



พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
เทศบาลในจังหวัดสระแก้ว
BUDDHIST GOVERNANCE FOR WORKING EFFICIENCY
DEVELOPMENT OF MUNICIPAL PERSONNEL IN
SAKAEO PROVINCE

พระพงษ์ศักดิ์ สนมโน (เกษวงค์รอด)

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๔



พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
เทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

พระพงษ์ศักดิ์ สนมโน (เกษวงค์รอด)

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



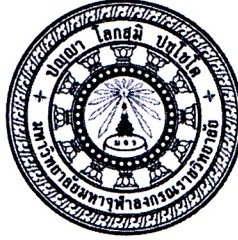
Buddhist Governance for Working Efficiency
Development of Municipal Personnel in
Sakaeo Province

Phrapongsak Santamano (Keswongrod)

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

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2021

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับคุณฐิณีพนธ์ เรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัด สระแก้ว” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, รศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบคุณฐิณีพนธ์

ประธานกรรมการ
(ศ.ดร.สมบุรณ์ สุขสำราญ)

กรรมการ
(รศ.ดร.สุรพล สุขะพรหม)

กรรมการ
(รศ.ดร.สุรินทร์ นียมางกูร)

กรรมการ
(รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

กรรมการ
(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

คณะกรรมการควบคุมคุณฐิณีพนธ์

รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง
ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง

ประธานกรรมการ
กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระพงษ์ศักดิ์ สนุทมโน)

- ชื่อคุณิพนธ์** : พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว
- ผู้วิจัย** : พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน (เกษวงศ์รอด)
- ปริญญา** : ปรัชญาคุณิบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
- คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์**
- : รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, พธ.บ. (การบริหารรัฐกิจ), ศศ.ม. (การจัดการการพัฒนาสังคม), รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)
- : ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง, B.A. (Political Science), M.A. (Political Development), Ph.D. (Leadership and Human Behavior with Specialization in Urban Development)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๘ สิงหาคม ๒๕๖๔

บทคัดย่อ

คุณิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ๒. ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ๓. นำเสนอรูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๖๘ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว จำนวน ๔๕๐ คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๗ รูปหรือคนแบบตัวต่อตัว วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนาและการสนทนากลุ่มเฉพาะจำนวน ๑๐ รูปหรือคน เพื่อยืนยันโมเดลหลังจากการสังเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า

๑. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๕$, $S.D. = ๐.๕๑๘$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ประกอบด้วย ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นในความถูกต้อง ๓) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ๔) การบริการที่เป็นเลิศ และ ๕) การทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

๒. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว พบว่า ๑) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมร้อยละ ๑๐ ๒) ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบ ระบบ บุคคล ทักษะ ค่านิยม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมร้อยละ ๓๖ และ ๓) การปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ ประกอบด้วย ปัญญาผละ (กำลังความรู้) วิริยผละ (นำสู่การปฏิบัติ) อนุวัชผละ (ซื่อสัตย์สุจริต) สังคหผละ (มีจิตอาสา) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมได้อย่างดีร้อยละ ๑๐๐

๓. รูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ๔) การบริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม มีปัจจัยพื้นฐาน ๒ อย่าง คือ ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S และปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร นอกจากนี้ยังบูรณาการหลักพุทธธรรมาภิบาลคือหลักผล ๔ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามหลักการและหลักธรรม ดังนี้ ๑) ปัญญาผละ (กำลังความรู้) ประกอบด้วย พัฒนาความรู้ มุ่งสู่นวัตกรรม นำเทคโนโลยีมาใช้ เป้าหมายชัดเจน เน้นประโยชน์ส่วนรวม ร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ บริหารงานตามแนวโน้ม ๒) วิริยผละ (นำสู่การปฏิบัติ) ประกอบด้วย พัฒนาศักยภาพความรู้ มุ่งสู่การปฏิบัติ เป้าหมายเด่นชัด มีตัวชี้วัดความสำเร็จ จิตใจตั้งมั่น ขยันต่อสู้ รั้งรับผิดชอบ ๓) อนุวัชผละ (ซื่อสัตย์สุจริต) ประกอบด้วย มีระเบียบวินัย ไม่คอร์รัปชัน ยึดมั่นจริยธรรม เลิศล้ำธรรมาภิบาล ทำงานโปร่งใส ไม่ทิ้งคุณธรรม น้อมนำกฎกติกา และ ๔) สังคหผละ (มีจิตอาสา) ประกอบด้วย มนุษย์สัมพันธ์ดี มีจิตอาสา บริการก้าวหน้า พัฒนาความร่วมมือ ยึดถือความอารี มีธรรมทาน ช่วยเหลืองานส่วนรวม

Dissertation Title : Buddhist Governance for Working Efficiency
Development of Municipal Personnel in
Sakaeo Province

Researcher : Phrapongsak Santamano (Keswongrod)

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr. Kiattisak Suklueang, B.A. (Public
Administration), M.A. (Social Development Management),
D.P.A. (Public Administration)

: Prof.Dr. Boonton Dockthaisogn, B.A. (Political Science),
M.A. (Political Development), Ph.D. (Leadership and Human
Behavior with Specialization in Urban Development)

Date of Graduation : August 8, 2021

Abstract

Objectives of this research were: 1. To study the working efficiency of personnel, 2. To study the causal relationship the working efficiency of personnel and 3. To propose a model of Buddhist governance for working efficiency development of municipal personnel in Sakaeo Province, conducted by the mixed research methods. The quantitative research used questionnaire with reliability value at 0.968. The data were collected from 450 samples who were municipal personnel in Sakaeo Province and analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, structural equation model and confirmatory factor analysis. The qualitative research, data were collected from 17 key informants by face-to-face in depth-interview, Data were analyzed by descriptive interpretation and from 10 participants in focus group discussion to confirm the model after the data analysis.

The research findings were as follow:

1. Working performance efficiency of Sakaeo Province Municipality personnel, by overall was at high level ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.518) Each aspect, consisted of 1) success oriented, 2) righteous adherence, 3) organizational system

and process understanding, 4) excellent services and 5) team works. All aspects were found at high levels.

2. The causal relationship the working efficiency of municipal personnel in Sakaeo Province were found that 1) the factors of competency development including training education development affected the working efficiency of personnel in overall 10 percent, 2) the factors of performance according to the 7S including strategy, structure model, system, personnel, skill and values affected the working efficiency of personnel in overall 36 percent, 3) the factors of performance according to the 4 *Bala* including *Paññā-bala* (power of wisdom) *Viriya-bala* (power of diligence) *Anavajja-bala* (power of honesty) and *Saṅgaha-bala* (power of sympathy) superbly affected the working efficiency of personnel by overall 100 percent.

3. The model of Buddhist governance to develop working efficiency of municipal personnel in Sakaeo Province were found that five aspects of working efficiency including 1) achievement 2) adherence to the righteousness 3) understanding the organization and work system 4) excellent service and 5) team work with 2 fundamental factor included the factor of performance according to the 7S and the factor of working efficiency of personnel, moreover, it could integrate the Buddhist governance which was 4 *Bala* to build the working efficiency according to the principle and Buddhist as follows: 1) *Paññā-bala* (power of wisdom) including knowledge development, aiming for innovation, technology usages , with clear target, focusing on the public interests, participation in situation analysis, and management by trend 2) *Viriya-bala* (power of diligence) include knowledge potential development, aiming for practice with clear target, success indicator, concentration, diligence and responsibility 3) *Anavajja-bala* (power of honesty) include discipline, no corruption, adherence to the ethics, excellent governance, transparency, abiding by Dhamma and obeying the rules and 4) *Saṅgaha-bala* (power of sympathy) including good human relations, volunteering mind, progressive service, cooperation development, adherence to generosity, having the *Dhamma-dāna* and helping public works.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์เรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” สำเร็จลุล่วงด้วยดีจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยขอระบุนามเพื่ออนุโมทนาขอบคุณไว้ ดังนี้

ขออนุโมทนาขอบคุณ รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ที่บริหารการจัดการการให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและพัฒนาความรู้ จนทำให้ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขออนุโมทนาขอบคุณ รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ ประธานกรรมการที่ปรึกษาดุชฎินิพนธ์, ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ กรรมการที่ปรึกษาดุชฎินิพนธ์ ที่ได้ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำดุชฎินิพนธ์ทุกขั้นตอนจนกระทั่งดุชฎินิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขออนุโมทนาขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขออนุโมทนาขอบคุณ ผศ.ดร.ธิติวุฒิ หมั่นมี, ผศ.ดร.สุรียา รักษาเมือง, ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร, อาจารย์พลเอก ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์, และอาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี ที่กรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขออนุโมทนาขอบคุณ คณะกรรมการสอบป้องกันดุชฎินิพนธ์ คือ ศ.ดร.สมบูรณ์ สุขสำราญ ราชบัณฑิต ประธานกรรมการ, ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง, รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, รศ.ดร.สุรินทร์ นิยมางกูร กรรมการ และ รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง กรรมการและเลขานุการ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าได้ให้ความรู้และข้อเสนอแนะ เพื่อให้ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขออนุโมทนาขอบคุณ นายณรงค์ ด้านชัยวิโรจน์ นายกเทศมนตรีเมืองอโยธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลตัวอย่างเพื่อการศึกษาวิจัยและนายกเทศมนตรีเมือง, นายกเทศมนตรีตำบล ในจังหวัดสระแก้ว ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาการวิจัย, ขออนุโมทนาขอบคุณ กลุ่มผู้บริหารหรือกำหนดนโยบาย กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มผู้รับบริการหรือประชาชน ผศ.ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์ นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ กราบขอบพระคุณ พระมหาจิววัฒน์ กนตวณฺโณ,ป.ธ.๙, ผศ.ดร. รองผู้อำนวยการศูนย์อาเซียนศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และพระมหาทวี วิสารโท, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอวัฒนานคร รองเจ้าอาวาสวัดนครธรรม จังหวัดสระแก้ว นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ และขออนุโมทนาขอบคุณบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากดุชฎินิพนธ์นี้ ขอยกคุณความดีนี้บูชาพระคุณขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ตลอดจนถึง มารดา บิดา ครู อนุชฌาย์ อาจารย์ ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน แม้มิได้เอ่ยนามที่ได้อบรม สั่งสอน แนะนำ เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้จนถึงปัจจุบันนี้

พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน (เกษวงค์รอด)

สิงหาคม ๒๕๖๔

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ฐ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฒ
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย	๕
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๖
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๗
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๐
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ หลักพุทธธรรมมาภิบาล	๑๑
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๓๐
๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๔๗
๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๗๙
๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย	๑๑๐
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๒๘
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๔๕

สารบัญ (ต่อ)

	เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓	วิธีดำเนินการวิจัย	
	๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๔๘
	๓.๒ ระยะที่ ๑ การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ	๑๔๘
	๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๔๘
	๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๕๐
	๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๕๔
	๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๕๔
	๓.๓ ระยะที่ ๒ การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๖๑
	๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๖๒
	๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๖๓
	๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๖๔
	๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๖๖
บทที่ ๔	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
	๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	๑๖๗
	๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์	๑๖๙
	๔.๒.๑ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๑๖๙
	๔.๒.๒ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๑๘๔
	๔.๒.๓ รูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๒๐๑
	๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION)	๒๓๔
	๔.๔ องค์กรความรู้	๒๓๙
	๔.๔.๑ องค์กรความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๒๔๐
	๔.๔.๒ องค์กรความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๒๔๓

สารบัญ (ต่อ)

	เรื่อง	หน้า
บทที่ ๕	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
	๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๕๒
	๕.๒ อภิปรายผล	๒๕๗
	๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๖๕
	๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๒๖๔
	๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	๒๖๕
	๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	๒๖๖
บรรณานุกรม		๒๖๗
ภาคผนวก		
	ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	๒๘๔
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	๓๐๐
	ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่า (Index of Item Objective Congruence : IOC)	๓๐๓
	ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)	๓๐๘
	ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)	๓๑๐
	ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ	๓๑๓
	ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ	๓๑๙
	ภาคผนวก ซ ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๓๒๕
	ภาคผนวก ฌ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)	๓๓๑
	ภาคผนวก ฎ ประมวลภาพจากการสนทนากลุ่ม	๓๓๕
ประวัติผู้วิจัย		๓๓๙

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล	๑๔
๒.๒	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลกับการปกครองท้องถิ่น	๑๘
๒.๓	สาระสำคัญเกี่ยวกับหลักผล ๔	๒๗
๒.๔	สาระสำคัญของความหมายของการปฏิบัติงาน	๓๒
๒.๕	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	๓๖
๒.๖	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น	๓๙
๒.๗	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)	๕๐
๒.๘	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕๒
๒.๙	สาระสำคัญทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๕๕
๒.๑๐	สาระสำคัญทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบการฝึกอบรม	๖๕
๒.๑๑	สาระสำคัญทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบการศึกษา	๗๑
๒.๑๒	สาระสำคัญของแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบการพัฒนา	๗๗
๒.๑๓	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๘๒
๒.๑๔	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy)	๙๐
๒.๑๕	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structures)	๙๒
๒.๑๖	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับระบบ (Systems)	๙๔
๒.๑๗	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Styles)	๙๖
๒.๑๘	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับบุคลากร (Staff)	๙๘
๒.๑๙	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ (Skill)	๑๐๐
๒.๒๐	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความค่านิยม (Shared values)	๑๐๒
๒.๒๑	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๑๐๗
๒.๒๒	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๑๓๐
๒.๒๓	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๑๓๓
๒.๒๔	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น	๑๓๔
๒.๒๕	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล	๑๓๘
๒.๒๖	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักผล ๔	๑๔๓
๓.๑	การสรุปตัวอย่างแบบแบ่งตามสัดส่วน	๑๕๐

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๓.๒	แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	๑๕๓
๔.๑	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	๑๖๘
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยภาพรวม	๑๖๙
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกเป็นรายชื่อ	๑๗๐
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลัก 7S	๑๗๒
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกเป็นรายชื่อ	๑๗๓
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔	๑๗๗
๔.๗	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ จำแนกเป็นรายชื่อ	๑๗๘
๔.๘	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๘๐
๔.๙	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกเป็นรายชื่อ	๑๘๑
๔.๑๐	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๑๘๔
๔.๑๑	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่าน	๑๘๗
๔.๑๒	ค่าสถิติความสอดคล้องของพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๑๘๙
๔.๑๓	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๙๐
๔.๑๔	ค่าสถิติความสอดคล้องของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๑๙๑
๔.๑๕	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๙๒
๔.๑๖	ค่าสถิติความสอดคล้องของพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๑๙๓
๔.๑๗	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๙๔

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๘	ค่าสถิติความสอดคล้องของการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔	๑๙๕
๔.๑๙	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔	๑๙๖
๔.๒๐	ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของของพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย	๑๙๘
๔.๒๑	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วที่มีการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่าน	๑๙๙
๔.๒๒	อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงภายนอกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๒๐๑
๔.๒๓	อิทธิพลรวมของตัวแปรส่งผ่าน (ผล ๔) ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๒๐๑
๔.๒๔	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านปัญญาผล (กำลังปัญญา, กำลังความรู้)	๒๐๔
๔.๒๕	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านวิริยผล (กำลังความเพียร, นำสู่การปฏิบัติ)	๒๐๘
๔.๒๖	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านอนวัชชผล (กำลังสุจริต, ชื่อสัตย์สุจริต)	๒๑๒
๔.๒๗	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านสังคหผล (กำลังการสงเคราะห์, มีจิตอาสา)	๒๑๖
๔.๒๘	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ความสำเร็จของงาน)	๒๑๙
๔.๒๙	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	๒๒๓
๔.๓๐	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	๒๒๖
๔.๓๑	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน	๒๓๐
๔.๓๒	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการทำงานเป็นทีม	๒๓๓
๔.๓๓	ผลการประเมินความเหมาะสมของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวม	๒๓๕

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๓๔	ผลการประเมินความเหมาะสมของปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S โดยภาพรวม	๒๓๖
๔.๓๕	ผลการประเมินความเหมาะสมของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยภาพรวม	๒๓๗
๔.๓๖	ผลการประเมินความเหมาะสมของการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักพอละ ๔ (ธรรมอันเป็นกำลังหรือธรรมอันเป็นพลัง) โดยภาพรวม	๒๓๘

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า	
๒.๑	องค์ประกอบของพละ ๔ (ธรรมอันเป็นกำลังหรือธรรมอันเป็นพลัง)	๒๙
๒.๒	องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสระแก้ว	๔๖
๒.๓	องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	๗๘
๒.๔	แสดงกรอบ 7S ของแมกคินซี (7S Framework of McKinsey)	๘๖
๒.๕	องค์ประกอบของปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S	๑๐๙
๒.๖	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๔๖
๓.๑	แสดงจำนวนเส้นพารามิเตอร์ของพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๑๔๙
๓.๒	โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)	๑๕๘
๓.๓	รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๖๑
๔.๑	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๑๘๙
๔.๒	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร	๑๙๑
๔.๓	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว	๑๙๓
๔.๔	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการปฏิบัติงานตามหลักพละ ๔	๑๙๕
๔.๕	แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย	๑๙๗
๔.๖	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านปัญญาพละ (กำลังปัญญา, กำลังความรู้)	๒๐๕
๔.๗	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านวิริยพละ (กำลังความเพียร, นำสู่ปฏิบัติ)	๒๐๘
๔.๘	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านอนวัชขพละ (กำลังสุจริต, ซื่อสัตย์สุจริต)	๒๑๒
๔.๙	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านสังคหพละ (กำลังการสงเคราะห์, มีจิตอาสา)	๒๑๖
๔.๑๐	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ความสำเร็จของงาน)	๒๒๐
๔.๑๑	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	๒๒๓
๔.๑๒	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน	๒๒๗
๔.๑๓	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน	๒๓๐

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่		หน้า
๔.๑๔	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการทำงานเป็นทีม	๒๓๔
๔.๑๕	องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๒๔๐
๔.๑๖	องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๒๔๓

คำอธิบายชื่อย่อในพระไตรปิฎก

อักษรย่อในคชฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาบาลี/พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนคัมภีร์ อรรถกถาบาลี/ภาษาไทย ใช้ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๙

การอ้างอิงพระไตรปิฎก จะระบุ เล่ม/หน้า/ข้อ หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ที.สี. (บาลี) ๙/๒๗๖/๙๗, ที.สี. (ไทย) ๙/๒๗๖/๙๘. หมายถึง ทีฆนิกาย สีลขณธวคคปาติ ภาษาบาลี เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐, ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค ภาษาไทย เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๘ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๙

ส่วนคัมภีร์อรรถกถา จะระบุชื่อคัมภีร์ ลำดับเล่ม (ถ้ามี) /หน้า เช่น ที.สี.อ. (บาลี) ๑/๒๗๖/๒๔๐ หมายถึง ทีฆนิกาย สุมงคลวิลาสินี สีลขณธวคคอฎฐกถา ภาษาบาลี เล่ม ๑ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๒๔๐ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามลำดับดังนี้

๑. คำอธิบายคำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

ก. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

พระสุตตันตปิฎก

คำย่อ	ชื่อคัมภีร์	ภาษา
อง.จตุกก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต	ภาษาไทย
อง.สตตก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต	ภาษาไทย

พระอภิธรรมปิฎก

อภิ. วิ. (ไทย)	= อภิธรรมปิฎก วิภังค์	ภาษาไทย
----------------	-----------------------	---------

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ ความเป็นมา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือหน่วยงานปกครองที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด รูปแบบหนึ่ง โดยปกติการปกครองส่วนท้องถิ่นจะเปิดโอกาสให้ประชาชนในเขตท้องถิ่นนั้น ๆ เลือกตั้งผู้แทนของตนเข้าไปทำหน้าที่เป็นผู้บริหารท้องถิ่นหรือเป็นสมาชิกสภาท้องถิ่นเพื่อเลือกผู้บริหารท้องถิ่นอีกทีหนึ่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการบริหารจากรัฐได้ในระดับหนึ่งตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชนแทบทั้งสิ้น เช่น ปัญหาเกี่ยวกับปากท้อง ปัญหาทางการส่งเสริมอาชีพ ปัญหาสาธารณสุขโรค ปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ทุกปัญหาล้วนแล้วแต่สำคัญซึ่งส่วนหนึ่งต้องอาศัยการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะขับเคลื่อนไปได้นั้นต้องอาศัย “คน” ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในหน่วยงาน หากประกอบไปด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพแล้วองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นก็ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงาน และสามารถแก้ไขปัญหาท้องถิ่นให้ลุล่วงไปได้และพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญอย่างรวดเร็วและยั่งยืน^๑

ในช่วงศตวรรษที่ ๒๑ ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งในแถบเอเชียอาคเนย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดผลดีกับประเทศหลาย ๆ ประการ โดยเฉพาะความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจที่เข้มแข็งที่มีผลมาจากการส่งเสริมให้มีการค้าเสรีกับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สำหรับระบบและกลไกที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบเศรษฐกิจ ก็คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรตระหนักเพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุด เพราะมนุษย์อาจได้รับแรงกระตุ้นในการจูงใจและโน้มน้าวในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานอย่างร่วมมือร่วมใจกันเพื่อการกิจขององค์กรจะได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ^๒

ดังนั้นในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่เกิดขึ้นด้วยน้ำมือมนุษย์และเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทั้งสิ้น มนุษย์จึงต้องเป็นผู้แก้ปัญหา แต่ทว่าจะต้องมีความรู้ความสามารถ จึงจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และมนุษย์คนเดียวไม่อาจแก้ปัญหาได้อย่าง

^๑ ตูลา มหาสุธานนท์, **หลักการจัดการ หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชากรพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๖.

^๒ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๓๔.

สมบูรณ์ ต้องอาศัยกำลังคนจำนวนมาก เมื่อมององค์รวมในระดับชาติ ภาระหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับรัฐบาล กล่าวคือหน่วยงานในสังกัดมากมายและหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาและสุขทุกข์ของประชาชนก็คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและดูเหมือนว่าจะเป็นเช่นนั้น ทุกฝ่ายก็ได้ฝากความหวังไว้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าจะสามารถ อำนวยความสะดวก แก้ไขปัญหาและดูแลทุกข์สุขของประชาชนได้ แต่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับผลกระทบจากการปรับลดอัตรากำลังของคนในองค์กรโดยจำกัดจำนวน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในการปฏิบัติงานและในทางปฏิบัติมีการใช้ระบบประกันคุณภาพเข้ามาควบคุมการทำงานและมีหน้าซ้ำผลกระทบจากเศรษฐกิจก็เข้ามาบรรเทาอย่างรุนแรง รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งหน่วยงานหลักที่จะเข้ามาแบ่งเบาภาระของรัฐบาลและแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อเป็นเช่นนั้นบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจะต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง มิฉะนั้นจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่เกิดประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร^๓

๑.๑.๒ ความสำคัญของปัญหา

สำหรับปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี ๕ เรื่องหลัก ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร ปัญหาด้านผู้บริหาร ปัญหาด้านเทคโนโลยีและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประชาชน แต่ปัญหาด้านบุคลากร เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากนโยบายและแผนงานการบริหารท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติและการควบคุมตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติ ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล บุคคลของท้องถิ่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีรายละเอียดดังนี้

(๑) ปัญหาด้านจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ เนื่องจากหน่วยงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดูแลด้านผังเมืองอยู่ภายใต้หน่วยงานหลักคือ สำนักงานช่าง หรือกองช่าง ดังนั้นจำนวนบุคลากรที่ในการปฏิบัติงานจึงมีจำกัด โดยเฉพาะในส่วนของเทศบาลตำบลไม่มีบุคลากรที่ดูแลงานด้านผังเมืองโดยตรง ส่วนใหญ่ใช้วิธีมอบหมายงานให้กับบุคลากรกองช่างคนใดคนหนึ่งหรือแม้แต่บุคลากรทั้งหมดของกองช่างเองก็มีจำนวนจำกัด

(๒) ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงบุคลากรคุณลักษณะประการหนึ่งได้แก่ มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรอยู่ตลอดเวลาในลักษณะของการโอนย้าย ส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การรับผิดชอบงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่เคยผ่านการอบรมจากกรมโยธาธิการและผังเมือง บุคลากรที่อยู่ในช่วงของการถ่ายโอน ซึ่งปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบทางอ้อมต่อความสำเร็จในการฝึกอบรม

(๓) ปัญหาด้านความรู้เกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบ เป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุด แม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดบางแห่งจะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่โดยตรงในด้านต่าง ๆ แต่

^๓ อัครเดช ไม้จันทร์, “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องสายการผลิตในจังหวัดสงขลา”, วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี, ปีที่ ๕ ฉบับ ๑ (มกราคม - มิถุนายน, ๒๕๖๑) : ๘๘.

บุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

(๔) ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เนื่องจากองค์กรมีการกำหนดนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับพื้นที่บริบทในการปฏิบัติงาน เพราะขาดการลงพื้นที่ในการสำรวจปัญหาในท้องถิ่นนั้น ๆ และไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากประชาชนในการที่จะมาประชุมลงประชามติในการกำหนดนโยบาย จึงทำให้องค์กรไม่สามารถกำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจนและส่งผลกระทบต่อมาถึงผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

(๕) ปัญหาด้านการวางแผน คือ องค์กรขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนในแผนที่วางไว้จึงทำให้งานที่ปฏิบัติเกิดประสิทธิผลอย่างเดียว แต่ไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

(๖) ปัญหาเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรไม่มีเครื่องมือที่ทันสมัย และเพียงพอในการปฏิบัติงาน เช่น อุปกรณ์ตรวจวัดค่าระดับอากาศ ระดับเสียง รถขนถ่ายน้ำที่ช่วยแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุขมีจำนวนน้อยเกินไป เป็นต้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเข้าถึงพื้นที่ปัญหาที่กล่าวมาได้อย่างความคาดหวังที่จะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เกิดปัญหาล่าช้าในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง

(๗) ปัญหาด้านการบริหารงาน ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจเท่าที่ควรเนื่องจากได้รับงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอและขาดความร่วมมือจากภาคประชาชนในการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในกระบวนการในการบริหารงาน ผลที่ตามมาคือ ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้จริงอยู่ แต่ก็ไม่ตอบโจทย์ความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ เท่าที่ควร

(๘) ปัญหาด้านการประเมินผลในการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์กรไม่มีนักวิชาการที่มีความรู้ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างแท้จริง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความกระตือรือร้นเพียงแคปฏิบัติให้เสร็จภารกิจตามแผนที่วางไว้อย่างเดียว แต่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยระยะยาวได้เลย^๔

กล่าวโดยเฉพะปัญหาด้านบุคลากร จะเห็นได้ว่าการบริหารองค์กรนั้น บุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญหลัก เพราะในตัวบุคลากรสิ่งที่องค์กรคาดหวังก็คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองพันธกิจขององค์กรและตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานนั้นมักจะแยกไม่ออกกับประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงานเพราะในการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้และในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป^๕ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น เกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดความสุขของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย อาจจะมี

^๔ สมคิด เลิศไพฑูรย์, โครงการศึกษาวิเคราะห์และประเมินผลการถ่ายโอนภารกิจงานวาง/ปรับปรุงผังเมืองรวมเมือง/ชุมชน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : eservices.dpt.go.th [๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^๕ ตูลา มหาสุธานนท์, หลักการจัดการ หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๔๖.

กล่าวได้ว่า หากองค์กรมีบุคลากรที่ไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วนั้นก็อาจจะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและผลของการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้คุณภาพของงานลดลงและเป็นผลเสียต่อองค์กร ทำให้งานเกิดความเสียหายและทำให้เกิดปัญหาทางวินัยอีกด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ย่อมส่งผลบวกนอกจากนี้ยังเป็นสิ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหากองค์กรหรือหน่วยงานใดเห็นความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรของตนและมีความเข้าใจในปัจจัย หรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอีกทั้งยังตระหนักอยู่เสมอว่าความรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานนั้นสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาพการณ์หรือตามเวลา^๖

ธรรมาภิบาล (Good Governance) คือ การบริหารองค์กร หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ธรรมะ + อภิบาล) โดยใช้เกณฑ์ของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ธนาคารโลก องค์กรสหประชาชาติ ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย ซึ่งเสนอถึงการพัฒนาที่ดีจะต้องมีหลักการขั้นพื้นฐานที่จะสร้างความเป็นอยู่ของคนในทุกประเทศ ทุกสังคม ที่มีความเท่าเทียมกัน การกระจายอำนาจ ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมในการพัฒนา กล่าวได้ว่าธรรมาภิบาลเป็นระบบการปกครองที่ดีที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ปรับปรุงระบอบประชาธิปไตยที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายการปกครองที่เป็นธรรมโดยผู้ปกครองที่เป็นธรรมและเป็นการปกครองโดยธรรม

พระพุทธศาสนาจึงมีบทบาทมากต่อการดำเนินชีวิต เนื่องจากพระมหากษัตริย์ไทยทุกพระองค์ทรงเป็นพุทธมามกะและประชาชนชาวไทยส่วนใหญ่ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันยอมรับนับถือพระพุทธศาสนา ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงเป็นรากฐานสำคัญทางวัฒนธรรมของไทยทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ แม้แต่การปกครองบ้านเมืองและการบริหารจัดการ ดังนั้น พุทธธรรมาภิบาล (Buddhist Governance) จึงเป็นการบริหารองค์กรโดยใช้หลักพุทธธรรมหรือหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นตัวชี้วัด (พุทธธรรม + อภิบาล) ในงานวิจัยฉบับนี้ใช้หลัก พละ ๔ (ธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรมอันเป็นพลังในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน) โดยประยุกต์เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร หลักพละ ๔^๗ ธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง ได้แก่ ๑. ปัญญาพละ (กำลังปัญญา) ๒. วิริยะพละ (กำลังความเพียร) ๓. อดวิชชพละ (กำลังสุจริต หรือ กำลังความบริสุทธิ์) ๔. สังคหพละ. (กำลังการสงเคราะห์)^๘

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสระแก้ว มีจำนวนทั้งสิ้น ๖๗ แห่ง แบ่งการปกครองเป็น องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๑ แห่ง เทศบาลเมือง ๓ แห่ง เทศบาลตำบล ๑๓ แห่งและองค์การบริหารส่วนตำบล ๕๑ แห่ง^๙ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติงานของบุคลากรของ

^๖ มลฤดี รัตนคุณ, "ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตจังหวัดหนองคาย", วารสารบัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (มกราคม - มิถุนายน, ๒๕๕๘) : ๒๔๙.

^๗ อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๔/๒๑๕.

^๘ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๓๔, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ๒๕๕๙), หน้า ๑๖๙.

^๙ ข้อมูลเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว, โครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสระแก้ว, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://cld.drr.go.th/_cld_attach/KNOWLEDGE/113/doc/736.pdf [๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].

เทศบาล ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กระจายอยู่ในพื้นที่จังหวัดสระแก้ว ทั้ง ๙ อำเภอ ซึ่งมีลักษณะทางกายภาพและบริบทของพื้นที่ที่หลากหลาย แตกต่างกันไปและบางส่วนเป็นพื้นที่ชายแดน โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ และกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้จึงมุ่งศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด มีจุดที่ควรพัฒนาปรับปรุงอย่างไร และจะนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการกับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้อย่างไร

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นนั้นทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับ “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” เพราะการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว นอกจากจะพัฒนาตามปัจจัยทางการบริหารพื้นฐานขององค์กรแล้ว จึงมีความจำเป็นต้องนำเอาหลักพุทธธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นกระบวนการหรือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะหากมีการศึกษาหลักพุทธธรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กร หรือการปฏิบัติงานของบุคลากรก็จะทำให้การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานนั้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น รวมทั้งเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี อันเป็นการสร้างแรงผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิถีทางและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและยั่งยืนต่อไป

๑.๒ คำถามการวิจัย

- ๑.๒.๑ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว เป็นอย่างไร
- ๑.๒.๒ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว มีอะไรบ้าง
- ๑.๒.๓ รูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ควรเป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๓.๑ เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว
- ๑.๓.๒ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว
- ๑.๓.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร และหลักพุทธธรรม คือ พละ ๔ ตามรายละเอียดดังนี้

๑. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากผลงานวิจัยในบริบทความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่าตัวแปรเชิงปริมาณ (Quantitative Variable) ประกอบด้วย ตัวแปรภายนอกแฝงและตัวแปรภายในแฝง ดังนี้

๑) ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) กล่าวคือ ตัวแปรเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรผลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย ๒ ตัวแปรได้แก่

๑.๑) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Quantitative Variable) ๓ ตัวแปร คือ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา

๑.๒) ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Quantitative Variable) ๗ ตัวแปร คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบ ระบบ บุคคล ทักษะ ค่านิยม

๒) ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) ได้แก่ ตัวแปรประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observation Variable) ๕ ตัวแปร คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้อง การเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ การทำงานเป็นทีม

๓) ตัวแปรส่งผ่าน ได้แก่ พละ ๔ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observation Variable) ๔ ตัวแปร คือ ปัญญาพละ วิริยะพละ อดวิชชพละ สังคหพละ

๒. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตัวแปรเชิงคุณภาพ (Qualitative Variable) ประกอบด้วย พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๑,๕๓๔ คน^{๑๐}

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน ประกอบด้วย

กลุ่มผู้บริหารหรือกำหนดนโยบาย	จำนวน ๖ คน
กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	จำนวน ๓ คน
กลุ่มผู้รับบริการ/ประชาชน	จำนวน ๓ คน

^{๑๐} ข้อมูลบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว, โครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสระแก้ว [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://cld.drr.go.th/_cld_attach/KNOWLEDGE/113/doc/736.pdf [๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].

กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูป

กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๓ คน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๑๕ แห่ง แบ่งเป็นเทศบาลเมือง ๓ แห่งและเทศบาลตำบล ๑๒ แห่ง^{๑๑}

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๓ ถึงเดือน มิถุนายน พ.ศ.๒๕๖๔ รวมเป็นระยะเวลา ๑๗ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๑ พุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานที่ ๒ การพัฒนาสมรรถนะ ปัจจัยการปฏิบัติงานและหลักพุทธธรรมผล ๔ มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและจะทำให้เทศบาลสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานและโครงการต่าง ๆ เป็นต้น การพัฒนาสมรรถนะประกอบด้วย

การฝึกอบรม หมายถึง การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้นและการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานและการฝึกอบรมเพื่อให้อำนาจใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ได้อย่างถูกต้องและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

การศึกษา หมายถึง การส่งเสริมให้ได้เข้ารับการศึกษเพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้และการเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กรได้

การพัฒนา หมายถึง การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างการทำงานและลักษณะงานในรูปแบบต่าง ๆ มีการจัดโครงการให้บุคลากรได้ประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ เสมอ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่องและมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิด

^{๑๑} ข้อมูลเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว, ข้อมูลการปกครอง-สำนักคณะกรรมการเลือกตั้งประจำจังหวัดสระแก้ว, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : https://www.ect.go.th/sakaeo/ewt_news.php?nid=43&filename=index [๙ ตุลาคม ๒๕๖๓].

ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานและมีการจัดโครงการด้านการจัดการความรู้ และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความรู้

๑.๖.๒ การปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจน ครอบคลุมและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ การจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ การจัดทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงานและการกระจายแผนกลยุทธ์สู่ระดับหน่วยงานจนถึงระดับปฏิบัติการ

โครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม จำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนขั้นตอนการปฏิบัติงานและกฎระเบียบ มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบ (Style) หมายถึง การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่เป็นเอกลักษณ์ การกำหนดขอบเขตของงานที่รับผิดชอบมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร มีการออกแบบงานที่ต้องอาศัยความชำนาญหลายด้านประกอบกัน มีการทำงานเป็นทีมและสลับหน้าที่กันทำเป็นระยะ ๆ และทุกฝ่ายต้องช่วยกัน คิด วางแผน ตัดสินใจร่วมกัน

ระบบ (System) หมายถึง การจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล ระบบปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและระบบปฏิบัติงานที่ปลอดภัย มีสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อมที่ดี

บุคคล (Staff) หมายถึง การจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ จัดสรรบุคลากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีความสามารถ มีความเหมาะสมกับปริมาณงานและได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีและผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

ทักษะ (Skill) หมายถึง การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจด้านภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมการให้บริการแก่ประชาชน จัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะด้านนวัตกรรมการสื่อสารและมีการฝึกอบรมด้านทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับบุคลากรเสมอ

ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง การกำหนดค่านิยมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อองค์กรให้ทันสมัยใช้ได้จริง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามค่านิยมร่วมกัน การอุทิศตนและมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความตั้งใจและมีความสามัคคีกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

๑.๖.๓ พุทธธรรมาภิบาล หมายถึง การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามหลักพระ ๔ คือ ธรรมอันเป็นกำลังหรือธรรมอันเป็นพลังในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

ปัญญาพละ (กำลังความรู้) หมายถึง สามารถวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ มีวิธีคิดวิเคราะห์และคาดคะเนแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานได้ดีและค้นคว้าหาความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ

วิริยะพละ (นำสู่ปฏิบัติ) หมายถึง มีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบสูง รื้อรอบ มีสติสัมปชัญญะในการปฏิบัติงานและมีสมาธิ มีจิตแน่วแน่ตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ผลในงานที่ทำ

อนวัชพละ (ซื่อสัตย์สุจริต) หมายถึง ปฏิบัติงานโดยสุจริตเที่ยงธรรมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ นำหลักจริยธรรมมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และดำรงชีวิตประจำวัน ยึดมั่นขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมที่ดีของสังคม เคารพกฎและข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด

สังคหพละ (มีจิตอาสา) หมายถึง มีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างทั่วถึง ช่วยแก้ปัญหาให้บุคลากรด้วยความปรารถนาดีและเต็มใจ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังผลตอบแทน มีการถ่ายทอดความรู้เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

๑.๖.๔ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้ผลงานที่มีคุณภาพมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว ประหยัด สำเร็จตรงเวลา คุ่มค่ากับค่าตอบแทน มีความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เกิดประโยชน์สูงสุดและผลลัพธ์ที่ได้มีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ประกอบด้วย

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี บุคลากรปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและขยันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติ ตามเป้าหมายมีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้ผลงานที่ตรงตามมาตรฐาน และมีการรังสรรค์ การพัฒนาผลงานหรือการปฏิบัติที่ยากและท้าทายและองค์กรหรือหน่วยงานมีการวัดผลการปฏิบัติตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ

การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่ลำเอียงด้วยอคติหรือผลประโยชน์กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียผลประโยชน์ มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถยืนหยัดในหลักการและความถูกต้อง ตามจรรยาบรรณวิชาชีพและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องชอบธรรม

การเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน หมายถึง เข้าใจโครงสร้างองค์กร นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานได้และสามารถระบุกระบวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตนและองค์กรได้มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร จะสามารถนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบและกระบวนการปฏิบัติงานได้

การบริการเป็นเลิศ หมายถึง การให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจและนำข้อบกพร่องต่าง ๆ ไปพัฒนาการให้บริการที่ดีขึ้นและนำเสนอวิธีการให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด การให้บริการแก่ผู้มารับบริการด้วยความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและสร้างสรรค์การให้บริการ เพื่อให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ ให้บริการอย่างท่อมเท อย่างเต็มกำลัง เพื่อให้ผู้รับบริการประทับใจ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้ปรึกษาหารือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้องและเสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือความไม่ชอบส่วนตัว สามารถให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมในองค์กรประสบความสำเร็จ

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว เพื่อเป็นข้อมูลการพัฒนาต่อไป

๑.๗.๒ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว เพื่อส่งเสริมหรือพัฒนาปัจจัยเหล่านั้นให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

๑.๗.๓ ได้รูปแบบพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๑.๗.๔ องค์ความรู้ที่เป็นผลการวิจัยสามารถนำมาเป็นแนวทางเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี หลักพุทธธรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัยตามประเด็น ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ หลักพุทธธรรมาภิบาล
- ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- ๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- ๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ หลักพุทธธรรมาภิบาล

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลและพุทธธรรมาภิบาลซึ่งหมายถึงหลักธรรมที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

๒.๑.๑ หลักธรรมาภิบาล

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลนั้นมีการนำมาใช้ครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๓๒ โดยองค์กรระหว่างประเทศหลายองค์กรเช่นธนาคารโลก (World Bank) องค์กรสหประชาชาติ (United Nations-UN) ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Bank-ADB) ซึ่งเสนอถึงการพัฒนาที่ดีจะต้องมีหลักการขั้นพื้นฐานที่จะสร้างความเป็นอยู่ของคนในทุกประเทศ ทุกสังคม ที่มีความเท่าเทียมกัน การกระจายอำนาจ ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมในการพัฒนา ตลอดจนมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชนว่ารัฐบาลจะสามารถบริหารประเทศไปสู่เป้าหมายตามที่สัญญาไว้กับประชาชน เป็นการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการให้เกิดการทำบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม โปร่งใสและมีมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ดังนั้นหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นแนวคิดทั้งในทางการเมืองและการบริหารหรืออย่างน้อยหนึ่งเป็นทั้งรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์^๑ “ธรรมาภิบาล” นั้นเป็น

^๑ บุชบง ชัยเจริญวัฒน์และบุญมี ลี, “ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล”, รายงานการวิจัย, (สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๐), หน้า ๔๗.

คำสมาสระหว่างคำว่า “ธรรมะ” (good) กับ “อภิบาล”^๒ ธรรมาภิบาล เป็นการปกครองที่มีหลักการ ความรับผิดชอบ รับการตรวจสอบสาธารณะเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ก็คือ ความเป็นธรรม ความมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล^๓ แนวคิดธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายของการ ปกครองการบริหารภาครัฐ การพัฒนาเศรษฐกิจ การให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาซึ่ง เกี่ยวข้องกับภาคสาธารณะ โดยสรุปแนวคิดธรรมาภิบาลจะครอบคลุม ๕ หลักการที่สำคัญ คือ

๑) การมีระบบการเมืองที่มีประสิทธิภาพในการจัดการที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจของ ประเทศมีความมั่นคง

๒) การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาครัฐ เพื่อผลประโยชน์สาธารณะ

๓) การมีความชอบธรรมทางการเมืองภายใต้กรอบนิติธรรม (rule of law)

๔) การมีประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐ

๕) การมีความร่วมมือของภาครัฐกับภาคประชาสังคม^๔

ธรรมาภิบาลเป็นระบบการบริหารประเทศที่มีรัฐบาลบริหารด้วยจิตสำนึกความชอบธรรม แห่งกฎหมาย คุณลักษณะของระบบการปกครองธรรมาภิบาลประกอบด้วยคุณลักษณะ ๔ ประการ คือ

๑) มีระบบการบริหารงานด้วยอำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องตามกฎหมาย (authority)

๒) มีการบริหารงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลจะเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและการเอาใจเขามา ใส่ใจเรา (reciprocity) การหลีกเลี่ยงการทำให้ผู้อื่นเสียหาย เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารภาครัฐที่ คำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและความรับผิดชอบในทางการเมือง

๓) ระบบการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในทางการเมืองมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ ขณะดำรงตำแหน่งทางสาธารณะและสังคมสาธารณะให้ความไว้วางใจ ให้ได้รับการยอมรับและเชื่อถือ จากสาธารณะ (public trust)

๔) ความรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ของรัฐบาลและรับการตรวจสอบสาธารณะ^๕ ธรรม มาภิบาลยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของกระบวนการ การตัดสินใจในทางการเมืองการบริหารของภาครัฐ ดังนั้นจึงมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ท้องถิ่นและภาคประชาสังคม ใน การตัดสินใจทางการเมืองจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของธรรมาภิบาล องค์ประกอบ ที่สำคัญของธรรมาภิบาล ๘ ประการ คือ

๑) ความรับผิดชอบรับการตรวจสอบสาธารณะ

๒) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

^๒ ปฐม มณีโรจน์, **สาธารณคดี ภาครัฐในมุมมองนักกฎหมายการเมืองและการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : สุภาภรณ์การพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๓๕๓.

^๓ Kjare, A. M., **Governance**, (Malden, MA: Polity, 2006), p. 24.

^๔ Pierre, J, & B, Guy Peter, **Governance Politics and the State**, (London: Macmillan Press LTD, 2000), pp. 14-15.

^๕ รัชยา ภัคดีจิตต์, **ธรรมาภิบาล : เพื่อการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๕-๑๖.

๓) ความเป็นธรรมในสังคมและการคำนึงถึงส่วนรวม

๔) การยึดมั่นฉันทามติ

๕) การมีส่วนร่วม

๖) การสนองตอบความต้องการ

๗) หลักนิติธรรม

๘) หลักความโปร่งใส^๖

คุณลักษณะของธรรมาภิบาล ๘ ประการ สรุปได้ดังนี้

๑) ความรับผิดชอบ รับการตรวจสอบสาธารณะเป็นหลักการที่สำคัญที่องค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ท้องถิ่นและภาคประชาสังคม เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบและสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลกระทบต่อสาธารณะ จิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องปฏิบัติโดยยึดหลักนิติธรรมและความโปร่งใส

๒) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลธรรมาภิบาล หมายถึง กระบวนการที่หน่วยงานใช้ประโยชน์ของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า ซึ่งหมายถึงการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

๓) ความเป็นธรรมในสังคมและการคำนึงถึงส่วนรวม เพื่อให้เกิดความผาสุกของสมาชิกในสังคม กระบวนการตัดสินใจต้องสร้างหลักประกันในเรื่องความเป็นธรรมในสังคม ให้และโยชน์ตกแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ด้อยโอกาส หรือกลุ่มที่เสียเปรียบในสังคม เพื่อให้สมาชิกในสังคมได้มีโอกาสในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

๔) การยึดมั่นในฉันทามติ หมายถึง การมีข้อสรุปร่วมกันและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย ธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับฉันทามติของผู้แสดงบทบาทที่หลากหลายในสังคม สร้างความสมานฉันท์ประสานระหว่างกลุ่มประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปร่วมกันและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย

๕) การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของธรรมาภิบาล เพื่อสร้างหลักประกันว่าทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผลและร่วมรับผลประโยชน์จากการตัดสินใจ

๖) การสนองตอบความต้องการ ธรรมาภิบาลจำเป็นต้องมีสถาบันและกระบวนการที่สนองความต้องการของประชาชน มีกลไกที่กำหนดกรอบด้านการปฏิบัติและกรอบด้านเวลาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

๗) หลักนิติธรรม (rule of law) หมายถึง การมีกรอบกฎหมายที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย (fair legal frame frameworks) มีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรฐานเชิงซ้อน ดูแลการปฏิบัติเป็นไปตามกรอบของกฎหมาย มีการดูแลไม่ให้เกิดการใช้

^๖ UNESCAP, **Good Governance**, [Online], Source: <http://unescap.org/suset/gg/governance.html> [8 January 2020].

กฎหมายไปแสวงหาประโยชน์มิชอบ ป้องกันการละเมิดหรือลิดรอนสิทธิพลเมือง การละเมิดสิทธิมนุษยชน สิทธิขั้นพื้นฐาน มีการปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัยสอดคล้องกับอารยประเทศ มีการอบการปฏิบัติที่เคารพสิทธิและเสรีภาพของประชาชน การกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติที่ชัดเจนให้ประชาชนทราบ

๘) หลักความโปร่งใส ธรรมาภิบาลสะท้อนถึงการตัดสินใจที่โปร่งใส มีการดำเนินการเป็นไปตามกรอบและกติกาที่ได้รับความเห็นชอบและเป็นไปโดยเปิดเผย มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ แลกผลงานตลอดจนผลก้าวหน้าในการดำเนินงานผ่านทางสื่อสารมวลชนที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส^๗

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดสำคัญที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ท้องถิ่น เนื่องจากเป็นหลักการที่ครอบคลุมกว้างขวางทั้งมิติการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลคือการบริหารที่สามารถตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาสังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาล ดังนั้น การบริหารธรรมาภิบาลจึงเป็นแนวความคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทย

ตารางที่ ๒.๑ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
บุษบง ชัยเจริญวัฒน์และบุญมี ลี, (๒๕๕๐, หน้า ๔๗).	การพัฒนาที่ดีจะต้องมีหลักการขั้นพื้นฐานที่จะสร้างความ เป็นอยู่ของคนในทุกประเทศ ทุกสังคม ที่มีความเท่าเทียมกัน การกระจายอำนาจ ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของทุกภาค ส่วนในสังคมในการพัฒนา ตลอดจนมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นหลักประกันแก่ประชาชนว่า รัฐบาลจะสามารถบริหารประเทศไปสู่เป้าหมายตามที่สัญญาไว้ กับประชาชน
ปฐม มณีโรจน์, (๒๕๕๔, หน้า ๓๕๓).	ธรรมาภิบาล” นั้นเป็นคำสมาสระหว่างคำว่า “ธรรมะ” (good) กับ “อภิบาล” ธรรมาภิบาล เป็นการปกครองที่มีหลักการความ รับผิดชอบเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ก็คือ ความเป็นธรรม ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
Kjare, A. M., (2006, p. 24).	ธรรมาภิบาล เป็นการปกครองที่มีหลักการความรับผิดชอบ รับ การสอบสาธารณะเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ก็คือ ความเป็น ธรรม ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

^๗ ไพโรจน์ ภัทรนรากุล, ๕๐ ปี รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๒.

ตารางที่ ๒.๑ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Pierre, J, & B, Guy Peter, (2000, pp. 14-15).	แนวคิดธรรมาภิบาลจะครอบคลุม ๕ หลักการที่สำคัญ คือ ๑) การมีระบบการเมืองที่มีประสิทธิภาพในการจัดการที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศมีความมั่นคง ๒) การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาครัฐ ๓) การมีความชอบธรรมทางการเมืองภายใต้กรอบนิติธรรม ๔) การมีประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐ ๕) การมีความร่วมมือของภาครัฐกับภาคประชาสังคม
รัชยา ภักดีจิตต์, (๒๕๕๕, หน้า, ๑๕-๑๖).	คุณลักษณะของระบบการปกครองธรรมาภิบาลประกอบด้วยคุณลักษณะ ๔ ประการ คือ ๑) มีระบบการบริหารงานด้วยอำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องตามกฎหมาย ๒) มีการบริหารงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลจะเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ๓) ระบบการบริหารที่มีอำนาจหน้าที่ในทางการเมืองมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่ ๔) ความรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ของรัฐบาลและรับการตรวจสอบสาธารณะ

๒.๑.๒ ธรรมาภิบาลกับการปกครองท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในระดับท้องถิ่นได้ดีที่สุด เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่ารัฐบาลกลาง ความร่วมมือในระดับท้องถิ่นก็เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะประชาชนในพื้นที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้น ประชาชนในพื้นที่ต่างรู้จักกันและนั่นหมายความว่า หากใครก็ตามพยายามละเมิดสัญญาทางสังคม คนเหล่านั้นจะต้องรับผลการลงโทษทางสังคม ปัญหาสำคัญก็คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้อย่างไรเพื่อสร้างความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายให้ได้ เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มพืงตนเอง หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในชุมชนเป็นต้น การสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ^๔

อย่างไรก็ตามการปกครองท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งของการปกครองประเทศ โดยรัฐบาลกระจายอำนาจการบริหารจัดการเกี่ยวกับภารกิจการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของชุมชนท้องถิ่น โดยมีกฎหมายให้อำนาจให้สามารถดำเนินกิจกรรมและบริการสาธารณะบางอย่างที่จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อท้องถิ่น ทั้งนี้ภายใต้หลักของความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น โดยมีองค์กรทางการเมืองการบริหารของท้องถิ่นนั่นเองเป็นผู้ดำเนินการมิใช่การบริหารจัดการโดยองค์กร เจ้าหน้าที่ของรัฐบาลหรือตัวแทนรัฐบาลที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค

^๔ อันวา ซา (Anwar Shah), “อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ประสบการณ์และบทเรียนในต่างประเทศ”, ใน **ธรรมาภิบาลและการคลังท้องถิ่น**, อีรพงศ์ บัวหล้าและภาวินี ช่วยประคอง (นันทบุรี : สถาบันพระปกเกล้าและสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓.

การบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่นปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากอดีต ประเด็นที่เปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น เพราะความคาดหวังและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการมีมากขึ้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบต่อการบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมากแนวทางการปรับแก้เพียงเล็กน้อยอย่างในอดีตจึงไม่เพียงพอจึงมีความต้องการการรวมเป้าหมายทางการจัดการและประชาธิปไตยเข้าด้วยกันอย่างไม่เคยมีมาก่อน กระแสการพัฒนาประชาธิปไตยท้องถิ่น (Local Democracy) ได้พัฒนาการอย่างรวดเร็วในประเทศกำลังพัฒนาทั่วโลกซึ่งหมายถึงการเพิ่มขนาดการกระจายอำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ การบริหารและอำนาจหน้าที่ให้แก่การปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมกับมีการแปรรูปและลดกฎระเบียบอันเป็นผลให้รัฐบาลกลางมีอำนาจน้อยลง ปรากฏการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทั้งในละตินอเมริกา อาฟริกา เอเชียและยุโรปตะวันออก^๙

การเปลี่ยนแปลงแรกสุดเริ่มในทศวรรษ ๑๙๗๐ และขยายตัวมากขึ้นในทศวรรษ ๑๙๘๐ จนกระทั่งหลังทศวรรษ ๑๙๙๐ การปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นกลายเป็นกระแสที่แผ่ขยายไปทั่วโลกก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและรูปแบบใน ๒ แนวทางคือแนวทางดั้งเดิมกับแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวทางดั้งเดิมต้องการปฏิรูปโครงสร้างเพื่อรักษาการเลือกตั้งตามระบอบประชาธิปไตยและความรับผิดชอบทางการเมือง การปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวทางดั้งเดิมจึงเปลี่ยนเฉพาะตำแหน่งหน้าที่และอาณาเขตกับทั้งเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทางการเมืองและการบริหารส่วนการปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ยึดหลักทฤษฎีองค์กรภาคธุรกิจและหลักการตลาดซึ่งมีแนวคิดย่อยจำนวนมากหลักใหญ่ ๆ คือมุ่งนำเอาหลักการจัดการการแข่งขันและการตลาดมาใช้กับภาครัฐ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นสรุปได้ ๔ ปัจจัยได้แก่

๑) ปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่มาจากนอกประเทศ ได้แก่ โลกาภิวัตน์ ความเป็นนานาชาติ และอิทธิพลขององค์กรระหว่างประเทศ

๒) ปัจจัยภายในทางประวัติศาสตร์ เช่น มรดกทางสถาบันการเมือง วัฒนธรรมที่ดำเนินมาตั้งแต่อดีตจนปัจจุบัน ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยทางประวัติศาสตร์ที่อาจมีผลต่อปัจจุบันและอนาคตของประเทศ

๓) ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในปัจจุบันเช่นสถานการณ์ทางด้านงบประมาณและการคลังของประเทศ หรือปัญหาเฉพาะเช่นประเทศยุโรปตะวันออกที่กำลังอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลงจากคอมมิวนิสต์มาเป็นประชาธิปไตย

๔) ปัจจัยเกี่ยวกับตัวแสดงทางการเมืองและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง ผลประโยชน์ การรวมกลุ่มและกำลังอำนาจรวมทั้งความตั้งใจและทักษะของตัวแสดงเหล่านั้น

จะเห็นได้ว่าแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการปกครองและบริการของท้องถิ่นจึงเปลี่ยนไปจากอดีตอย่างเห็นได้ชัดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหลักการอันเป็นสาระสำคัญ ๓ ประการคือ

^๙ Willman, Helmut, *Changes, Ruptures, and Continuities in European local Government System: Between Government and Governance*, (New York: Lexington Books, 2007), pp.16-17.

๑) เปลี่ยนจาก การปกครองท้องถิ่น (Local Government) เป็นธรรมาภิบาลท้องถิ่น (local governance)

๒) เปลี่ยนจาก การบริหารภาครัฐ (Public Administration) เป็นการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Administration-NPA)

๓) การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมือง เจ้าหน้าที่และประชาชน จาก ผู้บริหาร/ผู้รับบริการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือหุ้นส่วนในการพัฒนาท้องถิ่น (Stakeholder)

คำว่า การปกครอง (Government) กับคำว่า ธรรมาภิบาล (Governance) มีความหมายต่างกัน คำว่า การปกครอง หมายถึงการตัดสินใจและใช้ทรัพยากรของสถาบันที่เป็นทางการของรัฐ เช่น รัฐบาลตัดสินใจภายใต้กรอบการบริหารและกฎหมายที่กำหนดไว้และใช้ทรัพยากรสาธารณะในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สิ่งสำคัญคือการตัดสินใจของรัฐบาลอยู่บนพื้นฐานการสนับสนุนของอำนาจของรัฐที่ชอบธรรม ส่วนคำว่าธรรมาภิบาล เกี่ยวข้องกับการปกครองแต่ผนวกด้วยกระบวนการใช้อิทธิพลและเจรจาระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคที่ไม่แสวงหากำไรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ส่วนอำนาจตามลำดับขั้นของรัฐก็ยังอยู่เพียงแต่ธรรมาภิบาลเน้นการกำกับดูแล การใช้อิทธิพลและความร่วมมือกันระหว่างรัฐบาลกับฝ่ายอื่น สิ่งที่น่าสนใจที่นี่คือรัฐบาลไม่ได้เป็นผู้ตัดสินใจฝ่ายเดียวแต่มีฝ่ายอื่นร่วมด้วย ในระบบความสัมพันธ์แบบธรรมาภิบาลนั้นไม่มีหน่วยใดที่ใช้อำนาจเหนือฝ่ายอื่นได้แต่เป็นความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็มีความรู้และทรัพยากรที่จะจัดการกับปัญหา ร่วมกัน สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับท้องถิ่นนั้นการปกครองส่วนท้องถิ่นหมายถึงการปกครองของสภาหรือนายกเทศมนตรีที่ได้รับเลือกจากประชาชนมาตามระบอบประชาธิปไตย

ธรรมาภิบาลท้องถิ่น มีความหมายกว้างกว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นหมายถึงกระบวนการและโครงสร้างการบริหารปกครองของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและอาสาสมัครในระดับท้องถิ่นหน่วยงานเหล่านี้รับผิดชอบร่วมกันและมีประโยชน์ต่อการทำงานในระดับและส่วนต่าง ๆ แตกต่างกัน ส่วนสภาที่มาจากการเลือกตั้งก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งสำคัญของระบบธรรมาภิบาลท้องถิ่น นักวิชาการบางคนอธิบายว่าสาเหตุที่ต้องมีระบบธรรมาภิบาลท้องถิ่นนั้นเป็นเพราะท้องถิ่นถูกตัดงบประมาณ แต่สิ่งที่เป็นผลลัพธ์ของระบบธรรมาภิบาลท้องถิ่นคือระบบธรรมาภิบาลท้องถิ่นเป็นวิธีเปลี่ยนความรับผิดชอบจากรัฐไปเอกชน อาสาสมัครและประชาสังคม แต่การรับผิดชอบแทนที่กันนี้มีเส้นแบ่งความรับผิดชอบต่อประชาชนไม่ชัดเจนและเป็นสิ่งท้าทายประชาธิปไตยท้องถิ่น

ธรรมาภิบาลท้องถิ่นเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการมองการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเพียงเครื่องมือในการจัดทำบริการสาธารณะของท้องถิ่น มาเน้นการสร้างวิถีชีวิตภายในชุมชนอย่างมีเหตุผลและรอบด้านซึ่งได้ขยายบทบาทจากงานบริหารท้องถิ่นออกไปสู่เรื่องความเป็นอยู่ของประชาชนทั้งหมดทุกด้าน การเปลี่ยนจากการปกครองส่วนท้องถิ่นไปสู่ธรรมาภิบาลท้องถิ่นได้เกิดขึ้นในประเทศทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทยกำลังพัฒนา

การเปลี่ยนจากการปกครองเป็นธรรมาภิบาลท้องถิ่นมีผลให้ต้องเปลี่ยนวิธีการทำบริการสาธารณะและการดำเนินการโดยการนำแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้มากขึ้นเช่นการแปรรูปหรือวิธีการทำงานแบบธุรกิจดังที่เกิดกับการปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วโลกเช่นเมืองนิวยอร์ก มิลวอกกี อินเดียนาโพลิสโดยมีเป้าหมายที่จะปรับปรุง ๒ ด้านคือการพัฒนาประชาธิปไตยและการบริการใน

ท้องถิ่นโดยการนำแนวทางระบบตลาดหรือภาคเอกชนมาใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิผลให้กับท้องถิ่น นอกจากนี้ท้องถิ่นมีการปฏิสัมพันธ์กับประชาชนโดยตรงโดยใช้เทคโนโลยีระบบอิเล็กทรอนิกส์เช่นจัดให้มีประชาธิปไตยทางตรงในท้องถิ่นจัดให้มีการลงมติทางอิเล็กทรอนิกส์ การเปิดให้เสนอแนะความคิดเห็นผ่านระบบ เฟซบุ๊กส์ (Facebook) การตั้งคณะลูกขุนภาคประชาชนหรือวิธีการอื่นซึ่งในปัจจุบันนวัตกรรมประชาธิปไตยท้องถิ่นเหล่านี้ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก^{๑๐}

สรุปได้ว่า คำว่าธรรมาภิบาล มีความหมายต่างกับคำว่า การปกครองท้องถิ่นซึ่งหมายถึง การตัดสินใจและใช้ทรัพยากรของสถาบันที่เป็นทางการของรัฐ เช่นรัฐบาลตัดสินใจภายใต้กรอบการบริหารและกฎหมายที่กำหนดไว้และใช้ทรัพยากรสาธารณะในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ สิ่งสำคัญคือการตัดสินใจของรัฐบาลอยู่บนพื้นฐานการสนับสนุนของอำนาจของรัฐที่ชอบธรรม ส่วนคำว่าธรรมาภิบาล เกี่ยวข้องกับการปกครองแต่ผนวกด้วยกระบวนการใช้อิทธิพลและเจรจาระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคที่ไม่แสวงหากำไรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมธรรมาภิบาลท้องถิ่น หมายถึงกระบวนการและโครงสร้างการบริหารปกครองของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและอาสาสมัครในระดับท้องถิ่นหน่วยงานเหล่านี้รับผิดชอบร่วมกันและมีประโยชน์ต่อการทำงานในระดับและส่วนต่าง ๆ แตกต่างกัน ส่วนสภามาจากการเลือกตั้งก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งสำคัญของระบบธรรมาภิบาลท้องถิ่น ระบบธรรมาภิบาลท้องถิ่นเป็นวิธีเปลี่ยนความรับผิดชอบจากรัฐไปเอกชน อาสาสมัครและประชาสังคม ภายใต้กรอบนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า

ตารางที่ ๒.๒ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลกับการปกครองท้องถิ่น

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อันววา ซา (Anwar Shah), (๒๕๕๒, หน้า ๒๓).	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะอย่างไร้เพื่อสร้างความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายให้ได้ เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มพี่น้องตนเอง หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในชุมชนเป็นต้น การสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในการส่งมอบบริการสาธารณะในชุมชนจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพัฒนาเศรษฐกิจในระดับรากหญ้าได้

^{๑๐} Hambleton, Robin, *Globalism and Local Democracy: Challenge and Change in Europe and North America*, (New York: Pengrave Macmillan, 2003), pp. 157-158.

