะสามารถทำให้งานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อสนอง

^{๖๕} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวีโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี , ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๖๖} สัมภาษณ์ ดร.ดวงฤดี พ่วงแสง ประธานสาขาวิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๖๗} สัมภาษณ์ พระมหาฐานันดรสุทธิญาณ วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๖๘} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวีโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี , ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ความต้องการของประชาชน เข้าใจในกฎระเบียบข้อกฎหมายเพื่อให้งานบริการเป็นไปอย่างถูกต้อง สร้างระบบการคิดที่เป็นไปตามขั้นตอน มีระเบียบวิธี ไม่ลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุป^{๖๙}

เริ่มตั้งแต่การสร้างพลังความเชื่อ ความเห็น ความรู้ ความเข้าใจ มีการหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ตรวจสอบ วิธีการคิดในเรื่องต่าง ๆ มีพลังของความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการบริการให้การบริการอย่างมีสติ ให้ได้มาตรฐานการบริการที่เกินกว่าที่หน่วยงานกำหนด ใช้ปัญญาฝึกฝนให้มองรอบด้าน ต้องรู้จักตนเอง รู้จักความเด่น หรือความด้อยของตนเองปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับงานบริการ ต้องรู้จักคนที่เกี่ยวข้องในการบริการ ทั้งผู้รับบริการ ทีมงาน รวมทั้งผู้บริหาร รู้นิสัยของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องว่ามีนิสัยอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับบริการ มีความรอบรู้ในงานบริการ รู้ขั้นตอน กระบวนการ ข้อบังคับ กฎระเบียบ กฎหมาย รายละเอียดของงาน และรู้เท่าทัน ใส่ใจ ติดตามสถานการณ์ของงานอยู่เสมอ เพื่อให้ได้การบริการที่ดี รู้ปัจจัยที่ทำให้งานบริการออกมามีคุณภาพตามที่ต้องการ เพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีทัศนคติเชิงบวกเพราะจะทำให้การบริการออกมาดี เมื่อประสบกับปัญหาต้องคิดหาวิธีการแก้ไขให้งานบริการสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีการทบทวนมองย้อนปัญหาในการบริการที่เคยเกิดขึ้นแล้วนำมาเป็นบทเรียนหาหนทางแก้ไข เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการถดถอยขึ้นซ้ำอีก หรือหากต้องพบเจอกับปัญหานั้นอีกก็สามารถแก้ไขได้ทันที ให้ตระหนักในการใช้หลักเหตุผล มากกว่าความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ฝึกฝนให้มีความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ในการบริการและสามารถนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับงานบริการให้มีความเหมาะสมเป็นต้นแบบที่ดีในการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ^{๗๐}

มีพลังการคิดสร้างสรรค์ เมื่อได้ความรู้ใหม่ๆ ก็สามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ในให้การบริการเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตน รวมถึงพลังความคิดที่รู้จักแสวงหาสิ่งที่เป็นประโยชน์ได้จากสิ่งที่ถูกมองข้าม เข้าใจในความต้องการของประชาชน แจ่มแจ้งลึกซึ้งในความสัมพันธ์ของงานบริการ และรายละเอียดต่าง ๆ ของงานบริการ มีพลังความคิดสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับตัวให้เป็นผู้มีความรู้เท่าทันโลกทันสถานการณ์ได้ตลอดเวลา คิดวิเคราะห์ข้อมูล นำพลังความรู้มาใช้ในการคิดพิจารณา ทำให้รู้สาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้มีปัญหาและใช้หลักความคิดที่ถูกต้อง ในการแก้ไขปัญหา จนได้รับคำตอบในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ สามารถนำพลังความรู้ ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์การบริการ ที่เกินความคาดหมายจะทำให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการมาสร้างสรรค์งานบริการที่ดีให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด^{๗๑}

มีความพยายาม ความมุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่ออยู่กับการให้บริการ มีจิตใจที่เข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง ให้มีกำลังใจในการสร้างสรรค์การบริการที่ดีเกินความคาดหมายให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ขององค์กรให้มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้นพัฒนารูปแบบการบริการและกระบวนการบริการที่ดี มีความกล้าในการทำงานที่ยากและท้าทายไม่ทอดทิ้งงาน สร้างจิตใจให้มีความเข้มแข็งไม่ท้อแท้ไม่ท้อถอย สู้ปัญหาและอุปสรรค เอาใจใส่ มีความตั้งใจเด็ดเดี่ยวมีความมานะอดทน และตรงต่อเวลารักษาเวลา มีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อประโยชน์สูงสุด

^{๖๙} สัมภาษณ์ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๗๐} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา, ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๗๑} สัมภาษณ์ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ในการบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความขยันหมั่นเพียรตั้งมั่นทำในเรื่องที่เป็นประโยชน์ ต่องานบริการ ระวังไม่ทำในสิ่งที่ทำให้งานบริการเสียหาย^{๗๒}

พยายามกระทำในสิ่งที่ถูกต้องให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำ ความดี พยายามรักษา มาตรฐานการบริการที่ดีไว้พฤติกรรมทุกอย่างต้องเกิดขึ้นจากความพยายาม อุทิศหาตั้งใจหรือ เจตนา รวมถึงจะเป็นไปตามเจตจำนงหรือแรงจูงใจ ขยันหมั่นเพียร ความเข้มแข็งอดทน ความตั้ง มั่นในการให้บริการไม่ทอดทิ้งไม่ท้อถอย ไม่ท้อแท้ พัฒนาจิตใจให้มีความมั่นคงที่จะทำดี มี สติสัมปชัญญะ ไม่หวั่นไหวกับสิ่งเร้ามีความมุ่งมั่นตั้งใจ ในการให้บริการให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีความพยายาม ในการไม่ทำหรือลดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ในการให้บริการมีความพยายามทำในสิ่งที่ทำให้การให้ การบริการออกมาดีต้องไม่ยึดติดกับความสุข ไม่หลงไหลในความสะดวกสบาย มีความเสียสละ และมีความทุ่มเทในการให้งานสำเร็จ ไม่คิดปองร้ายผูกใจเจ็บ อาฆาตมาดร้ายต่อผู้อื่น

มีความสามารถในการให้คำแนะนำหรือความช่วยเหลือผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่เชื่อง ซึม ไม่เฉื่อยชา ไม่ง่วงง่าย มีความอดทนอดกลั้น และกระตือรือร้นในการให้บริการอยู่เสมอ ไม่ กระวนกระวายฟุ้งซ่านกลุ่มกังวลร้อนใจ มีสติในการให้บริการแก่ประชาชนมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถให้การให้บริการเกินความคาดหมายได้พฤติกรรมที่แสดงออกมาจากภายในและสะท้อน ออกมาเป็นผลของงานที่ดี มีความอดทนสูงในการให้บริการ มีความขยัน อุทิศหาในการทำงานเพื่อ ตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชน การมีสติ มีความระลึกรู้ดี มีความรอบคอบ มี ความระมัดระวัง สามารถทำงานที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มี ความเข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง ในการรับฟังความต้องการและข้อคิดเห็นจากประชาชน มีความเพียร พยายามที่จะคิดค้น แนวทาง วิธีการ หรือรูปแบบการแก้ไขปัญหาและนำมาปรับปรุงพัฒนาการ ให้บริการโดยการเก็บข้อมูลความต้องการ สนองตอบต่อความคาดหวังของประชาชนในท้องถิ่น^{๗๓}

มีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการที่ดีด้วยความสุจริตพลังความบริสุทธิ์ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้าน การบริการประพฤติตนดีด้วยการรักษาศีลไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุขส่งผลให้งานบริการมีการบริการที่ดี เกินความคาดหมายตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ อบรมให้บุคลากรองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นยึดหลักมรรคมีองค์ ๘ ในการทำงาน มีความเห็นตรงตามความเป็นจริงถูกต้องตาม หลักการของการบริการที่ดีมีความสามารถในการแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ ก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในการบริการมีความคิดที่ไม่เห็นแก่ตัวเสียสละ ทั้งยัง สร้างสรรค์พัฒนาการบริการที่ยากและท้าทายได้ ไม่คิดเบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น พุดจาไพเราะ อ่อนหวาน และเชื่อถือได้ประโยชน์ต่องานบริการขององค์กรมีวิธีการทำงานที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ไม่ทำลายผู้อื่น การทำงานด้วยวิธีสุจริต ไม่ก่อความเดือดร้อนแก่องค์กรและสังคม มีความพยายาม มี ความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรค ที่เกิดจากการบริการดำรงตนอยู่ได้ด้วยใจไม่ขาดสติ มี ความระมัดระวังอยู่เสมอ มีความหนักแน่นมั่นคงกระฉับกระเฉง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความ มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการให้บริการ และตรงต่อเวลาได้ มีความสามารถในบริหารจัดการ และทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพย์ากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่องานด้านการบริการของหน่วยงาน

^{๗๒} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวีโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี , ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๗๓} สัมภาษณ์ พระมหาฐานันดรสุทธิญาโณ วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ตามที่วางแผนไว้ให้เกิดการบริการที่ดี ยึดหลักกายสุจริต ประพฤติชอบทางกายความประพฤติชอบทางวาจาความประพฤติชอบทางใจ^{๗๔}

มีพฤติกรรมของผู้ที่แสดงถึงการปฏิบัติงานด้วยความมีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ ประพฤติดี ประพฤติชอบด้วยการกระทำ การพูด และการคิดในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้ที่ไม่ติดสุราที่จะทำให้งานบริการขาดสติ ไม่เที่ยวกลางคืนที่จะทำให้ขาดกำลังในการให้บริการ ไม่ดูการละเล่นที่ทำให้เสียเวลา เสียสมาธิในการให้บริการ ไม่เล่นการพนันที่จะทำให้งานบริการเสียหาย สูญเสียเงินทอง ไม่คบคนชั่วจะทำให้ตนเองได้ความเชื่อถือจากผู้รับบริการ ไม่ซีเกียจในการให้บริการ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ให้บริการบริการอย่างเต็มกำลังให้มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อประชาชนข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การรักษาศีล และการละเว้นอบายมุข ๖ ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกมาจากภายในและสะท้อนให้การบริการต่อประชาชนในท้องถิ่นออกมาดี สามารถสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น งานที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วสามารถรับฟังความต้องการของประชาชน มาพัฒนาปรับปรุงให้มีความต้องการนั้นสามารถแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น ซึ่งมีหน้าที่หลักคือให้การบริการสนองต่อความต้องการของประชาชน^{๗๕}

มีความรักความปรารถนาดีต่อผู้รับบริการ มีความคิดในการหาหนทางงานช่วยเหลือปลดปล่อยทุกข์ให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกยินดีเมื่องานสำเร็จสามารถช่วยเหลือผู้รับบริการได้ มีจิตใจที่เป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติด้วยชอบหรือชังในการให้บริการ มีนิสัยที่เป็นผู้ให้ สามารถเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้งานนั้นๆเกิดผลสัมฤทธิ์มีการพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะน่าฟังไม่ใช้วาจาสื่อเสียดยาบคายการทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยการช่วยเหลือการวางตัวถูกกาลเทศะวางตนสมน้ำสมเนื้อไม่เปลี่ยนแปลง มีเมตตา มีความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุข มีกรุณา มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ มีความยินดีเมื่อผู้อื่นทำงานสำเร็จ พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้งานสำเร็จ มีความคิดที่เป็นกลาง ไม่อคติฝักฝ่ายเดียวกัน ไม่ก้าวก่ายแทรกแซงทำให้งานเสียหาย^{๗๖}

มีความสามารถในการประสานงานเพื่อให้ได้รับความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานการบริการที่ยากและท้าทายเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจนเกิดการบริการที่ดีเหนือความคาดหมายของประชาชนปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุข มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ มีความยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุขก็มีความรู้สึกเบิกบานใจ การวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติ ไม่เข้าข้างกันไม่เป็นฝักฝ่ายเดียวกัน ในการรับฟังความต้องการ ซึ่งจะทำให้การบริการและการทำงานสามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สามารถนำข้อคิดเห็นจากประชาชนผู้รับบริการนำมาปรับปรุงเพื่อพัฒนาการให้บริการ สนองต่อความคาดหวังของประชาชนในท้องถิ่น บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความตั้งใจและความพยายามในการ

^{๗๔} สัมภาษณ์ พระวิสุททธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๗๕} สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ ทังหะวาสน์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบริหารงานบุคคล องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสงขลา, ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๗๖} สัมภาษณ์ นายเฉลิมพล ทิพย์มณี นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเทพา , ๗ ตุลาคม ๒๕๖๐

ให้บริการต่อประชาชนข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีจิตใจที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากใจจริง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากภายในและสะท้อนออกมางานบริการประชาชนที่ดีที่สุด^{๗๗}

รูปแบบที่ ๓. การพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔

บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เข้ารับการพัฒนาด้วยหลักผล ๔ นี้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่พร้อมด้วยพลังปัญญา มีความรอบรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน พลังความมุ่งมั่นเพียรพยายามเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมาย พลังความดีงาม มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ ทำงานที่ไม่มีมีโทษ ละเว้นอบายมุข พลังการสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มกำลัง โดยไม่หวังผลตอบแทน การพัฒนาคนนั้นจะให้เป็นคนเก่งอย่างเดียวไม่ได้ และจะต้องมีคุณธรรมความดีและการเสียสละเพื่อส่วนรวมอยู่ในตัวด้วย^{๗๘}

การนำหลักผล ๔ มาพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ลำดับ มีเหตุมีผล มีการลำดับความคิดที่เป็นองค์รวมเป็นระบบ มีรูปแบบการส่งเสริมความรู้ที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงานขององค์กรทำให้ได้คำตอบถูกต้องกับความเป็นจริงตามภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการส่งเสริมความรู้ที่เป็นจริงตามสภาวะการณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นมาตรฐานสากลของงานในภาระหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฝึกฝนให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถปรับตัวให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ในด้านเชี่ยวชาญในกฎระเบียบข้อกฎหมาย รวมทั้งเทคโนโลยีที่จะมาสนับสนุนให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ที่จะความสามารถทำให้งานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างระบบการเรียนรู้ที่เป็นขั้นตอน มีระเบียบวิธี ไม่ลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุป เริ่มตั้งแต่การสร้างพลังความเชื่อในการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในงาน มีการหยั่งรู้เหตุผลของงาน การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ตรวจสอบ วิธีการคิดในเรื่องต่าง ๆ ด้วยพลังของการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ เรียนรู้อย่างมีสติ เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่เกินกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด^{๗๙}

การใช้ปัญญา ในการฝึกฝนให้มีมุมมองรอบด้าน ต้องรู้จักตนเอง รู้จักความเด่น หรือความด้อยของตนเองปรับปรุงตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ต้องรู้จักคนที่เกี่ยวข้อง ที่จะส่งผลให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน รู้นิสัยของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องว่ามีนิสัยอย่างไร เพื่อประโยชน์ในด้านการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีความรอบรู้ในงานที่ทำ รู้ขั้นตอน กระบวนการ ข้อบังคับ กฎระเบียบ ข้อกฎหมาย รายละเอียดของงาน และรู้เท่าทัน ใฝ่ใจ ติดตามสถานการณ์ของงานอยู่เสมอ รู้ปัจจัยที่ทำให้เกิดการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สร้างทัศนคติเชิงบวกในการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานเพราะจะช่วยทำให้การทำงานราบรื่น เมื่อประสบกับปัญหาต้องคิดหาวิธีการแก้ไขให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การมองย้อนปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว

^{๗๗} สัมภาษณ์ นายเจตน์ แก้วศกุล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหวัง , ๒ กันยายน ๒๕๖๐

^{๗๘} สัมภาษณ์ นายพิชาญ พิระสุขประเสริฐ ปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลสำนักขาม , ๖ กันยายน ๒๕๖๐

^{๗๙} สัมภาษณ์ นายทวีป จันทบุรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลคลองแดน , ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๐

นำมาเป็นบทเรียนหาหนทางแก้ไข เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการณ์นั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก หรือหากต้องประสบ
 อีกรักก็สามารถแก้ไขได้ทันที สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ การใช้ความรู้ที่มีอยู่ ผสมกับการสนใจใฝ่
 รู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้ตนเองเกิดการพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพในสายงานของตนเรียนรู้เรื่อง
 กฎระเบียบใหม่ ที่กรมส่งเสริมหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดให้ตระหนักในการใช้หลักเหตุผล
 มากกว่าความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพื่อการเรียนรู้ ฝึกฝนให้มีความสามารถในการสร้างกล
 ยุทธและสามารถนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับการเรียนรู้ ให้มีความเหมาะสมเป็นต้นแบบที่ดีในการสั่งสม
 ความเชี่ยวชาญในงานจะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรองค์กรปกครองส่วน
 ท้องถิ่น^{๕๐}

มีความเพียรพยายาม ความมุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่ออยู่ในหน้าที่ที่กำลังปฏิบัติ จิตใจมีความ
 เข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคงในการสั่งสมความรู้ ให้มีความเชี่ยวชาญสามารถทำกิจการหน้าที่ได้ผลดีเกิน
 มาตรฐานที่มีอยู่ ให้มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้นสร้างสรรค์เรียนรู้เพื่อพัฒนาผลงานและ
 กระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดความเชี่ยวชาญ มีความกล้าในการทำงานที่ยากและท้าทายเพื่อการเรียน
 รู้ ไม่ทอดทิ้งไม่ทอดอวย สร้างจิตใจให้มีความเข้มแข็งไม่ท้อแท้ สู้ปัญหา เอาใจใส่ มีความตั้งใจเด็ดเดี่ยว
 ในการสั่งสมความรู้ มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา รักษาเวลา มีความมุ่งมั่นใน
 การบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร มีความเพียรระวังไม่ให้ประพัตในโอกาสกรรม
 ทั้งปวงมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความเพียรในการละหรือลดโอกาสกรรมที่ตนทำให้เกิดขึ้นแล้วให้หมดไป มีความ
 เพียรในการประพัตให้เกิดโอกาสกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเพียรรักษาโอกาสกรรมคงอยู่ และเจริญยิ่งขึ้น
 การไม่ยึดติดความสุข ไม่หลงใหลในความสะดวกสบาย มีความเสียสละ และมีความทุ่มเทในการให้
 การพัฒนาตนเองสำเร็จ ไม่คิดปองร้ายผูกจิตใจอาฆาตมาดร้ายต่อผู้อื่น^{๕๑}

มีความสามารถในการให้คำแนะนำหรือความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นเพื่อเป็นการสร้างความ
 เชี่ยวชาญให้กับตนเอง ไม่เชื่องซึม ไม่เฉื่อยชา ไม่ว่างง่าย มีความอดทนอดกลั้น และกระตือรือร้นใน
 การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ไม่กระวนกระวายฟุ้งซ่านกลุ่มกังวลร้อนใจ มีสติในการเรียนรู้ มีความ
 เชื่อมมั่นในตนเองในการสั่งสมความรู้ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครอง
 ส่วนท้องถิ่นตั้งมั่นในความสนใจใฝ่รู้ มีจิตใจ มุ่งมั่น ในการสั่งสม ความรู้ความสามารถของตนเพื่อการ
 ปฏิบัติหน้าที่การงาน มีความเพียรพยายามศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ทอดอวย
 จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
 ขยันหมั่นพากเพียร เข้มแข็งอดทน ตั้งมั่นเอาธุระการงาน ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดอวย ไม่ท้อแท้ รับผิดชอบต่อ
 งานที่ได้รับมอบหมายจนงานนั้น ๆ สำเร็จ มุ่งมั่นที่จะประพัต ปฏิบัติดี สู้ปัญหา เอาใจใส่ไม่เกี่ยง
 หลบเลี่ยง หรือเลือกงานที่ได้รับมอบหมาย จิตใจที่สงบแน่วแน่ ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่อ
 อุตสาหะโดยคำนึงถึงประโยชน์และความพึงพอใจของประชาชนในท้องถิ่น ไม่ติดความสุข ไม่หลงใหล
 ในความสะดวกสบาย อดทน ไม่เบียดเบียน เอาเปรียบ หรือผลักรับรับผิดชอบให้เพื่อนร่วมงาน มี

^{๕๐} สัมภาษณ์ นายนครเศรษฐ์ ขาลปติ หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองสิงหนคร , ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๕๑} สัมภาษณ์ นางสาวอุไร ราชสงค์ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง เทศบาลตำบลควนเนียง , ๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๐

ความเพียรพยายามที่จะคิดค้น เสนอแนวทางป้องกันและปรับปรุงข้อผิดพลาดในงานที่ตนรับผิดชอบ^{๕๒}

มีพลังแห่งความสุจริต หรือพลังความบริสุทธิ์ มีความมุ่งมั่นที่จะส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพด้วยความสุจริต พลังความบริสุทธิ์จะทำให้ผู้ปฏิบัติประพฤติตนดีด้วยการรักษาศีลไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุข ส่งผลให้มีการพัฒนาที่มีความเจริญก้าวหน้าสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตน ให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในงาน บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดหลักมรรคมีองค์ ๘ มีในการทำงาน มีความสามารถในการแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน ทั้งยังสร้างสรรค์พัฒนาตนเองให้สามารถทำงานที่มีเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้ มีความเห็นตรงตามความเป็นจริงถูกต้องตามหลักการของการเรียนรู้ มีความคิดที่ไม่เห็นแก่ตัวเสียสละ ไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น มีสัมมาวาจา พูดไพเราะอ่อนหวาน และเชื่อถือได้ เพื่อประโยชน์ต่อผู้อื่น มีการพัฒนาตนเองที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ไม่ทำลายชีวิตผู้อื่น การพัฒนาตนเองโดยวิธีสุจริต ไม่ก่อความเดือดร้อนแก่สังคมและองค์กร มีความพยายามความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคใการเรียนรู้ มีการครองตนอยู่ได้ด้วยใจไม่ขาดสติ มีความระมัดระวังอยู่เสมอ มีความหนักแน่นมั่นคงกระฉับกระเฉงตรงต่อเวลา มีความมั่นคงทางอารมณ์ ทำให้มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการส่งสมความเชี่ยวชาญสามารถบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเป็นประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

การใช้หลักกายสุจริต มีความประพฤติชอบทางกาย มีความประพฤติชอบทางวาจา มีความประพฤติชอบทางใจ มีพฤติกรรมของผู้ที่แสดงถึงการพัฒนาตนเองด้วยความมีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ ประพฤติดีประพฤติชอบด้วยการกระทำ การพูด และการคิดในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ไม่ติดสุราจะทำให้การเรียนรู้ขาดสติ ไม่เที่ยวกลางคืนจะทำให้มีกำลังในการเรียนรู้ ไม่ดูการละเล่นที่ทำให้ไม่เสียเวลาในการพัฒนาตนเอง ไม่เล่นการพนันจะทำให้มีสมาธิสูญเสียเงินทองโดยเปล่าประโยชน์ ไม่คบคนชั่วจะทำให้ตนเองได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น ไม่ซี้จะส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีความสามารถศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รู้จักรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายงานนั้น ๆ สำเร็จการนำหลักมรรคมีองค์ ๘ มาใช้ในการการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สามารถกำหนดขั้นตอนแผนการทำงาน และเสนอแนวทางป้องกันและปรับปรุงข้อผิดพลาดในงานที่ตนรับผิดชอบ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่เกี่ยง หลบเลี่ยง หรือเลือกงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ทำงานด้วยความอุทิศโดยคำนึงถึงประโยชน์และความพึงพอใจของประชาชนในท้องถิ่น^{๕๓}

มีพลังในการช่วยเหลือเกื้อกูลด้วยการประพฤติตนด้วยพลังแห่งการสงเคราะห์ที่มีความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่น หาทางช่วยเหลือให้ความรู้แก่ผู้อื่นผู้อื่น มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี เป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติด้วยชอบหรือชัง พัฒนาตนเองให้มีการความสามารถในการสร้างสรรค์พัฒนารูปแบบ

^{๕๒} สัมภาษณ์ นางกุลนิษฐ์ แก้วบุปผา นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ องค์การบริหารส่วนตำบลจะโพนง , ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๕๓} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวีโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

การเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่วางแผนไว้ เกิดผลสัมฤทธิ์การแบ่งปันโดยการให้ การพูดคุยยืมค่าไฟเพราะนำฟิ่งไม่ใช้ว่าจาต่อเสียดหยามคาย การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นด้วยการช่วยเหลือ การวางตัวถูกกาลเทศะวางตนสม่าเสมอไม่เปลี่ยนแปลง มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ ส่งผลให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอบรมให้สามารถยึดมั่นในหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ไม่เบียดเบียน เอาเปรียบ ไม่เกี่ยง หลบเลี่ยง หรือเลือกงานทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่ผลักรับรูดขบให้เพื่อนร่วมงาน มีความสนใจใฝ่รู้ สักสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๔๔}

รูปแบบที่ ๔. การพัฒนาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔

การใช้เทคนิคการฝึกอบรม ที่ทำให้เกิดกระบวนการคิดที่ลำดับ มีเหตุมีผล มีความคิดองค์รวมเป็นระบบ มีระบบการคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงาน ที่ทำเพื่อให้ได้คำตอบถูกต้องกับการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมมีความรู้ที่เป็นจริงตามสภาวะการณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นมาตรฐานสากลของงานในภาระหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฝึกฝนให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถการปรับตัวให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านความต้องการของประชาชน กฎระเบียบข้อกฎหมาย รวมทั้งเทคโนโลยีที่จะมาสนับสนุนให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ที่จะสามารถทำให้งานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องมากขึ้น สร้างระบบการคิดที่เป็นไปตามขั้นตอน มีระเบียบวิธี ไม่ลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุป^{๔๕}

มีพลังความเชื่อในการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมมีความเห็น มีความรู้ มีความเข้าใจ มีการหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ตรวจสอบ วิธีการคิดในเรื่องต่าง ๆ ต้องพลังของความคิดสร้างสรรค์ ทำไปอย่างมีสติ เพื่อให้เกิดความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยใช้ปัญญา ฝึกฝนให้มองรอบด้าน ต้องรู้จักตนเอง รู้จักความเด่น หรือความด้อยของตนเองปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับสถานะที่เป็นอยู่ของตนเอง ต้องรู้จักคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งทีมงาน รวมทั้งผู้บริหาร รู้นิสัยของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องว่ามีนิสัยอย่างไร มีความรอบรู้ในงานที่ทำ รู้ขั้นตอน กระบวนการ ข้อบังคับ กฎระเบียบ กำหนดหมาย รายละเอียดของงาน และรู้เท่าทัน ใส่ใจ ติดตามสถานการณ์ของงานอยู่เสมอ รู้ปัจจัยที่ทำให้งานออกมามีความถูกต้องตามข้อบังคับ เพื่อให้สามารถยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมได้ สร้างทัศนคติเชิงบวกให้มาก เพราะจะช่วยทำให้การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมเป็นไปอย่างราบรื่น เมื่อประสบกับปัญหาต้องคิดหาวิธีการแก้ไขให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การมองย้อนปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วนำมาเป็นบทเรียนหาหนทางแก้ไข เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก หรือหากมีปัญหาก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที ให้ตระหนักในการใช้

^{๔๔} สัมภาษณ์ สิบเอกชวลี นพภาพันท์ ปลัดเทศบาลตำบล เทศบาลตำบลน้ำน้อย , ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๔๕} สัมภาษณ์ ดร.ดวงฤดี พ่วงแสง ประธานสาขาวิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

หลักเหตุผล มากกว่าความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาฝึกฝนให้มีความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ และสามารถนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับงาน ให้มีความเหมาะสมเป็นต้นแบบที่ดีในการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม^{๕๖}

สามารถที่จะแยกแยะได้ว่าธรรมมี ๒ ประเภท คือ ธรรมที่เป็นฝ่ายกุศลกับฝ่ายอกุศล ธรรมที่เป็นฝ่ายขาวและฝ่ายดำ ธรรมที่เป็นฝ่ายไม่มีโทษกับฝ่ายที่มีโทษ ธรรมที่ควรนำมาปฏิบัติกับธรรมที่ควรละเว้น ธรรมที่เป็นแนวทางให้ดำเนินไปสู่การเป็นอริยะบุคคลกับที่ไม่ใช่แนวทางให้ดำเนินไปสู่การเป็นอริยะบุคคล ผู้ที่รู้จักเลือกเฟ้นนำเอาหลักธรรมที่ถูกต้องมาปฏิบัติเพื่อเป็นหนทางทำให้ตนเข้าถึงความรู้แจ้ง นำพาตนก้าวเข้าสู่ความเป็นพระอริยะบุคคลได้ ผู้นั้นย่อมยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ผู้มีพลังปัญญาย่อมมีความฉลาด ๓ ประการ คือ ฉลาดในความเจริญ รู้ว่า เส้นทางนี้หากดำเนินไปแล้วก็จะเกิดความเจริญรุ่งเรืองแน่นอน ฉลาดในทางเสื่อม รู้จักเหตุปัจจัยและความประพัตติที่จะนำไปสู่ความเสื่อมเป็นโทษเป็นความทุกข์เดือดร้อน ถ้าปฏิบัติไปในทางนี้จะเกิดแต่โทษและเกิดผลเสียก็จะพยายาม หลีกเลี่ยง เช่น การทุจริตต่อหน้าที่ การเบียดเบียนผู้อื่น การพูดวาจาทุจริต การก่อความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น ฉลาดในอุบาย รอบรู้ที่จะหลีกเลี่ยงสาเหตุและปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสีย รู้วิธีการที่จะเว้นหลีกหนีหนทางที่จะนำพาตนและองค์กรไปสู่ความเสียหาย มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ ทำให้สามารถยืนหยัดในหลักการและความถูกต้องตามจรรยาบรรณวิชาชีพได้^{๕๗}

มีความเพียรพยายาม ความมุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่ออยู่ในหน้าที่ที่กำลังปฏิบัติ จิตใจมีความเข้มแข็งหนักแน่น มั่นคง ให้มีกำลังใจสามารถทำงานให้ได้ผลดีเกินมาตรฐานที่มีอยู่ ให้มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้นสร้างสรรค์พัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีความกล้าในการทำงานที่ยากและท้าทาย ไม่ทอดทิ้งไม่ทอดถอย สร้างจิตใจให้มีความเข้มแข็งไม่ท้อแท้ สู้ปัญหา เอาใจใส่ มีความตั้งใจเด็ดเดี่ยว มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรงต่อเวลา รักษาเวลา มีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเพียรระวังไม่ให้ประพัตติในอภุศลกรรมทั้งปวงมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความเพียรในการละหรือลดอภุศลกรรมที่ตนทำให้เกิดขึ้นแล้วให้หมดไป มีความเพียรในการประพัตติให้เกิดกุศลกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเพียรรักษาอภุศลกรรมคงอยู่ และเจริญยิ่งขึ้น การไม่ยึดติดความสุข ไม่หลงใหลในความสะดวกสบาย มีความเสียสละ และมีความทุ่มเทในการให้งานสำเร็จ ไม่คิดปองร้ายผูกใจเจ็บอาฆาตมาดร้ายต่อผู้รับบริการ และให้คำแนะนำ หรือความช่วยเหลือแก่ประชาชน ไม่เชื่องซึม ไม่เฉื่อยชา ไม่ง่วงง่าย มีความอดทนอดกลั้น และกระตือรือร้นในการให้บริการอยู่เสมอ ไม่กระวนกระวาย ฟุ้งซ่านกลุ่มกัณฑ์กังวลร้อนใจ มีสติในการให้บริการแก่ประชาชน มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถยืนหยัดในหลักการและความถูกต้องตามจรรยาบรรณวิชาชีพได้มีความอดุสาหะในการจะควบคุมดูแลและ

^{๕๖} สัมภาษณ์ ดร.วิลาสินี ธนพิทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาการปกครองท้องถิ่น ประธานหลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๕๗} สัมภาษณ์ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ประพฤติตนไปในทางที่เที่ยง มีจิตใจ มุ่งมั่น ตั้งมั่นในการปฏิบัติความดี ประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม มีจิตใจตั้งมั่นในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ^{๘๘}

ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจิตใจมีความเข้มแข็ง มีสังวรปธาน เพียรระวังบาป (อกุศลกรรม) มิให้เกิดขึ้น ได้แก่ การมีสติ ความระลึกได้ สัมปชัญญะ ความรู้ตัวหนักแน่น มั่นคง โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย ละเว้นสิ่งที่ทำแล้วไม่เป็นประโยชน์ รมัตถะระวังไม่ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง มีปหานปธาน เพียรละหรือกำจัดบาปมิให้เกิดขึ้น มีความเพียรขยันระมัดระวังไม่ให้สิ่งไม่ดีทั้งหลายเช่น การทุจริต การคอร์รัปชัน อบายมุขเกิดขึ้นแก่ตัว ซื่อตรง ไม่คดโกง ไม่ใช้เวลาและทรัพย์สินของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง เพียรละสิ่งที่ประพฤติไม่ดี รักษาวิชาจาก พุดความจริง ตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนอคติลำเอียง อ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง^{๘๙}

มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีด้วยความสุจริต พลังความบริสุทธิ์ทำให้ผู้ปฏิบัติงานประพฤติตนดีด้วยการรักษาศีลไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุข ส่งผลให้งานมีความเจริญก้าวหน้าสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย สามารถแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน ทั้งยังสร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่มีเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้ มีความเห็นตรงตามความเป็นจริงถูกต้องตามหลักการของงาน มีความคิดที่ไม่เห็นแก่ตัวเสียสละ ไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่นสัมมาวาจา พุดไพเราะอ่อนหวาน และเชื่อถือได้ เพื่อประโยชน์ต่อผู้อื่น การทำงานที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ไม่ทำลายชีวิตผู้อื่น การหาเลี้ยงชีพโดยวิธีสุจริต ไม่ก่อความเดือดร้อนแก่สังคม มีความพยายามความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรค มีการครองตนอยู่ได้ด้วยการไม่ขาดสติ มีความระมัดระวังอยู่เสมอ มีความหนักแน่นมั่นคง กระฉับกระเฉง มีความมั่นคงทางอารมณ์ ทำให้มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลาได้ เพื่อบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย ซื่อตรง ไม่คดโกง ไม่ใช้เวลาและทรัพย์สินของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๙๐}

รูปแบบที่ ๕. การพัฒนาสมรรถนะด้านการงานเป็นทีมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔

การใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดกระบวนการคิดที่ลำดับ มีเหตุมีผล มีความคิดองค์รวมเป็นระบบ มีระบบการคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงาน ที่ทำเพื่อให้ได้คำตอบถูกต้องกับความ เป็นจริงตามภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรู้ที่เป็นจริงตามสภาวะการณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง คนต้องรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง ต้องรอบรู้คน และต้องรอบรู้งาน เป็นผู้มีความรู้ใน ๓ เรื่อง เป็นอย่างดี กล่าวคือ รู้ตน หมายถึง รู้จักความเด่นหรือความด้อยของตนเอง ทั้งนี้ก็เพื่อทำงานให้เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน รู้คน

^{๘๘} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา , ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๘๙} สัมภาษณ์ นายพิชาญ พิระสุขประเสริฐ ปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลสำนักขาม , ๖ กันยายน ๒๕๖๐

^{๙๐} สัมภาษณ์ นายเจตน์ แก้วศกุล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหวัง , ๒ กันยายน ๒๕๖๐

หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ต้องรู้ว่าเพื่อนร่วมงานคนไหนมีนิสัยแบบไหน เพื่อจะได้ทำงานให้ร่วมกันและเข้าใจนิสัยของแต่ละคน นิสัยมี ๖ แบบ คือ ราคะจริต) ชอบรักความสวยงาม คนกลุ่มนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียด ประณีต) โทสะจริต ชอบความเร็ว คนกลุ่มนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความเร็ว โมหะจริต) จะขาดความกระตือรือร้นทำงานเฉื่อยชา สัทธาจริต) เชื่อคนง่าย คนกลุ่มนี้ถ้าถูกใจผู้ใดจะทำงานให้ผู้นั้นอย่างเต็มกำลัง พุทธจริต) ชอบใฝ่รู้ ช่างสงสัย รักการศึกษาหาความรู้ คนกลุ่มนี้มีความถนัดงานทางด้านวิชาการ และวิตกจริต ชอบกังวลไม่กล้าตัดสินใจ) รั้งาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อความเข้าใจร่วมกัน สามารถให้ข้อมูลในการทำงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่นๆ ขององค์กร และต้องทำให้เพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม เป็นที่ปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างการมีส่วนร่วม พลังปัญญาที่กล่าวนี้นำมาใช้ในการสร้างสรรค์ระบบการทำงานเป็นทีมให้ดำเนินไปได้ เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน จะช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ได้ สามารถให้ข้อมูลในการทำงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน จะช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้^{๑๑}

มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ไม่ติดความสุข ไม่หลงใหลในความสะดวกสบาย อดทน ยอมลำบาก ลุยงาน เป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม ทำงานตามหน้าที่ที่มีสมาน มีความมุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่อ อยู่ในสิ่งที่กำลังปฏิบัติ ไม่ทำให้เกิดความผิดพลาดในกิจการงานที่ทำ ขยันหมั่นเพียร ความเข้มแข็งอดทน ความตั้งมั่นเอาธุระการงาน ไม่ทอดทิ้งไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อแท้ จิตใจให้ตั้งมั่น มีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะทำดี มุ่งมั่นที่จะประพฤดี ปฏิบัติดี สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม เพียรพยายามเอาใจใส่ เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้นรูปแบบในการแก้ไขปัญหา และเอาใจใส่ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และตั้งใจจริง ในการรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีม เพื่อรับรู้ถึงเป้าหมาย และความคืบหน้าของงาน^{๑๒}

มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีด้วยความสุจริต พลังความบริสุทธิ์ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามประพฤติตนดีด้วยการรักษาศีลไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุข ส่งผลให้งานมีความเจริญก้าวหน้าสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย ตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การตั้งมั่นอยู่ในศีล ทั้งกาย วาจา ใจ ย่อมเป็นที่ยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ การยึดหลักมรรคมีองค์ ๘ มีความคิดที่ปราศจากความเห็นแก่ตัว ความคิดเสียสละ ความคิดที่เป็นคุณเป็นกุศล ลักษณะคำพูดที่มีศีล ไพเราะอ่อนหวาน เชื่อถือได้ มีความคิดเห็นตรงตามสถานะตามความเป็นจริง มีความขยันหมั่นเพียร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิก ในทีม เพื่อรับรู้ถึงเป้าหมาย และความคืบหน้าของงาน โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม การละเว้นอบายมุข ทั้ง ๖ ไม่ดื่มสุรา ไม่ท่องเที่ยวยามวิกาล ไม่ดูการละเล่นที่ผิดศีลธรรมอันดี ไม่คบคนชั่ว คบโจร ไม่เล่นการพนัน ไม่

^{๑๑} สัมภาษณ์ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๑๒} สัมภาษณ์ นายเฉลิมพล ทิพย์มณี นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเทพา , ๗ ตุลาคม ๒๕๖๐

เกียจคร้านในการทำงานก็จะสามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม^{๙๓}

มีความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่น ด้วยการให้ทาน การให้ด้วย อามิสทานการให้สิ่งของ ทุนทรัพย์ วิทยาทานการให้คำแนะนำสั่งสอน บอกวิธีการทำงานให้ได้ผล การใช้ปิยวาจา การใช้คำพูดไพเราะอ่อนหวานน่าฟัง ไม่ใช่คำพูดส่อเสียดหยาบคาย การมีอัธยาศัย การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การสงเคราะห์ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น การมีสมานัตตา การวางตนที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะ อ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ เข้ากันได้ต่อบุคคลทุกระดับ มีบุคลิกทางสังคมแบบเปิดเผยวางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง มีบุคลิกทางสังคมแบบเปิดเผยเป็นส่วนหนึ่งของทีม ย่อมได้รับการยอมรับในฐานะเป็นสมาชิกที่ดีของทีม ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถยึดมั่นในหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ด้วยพรหมวิหารธรรม๔ การมีเมตตา มีความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุข มีกรุณา มีความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ มุทิตา มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข อุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติด้วยชอบหรือชัง จะสามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมได้ ทำให้มีรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง สามารถแก้ไขปัญหา ให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๙๔}