ตารางที่ ๒.๒ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลกับการปกครองท้องถิ่น (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Wallman, Helmut, (2007, pp.16-17).	กระแสการพัฒนาประชาธิปไตยท้องถิ่น (Local Democracy) ได้พัฒนาการอย่างรวดเร็วในประเทศกำลังพัฒนาทั่วโลกซึ่งหมายถึงการเพิ่มขนาดการกระจายอำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ การบริหารและอำนาจหน้าที่ให้แก่การปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมกับมีการแปรรูปและลดกฎระเบียบอันเป็นผลให้รัฐบาลกลางมีอำนาจน้อยลง ปรากฏการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทั้งในละตินอเมริกา อาฟริกา เอเชียและยุโรป ตะวันออก
Hambleton, Robin, (2003, pp. 157-158).	การปกครองเป็นธรรมาภิบาลท้องถิ่นมีผลให้ต้องเปลี่ยนวิธีการทำบริการสาธารณะและการดำเนินการโดยการนำแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้มากขึ้นเช่นการแปรรูปหรือวิธีการทำงานแบบธุรกิจดังที่เกิดกับการปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วโลก เช่นเมืองนิวยอร์ก มิลวอกกี อินเดียนาโพลิสโดยมีเป้าหมายที่จะปรับปรุง ๒ ด้านคือการพัฒนาประชาธิปไตยและการบริการในท้องถิ่นโดยการนำแนวทางระบบตลาดหรือภาคเอกชนมาใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิผลให้กับท้องถิ่น

๒.๑.๓ พุทธธรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพหรือพุทธธรรมาภิบาล

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” โดยมีหลักธรรมสำหรับประยุกต์ใช้กับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน "หลักพละ ๔" เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่ถึงพร้อม เป็นธรรมคำสอนที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ การงาน การศึกษาเล่าเรียน ซึ่งในพระพุทธศาสนามองการพัฒนาคนว่า คนจะเก่ง มีความรู้ หรือความสามารถเพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่จะต้องมีคุณธรรมความดีอยู่ในตัวด้วย พระพุทธศาสนาเป็นหลักวิชาที่จะพัฒนาให้คนเป็นคนเก่ง (วิชา) และดี (จรรยา) จึงจะได้ชื่อว่าเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (วิชาจรณสัมปนโน) ในขณะเดียวกันพระพุทธศาสนา ก็มีได้ปฏิเสศแนวคิดทฤษฎีแบบตะวันตก หากแต่หลักการทางพระพุทธศาสนาสอนให้นำเอาหลักวิชา มาบูรณาการร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดความสมบูรณ์พร้อมและสอดคล้องกันตามหลักธรรมชาติ หลักไตรสิกขาเป็นหลักธรรมที่นำมาพัฒนามนุษย์ให้เป็นผู้ที่จะมีทั้ง "วิชาและจรรยา" นั้น ธรรมอันเป็นกำลังที่เกิดจากคุณธรรม ความประพฤติปฏิบัติที่เป็นหลักประกันของชีวิต ซึ่งให้เกิดความมั่นใจในตนเองไม่หวาดหวั่นกลัวภัยมี ๔ ประการ ผู้ประพฤติตนตามหลักพละ ๔ นี้อยู่เสมอจะเป็นผู้ที่มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตรอดพ้นจากภัยทั้ง ๕ คือ ภัยจากการครองชีพ ภัยจากการเสื่อมเสีย ชื่อเสียง และการถูกกล่าวร้าย ภัยจากการครั่นคร้ามในที่ชุมนุม ภัยจากการกังวลเรื่องความตาย เพราะเข้าใจในกฎไตรลักษณ์และภัยจากการกังวลเรื่องชีวิตหลังความตายเพราะรู้ว่าเมื่อสังขารดับแล้วย่อมไปสู่สุคติภพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

พลัง ๔ หมายถึง หลักธรรม ๔ ประการที่เป็นกำลังในการดำเนินชีวิตให้ ประสบความสำเร็จด้วยความมั่นใจและปลอดภัยนอกจากนี้พลัง ๔ ยังเป็นธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรม อันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง (strength force power) พลัง ๔ หรือกำลังทั้ง ๔ ประการนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลทั้งการ เป็นคนฉลาด เป็นคนขยัน เป็นสุจริตชน เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งทุกข้อล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น ขาดข้อใดข้อหนึ่งไม่ได้ ต้องครบเครื่องจึงจะทำให้เกิด ผลงานตามต้องการได้ ซึ่งหมวดธรรม พลัง ๔^{๑๑} นี้แบ่งออกเป็น

พลัง ๔ (ธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง)

๑. ปัญญาพลัง (กำลังปัญญา) คือ กำลังแห่งองค์ความรู้ ความรอบรู้หรือความฉลาด หรืออีกนัยหนึ่งหมายถึง การที่รู้มากกว่าที่เห็น มีความเข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน

ปัญญาพลังนี้ ยังมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ๓ เรื่องด้วยกัน คือ รู้เรื่องตน รู้เรื่องคน รู้เรื่องงาน นับเป็นปัจจัยแรกที่สำคัญยิ่ง เพราะหากขาดกำลังแห่งสัมมาปัญญาแล้ว คงไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะปัจจุบันสภาพแวดล้อม การแข่งขัน ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ล้วนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งในระดับท้องถิ่น ถึงระดับโลก การพัฒนา ปัญญาพลังตามแนวทางเชิงพุทธ ได้กำหนดแนวทาง ขั้นตอนหรือวงจรการพัฒนาไว้ ๓ ขั้นตอน ดังนี้

- สุตมยปัญญา คือ ปัญญาที่ได้จากการรับฟัง การอ่าน รับรู้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ
- จินตามยปัญญา คือ ปัญญาที่ได้จากการนำคำพูด ข้อมูล มาคิดวิเคราะห์ไตร่ตรอง
- ภาวนามยปัญญา คือ ปัญญาที่ได้จากการปฏิบัติ ประสบการณ์ที่ได้จากการลงมือทำ

สรุปได้ว่า ปัญญาพลัง เป็นปัญญาทางโลกและทางธรรม โดยปัญญาทางโลกนั้นจะเน้นไปในเรื่องของการประกอบอาชีพ ต้องมีความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงาน หรืองานที่ตนกระทำนั้นเป็นอย่างดี มิใช่ฉาบฉวย

๒. วิริยพลัง (กำลังความเพียร) ความเพียรพยายามที่เป็นพลัง ซึ่งพลังนั้นจะกระทำใ้บุคคลไปสู่จุดหมาย โดยความเพียรนั้นต้องเป็นความเพียรชอบ คือ ความเพียรพยายามไม่ให้เกิดความขี้ ความเพียรพยายามที่จะละความขี้ ความเพียรพยายามที่จะสร้างคุณดีและความเพียรพยายามที่จะรักษาคุณดีและความเพียรพยายามที่จะสร้างคุณดีเพิ่มขึ้น หรือในระดับของการปฏิบัติธรรม วิริยพลังนี้ก็คือ "สัมมาวายามะ" หนึ่งในมรรคมงคล ๘ อันประกอบด้วย

- การละสายความขี้ หรืออกุศลที่เกิดขึ้นแล้วให้ตกไปโดยเร็ว ไม่เพเลิดเพลินกับความโกรธนั้น เช่น ไม่มัวแต่ย่ำคิดย่ำแค้น หาโอกาสเอาคืน ให้รีบแก้ไขความคิดขี้เช่นนั้นออกจากใจให้ได้โดยเร็ว

- การป้องกันความขี้ที่ยังไม่เกิดขึ้น คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงกับเหตุใกล้ที่จะทำให้ใจตกไปในทางอกุศล หากสถานการณ์ใดที่รู้ว่าจะยั่วให้ออกุศลได้ก็ต้องป้องกันตั้งแต่ยังไม่เกิด

- การทำกุศลที่ยังไม่เกิดให้มีขึ้น คือ ความพยายามสร้างคุณดี หาโอกาสในการสั่งสมบุญ ทำทานช่วยเหลือผู้อื่น

^{๑๑} อ.จ.ตฤก. (ไทย) ๒๑/๑๕๔/๒๑๕.

- การรักษาความดีนั้นให้คงอยู่และเจริญขึ้น คือ การไม่ประมาทในกุศลธรรมแม้เล็กน้อย ความดีที่มีอยู่ก็หมั่นพยายามที่จะทำให้มากขึ้น หรือขยายผลของความดีนั้นไปให้กว้างขึ้น^{๑๒}

สรุปได้ว่า วิริยะพละ คือ ความเพียร ความขยัน ความเพียร ความขยันขันแข็ง ความไม่ย่อท้อในหน้าที่การงานของตนไม่เกียจคร้าน ข้อนี้น่าสังเกตอีกข้อว่าก็ตรงกับองค์ประกอบคุณธรรมที่เป็นฐานคู่กับความรู้อันหลักของความซื่อสัตย์ ความซื่อตรงสุจริต แต่ยังมีมุ่งไปในเรื่องของความอดทนอดกลั้น คือ อดทนที่จะรอคอยความสำเร็จ มุ่งสร้างเหตุและรอที่จะให้ผลเกิดขึ้นตามปัจจัยนั้นได้ไม่ด่วนได้อยากได้แต่ผลโดยไม่ประกอบเหตุให้สุกงอมอันนำมาซึ่งปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่ฝังรากลึกในสังคมไทยนั่นเอง

๓. อนวัชชพละ (กำลังสุจริต หรือ กำลังความบริสุทธิ์, ตามศัพท์นั้นแปลว่า กำลังการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ กายกรรม วาจกรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่น มีความประพฤติและหน้าที่การงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พุดจริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์-power of faultlessness, blamelessness or cleanliness) อริยสาวกในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้ประกอบด้วยกายกรรมที่ไม่มีโทษ ประกอบด้วยวจีกรรมที่ไม่มีโทษ ประกอบด้วยมโนกรรมที่ไม่มีโทษ การกระทำที่ไม่มีโทษเป็นกำลัง คือ ทำในสิ่งที่ดีที่เป็นมงคลผู้กระทำจะเกิดความเจริญก้าวหน้า โดยหลักเกณฑ์การพิจารณาว่า การกระทำใดเป็นอนวัชชพละ ได้แก่ ๑. ไม่ผิดกฎหมาย ๒. ไม่ผิดจารีตประเพณี ๓. ไม่ผิดศีลและ ๔. ไม่ผิดธรรม^{๑๓}

สรุปได้ว่า คือ อนวัชชพละ หมายถึง การรู้ถูกผิด ดีชอบ ชั่วดี การรู้นี้มีใช้การรู้ว่าอะไร แปลว่าอะไร หรือสิ่งดีถูกผิดตามกฎหมายเท่านั้น แต่เป็นความรู้ที่สามารถชี้แจงนำหน้ของทางเลือกที่ขัดแย้งกันได้อย่างเหมาะสม เช่นบางเรื่องเป็นเรื่องผิดศีลธรรมแต่ถูกกฎหมาย บางเรื่องผิดกฎหมายแต่ถูกค่านิยมของสังคม ฯลฯ อนวัชชพละคือปัญญาที่สามารถแยกแยะ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีความกล้าที่จะกระทำในสิ่งถูกต้องแม้รอบตัวจะไม่เห็นด้วย

๔. สังคหพละ (กำลังการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี) สงเคราะห์ด้วยสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ ได้แก่ (๑) ทาน (การให้) (๒) เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก) (๓) อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) (๔) สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)

๔.๑ ทาน (การให้ปัน โดยปกติหมายถึง ช่วยเหลือในด้านทุนหรือปัจจัยเครื่องยังชีพตลอดจนเพื่อแผ่กันด้วยไมตรี อย่างเลิศหมายถึงธรรมทาน คือ แนะนำสั่งสอนให้ความรู้ความเข้าใจจนเขารู้จักพึ่งตนเองได้)

๔.๒ เปยยวัชชะ (พูดจับใจ = ปิยวาจา คือ พูดด้วยน้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์และรู้จักพูดให้เป็นผลดี ทำให้เกิดความเชื่อถือ สนิทสนมและเคารพนับถือกันอย่างเลิศหมายถึง หมั่นแสดงธรรม คอยช่วยชี้แจงแนะนำหลักความจริง ความถูกต้องดีงาม แก่ผู้ที่ต้องการ)

^{๑๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม พิมพ์ครั้งที่ ๓๔, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ๒๕๕๙), หน้า ๑๖๙.

^{๑๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๙.

๔.๓ อุตถจริยา (บำเพ็ญประโยชน์ คือ ช่วยเหลือรับใช้ ทำงานสร้างสรรค์ ประพฤติการที่เป็นประโยชน์ อย่างเลิศ หมายถึง ช่วยเหลือส่งเสริมคนให้มีความเชื่อถือถูกต้อง (สัทธาสัมปทา) ให้ประพฤติดีงาม (ศีลสัมปทา) ให้มีความเสียสละ (จาคสัมปทา) และให้มีปัญญา (ปัญญาสัมปทา)

๔.๔ สมานัตตตา (มีตนเสมอ คือ เสมอภาค ไม่เอาเปรียบ ไม่ถือสูงต่ำ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ด้วย อย่างเลิศ หมายถึง มีความเสมอกันโดยธรรม เช่น พระโศดาบันมีตนเสมอกับพระโศดาบัน เป็นต้น)^{๑๔}

พละหมวดนี้ เป็นหลักประกันของชีวิต ผู้ประพฤติธรรม ๔ นี้ย่อมดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ เพราะเป็นผู้มีพลังในตน ย่อมข้ามพ้นภัยทั้ง ๕ คือ

๑. อาชีวิตรภัย (ภัยเนื่องด้วยการครองชีพ)
๒. อสิโลภภัย (ภัยคือความเสื่อมเสียชื่อเสียง)
๓. ปริสสารัชชภัย (ภัยคือความครั่นคร้ามก่อเขินในที่ชุมนุม)
๔. มรณภัย (ภัยคือความตาย)
๕. ทุกคติภัย (ภัยคือทุกคติ)^{๑๕}

สรุปได้ว่า สังคหพละ หมายถึง กำลังในการสร้างสังคมให้เข้มแข็ง สามัคคี หรือก็คือ สังคหวัตถุ ๔ แต่มองในด้านของการเป็นกำลัง การสะสมพละที่จะค่อย ๆ กลืนทั้ง ๔ ข้อย่อยนี้เข้าเป็นเนื้อเดียว จากที่ต้องมีความตั้งใจในการให้ทาน ในการพูดสมานฉันท์ในการบำเพ็ญประโยชน์และในการรู้หน้าที่ ทั้งหมดจะค่อย ๆ

รวมเป็นหนึ่งดังคำสมัยใหม่ที่นิยมคือการบูรณาการเข้าด้วยกัน จะไม่มีเส้นแบ่งแยกระหว่างการใช้ชีวิตกับการให้ทาน ช่วยเหลือผู้อื่น เพราะสิ่งเหล่านี้ได้หลอมรวมเข้าเป็นหน้าที่ในตัวของผู้ปฏิบัติไปแล้ว ทั้งนี้มีขึ้นอยู่กับตำแหน่ง หน้าที่แต่อย่างใด แต่ผู้ที่มีสังคหพละมากจะรู้ด้วยตนเองว่าไม่ว่าตนจะทำอะไรอยู่ก็เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นได้เสมอ

ธรรมะสำหรับนักบริหารแบบธรรมาธิปไตยที่ใช้ ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและได้ผลงานยึดธรรมเป็นหลักในการบริหารที่เรียกว่า พละ ๔ ประกอบด้วยกำลัง ๔ ประการ คือ^{๑๖}

๑. ปัญญาพละ หมายถึง กำลังหรือพลังแห่งความรอบรู้ ความรู้ หรือปัญญาที่กล่าวนี้ผู้นำจะต้อง นำมาใช้ในการบริหารตนเองบริหารคนและบริหารงานให้ดำเนินไปได้เป็นปกติซึ่งลักษณะของปัญญา ที่เกี่ยวข้องกับปัญญาพละ มีดังนี้

๑) สุตมยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการอ่านและการฟังจากหนังสือตำราวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในแต่ละสาขาโดยจะต้องจดจำ ความรู้เรื่องราวต่าง ๆ ไว้ให้ได้มากมายเพราะสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการ พิจารณาและตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานได้ไม่ได้รับความเสียหาย

๒) จินตามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่ได้จากการคิดวิเคราะห์พินิจไตร่ตรองข้อมูลที่ได้รับทั้งจากการฟังหรือการอ่านรวมถึงการตรวจสอบแหล่งข้อมูลว่ามีความน่าเชื่อถือมากน้อย

^{๑๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๙-๑๗๐.

^{๑๕} อัง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๔๑.

^{๑๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔๔-๔๕.

เพียงใดการน้อมนำมาพิจารณาไว้ในใจอย่างแยกกาย ซึ่งอาจนำไปสู่การพิสูจน์ข้อเท็จจริงความคิดแบบจินตตามัยปัญญาเป็นลักษณะความคิดตามหลักโยนิโสมนสิการมี ๔ วิธี คือ ๑. คิดถูกวิธี (อปายมนสิการ) คือ การคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา เพื่อให้ได้คำตอบถูกต้องตรงความจริง เช่น การตรวจสอบความจริงในบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนัยหรือ วิธีนินัยหรือต้องใช้ประสบการณ์ตรง เป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความจริงในสมัยที่พระพุทธเจ้าทรง ค้นหาหนทางดับทุกข์พระองค์ทรงใช้วิธีการทรมานตนเอง หรือทุกข์ทรมานแต่ก็ไม่สามารถได้หนทาง ดับทุกข์เพราะทรงใช้วิธีผิด ๒. คิดมีระเบียบ (ปตมนสิการ) คือ การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นไม่มีการลัด ขั้นตอน หรือด่วนสรุป ซึ่งในการด่วนสรุปข้อมูลจัดเป็นเหตุผลลึกลับตัวอย่างเช่นถ้าหยิบผลส้มในถัง ๑ ลูกมาชิมแล้วมีรสเปรี้ยวก็ไม่ต้องด่วนสรุปว่าส้มทั้งถังเปรี้ยวหมดทุกลูกเพราะอาจมีบางลูกมีรสชาติ หวานอร่อยก็เป็นได้ และนอกจากนี้แล้วก็ต้องไม่มีความคิดฟุ้งซ่านออกนอกกลุ่มทางต้องมีสมาธิอยู่ใน เรื่องที่คิดพิจารณาอยู่ไม่ ทั้งกลางทางเมื่อมีเรื่องใหม่ ๆ เข้ามา ๓. คิดมีเหตุผล (การณมนสิการ) คือ การคิดจากเหตุโยงไปหาผล และการคิดจากผลวกกลับมาหาเหตุการณ์คิดในลักษณะนี้จะทำให้นักบริหารหรือผู้นำเป็นคนรู้เท่าทัน เหตุการณ์ในการสั่ง การแต่ละครั้งสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะได้ผลดีหรือผลเสียตามมาเมื่อมีความผิดปกติเกิดขึ้นใน องค์กรต้องบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร ๔. คิดเป็นกุศล (อุปาทมนสิการ) คือ การคิดสร้างสรรค์คิดให้เกิดความหวังได้กำลังใจใน การปฏิบัติงานเมื่อได้ความรู้ใหม่ ๆ ก็สามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตนและ ยังหมายรวมถึงความคิดที่รู้จักแสวงหาประโยชน์ได้จากสิ่งที่คุณเหมือนว่าไม่มีประโยชน์

๓) กาวนามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในทางธรรมก็คือการฝึกจิตภาวนาเมื่อได้เรียนรู้วิธีการในภาคทฤษฎีแล้วก็ต้องลงมือปฏิบัติจริงจะได้ผล เป็นการแปลงยุทธวิธีเป็นยุทธการในสนามรบปัญญาทั้ง ๓ นี้ทำให้ผู้นำมีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน ในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นผู้นำหรือนักบริหารที่ต้องรอบรู้เกี่ยวกับตนเองและบริหารตนเอง ได้ ต้องรอบรู้คนและบริหารคนได้และต้องรอบรู้งานและบริหารงานได้เป็นผู้มีความรู้ใน ๓ เรื่องเป็น อย่างดีกล่าวคือ ๑. รู้ตน หมายถึง รู้จักความเด่นหรือความด้อยของตนเองทั้งนี้ก็เพื่อปฏิบัติงานให้เหมาะสม กับความสามารถของตน ๒. รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงานต้องรู้ว่าลูกน้องคนไหนมีความสามารถ ทางด้านใดมีจริตแบบไหนเพื่อจะได้ใช้งานให้ถูกกับความสามารถและนิสัยของแต่ละคน (จริตหรือ นิสัยมี ๖ แบบ คือ ราคะจริต ชอบรักความสวยงามคนกลุ่มนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียด ประณีต, โทสะจริตชอบความเร็วคนกลุ่มนี้ชอบปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว โมหะจริตจะขาดความ กระตือรือร้นปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชา สัทธาจริตเชื่อคนง่ายคนกลุ่มนี้ถ้าถูกใจผู้ใดจะปฏิบัติงานให้ผู้นั้นอย่างเต็ม กำลังพุทธจริตชอบใฝ่รู้ช่างสงสัยรักการศึกษาหาความรู้คนกลุ่มนี้มีความถนัดงานทางด้านวิชาการและวิตกจริตชอบกังวลไม่กล้าตัดสินใจ) ๓. รู้งาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารคนการอำนวยความสะดวก การติดตามประเมินผลงานความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ ได้แก่ การรู้เท่ามีความรู้เกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไรเกี่ยวข้องกับคนอื่นอย่างไรรู้เท่าถึงเหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคตและสามารถที่จะหาทางป้องกันเอาไว้ได้และอีกลักษณะหนึ่งคือการรู้ทันหมายถึง ความรู้เท่าทันสถานการณ์สามารถแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้

๒. วิริยะพละ หมายถึง กำลังแห่งความเพียรหรือความขยัน มีกำลังใจที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจกล้าได้กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบาก ไม่ย่อถอยต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ มีความบากบั่นพากเพียรเป็นนิจ ความพากเพียรหรือความขยันที่เกี่ยวข้องกับวิริยะพละ มีดังนี้ ๑. สสังขาริกวิริยะ คือ ความขยันที่ต้องอาศัยคนอื่นให้มาปลุกใจหรือมีสถานการณ์บีบบังคับถ้าไม่มีใครบังคับก็หมดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไปได้ ๒. อสังขาริกวิริยะ คือ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตนเองแม้คนอื่นจะหมดกำลังใจ ล้มเลิกการปฏิบัติงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตนเองได้จะลุกขึ้นสู้ต่อไป ผู้นำมีหน้าที่ต้องนำบุคคลอื่น ให้ดำเนินงานไปตามปกติ จึงต้องมีความขยันแบบ “อสังขาริกวิริยะ” ไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ เมื่อเผชิญอุปสรรคจะต้องปลุกใจตนเองและปลุกระดมคนอื่นให้ปฏิบัติงานต่อไป ถ้าหวัชวณยอมแพคนเดียว องค์กรทั้งหมดก็ล่มสลายได้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประสบผลสำเร็จเมื่อถึงคราวล้มก็ต้องล้มแต่ล้มแล้วต้องลุกขึ้นสู้ให้ได้เอาเหตุการณ์ที่ผ่านมาเป็นบทเรียนในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป ต้องมี ความเพียรเป็นเลิศเพื่อบรรลุเป้าหมาย

๓. อนุวัชพละ หมายถึง กำลังการทำงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหา มีความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงานไม่ประพฤติปฏิบัติไปในทางเสื่อมเสียละเว้นอบายมุขทั้ง ๖ การประพฤติปฏิบัติที่จะทำให้อนุวัชพละสมบูรณ์ มีดังนี้ ๑. การประพฤติตามหลักเบญจศีล คือ การรักษาศีล ๕ ทั้งกาย วาจา และจิตใจ อย่างเนื่องนิจ ประกอบด้วย ศีลข้อที่ ๑ ไม่ฆ่าสัตว์ หรือใช้ให้ผู้อื่นฆ่า ศีลข้อที่ ๒ ไม่ขโมยหรือลักทรัพย์ของผู้อื่น ศีลข้อที่ ๓ ไม่ประพฤติผิดในกาม ล่วงละเมิดคู่สามีภรรยาของบุคคลอื่น ศีลข้อที่ ๔ ไม่กล่าว ความเท็จ พูดโกหก พูดเพ้อเจ้อ พูดไร้สาระ ศีลข้อที่ ๕ ไม่ดื่มแอลกอฮอล์ หรือของมึนเมา ๒. ละเว้นอบายมุข ๖ ๖ ทำให้ชีวิตของบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องไปสู่หนทางแห่ง ความเสื่อมและอาจทำให้บุคคลผู้นั้นต้องทุจริตต่อหน้าที่การงาน ๖ ตามที่กล่าวมี ๖ ๖ ๑. การดื่มสุรา ๒. การท่องเที่ยวยามวิกาล ๓. การดูการละเล่นที่ผิด ศีลธรรมอันดี ๔. การคบคนชั่ว คบโจร ๕. การเล่นเกมพนัน ๖. การเกียจ คร้าน ประกอบอาชีพการงาน

๔. สังคหพละ หมายถึง กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญสำหรับนักบริหารที่อาศัยคนอื่นปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำหรือนักบริหารสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ต้องมีสังคหวัตถุ ๔ ประการ คือ ๑) ทาน การแบ่งปัน การให้ ซึ่งประกอบได้ด้วยทาน ๓ แบบ ได้แก่ อามิสทาน คือ การให้สิ่งของ ทุนทรัพย์ วิทยาทานหรือธรรมทาน คือ การให้คำแนะนำสั่งสอน บอกวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผล การสนับสนุนทางการศึกษาการพัฒนามนุษยภัยทาน คือ การให้ภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน หรือการล่วงเกินซึ่งกันและกัน ๒) ปิยวาจา การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน ผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน ๓) อัถถจริยาการทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หรือการสงเคราะห์ต่อผู้ใต้บัญชา หรือ เพื่อนร่วมงาน ๔) สมานัตตตา การวางตัวถูกกาลเทศะ วางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง ในการทำงาน ที่ผู้นำหรือผู้บริหารประพฤติตามหลักสังคหวัตถุได้อย่างจริงใจ ผู้นำจะต้องมีหลักพรหมวิหารธรรม ประจำใจด้วยหลักธรรม ๔ ข้อ คือ เมตตา ความรัก ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มองแต่ส่วนดีของเพื่อนร่วมงาน ให้มองข้ามในส่วนเสียและให้อภัย กรุณา ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ เมื่อเห็นผู้ร่วมงานประสบความ ลำบาก คิดหาทางช่วยเหลือให้เขารอดพ้นจากความยากลำบาก มุทิตา

ความรู้สึกพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ไม่มี จิตใจริษยา
ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อุเบกขา ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง มีความยุติธรรม ไม่มีอคติลำเอียง

พละ ๔ คือ ธรรมที่ช่วยทำให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ “พละ” หมายถึง
กำลัง หรือพลังแห่งคุณธรรม ซึ่งมี ๔ ประการ เป็นกำลัง ของผู้นำที่จะนำพาหมู่คณะ องค์กร
ผู้ใต้บังคับบัญชา บริวาร ไปสู่จุดหมายปลายทางได้สำเร็จ เปรียบเสมือนกับบุคคลที่จะเดินทางไกล ๆ
ได้ หรือต้องขึ้นสู่ภูเขาที่สูงชันได้ก็ต้องมีกำลังที่แข็งแรง ฉะนั้นผู้นำทั้งหลายจะสามารถขับเคลื่อน
องค์กร หมู่คณะไปข้างหน้าได้ก็ต้องอาศัยกำลัง คือ พละ ๔ ซึ่งประกอบด้วย กำลัง ๔ ประการ^{๑๗} ดังนี้

๑. ปัญญาพละ หมายถึง ความฉลาดรอบรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มอ
กการณไกล มีโยนิโสมนสิการ คือ วิธีการไตร่ตรองใคร่ครวญอย่างพินิจพิเคราะห์ความสามารถในการ
วินิจฉัยสั่งการ การบริหารงาน การบริหารบริวารผู้ใต้บังคับบัญชา คนมีปัญญาพละจะมีกลยุทธ์ใน การ
ปฏิบัติงานที่ดี การที่จะเป็นผู้ที่มีปัญญาความฉลาดรอบรู้ได้นั้น ต้องเป็นคนใฝ่ศึกษาปฏิบัติฝึกฝน
ตนเองอยู่เสมอ หลักธรรมที่สอดคล้องกับปัญญาพละมีอริยสัจ ๔ จริต ๖ ปัญญา ๓ โกศล ๓ ความ
รอบรู้ที่ผู้นำพึงเข้าใจ

หลักแห่งปัญญารอบรู้ดังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสเรียกปัญญาว่า โกศล หมายถึง ความ
ฉลาด ๓ ประการ ประกอบด้วย อายโกศล อปายโกศล อุบายโกศล^{๑๘} คือ

๑) อายโกศล หมายถึง ฉลาดในความเจริญ รู้จักเหตุปัจจัยหนทางไปสู่ความสำเร็จ
สามารถนำพาองค์กร นำพาหมู่คณะ นำทีมงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า รู้ว่า เส้นทางนี้หากดำเนินไป
แล้วก็จะเกิดความเจริญรุ่งเรืองแน่นอน

๒) อปายโกศล หมายถึง ฉลาดในทางเสื่อม รู้จักเหตุปัจจัยและความประหลาดที่จะ นำไปสู่
ความเสื่อมเป็นโทษเป็นความทุกข์เดือดร้อน การรู้ถึงเหตุ วิธีการ หนทาง แนวทาง ถ้าหาก ดำเนิน
หรือปฏิบัติไปในทางนี้จะเกิดแต่โทษฝ่ายเดียวเกิดผลเสียอย่างเดียวกันจะ พยายามหลีกเลี่ยง ละเว้นทาง
นั้น เช่น การทุจริตต่อหน้าที่ การเบียดเบียนผู้อื่น การพูดวาจาทุจริต การก่อความขัดแย้ง ในองค์กร
 เป็นต้น

๓) อุบายโกศล หมายถึง ฉลาดในอุบาย รอบรู้ที่จะหลีกเลี่ยงเหตุปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความ
เสื่อมและในขณะเดียวกันก็ฉลาดในการดำเนินไปในทางที่ให้ถึงความสำเร็จ ความเจริญและสันติสุข
ในชีวิต รู้วิธีการที่จะเว้นหลีกเลี่ยงหนทางที่จะนำพาตนและองค์กรไปสู่ความเสียหายและรู้วิธีการนำ ตน
และคณะองค์กรไปสู่ความเจริญ วิธีการปฏิบัติตนให้ดี ได้แก่ ดำรงตนอยู่ในศีล ๕ ไม่ทุจริตต่อ หน้าที่
ยึดหลักธรรมในการดำรงชีวิตและทำหน้าที่การเป็นผู้นำที่ดี

๒. วิริยะพละ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ที่มีความพยายามตั้งมั่นตั้งใจในการ
ปฏิบัติงานมีความอดทนสูงซึ่งความเพียรนี้เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จดังคำสอน
“วิริ เยนทุกขมจเจติ บุคคลจะล่วงทุกข์ไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยความเพียร” พระพุทธองค์ทรงตรัสถึง
ความ เพียรมี ๔ ประการที่เรียกว่าปธาน ๔ มีสาระสำคัญสอดคล้องกับวิริยะพละ

^{๑๗} พระพรชัย สุภรณ์โม, พุทธธรรมกับการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร : ๒๑ เซ็นจู
รี, ๒๕๕๔), หน้า ๔๓-๔๘.

^{๑๘} อภิ. วิ. (ไทย) ๓๕/๗๕๓/๔๘๕.

๑) สัจวรปธาน เพียรระวังบาป (อกุศลกรรม) มิให้เกิดขึ้น ได้แก่ การมีสติความระลึกได้ สัมปชัญญะความรู้ตัวมีความใคร่ครวญพิจารณาโดยแยบคายตามหลักโยนิโสมนสิการไตร่ตรองอย่าง ถัดถ้วนไม่ให้กิจการงานที่ทำมีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดเสียหายได้ ซึ่งการเพียรระวังนี้คือความรอบคอบความระมัดระวังไม่ให้ความดีที่ทำอยู่ถูกลบล้างเช่นถูกความโลภครอบงำทำให้ต้องประพฤติดมิชอบต่อหน้าที่การงาน เป็นต้น

๒) ปหานปธาน เพียรละหรือกำจัดบาปมิให้เกิดขึ้นได้แก่ความเพียรในการละเว้นข้อโต้แย้งที่ไม่เป็นประโยชน์นำมาสู่ความแตกแยกแตกความคิดโดยพิจารณาว่าการเป็นผู้ นำต้องซื้อใจคนต้องประพฤติตนให้ลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานรักอาทิละเว้นอบายมุขละเว้นความทุจริตละเว้นการเอาเปรียบบริวารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาข้อประพฤดิเหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรละทิ้งเพราะจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเป็นผู้ นำที่ดี

๓) ภาวนาปธาน เพียรเจริญกุศลให้เกิดขึ้นได้แก่ความขยันในกิจการงานผลักดันผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมที่เกี่ยวข้องให้พึงมีปรากฏอย่างสม่ำเสมอเพื่อความเจริญของชุมชนหมู่คณะและองค์กร

๔) อนรักษนาปธาน เพียรรักษากุศลที่ทำได้แล้วให้ตั้งมั่นถาวรผลงานใดที่ทำให้ปรากฏและมีประสิทธิภาพก็ต้องรักษามาตรฐานสิ่งดี ๆ ที่ทำไว้อย่าให้หย่อนหรือลดระดับความดีลงต้องรักษา ระดับผลงานให้ได้มาตรฐานต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อถือศรัทธาต่อตัวผู้นำเอง ปธาน ๔ หรือ ความเพียร ๔ ประการนี้เป็นความเพียรความขยันอุตสาหะผู้มีหน้าที่เป็นผู้ นำต้องยึดถือปฏิบัติหากไม่ปฏิบัติแล้วก็จะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ต้องมีความเพียร ความขยันระมัดระวังไม่ให้สิ่งไม่ดีทั้งหลายเช่นการทุจริตการคอร์ปชั่นอบายมุขเกิดขึ้นแก่ตัวผู้นำเองหรือหมู่ คณะเพียรละสิ่งที่ประพฤดิไม่ดีหรือกำลังประพฤดิอันเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรปฏิบัติเช่นความอาฆาต ความขัดแย้งความอคติลำเอียง เป็นต้นสิ่งที่ผู้นำควรถือปฏิบัติคือเพียรทำความเจริญให้เกิดขึ้นแก่หมู่ คณะเพียรรักษา ระดับผลงานความดีที่ทำอยู่ตลอดเวลาเมื่อทำได้เช่นนี้ก็เชื่อว่าจะมีความเพียรขยันตาม หลักปธาน ๔

๓. อนวัชชพละ การประพฤดิตนดีทำการงานที่ไม่มีโทษภัยมีความซื่อสัตย์สุจริตบริสุทธิ์ ยุติธรรมไม่ข้องเกี่ยวกับอบายมุขมีหิริโอตตปละสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้นำหรือผู้ปฏิบัติมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานและนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้

๔. สังคหพละ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกคนมีอัธยาศัยดียิ้มแย้มแจ่มใสพูดจาสุภาพอ่อนหวานชอบเสียสละช่วยเหลือสังคมวางตนเสมอต้นเสมอปลายไม่เห็นแก่ตนเองมากกว่าส่วนรวม

สรุปได้ว่า พละ หรือกำลังแห่งคุณธรรม ๔ ประการนี้เป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้บุคลากร หรือ ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นก็คือ บุคลากรจะสามารถวางแผนในการจัดองค์กร นั้นต้องมีความฉลาดขยันสุจริตและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนอกจากนี้เมื่อบุคลากรปฏิบัติตามหลักพละ ๔ นี้แล้วจะสามารถรอบคอบและบริหารถึงหลักการครองตนครองคนและครองงานซึ่งจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและบุคลากรที่ปฏิบัติตามคุณธรรมในหลักพละ ๔ แล้วย่อมจะต้องประพฤดิและปฏิบัติตนประกอบไปด้วยคุณธรรม มีความสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดี มีการประสานสัมพันธ์และจงใจให้เกิดการยอมรับนับถือพร้อมที่จะได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย และเป็นแบบอย่างที่ดี

ตารางที่ ๒.๓ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับหลักพลัง ๔

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
<p>อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๔/๒๑๕.</p>	<p>พลัง ๔ (ธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง)</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ปัญญาพลัง (กำลังปัญญา - power of wisdom) ๒. วิริยพลัง (กำลังความเพียร - power of energy or diligence) ๓. อนุวัชพลัง (กำลังสุจริต หรือ กำลังความบริสุทธิ์, ตามศัพท์แปลว่า กำลังการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ กายกรรม วาจากรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่นมีความประพฤติและหน้าที่การงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พุดจริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์ - power of faultlessness, blamelessness or cleanliness) ๔. สังคพลัง (กำลังการสงเคราะห์ คือ การยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี - power of sympathy or solidarity)
<p>พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๕๙, หน้า ๑๖๙).</p>	<p>พลัง ๔ ยังเป็นธรรมอันเป็นกำลัง, ธรรม อันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง (strength force power) พลัง ๔ หรือกำลังทั้ง ๔ ประการนี้เป็นสิ่งที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลทั้งการ เป็นคนฉลาด เป็นคนขยัน เป็นสุจริตชน เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี</p>
<p>อง.สตุตท.(ไทย) ๒๓/๕/๔๔๑.</p>	<p>พลังหมวดนี้ เป็นหลักประกันของชีวิต ผู้ประพฤติธรรม ๔ นี้ ย่อมดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ เพราะเป็นผู้มีพลังในตน ย่อมข้ามพ้นภัยทั้ง ๕ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. อาชีวิตรภัย (ภัยเนื่องด้วยการครองชีพ) ๒. อลีโลกภัย (ภัยคือความเสื่อมเสียชื่อเสียง) ๓. ปริสสารัชชภัย (ภัยคือความครั่นคร้ามก้อเขินในที่ชุมนุม) ๔. มรณภัย (ภัยคือความตาย) ๕. ทุกคติภัย (ภัยคือทุกคติ)

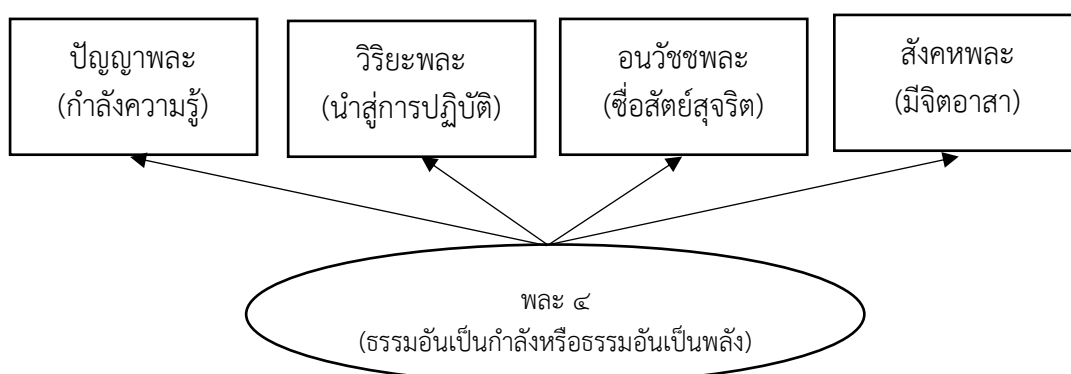
ตารางที่ ๒.๓ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับหลักผล ๔ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
<p>อง.สตตทก.(ไทย) ๒๓/๒๐๙/๓๓๓</p>	<p>ผละหมวดนี้ เป็นหลักประกันของชีวิต ผู้ประพฤดิธรรม ๔ นี้ ย่อมดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ เพราะเป็นผู้มีพลังในตนย่อมข้ามพ้นภัยทั้ง ๕ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. อาชีวิตภัย (ภัยเนื่องด้วยการครองชีพ) ๒. อสีโลกภัย (ภัยคือความเสื่อมเสียชื่อเสียง) ๓. ปรีสสารัชชภัย (ภัยคือความครั่นคร้ามแก้อเงินในที่ชุมนุม) ๔. มรณภัย (ภัยคือความตาย) ๕. ทุคคติภัย (ภัยคือทุกคติ)
<p>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต,๒๕๔๙), หน้า ๔๔-๔๕.</p>	<p>ธรรมะสำหรับนักบริหารแบบธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดช และพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและได้ผลงานยึดธรรมเป็นหลักในการบริหารที่เรียกว่า ผละ ๔</p>
<p>พระพรชัย สุภรณ์โม (๒๕๕๔, หน้า ๔๓-๔๘).</p>	<p>ธรรมที่ช่วยให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ “ผละ” หมายถึงกำลังหรือพลังแห่งคุณธรรมซึ่งมี ๔ ประการเป็นกำลังของผู้หน้าที่จะนำพาหมู่คณะองค์กรผู้ใต้บังคับบัญชา บรืวาร ไปสู่จุดหมายปลายทางได้สำเร็จเปรียบเสมือนกับบุคคลที่จะเดิน ทางไกล ๆ ได้</p>
<p>อภิ. วิ. (ไทย) ๓๕/๗๕๓/๔๘๕.</p>	<p>หลักแห่งปัญญาอุปฐังที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสเรียกปัญญาว่า โภสล หมายถึง ความ ฉลาด ๓ ประการ คือ</p>
	<p>๑) อายโภสล หมายถึง ฉลาดในความเจริญ รู้จักเหตุปัจจัย หนทางไปสู่ความสำเร็จ สามารถนำพาวงศ์กร นำพาหมู่คณะ นำทีมงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า รู้ว่า เส้นทางนี้หากดำเนินไป แล้วก็จะเกิดความเจริญรุ่งเรืองแน่นอน</p>
	<p>๒) อปายโภสล หมายถึง ฉลาดในทางเสื่อม รู้จักเหตุปัจจัย และความประพฤดิที่จะ นำไปสู่ความเสื่อมเป็นโทษเป็นความ ทุกข์เดือดร้อนการรู้ถึงเหตุ วิธีการ หนทาง แนวทาง ถ้าหาก ดำเนิน หรือปฏิบัติไปในทางนี้จะเกิดแต่โทษฝ่ายเดียวเกิด ผลเสียอย่างเดียวกันจะพยายามหลีกเลี่ยงละเว้นทางนั้น</p>
	<p>๓) อุบายโภสล หมายถึง ฉลาดในอุบาย ครอบฐังที่จะหลีกเลี่ยง เหตุปัจจัยที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมและในขณะเดียวกันก็ฉลาด ในการดำเนินไปในทางที่ให้ถึงความสำเร็จความเจริญและ สันติสุข ในชีวิต รู้วิธีการที่จะเว้นหลีกเลี่ยงหนทางที่จะนำพาตน และองค์กรไปสู่ความเสียหายและรู้วิธีการนำตนและคณะ องค์กรไปสู่ความเจริญ</p>

ตารางที่ ๒.๓ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับหลักผละ ๔ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๔๖, หน้า ๕๐ - ๕๑).	<p>ผละ ๔ ธรรมอันเป็นกำลังที่เกิดจากคุณธรรม ความประพฤติ ปฏิบัติที่เป็นหลักประกันของชีวิตซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองไม่หวาดหวั่นกลัวภัยมี ๔ ประการคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ปัญญาผละกำลังปัญญาคือได้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ถูกต้องชัดเจนในเรื่องราวที่ตนเกี่ยวข้องตลอดถึงสภาวะอันเป็นธรรมดา ๒. วิริยะผละกำลังความเพียรคือเป็นผู้ประกอบกิจการงานต่าง ๆ อยู่ ๓. อนวัชชผละกำลังสุจริตหรือกำลังความบริสุทธิ์คือมีความประพฤติและหน้าที่การงานที่สุจริตไม่มีโทษสะอาดบริสุทธิ์ไม่มีใครที่จะติเตียนได้ ๔. สังคหผละกำลังความสงเคราะห์คือได้ช่วยเหลือเกื้อกูลทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อเพื่อนมนุษย์เป็นสมาชิกที่มีคุณประโยชน์

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสรุปองค์ประกอบของผละ ๔ ในการศึกษาได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ องค์ประกอบของผละ ๔ (ธรรมอันเป็นกำลังหรือธรรมอันเป็นพลัง)

ที่มา : สังเคราะห์จากการค้นคว้าหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎก คือ คัมภีร์พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (ภาษาไทย) เล่ม ๒๑ ข้อ ๑๕๓ หน้า ๒๑๕.และขยายความโดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม), (๒๕๕๙)

๒.๑.๔ สรุปตัวแปรผละ ๔

จากการทบทวนวรรณกรรมองค์ประกอบของผละ ๔ ที่ศึกษามาสามารถสรุปมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

ปัญญาผละ (กำลังความรู้) หมายถึง สามารถวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้

มีวิธีคิดวิเคราะห์และคาดคะเนแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานได้ดีและค้นคว้าหาความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ

วิริยะพละ (นำสู่ปฏิบัติ) หมายถึง มีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบสูง รู้รอบ มีสติสัมปชัญญะในการปฏิบัติงานและมีสมาธิ มีจิตแน่วแน่ตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ผลในงานที่ทำ

อนวัชพละ (ข้อสัตย์สุจริต) หมายถึง ปฏิบัติงานโดยสุจริตเที่ยงธรรมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ นำหลักจริยธรรมมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และดำรงชีวิตประจำวัน ยึดมั่นขนบธรรมเนียมประเพณีและค่านิยมที่ดีของสังคม เคารพกฎและข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด

สังคหพละ (มีจิตอาสา) หมายถึง มีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างทั่วถึง ช่วยแก้ปัญหาให้บุคลากรด้วยความปรารถนาดีและเต็มใจ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังผลตอบแทน มีการถ่ายทอดความรู้เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโอ้อ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการศึกษาเรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยได้ทบทวนไว้ดังนี้

การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งสลับซับซ้อนและโดยทั่ว ๆ ไปแล้วนั้นก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจในการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากร การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่างแท้จริง

การกระทำใด ๆ หรือการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ล้วนเกิดขึ้นเพราะมีแรงจูงใจ ทั้งนี้สิ่งที่กระทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นมีทั้งรับรู้ได้โดยผู้กระทำเองและมีแฝงอยู่โดยไม่ผ่านการรับรู้ อย่างเช่นมาจากคนอื่น มาจากตนเอง มาจากสิ่งโน้มน้าวต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสิ่งจูงใจนั้นเป็นไปในทางที่ดีก็จะเพิ่มผลผลิตที่มีแต่การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดแก่ตนเองและสังคม แรงจูงใจในการทำงานจึงสมควรทำให้เกิดขึ้นทั้งกับตนเองและผู้อื่น

การที่บุคคลในหน่วยงานใดจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญเพราะการจูงใจเป็นสาเหตุของการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ถ้าหากผู้บังคับบัญชาไม่สร้างแรงจูงใจแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติงานอย่างไม่มี

ประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องของการทำงานจะต้องระลึกถึงคุณภาพของงานเป็นสำคัญการปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรและใช้สติปัญญาเป็นเครื่องนำทาง งานจะมีคุณภาพดีการปฏิบัติงานที่ทำด้วยใจมีความตระหนักรู้งานที่ทำอยู่จะก่อให้เกิดความพอใจและกระตุ้นให้รู้สึกว่างานช่วยทำให้ชีวิตก้าวหน้า จึงทำให้มีการทำงานความกระตือรือร้นการที่คนทำงานมีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกันย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน คนบางคนทำงานเพราะชอบงานที่ทำการได้ทำงานเป็นความสุขเรียกได้ว่ามีแรงจูงใจในการทำงานแรงจูงใจจึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลโดยตรงและการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบแตกต่างกันภายใต้สถานการณ์เดียวกันนั้น มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถมีสติปัญญา ตลอดจน ประสบการณ์แตกต่างกันเท่านั้นแต่ปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าประการหนึ่งคือการปฏิบัติงานได้รับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันเป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการทำงานมากขึ้นแตกต่างกันไปด้วย แรงจูงใจเป็น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์เกี่ยวกับแรงจูงใจนั้น

๒.๒.๑ ความหมายของการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานเป็นปฏิกริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งมีชีวิตจะสังเกตได้หรือสังเกตไม่ได้ก็ตามรวมทั้งที่มีอยู่ภายนอกและการดำเนินงานขององค์กรใดก็ตาม ถ้าจะให้ทำงานดำเนินไปด้วยความเหมาะสมและได้ผล^{๑๙} บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นทุกคนต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์กรนั้น ๆ รับผิดชอบหรืออีกนัยหนึ่งก็คือการปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดก็ตาม มีความคิดเห็นขัดแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือนึกคิดหรือคาดคะเนให้ผู้ปฏิบัติทำอะไร อย่างไร^{๒๐} และในการปฏิบัติงานนั้นจะมีผลรวมของความสัมพันธ์ระหว่าง

- ๑) วัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคมที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่ง
- ๒) ลักษณะขององค์กรที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่ง
- ๓) ตัวบุคคล บุคลิกภาพและความต้องการหรือความจำเป็นเฉพาะตัวของบุคคล^{๒๑}

เพราะการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอาชีพการงานประเภทใด หน้าที่หรืออาชีพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการที่จะเข้าถึงธรรม การที่จะรู้จักโลกหรือสิ่งทั้งหลายทั้งปวงดีว่าอะไรเป็นอะไรจะต้องมีการทำหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ เช่น อาชีพให้ลูกลงไปได้ด้วยดีเสียก่อน การที่คนหนึ่งทำหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มีมลทินต่างพร้อย ย่อมเป็นการเพียงพอที่จะทำให้รู้จักว่าอะไรเป็นอะไร

^{๑๙} สมจิตต์ สุพรรณพิทักษ์, เอกสารการสอนชุดวิชาสุขศึกษา, หน่วยที่ ๑-๗ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๙๗.

^{๒๐} J.W. Getzels, *Creativity and Intelligence: Exploration with Gifted Students*, (New York: Wiley, 1957), p.176.

^{๒๑} Jacop W. Getzels and Egon G. Guba, "Social Behavior and the Administrative Process", *School Review*, Vol. 65 No. 1 (December 1973): 423-441.

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก็จะรู้จักชีวิตจิตใจตนเองว่าหมายความว่าอย่างไร เป็นสิ่งที่ควรยึดถือหลงใหลเพียงใดเป็นต้น ถ้าหากว่าไม่ได้ทำอะไรจริง ๆ จัง ๆ ให้ดีที่สุด ให้ถูกต้องตามอุดมคติของอาชีพหรือของอาชีพนั้น ๆ แล้ว มันยังน้อยเกินไปที่จะรู้จักตนเอง รู้จักโลก รู้จักกิเลส รู้จักทุกข์และรู้จักความดับทุกข์เป็นต้น^{๒๒} การปฏิบัติงานยังเป็นผลที่เกิดจากความรู้สึกความคิดเห็นที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใดและถ้าพบว่าดีก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ถ้าหากพบว่าไม่ดีก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน^{๒๓} เพราะการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทางานต่าง ๆ ศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน^{๒๔} และที่สำคัญที่มองข้ามไม่ได้ นั่นก็คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมคิดริเริ่ม พิจารณาตัดสินใจในการปฏิบัติและรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบต่อประชาชนเอง การที่สามารถทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา เพื่อที่จะช่วยกันแก้ไข ปัญหาและนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นคือภารกิจและหน้าที่ ที่ถูกกำหนดขึ้นมาควบคุมคู่กับตำแหน่งหน้าที่ทางสังคมในองค์กร ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม ในการปฏิบัติงานจะต้องนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์หรือมโนทัศน์ของตนเองที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมอย่างมีศาสตร์และศิลป์ในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบ

ตารางที่ ๒.๔ สาระสำคัญของความหมายของการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, (๒๕๔๗, หน้า ๙๗).	การปฏิบัติงานเป็นปฏิกริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งมีชีวิตจะสังเกตได้หรือสังเกตไม่ได้ก็ตาม รวมทั้งที่มีอยู่ภายนอก
J.W. Getzels, (1957, p.176).	การดำเนินงานขององค์กรใดก็ตาม ถ้าจะให้งานดำเนินไปด้วยความเหมาะสมและได้ผล บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นทุกคนต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่

^{๒๒} พุทธทาสภิกขุ, **คู่มือมนุษย์ (ฉบับสมบูรณ์)**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕๓.

^{๒๓} ดารณี จุนเจริญวงศา, **การจัดการความรู้**, (ชลบุรี : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๓ จังหวัดชลบุรี กลุ่มส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖.

^{๒๔} นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑๕-๑๑๖.

ตารางที่ ๒.๔ สารสำคัญของความหมายของการปฏิบัติงาน (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Jacop W. Getzels and Egon G. Guba, (1973: 164–175).	การปฏิบัติงานนั้นจะมีผลรวมของความสัมพันธ์ระหว่าง ๑) วัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคมที่ผู้นั้นดำรง ตำแหน่ง ๒) ลักษณะขององค์กรที่ผู้นั้นดำรงตำแหน่ง ๓) ตัว บุคคล บุคลิกภาพและความต้องการหรือความจำเป็นเฉพาะตัว ของบุคคล
พุทธทาสภิกขุ, (๒๕๔๓, หน้า ๒๕๓).	การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าเป็นอาชีพการงานประเภทใด หน้าที่หรืออาชีพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการที่จะเข้าถึงธรรม การที่จะรู้จักโลกหรือสิ่งทั้งหลายทั้งปวงดี ว่าอะไรเป็นอะไร จะต้องมีการทำหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ เช่น อาชีพให้ลุล่วงไปได้ ด้วยดีเสียก่อน การที่คนหนึ่งทำหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มี มลทินต่างพร้อย
ดารณี จุนเจริญวงศา, (๒๕๔๘, หน้า ๑๖).	การปฏิบัติงานยังเป็นผลที่เกิดจาก ความรู้สึกความคิดเห็นที่มีต่อ งานที่เขาปฏิบัติว่ามีมากน้อยเพียงใดและถ้าพบว่าดี ก็เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ถ้าหากพบว่าไม่ดีก็จะเกิด ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
นพพงษ์ บุญจิตราดุล, (๒๕๔๙, หน้า ๑๑๕-๑๑๖).	การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิค วิธีหางานต่าง ๆ

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

องค์กรใดที่จะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ บุคลากรในองค์กรและเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดตาม หลักการบริหาร การเสริมสร้างความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร สิ่งที่เป็นจำเป็นสำหรับ ผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั้น ต้องคำนึงถึงบุคลากรหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการหรือสิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งอธิบายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานนั้นว่ามีความสำคัญยิ่ง ด้วยส่งผลต่อปฏิบัติงานทั้งต่อบุคคลและองค์กร มุ่งหวังให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ด้วยจะส่งให้องค์กรมีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน (Individual performance equation) ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะ ของแต่ละบุคคล (Individual Attributes) ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) การสนับสนุน จากองค์กร (Organization Support) รูปแบบแสดง ได้ดังนี้

$$\text{Performance} = \text{Individual Attributes} \times \text{Work Effort} \times \text{Organizational Support}$$

ส่วนประกอบแต่ละส่วนเขียนโดย ดังนี้

๑. ลักษณะเฉพาะบุคคล (Individual Attributes) ได้แก่

๑.๑ ลักษณะทางประชากร (Demographic Characteristics) เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ

๑.๒ ศักยภาพของบุคคล (Competency Characteristics) เช่น ความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความชำนาญของแต่ละบุคคล คุณลักษณะนี้ได้จากการศึกษา ฝึกอบรมตลอดจนการสะสมประสบการณ์ต่าง ๆ และเป็นคุณลักษณะที่มีผลกระทบต่อระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน

๑.๓ คุณลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological Characteristics) ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม การรับรู้ บุคลิกภาพของแต่ละคน

๒. ระดับแรงจูงใจระดับความพยายาม (Work Effort) ถือเป็นเรื่องเดียวกันเพราะระดับแรงจูงใจเป็นตัวกำหนดระดับความพยายามในการพัฒนางานและการที่บุคคลจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องใช้ความพยายามทั้งสิ้น ซึ่งแรงจูงใจที่กำหนดความพยายามนี้จะสัมพันธ์กับปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล แรงสนับสนุนจากองค์กรและทั้งหมดจะกำหนดระดับผลการปฏิบัติงาน

๓. แรงสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) เป็นปัจจัยที่สำคัญตัวหนึ่งเพราะถึงแม้บุคคลจะมีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการของงาน มีแรงจูงใจมากที่จะทำงาน บุคคลเหล่านั้นก็ไม่น่าที่จะปฏิบัติงานได้ดี ถ้าขาดการสนับสนุนจากองค์กร แรงสนับสนุนจากองค์กรรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากองค์กร เช่น การประเมินค่าตอบแทน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ความยุติธรรม ความใจกว้างของผู้บริหารระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร วิธีการในการมอบหมายงาน เป็นต้น ล้วนแต่เป็นเรื่องที่สำคัญและมีผลต่อกำลังใจของพนักงานทั้งสิ้น^{๒๕} อีกทั้งการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเป็นผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล ซึ่งได้แก่สิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะบุคคล สิ่งของ เหตุการณ์ต่าง ๆ และองค์ประกอบภายในตัวบุคคลได้แก่กระบวนการทางจิตวิทยา ประกอบด้วย ความรู้ ทศนคติ ค่านิยมและแรงจูงใจ^{๒๖}

การปฏิบัติงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแต่ละบุคคลทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

๑. สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง ระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

๒. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรงงาน เงินเดือน โบนัส ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัวมีผลต่อการทำงาน

๓. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคม ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น

๔. เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่า เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคมบุคคลนั้นย่อมจะรักงาน

^{๒๕} Schermerhorn, J.R. et al, *Managing organization Behavior*, (USA: John Wiley and Sons, 2002), p. 75.

^{๒๖} เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, *พฤติกรรมองค์กร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๙), หน้า ๖.

๕. ความอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่ โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา มีอิสระในการปฏิบัติงานเป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจปฏิบัติงานและมีความสุขในการปฏิบัติงาน^{๒๗}

การดำเนินงานขององค์กรใดก็ตาม ถ้าจะให้งานดำเนินงานไปด้วยความเหมาะสมและได้ผล บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้น ทุกคนต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์กรนั้น ๆ รับผิดชอบ หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ การปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดก็ตาม มีความคิดเห็นขัดแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือนึกคิดหรือคาดคะเนให้ผู้ปฏิบัติทำอะไร อย่างไร^{๒๘}

การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น นโยบายด้านการบริหาร สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร ด้านโครงสร้างขององค์กร วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรและการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ทุกคนต้องมีความสอดคล้องตรงกันในการกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบและบุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทใด ๆ บทบาทหนึ่ง เมื่อบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้วก็ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน โดยพยายามยอมรับ ทำความเข้าใจรับรู้ ในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ การปฏิบัติงาน คือ การกระทำที่มีต่อ “กิจ” หรือ “ภารกิจหน้าที่” ฉะนั้นการปฏิบัติงานที่เกิดจากแรงจูงใจ จึงโยงถึงปัญหาว่าเพราะอะไรกระตุ้นให้เกิดการกระทำของคนขึ้น สิ่งใดทำให้คนแสดงการกระทำนั้น ๆ เกิดขึ้น ดำเนินไปอย่างไร จากการศึกษาพบว่า แรงขับ คือสิ่งกระตุ้นให้เกิดการกระทำของมนุษย์ แรงขับนำทางหรือเป็นช่องทางเป็นเหตุผลที่จะทำให้เกิดการไปสู่เป้าหมายรวมทั้งการเรียนรู้ระบบที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือการกระทำ ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอครั้งแล้วครั้งเล่าที่คนยังดำรงชีวิตอยู่ แม้อารมณ์ก็ถือว่าเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง^{๒๙}

สรุปได้ว่า ลักษณะของงานที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงาน งานที่ทุกคนทำอยู่นั้น ไม่ใช่งานที่กระตุ้นให้เกิดความกระหายหรืออยากทำหรือจะทำเสมอไป งานบางอย่างอาจเป็นงานที่น่าเบื่อเพราะอาจจะมีหลาย ๆ ปัจจัยที่ทำให้ไม่อยากปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะทำให้สำเร็จนั้นควรมีลักษณะ ดังนี้ งานที่โอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น งานที่ต้องใช้การตัดสินใจและสติปัญญา งานที่เป็นที่สนใจของคนอื่น งานที่ต้องใช้ความชำนาญ มีอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ของตนเองและมีโอกาสก้าวหน้าในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงาน

^{๒๗} ปรียาพร วงศ์อนุการโรจน์, *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๒-๑๒๓.

^{๒๘} J.W. Getzel, *Creativity and Intelligence: Exploration with Gifted Students*, (New York: Wiley, 1957), p.176.

^{๒๙} มัลลิกา คณานุรักษ์, *จิตวิทยากับการสื่อสารของมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๗๖.

ตารางที่ ๒.๕ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Schermerhorn, J.R. et al, (2002, p.75).	การปฏิบัติงานของแต่ละคน (Individual performance equation) ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Individual Attributes) ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) รูปแบบแสดง ดังนี้ ๑. ลักษณะเฉพาะบุคคล (Individual Attributes) ๒. ระดับแรงจูงใจ ระดับความพยายาม (Work Effort) ๓. แรงสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support)
เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, (๒๕๔๙, หน้า ๖).	การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเป็นผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ทั้งองค์ประกอบภายนอกตัวบุคคล ซึ่งได้แก่สิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล สิ่งของ เหตุการณ์ต่าง ๆ และองค์ประกอบภายในตัวบุคคลได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ค่านิยมและแรงจูงใจ
ปรียาพร วงศ์อนุการโรจน์, (๒๕๔๘, หน้า ๑๒๒-๑๒๓).	การปฏิบัติงานของแต่ละคนขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแต่ละบุคคลทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้ ๑. สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ๒. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ๓. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ๔. เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่า ๕. ความอิสระในการปฏิบัติงาน
J.W. Getzel, (1957, p.176).	การปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อไม่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องฝ่ายใดก็ตาม มีความคิดเห็นขัดแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือนึกคิดหรือคาดคะเนให้ผู้ปฏิบัติทำอะไร อย่างไร
มัลลิกา คณานุรักษ์, (๒๕๔๗, หน้า ๗๖).	แรงขับ “คือสิ่งกระตุ้นให้เกิดการกระทำของมนุษย์ แรงขับนำทางหรือเป็นช่องทาง เป็นเหตุผลที่จะทำให้เกิดการไปสู่เป้าหมายรวมทั้งการเรียนรู้ระบบที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือการกระทำ ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอครั้งแล้วครั้งเล่าที่คนยังดำรงชีวิตอยู่ แม้อารมณ์ก็ถือว่าเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง

๒.๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความหมายและความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระบอบประชาธิปไตย การเปลี่ยนแปลงหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นในกระแสโลกาภิวัตน์ ระบบและกลไกในการตรวจสอบการทุจริตในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความหมายและความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นส่วนสำคัญของการปกครองท้องถิ่นซึ่งหมายถึงการปกครองในระดับที่ต่ำกว่ารัฐหรือประเทศหรือที่เรียกว่าเป็นการปกครองระดับรอง (Subordinate Government) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักคือทำให้อิสระในการจัดการกับวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งซึ่งมีสภาพทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม ประเพณีที่แตกต่างกัน แต่ในขณะเดียวกันยังคงมีความยึดโยงในเชิงของชาติพันธุ์ ประวัติศาสตร์ เศรษฐกิจและความมั่นคงโดยส่วนรวมหรืออีกนัยหนึ่งยังมีความต้องการรักษาความเป็นรัฐชาติ (Nation State) เอาไว้โดยมีการปกครองอีกระดับหนึ่งเรียกว่ารัฐบาลกลางการปกครองท้องถิ่น (Local Administration) และหมายถึงการที่ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นสามารถใช้อำนาจซึ่งกำหนดให้โดยกฎหมายดำเนินการบริหารจัดการ กับวิถีชีวิตความเป็นอยู่และบริการสาธารณะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิต เศรษฐกิจและความสงบเรียบร้อยภายในเขตท้องถิ่นของตนเองภายใต้หน่วยงาน ผู้บริหารงบประมาณและบุคลากรของตนเอง แต่ยังคงอยู่ภายใต้ความควบคุมของรัฐบาลระดับชาติมิได้แยกตัวออกเป็นอิสระจากความเป็นรัฐชาติ (Nation State) แต่อย่างใด

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการปกครองท้องถิ่นนี้มีนักวิชาการได้ให้คำอธิบายเอาไว้มากมายซึ่งอาจยกตัวอย่างได้ดังนี้เช่น หมายถึงการปกครองของหน่วยการปกครองท้องถิ่นซึ่งมีการเลือกตั้งผู้บริหาร ตลอดจนสามารถจัดทำภารกิจของตนเองได้อย่างอิสระโดยไม่ถูกควบคุมจากรัฐบาลหรือภูมิภาคแต่ก็อยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญหรือระบบการปกครองของรัฐบาลกลางมิใช่เป็นรัฐอิสระ^{๓๐} หรือหมายถึงรูปแบบการปกครองซึ่งเกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตอบสนองกับความต้องการและผลประโยชน์ของท้องถิ่น ภายใต้โครงสร้าง ภารกิจและการตัดสินใจของประชาชนในท้องถิ่นเอง

นอกจากนี้ยังอาจหมายถึงการปกครองของพื้นที่ส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบกระเทือนต่ออำนาจประชาธิปไตยของรัฐเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Right) และมีองค์กรซึ่งมีโครงสร้างตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานของตนเอง (Necessary Organization) เพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง^{๓๑}

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในระดับท้องถิ่นได้ดีที่สุด เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่ารัฐบาลกลาง ความร่วมมือในระดับท้องถิ่นก็เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะประชาชนในพื้นที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้น ประชาชนในพื้นที่ต่างรู้จักกันและนั่นหมายความว่า หากใครก็ตามพยายามละเมิดสัญญาทางสังคม คนเหล่านั้นจะต้องรับผลการลงโทษทางสังคม ปัญหาสำคัญก็คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะอย่างไรเพื่อสร้างความร่วมมือในลักษณะ

^{๓๐} Montagu, Harris G., **Comparative Local Government**, (Great Britain: William Brendon and son Lt.d, 1984), p. 574.

^{๓๑} Wit, Daniel, **A Comparative Survey of Local Government and Administration**, Bangkok: Kurusapha Press, 1967), pp. 101-105.

เครือข่ายให้ได้ เช่น กลุ่มศาสนา กลุ่มพืงตนเอง หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในชุมชนเป็นต้น การสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ในการส่งมอบบริการสาธารณะในชุมชนจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพัฒนาเศรษฐกิจในระดับรากหญ้าได้^{๓๒}

โดยสรุปแล้วการปกครองท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งของการปกครองประเทศโดยรัฐบาลกระจายอำนาจการบริหารจัดการเกี่ยวกับภารกิจการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของชุมชนท้องถิ่น โดยมีกฎหมายให้อำนาจให้สามารถดำเนินกิจกรรมและบริการสาธารณะบางอย่างที่จำเป็นและเกิดประโยชน์ต่อท้องถิ่น ทั้งนี้ภายใต้หลักของความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น โดยมีองค์กรทางการเมืองของท้องถิ่นนั่นเองเป็นผู้ดำเนินการมิใช่การบริหารจัดการโดยองค์กร เจ้าหน้าที่ของรัฐบาลหรือตัวแทนรัฐบาลที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค การบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่นปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากอดีต ประเด็นที่เปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้น เพราะความคาดหวังและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการมีมากขึ้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบต่อการบริหารปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก แนวทางการปรับแก้เพียงเล็กน้อยอย่างในอดีตจึงไม่เพียงพอจึงมีความต้องการการรวมเป้าหมายทางการจัดการและประชาธิปไตยเข้าด้วยกันอย่างไม่เคยมีมาก่อน กระแสการพัฒนาประชาธิปไตยท้องถิ่น (Local Democracy) ได้พัฒนาการอย่างรวดเร็วในประเทศกำลังพัฒนาทั่วโลก ซึ่งหมายถึงการเพิ่มขนาดการกระจายอำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ การบริหารและอำนาจหน้าที่ให้แก่การปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมทั้งมีการแปรรูปและลดกฎระเบียบอันเป็นผลให้รัฐบาลกลางมีอำนาจน้อยลง ปรากฏการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทั้งในละตินอเมริกา แอฟริกา เอเชียและยุโรปตะวันออก

การเปลี่ยนแปลงแรกสุดเริ่มในทศวรรษ ๑๙๗๐ และขยายตัวมากขึ้นในทศวรรษ ๑๙๘๐ จนกระทั่งหลังทศวรรษ ๑๙๙๐ การปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นกลายเป็นกระแสที่แผ่ขยายไปทั่วโลกก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและรูปแบบใน ๒ แนวทางคือแนวทางดั้งเดิมกับแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวทางดั้งเดิมต้องการปฏิรูปโครงสร้างเพื่อรักษาการเลือกตั้งตามระบอบประชาธิปไตยและความรับผิดชอบทางการเมือง การปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวทางดั้งเดิมจึงเปลี่ยนเฉพาะตำแหน่งหน้าที่และอาณาเขตกับทั้งเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทางการเมืองและการบริหารส่วนการปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ยึดหลักทฤษฎีองค์กรภาคธุรกิจและหลักการตลาดซึ่งมีแนวคิดย่อยจำนวนมาก หลักใหญ่ ๆ คือมุ่งนำเอาหลักการจัดการการแข่งขันและการตลาดมาใช้กับภาครัฐ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นสรุปได้ ๔ ปัจจัยได้แก่

๑) ปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่มาจากนอกประเทศ ได้แก่ โลกาภิวัตน์ความเป็นนานาชาติและอิทธิพลขององค์กรระหว่างประเทศ

^{๓๒} อันวา ซา (Anwar Shah), “อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ประสบการณ์และบทเรียนในต่างประเทศ”, ใน **ธรรมาภิบาลและการคลังท้องถิ่น**, รวบรวมจัดพิมพ์โดยธีรพงศ์บัวหล้าและภาวิณี ช่วยประคอง, (นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้าและสำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ๒๕๕๒), หน้า ๒๓.