รูปแบบที่ ๖. การพัฒนาสมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔

การใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดกระบวนการคิดที่ลำดับ มีเหตุมีผล มีความคิดองค์รวมเป็นระบบ มีระบบการคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงาน ที่ทำเพื่อให้ได้คำตอบถูกต้องกับความ เป็นจริงตามภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรู้ที่เป็นจริงตามสภาวะการณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นมาตรฐานสากลของงานในภาระหน้าที่ของขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฝึกฝนให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถปรับตัวให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านความต้องการของประชาชน กฎระเบียบข้อกฎหมาย รวมทั้งเทคโนโลยีที่จะมาสนับสนุนให้เกิดการทำงานในรูปแบบใหม่ที่จะสามารถทำให้งานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างระบบการคิดที่เป็นไปตามขั้นตอน มีระเบียบวิธี ไม่ลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุป เริ่มตั้งแต่การสร้างพลังความเชื่อ ความเห็น ความรู้ ความเข้าใจ มีการหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ตรวจสอบ วิธีการคิดในเรื่องต่าง ๆ ต้องพลังของความคิดสร้างสรรค์ ทำไปอย่างมีสติ เพื่อพัฒนาการทำงาน ให้ได้ผลงานที่เกินกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด^{๙๕}

ใช้ปัญญา ฝึกฝนให้มองรอบด้าน ต้องรู้จักตนเอง รู้จักความเด่น หรือความด้อยของตนเอง ปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับงาน ต้องรู้จักคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งทีมงาน ลูกน้อง รวมทั้งผู้บริหาร ญาติของแต่ละคนที่เกี่ยวข้องว่ามีนิสัยอย่างไร มีความรอบรู้ในงานที่ทำ รู้ขั้นตอน กระบวนการ ข้อบังคับ กฎระเบียบ กำหนดหมาย รายละเอียดของงาน และรู้เท่าทัน ใส่ใจ ติดตามสถานการณ์ของงานอยู่เสมอ รู้

^{๙๓} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี , ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๙๔} สัมภาษณ์ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๙๕} สัมภาษณ์ พระมหาฐานันดรสุทธิญาโณ วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ปัจจัยที่ทำให้งานออกมามีคุณภาพตามที่ต้องการ เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และควรสร้างทัศนคติเชิงบวกให้มากขึ้น เพราะจะช่วยทำให้การบริหารงานราบรื่น เมื่อประสบกับปัญหาต้องคิดหาวิธีการแก้ไขให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การมองย้อนปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วนำมาเป็นบทเรียนหาหนทางแก้ไข เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก หรือหากต้องประสบอีกก็สามารถแก้ไขได้ทันที ให้ตระหนักในการใช้หลักเหตุผล มากกว่าความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ฝึกฝนให้มีความสามารถในการสร้างกลยุทธ์และสามารถนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับงาน ให้มีความเหมาะสมเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความสามารถเข้าถึงภาวะความเป็นตนเอง คนต้องรอบรู้ รู้ตน) รู้สภาวะจิตใจ จุดดี จุดด้อยของตนเอง สิ่งใดที่เป็นข้อด้อยก็จะหาโอกาสพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเสมอ ต้องมีความอิสระทั้งด้านความคิดและจิตใจที่ปราศจากอคติมี ความยุติธรรมในการทำงาน และมีความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร รู้คน) ได้เป็นอย่างดี รู้พื้นฐานนิสัยของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนว่าเป็นแบบใด ที่จะทำให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อการทำงานและองค์กร (งาน) ความรอบรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างลึกซึ้ง มีความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ เพื่อรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์กร มีความรู้ ความเข้าใจในโครงสร้าง กฎระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง^{๙๖}

มีความตั้งใจจริงในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย มีจิตใจที่สงบแน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่พЛУ่งพลา่น มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้นหาข้อมูลจนสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี ความสามารถในการวางแผน มีความมุ่งมั่นที่จะสามารถคิดค้นหาแนวทาง วิธีการ หรือรูปแบบการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลได้ชัดเจน เจาะลึกทะลุทุกประเด็นและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้อย่างรอบด้าน ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร มีความเพียรพยายามที่จะอธิบายให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด^{๙๗}

มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีด้วยความสุจริต พลังความบริสุทธิ์ทำให้ผู้ปฏิบัติงานประพฤติตนดีด้วยการรักษาศีลไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุข ส่งผลให้งานมีความเจริญก้าวหน้าสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย อบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดหลักมรรคมืองค์ ๘ ความเห็นชอบ หรือความเห็นตรงตามสภาวะตามที่สิ่งทั้งหลายเป็นจริง ทำให้สามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้ ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร วาจาชอบ คือ ลักษณะคำพูดที่มีศีล ไพเราะ

^{๙๖} สัมภาษณ์ นายภิญโญ จิตตพงศ์ นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลคูเต่า , ๔ กันยายน ๒๕๖๐

^{๙๗} สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ ทฬะหาสน์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบริหารงานบุคคล องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา, ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๐

อ่อนหวาน เชื่อถือได้ อ้างอิงได้ การสื่อสารข้อมูลที่เป็นความจริง ประสานสามัคคี เป็นไปเพื่อประโยชน์และความสุขต่อผู้อื่น ใช้ในการอธิบายให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด^{๔๘}

มีความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่น หาทางช่วยเหลือปลดปล่อยทุกข์ให้ผู้อื่น มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี เป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติด้วยชอบหรือชัง จะสามารถได้รับความช่วยเหลือ จากผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานที่มีเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ด้วยพรหมวิหารธรรม ๔ ด้วยอุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติ ก็ จะสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยอุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติด้วยชอบหรือชัง รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้ ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร พลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการประพฤติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ทาน การให้ด้วย วิทยาทานการให้คำแนะนำสั่งสอน บอกวิธีการทำงานให้ได้ผล อภัยทานการให้อภัย เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ด้วยใจที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากใจจริง ปิยวาจา การใช้วาจาไพเราะอ่อนหวานน่าฟัง อตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การสงเคราะห์ช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้อื่น สมานัตตา การวางตนที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะ อ่อนน้อมถ่อมตน วางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง จะสามารถอธิบายให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด ให้เพื่อนร่วมงานยอมรับได้^{๔๙}

รูปแบบที่ ๗. การพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔

การใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ทำให้เกิดกระบวนการคิดที่ลำดับ มีเหตุมีผลมีความคิดองค์รวมเป็นระบบ มีระบบการคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงาน ที่ทำเพื่อให้ได้คำตอบถูกต้องกับความเป็นจริงตามภาระกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรู้ที่เป็นจริงตามสภาวะการณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นมาตรฐานสากลของงานในภาระหน้าที่ของขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฝึกฝนให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถ นำความรู้ นำมาใช้ในการบริหารตนเอง บริหารคน และบริหารงานให้ดำเนินไปได้ ผู้ที่มีภาวะผู้นำ ต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องรอบรู้เกี่ยวกับตนเองและบริหารตนเองได้ ต้องรอบรู้คนและบริหารคนได้ และต้องรอบรู้งานและบริหารงานได้ เป็นผู้มีความรู้ใน ๓ เรื่อง เป็นอย่างดี กล่าวคือ รู้ตน หมายถึง รู้จักความเด่นหรือความด้อยของตนเอง ทั้งนี้ก็เพื่อทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตน รู้คน หมายถึง ความรอบรู้

^{๔๘} สัมภาษณ์ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^{๔๙} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา, ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

เกี่ยวกับคนร่วมงาน ต้องรู้ว่าลูกน้องคนไหนมีความ สามารถทางด้านใด มีจริตแบบไหน เพื่อจะได้ใช้ งานให้ถูกกับความสามารถและนิสัยของแต่ละคน^{๑๐๐}

มีความรอบรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ ได้แก่ การรู้เท่า มีความรู้เกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอน อย่งไร เกี่ยวข้องกับคนอื่นอย่างไร รู้เท่าถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถที่จะหาทาง ป้องกันเอาไว้ได้และอีกลักษณะหนึ่งคือ การรู้ทัน หมายถึง ความรู้เท่าทันสถานการณ์ สามารถแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ความฉลาดรอบรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มี โยนิโสมนสิการ คือ วิธีการไตร่ตรองใคร่ครวญอย่างพินิจพิเคราะห์ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ การบริหารงาน การบริหารบริวารผู้ใต้บังคับบัญชา คนมีปัญหาพละ จะมีกลยุทธ์ ในการทำงานที่ดี การที่จะเป็นผู้นำที่มีปัญญามีความฉลาดรอบรู้นั้น ต้องมีปัญหาเรียกว่า โกศล ๓ หมายถึง ความฉลาด ๓ ประการ คือ ฉลาดในความเจริญ รู้จักเหตุปัจจัยหนทางไปสู่ความสำเร็จ สามารถนำพาองค์กร นำพาหมู่คณะ นาทีมงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ฉลาดในทางเสื่อม รู้จักเหตุปัจจัยและความ ประพฤติที่จะนำไปสู่ความเสื่อม เป็นโทษ เป็นความทุกข์เดือดร้อน การรู้ถึงเหตุ วิธีการ หนทาง แนวทาง หากปฏิบัติไปในทางนี้จะเกิดโทษ เกิดผลเสียก็จะพยายามหลีกเลี่ยง ละเว้น เช่น การทุจริต ต่อหน้าที่ การเบียดเบียนผู้อื่น การพูดวาจาทุจริต การก่อความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น ฉลาดใน อุบาย รอบรู้ที่จะหลีกเลี่ยงเหตุปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความเสื่อม และในขณะเดียวกันก็ฉลาดที่จะไป ในทางที่ให้ถึงความสำเร็จ รู้วิธีการที่จะเว้นหลีกเลี่ยงหนทางที่จะนำพาตนและองค์กรไปสู่ความเสียหาย และรู้วิธีการนำตนและคณะองค์กรไปสู่ความ มีความฉลาดรอบรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มองการณ์ไกล ก็สามารถให้คำปรึกษาแนะนำคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๐๑}

มีความมุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่ออยู่ในหน้าที่ที่กำลังปฏิบัติ จิตใจมีความเข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง ให้มีกำลังใจสามารถ แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อนตนเอง ทีมงานและองค์กร มีภาวนาปธาน ความ เพียรพยายามกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง สร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นให้มีปรากฏอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ความเจริญของชุมชน หมู่คณะ และองค์กร สามารถเป็นผู้นำทีมที่ได้รับการยอมรับโดยจงใจหรือนั้มน ำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย มีอนุรักษปณฺาปธาน ความเพียรพยายามรักษาความ ดีงามและความถูกต้องให้อยู่อย่างมั่นคง รักษามาตรฐานสิ่งดี ๆ ที่ทำไว้อย่าให้หย่อน หรือลดระดับ ความดีลง ต้องรักษาระดับผลงานให้ได้มาตรฐานต่อเนื่อง บังคับบัญชาทีมงานอย่างเสมอภาคและ ยุติธรรม มีความมุ่งมั่นในการคิดค้นหาแนวทาง วิธีการดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิด ขวัญกำลังใจ เพียรพยายามที่จะคิดค้น รูปแบบในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำควรไม่ติดความสุข ไม่หลงไหลในความสะดวกสบาย อดทน ยอมลำบาก ลุยงาน ไม่ความฟุ้งซ่าน ไม่ความล้งเลงสย มี ความมั่นใจ ไม่เบื่อหน่ายง่าย เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม มีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะทำ ดี มุ่งมั่นที่จะประพฤติ ปฏิบัติดี สู้ปัญหา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับลูกน้อง

^{๑๐๐} สัมภาษณ์ นายวีระชัย พรรณราย ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๑} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี , ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เพราะคนเรานั้นมักเชื่อถือและคล้อยตามสิ่งที่เห็นมากกว่าสิ่งที่ได้ยินได้ฟัง มีความสามารถในการดึง ส่วนดีของลูกน้องแต่ละคนออกมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรได้อย่างถูกต้อง^{๑๐๒}

มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีด้วยความสุจริต พลังความบริสุทธิ์ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ประพฤติตนดีด้วยการรักษาศีลไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุข การมีความประพฤติและหน้าที่การทำงานที่ สุจริตไม่มีโทษสะอาตบริสุทธิ์ไม่มีใครที่จะติเตียนได้ ประพฤติตนตามหลักเบญจศีล สามารถเป็นผู้นำ ทีมที่ได้รับการยอมรับสามารถจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่ประพฤติตนโดยการละเว้นอบายมุขทั้ง ๖ ทำให้ได้รับการ ยอมรับและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับลูกน้อง เพราะคนเรานั้นมักเชื่อถือและคล้อยตามสิ่ง ที่เห็นมากกว่าสิ่งที่ได้ยินได้ฟัง การนำหลักมรรคมีองค์ ๘ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะ แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร บังคับบัญชาทีมงานอย่างเสมอภาคและ ยุติธรรม ดำเนินกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ มีความสามารถในการดึงส่วนดีของ ลูกน้องแต่ละคนออกมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรได้อย่างถูกต้อง^{๑๐๓}

การประพฤติตามพลังแห่งการสงเคราะห์มีความรักความปรารถนาดีให้ผู้อื่น ด้วยการ ประพฤติตนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ด้วยการให้ทาน การให้ด้วย อามิสทานการให้สิ่งของ ทุนทรัพย์ วิทยาทานการให้คำแนะนำสั่งสอน บอกวิธีการทำงานให้ได้ผล การใช้ปิยวาจา การใช้คำพูดไพเราะ อ่อนหวานน่าฟัง ไม่ใช่คำพูดส่อเสียดหยาบคาย การมีอัตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การสงเคราะห์ช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น การมีสมานัตตา การวางตนที่เหมาะสม ถูกกา ละเทศ อ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ เข้ากันได้ต่อบุคคลทุกระดับ มีบุคลิกทางสังคมแบบ เปิดเผยวางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง มีบุคลิกทางสังคมแบบเปิดเผย แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร สามารถเป็นผู้นำทีม ที่ได้รับการยอมรับโดยจูงใจสามารถโน้มน้าวผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย^{๑๐๔}

ยึดมั่นในหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ด้วยพรหมวิหารธรรม ๔ มีเมตตา มีความ รักความปรารถนาดีให้ผู้อื่นมีความสุขแผ่เมตตาจิตคิดจะให้ผู้อื่นเป็นสุขถ้วนหน้ากัน มีกรุณา มีความ สงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ความห่วงใยเมื่อเห็นผู้อื่นมีทุกข์คิดแต่จะหาทางช่วยเหลือปลดเปลื้องทุกข์ ของเขา มุทิตา มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มีความรู้สึกเบิกบานใจไปกับเขาด้วย เห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปก็พลอยยินดีบันเทิงใจพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุน ไม่กีดกันไม่ริษยา มีอุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงไม่อคติด้วยชอบหรือชังความวางใจเฉย ได้เมื่อเห็นว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบต่อตนเองได้หรือเมื่อต้องรับผลอันเกิดจากการกระทำของตน วางท่าที่ไม่เข้าข้างกันไม่เป็นฝักฝ่ายเดียวกันไม่สอดใส่ไม่จู้จี้สาระแนไม่ก้าวก่ายแทรกแซง ทำให้ สามารถบังคับบัญชาทีมงานอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ดำเนินกลยุทธ์ทำให้เกิดขวัญกำลังใจ

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ นายทวีป จันทบุรี นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลคลองแดน , ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน, ดร. เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา , ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี , ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับลูกน้อง เชื่อถือและคล้อยตามสิ่งที่เห็น มีความสามารถในการดึงส่วนดีของลูกน้องแต่ละคนออกมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรได้อย่างถูกต้อง^{๑๐๕}

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสงขลาทั้ง ๗ ด้าน พบว่า รูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ที่น่าจะได้ผลดี คือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพราะได้รับฟัง ได้ลงมือทำจริง หากมีข้อข้องใจ หรือปัญหาใดสามารถทำได้ทันทีทำให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบของการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการตามหลักผละ ๔ ทำให้เกิดกระบวนการคิดที่ลำดับ มีเหตุมีผล มีความคิดองค์รวมเป็นระบบ โดยมีวิธีคิดที่สอดคล้องกับงาน มุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่ออยู่งานที่กำลังปฏิบัติ มีจิตใจที่ เข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง มีกำลังใจในการสร้างสรรค์ผลงานสามารถรู้ถึงสภาวะจิตใจ จุดดี จุดด้อยของตนเอง รู้พื้นฐานนิสัยของเพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี สามารถเข้าถึงงานได้รู้จักเหตุปัจจัยและหนทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีความเพียรพยายามในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ไม่ทอดทิ้งหรือท้อถอย ไม่ติดอยู่กับความสุข ไม่หลงไหล ในความสะดวกสบาย ตั้งมั่นอยู่ในศีล ทั้งกาย วาจา ใจ ปราศจากความเห็นแก่ตัว เสียสละการช่วยเหลือเกื้อกูล วางตนเหมาะสมสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง อ่อนน้อมถ่อมตน เข้ากันได้ต่อบุคคลทุกระดับ มีการแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดการสูญเสีย การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นบุคคลมีคุณสมบัติเหล่านี้ จะเป็นบุคคลที่ถึงพร้อมด้วยสมรรถนะตามที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการ

๔.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

๔.๒.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยจำแนกตามเพศ อายุระดับการศึกษาประสบการณ์การทำงานดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

n=๓๘๖

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๙๕	๒๔.๖๑
หญิง	๒๙๑	๗๕.๓๙
รวม	๓๘๖	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๙๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๕.๓๙ และเพศชายจำนวน ๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๖๑

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ พระมหาฐานันดร สุทธิญาโณ วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

n=๓๘๖

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๖๒	๑๖.๐๖
๓๐-๓๙ ปี	๑๗๗	๔๕.๘๕
๔๐-๔๙ ปี	๑๑๐	๒๘.๕๐
๕๐ ปีขึ้นไป	๓๗	๙.๕๙
รวม	๓๘๖	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก อายุ ๓๐-๓๙ ปี จำนวน ๑๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๘๕ รองลงมา อายุ ๔๐-๔๙ ปี จำนวน ๑๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๕๐ และน้อยสุดอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๕๙

ตารางที่ ๔.๓ แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

n=๓๘๖

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	๒๘๔	๗๓.๕๘
ปริญญาโท	๖๕	๑๖.๘๔
อื่นๆ	๓๗	๙.๕๙
รวม	๓๘๖	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๒๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๕๘ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน ๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๘๔ การศึกษาระดับอื่นๆ จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๕๙

ตารางที่ ๔.๔ แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามจำแนกตามรายได้

n=๓๘๖

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	๒๓๐	๕๙.๕๙
๒๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๑๓๙	๓๖.๐๑
๔๐,๐๐๑-๖๐,๐๐๐ บาท	๑๖	๔.๑๕
๖๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป	๑	๐.๒๖
รวม	๓๘๖	๑๐๐

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก มีรายได้ ๒๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๕๙ รองลงมา มีรายได้ ๑๐,๐๐๑-๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๐๑ และน้อยสุด มีรายได้ ๖๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๒๖

ตารางที่ ๔.๕ แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน

n=๓๘๖

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๔ ปี	๘๒	๒๑.๒๔
๔ - ๘ ปี	๙๘	๒๕.๓๙
๘ - ๑๒ ปี	๘๗	๒๒.๕๔
มากกว่า ๑๒ ปี	๑๑๙	๓๐.๘๓
รวม	๓๘๖	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ๑๒ ปี จำนวน ๑๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๘๓ รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน ๔-๘ ปี จำนวน ๙๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๓๙ และน้อยสุด มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า ๔ ปี จำนวน ๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๒

ตารางที่ ๔.๖ แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

n=๓๘๖

ประเภทของบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
๑. ข้าราชการประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๙๓	๕๐.๐๐
๒. ลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๗๓	๑๘.๙๑
๓. พนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๒๐	๓๑.๐๙
รวม	๓๘๖	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นข้าราชการประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน ๑๙๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐๐ รองลงมา เป็นพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน ๑๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๐๙ และน้อยสุด ลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน ๗๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๙๑

๔.๒.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบัน

ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาที่มีต่อสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยรวม เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๗ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในปัจจุบัน	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๓.๔๓	๐.๗๒	ปานกลาง
๒	การบริการที่ดี	๓.๗๗	๐.๗๒	มาก
๓	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๓.๓๙	๐.๗๐	ปานกลาง
๔	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	๓.๔๗	๐.๘๐	ปานกลาง
๕	การทำงานเป็นทีม	๓.๓๘	๐.๗๙	ปานกลาง
๖	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๓.๔๓	๐.๖๙	ปานกลาง
๗	ภาวะผู้นำ	๓.๓๘	๐.๗๕	ปานกลาง
	รวม	๓.๔๖	๐.๖๓	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = ๓.๔๖$), (S.D.=๐.๗๔) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = ๓.๗๗$), (S.D.= ๐.๗๒) รองลงมาได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ($\bar{X} = ๓.๔๗$), (S.D.= ๐.๘๐) ในขณะที่ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากันคือ ($\bar{X} = ๓.๓๘$), (S.D.=๐.๗๙) และ ($\bar{X} = ๓.๓๘$), (S.D.= ๐.๗๕) ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านด้านการบริการที่ดีมีระดับความคิดเห็น เฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก การมุ่งผลสัมฤทธิ์การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ในระดับปานกลาง ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับปานกลาง คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านภาวะผู้นำ

เมื่อแยกพิจารณาความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๘ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	มีการกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่	๓.๔๘	๐.๘๗	ปานกลาง
๒	ทำงานได้ตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ยาก และท้าทาย	๓.๓๙	๐.๗๕	ปานกลาง
๓	มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจความถูกต้องเพื่อให้งานมีคุณภาพ	๓.๔๒	๐.๘๔	ปานกลาง
	รวม	๓.๔๓	๐.๗๒	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = ๓.๔๓), (S.D= ๐.๗๒)

ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ด้านการบริการที่ดี เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๙ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริการที่ดี

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริการที่ดี	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ	๓.๘๖	๐.๘๘	มาก
๒	ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น	๓.๘๐	๐.๗๘	มาก
๓	นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด	๓.๖๖	๐.๘๕	มาก
	รวม	๓.๗๗	๐.๗๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๓.๗๗), (S.D= ๐.๗๕)

ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน	๓.๔๐	๐.๗๖	ปานกลาง
๒	สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	๓.๔๒	๐.๗๖	ปานกลาง
๓	สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการนำเสนอแนวทางป้องกันและปรับปรุงข้อผิดพลาดในงาน	๓.๓๖	๐.๘๓	ปานกลาง
	รวม	๓.๓๙	๐.๗๐	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =๓.๓๙), (S.D= ๐.๗๐)

ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบ เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ	๓.๕๓	๐.๘๘	ปานกลาง
๒	ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ	๓.๕๐	๐.๘๘	ปานกลาง
๓	กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติงานหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์	๓.๒๘	๐.๘๘	ปานกลาง
	รวม	๓.๔๗	๐.๘๐	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =๓.๔๗), (S.D= ๐.๘๐)

ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการทำงานเป็นทีม

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้ ปรึกษาหารือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ	๓.๔๓	๐.๘๕	ปานกลาง
๒	ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการร้องขอ	๓.๓๗	๐.๙๐	ปานกลาง
๓	เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ ชอบส่วนตัว	๓.๓๓	๐.๘๗	ปานกลาง
	รวม	๓.๓๘	๐.๗๙	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = ๓.๓๘), (S.D= ๐.๗๙)

ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบ เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	เข้าใจโครงสร้างขององค์กร กฎ ระเบียบ นโยบาย และ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการได้อย่างถูกต้อง	๓.๔๙	๐.๘๒	ปานกลาง
๒	เข้าใจข้อจำกัดขององค์กรรู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจ กระทำให้บรรลุผลได้	๓.๔๐	๐.๗๓	ปานกลาง
๓	เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรของภาครัฐโดยรวม ตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่	๓.๓๘	๐.๗๖	ปานกลาง
	รวม	๓.๔๓	๐.๖๙	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = ๓.๔๓), (S.D= ๐.๖๙)

ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ด้านภาวะผู้นำ เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านภาวะผู้นำ

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	ยอมรับฟังและวิเคราะห์สรุปความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในทีมและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้	๓.๔๖	๐.๘๕	ปานกลาง
๒	แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความคิด คำพูด และการกระทำที่ถูกต้องของตนเอง	๓.๔๙	๐.๘๒	ปานกลาง
๓	บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถให้คำปรึกษาแนะนำหรือสอนงาน มีการปฏิบัติหน้าที่และการวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี	๓.๕๐	๐.๙๑	ปานกลาง
	รวม	๓.๓๘	๐.๗๕	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = ๓.๓๘), (S.D= ๐.๗๕)

๔.๒.๓ ความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ในหลักพละ ๔ กกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลามีระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ในหลักพละ ๔ กกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวม เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อหลักพละ ๔

n=๓๘๖

ที่	หลักพละ ๔	ระดับความคิดเห็น		
		mean	SD	แปลผล
๑	หลักพละ ๔ ด้านปัญญาพละ	๓.๘๐	๐.๖๖	มาก
๒	หลักพละ ๔ ด้านวิริยะพละ	๔.๐๙	๐.๖๗	มาก
๓	หลักพละ ๔ ด้านอนวัชพละ	๓.๘๒	๐.๗๐	มาก
๔	หลักพละ ๔ ด้านสังคพละ	๔.๐๙	๐.๖๓	มาก
	รวม	๓.๙๕	๐.๖๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ตามหลักพละ ๔ อยู่ในระดับมากในทุกข้อ (\bar{X} = ๓.๙๕), (S.D= ๐.๖๒) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความรู้ความเข้าใจตามหลักพละ ๔ สูงสุด คือ ด้านวิริยะพละ (\bar{X} = ๔.๐๙), (S.D= ๐.๖๗)

และด้านสังคมพละ ($\bar{X} = ๔.๐๙$), (S.D= ๐.๖๗) รองลงมาคือด้านอนวัชชพละ ($\bar{X} = ๓.๘๒$), (S.D= ๐.๗๐)และด้านปัญญาพละ ($\bar{X} = ๓.๘๐$), (S.D=๐.๖๖)

เมื่อนำมาวิเคราะห์แยกเป็นรายด้านตามหลักพละ ๔ บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้แยกเป็นรายด้านดังนี้

ตารางที่ ๔.๑๖ แสดงระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อหลักพละ ๔ ด้านปัญญาพละ

n=๓๘๖

ที่	หลักพละ ๔ ด้านปัญญาพละ	ระดับความคิดเห็น		
		mean	SD	แปลผล
๑	มีความรู้เรื่อง ความคิดและทฤษฎีที่ถูกต้อง	๓.๘๐	๐.๗๓	มาก
๒	ความเข้าใจความหมายของการพูดจา มีเหตุ มีผลตามความคิดและทฤษฎีที่ถูกต้อง	๓.๘๓	๐.๗๓	มาก
๓	พบความสงบสุข จากการปฏิบัติตามหลักของความคิดและทฤษฎีที่ถูกต้อง	๓.๗๕	๐.๖๙	มาก
	รวม	๓.๘๐	๐.๖๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ตามหลักพละ ๔ ด้านปัญญาพละอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๐$), (S.D= ๐.๖๖) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ระดับมากในทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อหลักพละ ๔ ด้านวิริยะพละ

n=๓๘๖

ที่	หลักพละ ๔ ด้านวิริยะพละ	ระดับความคิดเห็น		
		mean	SD	แปลผล
๑	มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างขยันขันแข็ง	๔.๑๒	๐.๗๑	มาก
๒	มีความรับผิดชอบสูง รู้รอบ มีสติสัมปชัญญะในภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๔.๑๑	๐.๗๘	มาก
๓	มีสมาธิ มีจิตแน่วแน่ ตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ผลในงานที่ทำ	๔.๐๓	๐.๗๓	มาก
	รวม	๔.๐๙	๐.๖๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ตามหลักพละ ๔ ด้านวิริยะพละ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๙$), (S.D=๐.๖๗) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ระดับมากในทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อหลักผล ๔ ด้านอนวัชพละ

n=๓๘๖

ที่	หลักผล ๔ ด้านอนวัชพละ	ระดับความคิดเห็น		
		mean	SD	แปลผล
๑	รับผิดชอบกับงานที่ได้รับมอบหมาย	๔.๑๐	๐.๙๐	มาก
๒	นำศีล ๕ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตประจำวัน	๓.๗๒	๐.๗๖	มาก
๓	พบความสงบสุขจากการปฏิบัติตามหลักศีล ๕	๓.๖๔	๐.๗๕	มาก
	รวม	๓.๘๒	๐.๗๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ตามหลักผล ๔ ด้าน อนวัชพละ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๒$), (S.D= ๐.๗๐) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า อยู่ระดับมากในทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อหลักผล ๔ ด้านสังคพละ

n=๓๘๖

ที่	หลักผล ๔ ด้านสังคพละ	ระดับความคิดเห็น		
		mean	SD	แปลผล
๑	มีความมุ่งมั่นตั้งใจช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น	๔.๑๔	๐.๗๓	มาก
๒	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	๔.๑๐	๐.๗๗	มาก
๓	มีเมตตา มีความรักความปรารถนาดีแก่ผู้อื่น	๔.๐๑	๐.๗๔	มาก
	รวม	๔.๐๙	๐.๖๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระดับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ตามหลักผล ๔ ด้านสังคพละอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๙$), (S.D= ๐.๖๗) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า อยู่ระดับมากในทุกข้อ

สรุปได้ว่า จากข้อมูลเชิงปริมาณความเข้าใจและความคิดเห็นที่มีต่อหลักผล ๔ กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แยกเป็นระดับความเข้าใจของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อหลักผล ๔ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกรายละเอียดพบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรู้ความเข้าใจและหลักวิริยะพละและสังคพละ ไปปฏิบัติและพบความสำเร็จ จากการปฏิบัติตามหลักวิริยะพละและสังคพละ อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ระดับความเข้าใจในหลักอนวัชพละปฏิบัติได้ตามหลักอนวัชพละและปัญญาพละ มีความรู้ความ

เข้าใจอยู่ในระดับรองลงมา ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยหลัก
 พละ ๔ จึงควรเริ่มจากการให้ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องอนวัชพละและปัญญาพละ เบื้องต้นก่อน
 เพื่อประโยชน์ต่อบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะให้
 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

๔.๒.๔ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักพละ ๔

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อการพัฒนา
 สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักพละ ๔ โดยรวม เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ที่
 มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักพละ ๔	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๓.๗๙	๐.๗๐	มาก
๒	การบริการที่ดี	๓.๙๔	๐.๖๙	มาก
๓	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๓.๙๓	๐.๖๙	มาก
๔	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	๓.๙๖	๐.๗๐	มาก
๕	การทำงานเป็นทีม	๓.๙๘	๐.๗๓	มาก
๖	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๓.๙๖	๐.๖๘	มาก
๗	ภาวะผู้นำ	๓.๙๙	๐.๗๓	มาก
	รวม	๓.๙๔	๐.๖๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากร
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๓.๙๔),
 (S.D= ๐.๖๓) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มี
 ค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านภาวะผู้นำตามหลักพละ๔ (\bar{X} = ๓.๙๙), (S.D.= ๐.๗๓) รองลงมาได้แก่
 ด้านการทำงานเป็นทีมตามหลักพละ๔ (\bar{X} = ๓.๙๘), (S.D.= ๐.๗๓) ในขณะที่ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
 ตามหลักพละ ๔ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (\bar{X} = ๓.๗๙), (S.D.=๐.๗๐)

เมื่อแยกพิจารณาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ในสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ก=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	มีความฉลาดรอบรู้งานได้มาตรฐานสามารถบรรลุเป้าหมายมีผลงานที่ดี	๓.๔๗	๐.๙๕	มาก
๒	ขยันมีกำลังใจที่เข้มแข็งไม่ย่อถ้อต่อปัญหาและอุปสรรคใดๆ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้	๓.๘๐	๐.๗๙	มาก
๓	ตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรม ละเว้นอบายมุข งานจะก้าวหน้าและมีผลงานที่ดีได้	๓.๘๙	๐.๘๓	มาก
๔	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เสียสละการบรรลุเป้าหมายในการทำงานเป็นไปได้ง่าย	๓.๙๘	๐.๘๒	มาก
	รวม	๓.๗๙	๐.๗๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามผล ๔ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๙$), (S.D= ๐.๗๐) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ

การวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ในสมรรถนะด้านการบริการที่ดี เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านการบริการที่ดี

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านการบริการที่ดี	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	มีความรอบรู้ มีความสามารถนำเสนอวิธีการในการบริการที่ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด	๓.๘๒	๐.๗๗	มาก
๒	มีความขยันทุ่มเท มีกำลังใจมีกำลังใจที่เข้มแข็ง สามารถตอบสนองความต้องการความต้องการของผู้รับบริการ	๓.๙๑	๐.๗๗	มาก
๓	มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงานไม่เกี่ยวข้องอบายมุข ทำให้ผู้รับบริการรู้สึกเป็นมิตร	๔.๐๑	๐.๘๐	มาก
๔	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เสียสละ พุดจาดี สุภาพอ่อนน้อม ช่วยเหลืออย่างเต็มกำลัง ก็จะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการได้	๔.๐๓	๐.๗๙	มาก
	รวม	๓.๙๔	๐.๖๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริการที่ดีตามผล ๔ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๔$), (S.D=๐.๖๙) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ

การวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ในสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	ฉลาดมีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ ก็จะสามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในองค์กร	๓.๘๘	๐.๗๓	มาก
๒	มีการทำงานด้วยความขยัน สนใจ ใฝ่รู้ ทำให้สามารถนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	๓.๙๑	๐.๘๐	มาก
๓	ประพฤติตนดี ไม่เกี่ยวข้องอบายมุข พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพได้	๓.๙๕	๐.๘๒	มาก
๔	มีการทำงานด้วยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำตัวเป็นประโยชน์แก่องค์กร ก็จะได้รับส่งเสริมให้มีความเจริญก้าวหน้าในงานอาชีพได้	๓.๙๙	๐.๗๙	มาก
	รวม	๓.๙๓	๐.๖๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักผล ๔ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๓$), (S.D= ๐.๖๙) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ

การวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักผล ๔ ในสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๔ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	มีความรอบรู้ กฎ ระเบียบ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ทำให้งานมีความถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการได้	๔.๐๐	๐.๗๗	มาก
๒	มีกำลังใจที่เข้มแข็งกล้าตัดสินใจไม่ย่อถ้อต่อปัญหาและอุปสรรคใดๆ ปฏิบัติงานหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรมแม้จากอ้อมความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียผลประโยชน์	๓.๙๖	๐.๗๙	มาก
๓	มีความซื่อสัตย์สุจริต ละเว้นอบายมุขทำให้สามารถยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์	๓.๙๕	๐.๘๑	มาก
๔	มีการวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย สามารถยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมได้	๓.๙๔	๐.๗๙	มาก
	รวม	๓.๙๖	๐.๗๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักผล ๔ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๖$), (S.D= ๐.๗๐) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ

การวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักผล ๔ ในสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ด้านการทำงานเป็นทีม

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	มีทักษะความรู้ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น องค์กรจะมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม	๓.๙๕	๐.๗๖	มาก
๒	มีความตั้งใจมีความทุ่มเท ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการร้องขอก็สามารถทำงานเป็นทีมได้	๓.๙๕	๐.๘๐	มาก
๓	ไม่ประพฤติปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสีย ละเว้นอบายมุขทั้งหลาย จะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม	๔.๐๐	๐.๘๒	มาก
๔	มีความทุ่มเท ในการสงเคราะห์หรือสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการช่วยเหลือกัน โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว การทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้	๔.๐๓	๐.๘๔	มาก
	รวม	๓.๙๘	๐.๗๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักผล ๔ ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๓.๙๘), (S.D= ๐.๗๓) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ

การวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ในสมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๖ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	มีความรู้ ความเข้าใจในโครงสร้าง กฎระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง	๓.๙๖	๐.๗๗	มาก
๒	มีความขยันมีความมุ่งมั่นทำงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก็สามารถเข้าใจข้อจำกัดขององค์กร	๓.๙๓	๐.๗๘	มาก
๓	มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงานละเว้นอภัยมุขทั้งหลาย สามารถทำงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรได้	๓.๙๘	๐.๗๙	มาก
๔	มีการทำงานด้วยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานความสัมพันธ์ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดี ทำให้เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร ตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่	๓.๙๙	๐.๗๘	มาก
	รวม	๓.๙๖	๐.๖๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักผล ๔ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๖$), (S.D= ๐.๖๘) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ

การวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ในสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เป็นดังนี้

ตารางที่ ๔.๒๗ แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านภาวะผู้นำ

n=๓๘๖

ที่	สมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ด้านภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
		(\bar{X})	(S.D)	แปลผล
๑	มีความฉลาดรอบรู้ความสามารถความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล ก็สามารถให้คำปรึกษาแนะนำคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๙๖	๐.๘๒	มาก
๒	มีความขยันมีกำลังใจที่เข้มแข็งกล้าตัดสินใจกล้าได้กล้าเสีย ไม่ย่อถอยต่อปัญหาและอุปสรรคใดๆ จะสามารถจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	๓.๙๗	๐.๘๕	มาก
๓	ไม่ประพฤติปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสียละเว้น อบายมุข ทั้งหลายมีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงานจะเป็นแบบอย่างที่ดีได้	๔.๐๐	๐.๗๙	มาก
๔	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละแบ่งปันช่วยเหลือกัน ตลอดถึงการให้ความรู้และแนะนำสั่งสอนสามารถเป็นที่ปรึกษาที่คนในองค์กรไว้วางใจ	๔.๐๓	๐.๘๓	มาก
	รวม	๓.๙๙	๐.๗๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักผล ๔ ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๙$), (S.D=๐.๗๓) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกข้อ

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาตามหลักผล ๔ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

๔.๑.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ตามหลักผล ๔

ผลของการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ตลอดจนการพิจารณาข้อมูล เอกสารการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพุทธธรรม ในการสนทนากลุ่มเฉพาะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔

ผู้วิจัยได้นำเอาแนวทางที่ได้สังเคราะห์ขึ้นตามข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณมา นำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๑๒ รูป/คน ได้พิจารณาวิพากษ์ และข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยต่อไป

ประเด็นในการสนทนากลุ่มเฉพาะ กำหนดตามวัตถุประสงค์ คือเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา สามารถสรุป ได้ดังนี้

การพัฒนาต้องเป็นรูปแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการการอบรมให้หลักผล ๔ ค่อยๆ ซึมซาบเข้าไปในตัวของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการเข้าอบรมที่วัด หรือที่หน่วยงานด้วยบุคลากรที่น่าสนใจ สามารถจูงใจให้บุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นสนใจที่เข้ารับการอบรม โดยเน้นที่การอบรมให้เปลี่ยนวิธีคิดสู่การปฏิบัติ^{๑๐๖} จากการที่บุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความหลากหลาย จากที่มา โดยเฉพาะบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาจากระบบอุปถัมภ์จากการตอบแทนทางการเมือง ทำให้การสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถมีข้อจำกัดการอบรมจึงเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรเหล่านี้สามารถทำงานได้และต้องมีการทบทวนอยู่เสมอ รวมถึงการติดตามประเมินการทำงานอยู่เสมอ^{๑๐๗} หลักสูตรในการอบรมต้องแยกเฉพาะกลุ่มบุคลากร โดยให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละกลุ่มบุคลากร เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายของผู้เข้าอบรม การอบรมต้องมีการพัฒนาให้มีรูปแบบที่ทันสมัย น่าสนใจ และมีความต่อเนื่อง^{๑๐๘} การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วมให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกสมรรถนะด้วยหลักผล ๔ โดยการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย^{๑๐๙}

แนวทางในการพัฒนาเป็นการบูรณาการการจัดการเชิงพุทธ ซึ่งกำลังอยู่ในกระแสนิยมในการบริหารงาน สามารถแบ่งสมรรถนะทั้ง ๗ ด้านเป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มความรู้ กลุ่มทักษะความชำนาญ กลุ่มคุณลักษณะ^{๑๑๐} หากบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดแนวความคิดการมีพวก ในด้านการบริการที่ดีเป็นคุณสมบัติติดตัวไว้ในการทำงาน ดังนี้ พอ คือ พอใจที่จะทำงานให้สำเร็จที่ให้การบริการที่ดี

^{๑๐๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สนธยา พลศรี คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๐๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ ดร.สมศักดิ์ ตันติเศรณี นายกเทศมนตรีเทศบาลนครสงขลา วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๐๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ สินธพ อินทร์ตัน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๐๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สนธยา พลศรี คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๑๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร. อภิชาติ พานสุวรรณ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุยงูยา วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