๒) ปัจจัยภายในทางประวัติศาสตร์เช่น มรดกทางสถาบันการเมือง วัฒนธรรมที่ดำเนินมาตั้งแต่อดีตจนปัจจุบัน ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยทางประวัติศาสตร์ที่อาจมีผลต่อปัจจุบันและอนาคตของประเทศ

๓) ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในปัจจุบันเช่นสถานการณ์ทางด้านงบประมาณและการคลังของประเทศ หรือปัญหาเฉพาะเช่นประเทศยุโรปตะวันออกที่กำลังอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลงจากคอมมิวนิสต์มาเป็นประชาธิปไตย

๔) ปัจจัยเกี่ยวกับตัวแสดงทางการเมืองและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องผลประโยชน์การรวมกลุ่มและกำลังอำนาจรวมทั้งความตั้งใจและทักษะของตัวแสดงเหล่านั้น

สรุปได้ว่า การปกครองและบริการของท้องถิ่นจึงเปลี่ยนไปจากอดีตอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหลักการอันเป็นสาระสำคัญ ๓ ประการคือ เปลี่ยนจาก การปกครองท้องถิ่น (Local Government) เป็นธรรมาภิบาลท้องถิ่น (local governance) ประการที่สองเปลี่ยนจากการบริหารภาครัฐ (Public Administration) เป็นการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Administration) และประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมือง เจ้าหน้าที่และประชาชน (Changing Relationships Between Politicians, Officers And Citizens) จากผู้บริหาร/ผู้รับบริการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือหุ้นส่วนในการพัฒนาท้องถิ่น (Stake Holder)

ตารางที่ ๒.๖ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Montagu, Harris G., (1984, p. 574).	การปกครองท้องถิ่นซึ่งมีการเลือกตั้งผู้บริหาร ตลอดจนสามารถจัดทำภารกิจของตนเองได้อย่างอิสระโดยไม่ถูกควบคุมจากรัฐบาลหรือภูมิภาคแต่ก็อยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญหรือระบบการปกครองของรัฐบาลกลางมิใช่เป็นรัฐอิสระ
Wit, Daniel, (1967, pp. 101-105).	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Right) และมีองค์กรซึ่งมีโครงสร้างตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานของตนเอง (Necessary Organization) เพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง
อันวา ซา (Anwar Shah), (๒๕๕๒, หน้า ๒๓).	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในระดับท้องถิ่นได้ดีที่สุด เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่ารัฐบาลกลาง ความร่วมมือในระดับท้องถิ่นก็เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๔ สมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

สมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ประเภทนั้นในส่วนของสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่กำหนดให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกคนจำเป็นต้องมี ดังนั้นผู้ศึกษาวิจัยมีความสนใจที่จะมุ่งศึกษาในส่วนของสมรรถนะหลักซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เป็นไปตามคุณลักษณะ พฤติกรรม ที่พึงประสงค์ขององค์กรที่พึงประสงค์ขององค์กร

สมรรถนะหลัก คือ เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกันหรือเหมือนกัน เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้จะเป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรต้องมีคุณสมบัติที่ไม่แตกต่างกัน เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน^{๓๓} และสมรรถนะหลักยังเป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกคนที่จำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๓๔} และสมรรถนะหลักยังหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบที่ต้องมี เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันเพื่อที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน โดยสมรรถนะหลักประกอบด้วย^{๓๕}

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือความตั้งใจและความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุดและหมายรวมถึง ความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือองค์กร ทำให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้จะเป็ผลลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย^{๓๖}

^{๓๓} สถาบันดำรงราชานุภาพ, Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๓๔} สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, การสร้างความสมบูรณ์ของระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามแผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๒.

^{๓๕} คู่มือ การกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น, คู่มือสมรรถนะหลัก, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.huaiirik.go.th/datacenter/doc_download/a_121118_144716.pdf [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๓๖} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๕๒), หน้า ๗.

สรุปได้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การพยายามปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้และความมุ่งมั่นปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีคุณลักษณะที่แสดงออก ได้แก่ ความพากเพียรและการตั้งใจปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่น

๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม (Integrity) คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับจริยธรรมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นหรือบุคลากรส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำและบุคลากรจ้าง เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักการ แนวทางปฏิบัติและเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของข้าราชการหรือบุคลากรส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำและบุคลากรจ้าง โดยจะต้องยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมประกอบด้วย ๙ ข้อ ดังต่อไปนี้

- ๑) การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
- ๒) การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริตและรับผิดชอบ
- ๓) การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์

ทับซ้อน

- ๔) การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรมและถูกกฎหมาย
- ๕) การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยไมตรีและเลือกปฏิบัติ
- ๖) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
- ๗) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพโปร่งใสและตรวจสอบได้
- ๘) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- ๙) การยึดมั่นในหลักจริยธรรมวิชาชีพขององค์กร^{๓๗}

สรุปได้ว่า การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ การประพฤติตนให้เหมาะสมเป็นไปตามหลักของกฎหมาย มีคุณธรรมและจริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยึดมั่นในหลักแนวทางของวิชาชีพ มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชนมากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ บุคลากรจ้าง เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักแนวทางปฏิบัติ

๓. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน (Organization and Process Understanding) คือ ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบกระบวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองและของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ต่อระบบและกระบวนการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการใน

^{๓๗} คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, สำนักงาน, การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.local.moi.go.th/team.html> [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].

องค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ ความเข้าใจนี้ รวมไปถึงความสามารถคาดการณ์ได้ต่อนโยบายของภาครัฐ แนวคิดใหม่ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและเหตุการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่^{๓๘}

สรุปได้ว่า ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน คือ ความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของระบบงาน กระบวนการปฏิบัติงาน โดยผ่านเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

๔. การบริการเป็นเลิศ (Service Mind) คือ การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการหรือประชาชน ด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการหรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก สมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Service Mind) คือ เน้นความตั้งใจและพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ประชาชนคาดหวังที่จะได้รับการบริการที่ดี มีมาตรฐานจากภาครัฐมากยิ่งขึ้น รวมทั้งข้าราชการก็จำเป็นต้องมีการปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้น^{๓๙} ลักษณะของการเป็นผู้ให้บริการที่เป็นเลิศ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเพื่อให้สามารถบริการได้อย่างมีความเป็นเลิศ ดังนี้

๑) ต้องมีความรู้ในงานที่ให้บริการ (Knowledge) ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบที่สามารถตอบข้อซักถามจากผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ในเรื่องของสินค้าที่นำเสนอ ประวัติองค์กร ระเบียบ นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดเสียหายและต้องชวนหาความรู้จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

๒) มีความช่างสังเกต (Observe) ผู้ที่ปฏิบัติงานบริการควรจะต้องมีลักษณะเฉพาะตัว คือ ความเป็นคนช่างสังเกต เพราะหากมีการรับรู้ว่าการอย่างไรจึงจะเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ ก็จะทำให้พยายามนำปรับปรุง คิดสร้างสรรค์ให้เกิดการบริการที่ดียิ่งขึ้น จนเกิดความพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้มากยิ่งขึ้น

๓) ต้องมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) พฤติกรรมความกระตือรือร้น จะแสดงถึงความมีจิตใจในการต้อนรับ ให้ช่วยเหลือแสดงความห่วงใย จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการช่วยเหลือผู้รับบริการ

๔) ต้องมีกริยาจาสุภาพ (Manner) กริยาจาจะเป็นสิ่งที่แสดงออกจากความคิด ความรู้สึกและส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพที่ดี ดังนั้นเพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีความสบายใจที่จะติดต่อขอรับบริการ

๕) ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ผู้ให้บริการควรมีความคิดใหม่ ๆ ไม่ควรยึดติดกับประสบการณ์หรือบริการที่ทำอยู่ เคยปฏิบัติมาอย่างไรก็ทำไปอย่างนั้นไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการจึงควรมีความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิรูประบบงานบริการได้ดี

^{๓๘} คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, สำนักงาน, ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.local.moi.go.th/team.html> [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๓๙} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๕๒), หน้า ๗.

๖) ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ (Emotional Control) งานบริการเป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือจากผู้อื่น ต้องพบปะผู้คนมากมายหลายชนชั้น มีการศึกษาที่ต่างกัน ดังนั้น กิริยามารยาทจากผู้รับบริการจะแตกต่างกัน เมื่อผู้รับบริการไม่ได้ตั้งใจ อาจจะถูกตำหนิ พุดจาก้าวร้าว กิริยามารยาทไม่ดีซึ่งผู้ให้บริการต้องสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

๗) ต้องมีสติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (Calmness) ผู้รับบริการส่วนใหญ่จะติดต่อขอความช่วยเหลือตามปกติแต่บางกรณีลูกค้าที่มีปัญหาเร่งด่วน ผู้ให้บริการจะต้องสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุและคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ อาจจะไม่เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายทางเลือกในการให้บริการแก่ลูกค้า

๘) มีทัศนคติต่องานบริการดี (Attitude) การบริการเป็นการช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงานบริการเป็นผู้ให้จึงต้องมีความคิดความรู้สึกต่องานบริการในทางที่ชอบและเต็มใจที่จะให้บริการถ้าผู้ใดมีความคิดความรู้สึกไม่ชอบงานบริการ แม้จะพอใจในการรับบริการจากผู้อื่น ก็ไม่อาจจะทำงานบริการให้เป็นผลดีได้ ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่องานบริการดีก็จะทำให้ความสำคัญต่องานบริการและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นผลให้งานบริการมีคุณค่าและนำไปสู่ความเป็นเลิศ

๙) มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Responsibility) ในด้านงานทางการตลาด การขายและงานบริการ การปลูกฝังทัศนคติให้เห็นความสำคัญของลูกค้าหรือผู้รับบริการด้วยการยกย่องว่า “ลูกค้าคือบุคคลที่สำคัญที่สุด” และ “ลูกค้าเป็นฝ่ายถูกเสมอ” ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้ให้บริการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าอย่างดีที่สุด^{๔๐}

สรุปได้ว่า การให้บริการเป็นเลิศ คือ การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ มีความเอาใจใส่และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยมุ่งประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก ซึ่งมีลักษณะของผู้ให้บริการที่เป็นเลิศ จะต้องมีความรู้ในงานที่ให้บริการมีความช่างสังเกต มีความกระตือรือร้น มีกิริยาวาจาที่สุภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีสติในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีทัศนคติที่ดีต่อการบริการและมีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ

๕. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

สมรรถนะด้านการร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) คือ ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่หัวหน้าทีม และการสร้างสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม^{๔๑} และการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการปฏิบัติงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมี

^{๔๐} คู่มือ-เทคนิคการให้บริการ “Service Mind” สู่ความเป็นเลิศ, “การเป็นผู้ให้บริการที่เป็นเลิศ”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://web.chandra.ac.th/blog/wp-content/uploads/2015/10/pdf> [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๔๑} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖.

ประสิทธิผลและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการปฏิบัติงาน^{๔๒} การทำงานเป็นทีมมีลักษณะที่สำคัญ
๔ ประการ

๑) การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจกรรมของกลุ่มหรือเป็นทีม ตระหนักถึงความสำคัญของคนและกันแสดงออก ซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน

๒) มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วม หมายถึง การสมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิด กิจกรรมร่วมกันของทีมหรือกลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์กรจะ นำมาซึ่งความสำเร็จของการปฏิบัติงานอย่างง่าย

๓) การมีโครงสร้างของทีมหรือกลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะ กลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) และสมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้อง ยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการและมีความ สนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

๔) สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาสภาพที่มั่นคงในแต่ละทีมหรือ กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมถึงความรู้ความสามารถของสมาชิกโดยจัดแบ่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การแบ่งงานกันตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของ สมาชิก^{๔๓} และยังสามารถสรุปหลักในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ๗ ประการ ดังนี้

๑) การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึง การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคน

๒) การสร้างความเข้าใจกับสมาชิก หมายถึง การเปิดให้สมาชิกมีส่วนในการเสนอแนะ ข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานเรื่องต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน มาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งผลจากการสร้างความเข้าใจกับสมาชิก โดยมีการมีส่วนร่วมของสมาชิก จะทำให้เกิดความผูกพันกับทีมงานเป็นอย่างมาก

๓) การระดมความคิด หมายถึง การระดมความคิดของสมาชิกในทีมเกี่ยวกับเรื่องวิธีการ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ อัตราเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่จะ ได้รับจากทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่มีอยู่และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งมีวิธีการระดม ความคิดที่ได้ผลดี คือ เทคนิคการระดมสมอง (Brain Storming)

๔) การคัดเลือกความคิด หมายถึง การพิจารณาความคิดต่าง ๆ ที่ได้มาจากการระดม สมอง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารและทีมงานเห็นว่าดี และเหมาะสมที่สุด เพื่อนำไปกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

^{๔๒} สุนันทา เลานันท์, การสร้างทีมงาน, (พิมพ์ครั้งที่ ๔), (กรุงเทพมหานคร : แอนด์เมตสติเกอร์ แอนด์ดีไซน์, ๒๕๕๑), หน้า ๕๔.

^{๔๓} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, โครงการวางระบบมาตรฐานดำเนินการพัฒนา ข้าราชการก่อนปฏิบัติราชการ, รายงานฉบับสมบูรณ์ เล่มที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, ๒๕๖๐), หน้า ๒๓.

๕) การกำหนดแผนการปฏิบัติงานการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและเพื่อให้สมาชิกในทีมได้รับทราบแผนงานและทราบหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่จะต้องปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงาน

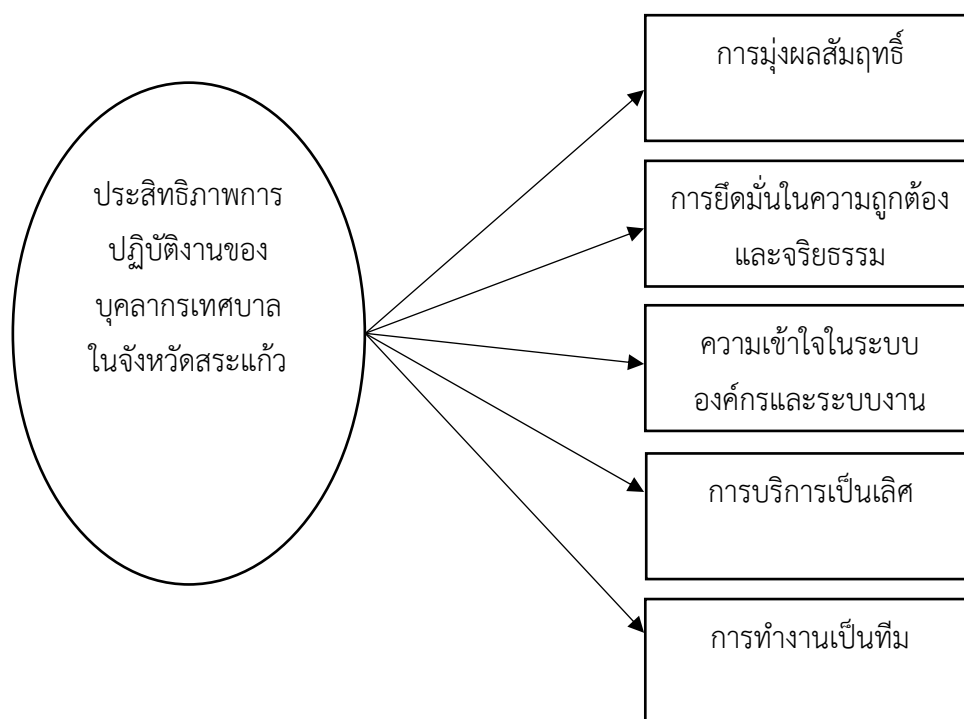
๖) การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำกับและการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ซึ่งจะต้องมีการสนับสนุนการดำเนินงานสั่งการและการให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา การกระตุ้นและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

๗) การประเมินผล หมายถึง การสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่นความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติงานที่ได้ผลตลอดจนประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน^{๔๔}

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมด้วยความตั้งใจและสร้างสัมพันธภาพในทีม เพื่อให้ทีมงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้ทีมมุ่งสู่เป้าหมายได้ คือ สมาชิกในทีมมีการยอมรับและให้เกียรติกัน มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีขอบเขตโครงสร้างของทีมการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนของทีม

^{๔๔} เสนีย์ แดงวัง, **หลักในการทำงานเป็นทีม**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://dbd.go.th/mainsite/fileadmin/contents/persondbd/Demand/ipa/13.Subtrain2.pdf> [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].

ในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยได้ทบทวนจาก คู่มือการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบไปด้วย ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ๔) การบริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม



แผนภาพที่ ๒.๒ องค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ที่มา : สืบเคราะห์จากคู่มือการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะหลัก”

๒.๒.๕ สรุปตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐาน หรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี บุคลากรปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและขยันเพื่อให้ได้ผล การปฏิบัติตามเป้าหมายมีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้ผลงานที่ตรงตามมาตรฐานและมีการรังสรรค์ การพัฒนาผลงานหรือการปฏิบัติที่ยากและท้าทายและองค์กรหรือหน่วยงานมีการวัดผลการปฏิบัติตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ

๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่ลำเอียงด้วยอคติหรือผลประโยชน์กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียผลประโยชน์ มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถยืนหยัดในหลักการและความถูกต้อง ตามจรรยาบรรณวิชาชีพและมี

กำลังใจในการปฏิบัติงาน เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องชอบธรรม

๓) **ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน** คือ เข้าใจโครงสร้างองค์กร นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานได้และสามารถระบุกระบวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตนและองค์กรได้มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร จะสามารถนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบและกระบวนการปฏิบัติงานได้

๔) **การบริการเป็นเลิศ** คือ การให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจและนำข้อบกพร่องต่าง ๆ ไปพัฒนาการให้บริการที่ดีขึ้นและนำเสนอวิธีการให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด การให้บริการแก่ผู้มารับบริการด้วยความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสและสร้างสรรค์การให้บริการ เพื่อให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ ให้บริการอย่างทুমเท อย่างเต็มกำลัง เพื่อให้ผู้รับบริการประทับใจ

๕) **การทำงานเป็นทีม** คือ การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้ปรึกษาหารือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้องและเสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือความไม่ชอบส่วนตัว สามารถให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอทำให้การทำงานเป็นทีมในองค์กรประสบความสำเร็จ

๒.๓ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น มักจะพูดถึง ผลการปฏิบัติงานซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงและถ้าผลการปฏิบัติงานออกมาไม่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

ความหมายของคำว่าทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเอาไว้อย่างหลากหลาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงตามความสามารถในการทำงาน ๓ ด้าน คือ

๑) การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ เน้นงานที่ปฏิบัติในปัจจุบัน เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคคลากร

๒) การศึกษา เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านของบุคลากรเน้นเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

๓) การพัฒนา เป็นการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เน้นการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการให้พร้อมปฏิบัติการในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว^{๔๕} ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและให้ผลตอบแทน^{๔๖} ทรัพยากรมนุษย์หมายถึง แรงงาน ความรู้ ความคิด ความชำนาญของมนุษย์^{๔๗} แต่ความเข้าใจทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณา ๓ มิติ คือ ทักษะ สุขภาพและเจตคติ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้^{๔๘}

๑. มิติด้านทักษะเป็นมิติที่เกี่ยวกับกับนักศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (Formal) และอรูปแบบ (Non-Formal) น่าจะเป็นที่ยอมรับกันได้ว่า คนที่ไม่มีทักษะ ก็ไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความสามารถ(อย่างน้อยที่สุดก็ในด้านทักษะ)

๒. มิติด้านสุขภาพเป็นมิติที่เกี่ยวกับความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งด้านกายภาพ (Physical) และจิตภาพ (Psychological) ภายในมิติด้านนี้เดี่ยวน่าจะยอมรับกันได้เช่นกันว่าคนที่มีความไม่สมประกอบด้านร่างกาย หรือด้านจิตใจ หรือทั้งสองด้านย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าคนที่มีความแข็งแรง หรือจิตใจที่ถูกสุขลักษณะ (Healthy)

๓. มิติด้านเจตคติเป็นมิติที่เกี่ยวกับกับความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ซึ่งขาดความชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับมิติด้านทักษะและด้านสุขภาพ มิติด้านเจตคติ จะเกี่ยวข้องกับตัวเองกับบุคคลอื่นและกลุ่มคนที่มีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดเป็นลยย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดในทางบวก

นอกจากนี้ นักวิชาการตะวันตกก็ยังได้ให้ความหมายของคำว่าทรัพยากรมนุษย์ไว้เช่นกัน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ คือ ความรู้ ทักษะและความสามารถพิเศษของคนที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่เป็นประโยชน์^{๔๙} และทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดการทางการเงิน การทำการตลาด ผลิตสินค้า บริการและควบคุมคุณภาพ^{๕๐}

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความมีชีวิต สามารถใช้สติปัญญา ใช้ความคิดที่ได้รับมาจากการเรียนรู้ ทำให้มีความรู้สึกรู้สึกนึกคิด มีทักษะและมีความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนาคนและพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม การเมืองหรือ

^{๔๕} นิสิตาร์ก เวชยานนท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เอกสารประกอบการสอนวิชา ๒๒๐ การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๑๒-๓๑๕.

^{๔๖} จีระ หงส์ดารมภ์, เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑-๒, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๕), หน้า ๘.

^{๔๗} บรรจง ชูสกุลชาติ, เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับสังคมอุตสาหกรรมในทศวรรษหน้า, (กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครูจันทระเกษมและวิทยาลัยครูพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๙.

^{๔๘} ไกรยุทธ อธิธาตินันท์, แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑-๒.

^{๔๙} Frederick Harris Harbison, Human Resources as the Wealth of Nations, (New York: Oxford University Press, 1973), p. 1.

^{๕๐} George T. Milkovich and John W. Boudreau, Human Resource Development, 6th Edition, (Boston: Homewood, 1991), p. 54.

อื่น ๆ การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กร^{๕๑} หรือมีกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลในสังคมหนึ่งหรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง^{๕๒} แต่ก่อนนี้เราไม่มีคำว่าทรัพยากรมนุษย์ คำนี้เกิดขึ้นมาเพื่อสนองความคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจ ดังนั้น จะต้องเข้าใจให้ดีกว่าคำว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ เป็นทุน เป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนาทรัพยากรโดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตัวเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิตคือ ความสุข อิสรภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล เราต้องให้ความสำคัญว่าเราจะพัฒนาทรัพยากรให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์อย่างไร พร้อมกับที่อีกด้านหนึ่งเขาก็จะเป็นทรัพยากรเป็นทุน เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม^{๕๓}

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ทำให้คนบรรลุเป้าหมายสูงสุดซึ่งประกอบไปด้วย ๓ ประการ คือ ๑) การทำให้มนุษย์สามารถมีและครอบครองสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์อันได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรคและเครื่องนุ่งห่ม ๒) การทำให้มนุษย์รู้ถึงตัวตนที่แท้จริงของตนเอง โดยการอยู่อย่างมีค่า เท่าเทียมกัน เสมอภาคกันในสังคมและ ๓) การทำให้มนุษย์มีศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ มีสิทธิเสรีภาพในการตัดสินใจอย่างอิสระ^{๕๔} หรือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ๓ ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านความสามารถ^{๕๕}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นคือการพัฒนาที่มีคุณค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่มีชีวิต สามารถใช้สติปัญญาใช้ความคิดที่ได้รับมาจากการเรียนรู้ ทำให้มีความรู้สึนึกคิด มีทักษะและมีความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนาคณะและพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจสังคมการเมือง หรืออื่น ๆ การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กร

^{๕๑} สุจิตรา ธนานันท์, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒.

^{๕๒} สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร, *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : วิ.เจ.พรินติ้ง, ๒๕๔๙), หน้า ๙.

^{๕๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓), หน้า ๕๑.

^{๕๔} D. Goulet, *The Cruel Choice: A New Concept in the Theory of Development*, (New York: Athenum, 1971), p. 23.

^{๕๕} G. Bohlander, S. Snell and A. Sherman, *Managing Human Resources*, 12th edition, (Cincinnati OH: South – Western College, 2001), p. 222.

ตารางที่ ๒.๗ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
นิสตาจ เวชยานนท์, (๒๕๔๘, หน้า ๓๑๒-๓๑๕).	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงตามความสามารถในการทำงาน ๓ ด้าน คือ ๑) การฝึกอบรม ๒) การศึกษา ๓) การพัฒนา
จีระ หงส์दारมภ์, (๒๕๔๕, หน้า ๘).	ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความค่าและให้ผลตอบแทน
บรรจง ชูสกุลชาติ, (๒๕๔๔, หน้า ๙).	ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แรงงาน ความรู้ ความคิด ความชำนาญของมนุษย์
ไกรยุทธ อีรตยาดีนันท์, (๒๕๕๑, หน้า ๑-๒).	ทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณา ๓ มิติ คือ ทักษะ สุขภาพและเจตคติ ซึ่งมีรายละเอียด ๑. มิติด้านทักษะเป็นมิติที่เกี่ยวกับนักศึกษา ๒. มิติด้านสุขภาพเป็นมิติที่เกี่ยวกับความสมบูรณ์ ๓. มิติด้านเจตคติเป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกนึกคิด
Frederick Harris Harbison, (1973, p. 1).	ทรัพยากรมนุษย์ คือ ความรู้ ทักษะและความสามารถพิเศษของคนที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่เป็นประโยชน์
George T. Milkovich and John W. Boudreau, (1991, p. 54).	ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดการทางการเงิน การทำการตลาด ผลิตสินค้า บริการและควบคุมคุณภาพ
สุจิตรา ธนนันท์, (๒๕๕๐, หน้า ๒๒).	ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่ชีวิต สามารถใช้สติปัญญา ใช้ความคิดที่ได้รับมาจากการเรียนรู้ ทำให้มีความรู้สึกนึกคิด มีทักษะและมีความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนาคณะและพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ให้เกิดความเจริญก้าวหน้า
สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๔๖, หน้า ๙).	ทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากร คือ เป็นทุน เป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่วนการพัฒนาคนโดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตนเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิตคือ ความสุข อิศรภาพ ความดี ความงามของชีวิต

ตารางที่ ๒.๗ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๓, หน้า ๕๑).	มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตัวเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิตคือ ความสุข อิศรภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล เราต้องให้ความสำคัญว่าเราจะพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์อย่างไร พร้อมกับที่อีกด้านหนึ่ง เขาก็จะเป็นทรัพยากร เป็นทุน เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

๒.๓.๒ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน หรือองค์กร มีความรู้ ความสามารถและมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีชีวิต สามารถใช้สติปัญญา ใช้ความคิดที่ได้รับมาจากการเรียนรู้ มาใช้ในการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในหลายมุมมอง เช่น มุมมองเชิงตามหลักพุทธศาสนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้สำคัญที่สุด เมื่อพัฒนามนุษย์ขึ้นไปก็จะค่อย ๆ ทำให้คนนั้นห่างออกไปจากการที่จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหา มานะ ทิฐิ คือ ถูกตัณหา มานะ ทิฐิ ครอบงำน้อยลง เมื่อครอบงำน้อยลงก็เป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้น สามารถทำสิ่งที่ดีงามได้มากขึ้น การที่จะสร้างสันติมีทางเป็นไปได้โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็ คือ การศึกษา ซึ่งได้แก่สิกขานั่นเอง^{๕๖} หรือในมุมมองเชิงเป้าหมายของความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับ คือ ๑) ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น ๒) ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานขององค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร ๓) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีเข้าใจที่ดีต่อกัน^{๕๗} หรือในมุมมองเชิงกระบวนการ โดยเป็นการดำเนินงานบนพื้นฐานกระบวนการลูกโซ่ (Chain Circle) ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนงาน อัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมี

^{๕๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๙๖.

^{๕๗} พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๘), หน้า ๖.

ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นคนในองค์กร โดยตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ใน ๓ ประการ คือ ๑) ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์กร มีใช้ค่าใช้จ่าย ๒) ศักยภาพของมนุษย์ พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุดและ ๓) ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์กร^{๕๘}

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถ้ามองในแง่ตัวบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานก็จะทำให้บุคคลนั้นมีความรู้ ความสามารถ มีค่านิยม ทศนคติและความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้นสูงขึ้น รวมถึงมีแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพแต่ถ้ามองในแง่ผู้บริหาร หรือผู้นำขององค์กร ก็จะทำให้งานที่กำหนดไว้บรรลุตามเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สามารถลดความขัดแย้งในองค์กรในเชิงทำลายได้อย่างสร้างสรรค์และเกิดการดำเนินงานเป็นกลุ่มและทีมงานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในสิ่งที่ดีและถ้ามองในแง่ขององค์กรนั้นก็ทำให้องค์กรนั้นมีการวางแผนในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบทำให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างมีเป้าหมาย ประหยัดค่าใช้จ่ายและบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๒.๘ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๔๒, หน้า ๙๖).	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้สำคัญที่สุด เมื่อพัฒนามนุษย์ขึ้นไปก็จะค่อย ๆ ทำให้คนนั้นห่างออกไปจากการที่จะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลครอบงำของตัณหา มานะ ทิฐิ คือ ถูกตัณหา มานะ ทิฐิ ครอบงำน้อยลง เมื่อครอบงำน้อยลงก็เป็นอิสระแก่ตัวมากขึ้น สามารถทำสิ่งที่ดีงามได้มากขึ้น การที่จะสร้างสันติมีทางเป็นไปได้โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ คือ การศึกษา ซึ่งได้แก่สิกขานั่นเอง
พยอม วงศ์สารศรี, (๒๕๔๘, หน้า ๖).	ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับ คือ ๑) ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต ๒) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ๓) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

^{๕๘} ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ประชาชนศึกษา, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑-๑๒.

ตารางที่ ๒.๘ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธงชัย สมบูรณ์, (๒๕๔๙, หน้า ๑๑-๑๒).	การพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพัฒนาการเป็นคนในองค์กร โดยตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ใน ๓ ประการ คือ ๑) ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์กร มิใช่ค่าใช้จ่าย ๒) ศักยภาพของมนุษย์พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุดและ ๓) ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์กร

๒.๓.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนของทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นมีหลายแนวคิดหลายวิธีการด้วยกันที่จะให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้และมีโอกาสปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อความเจริญเติบโตของตนและองค์กร ทฤษฎีการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีอยู่หลายแนวคิดหลายรูปแบบ และได้แบ่งออกเป็นหลายยุคหลายกลุ่มแต่จะนำเสนอทฤษฎีที่สำคัญ ๆ เท่านั้นซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีจะได้กล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑) ทฤษฎีความต้องการและความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ได้ศึกษาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) โดย Maslow จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้นตอน คือ

(๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศหายใจ เพศ เป็นต้น ความต้องการดังกล่าวถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายเพื่อการดำรงชีวิต

(๒) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและอารมณ์ เช่น ความต้องการจะได้บ้านพักอาศัยหรือเสื้อผ้าอย่างเพียงพอ ควรจะต้องปราศจากความกังวลใจในเรื่องความมั่นคงทางการเงิน และการเงิน เป็นต้น

(๓) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หลังจากความต้องการทั้งสองขั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการต่อมา คือ ความต้องการเป็นเจ้าของ หรือความต้องการทางสังคมซึ่งได้แก่ ความต้องการความรักและความต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

(๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการขั้นสูง ความต้องการดังกล่าวแบ่งออกเป็น ๒ ด้าน คือ ด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับภาพพจน์ที่ดีของตัวเองและการยอมรับตัวเอง ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นความต้องการเกี่ยวกับการได้รับการยกย่องและนับถือจากคนอื่น

(๕) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ตามความนึกคิดด้วยตัวเอง (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละคนที่จะพัฒนาตัวเองให้เจริญก้าวหน้าถึงที่สุด^{๕๙}

๒) ทฤษฎีการจูงใจของ Lyman W.Porterและ Edward E. Lawler

พอร์เตอร์ (Porter) และ ลอว์เลอร์ (Lawler) เห็นว่า ผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ รายได้ และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาคหรือความยุติธรรมของรางวัลกับความพยายามที่จะได้ใช้ไป รวมทั้งระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงานหารู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับมีความยุติธรรมบุคคลนั้นก็จะมีคามพึงพอใจในงาน^{๖๐}

๓) ทฤษฎีการเสริมแรงเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการตอบสนองรางวัล คือ ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) รางวัลทุกอย่างเป็นตัวเสริมแรง ส่วนตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces) ทำให้พฤติกรรมเพิ่มขึ้นเพื่อหยุดผลที่ไม่พึงประสงค์

ประเภทของตัวเสริมแรง

ตัวเสริมแรง (Reinforces) คือทุกสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ตัวเสริมแรงสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ชนิด คือ

(๑) ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ (Primary Reinforces) คือ การให้รางวัลแก่ตัวเอง ได้แก่ อาหาร น้ำและการหลับนอน ตัวเสริมแรงปฐมภูมินี้เป็นความต้องการที่เกิดจากสัญชาตญาณและไม่เกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้น ตัวเสริมแรงปฐมภูมิจึงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนในองค์กรน้อยมาก

(๒) ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ (Secondary Reinforces) เป็นความต้องการที่เกิดจากการวางเงื่อนไข จึงต้องอาศัยการเรียนรู้ เช่น เงิน ซึ่งเป็นรางวัลขั้นพื้นฐานที่องค์กรจ่ายให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและตัวทรัพยากรมนุษย์ จะได้บรรลุตัวเสริมแรงปฐมภูมิ ส่วนตัวเสริมแรงทุติยภูมิอื่น ๆ ที่เป็นรางวัล ได้แก่ ความมีชื่อเสียง คำชมเชย ความพอใจ ความตั้งใจ การยอมรับ การรู้จักกัน เป็นต้น^{๖๑}

การอธิบายกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสามด้านที่ได้กล่าวถึง ดังนี้

๑. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) คือ การศึกษาวิธีที่บุคคลและสังคมเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดที่ธรรมชาติและคนรุ่นก่อนให้ไว้ เศรษฐศาสตร์เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องราวทางสังคมและโลกที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์

^{๕๙} Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", (New York: American Management Association, 1943), pp. 370-396.

^{๖๐} Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, (New York: Mc Graw Hill, 1967), p. 172.