พัฒนาตัวเองอยู่เสมอพอใจในสิ่งตนเองมีอยู่เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี พอใจในองค์กรเพื่อนร่วมงานพอใจ วอ คือไว้ใจ วางใจได้ในความสามารถมีวินัยในการทำงานและดำรงชีพคือ กินใจผู้รับบริการมี กำลังใจในการทำงานกินใจผู้รับบริการเกรงกลัวต่อบาปเกรงใจเพื่อนร่วมงานเพื่อนร่วมงานเกรงใจ^{๑๑๑} และการนำหลักสี่ปฐิธรรม ๗ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้จักผู้คน ซึ่งมีความ สอดคล้องกับหลักผละ ๔^{๑๑๒} มาพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละด้านทั้ง ๗ ด้าน โดยมีรูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ ๑. การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้มีการทำงานอย่างมีคุณภาพ ใน สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นคุณสมบัติติดตัวไว้ ต้องมีกระบวนการคิดที่ลำดับ เป็นขั้นตอน และเป็นระบบ มีความพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีวินัยในการทำงาน มีกำลังใจในการทำงานให้เกิดผล สัมฤทธิ์^{๑๑๓} มีความรอบรู้ในด้านต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อ ต่อปัญหาและอุปสรรคใด นอบน้อม พุดจาไพเราะ มีความประพฤติดี ห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย มี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี จะทำให้งานสำเร็จเกินเป้าหมาย^{๑๑๔}

รูปแบบที่ ๒. การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นด้านการบริการที่ดี

พัฒนาให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการบริการที่ดี ไว้ ต้องมีกระบวนการคิดที่ลำดับ เป็นขั้นตอน และเป็นระบบ มาสร้างสรรค์ให้เกิดงานบริการที่ดี มี จิตใจในการให้บริการอย่างมุ่งมั่น พุ่มเท อย่างเต็มกำลังมีความประพฤติดี นอบน้อม พุดจาไพเราะ มี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ให้บริการดุจญาติมิตร^{๑๑๕}

รูปแบบที่ ๓. การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเป็นคุณสมบัติติดตัวไว้ คือ สนใจใฝ่รู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่มัวเมาในอบายมุขพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มีความสามารถ มี ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานสูง และพร้อมที่จะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถสนองความต้องการขอลประชาชนที่มีความต้องการที่หลากหลายและปัญหาที่มีความ สลับซับซ้อนยิ่งขึ้น^{๑๑๖}

^{๑๑๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระครูสถิตรัตนบรรพต เจ้าคณะตำบลทุ่งหวัง วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๑๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระครูโสภณวราภรณ์ รองเจ้าคณะจังหวัดสงขลา วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๑๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ ศรีญู มุขวรรณ อดีตปลัดเทศบาลเมืองเขารูปช้าง วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๑๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ สำรวม รักษาพรหมณ์ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๑๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ ชาคริต สุรณัฐกุล ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๑๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ สินธพ อินทร์ตัน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

รูปแบบที่ ๔. การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

พัฒนาให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม เป็นคุณสมบัติติดตัวไว้ คือ พอใจในสิ่งตนเองมีอยู่ มีวินัยในการดำรงชีพ เกรงกลัวต่อบาปมีความรอบรู้ เข้าใจ มีความแม่นยำในข้อกฎระเบียบมีกำลังใจที่เข้มแข็งกล้าตัดสินใจ ยึดหลักจรรยาบรรณวิชาชีพซื่อสัตย์สุจริต เสียสละอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์สาธารณะ^{๑๑๗}

รูปแบบที่ ๕. การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการทำงานเป็นทีม

พัฒนาให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการทำงานเป็นทีม เป็นคุณสมบัติติดตัวไว้ คือ เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ไว้วางใจได้ เกรงใจเพื่อนร่วมงาน ชยัน เข้มแข็งรับผิดชอบ มีความคิดดี พฤติกรรมดี วาจาดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นโดยที่ไม่จำเป็นต้องให้เพื่อนร่วมงานร้องขอ เสียสละ มีน้ำใจ^{๑๑๘}

รูปแบบที่ ๖. การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ

พัฒนาให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ เป็นคุณสมบัติติดตัวไว้ คือ พอใจในองค์กร เป็นบุคลากรที่ไว้วางใจได้ มีกำลังใจในการทำงานให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจ ความสัมพันธ์ของอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซื่อสัตย์สุจริตไม่มีเรื่องเสื่อมเสีย วางตัวเหมาะสมสม่ำเสมอ^{๑๑๙}

รูปแบบที่ ๗. การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านภาวะผู้นำ

พัฒนาให้บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติติดตัวไว้ คือ เพื่อนร่วมงานพอใจ เพื่อนร่วมงานไว้วางใจ เพื่อนร่วมงานเกรงใจมีความสามารถในการจัดการกับกลุ่มคนที่หลากหลาย มีความพร้อมต่อการทำงานภายใต้ภัยวิกฤตฉุกเฉิน^{๑๒๐} มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการไกล ชยัน มีกำลังใจเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ กล้าได้ กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบาก ตั้งมั่นอยู่ในความดี มีความซื่อสัตย์สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ต้องร้องขอ^{๑๒๑}

^{๑๑๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ ศรีญู มุขวรรณ อดีตปลัดเทศบาลเมืองเขารูปช้าง วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๑๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ ชูจิตร ไตรวรรณ รองปลัดเทศบาลตำบลพะวง วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๑๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ หิรัญญา ศรีปานแก้ว รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

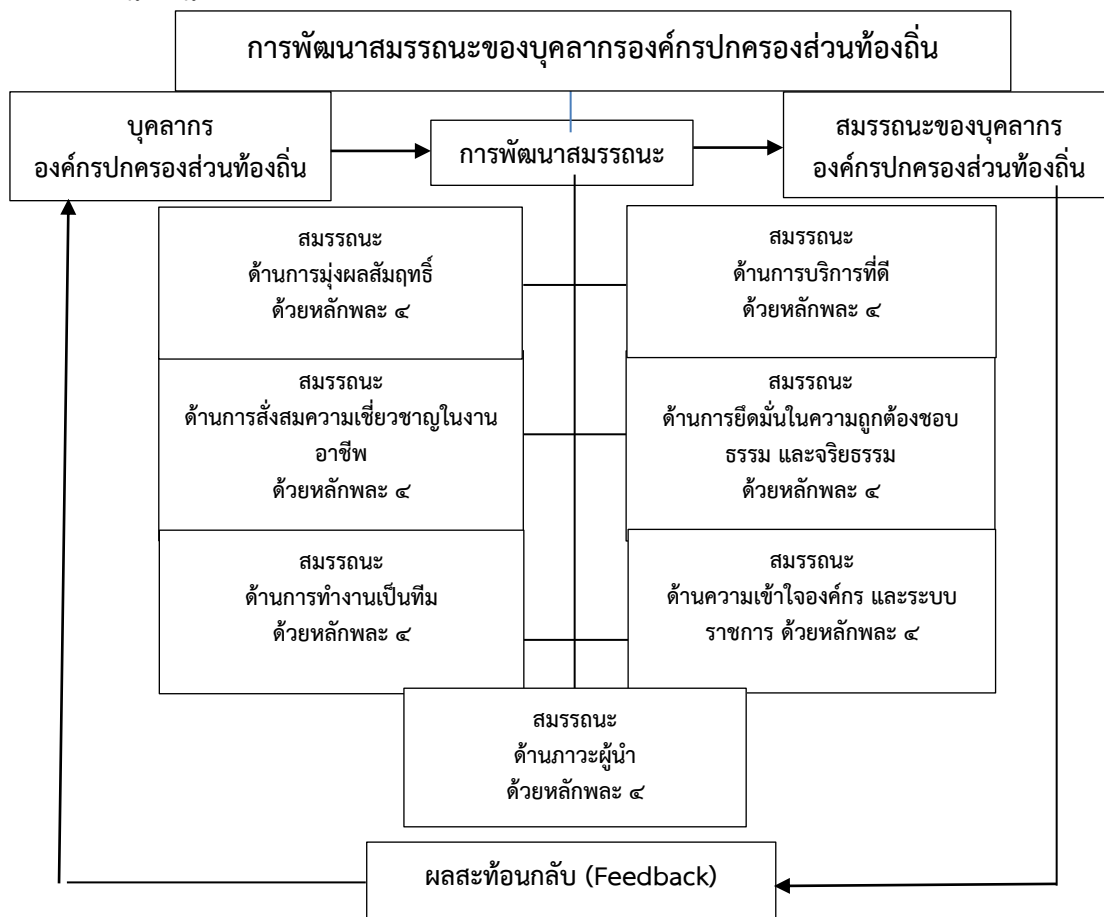
^{๑๒๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ สำรวม รักษาพรหมณ์ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

^{๑๒๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สนธยา พลศรี คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา วันที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ต้องเป็นรูปแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความหลากหลายและน่าสนใจ โดยเน้นที่การอบรมให้เปลี่ยนวิธีคิดสู่การปฏิบัติ หลักสูตรในการอบรมต้องแยกเฉพาะกลุ่มบุคลากร โดยให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละกลุ่มบุคลากร เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้มีการทำงานอย่างมีคุณภาพ มีกระบวนการคิดที่ลำดับเป็นขั้นตอน และเป็นระบบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการไกล ขยัน มีกำลังใจเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ กล้าได้ กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบาก ทำงานอย่างมุ่งมั่น ทุ่มเท อย่างเต็มกำลัง ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต มีความประพฤติดี ไม่มัวเมาในอบายมุข เกรงกลัวต่อบาป นอบน้อม พุดจาไพเราะ ไม่มีเรื่องเสื่อมเสีย วางตัวเหมาะสม สม่่าเสมอ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ต้องร้องขอ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ จะทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถึงพร้อมด้วยสมรรถนะทั้ง ๗ ด้าน

๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงหลักผล ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากการแบบสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน ๒๕ รูป/คน และผลการสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อหารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๒ รูป/คน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ทั้ง ๗ ด้าน ดังนี้



ภาพที่ ๔.๑ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากภาพที่ ๔.๑ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้

บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ตัวบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก่อนรับการพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ที่ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับสมรรถนะทั้ง ๗ ด้านที่จะได้รับการประเมิน

การพัฒนาสมรรถนะ คือ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔ ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย โดยใช้สื่อประสมใช้เกมและกิจกรรม แบบค่อยเป็นค่อยไปแยกเฉพาะกลุ่ม โดยให้เหมาะกับความรู้ความสามารถของแต่ละกลุ่มบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีวิธีคิดที่เป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอน โดยใช้เหตุผล มีสติ สมာธิในการทำงาน ฝึกฝนให้มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้องรอบรู้ในงานที่ทำมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงานหรือพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความฉลาดในการบริหารจัดการเวลา และทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดมีความมุ่งมั่นขยัน มีจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค มีความเสียสละมานะอดทน นอบน้อม พุดจาไพเราะ มีความประพฤติดี ห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริการที่ดี

การพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีกระบวนการคิดที่ดี ลำดับ เป็นขั้นตอน และเป็นระบบ มาสร้างสรรค์ให้เกิดงานบริการที่ดีเหนือความคาดหมาย ฝึกฝนให้มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง รอบรู้ในงานบริการ มีใจรักในการบริการ มีความพยายามในการให้บริการอย่างทุ่มเท เต็มกำลัง ให้บริการโดยไม่มีต้องร้องขอ มีความประพฤติดี นอบน้อม พุดจาไพเราะ มีมนุษยสัมพันธ์ ให้บริการดุจญาติมิตร

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความสนใจ ใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยการศึกษาค้นคว้า รู้จักตนเอง รู้จักผู้รู้ รอบรู้ในงานที่ทำมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสูง อดทนอดกลั้น และกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่มัวเมายุ่งเกี่ยวในอบายมุข ไม่วอกแวก มีสมาธิ มีสติ และพร้อมที่จะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดเวลา

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

การพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ พอใจในสิ่งตนเองมีอยู่ มีวินัยในการดำรงชีพ เกรงกลัวต่อบาปมีความรอบรู้ เข้าใจแม่นยำในกฎระเบียบ มีกำลังใจที่เข้มแข็งหนักแน่น มั่นคง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่มัวเมาในกิเลสตัณหา ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละความสุขสบายความพึงพอใจส่วนตนอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์สาธารณะ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม ด้วยความประพฤติดี มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักและเข้าใจคนที่เกี่ยวข้องเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ไว้วางใจได้ เกรงใจเพื่อนร่วมงานขยันขันแข็ง รับผิดชอบ พฤติกรรมดี วาจาดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ อย่างเต็มกำลัง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

การพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ทั้งอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ปลุกฝังให้มีใจรักในองค์กร เป็นบุคลากรที่ไว้วางใจได้ มีกำลังใจในการทำงานให้องค์กร มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง รู้จักองค์กร มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร มีความเพียรพยายาม มีความซื่อสัตย์สุจริต วางตัวเหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความคิดเห็นในเชิงรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านภาวะผู้นำ

การพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นผู้นำมีความรับผิดชอบต่อตนเองและทีมงาน มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้องวางตัวเหมาะสม รอบรู้ในงานมีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล เป็นที่ยอมรับมีความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม มีความยุติธรรมเสมอภาค มีความขยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ กล้าได้ กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบาก ตั้งมั่นอยู่ในความดี ซื่อสัตย์สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ต้องร้องขอ

สมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ภาวะผู้นำ

ผลสะท้อนกลับ (Feedback) คือ การประเมินผลการทำงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกรอบสมรรถนะทั้ง ๗ ด้าน

บทที่ ๕

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา” โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา ๓ ประการดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ๒) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพละ ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ทั้งนี้เป็นวิจัยที่มุ่งหวังเพื่อหารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา โดยการนำหลักพละ ๔ มาผสมผสานเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔

การวิจัยครั้งนี้ใช้เป็นระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอคณาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้คำชี้แนะในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้จากผลการวิจัยสามารถ สรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจำนวน ๓ ข้อ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ๒) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพละ ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ดังนี้

๕.๑.๑ ผลการวิจัย

การเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัย โดยตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ข้อ โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ ๑ สภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสงขลา

๑. เชิงคุณภาพ

สภาพปัจจุบันของสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เป็นอย่างไร และวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ สภาพปัจจุบันของสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา พบว่า ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่การงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ยังไม่ได้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทอย่างเต็มที่เท่าที่ควร ยังขาดเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ขาดความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ในการตรวจความถูกต้อง เพื่อให้งานมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลงาน อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานยังไม่เกินมาตรฐาน ขาดความอดทนในการสร้างสรรค์ผลงาน ขาดการสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ผลงานที่ได้ยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างเต็มที่ การให้บริการยังขาดความเป็นมิตร ขาดความสุภาพในการดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ การนำข้อขัดข้องไปพัฒนาการให้บริการที่ดียิ่งขึ้นไม่มีการนำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด การบริการทำตามกรอบอำนาจหน้าที่ ในกรอบความรับผิดชอบ การบริการนอกเหนือจากกรอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบยังมีความรู้สึกเป็นภาระ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการบริการที่ดียังไม่ได้ออกมาจากข้างใน ยังคงมีค่านิยมว่าข้าราชการเป็นนายประชาชน ไม่สนใจในการศึกษาหาความรู้ ทางด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ขาดการนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ที่เป็นสหวิทยาการที่จะนำไปแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่สามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้รับมาสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งยังไม่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง รู้แค่นี้ก็ทำงานได้แล้ว ยังมีการเลือกปฏิบัติ ยังมีความเสี่ยงในการทำงานให้ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ ยังมีการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ ไม่กล้ารับผิดชอบไม่กล้าตัดสินใจ ในเรื่องของความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตยังเป็นเรื่องที่คลุมเครือ ยังต้องหาช่องทางที่สามารถตอบสนองต่อฝ่ายบริหารที่ไม่เสี่ยงต่อการผิดกฎระเบียบและข้อกฎหมาย จากลักษณะการทำงานที่แบ่งสายงานชัดเจนต่างคนต่างทำงานของตน ขาดการบูรณาการการทำงานเป็นทีม ผลจากข้อจำกัดเก่าและใหม่ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันได้ มีปัญหาในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ความสามารถในการคาดการณ์นโยบายของรัฐยังขาดทักษะในการวิเคราะห์ การทำงานต้องรอการสั่งการจากฝ่ายบริหาร ไม่กล้าตัดสินใจ กลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นแล้วกระทบกับตำแหน่งของตนเอง ไม่กล้ารับผิดชอบไม่เข้าใจในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรผู้นำมักจะเป็นผู้นำตามโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มีคุณสมบัติของผู้นำโดยธรรมชาติ

๒. เชิงปริมาณ

สภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

ข้อมูลทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ตามหลักพละ ๔ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๗๐ คน ร้อยละ ๗๕.๖๐ และเพศชายจำนวน ๘๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๖๐

ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากอายุระหว่าง ๓๐-๓๙ ปี จำนวน ๑๗๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๘๕ รองลงมาอายุระหว่าง ๔๐-๔๙ ปี จำนวน ๑๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๕๐ และน้อยสุดอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๕๙

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน ๒๘๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๕๘ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน ๖๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๘๔ การศึกษาระดับอื่นๆจำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๕๙

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีรายได้ ๒๐,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๕๙ รองลงมา มีรายได้ ๑๐,๐๐๑-๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๐๑ และน้อยสุดมีรายได้มากกว่า ๖๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๒๖

ประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า ๑๒ ปี จำนวน ๑๑๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๘๓ รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน ๔-๘ ปี จำนวน ๙๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๓๙ และน้อยสุดมีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน ๔ ปีจำนวน ๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๒

ประเภทของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นข้าราชการประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน ๑๙๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐๐ รองลงมา เป็นพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน ๑๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๐๙ และน้อยสุด ลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน ๗๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๙๑

สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการบริการที่ดีมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมในระดับปานกลาง ด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับปานกลาง คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านภาวะผู้นำด้านที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการบริการที่ดี

ตอนที่ ๒ ประยุกต์ใช้หลักพละ ๔ สำหรับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๑. เชิงคุณภาพ

หลักพละ ๔ เป็นหลักธรรมที่นำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับบุคคลที่ทำหน้าที่รวมทั้งในการกำหนดคุณสมบัติ ในการทำงานที่มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งกำลังจิตใจและสติปัญญา โดยการยึดหลักธรรมเป็นหลักในการทำงาน นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานตามหลักสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็ คือบุคลากรต้องมีความฉลาด ชยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพละ ๔ มีแนวทางในแต่ละด้าน ดังนี้

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยปัญญาพละ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยปัญญาการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และเข้าใจ จากการศึกษาอบรม พัฒนาด้วยการอบรมบ่อยๆ ให้สามารถประยุกต์ความรู้ มาใช้ในการทำงาน มีความสามารถในการค้นหาแหล่งความรู้ จากสถาบันการฝึกอบรม สถาบันการศึกษาห้องสมุด และจากผู้อื่น เพื่อพัฒนาตนเอง ปฏิบัติตน เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง เพื่อการพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้า เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นตัวอย่างในการทำงาน

ปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี^๑ ความฉลาดรอบรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีกลยุทธ์ในการทำงานที่ดี รู้จักเหตุปัจจัยหนทางไปสู่ความสำเร็จ รู้จักเหตุปัจจัยและความประหลาดที่จะนำไปสู่ความเสื่อมเป็นโทษเป็นความทุกข์เดือดร้อน รอบรู้ที่จะหลีกเลี่ยงเหตุปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมและในขณะเดียวกันก็ฉลาดในการดำเนินไปในทางที่ให้ถึงความสำเร็จ^๒

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยวิริยะพละ การพัฒนาให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความขยันมุ่งมั่นทุ่มเท การพัฒนาด้วยการฝึกอบรมและตัวบุคลากรองค์กรเองก็ต้องให้ความสนใจ ตระหนัก ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ จึงจะเกิดความทุ่มเท การเข้ารับการอบรมเพื่อนำความมุ่งมั่น ทุ่มเทมาเป็นรูปแบบในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งใดทำซ้ำๆ กันก็จะเกิดเป็นนิสัย ทำให้เกิดเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การตั้งมั่นในความดีงามที่ไม่ให้มีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดเสียหาย มีจิตใจ มุ่งมั่น ตั้งมั่นในการปฏิบัติความดี การพัฒนาสมาธิถือเป็นการฝึกฝนทางด้านจิตใจ ละเว้นสิ่งที่ทำแล้วไม่เป็นประโยชน์ ระมัดระวังไม่ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ความเพียรพยายามกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำความดี พยายามรักษาความดีงามและความถูกต้องให้อยู่อย่างมั่นคง รักษามาตรฐานสิ่งดีๆ ที่ทำไว้ อุตสาหะตั้งใจหรือเจตนา รวมถึงจะเป็นไปตามเจตจำนงหรือแรงจูงใจที่ พัฒนาจิตใจให้เจริญอกงามหรือเป็นผู้ที่มีจิตใจดีงามแล้ว มีสมาธิ มีความมุ่งมั่น ตั้งมั่น จดจ่ออยู่ในสิ่งที่กำลังปฏิบัติ ขยันหมั่นพากเพียร ความเข้มแข็งอดทน ความตั้งมั่นเอาธุระการงาน ไม่ทอดทิ้งไม่ทอดลอย ไม่ท้อแท้ พัฒนาจิตใจให้มีความมั่นคงที่จะทำดี มีสติสัมปชัญญะ ไม่หวั่นไหวกับสิ่งเร้า

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยอนวัชพละ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยพลังความสุจริตหรือพลังความบริสุทธิ์ เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยวิธีการฝึกอบรม ทั้งนี้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องใส่ใจ ตั้งใจ ทำจิตใจให้บริสุทธิ์ จึงจะเกิดการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมและตัวบุคลากรองค์กรเองก็ต้องให้ความจริงจัง ในการการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจึงจะเกิดพลังความบริสุทธิ์ การสร้างพลังความบริสุทธิ์นั้นจะต้องใช้ความมุ่งมั่น ตั้งใจ มีสมาธิแน่วแน่ ที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ก็จะทำให้เกิดความสุขความบริสุทธิ์ในการทำงานและดำเนินชีวิต รักษาศีล ๕ ทั้งกาย วาจา และจิตใจ ละเว้นอบายมุข ประพฤติตนดีด้วยหลักมรรคมีองค์ ๘ มีระเบียบวินัย ทำการงานที่ไม่มีโทษภัย มีความซื่อสัตย์สุจริต บริสุทธิ์ยุติธรรม ไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุข อยู่ในกฎระเบียบ รวมไปถึงการเคารพกฎหมาย เป็นแบบอย่างที่ดี

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยสังคหพละ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยพลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยวิธีการฝึกอบรม ทั้งนี้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องใส่ใจ ตั้งใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยทำจิตใจให้มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ มีสมาธิแน่วแน่ที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้เกิดความเสียสละ รู้จักเสียสละโดยการให้สิ่งของ ให้

^๑ สัมภาษณ์ ดร.รัชพงษ์ ชีวาล รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา , ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐

^๒ สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวีโร, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี , ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๐

ทุนทรัพย์ ให้คำแนะนำสั่งสอน ให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานหรือการล่วงเกินซึ่งกันและกัน มีจิตใจที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จากใจจริง ใช้วาจาคำพูดไพเราะ อ่อนหวานน่าฟัง ทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น วางตนให้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ อ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ เข้ากันได้ต่อบุคคลทุกระดับ มีบุคลิกทางสังคมแบบเปิดเผยวางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง สามารถยึดเหนี่ยวครองใจคน มีวิธีทำให้คนรัก มีจิตเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความรับผิดชอบต่อสังคม เสียสละหวังดี ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยดี^๓

๒. เชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาตามหลักผล ๔

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ด้านภาวะผู้นำตามหลักผล รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงาน เป็นทีมตามหลักผล ๔ ในขณะที่ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามหลักผล ๔ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔

๑. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีวิธีคิดที่เป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอน โดยใช้เหตุผล มีสติ สมาธิในการทำงาน ฝึกฝนให้มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้องรอบรู้ในงานที่ทำมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงานหรือพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความฉลาดในการบริหารจัดการเวลา และทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดมีความมุ่งมั่นขยัน มีจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคการมีความเสียสละ มานะอดทนนอบน้อม พุดจาไพเราะ มีความประพฤติดี ห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๒. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริการที่ดี

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีกระบวนการคิดที่ลำดับ เป็นขั้นตอน และเป็นระบบ มาสร้างสรรค์ให้กิจการบริการที่ดีเห็นใจความคาดหวัง ฝึกฝนให้มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง รอบรู้ในงานบริการมีใจรักในการบริการ มีความพยายามในการให้บริการอย่างทุ่มเท เต็มกำลัง ให้บริการโดยไม่มีต้องร้องขอ มีความประพฤติดี นอบน้อม พุดจาไพเราะ มีมนุษยสัมพันธ์ ให้บริการดูจรรยาบรรณ

^๓สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน เจ้าอาวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา , ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐

๓. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความสนใจ ใฝ่รู้ ส่งสมความรู้ความสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยการศึกษาค้นคว้า รู้จักตนเอง รู้จักผู้รู้ รอบรู้ ในงานที่ทำมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสูง อดทนอดกลั้น และกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่มัวเมายุ่งเกี่ยวในอบายมุข ไม่วอกแวก มีสมาธิ มีสติ และพร้อมที่จะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดเวลา

๔. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ พอใจในสิ่งตนเองมีอยู่ มีวินัยในการดำรงชีพ เกรงกลัวต่อบาปมีความรอบรู้ เข้าใจแม่นยำในกฎระเบียบ มีกำลังใจที่เข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่มัวเมาในกิเลสตัณหา ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละความสุขสบายความพึงพอใจส่วนตนอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์สาธารณะ

๕. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ด้วยความประพฤดีดี มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักและเข้าใจคนที่เกี่ยวข้องเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ไว้วางใจได้ เกรงใจเพื่อนร่วมงานขยันเข้มแข็ง รับผิดชอบ พดุดังกรรมดี วาจาดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ อย่างเต็มกำลัง

๖. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ทั้งอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ปลูกฝังให้มีความรักในองค์กร เป็นบุคลากรที่ไว้วางใจได้ มีกำลังใจในการทำงานให้องค์กร มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง รู้จักองค์กร มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร มีความเพียรพยายาม มีความซื่อสัตย์สุจริต วางตัวเหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความคิดเห็นในเชิงรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

๗. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านภาวะผู้นำ

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ทีมงานมองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้องวางตัวเหมาะสม รอบรู้ ในงานมีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล เป็นที่ยอมรับมีความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม มีความยุติธรรมเสมอภาค มีความขยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง

กล้าตัดสินใจ กล้าได้ กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบาก ตั้งมั่นอยู่ในความดี ซื่อสัตย์สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ต้องร้องขอ

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้จะกล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาตามหลักผล ๔ โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ สภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ข้าราชการประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะให้ความสนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในสายงานของตน และจะเรียนรู้ในเฉพาะเรื่องกฎระเบียบใหม่ที่กรมส่งเสริมหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดเท่านั้น การจัดอบรมส่วนใหญ่เป็นการจัดโดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับมหาวิทยาลัยจัดโดยใช้วิทยากรของกรมเป็นส่วนใหญ่รูปแบบเดิม จึงทำให้ขาดความน่าสนใจการฝึกอบรมบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่อนข้างน้อย เน้นหลักการประหยัดไม่มีการสนับสนุนและส่งเสริมในด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรเท่าที่ควร ทำให้บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ บุคลากรทุกคนภายในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพจริง คือ ได้รับการอบรมที่ให้ประโยชน์ และสามารถนำไปปรับใช้กับงานได้จริง ต้องมีการเพิ่มเติมความรู้ให้แก่บุคลากร ถ้าบุคลากรขาดการพัฒนาจะทำให้บุคลากรไม่ตื่นตัว หรือไม่เข้าใจงานที่ตนปฏิบัติ ทำให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในทุกๆ เรื่อง เนื่องจากบุคลากรไม่มีความรู้มากพอที่จะสามารถตัดสินใจ หรือรับผิดชอบต่องานที่รับมอบหมายได้ จึงเห็นว่าบุคลากรควรที่จะมีการเสริมความรู้ความสามารถให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงศักดิ์ เชียงยิ่ง ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรพบว่า ปัญหาและความต้องการในการจัดการทรัพยากร มีปัญหาและความต้องการในการจัดการทรัพยากรทุกด้าน ทั้งด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารพัสดุ^๔

ส่วนของพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่สนใจในเรื่องการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความแม่นยำในเรื่องกฎระเบียบมากนักเพราะจะเน้นการทำงานในเรื่องของทักษะ ความชำนาญเฉพาะที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น แต่หากให้ความสำคัญในเรื่องของการค้นคว้า พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น ก็จะทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภูมิคุ้ม ในด้านความเชี่ยวชาญในการงานเฉพาะด้านถือว่ายังมีปัญหาเรื่องการจัดกรอบอัตราของบุคลากรที่มีอยู่ไม่ตรงตามตำแหน่งและตามสายงาน ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่เข้ามาโดยใช้เส้นสายด้วยระบบอุปถัมภ์ ยังขาดความรู้ความสามารถที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของตนเองไม่สนใจและติดตามความรู้ใหม่ ขาดความกระตือรือร้น ในการศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ไม่กล้าที่จะ

^๔ เกรียงศักดิ์ เชียงยิ่ง “รูปแบบการพัฒนาการบริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการจัดการทรัพยากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น”, เอกสารวิจัย.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ๆเพื่อพัฒนาตนเอง ขาดความรู้เททันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ไม่สนใจติดตามแนวโน้ม วิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกุลชลี พวงเพ็ชร ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม พบว่าผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารมีความเห็นว่า พนักงานขาดแรงจูงใจในการฝึกอบรมและไม่ยอมรับสิ่งใหม่ บริษัทประสบปัญหาสมองไหล ระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนาและการพัฒนาขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยไม่ได้ผลเท่าที่ควร^๕

๕.๒.๒ การประยุกต์ใช้หลัก พละ ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

การพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเข้าใจ จากการฝึกอบรมการศึกษาเล่าเรียน การจัดการองค์ความรู้ สามารถประยุกต์ความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลให้การทำงานมีมาตรฐานสูงขึ้น มีความสามารถในการค้นหาแหล่งความรู้อื่นๆ และปฏิบัติตนเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง เพื่อการพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้า และเป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นที่ปรึกษาในการทำงานให้คำปรึกษาที่ทีมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี พลังความรู้ตามความเป็นจริงหรือความรู้ที่เห็นตามที่เป็นตลอดจนรู้แจ้งความจริงที่เป็นสากลของสิ่งทั้งปวงจนถึงขั้น รู้เท่าทันธรรมชาติของโลก การพัฒนาความเห็นให้ถูกต้องในหน้าที่ การพัฒนาความคิดให้ในหน้าที่ การพัฒนาด้านปัญญาเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเข้ารับการฝึกอบรมให้บ่อยครั้ง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาทางปัญญา หากได้รับการอบรมบ่อยครั้งจะทำให้ความคิดหรือทักษะทางปัญญา ได้รับการพัฒนา ให้มีความสำคัญกับการฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะทางปัญญา ทั้งนี้ต้องเข้ารับการฝึกอบรมบ่อยๆ เพื่อให้เกิดทักษะ การสร้างองค์ความรู้นั้นจะต้องใช้ความรู้ที่เป็นสิ่งซึ่งได้สั่งสม อบรมมาจากการศึกษาเล่าเรียน หรือการอ่าน ดังนั้น การเข้ารับการฝึกฝนบ่อยๆ จะเป็นการสร้างปัญญาเป็นการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรณัฐ โรจนประภา ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทยพบว่า ในส่วนการวิเคราะห์หลักพุทธธรรม คือ หลักพละ ๔ ซึ่งสอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำพาไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรตด้วยการใช้ปัญญาระดับประสบการณ์ตรงที่ถูกต้องไวใจได้มากกว่าปัญญาระดับการจำ หรือการคิดคำนวณ ทั้งยังมีหลักยึดด้านความกล้ากระทำการสิ่งที่ถูกต้องที่พิจารณาดีแล้ว กับหลักความเพียรไม่ท้อถอยในการไปสู่เป้าหมายทำให้พละ ๔ นี้เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ส่วนผลการศึกษาในส่วนการสังเคราะห์การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาขึ้นในประเทศไทยจากการค้นคว้าหลักคุณธรรมแม่บท ๔ ประการ และหลักขุมพลัง

^๕กุลชลี พวงเพ็ชร, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม”, ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(บริหารธุรกิจ) ,(บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง,๒๕๕๐).

ปฏิบัติคุณธรรมแล้วนำมาสังเคราะห์กับหลักธรรมพละ ๔ แล้วจะเห็นความสอดคล้องเป็นเนื้อเดียวกัน คือเป็นลำดับกันไปจากวิสัยทัศน์ในพละ ๔ ไปสู่นโยบายในคุณธรรมแม่บท และขับเคลื่อนด้วยชุมพลัง ปฏิบัติคุณธรรมอันเป็นเสมือนแผนงาน เพื่อจะนำไปสู่การค้นหาแนวทางหรือแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย^๖

๕.๒.๓ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

๑. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีวิธีคิดที่เป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอน โดยใช้เหตุผล มีสติ สมာธิในการทำงาน ฝึกฝนให้มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้องรอบรู้ในงานที่ทำมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงานหรือพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความฉลาดในการบริหารจัดการเวลา และทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดมีความมุ่งมั่นขยัน มีจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคการมีความเสียสละ มานะอดทนอ่อนน้อม พุดจาไพเราะ มีความประพฤติดี ห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

๒. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริการที่ดี

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีกระบวนการคิดที่ลำดับ เป็นขั้นตอน และเป็นระบบ มาสร้างสรรค์ให้เกิดงานบริการที่ดีเหนือความคาดหมาย ฝึกฝนให้มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง รอบรู้ในงานบริการมีใจรักในการบริการ มีความพยายามในการให้บริการอย่างทุ่มเท เต็มกำลัง ให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ มีความประพฤติดี นอบน้อม พุดจาไพเราะ มีมนุษยสัมพันธ์ ให้บริการดูจรรยาบรรณ

๓. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความสนใจ ใฝ่รู้ ส่งเสริมความรู้ความสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยการศึกษาค้นคว้า รู้จักตนเอง รู้จักผู้อื่น รอบรู้ในงานที่ทำมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานสูง อดทนอดกลั้น และกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่ว้าวเม่ายุ่งเกี่ยวในอบายมุข ไม่วอกแวก มีสมาธิ มีสติ และพร้อมที่จะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดเวลา

๔. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

^๖วีรณัฐ โรจนประภา “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย”, วารสารศึกษาศาสตร์(สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

พอใจในสิ่งตนเองมีอยู่ มีวินัยในการดำรงชีพ เกรงกลัวต่อบาปมีความรอบรู้ เข้าใจแม่นยำในกฎระเบียบ มีกำลังใจที่เข้มแข็ง หนักแน่น มั่นคง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่มัวเมาในกิเลสต้นหาชื่อเสียงยศฐาบรรดาศักดิ์ เสียดสีความทุกข์สบายความพึงพอใจส่วนตนอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์สาธารณะ

๕. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการทำงานเป็นทีม

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ด้วยความประพฤติดี มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักและเข้าใจคนที่เกี่ยวข้องเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ไว้วางใจได้ เกรงใจเพื่อนร่วมงานขยันเข้มแข็ง รับผิดชอบ พฤติกรรมดี วาจาดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ อย่างเต็มกำลัง

๖. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ทั้งอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ปลูกฝังให้มีความรักในองค์กร เป็นบุคลากรที่ไว้วางใจ มีกำลังใจในการทำงานในองค์กร มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง รู้จักองค์กร มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร มีความเพียรพยายาม มีความซื่อสัตย์สุจริต วางตัวเหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ความคิดเห็นในเชิงรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

๗. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านภาวะผู้นำ

การพัฒนาโดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ทีมงานมองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้องวางตัวเหมาะสม รอบรู้ในงานมีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการไกล เป็นที่ยอมรับมีความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม มีความยุติธรรมเสมอภาค มีความขยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ กล้าได้ กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบาก ตั้งมั่นอยู่ในความดี ซื่อสัตย์สุจริต เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียดสี แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ต้องร้องขอ

การพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นั้นจำเป็นต้องมีในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สมดุล เพื่อการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบต่างๆที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การปฐมนิเทศ การให้หัวหน้างานเบื้องต้นเป็นผู้พัฒนา หน่วยงานจัดพัฒนา ให้การฝึกอบรม เป็นต้น จำเป็นต้องมีพัฒนาแบบให้มีความหลากหลายอย่างสม่ำเสมอ^๗ รูปแบบของการพัฒนาที่น่าจะได้ผลดีในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา คือ รูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพราะผู้เข้าอบรมได้รับฟัง ได้ลงมือทำจริง หากมีข้อข้องใจ หรือปัญหาใดสามารถทำได้

^๗ สัมภาษณ์ นายพิชาญ พิระสุขประเสริฐ ปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลสำนักขาม , ๖ กันยายน ๒๕๖๐

ทันที การฝึกอบรมเป็นวิธีที่ทำให้เกิดการพัฒนาได้ดี การฝึกอบรมที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้รับการพัฒนาโดยตรงให้ผลที่ดีกับการเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนมากจะเน้นไปที่ในแนวทางการฝึกอบรมเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเห็นได้จากมีการตั้งงบประมาณการฝึกอบรมในทุกๆ ปี การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่เน้นที่การอบรมเฉพาะสายงานหรือให้ความรู้ใหม่ๆตามสายงานที่รับผิดชอบ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาทำให้งานของตนสำเร็จตามเกณฑ์เท่านั้น และมีหลักสูตรการอบรมคุณธรรมจริยธรรม กำหนดให้บุคลากรขององค์กรเข้าร่วมผู้ที่มีความเชื่อและศรัทธาในพระพุทธศาสนาก็จะมีความเข้าใจ แต่ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ตระหนักว่ามีความจำเป็นและสามารถประยุกต์ใช้กับงานได้ มีผลกระทบกับงานที่ทำอย่างไร ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเข้มข้น เพื่อให้คนถึงพร้อมด้วยสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จำเป็นต้องมีหรือแม้แต่ให้รู้บทบาทหน้าที่ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้เป็นหลักในการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐชนันต์ อยู่สีมารักษ์ ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมต่อสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบการฝึกอบรม ครูจะมีพฤติกรรมที่ดีอยู่ที่ภาคนโยบายของฝ่ายผู้บริหาร ระดับสูงระดับกลาง และระดับล่างสุดที่มีบทบาทสำคัญด้านสมาธิ พบว่า การรู้จักการนำสถานการณ์ที่มีความเหมาะสมของคุณธรรมในการสอนนักเรียน มีการแทรกหลักธรรมให้เด็กเกิดจิตสำนึกเกิดความตระหนักต่อพฤติกรรมที่ไม่ดี และด้านปัญญา พบว่า การสร้างสถาบันที่ดี ควรที่จะระบุหลักสูตรที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปจะต้องมีแรงบันดาลใจอย่างมาก และเกิดก่อนจะมาเป็นนักศึกษาครู เน้นที่องค์ความรู้ด้านวิชาการแบบครบวงจร^๕

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัย สรุปข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักสมรรถนะหลัก ๗ ด้านอันประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และการทำงานเป็นทีมด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ภาวะผู้นำ ดังนี้

๑) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะบุคลากรที่มีสถานะเป็นลูกจ้าง นับว่าเป็นเรื่องที่ต้องจัดทำ เพราะบุคลากรเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะมาทำงานร่วมกับข้าราชการ จึงควรได้รับการถ่ายทอดทั้งวิชาการความรู้คู่ไปกับจริยธรรม ซึ่งผู้บริหารองค์กร

^๕ ญัฐชนันต์ อยู่สีมารักษ์ “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร” พุทธศาสตร์คุณภิวัตน์ (รัฐประศาสนศาสตร์) ,(บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๗)

ปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องให้ความสนใจหรือให้ความจริงจังในการจัดทำนโยบาย โครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม

๒) ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการวางแผนงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กร และต้องขยายผลจากการพัฒนาระดับนโยบายหรือผู้บริหารไปสู่บุคลากรที่ข้าราชการและลูกจ้างด้วย