^{๖๑} พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, *พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)*, (กรุงเทพฯ: มหามานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๔ .

ประกอบด้วยมโนทัศน์ของประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสร้างเกณฑ์เพื่อประกันถึงความผาสุกสูงสุดการพัฒนาและความเจริญงอกงามของคนทำงานและเป็นส่วนที่สำคัญและจำเป็นและสำคัญของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและที่เป็นประโยชน์ประสบความสำเร็จ

๒. ทฤษฎีระบบ (System Theory) คือ ทฤษฎีระบบเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และทฤษฎีทางจิตวิทยาแล้ว ทฤษฎีระบบถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ย่อยส่วนหนึ่งที่กล่าวถึงหลักการทั่วไปแนวคิดเครื่องมือและวิธีการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อไปยังระบบงานอื่น ๆ พบว่าทฤษฎีระบบได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและต่อเนื่องไปยังอนาคตโดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

๓. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) คือ ทฤษฎีจิตวิทยาถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างมากกล่าวรวมถึงแนวคิดการเรียนรู้ในองค์กร การจูงใจ บุคลากร การประมวลข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการกลุ่ม ทั้งนี้ทฤษฎีทางจิตวิทยาถือว่าเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือภาวะการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจและพฤติกรรมการแสดงออก^{๖๒}

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีวิวัฒนาการมาจากการบริหารงานบุคคลเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบ หรือเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตหรือประสิทธิภาพในการทำงาน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่มและองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเรื่องการปฏิบัติงานว่าควรจะทำอย่างไรที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร

ตารางที่ ๒.๙ สารสำคัญของทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Abraham H. Maslow, (1943, pp. 370-396).	ความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้นตอน คือ (๑) ความต้องการทางร่างกาย (๒) ความต้องการความปลอดภัย (๓) ความต้องการทางสังคม (๔) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (๕) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ
Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, (1968, p. 87).	ผลจากการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลซึ่งรางวัลเหล่านี้ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) ได้แก่ การยอมรับตัวเองและความรู้สึกถึงความสำเร็จแต่ละคนจะประเมินผลถึงความเสมอภาค

^{๖๒} อารมณ์ ภูวัญพันธ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑), หน้า ๙๕.

ตารางที่ ๒.๙ สารสำคัญทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, (๒๕๔๕, หน้า ๔).	การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง สิ่งเร้าต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการตอบสนองรางวัล คือ ตัวเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforces) รางวัลทุกอย่างเป็นตัวเสริมแรง ส่วนตัวเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforces) ทำให้พฤติกรรมเพิ่มขึ้น เพื่อหยุดผลที่ไม่พึงประสงค์
อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, (๒๕๕๑, หน้า ๙๕).	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสามด้านที่ได้กล่าวถึง ดังนี้ ๑. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ๒. ทฤษฎีระบบ ๓. ทฤษฎีจิตวิทยา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ในปัจจุบันและอนาคตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่ง ในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรและยังหมายถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Experience) ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง และได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้ประสบการณ์และเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอันที่จะนำมาปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ ลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) มีได้หมายถึงเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้นยังหมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดจากการจัดขึ้นในช่วงระยะเวลา

กำหนดเฉพาะเจาะจงและได้รับการออกแบบที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่^{๖๓} คือ

๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบการฝึกอบรม (Training)

การช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำการฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วย เช่น การจูงใจ ความเข้าใจ การได้ความรู้และการเก็บความรู้ที่นั้นไว้ แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดี เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึงจุดหมายของการอบรม โดยมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกในห้องฝึกงานการอบรมโดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับงานปัจจุบัน กำหนดแบบอย่างที่เป็นทางการกับระดับบุคลากรสำหรับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานใน

^{๖๓} เด่นดวง คำตรง, “ความต้องการพัฒนาของครูและอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖).

อนาคต^{๖๔} นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ตามความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด^{๖๕} การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเช่นเดียวกัน^{๖๖} การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นรูปแบบอย่างหนึ่งของการศึกษาและการสื่อความหมาย^{๖๗} ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ อย่างพอเพียงที่จะปฏิบัติงานนั้น มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพราะถ้าคนเรามีความพึงพอใจงานย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและมีความสามารถทำงานอย่างชำนาญหรือกล่าวได้ว่ามีทักษะในงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี^{๖๘} ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

๑) องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์กรกำหนดไว้ก็คือ บุคคลในองค์กร ถ้าพึ่งเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ จำเป็นต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลภายในองค์กร งานจึงจะประสบความสำเร็จ ฉะนั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงานและยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ

๒) ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างจากความรู้ ที่ได้รับจากสถานศึกษาเพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้าง ๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้น ผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงาน เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

๓) งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้ จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาทิเช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

^{๖๔} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, ๒๕๔๖), หน้า ๑๙๔.

^{๖๕} เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๗.

^{๖๖} ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๓.

^{๖๗} กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : แปลอักษรกุลธนะ, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๖.

^{๖๘} พยอมน วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔๗.

๔) บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อปฏิบัติงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจิตใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้ว ปล่อยให้เด็กรุ่นใหม่จะทำ จะต้องทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินการพัฒนา ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลเป็นสำคัญให้รู้สิ่งใหม่ให้พอใจงานใหม่ ให้มีทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ นั้นได้การฝึกอบรมจึงมีลักษณะเป็นระบบ

นอกจากนี้การกำหนดหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis or Needs Assessments) ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องบนพื้นฐานของการเปรียบเทียบ ระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง นอกจากนั้น ยังพิจารณาถึงโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการจูงใจคนให้ปรับปรุงหรือสร้างโอกาสเพื่อความสำเร็จ โดยอาศัยโมเดลของขีดความสามารถ (Competency Model) ในการกำหนดแนวทางฝึกอบรมและพัฒนา^{๖๔} เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและช่วยแก้ไขปัญหานั้น องค์กรจะต้องมีการสำรวจว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด จึงต้องมีการฝึกอบรม มีเครื่องชี้อะไรที่บ่งบอกว่า ควรมีการฝึกอบรมในการหาความจำเป็นนี้มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการคือการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล^{๖๕}

กล่าวได้ว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาบุคลากรโดยสรุปแล้วความหมายของการฝึกอบรมคือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ^{๖๖}

นอกจากนี้การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทำได้ใน ๓ ระดับ คือ

๑) การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) เป็นการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น ทักษะความชำนาญของบุคลากร โครงสร้างขององค์กรภารกิจของหน่วยงาน นโยบายเป้าหมาย รวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ขององค์กร

๒) การวิเคราะห์ตำแหน่ง (Task Analysis) เป็นการวิเคราะห์ตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรว่า ในแต่ละงานมีงานย่อย ๆ อะไรบ้าง จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในด้านใดบ้าง เพื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

^{๖๔} ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๗๖-๒๗๗.

^{๖๕} นิสตารค์ เวชยานนท์, **บทความทางวิชาการ HR**, (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๒๖.

^{๖๖} วรนาถ แสงมณี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรีนติ้ง, ๒๕๔๗), หน้า ๑-๗.

๓) การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะของบุคลากรแต่ละคนว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร เพื่อที่จะช่วยแก้ไขอาจทำได้โดยการสังเกตการสัมภาษณ์หรือการใช้แบบสอบถาม

นอกเหนือจาก ๓ วิธีที่กล่าวมานี้ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจแบ่งออกตามความจำเป็นของบุคลากร ๒ ประเภท คือ

๑) การหาความจำเป็นของบุคลากรใหม่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแบบนี้สามารถหาได้โดยการวิเคราะห์งานที่บุคลากรใหม่ต้องเข้ามาปฏิบัติงาน โดยศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับงานนั้น ๆ เพื่อกำหนดทักษะเฉพาะที่จะใช้กับงานโดยทั่วไป โดยจะหาข้อมูลได้จากการพิจารณาคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติของผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้น (Job specification) วิธีการหาความจำเป็นแบบนี้เรียกว่า Task Analysis

๒) การหาความจำเป็นของบุคลากรประจำในปัจจุบัน ซึ่งเรียกว่า Performance Analysis โดยดูจากเอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบุคลากรแต่ละคนมีปัญหาที่ควรจะได้รับ การพัฒนาในด้านใดบ้างและกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Developing and Design Training Programs) เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์กรและบุคลากรต้องการได้รับการแก้ไขหรือจงใจให้ปรับปรุงผลงานก็จะต้องมีการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากร การเลือกเทคนิคและวิธีการในการฝึกอบรม การกำหนดสถานที่จัดการฝึกอบรมและอุปกรณ์การฝึกอบรม^{๗๖}

เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ขั้นตอนในการบริหารหลักสูตรนี้จำเป็นจะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและประสานงานกันในการฝึกอบรมจะเพิ่มหรือลดฝ่ายไหนขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการดำเนินการ เลขานุการ เภรัญญิก พิธีกร ฝ่ายเอกสารและรับลงทะเบียนฝ่ายจัดทำคำบรรยาย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายพยาบาล ฝ่ายยานพาหนะฝ่ายปฏิบัติตามฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายการบันเทิงและกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และฝ่ายประเมินผลเป็นอาทิ

การดำเนินการอบรมนั้นเป็นขั้นตอนปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ ควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการ เพื่อความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยเปิดรับสมัครผู้ที่สนใจ หรือคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสมเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม จัดการสถานที่และรายละเอียดการดำเนินงานให้เรียบร้อยและเริ่มดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในขั้นนี้ทางคณะผู้จัดจะต้องมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ ไม่ว่าจะการปรับเปลี่ยนเวลา สถานที่และวิทยากรให้เป็นไปตามความเหมาะสมของ

^{๗๖} ดนัย เทียนพุฒิ, กลยุทธ์การพัฒนาคน : สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพโปรแกรม ๑ : การจัดทำแบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร : บุ๊คแบงก์, ๒๕๔๐), หน้า ๗๗-๘๑.

สถานการณ์เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นที่สุด^{๗๓} สิ่งที่ต้องการประเมินและติดตาม จะประกอบไปด้วยการประเมินในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑) การประเมินการเรียนรู้ เพื่อต้องการทราบว่าผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้มากขึ้นเพียงใด

๒) การประเมินปฏิกิริยา เพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นและทัศนคติอย่างไรต่อการฝึกอบรม เช่น ทัศนคติต่อวิทยากรหรือหัวข้อวิชา

๓) การประเมินพฤติกรรม เพื่อต้องการทราบว่า ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่

๔) การประเมินผลลัพธ์ เพื่อต้องการทราบว่า ผู้ผ่านการอบรมปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่และการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิมเป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่^{๗๔}

นอกจากนี้ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาในการฝึกอบรม ประกอบไปด้วย

ประการที่หนึ่ง การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับทักษะและความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความชำนาญในทักษะและความสามารถเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น

ประการที่สอง การฝึกอบรมเป็นการสร้างทักษะ ทัศนคติและความรู้ให้แก่บุคลากร

ประการที่สาม การเรียนรู้ เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบถาวรเมื่อบุคคลได้รับการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้และความสามารถประการที่สี่ มุ่งเน้นการเพิ่มพูนทักษะกล่าวคือพฤติกรรมที่ได้รับจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเป้าหมายของการฝึกอบรมนั้นคือการเพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร ยกตัวอย่างเช่นทักษะในการเคลื่อนไหว ทักษะในการรับรู้และทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

ประการสุดท้าย แนวคิดสำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องถูกกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ซึ่งการเรียนรู้และการฝึกอบรมต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติและสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมจะต้องเป็นสิ่งที่มีความหมาย สามารถนำไปปรับใช้ได้ ส่วนทางด้านของสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมต้องสามารถสื่อสารได้ดีและสิ่งที่เรียนรู้ในการฝึกอบรมต้องนำไปสู่การปฏิบัติ

การฝึกอบรมนั้นสามารถแยกได้หลายประเภทตามลักษณะของจุดมุ่งหมายผู้เข้ารับการอบรมและระยะเวลาในการสอบแต่ที่หน้าสังเกตก็คือการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความ

^{๗๓} ฌ็อง-ฌัก อีแซก, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท ซีอีดี ยูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๓๕- ๑๔๐.

^{๗๔} พยอ มวงศ์สารศรี, *องค์กรและการจัดการ*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยดุสิต, ๒๕๕๔), หน้า ๑๗๒-๑๗๓.

ชำนาญ การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตามก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการอบรม เราสามารถแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม^{๗๕} ดังต่อไปนี้

- ๑) การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Induction or Orientation)
- ๒) การฝึกอบรมโดยการทำงาน (On The Job Training)
- ๓) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training)
- ๔) การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
- ๕) การฝึกงาน (Internship Training)
- ๖) การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program)

ความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรมจึงนับว่ามีส่วนขึ้นอยู่กับวิธีการที่จะใช้ถ่ายทอดและการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตื่นตัวมีความพร้อมและเต็มใจที่จะได้รับการฝึกฝนซึ่งปัจจุบันวิธีการใช้ในการฝึกอบรมนั้นมีอยู่หลายวิธีที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้^{๗๖} ๑) การบรรยาย (Lecture) ๒) การประชุม (Conference) ๓) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) ๔) การใช้กรณีศึกษา (Case Study) ๕) การสาธิต (Demonstration) ๖) การสัมมนา (Seminar) และ ๗) การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job Training) ซึ่งเป็นการให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้จะให้ผลตอบแทนกลับคืนทั้งต่อองค์กรและบุคลากร องค์กรจะได้บุคลากรที่มีความรู้รอบตัวและคล่องแคล่วว่องไวในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรจะได้ทักษะในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ได้วิธีการมองโลกในมุมมองใหม่ ๆ อีกทั้งได้พบปะและสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงาน การที่มีโอกาสฝึกงานประจำที่ทำอยู่เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและได้โอกาสในการเรียนรู้ เพื่อยกระดับตัวเองในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงหลักที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ปล่อยให้บุคลากรเลือกหลักสูตรฝึกอบรมด้วยตนเอง
๒. สนับสนุนบุคลากรเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น

๓. ก่อนที่บุคลากรจะเข้ารับการอบรมหลักสูตรหรือเรียนต่อผู้บริหารควรใช้เวลาเพื่อพบปะบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังให้บุคลากรเรียนรู้ทักษะที่ต้องการ มุ่งเน้นให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและหลังจากที่การฝึกอบรมเสร็จสิ้นผู้บริหารก็ควรต้องตรวจสอบดูว่าบุคลากรได้เรียนรู้สิ่งไหนไปบ้างและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างไร

๔. ให้บุคลากรได้แบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้โดยวิธีการสัมมนาเพื่อนร่วมงานกับคนอื่น ๆ

การฝึกอบรมว่าเป็นการประกันข้อผิดพลาดอันอาจจะเกิดความเสียหายให้กับองค์กรได้ เพราะการที่องค์กรรับบุคลากรใหม่เข้ามาไม่อาจแน่ใจได้ว่าความรู้ความสามารถมีมากน้อยเพียงใดซึ่งอาจไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังและอีกประการหนึ่งก็คือเป็นการยกระดับความรู้ความสามารถทั้งสามองค์ประกอบของบุคลากรกล่าวคือประการที่หนึ่ง ความรู้ในเชิงจัดการประการต่อมาคือในการแก้ปัญหาและประการสุดท้ายคือความรับผิดชอบทั้งนี้ให้สามารถปฏิบัติงานได้เชี่ยวชาญหลากหลาย

^{๗๕} เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๙๙-๑๐๑.

^{๗๖} ญัฐพันธ์ เขจรนนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕๕-๑๕๘.

รวมทั้งเทคนิคการฝึกอบรม เกิดความสามารถเพื่อพัฒนางานใหม่ ๆ วิธีการทำงานแบบใหม่^{๗๗} ได้ อธิบายมองถึงเทคนิคการฝึกอบรมว่าหมายถึงกลวิธีในการถ่ายทอดประสบการณ์ทั้งในด้าน ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดี ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและได้แบ่งเทคนิคในการจัดฝึกอบรมออกเป็นสอง ลักษณะ คือ เทคนิคในการจัดฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และเทคนิคในการจัด ฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางเทคนิคในการจัดฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ประกอบด้วย ๑) การบรรยาย (Lecture) ๒) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) ๓) การประชุมปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการ (Symposium) ๔) การสาธิต(Demonstration) ๕) การสอนงาน (Coaching) ส่วนเทคนิคในการจัดฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง ประกอบด้วย

๑. การระดมสมอง (Brainstorming)
๒. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session)
๓. กรณีศึกษา (Case Study)
๔. การประชุมใหญ่ (Convention)
๕. เกมการบริหาร (Management Game)
๖. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
๗. การสัมมนา (Seminar)
๘. ทัศนศึกษา (Field Trip)
๙. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
๑๐. การฝึกปราสาทสัมผัส (Sensitivity Training)
๑๑. การใช้กิจกรรมสันทนาการ (Recreational Activity)
๑๒. การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training)
๑๓. การฝึกหัดงาน (Apprenticeship Training)
๑๔. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
๑๕. สถานการณ์จำลอง (Simulation Technique or Simulators)

นอกจากนี้ได้อธิบายเทคนิคในการสร้างบรรยากาศในการจัดฝึกอบรมว่าสามารถใช้การนำ กายบริหารมาใช้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมและสามารถนำเพลงมาใช้เพื่อเสริมสร้าง บรรยากาศการฝึกอบรมได้เช่นกัน เทคนิคในการฝึกอบรมว่าผู้จัดการอบรมสามารถเลือกใช้เทคนิคได้ หลากหลาย^{๗๘} ทั้งนี้ควรยึดเป้าหมายของการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้เข้าร่วมการอบรมได้ เพิ่มความรู้ ในเรื่องใด เช่นความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือในด้านของทัศนคติ คำนึงวิธีการที่สอดคล้องกับ เป้าหมาย ซึ่งอาจพิจารณาได้ในเรื่องต่อไปนี้คือ ๑. พัฒนาความรู้ความเข้าใจ เช่นการบรรยาย (Lecture) โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถในด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะประชุมอภิปราย

^{๗๗} นนทวัฒน์ สุขผล, เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์ เน็ท จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๔๑-๔๓.

^{๗๘} เสน่ห์ จุ้ยโต, การฝึกอบรมเชิงระบบ, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑๐.

(Conference Method) เป็นวิธีที่ทำการแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงานการแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นการใช้บทบาทสมมุติเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดความรู้และการอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยผู้เชี่ยวชาญ ๒. ทักษะการปฏิบัติงาน (Case Method) เช่น การศึกษากรณีตัวอย่างและ ๓. ทักษะคิดหรือความคิดใหม่ ๆ โดยวิธีการระดมสมอง การระดมความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว^{๗๙}

สำหรับขั้นตอนในการฝึกอบรมควรดำเนินการใน ๖ ขั้นตอนดังนี้

๑. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการศึกษารายละเอียดกิจกรรมในการทำงานให้ทราบลักษณะงานอย่างชัดเจน

๒. การตัดสินใจจะฝึกอบรม (Decision of Training) กระทำเมื่อพบจุดอ่อนของงานที่ปฏิบัติ

๓. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและการประเมินผลของการฝึกอบรม (Sitting Training Objective and Forming Evaluation Procedures) เป็นขั้นของการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถกำจัดจุดอ่อนของการปฏิบัติงาน

๔. การวางรูปแบบการฝึกอบรม (Designing Training) เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์เสร็จแล้ว การวางแผนจะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย

๕. การดำเนินการฝึกอบรม (Implementation)

๖. การติดตามและประเมินผลเมื่อจบการอบรม (Monitoring and evaluation after training)

ทั้ง ๖ ขั้นตอนการอบรมที่มีประสิทธิผลว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบสี่ประการด้วยกัน ประการแรกคือ การวางแผนสำรวจความต้องการ การส่งเสริม การเลือกผู้สอน ประการที่สองการจัดโปรแกรม-กลยุทธ์การสอนเทคนิคบันทึกการสอน คู่มือและโปรแกรมหลักสูตร ประการที่สามคือการนำไปใช้-การเลือกคณาจารย์ การสอนปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ ส่วนประการสุดท้ายคือ การประเมินผลและการติดตามผล^{๘๐} ขั้นตอนของการฝึกอบรมว่า โดยทั่วไปการฝึกอบรม จะแบ่งงานของการฝึกอบรมออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ^{๘๑}

ขั้นตอนที่ ๑ การประเมินขั้นตอนฝึกอบรม (Assessment Phase) เป็นขั้นตอนที่มุ่งหาความต้องการฝึกอบรมโดยศึกษาวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือภารกิจของบริษัท โดยคำนึงถึงความสำคัญ ๓ ด้าน คือ

๑) การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) คือ ทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์กร แล้วเอาภารกิจขององค์กรเป็นตัวตั้ง ลบด้วยความเป็นจริงของคุณสมบัติของบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถพอที่จะบรรลุภารกิจขององค์กรหรือไม่

^{๗๙} ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์กร, เทคนิคการบริหารการศึกษา, (เชียงใหม่ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๘๔-๘๕.

^{๘๐} ชาญชัย อาจินสมาจาร, การนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : พี บุ๊คส์, ๒๕๔๘), หน้า ๔๔.

^{๘๑} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๔), หน้า ๖๓-๖๖.

๒) วิเคราะห์การทำงาน (Operation Analysis) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงเนื้อหาของงาน และหลักสูตรที่จะจัดฝึกอบรม โดยต้องมั่นใจได้ว่า เมื่อบุคลากรผ่านหลักสูตรฝึกอบรมนี้แล้วจะทำให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

๓) วิเคราะห์ตัวบุคคล (Individual Analysis) เป็นขั้นตอนที่วิเคราะห์เจาะลึก ยังความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ตรง กับงานที่ทำหรือไม่ การวิเคราะห์ควรต้องเอาข้อมูลส่วนบุคคลมาพิจารณา โดยเฉพาะพื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์

ขั้นตอนที่ ๒ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Phase) ขั้นตอนนี้จะเป็นการคัดเลือกหลักสูตรและวิธีการที่จะสอนหรือฝึกอบรม ผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดหลักสูตรต้องทบทวนและวิเคราะห์ทุกแง่มุมอีกครั้งว่า หลักสูตรและวิธีการสอนที่กำหนด ตอบคำถามความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

ขั้นตอนที่ ๓ คือ ประเมินผล (Evaluation Phase) มี ๒ ลักษณะคือ การพิจารณาจาก Inputs Evaluation Output Evaluation

การจัดฝึกอบรมควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน (Clarify Training Objective) ว่า ได้มีการรวมเอากิจกรรมที่สำคัญ ๆ หรือประเด็นของผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นเครื่องยืนยันว่า ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะได้เรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์และได้แบ่งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมออกเป็นสองประเภท ประเภทแรกคือมุ่งที่ความคาดหวังและมุ่งที่ความสามารถสรุปแล้วคือการพัฒนาบุคลากรโดย การจัดฝึกอบรม ควรต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลักมีการจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนบุคลากรด้วยกัน ตลอดจนองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการวางแผนในการจัดการฝึกอบรมที่มีความชัดเจนและเป็นกระบวนการ^{๘๒} ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนในการจัดฝึกอบรมดังนี้^{๘๓}

๑. การหาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาว่าหน่วยงานใดต้องการฝึกอบรมใครบ้าง หลักสูตรอะไร เมื่อใด มีเป้าหมายอย่างไร หรือทำการสำรวจ การปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรเพื่อจัดฝึกอบรมแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติ

๒. การวางโครงการฝึกอบรม หมายถึงการกำหนดหลักสูตร วางแผนงาน ขั้นตอนวิธีปฏิบัติในการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการฝึกอบรม

๓. การเสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ โดยเสนอไปพร้อมกับแผนงบประมาณประจำปี หรือเป็นการขออนุมัติเป็นโครงการพิเศษเฉพาะก็ได้

๔. ดำเนินการฝึกอบรม

๕. ประเมินผลการฝึกอบรม

๖. การใช้กรณีศึกษา (Case Study)

๗. การสาธิต (Demonstration)

^{๘๒} แมค อาร์เดล, การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : ปีเบิร์นบุ๊ก, ๒๕๔๖), หน้า ๘๕.

^{๘๓} วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ปรีดี, ๒๕๔๗), หน้า ๖๙.

๘. การสัมมนา (Seminar)

๙. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On The Job Training)

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนทักษะ พฤติกรรมที่ได้รับจากการเรียนรู้ การเพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ เช่น ทักษะในการปฏิบัติงาน ทักษะในการเคลื่อนไหว ทักษะในการรับรู้และทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแนวคิดสำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องถูกกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ซึ่งการเรียนรู้และการฝึกอบรมต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติ สามารถนำไปปรับใช้ได้ดี และสิ่งที่เรียนรู้ในการฝึกอบรมต้องนำไปสู่การปฏิบัติ

ตารางที่ ๒.๑๐ สาระสำคัญทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบการฝึกอบรม

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
บรรมรงค์ โตะจินดา, (๒๕๔๖, หน้า ๑๙๔).	การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับงานปัจจุบัน กำหนดแบบอย่างที่เป็นทางการกับระดับบุคลากรสำหรับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานในอนาคต
เสนาะ ตีเยาว์, (๒๕๔๕, หน้า ๑๒๗).	การฝึกอบรมทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ ๆ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด
ชูชัย สมิทธิไกร, (๒๕๔๔, หน้า ๓).	การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร
กิติ ตยัคคานนท์, (๒๕๔๓, หน้า ๑๐๖).	การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน
พยอม วงศ์สารศรี, (๒๕๔๓, หน้า ๑๔๗).	ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพราะถ้าคนเรามีความพึงพอใจงาน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและมีความสามารถทำงานอย่างชำนาญ
ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๔๖, หน้า ๒๗๖-๒๗๗).	การฝึกอบรมสร้างโอกาสเพื่อความสำเร็จ โดยอาศัยโมเดลของขีดความสามารถ (Competency Model) ในการกำหนดแนวทางฝึกอบรมและพัฒนา
นิสตาร์ก เวชยานนท์, (๒๕๕๐, หน้า ๑๒๖).	การฝึกอบรมสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและช่วยแก้ไขปัญหานั้น องค์กรจะต้องมีการสำรวจว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด จึงต้องมีการฝึกอบรมมีเครื่องมืออะไรบ้างที่บ่งบอกว่าควรมีการฝึกอบรมในการหาความจำเป็นนี้มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ ๒.๑๐ สารสำคัญทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบการฝึกอบรม (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วรนาถ แสงมณี, (๒๕๔๗), หน้า ๑-๗).	การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน
दनัย เทียนพุมิ, (๒๕๔๐, หน้า ๗๗-๘๑).	การฝึกอบรม (Developing and Design Training Programs) เมื่อสามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์กรและบุคลากรต้องการได้รับการแก้ไขหรือจูงใจให้ปรับปรุงผลงาน

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Study)

การศึกษาเน้นที่จุดบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กรกับเป็นการพัฒนาเรื่องอาชีพ กล่าวคือเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหาร การให้การศึกษาทางด้านทัศนคติที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และการบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโครงการการศึกษาของบุคคล เนื่องจากการให้การศึกษาเรื่องใหม่จึงเป็นความจำเป็นเพื่อที่จะสามารถปรับตัวทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้^{๘๔} การพัฒนาในรูปแบบการศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา (Field Trip) ว่าเป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาไปยังสถานที่อื่นนอกสถานที่อบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ตลอดจนสร้างความสนใจและความกระตือรือร้น^{๘๕} ได้กล่าวอธิบายไว้ว่าการศึกษาดูงานเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนเป็นการเรียนรู้นอกสถานที่ โดยเน้นให้เห็นสถานการณ์จริงซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึง ๓ ประเด็นใหญ่ ๆ คือ^{๘๖}

(๑) หน่วยงานที่เลือกต้องมีความเหมาะสม กับลักษณะงาน ที่ผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานปฏิบัติ อยู่และการนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรเมื่อไปศึกษาดูงานเสร็จสิ้นแล้ว

(๒) วัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงาน ควรมีการระบุอย่างชัดเจน ว่าองค์กรต้องการให้เกิดความรู้ด้านใด ต่อบุคลากร มุ่งเน้นประสบการณ์ด้านใด เพราะหากไม่มีการกำหนดที่ชัดเจนจะเป็นการเสียเวลา

(๓) หลังเสร็จสิ้นภารกิจ ไปศึกษาดูงาน ผู้บริหารควรให้บุคลากรเขียนสรุปรายงานการไปศึกษาดูงานเสนอต่อผู้บริหาร ว่าการศึกษาดูงานบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด กล่าวโดยสรุป คือการจัดการศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง องค์กรควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและให้บุคลากรเขียนรายงานสรุปการไปศึกษาดูงานเพื่อเป็นข้อมูลประเมินผลสำเร็จและประกอบการพิจารณาการจัดการศึกษาดูงานขององค์กรในอนาคต

^{๘๔} เซาว์ โรจนแสง, แนวคิดการวางแผนและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๔), หน้า ๕๕-๗๒.

^{๘๕} นนทวัฒน์ สุขผล, เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๓๐.

^{๘๖} ธัญญา ผลอนันต์, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๕), หน้า ๕๙.

การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานทำให้บุคคลได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดูจะได้เห็นของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ไปดู มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติได้เห็นกิริยาอาการ อิริยาบถของผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน รู้และเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานจากของจริงผู้ไปศึกษาดูงานจึงเกิดความรู้และได้เห็นงานที่ตนเองต้องการอย่างละเอียดเท่าที่เวลาและโอกาสจะอำนวยให้ อย่างไรก็ตาม หากจะให้การศึกษาดูงานได้ประโยชน์มากก็ควรติดต่อกับฝ่ายเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษาให้เขาได้ทราบวัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงานเพื่อที่ฝ่ายเจ้าของจักได้ให้ดูตรงตามวัตถุประสงค์^{๘๗} ได้อธิบายถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้คนส่วนใหญ่ต่างมีความเข้าใจว่า การที่คนในองค์กรมุ่งไปเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้ได้มากที่สุด โดยอาจจะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) การเข้ารับฝึกอบรม (Training) และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Higher Study) ซึ่งมีความเห็นคล้ายกับนักวิชาการบางคณะ^{๘๘} ระบุว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ การให้การศึกษาก็เป็นการให้ความรู้โดยทั่วไป คือไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งแต่จะเน้นการให้การศึกษานำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพ^{๘๙} พยายามมองว่าการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยเพิ่มพูนความรู้ การเรียน การทำวิจัย ตามสถาบันทางการศึกษา จนสำเร็จการศึกษาได้ปริญญาบัตร หรือประกาศนียบัตรหลังจากจบหลักสูตรนั้น ๆ ทั้งนี้ยังหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับการปฐมนิเทศก่อนเข้ารับการศึกษา การฝึกอบรม หรือการดูงานอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา^{๙๐}

การพัฒนาบุคคล คือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ การพัฒนาบุคคลแบ่งเป็น ๒ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ^{๙๑}

๑. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ ด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้มักจะกระทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างบุคลากรตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานสำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพราะการลงทุน ในด้านการศึกษาต้องต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ ผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ไม่ได้

๒. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ ใช้เวลาน้อย สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร กล่าวคือ ถ้าองค์กร บริษัทหรือโรงงานนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ต้องการให้บุคลากรสามารถใช้เครื่องจักรได้และมีความชำนาญในการใช้วิธีการ

^{๘๗} วินเช็ โปห์ทัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๑.

^{๘๘} กรรณิการ์ นิยมศิลป์และคณะ, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๗.

^{๘๙} เกศรา รักษาติ, องค์กรแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด มหาชน, ๒๕๔๙), หน้า ๒๘.

^{๙๐} อุดร ชื่นกลิ่นรูป, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิทยการ, ๒๕๔๗), หน้า ๓๓.