๓) ควรส่งเสริมให้มีการนำความรู้จากที่บุคลากรได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา การปฏิบัติงานจริง ภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร คัดเลือกหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาให้เหมาะสม มีการเผยแพร่องค์ความรู้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ให้ความรู้ในการประชุม การสอนงานเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมอบหมายโครงการให้ปฏิบัติ และนำผลที่ได้จากการประเมินผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นผลงานประกอบการพิจารณาความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง

๔) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ควรมีโครงการเข้าค่ายคุณธรรม เสริมสร้างความเข้าใจหลักธรรมในพระพุทธศาสนาให้มากยิ่งขึ้น

๕) ควรมีแผนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นที่เป็นรูปธรรม หรือสัดส่วนที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะต้องเกิดจากความต้องการของตัวบุคลากรเอง เพื่อประโยชน์ในการนำมาถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของคนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารให้สำเร็จตามเป้าหมาย

๖) ควรพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรท้องถิ่น เกิดความตระหนักความพร้อม และต้องการที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่ดีและส่งผลดีต่อการพัฒนา

๗) ควรดำเนินการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้บุคลากรท้องถิ่นมีศักยภาพ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

๘) ควรจัดระบบการติดตามและประเมินผลที่มีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผล แล้วนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑) ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องอาศัยการเรียนรู้ร่วมกัน ควรส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างระบบงาน กระบวนการทำงาน และเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและมอบอำนาจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ

๒) การพัฒนาอาจทำได้หลายวิธีโดยควรส่งเสริมวิธีการพัฒนาหลากหลาย วิธี เช่น การให้คำแนะนำ หรือการสอนงานมาใช้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรคัดเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถสอนและแนะนำงานให้แก่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เข้าใหม่เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงาน เพื่อนร่วมงาน

และสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการทำงานได้เร็วขึ้น จนนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดี

๓) ผู้บริหาร ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นในพื้นที่ในแต่ละปี พร้อมทั้งกำหนดรูปแบบ วิธีการประเมินผล ตลอดจนสรรหากระบวนการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใหม่ๆที่เหมาะสม

๔) ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

๕) ควรมีการสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกิดความต้องการในการพัฒนาตนเอง เช่น การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม โดยมีการพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ ความสำเร็จของงานที่เกิดจากความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้มีความตื่นตัว

๖) ก่อนที่จะมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรท้องถิ่นก่อน รวมทั้งมีการดำเนินการที่ครอบคลุมทุกตำแหน่งและทุกระดับ

๗) ในแต่ละปีงบประมาณ ควรมีการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ว่าบุคลากรท้องถิ่นสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนา มาปรับใช้กับตำแหน่งและการปฏิบัติงานได้หรือไม่ เพียงใด

๘) ควรปรับระดับและประเภทการศึกษา ให้สอดคล้องกับความพร้อมของแต่ละท้องถิ่นอย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมศักยภาพทางการศึกษาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๙) ควรตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน ตำแหน่ง โดยการพิจารณาเปรียบเทียบกับความต้องการและความจำเป็นอันเร่งด่วน ในบรรดางานที่ต้องการจัดให้มีการพัฒนา และคำนึงถึงความเป็นไปได้

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปศึกษาหาประสิทธิภาพ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดประสิทธิผล

๒) ควรนำการศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการวิจัยนี้ ไปใช้ในองค์กรอื่นๆ เช่นกัน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบว่ามีประสิทธิภาพหรือแตกต่างกันหรือไม่

๓) ควรมีการศึกษาแนวทางพระพุทธศาสนาในประเด็นอื่นๆ เช่น จริต ๖ ภาวนา ๔ อริยสัจ ๔ เพื่อนำมาบูรณาการกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

๔) ควรศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับ บุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ

๕) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธเพื่อเป็นต้นแบบในเชิงการวิจัยเพื่อการพัฒนา (research and development) ในอันที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ที่เป็นรูปธรรม

๖) ควรศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ที่สอดคล้องกับหน่วยงานในองค์กรที่ต้องการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรต่อไป

๗) ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ มาบูรณาการใช้กับการพัฒนาด้านความรู้ของบุคลากร ซึ่งหลักสัปปุริสธรรม ๗ สามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับยุคสมัยปัจจุบันได้อย่างสอดคล้องกันจึงควรต้องมีความสมดุลในสองด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ และด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยนำหลักพุทธธรรมมาเป็นแนวทางในการทำงานผสมผสานกับแนวคิดตะวันตก อันจะเป็นส่วนส่งเสริมการใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๘) บุคลากรควรมีหลักพรหมวิหาร ๔ คือ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยหลักปฏิบัติ ๔ ประการ คือ เมตตา (ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข) กรุณา (ความสงสาร) มุทิตา (ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง) อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง)

บรรณานุกรม

ก. เอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Sources)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.
พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. เอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Sources)

(๑) หนังสือ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น,คู่มือคำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเอกสาร
เผยแพร่, (กรุงเทพฯ กองการเจ้าหน้าที่กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลัง และระบบงาน,
๒๕๔๘), กীরติ ศยียงยง, การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ,
กรุงเทพมหานคร : บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี (ประเทศไทย) จำกัด, ๒๕๔๘,
ไกรยุทธ อีรตยาสินันท์ อ่างในเสน่ห์ จุ้ยโต และคณะ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๔,
(นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๗),
จิระประภา อัครบวร, คุณค่าคน คุณค่างาน, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เต๋า ๒๐๐๐, ๒๕๕๒.
จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (๑๙๙๖), ๒๕๔๙.
จำเนียร จวงตระกูล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ, กรุงเทพฯ:
บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, ๒๕๕๓.
ชาญชัย อาจันสมาจาร , การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม ,หน้า ๔๙-๕๒.
ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด, ๒๕๕๓.
ชัย สมितिไกรม, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,๒๕๕๐.
ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ
มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
ฉาน ตรรกวิจารณ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง,๒๕๔๔.
ฐิระ ประवालพฤษ์. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. ตำราเอกสารวิชาการฉบับที่ ๘๓,
(กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, ๒๕๓๘.
ณรงค์วิทย์ แสนทอง, มารูจัก COMPETENCY กันเถอะ, กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.,
๒๕๔๗.
ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์กร, กรุงเทพมหานคร :ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๙.
ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัด การมนุษย์ในองค์กร,กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ปราชญ์สยาม,
๒๕๔๙.
ธเนศวร์ เจริญเมือง, การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น,กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
๒๕๓๕.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- ธานีรินทร์ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, กรุงเทพมหานคร : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๒.
- นราธิป ศรีงาม , การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๘ - ๑๕ , พิมพ์ครั้งที่ ๓ , นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๐.
- บุญเลิศ ไพรินทร์, พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๘.
- ปภาวดี ประจักษ์ศุภินิติ และกิ่งพร ทองใบ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑.
- พุทธทาสภิกขุ (เงื่อม อินทปญโญ), เป้าหมายของการศึกษา, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิพนพาน, ๒๕๓๗.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมนุญชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม, พิมพ์ครั้งที่ ๕๗, นนทบุรี : เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, ๒๕๔๖.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรม มิก จำกัด , ๒๕๔๒.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ศ. ประยูร ธมมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร , กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระพรชัย สุกธมโม (ประสิทธิ์ สุขสันต์), “ผู้นำเชิงพุทธกับการจัดการอคติ = Buddhist Leaders and Bias Management”, ในรวมบทความประชุมวิชาการทางพระพุทธศาสนา ชาติ ครั้งที่ ๘ เนื่องในวันวิสาขบูชา วันสำคัญสากลของโลก ๑๒ - ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔ ประเทศไทย, รวบรวมจัดพิมพ์โดยผศ.ดร.พระมหาหรรษาธมมหาโส, กรุงเทพมหานคร : ๒๑ เซ็นจูรี่, ๒๕๕๔.
- พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior), กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕.
- พิชิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น. ๒๕๕๔.
- มัลลี เวชชาชีวะ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๔.
- วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วีเอส., ๒๕๔๗.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพรส, ๒๕๕๑.
- ศุภชัย ยาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐ ไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- เสน่ห์ จัยโต และคณะ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๔, นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๗.
- สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: บิเนสเวิร์ด, ๒๕๔๒.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๐. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๙.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือการพัฒนาระบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน
ไทย เอกสารเผยแพร่, กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๘.
- ธนานันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหาร
ศาสตร์, ๒๕๕๐.
- อำนาจ เจริญศิลป์, การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พริน
ติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๓.
- อำนวยการ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔.
- อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์,
๒๕๕๑.
- อนิวัช แก้วจันทน์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณาจำกัด, ๒๕๕๒.
- อุทัย หิรัญโต, การปกครองท้องถิ่น ,กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์ ,๒๕๒๓.
- อุทัย หิรัญโต, การปกครองท้องถิ่น,กรุงเทพมหานคร : บารมีการพิมพ์, ๒๕๒๓.

(๒) วิทยานิพนธ์

- กันยาพร กาแข็ง และคณะ. “การพัฒนาสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้”, รายงานวิจัย, คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา, ๒๕๕๐.
- กรพินธุ์ โอบารเสถียรกุล และคณะ. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี
ประสิทธิภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร: กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วน
รถยนต์, รายงานวิจัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง “รูปแบบการพัฒนาการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการ
จัดการทรัพยากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น”,เอกสารวิจัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,๒๕๔๒.
- เกสร พิภพเย็นใจ และธรรธร กุลภัทรนิรันดร, “การพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ, กรณีศึกษา –
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร”,รายงานวิจัย, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีมหานคร, ๒๕๕๔.
- กุลชลี พวงเพชร, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย : ศึกษา
เฉพาะกรณีการฝึกอบรม”, ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ), (บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยรามคำแหง ,๒๕๕๐).

บรรณานุกรม(ต่อ)

- กุศล โพธิ์สุวรรณ “ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมณฑลเทศาภิบาล (สด จันทสโร) วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรี ปทุม, ๒๕๕๙)
- ขวัญชนก ฐาปนวงศ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานโดยผู้ถือหุ้น และผลการดำเนินงานของกิจการประกันวินาศภัย”, วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์ มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓).
- คณินิจ อนุโรจน์, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ”, ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.
- เจณศจี ไพบุลย์สวัสดิ์, “การศึกษาขีดความสามารถของหัวหน้าแผนกสังกัดฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์ (โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๓.
- จรัสศรี เพ็ชรคง, “การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษา อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน” สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก”, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย) : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.
- เจตน์ ต้นติวณิชานนท์ “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ป่วย อึ้ง ภากรณ์” วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒, ๒๕๕๗)
- ชัยพงษ์ กองสมบัติ. “สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย”, รายงานวิจัย, ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘.
- ฉาน ตรรกวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).
- รุจิภาส คำแก้ว “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมคุณธรรม และพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา สมุทรปราการเขต ๒”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, (มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๙)
- สุรีพร ดวงสุวรรณและคณะ, “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิและตติยภูมิ เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุขที่ ๑๗”, บทความวิจัย. วารสารการพยาบาลและสุขภาพ ปีที่ ๕ ฉบับที่ (๒ พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๔), หน้า ๖๗ - ๗๗
- สมชาย สรรประเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

บรรณานุกรม(ต่อ)

- วรรณรัตน์ ศรีกนก, “การพัฒนากรอบสมรรถนะของบุคลากร วิทยาลัยกองทัพบก”, บทความวิจัย. วารสารพยาบาลทหารบกปีที่ ๑๔ ฉบับที่ ๓ (ก.ย. - ธ.ค. ๒๕๕๖): ๑๕๑ - ๑๕๘.
- วีรณัฐ โรจนประภา “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย”, วารสารศึกษาศาสตร์ (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)
- วิชาพรธณ กิ่งวัชรพงษ์, “รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะด้านการโรงแรมและบริการงานบริการส่วนหน้าตามมาตรฐานอาชีพอุตสาหกรรมบริการโรงแรม”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาศึกษาศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๕๓)
- ณัฐนันตร์ อยู่สีมารักษ์ “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสถานศึกษาของรัฐสังกัดกรุงเทพมหานคร” พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) ,(บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๗)
- ณภัทร ปิณฑรัตน์, “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย”, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ราชวิทยาลัย. ๒๕๕๕).
- อนุวัต กระสังข์, “ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวพุทธภายใต้กระแสบริโภคนิยม”, วารสารสังคมศาสตร์ (ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).
- อภิรักษ์ จันตะณี, “การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับวิทยานิพนธ์ทางธุรกิจ”, โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ, (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๙), หน้า ๗๐ - ๘๕.

(๓) สื่ออินเทอร์เน็ต

- บดีพันธ์ อินทร์พันธ์ , “สมรรถนะหลัก และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัทมอนซานโต้ไทยแลนด์ จำกัด” , บทความวิจัย, พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, [ออนไลน์] <http://www.bec.nu.ac.th/> [๑๕ มกราคม ๒๕๕๘].
- รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://training.prd.go.th/document_public/ [๒๑ เมษายน ๒๕๕๕].
- รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม, สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://training.prd.go.th/document_public/ [๑๐ มีนาคม ๒๕๕๕].
- เจตน์ ตันตวิณชานนท์ “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ป่วย อึ้งภากรณ์” วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ [๑๑ เมษายน ๒๕๕๕].
- อติพงศ์ ฤทธิชัย, แนวคิดเรื่องสมรรถนะ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.jobpub.com.> [๒๓ เมษายน ๒๕๕๗]

บรรณานุกรม(ต่อ)

อติพงศ์ ฤทธิชัย, แนวคิดเรื่องสมรรถนะ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.jobpub.com>.
[๒๓ เมษายน ๒๕๕๗]

Peter M.Senge, the Fifth Discipline. Doubleday a division of Random House, Inc. The United State of America. [On line] แหล่งที่มา www.kmitnbxmie.com,
[๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๗]

(๓) ภาษาอังกฤษ

Abraham H. Maslow, "Theory of Human Motivation", Psychological Review 50, New York: Harper and Row Publisher, 1970.

Boyatzis, R.E., The Competent Manager, New York: McGraw-Hill, 1982 pp. 58.

Chris Argyris, Personality and Organization, New York: Harper and Row Publisher, 1957.

David Mc Clelland, "Business Drive and National Achievement", Harvard Business Review, Harvard University, 1962, pp. 99 - 122.

Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, India: TATA McGraw-Hill Publishing Co., 1960.

Daniel Wit, A Comparative Survey of Local Government and Administration, 1967 pp.101 - 103

Dales, M and Hes, K, Creating Training miracles, Sydney: Prentice Hall, 1995, pp. 80

Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentive", Organization Behavior and Human Performance, 1968, pp. 157 - 189

Frederick Herzberg, Work and The Nature of Man, (New York : The world Publishing Company, 1967).

Gilley , J. W., & Maycunich, A., Organizational learning performance and change: An introduction to strategic HRD. Cambridge, MA: Persues Publishing, 2000

Greg R. Oldham and Richard J. Hackman, "A New Strategy of Job Enrichment", In Psychological Foundational Behavior, 2nded, (Scott : Foresaman and Company, 1983, pp. 64 - 79.

Henry A. Murray, Explorations in Personality: a Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age, 4th Ed, New York: John Wiley & Sons Inc., 1983.

Ivancevich, J.M., Human Resource Management. 9 thed, Boston: McGraw - Hill. 2005.

Marsick, V. J., & Watkins, K. Lessons from informal and incidental learning. In J. Burgoyne & M.Reynolds (Eds.), Management learning: Integrating perspectives in theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers, 1997 pp.295-311

บรรณานุกรม(ต่อ)

- McLean, G. N., & McLean, L., Human Resource Development International.4 (3) ,2001) pp.18 - 30.
- Mondy & Noe. , Human Resource Development , (Lts Technological Dimension,1996), pp. 12.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D., Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward. London: McGraw-Hill, 1992, pp, 11
- Mondy, R.W. & Noe, Human Resource Management. 9thed., (Upper Sadler River, New Jersey Prentice-H:
- Noe, A.R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright., M.P., Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 5thed. (New York: McGraw-Hill, 2006
- Nadler & Nadler, Developing Human Resource. 3 rd ed. Jossey Bass Publisher, 1990, pp. 12.
- Richard E. Boyatzis, "Competencies in the 21st century", Journal of Management Development, Vol. 27 Iss: 1, 2008, pp.5 - 12
- Spencer & Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, 1993, pp. 11
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M., Competency at work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Son, 1993), pp. 183
- Victor H. Vroom and Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, Work and Motivation, Jossey- Bass Classics, 1995.
- Weinberger, L. A. Commonly held theories of human resource development .Human Resource Development International. 1(1), 1998, Pp.75-97.
- William V. Holloway, Understanding Urban Government (Washington D.C.:American Enterprise Institute for Public Policy Research 1959) pp.101-103.
- William A. Robson, Local Government Encyclopedia of Social Science. Vol. X New York: The Macmillan Company, 1953, pp.574.

(๔) การสัมภาษณ์

สัมภาษณ์ นางกุลนิษฐ์ แก้วบุปผา นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ องค์การบริหารส่วนตำบลจะโพนง, ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ นายเจตน์ แก้วยศกุล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหวัง , ๒ กันยายน ๒๕๖๐

บรรณานุกรม(ต่อ)

- สัมภาษณ์ นายจักร อูยยะพัฒน์ ปลัดเทศบาลตำบลสิงห์พระ, ๑๕ กันยายน ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายเจือ กิมอั้น นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลพะวง , ๘ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายเฉลิมพล ทิพย์มณี นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเทพา , ๗ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ ลิบเอกชาติ นพภาพันธุ์ ปลัดเทศบาลตำบล เทศบาลตำบลน้ำน้อย , ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ ดร.รัชชพงษ์ ชัชวาล รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา , ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ภานุ ธรรมสุวรรณ ประธานสาขาวิชารัฐศาสตรศาสตร์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ ดร.วิลาสินี ธนพิทักษ์ อาจารย์ประจำสาขาการปกครองท้องถิ่น ประธานหลักสูตรรัฐศาสตรศาสตร์ วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์นาถนเรศ อากาศสุวรรณ คณบดีคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา , ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรสุชาติ จิตญาโน เจ้าวาสวัดแหลมพ้อ อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา , ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ พระมหาบุญรอด มหาวิโร รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี , ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ พระครูศรีกิตติสุนทร, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี, ๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ พระมหาฐานันดร สุทธิญาโน, ดร วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายภิญโญ จิตตพงศ์ นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลคูเต่า , ๔ กันยายน ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายพิชาญ พิระสุขประเสริฐ ปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลสำนักขาม , ๖ กันยายน ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ จำลิบตำรวจจรรยา เรื่องฤทธิ์ นายกเทศมนตรี เทศบาลเมืองกำแพงเพชร , ๒ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายทิวา สังข์บุญญา นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลเชิงแส , ๑๗ กันยายน ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายทวีป จันทบุรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลคลองแดน , ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายนิพันธ์ สุวรรณโณ ปลัดเทศบาลตำบลนาทวี, ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายนเรศรชัฐ ขาลปติ หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองสิงหนคร , ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายธัญพัฒน์ สุวรรณรัตน์ นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลสะบ้าย้อย , ๒ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายวีระชัย พรรณราย ผู้อำนวยการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา , ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๐
- สัมภาษณ์ นายพิชาญ พิระสุขประเสริฐ ปลัดเทศบาลเทศบาลตำบลสำนักขาม , ๖ กันยายน ๒๕๖๐

บรรณานุกรม(ต่อ)

สัมภาษณ์ นายวิโรจน์ ทัพพะวาสน์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบริหารงานบุคคล องค์การบริหารส่วน
จังหวัดสงขลา , ๒ ตุลาคม ๒๕๖๐

สัมภาษณ์ นางสาวอุไร ราชสงค์ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานคลัง เทศบาลตำบลควนเนียง , ๒ ตุลาคม
๒๕๖๐

(๕) การสนทนากลุ่มเฉพาะ

สัมภาษณ์ นายชูจิตร์ ไตรวรรณ รองปลัดเทศบาลตำบลพะวง, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ นายชาคริต สุรณัฐกุล ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น,
๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ นายศรีญู มุขวรรณ อดีตปลัดเทศบาลเมืองเขารูปช้าง, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ พระครูสถิตรัตนบรรพต เจ้าคณะตำบลทุ่งหวัง, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ พระครูโสภณวราภรณ์ รองเจ้าคณะจังหวัดสงขลา, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ นายสินธพ อินทร์ตัน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ นายสำรวม รักษาพรหมณ์ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สนธยา พลศรี คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช
ภัฏสงขลา, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ ดร. สมศักดิ์ ตันติเศรณี นายกเทศบาลนครสงขลา, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

รองศาสตราจารย์อภิรักษ์ จันตะนี อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ นางหิรัญญา ศรีปานแก้ว รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สัมภาษณ์ ดร. อภิชาติ พานสุวรรณ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,
๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑.

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นิติเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ที่	ชื่อ - ฉายา/นามสกุล	ตำแหน่ง
๑	พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร.	เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์
๒	พระมหาบุญรอด มหาวิโร	รองเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี
๓	พระครูวินัยธรสุชาติ ฐิตญาโน, ดร.	เจ้าอาวาสวัดแหลมพ้อ จังหวัดสงขลา
๔	พระมหาฐานันดร สุทธิญาณ, ดร.	วัดปากน้ำภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร
๕	ดร.วิลาสินี ธนพิทักษ์	ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
๖	ดร.ดวงฤดี พ่วงแสง	ประธานสาขาวิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยทักษิณ
๗	ผศ.นาถนเรศ อากาศสุวรรณ	คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
๘	ดร.รัชพงษ์ ชัชวาล	รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
๙	นายวิโรจน์ ทัพหะวาสน์	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบริหารงานบุคคล องค์การ บริหารส่วนจังหวัดสงขลา
๑๐	นางกุลนิษฐ์ แก้วบุปผา	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ องค์การบริหาร ส่วนตำบลจะโหนด

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๐๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 นมัสการ พระวิสุทธิพงษ์เมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน
 ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสวามิเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพหล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
 โทรศัพท์ ๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๐๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์
 ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมนาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
 เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
 อยุธา : ๗๓ หมู่ ๓ ตำบลสำโพร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทร. ๐๒-๘๘๗๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๑๐, ๒๑๓๑๗, ๒๑๓๑๘

๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เรียน พระมหาบุญรอด มหาวิโร รองเจ้าคณะอำเภอ เมืองกาญจนบุรี
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
 ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
 โทรศัพท์ ๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๐๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

ยูเซนยา : พล. หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน พระครูวินัย ธรรมสุชาติ จิตตญาณ โคร. เจ้าอาวาสวัดแหลมพ้อ จังหวัดสงขลา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตย์โชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตย์โชติ

โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๐๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 นามสกุล พระมหาฐานันตร์ สุทธิญาโณ, ดร.
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัว นิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขออนุญาต
 ขออนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน
 ด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมากราบมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
 โทรศัพท์ ๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๐๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๗ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๖-๑๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ดร.วิลาสินี ธนพิทักษ์ ประธานหลักสูตรรัฐศาสตรศาสตร์
วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายกวัด นามสกุล นิตย์โชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขออภัยในความเฝ้าระวังเพื่อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายกวัด นิตย์โชติ
โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๐๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ดร.ดวงฤดี พ่วงแสง ประธานสาขาวิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยทักษิณ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตย์โชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขออัญมณาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตย์โชติ
โทรศัพท์ติดต่อ: ๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๐๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วิจิตรวิจิตรธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ประจำ : ๗๗ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๓๐

โทร. ๐๒-๘๘๖-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาดนเรศ อากาศสุวรรณ
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการดังกล่าวกว่า

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ

โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๐๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร ; อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๓๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ดร.รัชชพงษ์ ชัชวาล รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ

โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๐๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา : ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อการวิจัย
เรียน นายวิโรจน์ ทังพะวงษ์ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบริหารงานบุคคล
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขออัญมิตนาขอคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ ๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

โดย ผศ.ดร.ภวัต นิตยโชติ ภาพฤกษ
นค: สัมภาษณ์ น.ร. เมื่อวันที่ ๒๐ ธ.ค. ๖๐
10๗ 09.30 น. 1 ชม. ๓๐ นาที

(นายวิโรจน์ ทังพะวงษ์)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๐๒



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยู่ธำ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางกุลนิษฐ์ แก้วบุปผา นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
องค์การบริหารส่วนตำบลจะโหนด
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตย์โชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขออโนทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตย์โชติ

โทรศัพท์ติดต่อ: ๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
หนังสือขอเชิญร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ
(Focus Group Discussion)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ

ที่	ชื่อ - ฉายา/นามสกุล	ตำแหน่ง
๑	พระโสภณวราภรณ์	รองเจ้าคณะจังหวัดสงขลา
๒	พระครูสถิตรัตนบรรพต	เจ้าคณะตำบลทุ่งหวัง
๓	อาจารย์ ดร.อภิชาติ พานสุวรรณ	อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุยงยา
๔	ผศ.สนธยา พลศรี	อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุยงยา
๕	นายสำรวม รักษาพรามณ์	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
๖	นางหิรัญญา ศรีปานแก้ว	รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
๗	นายพนมเทียน เส้งวัน	ท้องถิ่นจังหวัดสงขลา
๘	นายชาคริต สุรณัฐกุล	ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
๙	นายสมศักดิ์ ตันติเศรณี	นายกเทศมนตรีนครสงขลา
๑๐	นายชูจิตร ไตรวรรณ	รองปลัดเทศบาลตำบลพะวง
๑๑	นายศรัณยู มุขวรรณ	อดีตปลัดเทศบาลเขารูปช้าง
๑๒	นายสินธพ อินทร์ตัน	นายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบี่ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มีนาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 นามัสการ พระโสภณวราภรณ์ รองเจ้าคณะจังหวัดสงขลา
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนาพระเดชพระคุณพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมบริษัท มิตรชุกชีมีน สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมืองจังหวัดสงขลา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมากราบเพื่อขออาราธนาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอนมาด้วยความเคารพอย่างสูง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบิ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน พระครูสถิตรัตนบรรพต เจ้าคณะตำบลทุ่งหวัง
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ห้องประชุมบริษัท มิตรชูทักษิณ สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน อาจารย์ ดร.อภิชาติ พานสุวรรณ อาจารย์สาขาการปกครองท้องถิ่น
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอยุธยา
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธ
ศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษา
วิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้
มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป
ณ ห้องประชุมบริษัท มิตรชูทักษิณ สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ
โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ ๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โขนบิ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์สนธยา พลศรี อาจารย์สาขาวิชาการพัฒนาชุมชน
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธ
ศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษา
วิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้
มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป
ห้องประชุมบริษัท มิตซูทากิอิน สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตร
พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ
โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบิ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายสำรวม รักษาพรหมณ์ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมบริษัท มิตรชูทักษิณ สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบิ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นางหิรัญญา ศรีปานแก้ว รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมบริษัท มิตรชูทักษิณ สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำไทร
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายพนมเทียน เล็งวัน ท้องถิ่นจังหวัดสงขลา
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๕๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมบริษัท มิตรชุกชีอิน สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 – 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายชาคริต สุรณัฐกุล ผู้อำนวยการกลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตร์ดุขบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตร์ดุขบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมบริษัท มิตรชูทักษิณ สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตรพุทธศาสตร์ดุขบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ

โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โขนบิ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายสมศักดิ์ ตันติเศรณี นายกเทศมนตรีนครสงขลา
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมบริษัท มิตซูทากิอิน สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โขนบิ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายชูจิตร ไตรวรรณ รองปลัดเทศบาลตำบลพวง
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมบริษัท มิตรชุกข์อิน สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายศรีณู มุขวรรณ อดีตปลัดเทศบาลเขารูปช้าง
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมบริษัท มิตรชูทักษิณ สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ ๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๕๙



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โขนบิ ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

๒๑ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายสินธพ อินทร์ดี นายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายภวัต นามสกุล นิตยโชติ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๐๖๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมบริษัท มิตรชูทักษิณ สาขาสงขลา จำกัด ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายภวัต นิตยโชติ
โทรศัพท์ติดต่อ.๐๘๕-๙๐๕-๕๖๕๖

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์



แบบสอบถาม

การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผล ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้วิจัยใคร่ขอความรู้และข้อมูลจากท่าน ในการสำรวจเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา โดยนำหลัก ผล๔ และ การพัฒนาสมรรถนะมาบูรณาการร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ อันจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประเทศชาติ

๒. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ ๒ คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

ตอนที่ ๓ ความเข้าใจและความคิดเห็นที่มีต่อหลักผล ๔ กับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ ๔ คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักผล ๔

๓. ขอความกรุณาให้ตอบคำถามทุกข้อและคำตอบทุกคำตอบ ข้อมูลทุกข้อมูล ในแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยถือเป็นความลับ

๔. ผลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะเป็นข้อมูลประกอบการประยุกต์ใช้หลัก ผล ๔ กับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๕. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

(นายภวัต นิตยโชติ)

นิสิตพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

๑. เพศ

- ชาย หญิง

๒. อายุ

- ต่ำกว่า ๓๐ ปี ๓๐ - ๓๙ ปี
 ๔๐ - ๔๙ ปี ๕๐ ปีขึ้นไป

๓. การศึกษา

- ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก อื่นๆ (ระบุ).....

๔. รายได้

- ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท ๒๐,๐๐๑ - ๔๐,๐๐๐ บาท
 ๔๐,๐๐๑ - ๖๐,๐๐๐ บาท ๖๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป

๕. ประสบการณ์การทำงาน

๑. ต่ำกว่า ๔ ปี
 ๒. ๔ - ๘ ปี
 ๓. ๘ - ๑๒ ปี
 ๔. มากกว่า ๑๒ ปี

๖. ประเภทของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๑. ข้าราชการประจำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 ๒. ลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 ๓. พนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ในหลักผล ๔ กับการพัฒนา
สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำชี้แจง คำถามต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความรู้และการปฏิบัติของท่านในปัจจุบัน โดย
กำหนดให้ระดับความรู้และการปฏิบัติ

ระดับคะแนน ๑	หมายถึง	น้อยที่สุด
ระดับคะแนน ๒	หมายถึง	น้อย
ระดับคะแนน ๓	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับคะแนน ๔	หมายถึง	มาก
ระดับคะแนน ๕	หมายถึง	มากที่สุด

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๑. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี					
	๒. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำงานได้ตามเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ					
	๓. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้งานมีคุณภาพ					
๒. การบริการดี	๔. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บริการที่เป็นมิตรสุภาพ					
	๕. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น					
	๖. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด					
๓. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๗. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
๓. การส่งเสริมความ	๘. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำ					

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
เชี่ยวชาญในงานอาชีพ	วิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้					
	๘. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตน ไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม	๑๐. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ					
	๑๑. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดชอบ					
	๑๒. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวตัดสินใจปฏิบัติงานหน้าที่ราชการด้วย ความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิด ความไม่พึงพอใจ แก่ผู้เสียประโยชน์					
๕. การทำงานเป็นทีม	๑๓. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้ปรึกษาหารือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ					
	๑๔. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมงาน แม้มิมีการร้องขอ					
	๑๕. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว					
๖. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	๑๖. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้าใจโครงสร้างขององค์กร กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง					
๖. ความเข้าใจองค์กรและระบบ	๑๗. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้าใจข้อจำกัดขององค์กรรู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำ					

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
ราชการ	ให้บรรลุผลได้					
	๑๘. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรของภาครัฐ โดยรวมตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่					
๗. ภาวะผู้นำ	๑๙. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยอมรับฟังและวิเคราะห์สรุปความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในทีมและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้					
	๒๐. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความคิด คำพูด และการกระทำที่ถูกต้องของตนเอง					
	๒๑. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถให้คำปรึกษาแนะนำหรือสอนงาน มีการปฏิบัติหน้าที่และการวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี					

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ในหลักพละ ๔ กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความรู้และการปฏิบัติของท่านในปัจจุบัน โดยกำหนดให้ระดับความรู้และการปฏิบัติ

ระดับคะแนน ๑ หมายถึง	น้อยที่สุด
ระดับคะแนน ๒ หมายถึง	น้อย
ระดับคะแนน ๓ หมายถึง	ปานกลาง
ระดับคะแนน ๔ หมายถึง	มาก
ระดับคะแนน ๕ หมายถึง	มากที่สุด

หลักผล ๔	ความรู้ความเข้าใจและการนำไปใช้ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
๑. ด้าน ปัญญาผล	๑. มีความรู้เรื่อง ความคิดและทฤษฎีที่ถูกต้อง					
	๒. ความเข้าใจความหมาย ของการพูดจา มีเหตุ มีผล ตามความคิดและทฤษฎีที่ถูกต้อง					
	๓. พบความสงบสุข จากการปฏิบัติตามหลักของ ความคิดและทฤษฎีที่ถูกต้อง					
๒. ด้าน วิริยะผล	๑. มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างขยันขันแข็ง					
	๒. มีความรับผิดชอบสูง รู้รอบ มีสติสัมปชัญญะ ในภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
	๓. สมานะ มีจิตแน่วแน่ ตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ผลในงานที่ทำ					
๓. ด้าน อนวัชชผล	๑. รับผิดชอบกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
	๒. นำศีล ๕ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตประจำวัน					
	๓. พบความสงบสุขจากการปฏิบัติตามหลักศีล ๕					
๔. ด้าน สังคหผล	๑. มีความมุ่งมั่นตั้งใจช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น					
	๒. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่					
	๓. มีเมตตาความรักความปรารถนาดีแก่ผู้อื่น					

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น ตามหลักผล ๔

คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด
สงขลาตาม หลักผล ๔ โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในการพัฒนา
สมรรถนะด้านต่าง ๆ โดยกำหนดให้ ระดับความคิดเห็น

ระดับคะแนน ๑	หมายถึง	น้อยที่สุด
ระดับคะแนน ๒	หมายถึง	น้อย
ระดับคะแนน ๓	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับคะแนน ๔	หมายถึง	มาก
ระดับคะแนน ๕	หมายถึง	มากที่สุด

สมรรถนะ	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผล ๔	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามหลักผล ๔	๑. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรอบรู้ในด้านต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ จะสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างโดยที่ไม่มีใครทำมาก่อน					
	๒. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้					
	๓. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประพฤติตนห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย การทำงานให้องค์กรจะมีประสิทธิภาพ					
	๔. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ได้รับการช่วยเหลือจากผู้อื่น จะทำให้งานยากและท้าทายบรรลุผลสำเร็จได้					
การบริการที่ดีตามหลักผล ๔	๕. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำกำลังแห่งความรู้ ที่มีอยู่มาสร้างสรรค์การบริการ ที่เกินความคาดหมาย จะทำให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ					
	๖. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพยายามในการให้บริการอย่างทุ่มเท อย่างเต็มกำลัง ก็จะทำให้ผู้รับบริการประทับใจ					
การบริการที่ดีตามหลักผล ๔	๗. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความประพฤติดี นอบน้อม พุดจาไพเราะ จะทำให้					

สมรรถนะ	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผละ ๔	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
	ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ					
	๘. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีมนุษยสัมพันธ์ ให้บริการดูญาติมิตร ผู้รับบริการจะเกิดความประทับใจ					
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามหลักผละ ๔	๙. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การใช้ความรู้ที่มีอยู่ ผสมกับการสนใจใฝ่รู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ทำให้ตนเองเกิดการพัฒนา					
	๑๐. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเพียรพยายามในการที่จะพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ก็สามารถทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพได้					
	๑๑. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในงาน ไม่มัวเมาในอบายมุขทั้งหลาย ย่อมทำให้สามารถพัฒนาเอง ทำให้มีความเชี่ยวชาญในงานได้					
	๑๒. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ได้รับการช่วยเหลือในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพได้					
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ตามหลักผละ๔	๑๓. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ ทำให้สามารถยืนหยัดในหลักการและความถูกต้อง ตามจรรยาบรรณวิชาชีพได้					
	๑๔. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ก็สามารถยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องชอบธรรม ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ					
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ตาม	๑๕. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความประพฤตินี้ไม่มีข้อเสียหาย มีการทำงานที่ซื่อสัตย์สุจริต จะทำให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน					

สมรรถนะ	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผละ ๔	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
หลักผละ๔	๑๖. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเสียสละความสุขสบายความพึงพอใจส่วนตนหรือครอบครัว ก็สามารถอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์สาธารณะได้					
การทำงานเป็นทีม ตามหลักผละ๔	๑๗. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถให้ข้อมูลในการทำงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน จะช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้					
	๑๘. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีรูปแบบการทำงานที่เพียรพยายาม เข้มแข็ง รับผิดชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
	๑๙. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีความคิดดี พฤติกรรมดี วาจาดี จะเป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม					
	๒๐. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ ทำให้การทำงานเป็นทีมในองค์กรประสบความสำเร็จ					
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการตามหลักผละ๔	๒๑. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เข้าใจ วัฒนธรรมองค์กร จะสามารถนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้					
	๒๒. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเพียรพยายาม ที่จะเข้าใจ ความสัมพันธ์ของอำนาจที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะทำให้ผลงานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมายได้ง่าย					
ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการตามหลักผละ๔	๒๓. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความซื่อสัตย์ สุจริตไม่มีเรื่องเสื่อมเสีย วางตัวเหมาะสม จะสามารถเชื่อมความสัมพันธ์ในทุกระดับขององค์กร สามารถนำองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมายได้ง่าย					

สมรรถนะ	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักผละ ๔	ระดับความคิดเห็น				
		๑	๒	๓	๔	๕
	๒๔. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอก จะเป็นประโยชน์ในการทำงานขององค์กรอย่างมาก					
ภาวะผู้นำตามหลักผละ๔	๒๕. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล ทำให้มีภาวะผู้นำ					
	๒๖. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความขยันมีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ กล้าได้ กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบากยอมเป็นผู้นำได้					
	๒๗. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งมั่นอยู่ในความดี ไม่มีข้อเสียหยา มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณสมบัติของผู้ที่มีภาวะผู้นำ					
	๒๘. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่ต้องร้องขอ ย่อมได้รับการยอมรับ สามารถเป็นผู้นำได้					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการอนุเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย



แบบสัมภาษณ์

การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำชี้แจง

๑. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบที่สร้างขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย ตามหลักสูตร ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และผู้วิจัยใคร่ขอความรู้และข้อมูลจากท่าน ในการสำรวจเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา โดยนำหลักผละ ๔ และ การพัฒนาสมรรถนะมาบูรณาการร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอันจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่แก่ท้องถิ่นและประเทศชาติ

๒. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น ๓ ข้อ

๓. ขอความกรุณาให้ตอบแบบสัมภาษณ์ข้อมูลทุกข้อมูล ในแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยถือเป็นความลับ

๔. ผลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะเป็นข้อมูลประกอบการประยุกต์ใช้หลักผละ ๔ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๕. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์

นิสิตพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๑. ท่านคิดปัจจุบันสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....
.....

๒. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการประยุกต์หลักผละ ๔ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

.....
.....
.....
.....

๓. รูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะทั้ง ๗ ด้านตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ควรเป็นอย่างไร

.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการอนุเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ง
ประมวลภาพกิจกรรม







ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - นามสกุล	:	นายภวัต นิตยโชติ
ประวัติการศึกษา	:	- ปี ๒๕๒๔ รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ - ปี ๒๕๒๘ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ประวัติการทำงาน	:	- ปี ๒๕๔๓ - ๒๕๕๑ ดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน จังหวัดสงขลา ๒ สมัย -ปี ๒๕๕๑ -ปัจจุบัน ผู้จัดการ บริษัท มิตชูทักษิณ จำกัด
ผลงานทางวิชาการ	:	- บทความ คุณสมบัตินภาวะผู้นำกับหลักโกศล ๓ ลงตีพิมพ์ในนิตยสาร พุทธจักร ประจำเดือนเมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑ - บทความ มรรคมืองค์ ๘ กับผู้บริหารท้องถิ่น ลงตีพิมพ์ในนิตยสาร พุทธจักร ประจำเดือนพฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ - บทความ ครองใจคนด้วยหลักธรรมของผู้บริหาร ลงตีพิมพ์ใน นิตยสารพุทธจักร ประจำเดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๖๑
ที่อยู่ปัจจุบัน	:	บริษัท มิตชูทักษิณ จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา
E-mail	:	pops.pichit@gmail.com
โทรศัพท์	:	๐๗ ๔๕๓ ๖๒๒๖