^{๙๑} วีระ ประवालพฤกษ์, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (หน่วยศึกษานิเทศก์ : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

ฝึกอบรม หรือในกรณีที่จะเปิดสำนักงานหรือสาขา เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ก็จัดให้มีการฝึกอบรมและเสริมด้วยการดูงานที่สำนักงานใหญ่หรือสำนักงานสาขาที่ดำเนินการได้ดีแล้ว ก็จัดให้มีการพัฒนาคนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อเลื่อนให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือทำงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ อาจจะใช้วิธีไปฝึกปฏิบัติงานที่บริษัทแม่ เช่น โรงงานผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ของญี่ปุ่นที่ตั้งในประเทศไทย จัดส่งคนไปฝึกปฏิบัติงานที่โรงงานในญี่ปุ่นหรือศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ในต่างจังหวัดจัดส่งช่างมาฝึกปฏิบัติงานที่ศูนย์ใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ให้สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีการซ่อมสมัยใหม่

การศึกษาที่จุดเน้นที่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรกับเป็นการพัฒนาเรื่องอาชีพ กล่าวคือเลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้างาน การให้การศึกษาทางด้านทัศนคติที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และการบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับโครงการการศึกษาของบุคคล เนื่องจากการให้การศึกษาเรื่องใหม่จึงเป็นความจำเป็นเพื่อที่จะสามารถปรับตัวทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้^{๙๒}

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในเรื่องของการศึกษาก็คือการศึกษาเป็นเรื่องของการลงทุน ซึ่งผลที่จะได้รับจะปรากฏขึ้นในระยะยาว นอกจากนี้การประเมินผลกระทำได้โดยเทียบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ ดังนี้

๑. การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความรู้ ความสามารถและทักษะของ มนุษย์สามารถพัฒนาได้ด้วยการศึกษา มีการวิจัยจนเป็นที่ประจักษ์ชัดว่าการลงทุนด้านการให้ การศึกษามีผลโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมาก เช่น สหรัฐอเมริกา เยอรมนีและญี่ปุ่น มีการลงทุนทางการศึกษามาก ทำให้ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายเอาแบบอย่าง

จะเห็นว่าการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงน่าจะมีความเหมาะสมและสมควรได้รับการดำเนินการจัดการศึกษาลักษณะนี้ไปพร้อม ๆ กับการศึกษาที่จัดอยู่ในสถานศึกษา

๒. การศึกษาเป็นการลงทุนและการบริโภค การศึกษาในทรรศนะของนักเศรษฐศาสตร์จะต้องคำนึงถึงผลได้ คือสิ่งที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุนทางการศึกษานั้น ๆ การศึกษาคือการบริโภคซึ่งสามารถแยกทรรศนะทั้ง ๒ ออกได้ ดังนี้

๒.๑ การศึกษาเป็นการลงทุน ตามแนวคิดในปัจจุบันถือว่ารายจ่ายเพื่อการศึกษาเป็นการจ่ายลงทุนเพื่อเพิ่มผลผลิตในอนาคต บทบาทของการศึกษานั้นจะอยู่ในรูปของทักษะที่แฝงใน ตัวมนุษย์ที่เราถือว่าเป็นทุนมนุษย์ ไม่จำเป็นต้องบำรุงรักษาและปรับปรุงทักษะ ความรู้และประสบการณ์ของมนุษย์ถือได้ว่าเป็นการลงทุนในมนุษย์

๒.๒ การศึกษาเป็นการบริโภค การศึกษาเพื่ออรรถประโยชน์และการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต กล่าวคือ การศึกษาที่มีจุดประสงค์เพื่อการเสริมสร้างเกียรติ ศักดิ์ศรี ความมีหน้ามีตาในสังคมแก่บุคลากร

^{๙๒} เขาว์ โรจนแสง, แนวคิด การวางแผนและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๕๕-๗๒.

จะเห็นได้ว่า รายจ่ายเพื่อการศึกษาทั้งหมดไม่ใช่เป็นรายจ่ายเพื่อลงทุนเพียงประการเดียว แต่รายจ่ายเพื่อศึกษานั้นเป็นทั้งรายจ่ายเพื่อการบริโภคและรายจ่ายเพื่อการลงทุนไปพร้อม ๆ กัน พิจารณาในเชิงเศรษฐศาสตร์แล้ว การศึกษาคือปัจจัยแห่งการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของทุนมนุษย์ นั่นเอง

๓. การจัดการการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาเป็นกระบวนการใน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างเป็นระบบ การศึกษาของบุคคลากรในองค์กรจะต้องยึดถือ จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทำให้พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

๔. ความจำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้มีการศึกษา เหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องจัดให้มีการ ศึกษาแก่บุคคลากรเนื่องมาจากสาเหตุ ๔ ประการคือ

๔.๑ สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่ทำงานได้ทันที ไม่มีสถานศึกษาใด ๆ ที่สามารถ ผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีที่จบการศึกษาออกมาแล้ว เมื่อเข้าสู่องค์กร

๔.๒ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในสภาพปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการ เปลี่ยนแปลงโดยกระบวนการศึกษา

๔.๓ ความต้องการความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้มีโอกาส เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การเงิน ซึ่งจะผลต่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน และเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

๔.๔ การได้ประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการ ประสบการณ์ตรงต่อการพัฒนาและ ปรับปรุงความสามารถของบุคคล

๕. หลักการจัดการศึกษา

เมื่อเหตุผลและความจำเป็นในการจัดให้มีการศึกษาแก่บุคคลากร การจัดการศึกษาควรจะ ยึดหลักต่อไปนี้

๕.๑ การศึกษาตามความประสงค์ของบุคคลากร เมื่อบุคคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานเข้ามา เป็น สมาชิกขององค์กรบุคคลากรย่อมมีความต้องการที่จะได้รับโอกาสการพัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หน้าที่ การงานของตนเองให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเอง มากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนบุคคลให้ได้รับโอกาสการพัฒนาตนเอง

การจัดการศึกษาตามความต้องการของบุคคลากรอีกประเภทหนึ่งที่องค์กรควรให้ ความสำคัญต่อการศึกษาตามกลุ่มสนใจต่าง ๆ กล่าวคือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานอาจมีความต้องการที่จะ พัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๕.๒ การศึกษาตามความประสงค์ขององค์กร ด้วยเหตุผลที่ว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ในระบบไม่สามารถผลิตบุคคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที องค์กรจึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนา บุคคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้ เมื่อสำเร็จแล้วจะได้รับการ บรรจุและแต่งตั้งเข้าปฏิบัติงานประจำในองค์กร เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม รูปแบบของการจัดการศึกษาตามความประสงค์ขององค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ลักษณะคือ การศึกษาก่อนปฏิบัติงาน เป็นการให้การศึกษาแก่บุคลากรก่อนเข้าประจำการ

- การศึกษาระหว่างประจำการ เป็นการศึกษสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่นั้นอยู่แล้วเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

- การศึกษาก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การศึกษาก่อนแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง

๖. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจากภายนอกองค์กร

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการศึกษาจะต้องอาศัยทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย แต่เนื่องจากการเข้าสู่ตำแหน่งของบุคคลได้อาศัยหลักเกณฑ์ของระดับการศึกษาในระบบเป็นปัจจัยในการกำหนดตำแหน่งอัตราเงินเดือนและโอกาสก้าวหน้าในโครงสร้างของตำแหน่งนั้น ๆ การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาจากภายนอกองค์กรที่จัดเป็นระบบสามารถดำเนินการได้ด้วยการให้ศึกษาต่อโดยไม่มีผลกระทบต่องานประจำ ให้ศึกษาต่อเต็มเวลา ให้ศึกษาต่อบางเวลา ให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

๗. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจากภายในองค์กรความจำเป็นของการใช้กำลังคนเพื่อดำเนินภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอาจ ต้องการบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะเจาะจง ซึ่งไม่อาจพึ่งพาการศึกษาจากภายนอกได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรขึ้นใช้เองและในขณะเดียวกันองค์กรบางลักษณะนอกจากจะผลิตบุคลากรไว้ใช้เองแล้วยังสามารถผลิตผู้ชำนาญการและเชี่ยวชาญ ตามที่ตนเองถนัดและมีความสามารถให้กับองค์กรอื่น ๆ ได้ด้วย องค์กรที่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรประกอบด้วยโครงสร้าง รูปแบบและวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป คือ โครงสร้างขององค์กรที่จำเป็นต้องผลิตบุคลากรขึ้นใช้เอง ฝ่ายจัดบริการการศึกษามีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยทำหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในองค์กร กำหนดแผนงานและวิธีการในการพัฒนา รวมทั้งทำหน้าที่ในการประเมินโครงการพัฒนา บุคลากรในองค์กรด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงานและวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน รอบคอบและตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

สรุปได้ว่า รูปแบบการศึกษา คือ การเน้นที่บุคคลมากกว่างาน เพื่อวัตถุประสงค์ของการเตรียมบุคคลสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร การทัศนศึกษา เป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาไปยังสถานที่อื่นนอกสถานที่อบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ตลอดจนสร้างความสนใจและความกระตือรือร้น การดูงานเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในทางที่ดีขึ้น โดยเน้นให้เห็นสถานการณ์จริงเป็นการพัฒนาบุคคล คือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ ๒.๑๑ สารสำคัญทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบการศึกษา

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เชาว์ โรจนแสง, (๒๕๕๔, หน้า ๕๕-๗๒).	เนื่องจากการให้การศึกษาเรื่องใหม่จึงเป็นความจำเป็นเพื่อที่จะสามารถปรับตัวทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้
นนทวัฒน์ สุขผล, (๒๕๔๓, หน้า ๓๐).	การพัฒนาในรูปแบบการศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา (Field Trip) ว่าเป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่อบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ตลอดจนสร้างความสนใจและความกระตือรือร้น
ธัญญา ผลอนันต์, (๒๕๕๕, หน้า ๕๙).	การศึกษาดูงานเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนเป็นการเรียนรู้นอกสถานที่ โดยเน้นให้เห็นสถานการณ์จริง
วินเช็อ โพธิ์หัก, (๒๕๔๗, หน้า ๒๑).	การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานทำให้บุคคลได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดูจะได้เห็นของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ไปดู มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติได้เห็นกริยาอาการ อริยาบถของผู้ปฏิบัติงาน
กรรณิการ์ นิยมศิลป์และคณะ, (๒๕๔๑, หน้า ๑๘๗).	การที่คนในองค์กรมุ่งใฝ่เรียนใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้ได้มากที่สุด โดยอาจจะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) การเข้ารับการฝึกอบรม (Training) และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Higher Study)
เกศรา รักชาติ, (๒๕๔๙, หน้า ๒๘).	การให้การศึกษา ซึ่งเป็นการให้ความรู้โดยทั่วไป คือไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งแต่จะเน้นการให้การศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพ
อุตร ชื่นกลิ่นธูป, (๒๕๔๗, หน้า ๓๓).	การพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยเพิ่มพูนความรู้ การเรียน การทำวิจัย ตามสถาบันทางการศึกษา จนสำเร็จการศึกษาได้ปริญญาบัตร หรือประกาศนียบัตรหลังจากจบหลักสูตรนั้น ๆ ทั้งนี้ยังหมายรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับการปฐมนิเทศก่อนเข้ารับการศึกษา การฝึกอบรม หรือการดูงานอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ฐิระ ประवालพฤกษ์, (๒๕๔๘, หน้า ๒).	การพัฒนาบุคคล คือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
	การพัฒนาบุคคลแบ่งเป็น ๒ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ ๑. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ ด้วยการไปศึกษาต่อ ๒. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน

๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบการพัฒนา (Development)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานนาน ๆ แล้วไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ก็เกิดการถอยหลังแม้แต่การอยู่นิ่งก็จะถอยหลังอยู่แล้วเพราะวิชาการก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ มีของใหม่มาแทนที่ของเก่าที่ล้าสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานนาน ๆ แล้วไม่หาความรู้เพิ่มเติม เกิดความเฉื่อยชา ปฏิบัติงานกันไปเรื่อย ๆ อย่างที่กล่าวกันว่า “เข้าซามเย่นซาม” จะทำให้ผลของการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ก้าวหน้า ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาคนในหน่วยงานหรือองค์กร^{๓๓} การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกในหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง^{๓๔} ระบุเหตุผลถึงบุคคลจะต้องได้รับการพัฒนาว่า^{๓๕}

๑. คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด

๒. ความต้องการของคนสามารถนำมาเรียบเรียงลำดับ ตามความสำคัญได้จากความต้องการจากระดับต่ำสุด ไปยังความต้องการระดับสูงขึ้นไปตามระดับความสำคัญคือ ๑) ความต้องการทางด้านร่างกาย ๒) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ๓) ความต้องการทางด้านสังคม ๔) ความต้องการด้านที่มีฐานะเด่นหรือมีเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับนับถือและ ๕) ความต้องการที่ได้รับความสำเร็จหรือความสมหวังสูงสุดในชีวิตตามปรารถนา

๓. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช้สิ่งจูงพฤติกรรมของคนต่อไปอีกคนจะถูกจูงใจด้วยความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

๔. ความต้องการของคนจะซับซ้อนกัน ความต้องการ อย่างหนึ่งอาจจะยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นก็เกิดขึ้นมาแทน

นอกจากนี้ การพัฒนาบุคคลมีความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไปเช่น การฝึกอบรม การพัฒนาจัดการ (Management Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)^{๓๖} กล่าวถึงความจำเป็นของ การพัฒนาบุคลากรว่าการคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดีแต่ก็มีได้เป็น

^{๓๓} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **ไน้ตย่อบริหาร**, (เชียงใหม่ : Orange Group Tactics Design, ๒๕๔๙), หน้า ๕๓.

^{๓๔} สมาน รังสิโยภุชฎ์, **“ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล”**, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๕๕), หน้า ๕๓.

^{๓๕} สร้อยตระกูล อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๙๑.

^{๓๖} เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์และกมล อุดุลพันธ์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๗), หน้า ๒.

หลักประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถเพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ^{๙๗} ดังนั้น องค์กรหรือหน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มตามความสามารถในขณะเดียวกัน บุคคลที่ทำงานอยู่แล้ว ก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย^{๙๘} การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ คนคือผู้ที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้จากบทเรียนเก่า ๆ ว่าวัฒนธรรมในองค์กรผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร^{๙๙}

วัฒนธรรมนั้นทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดมุ่งหมายอย่างไรชีวิตและผลงานของบุคลากรถูกปั้นแต่งโดยสภาพที่เขาทำงานอยู่ บุคคลผู้สร้าง หรือผู้ตั้งองค์กร จึงเห็นบทบาทของตนเองในฐานะผู้สร้าง ผู้ริเริ่มสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมในองค์กร ของตนเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้อีกปลอดภัย ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจทำให้กิจการประสบความสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน^{๑๐๐} เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าการบริหารงานก็คือการทำความสำเร็จให้กับองค์กร โดยอาศัยความพยายามของบุคคลอื่น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการบริหารจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการบริหารที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์และความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกได้หลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่แสดงออกนี้ย่อมเกิดขึ้น โดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้นและมีจุดมุ่งหมาย ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้น โดยมสาเหตุแรงกระตุ้นและมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ให้แสดงออกในรูปแบบและทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จต่อองค์กร ผู้บริหารจะกระทำดังกล่าวนี้ได้ก็ ด้วยการจูงใจ การจูงใจ คือการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยค้นหาและระบุสาเหตุแรงกระตุ้นและจุดมุ่งหมายของพฤติกรรมไว้ล่วงหน้า การพัฒนาบุคคล หมายถึงวิธีการที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้กับบุคคลในด้านความคิด ความรู้ ทักษะและเจตคติ เพื่อช่วยให้บุคคลมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานได้สูงสุด^{๑๐๑} สรุปได้ดังนี้

๑. การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดึงเอาศักยภาพของบุคคลมาทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดความพึงพอใจ

๒. การพัฒนาบุคคล จะต้องใช้วิธีการหลายอย่าง เช่น การให้การศึกษ การฝึกอบรมการฝึกทักษะ เป็นต้น

^{๙๗} สมคิด บางโม, **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๙๒.

^{๙๘} นางลักษณ์ สิ้นสืบผล, **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**, (โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการวิทยาลัยครูธนบุรี สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์, ๒๕๕๒), หน้า ๘.

^{๙๙} กริช สืบสนธิ์, **วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๔.

^{๑๐๐} ประวิณ ณ นครและคณะ, **“เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล”**, พิมพ์ครั้งที่ ๒๒, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๓๘๓.

^{๑๐๑} นงนุช วงษ์สุวรรณ, **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**, (นนทบุรี : โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณีจันทบุรี, ๒๕๔๓), หน้า ๒.

๓. การพัฒนาบุคคล เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร คือกระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการส่งเสริมความรู้ ความคิด ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็ได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In-Service Training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐานและมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้^{๑๐๒} เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิมซึ่งการพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานที่สูงขึ้นอันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ๕ ประการ ได้แก่^{๑๐๓}

๑. ทรัพยากรมีคุณค่า มนุษย์มีคุณค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีชีวิตจิตใจ จะต้องให้เกียรติให้ความสำคัญเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด

๒. ทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลง ในยุคการแข่งขัน จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

๓. ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี การทำงานในองค์กรต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สะอาดและสภาพการทำงานที่ดี คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

๔. ทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจในงาน องค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ปรับองค์กรเป็นแบบสิ่งมีชีวิต ทุกคนมีความสุขสนุกในการทำงาน มีความท้าทายและเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่และปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

๕. ทรัพยากรมนุษย์มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรความรู้การเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กล่าวคือ สมัยก่อนมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ใครก็ตามที่เก่งด้านใดจะมีมูลค่าสูงแต่ในปัจจุบันมุ่งสู่คนที่เก่งหลายด้าน

ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

^{๑๐๒} สมาน รังสิโยภุชงค์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ๒๕๔๑), หน้า ๘๔.

^{๑๐๓} จุมพล นิมพานิชและคณะ, เอกสารการสอนชุดการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๓-๑๕๕.

ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านสื่อสาร ซึ่งนับว่ามีบทบาทอย่างมาก ทั้งต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร รวมถึงกลวิธีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ควรพัฒนาอยู่เสมอ เพราะจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากร ทำให้ผลตอบแทนกับองค์กรในระยะยาวและเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ ความจงรักภักดีของบุคลากร ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติเพราะบุคลากรใหม่ที่รับเข้ามาใหม่ต้องปรับตัว ให้สอดคล้องกับ สภาพบรรยากาศการปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงเจตคติที่ดีต่อองค์กรด้วย^{๑๐๔}

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ ๖ ประการ คือ^{๑๐๕}

๑. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

๒. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลงซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

๓. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

๔. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

๕. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้รับการพัฒนา

๖. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

^{๑๐๔} พันส หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในองค์กร, (พิชญ์ โลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๒), หน้า ๗๗-๗๘.

^{๑๐๕} กุศลธ ธนาพงศธร, การพัฒนาบุคลากร, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑-๗ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๖๙-๑๗๑.

นักวิชาการบางท่านให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้^{๑๐๖}

๑. ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นถูกต้องมากขึ้นผิดพลาดน้อยลง

๒. ทำให้บุคลากรเกิดเจตคติที่ดีต่อผู้บริหารและหน่วยงาน เกิดความรักหน่วยงานซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเพื่อหน่วยงานต่อไป

๓. ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสพบปะกันได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ยิ่งเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ด้วยแล้ว โอกาสพบปะกันของบุคลากรย่อมมีน้อย ความคุ้นเคยสนิทสนมก็น้อยตามไปด้วย การได้พบปะกันเป็นประจำจะเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันมากขึ้นแน่นอนย่อมไม่มีผู้บริหารคนใดต้องการให้บุคลากรขาดความสามัคคี

๔. ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ข้อนี้เป็นความสำคัญเชิงจิตวิทยา ฝ่ายบริหารเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงานจึงพัฒนา ความรู้สึกนี้จะเป็แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

๕. ช่วยให้บุคลากรรู้จักมองตนเอง รู้จักครองตนให้มีวิถีชีวิตที่เหมาะสมและมีความสุข

๖. ลดปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ทั้งข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกันและข้อขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร เพราะการพัฒนาบุคลากรเน้นทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติและบุคลิกภาพ เมื่อบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องงาน รู้จักใช้เหตุผลและปฏิบัติตนเหมาะสมทุกคนต่างทำหน้าที่อย่างมุ่งมั่น นำไปสู่ความเจริญของหน่วยงานต่อไป

๗. สร้างชื่อเสียงแก่หน่วยงาน ประชาชนหรือผู้มารับบริการย่อมศรัทธาหน่วยงานที่มีความมั่นคง มีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนประกอบสำคัญของการมีคุณภาพดังกล่าวบุคลากรย่อมภูมิใจในหน่วยงานของตนเองและทำงานอย่างเต็มที่เพื่อรักษาชื่อเสียงของหน่วยงานไว้จาก ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภายใต้โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี วิทยาการ ความรู้ต่าง ๆ ล้วนส่งผลให้การจัดการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นดังนั้น อาจารย์ซึ่งถือเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทั้งยังต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ทักษะคิดต่าง ๆ ที่ดีต้องาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและทรงคุณค่ามากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไปซึ่งสามารถทำได้สองวิธีคือ วิธีแรกปรับเปลี่ยนแปลงคนออกและจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ในทำนองที่เรียกว่าถ่ายเลือดใหม่ (New Blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการฝึกอบรมพัฒนาด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ จากความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าบุคลากรเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพราะถ้ามีทรัพยากรอื่นเช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา การจัดการ แต่ขาดคนก็ไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ได้ ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้บริหารจัดการปฏิบัติ ให้ทรัพยากรทั้งหมดสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ ถ้าขาดคนเพียงคน

^{๑๐๖} พงศธร พัทธ์กำพล, การบริหารงานบุคคล : การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการฝึกอบรม, (เชียงใหม่ : คณะครุศาสตร์ราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๕๐), หน้า ๖-๗.

เดียว ถึงจะมีทรัพยากรที่กล่าวมามากเพียงใดก็ไม่สามารถทำอะไรได้ ดังนั้นองค์กรทุกองค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากร อันจะเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จะสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนให้บุคลากรได้ตระหนักในคุณค่าของตนที่มีต่อองค์กร รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร สร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและสุดท้ายคือ ช่วยนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

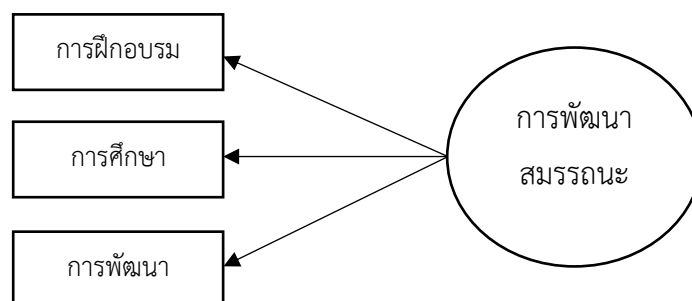
ตารางที่ ๒.๑๒ สารสำคัญของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบการพัฒนา

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, (๒๕๔๙, หน้า ๕๓).	การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานนาน ๆ แล้วไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม จะทำให้ผลของการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ก้าวหน้า ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาคนในหน่วยงานหรือองค์กร
สมาน รังสิโยภษฎ์, (๒๕๕๕, หน้า ๕๓).	การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
สร้อยตระกูล อรรถมานะ, (๒๕๔๒, หน้า ๙๑).	ระบุเหตุผลถึงบุคคลจะต้องได้รับการพัฒนาว่า ๑. คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุดความต้องการของคนสามารถนำมาเรียงเรียงลำดับ ตามความสำคัญได้จากความต้องการจากระดับต่ำสุด ๓. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง ๔. ความต้องการของคนจะซับซ้อนกัน ความต้องการ อย่างหนึ่งอาจจะยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นก็เกิดขึ้นมาแทน
เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์และ กมล อุดลพันธ์, (๒๕๔๗, หน้า ๒).	การพัฒนาบุคคลมีความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ
สมคิด บางโม, (๒๕๔๕, หน้า ๙๒).	การพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไปเช่น การฝึกอบรม การพัฒนาจัดการ (Management Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)
นงลักษณ์ สีนสีบล, (๒๕๕๒, หน้า ๘).	การพัฒนา เพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย

ตารางที่ ๒.๑๒ สารสำคัญของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรูปแบบการพัฒนา
(ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กรีซ สีสันต์, (๒๕๔๗, หน้า ๔).	การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ
ประวีณ ฌ นครและคณะ, (๒๕๕๐, หน้า ๓๘๓).	บุคลากรเกิดความรู้สึกลดถอย ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจทำให้งานประสบความสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน
นงนุช วงษ์สุวรรณ, (๒๕๔๓, หน้า ๒).	การพัฒนาบุคคล หมายถึง วิธีการที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้กับบุคคลในด้านความคิด ความรู้ ทักษะและเจตคติ เพื่อช่วยให้บุคคลมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานได้สูงสุด
สมาน รังสิโยภักดิ์, (๒๕๔๑, หน้า ๘๔).	การพัฒนาได้มาจากการศึกษาภายในโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน
จุมพล หนีมพานิชและคณะ, (๒๕๔๔, หน้า ๑๕๓-๑๕๕).	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ๕ ประการ ได้แก่ ๑. ทรัพยากรมีคุณค่า ๒. ทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลง ในยุคการแข่งขัน ๓. ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ๔. ทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจในงาน ๕. ทรัพยากรมนุษย์มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
พนัส หันนาคินทร์, (๒๕๔๒, หน้า ๗๗-๗๘).	พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ผู้วิจัยเลือกทฤษฎีการพัฒนา เป็นแนวคิดของ Leonard Nadler ประกอบด้วย ๑) การฝึกอบรม ๒) การศึกษา ๓) การพัฒนา



แผนภาพที่ ๒.๓ องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ที่มา : สังเคราะห์จากแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Leonard Nadler

สรุปตัวแปรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานและโครงการต่าง ๆ เป็นต้น การพัฒนาสมรรถนะประกอบด้วย

๑. การฝึกอบรม คือ การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้นและการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานและการฝึกอบรมเพื่อให้อุปกรณ์ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ได้อย่างถูกต้องและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

๒. การศึกษา คือ การส่งเสริมให้ได้เข้ารับการศึกษานำให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้และการเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กรได้

๓. การพัฒนา คือ การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างการทำงานและลักษณะงานในรูปแบบต่าง ๆ มีการจัดโครงการให้บุคลากรได้ประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ เสมอ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่องและมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรู้ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานและมีการจัดโครงการด้านการจัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความรู้

ดังนั้น ในการปฏิบัติงานของมนุษย์ถ้าต้องปฏิบัติงานที่ซ้ำ ๆ ซาก ๆ เป็นเวลานาน ๆ นั้นย่อมจะให้เกิดความเบื่อและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดต่ำลง ทั้งนี้เพราะบุคลากรมีความคุ้นเคยและเคยชินกับวิธีการปฏิบัติงานแบบเก่า ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรด้านต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการจัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา เพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงนโยบายขององค์กรก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับที่ดีขึ้นกว่าเดิมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น มักจะพูดถึง ผลการปฏิบัติงานซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงและถ้าผลการปฏิบัติงานออกมาไม่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

๒.๔.๑ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการนั้นจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประสิทธิภาพมาเป็นต้นแบบของการพัฒนาและปรับปรุง กล่าวคือ เมื่อใด ก็ตามที้องค์กรต้องการผลงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ก็ควรจะต้องทราบและทำความเข้าใจในความหมายและความสำคัญของหลักประสิทธิภาพอย่างแท้จริงเพื่อที่จะได้นำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ถูกต้องแม่นยำและยั่งยืน ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักประสิทธิภาพให้มากขึ้นผู้วิจัยจึงค้นคว้าแนวคิด ความหมายและความสำคัญของประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่ง

ค้นคว้าจากเอกสารของนักวิชาการผู้มีความรู้ความชำนาญทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไป (Input) กับผลที่ได้จากการทำงาน (Output) ว่าดีขึ้นอย่างไรแค่ไหน ในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร คงเดิม^{๑๐๗} ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลหรือไม่ดีขึ้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งแบ่งได้ ๒ ประเภท คือ

- ๑) ความต้องการภายนอก ได้แก่
 - ๑.๑ รายได้หรือค่าตอบแทน
 - ๑.๒ ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
 - ๑.๓ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี
 - ๑.๔ ตำแหน่ง/หน้าที่
- ๒) ความต้องการภายใน ได้แก่
 - ๒.๑ ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ
 - ๒.๒ ความต้องการแสดงความรู้สึเกี่ยวกับภารกิจที่ดี ความเป็นเพื่อนและความรัก
 - ๒.๓ ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง^{๑๐๘}

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุและบุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความมั่นคง ความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น^{๑๐๙} ฉะนั้น ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงผล ประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าใดยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้น ประสิทธิภาพอาจไม่แสดงผลเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้ เงิน วัสดุ คนและเวลา ในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดได้เร็ว ตรงและมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมี ๒ ระดับดังนี้

๑) ประสิทธิภาพระดับบุคคล ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังน้อยที่สุด คำนิยมการทำงานที่ยึดกับสังคมคือการทำงานได้เร็วและได้งานดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้กลวิธีหรือเทคนิคการปฏิบัติงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการปฏิบัติงานเป็นบุคคลที่มี

^{๑๐๗} เกรียงศักดิ์ เขียวยั้ง, การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการและการปฏิบัติ, (ขอนแก่น : ห้างหุ้นส่วนจำกัดขอนแก่นการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๕๗.

^{๑๐๘} ชุมศักดิ์ ชุมนุช, ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ : กรณีศึกษา เขตการศึกษา ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : เพื่อฟ้าพรินติ้ง, ๒๕๔๙), หน้า ๖๔.

^{๑๐๙} ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗.

ความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

๒) ประสิทธิภาพระดับองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุดมีการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการและเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมมีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน^{๑๑๐}

การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นว่าการปฏิบัติงานได้ปริมาณงานมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงิน เวลา แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นจะหมายถึงผลงานได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรโดยรวมมีความสมัครสมานสามัคคีมีสันติภาพและความสุขรวม เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ แต่ใช้เวลา แรงงานและงบประมาณน้อย^{๑๑๑} ประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงการผลิตและประสิทธิภาพโดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

๑) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

๒) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐานรวดเร็วและใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม

๓) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ^{๑๑๒}

การวัดประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อตัว เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ค่าสูญเสียและสูญเสียเปล่า การใช้ทรัพยากรต่ำกว่าขีดความสามารถอัตราการใช้สอย เป็นต้น เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพจะต้องเป็นอัตราส่วน เช่นอัตราส่วนของผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (Ratios of benefit to cost)^{๑๑๓}

อาจกล่าวได้ว่า ทรศณะเกี่ยวกับประสิทธิภาพคล้ายคลึงกับ Millet คือ ถ้าจะพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสูดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต

^{๑๑๐} สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เพื่อฟ้า พรินติ้ง, ๒๕๔๓), หน้า ๗-๘.

^{๑๑๑} สัญญา สัญญาวิวัฒน์, ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๖๓.

^{๑๑๒} สุรนาท ขมะณะรงค์, นโยบายสาธารณะและหลักการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง, (ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๓๕.

^{๑๑๓} Gibson, J.L., *Organization: Behavior, Structure and Processes*. (3rd), (Dallas, Texas: Business Publications, 1979), p. 50.

(Output) ที่ได้รับออกมา ดังนั้น ตามทฤษฎีนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรก็บวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย^{๑๑๔} รวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลชนและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติตามนั้นด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรในการบริหารที่ใช้ไป

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา^{๑๑๕}

ความหมายของประสิทธิภาพตามนัยเชิงธุรกิจ หมายถึง การผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเหมาะสมตามความต้องการมากที่สุดโดยใช้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด ซึ่งประสิทธิภาพในทางธุรกิจนั้นมุ่งพิจารณาในเรื่องประสิทธิภาพของงานโดยอาศัยปัจจัยด้านค่าใช้จ่าย คุณภาพ เวลาและวิธีการเป็นสิ่งสำคัญ^{๑๑๖}

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรควรปฏิบัติงานให้ได้หลากหลายมากกว่า ๑ ด้านอย่างมีคุณภาพทำให้ไม่สิ้นเปลืองกำลังคนและถือว่าเป็นการใช้กำลังคนได้อย่างคุ้มค่า เรียกได้ว่าไม่เปลืองคนและไม่เสียงานเช่น ในขณะที่จัดระเบียบอยู่ก็สามารถแนะนำเส้นทางให้กับนักท่องเที่ยวได้ หรือในขณะออกตรวจตราดูแลความปลอดภัยหากเกิดเหตุเพลิงไหม้ก็สามารถไปอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือได้ทันที เป็นต้น ซึ่งก็เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ตารางที่ ๒.๑๓ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, (๒๕๓๕, หน้า๕๗).	ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไป (Input) กับผลที่ได้จากการทำงาน (Output) ว่าดีขึ้นอย่างไรแค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กรคงเดิม

^{๑๑๔} Herbert A. Simon, H. A., **Administrative Behavior**, (New York: McMillan, 1960), pp. 180-181.

^{๑๑๕} John D. Millet, J.D., **Management in The Public Service**, (New York: Hill, 1954), p. 4.

^{๑๑๖} Peterson, E., & Plawman, E.G., **Business Organization and Management**, (Illinois: Richard D. Irwin, 1953), p. 50.

ตารางที่ ๒.๑๓ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ติน ปรัชญพฤทธิ์, (๒๕๔๖, หน้า ๗).	ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายทางด้านวัตถุและบุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความมั่นคง ความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น
ชุมศักดิ์ ชุมนุ่ม, (๒๕๔๙, หน้า ๖๔).	การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งแบ่งได้ ๒ ประเภท คือ ๑. ความต้องการภายนอก ได้แก่ ๑.๑ รายได้หรือค่าตอบแทน ๑.๒ ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ๑.๓ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ๑.๔ ตำแหน่ง/หน้าที่ ๒. ความต้องการภายใน ได้แก่ ๒.๑ ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ ๒.๒ ความต้องการแสดงความรู้สึกรักเกี่ยวกับการจงรักภักดีความเป็นเพื่อนและความรัก ๒.๓ ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง
สมใจ ลักษณะ, (๒๕๔๓, หน้า ๗-๘).	ประสิทธิภาพมี ๒ ระดับดังนี้ ๑) ประสิทธิภาพระดับบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคมคือการทำงานได้เร็วและได้งานดี ๒) ประสิทธิภาพระดับองค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด
สัญญา สัญญาวิวัฒน์, (๒๕๔๔, หน้า ๖๓).	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นจะหมายถึงผลงานได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรโดยรวมมีความสมัครสมานสามัคคีมีสันติภาพและความสุขรวม เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ แต่ใช้เวลา แรงงานและงบประมาณน้อย

ตารางที่ ๒.๑๓ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สุรนาท ขมะณะรงค์, (๒๕๔๐, หน้า ๓๕).	ประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงการผลิตและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ ๑) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ๒) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ๓) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์
Gibson, J.L., (1979, p. 50).	ประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนหรือทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ค่าสูญเสียและสูญเสียเปล่า การใช้ทรัพยากรต่ำกว่าขีดความสามารถอัตราการใช้สอย เป็นต้น เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพจะต้องเป็นอัตราส่วน เช่น อัตราส่วนของผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (Ratios of benefit to cost)
Herbert A. Simon, H. A., (1960, pp. 180-181).	ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพคล้ายคลึงกับ Millet คือ ถ้าจะพิจารณาว่างานใดจะมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมา ดังนั้น ตามทฤษฎีนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้าและถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรก็บวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย
John D. Millet, J.D., (1954, p. 4).	การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลชนและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติตามนั้นด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้ $E = (O - I) + S$ E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน O = Output คือ ผลิตผลหรือผลงานที่ได้รับออกมา I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรในการบริหารที่ใช้ไป S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา
Peterson, E., & Plawman, E.G., (1953, p. 50).	ประสิทธิภาพตามนัยเชิงธุรกิจ หมายถึง การผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเหมาะสมตามความต้องการมากที่สุดโดยใช้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด ซึ่งประสิทธิภาพในทางธุรกิจนั้นมุ่งพิจารณาในเรื่องประสิทธิภาพของงานโดยอาศัยปัจจัยด้านค่าใช้จ่าย คุณภาพเวลาและวิธีการเป็นสิ่งสำคัญ

๒.๔.๒ ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ต่างก็ตระหนักถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) กลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือเทคนิคการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานอย่างไรให้มีความสุข นั้น แสดงว่าองค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

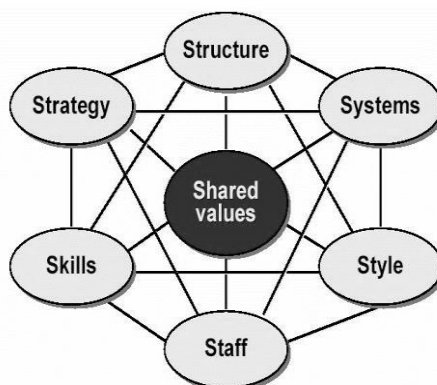
ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานมักจะแยกไม่ออกกับ ประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงานเพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็ไม่จำเป็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป

แนวคิดปัจจัย ๗ ประการของแมคคินซี (McKinsey) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยในการปฏิบัติงาน คือ แบบจำลอง 7S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้ในการบริหารองค์กรที่มีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการค้นคว้าวิจัยพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด ๗ ตัว ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structures) ระบบ (Systems) รูปแบบ (Styles) บุคลากร (Staff) ความสามารถ (Skill) ค่านิยม (Shared values)^{๑๑๗}

โดยที่ตัวแปร ๒ ตัวแรก คือ กลยุทธ์กับโครงสร้างเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ กล่าวได้ว่า เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงสามารถทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่นั้นที่ค้นพบที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คน บุคลากรหรือบุคลากรสไตล์การบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วมและฝีมือหรือทักษะต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง ๗ ตัว ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้นและเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงสร้างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey)^{๑๑๘} ดังแผนภาพที่ ๒.๑

^{๑๑๗} วิฑูรย์ สิมะโชคดี, องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.Industry.go.th/assa/List8/AllItems.aspx> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๑๑๘} พสุ เดชะรินทร์, ชุดเครื่องมือการพัฒนางค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิชั่นพริ้นท์แอนด์มีเดีย, ๒๕๕๑), หน้า ๒๗.



แผนภาพที่ ๒.๔ แสดงกรอบ 7S ของแมกคินซี (7S Framework of McKinsey)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าตัวแปรแปรทั้ง ๗ ตัวของ McKinsey (7S Framework of McKinsey) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้น ความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมดซึ่งแนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7S ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดที่เป็นเลิศ มาประยุกต์ใช้และจัดกลุ่มตามโครงสร้างพื้นฐาน 7S ของแมกคินซี (McKinsey) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

๑. กลยุทธ์ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวกับการกำหนด การดำเนินการ การประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ^{๑๙}และการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไรและใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนด และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดถึงจึงจะประสบความสำเร็จ^{๒๐}และแผนที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย^{๒๑} กลยุทธ์ หมายถึง แผนรวมขององค์กรซึ่งบูรณาการและเชื่อมโยงข้อได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนงาน

^{๑๙} อำนาจ วัดจินดา, MCKinsey 7-S Framework แนวคิดปัจจัย ๗ ประการในการประเมินองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.gracezone.org/index.../855531--in-search-of-Excellence> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๒๐} ประชา ตันเสนีย์, ๗. ลีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1085.0> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๒๑} ทองใบ สุดซารี, วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๒), หน้า ๘๗.

เข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับลดจุดด้อยหรือข้อจำกัด ซึ่งจะทำให้องค์กร อยู่รอดและเติบโต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ที่ทำให้ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อ ดำเนินการ ในช่วงเวลาต่าง ๆ กันให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา^{๑๒๒} กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ดีควรจะมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน องค์กร มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์เหนือความคาดหมาย ยกย่องความสำเร็จ การเจริญเติบโตและ ความก้าวหน้าขององค์กรแบบก้าวกระโดด (dramatic improvement) โดยเน้นการใช้นวัตกรรม (innovation) สิ่งประดิษฐ์ หรือความคิดใหม่ ๆ^{๑๒๓} กลยุทธ์เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาวภายในกิจการและการยอมรับในทิศทางร่วมกัน รวมทั้งการ แบ่ง สรรทรัพยากรเพื่อเป็นฐานสำหรับใช้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่วางไว้^{๑๒๔}

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน ๕ ประการ

๑. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการ ดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจ ในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้อง ระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจหมายถึงประกาศหรือข้อความของบริษัท ที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบันและกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบ ไตและจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่ แล้วข้อความเรื่อง

ภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของ ผู้บริหารเป้าหมาย (Gold) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายาม บรรลุผลให้ได้โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุดและสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมาย จะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

๒. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมิน สภาพแวดล้อมขององค์กรจะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมิน สภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

^{๑๒๒} มัลลิกา ต้นสอน, กลยุทธ์ธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : ซีรี่ป้อมวรรณกรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔.

^{๑๒๓} วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน, พิมพ์ครั้งที่ ๖ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วีเอส, ๒๕๔๗), หน้า ๕๗๖.

^{๑๒๔} D.Chandler, Alfred Jr, Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprise, (Cambridge Mass: The M.I.T press, 1962), p.13.

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน ซึ่งการวิเคราะห์ภายในจะสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การวิเคราะห์และวิเคราะห์กระบวนการหลัก ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น

๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) จะประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ซึ่งโดยปกติสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง แต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปที่มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment-P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment-E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment-S) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment-T) ซึ่งสภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็ส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือก

กลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมี ๓ ระดับ คือ

๓.๑ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงานอย่างไรและจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจรการขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างของเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7S Framework เป็นต้น

๓.๒ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไปซึ่งจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งและระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันได้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยทั่วไปจะมีอยู่ ๓ กลยุทธ์คือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

๓.๓ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมายแต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์ในระยะยาวเป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสมและเป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ เป็นต้น

๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ

๔.๑ ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

๔.๒ ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

๔.๓ ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

๔.๔ การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์และสร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดีผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) การกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไรและควรจะทำหน้าที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดีเพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

๕. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผลและกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติทั้งนี้

ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการให้มีการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่จะสามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลาจึงมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล แผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย^{๑๒๕}

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่แยบยลในเชิงบวกเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

ตารางที่ ๒.๑๔ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อำนาจ วัดจินดา, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒. ประชา ต้นเสนีย์, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒.	กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไรและใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดถึงจึงจะประสบความสำเร็จ
ทองใบ สุดซารี, (๒๕๔๒, หน้า ๘๗).	แผนที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมใน การที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

^{๑๒๕} กรมศึกษานายเรืออากาศศึกษาพระองค์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management), [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac.id> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

ตารางที่ ๒.๑๔ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
มัลลิกา ตันสอน, (๒๕๔๓, หน้า ๑๔).	กลยุทธ์ หมายถึง แผนรวมขององค์กรซึ่งบูรณาการและเชื่อมโยงข้อได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนงานเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ
วัฒนา พัฒนพงศ์, (๒๕๔๗, หน้า ๕๗๖).	กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามหลักวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
D.Chandler, Alfred Jr, (1962, p. 13).	กลยุทธ์เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาวภายในกิจการและการยอมรับในทิศทางร่วมกัน
กรมนักเรียนนายเรืออากาศ รักษาพระองค์, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒.	การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน ๕ ประการ ๑. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ๒. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ๔. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ๕. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

๒. โครงสร้าง (Structures) การทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการแสวงหาผลสำเร็จได้โดยการแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็น ส่วน ๆ โดยที่มีบุคลากรเป็นคนทำหน้าที่นั้น ๆ ให้บุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง หรือที่มักกล่าวว่า “put the right man on the right job” ซึ่งจะช่วยให้อาจปฏิบัติงานที่ไม่สามารถปฏิบัติสำเร็จได้ด้วยคน ๆ เดียวหรือทำให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพมากขึ้นและถ้าแต่ละคนในองค์กรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรโดยรวม จึงจะต้องมีทั้งการจัดการความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่จำเป็นให้มีการแบ่งสรรหน้าที่และร่วมมือปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กัน

โครงสร้าง (Structures) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ตามลูกค้าตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม^{๑๒๖} โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่

^{๑๒๖} อำนาจ วัตจินดา, McKinsey 7S Framework แนวคิดปัจจัย ๗ ประการในการประเมินองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.gracezone.org/index.../81--in-search-of-Excellence> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว^{๑๒๗} และโครงสร้างยังเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของ “คนองค์กร” หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแผนกต่าง ๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ นอกจากนั้น โครงสร้างยังหมายถึง การจัดวางตำแหน่งและกลุ่มของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานที่ต้องมีต่อกัน รูปแบบปฏิสัมพันธ์การจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กรนั้น โครงสร้างจึงเป็นผลจากหน้าที่การจัดองค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้นส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม โดยการถูกควบคุมนั้นจะมาจากลักษณะของงานที่ได้มีการออกแบบไว้ภายในโครงสร้าง องค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรทุกคนในองค์กรไม่สามารถไปปฏิบัติงานประจำเพื่อทำในสิ่งที่อยากทำตามอำเภอใจได้แต่จะต้องถูกควบคุมให้ปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร หรือตามเหตุผลที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้ ดังนั้น งานและคำบรรยายลักษณะงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการควบคุมพฤติกรรมคนภายในองค์กร^{๑๒๘}

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร (Structures) เป็นแผนภูมิลักษณะขององค์กรและเป็นกรอบโครงการที่กำหนดงาน กลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน

ตารางที่ ๒.๑๕ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้าง (structures)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อำนาจ วัดจินดา, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒.	โครงสร้างขององค์กรที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ตามลูกค้าตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

^{๑๒๗} ประชา ตันเสนีย์, ๗. สีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1085.0> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๑๒๘} ชัชวาลิต สรวารี, โครงสร้างองค์กร “คือตัวกำหนดพฤติกรรมของคนองค์กร”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.jobroads.net/article/ViewArticle.asp?ID=248> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

ตารางที่ ๒.๑๕ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้าง (structures) (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ประชา ตันเสนีย์, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒.	โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
ชัชวาลิต สรวารี, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒.	โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนและกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้นส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม โดยการถูกควบคุมนั้นจะมาจากลักษณะของงานที่ได้มีการออกแบบไว้ภายในโครงสร้างองค์กร

๓. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายและระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ระบบงานขององค์กรก็จะได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

ระบบตรงกับภาษาอังกฤษว่า “System” มาจากภาษากรีกว่า “Systema” มีความหมายว่ากลุ่มก้อนอันประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยหลาย ๆ ส่วน^{๑๒๙} และระบบยังหมายถึงการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบในการปฏิบัติงานก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล เป็นต้น^{๑๓๐} ระบบยังเป็น สิ่งต่าง ๆ ที่รวมกัน ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ นั้น ๆ อย่างชัดเจน^{๑๓๑} และระบบยังเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่ง ทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง^{๑๓๒}

^{๑๒๙} Shrode, W.A. and Voich, Jr. D., **Organization and Management: Basic Systems Concepts**, (Malaysia: Richard D. Irwin., 1974), p.115.

^{๑๓๐} อำนาจ วัดจินดา, **MCKinsey 7-S Framework แนวคิดปัจจัย ๗ ประการในการประเมินองค์กร**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.gracezone.org/index.../81-in-search-ofExcellence> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๑๓๑} อัญชลี ธรรมะวิชิกุล, **แนวคิดเชิงระบบ (System Concept)**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://panchalee.wordpress.com/2009/04/28/system-concept/> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๑๓๒} Semprevivo, P. C., **System analysis: Definition, Process and Design**, (Worthington, OH, U.S.A.: Science Research Associates, 1974), p. 1.

ความสำคัญของการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการปฏิบัติงาน

๑. แนวคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถมองเห็นกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ

๒. ส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนกับทีมงาน ได้กระจ่างชัด ซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ในมุมมองที่กว้างขึ้น

๓. สามารถทำให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดจากระบบจะทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและหาวิธีแก้ไขได้ถูกต้องทันที ซึ่งเป็นผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔. สามารถทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความถูกต้อง ประหยัดค่าใช้จ่าย เสร็จทันตามเวลาที่กำหนดและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๓๓}

สรุปได้ว่า ระบบเป็นกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการปฏิบัติงานก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ระบบพัสดุ ระบบ การวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน ฯลฯ โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๒.๑๖ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับระบบ (systems)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Shrode, W.A. and Voich,Jr. D., (1974, p.115).	ระบบตรงกับภาษาอังกฤษว่า “System” มาจากภาษากรีกว่า “Systema” มีความหมายว่ากลุ่มก้อนอันประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยหลาย ๆ ส่วน
Shrode, W.A. and Voich,Jr. D., (1974, p.115).	ระบบตรงกับภาษาอังกฤษว่า “System” มาจากภาษากรีกว่า “Systema” มีความหมายว่ากลุ่มก้อนอันประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยหลาย ๆ ส่วน

^{๑๓๓} อัญชลี ธรรมะวิจิตรกุล, แนวคิดเชิงระบบ (System Concept), [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://panchalee.wordpress.com/2009/04/28/system-concept/> [๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].

ตารางที่ ๒.๑๖ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับระบบ (systems) (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อำนาจ วัดจินดา, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒.	ระบบ หมายถึง การปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบในการปฏิบัติงานก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล
อัญชลี ธรรมะวิสิทธิ์กุล, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒. Semprevivo, P. C., (1974, p. 1).	ระบบ คือ สิ่งต่าง ๆ ที่รวมกัน ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ นั้น ๆ อย่างชัดเจน ระบบ คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่ง ทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง
อัญชลี ธรรมะวิสิทธิ์กุล, [ออนไลน์], ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒.	ความสำคัญของการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการปฏิบัติงาน ๑. แนวคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒. ส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนกับทีมงาน ๓. สามารถทำให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ๔. สามารถทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. รูปแบบ (Styles) รูปแบบหรือสไตล์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูด ซึ่งถ้าหากบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการจูงใจเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง

รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบ วิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร^{๑๓๔} รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายใน องค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและ พฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น^{๑๓๕} ลีลาการบริหาร (Style) หมายถึง แบบแผน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของ

^{๑๓๔} อำนาจ วัดจินดา, MCKinsey 7-S Framework แนวคิดปัจจัย ๗ ประการในการประเมินองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.gracezone.org/index.../81-in-search-of Excellence> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๑๓๕} กำจัด คงหนู, เล่าเรื่องที่เมืองเพชร จาก ผอ.สพท.พบ. ๒-เรื่อง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.gotoknow.org/blog/bosspbi2/255638> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

สภาพแวดล้อมภายใน องค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและ พฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น^{๑๓๖}

สรุปได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบ วิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร องค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและ พฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ตารางที่ ๒.๑๗ สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (styles)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
อำนาจ วัดจินดา, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒.	รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบ วิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร
กัจจัต คงหนู, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒.	รูปแบบ คือ การบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายใน องค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและ พฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น
ประชา ตันเสนีย์, [ออนไลน์], ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒.	ลีลาการบริหาร (Style) หมายถึง แบบแผน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายใน องค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและ พฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

^{๑๓๖} ประชา ตันเสนีย์, ๗. ลีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1085.0> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

๕. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร งานหรือกิจกรรมขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคัดเลือกหรือผู้ปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่การปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะทำให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จและหลักที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น บุคลากรที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ควรที่จะให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ บุคลากรที่มีความรู้ทางด้านกองช่างและสุขภาพควรให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านกองช่างและสุขภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้ปฏิบัติงานนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรจะมีการวิเคราะห์ที่อยู่บน พื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นตัวกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง^{๑๓๗} ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร กล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้นส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถทุกระดับในงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลบุคลากร เป็นต้น^{๑๓๘} ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผล การดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ปฏิบัติงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันตลอดจนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการ ปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงานและการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ยังส่งเสริม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงานเป็นทีม^{๑๓๙}

^{๑๓๗} ประชา ตันเสนีย์, ๗. สติลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1085.0> [๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๑๓๘} ศิริวรรณ เสรีรัตน์, องค์กรและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๘๔.

^{๑๓๙} สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี ๒๕๕๐ (สิ่งพิมพ์รัฐบาล), (กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๗-๘.

สรุปได้ว่า บุคลากร (Staff) คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่นับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบ ความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๒.๑๘ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับบุคลากร (staff)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ประชา ตันเสนีย์ , [ออนไลน์], ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒.	บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น
ศิริวรรณ เสรีรัตน์, (๒๕๕๕, หน้า ๔๘).	ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร กล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้นส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถทุกระดับในงาน
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (๒๕๕๐, หน้า ๗-๘).	การบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมี ความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผล การดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ปฏิบัติงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันตลอดจนการพัฒนาบุคลากร

๖. ความสามารถ (Skill) ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญ ในการใช้ปฏิบัติงานองค์กรมุ่งเน้นบุคลากรที่มีความสามารถมากขึ้นมุ่งความสามารถที่หลากหลายสามารถปฏิบัติงานได้หลาย อย่างนอกจากจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานแล้วยังต้องมีความสามารถในการนำเสนอความสามารถใน การใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากร มนุษย์ให้มากขึ้น^{๑๔๐}และทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น ๒ ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็น ทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรนั้น ๆ โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ส่งผลให้

^{๑๔๐} กฤติน กุลเพ็ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สุดทำอย่างไรบ้าง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.guru.google.co.th/guru/thread?tid=13258c591e9a5eb2> [๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].

มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วกว่า ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน^{๑๔๑} ทักษะคือสิ่งที่บุคคลและองค์กรกระทำได้ดีหรือความสามารถดีเด่นขององค์กร^{๑๔๒} ทักษะจะครอบคลุมความรู้และความชำนาญที่เป็นจุดเด่นของสมาชิกขององค์กรหรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่งขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และการเติบโตของธุรกิจ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ต้องมีความสามารถและความชำนาญเฉพาะที่จะสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจ^{๑๔๓} ทักษะเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ทักษะก็เหมือนกับคุณลักษณะที่สามารถเรียนรู้ได้และสามารถที่ถ่ายทอดผ่านทางพันธุกรรมได้เช่นเดียวกัน คำว่าทักษะสามารถให้นิยามที่เป็นนามธรรมได้ในระดับต่างกันได้แก่ระดับที่กว้าง ๆ ทั่วไป เช่น ทักษะด้านสติปัญญา (intelligence) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) ส่วนนิยามในแง่มุม ที่แคบและมีความสำคัญเฉพาะทาง เช่น ทักษะด้านการวางแผน (planning skill) ความเป็นผู้มีความสามารถในการเกลี้ยกล่อม (persuasive ability) เป็นต้น อย่างไรก็ตามวิธีการจัดการ จัดประเภทของทักษะที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในทางบริหารจัดการแบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับเรื่องของวัตถุสิ่งของ ทักษะด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนและทักษะ ด้านมโนทัศน์เกี่ยวกับเรื่องความคิดรายละเอียดของทักษะแต่ละด้านที่สอดคล้องต่อการมีประสิทธิผลในการบริหาร^{๑๔๔}

สรุปได้ว่า ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น ๒ ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคง ต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชำนาญฉลาดพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้บุคลากรนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าและ เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้งสองความสามารถไปควบคู่ กันและในอีกความหมายหนึ่งทักษะที่เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

^{๑๔๑} ประชา ตันเสนีย์, ๗. ลีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1085.0> [๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๑๔๒} สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๕๑), หน้า ๑๒๖.

^{๑๔๓} มัลลิกา ต้นสน, กลยุทธ์ธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซูเปอร์เน็ท, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๐.

^{๑๔๔} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๒.

ตารางที่ ๒.๑๙ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความทักษะ (Skill)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กฤติน กุลเพ็ง, [ออนไลน์], ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒.	ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญ ในการใช้ปฏิบัติงานองค์กรมุ่งเน้นบุคลากรที่มีความสามารถมากขึ้นมุ่งความสามารถที่หลากหลายสามารถปฏิบัติงานได้หลาย
ประชา ต้นเสถียร, [ออนไลน์], ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒.	ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น ๒ ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็น ทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ
สมยศ นาวิการ, (๒๕๕๑, หน้า ๑๒๖).	ทักษะคือสิ่งที่บุคคลและองค์กรกระทำได้ดีหรือความสามารถดีเด่นขององค์กร
มัลลิกา ต้นสน, (๒๕๕๓, หน้า ๑๐๐).	ทักษะจะครอบคลุมความรู้และความชำนาญที่เป็นจุดเด่นของสมาชิกขององค์กรหรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (๒๕๕๘, หน้า ๑๐๒).	ทักษะเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความมีประสิทธิภาพ

๗. ค่านิยม (Shared values) ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนใน องค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรือ อาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรคือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

การสร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) เป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการนำเสนอสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกันพร้อมกับตกลงวิธีปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องตรงกันในค่านิยมที่ได้เลือกขึ้นมาใช้เป็นยุทธวิธีหลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน การสร้างค่านิยมร่วมมีวิธีการ ดังนี้

๑. ดูว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ว่าอย่างไร
๒. ให้ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วม โดยการกำหนดว่าพวกเขาให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไรที่ จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้
๓. เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน

๔. เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้วในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่า องค์กร ต้องการให้บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขากำลัง ปฏิบัติตัวที่ตาม ค่านิยมในองค์กร

๕. เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความและพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสาร ค่านิยม ทั้งหมดให้บุคลากรรับทราบ รับรู้และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๖. องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อย้ำพฤติกรรมที่ถูกต้องและ บุคลากร จะได้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัยสำหรับบุคคล ที่ไม่ปฏิบัติต่อองค์กรก็ต้องมีการเรียกมาพบเพื่อพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใดและอาจนำไปสู่การ ให้ Feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติ^{๑๔๕}

เป้าหมายสูงสุดที่ถูกกำหนดและยอมรับจากผู้บริหารและสมาชิก ทุกคนขององค์กร การ กำหนดโดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมจะปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติค่านิยมร่วมจะมีความหมายและความสำคัญยิ่งกว่าภารกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กร จะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะแสดงออกอย่างชัดเจนหรือต้องศึกษาและทำความเข้าใจเอง ตามสภาพแวดล้อมในองค์กร^{๑๔๖} ความหมายของค่านิยม คือ ความเชื่อร่วมกันของคนในกลุ่มหรือใน องค์กรเดียวกันว่าสิ่งนั้นสิ่งนี้มีคุณค่า สมควรแก่การแสวงหาและยึดถือไว้เป็นสมบัติของส่วนรวม ในแง่ การบริหารจัดการ ค่านิยมร่วม คือ คุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรเชื่อว่ามี คุณค่า สมควรการยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ โดยเชื่อมั่นว่าถ้าทุกคนในองค์กรปฏิบัติ ตามค่านิยมดังกล่าว จะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติตามค่านิยมมีความเจริญก้าวหน้ารวมถึงบริษัทที่บุคคลผู้นั้น ทำงานอยู่มีความเจริญก้าวหน้าด้วย^{๑๔๗} วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่มีการ พัฒนาขึ้นมาภายในสังคมและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกหรือระบบ ซึ่งมีความหมายร่วมกันภายใน สังคมหนึ่ง ซึ่งจะกำหนดวิธีการที่บุคคลนำมาปฏิบัติเป็นระบบ ซึ่งกำหนดโดยสมาชิกที่ทำให้สังคมหนึ่ง แตกต่างจากสังคมหนึ่ง ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ บรรทัดฐานสัญลักษณ์พิธีต่าง ๆ เรื่องเล่าและการปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้จะเป็นค่านิยมร่วม ซึ่งพนักงานรับรู้และตอบสนองต่อองค์การของ เขาเมื่อเผชิญกับปัญหา วัฒนธรรมองค์กรจะควบคุมสิ่งที่พนักงานสามารถทำได้ โดยเสนอแนะถึงวิธีที่ ดีที่สุด การกำหนดแนวความคิด การวิเคราะห์และการแก้ปัญหา^{๑๔๘} ค่านิยม หมายถึง การที่ตัวเราได้ ให้คุณค่าหรือให้ลำดับความสำคัญสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเราไม่ว่าจะให้กับบุคคลสิ่งของหรือความคิดโดย ค่านิยมที่ดีต้องเป็นค่านิยมบนหลักความจริงที่เป็นที่ยอมรับ การมีค่านิยมร่วมกัน ปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมความเชื่อถูกต้องร่วมกันก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์มีความสุขในการทำงาน ไม่ขัดกับหลัก

^{๑๔๕} เกศรา รักชาติ, TISTR KM Website-ค่านิยมร่วม : Shared Values, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com.task.>, [๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^{๑๔๖} มัลลิกา ต้นสน, กลยุทธ์ธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซูเปอร์เน็ท, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐๐.

^{๑๔๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๘.

^{๑๔๘} ธิติภาพ ชยธวัช, คัมภีร์การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มิโซคปรัชญาประสิทธิ์พานิชย์, ๒๕๕๔), หน้า ๕๐.

ค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่งจะมีอิทธิพลในการทำงานไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้^{๑๔๙}

สรุปได้ว่า ค่านิยมเป็นหลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

ตารางที่ ๒.๒๐ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความค่านิยม (shared values)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เกศรา รักชาติ, [ออนไลน์], ๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒.	<p>การสร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) เป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการนำเสนอสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกันพร้อมกับตกลงวิธีปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องตรงกันในค่านิยมที่ได้เลือกขึ้นมาใช้เป็นยุทธวิธีหลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน การสร้างค่านิยมร่วมมีวิธีการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ดูว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ว่าอย่างไร ๒. ให้ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วม ๓. เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน ๔. เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้วในค่านิยมแต่ละตัวขององค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วย ๕. เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความและพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสารค่านิยม ทั้งหมดให้บุคลากรรับทราบ ๖. องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย
มัลลิกา ต้นสอน (๒๕๔๓, หน้า ๑๐๑).	<p>เป้าหมายสูงสุดที่ถูกกำหนดและยอมรับจากผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์กร กำหนดโดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมจะปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติค่านิยมร่วมจะมีความหมายและความสำคัญยิ่งกว่าภารกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>

^{๑๔๙} เกศรา รักชาติ, องค์กรแห่งการตื่นรู้, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖๐.

ตารางที่ ๒.๒๐ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับความค่านิยม (shared values) (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วัฒนา พัฒนพงศ์ (๒๕๔๖, หน้า ๖๘).	ความหมายของความค่านิยม คือ ความเชื่อร่วมกันของคนในกลุ่มหรือในองค์การเดียวกันว่าสิ่งนั้นสิ่งนี้มีคุณค่าสมควรแก่การแสวงหาและยึดถือไว้เป็นสมบัติของส่วนรวม ในแง่การบริหารจัดการความค่านิยมร่วม คือ คุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การเชื่อว่ามีคุณค่า สมควรการยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ
ธิดิภาพ ชยธวัช (๒๕๔๗, หน้า ๕๐).	วัฒนธรรมมององค์การเป็นระบบความเชื่อและความค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในสังคมและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกหรือระบบ ซึ่งกำหนดโดยสมาชิกที่ทำให้สังคมหนึ่งแตกต่างจากสังคมหนึ่ง ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ เป็นต้น
เกศรา รักชาติ (๒๕๔๙, หน้า ๑๖๐)	ความค่านิยม หมายถึง การที่ตัวเราได้ให้คุณค่าหรือให้ลำดับความสำคัญสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเรา ไม่ว่าจะให้กับบุคคล สิ่งของ หรือความคิดโดยค่านิยมที่ดีต้องเป็นค่านิยมบนหลักความจริงที่เป็นที่ยอมรับการมีค่านิยมร่วมกัน ปลุกฝังจิตสำนึก ค่านิยม ความเชื่อถูกต้องร่วมกัน ก็จะมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์มีความสุขในการทำงาน ไม่ขัดกับหลักค่านิยมของใครคนใดคนหนึ่งและประสบความสำเร็จ

แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่สำคัญต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ก็คือความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นคว้ารวบรวมข้อมูลแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้ เช่น ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้ แนวคิดของฮีเมอร์สัน (Herring Emerson) ที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวขวัญกันมาก ตามหลัก ๑๒ ประการ ประกอบด้วย

- (๑) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดให้กระจ่าง
- (๒) ใช้สามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นหรือความเป็นไปได้ของงาน
- (๓) คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
- (๔) รักษาระเบียบวินัยการทำงาน
- (๕) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
- (๖) การปฏิบัติงานต้องเชื่อถือได้มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเบียนไว้

เป็นหลักฐาน

- (๗) งานควรมีลักษณะแจ่มแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
- (๘) งานสำเร็จทันเวลา

(๙) ผลงานได้มาตรฐาน

(๑๐) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้

(๑๑) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้และ

(๑๒) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี^{๑๕๐}

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเกิดจากสภาพภูมิหลังของแต่ละบุคคลที่ไม่เหมือนกัน สภาพร่างกายจิตใจ การศึกษา ความรู้ความสามารถ ความถนัดต่าง ๆ โดยมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความแตกต่างจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาแล้วให้คะแนนออกมาในระดับต่ำ ปานกลางและระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้บุคลากรผู้นั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ

การบริหารงานในแบบวิทยาศาสตร์โดยการนำเอาหลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์และความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกันเพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญระหว่างบุคคล การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เขาจึงได้มีการศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการปฏิบัติงานและพอใจในการปฏิบัติงานพบว่าบุคคลที่พอใจในการปฏิบัติงานนั้นประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

๑. การที่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ
๒. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อปฏิบัติงานเสร็จ
๓. ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
๔. การที่ได้รับความรับผิดชอบมากขึ้น
๕. ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
๖. การที่ได้รับโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ คือ

๑. นโยบายและการบริหารองค์กร (Policy and Administration)
๒. การควบคุมการบังคับบัญชา (Supervision)
๓. สภาพการทำงาน (Work Conditions)
๔. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน (Relation with Peer and Subordinate)
๕. ค่าตอบแทน (Salary)
๖. สถานภาพ (Status)
๗. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
๘. ความปลอดภัย (Security)

^{๑๕๐} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เกษมสุวรรณการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๐.

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ก็แล้วแต่ แม้งานนั้นจะมาจากบริบทที่แตกต่างกันก็ตามทุกอย่างย่อมคำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ของงานสำคัญและการจะสร้างงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องมีหลักการที่แน่ชัดและการจะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการสรรหาและคัดสรรพอสมควร นอกจากนี้ทุกคนในองค์กรต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วย ดังนั้นผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาที่ดี รู้จักบริหารคน บริหารงาน ที่สำคัญต้องบริหารค่าตอบแทนให้ดี งานที่ปฏิบัติจึงจะประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่

๒.๔.๓ การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะการที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นจะเกิดจากการฝึกฝนและเรียนรู้หรือพัฒนาบุคลากรนั่นเอง ซึ่งการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวล อาทิ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงกระบวนการในการศึกษาในทุกคนและทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติที่ตีรวมถึงการอบรมการสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเอง ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ แก่บุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตด้วย^{๕๑} และสมรรถนะของกำลังบุคลากร (Workforce competencies) ถือเป็นดัชนีในการวัดความรุ่งเรืองวัดขีดความสามารถที่แข่งขันกันได้ขององค์กรและของประเทศ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนหรือการปฏิรูปการดำเนินงานใหม่ จึงมีผลเชื่อมโยงกระทบเกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรในองค์กรต้องทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง มองเห็นความจำเป็น ประโยชน์และความสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยจะต้องมีความพร้อมที่จะเดินไปในแนวทางและจุดหมายเดียวกันเป็นแนวร่วมในลักษณะ “change shakers, change movers, change catalyst” และ change drivers ตามระดับของตำแหน่งและบทบาทที่ได้รับอนุมัติ^{๕๒}

การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีดังนี้ “ผู้บริหารระดับกลาง (ระดับ ๕-๖) เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญ” ควรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบให้มีทั้งความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิรูปบทบาท ภารกิจ โครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งต้องมีการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของแผนแม่บท การพัฒนาทัศนคติและค่านิยมที่ถูกต้องในการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานในความรับผิดชอบไปสู่แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่เน้นผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก (Result Based)^{๕๓}และการ

^{๕๑} ธนบุรณกิตติ์ จิรพัฒนกร, “สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมบริการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย”, *ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒), หน้า ๕-๖.

^{๕๒} ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : เพื่อการปฏิรูประบบราชการสำนักงานคณะกรรมการเพื่อการปฏิรูประบบราชการ*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๑๕.

^{๕๓} อีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, *การปฏิรูประบบราชการ*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศรีเมืองการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๔๓.

พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังนี้ องค์กรทุกประเภทจะต้องมีองค์ประกอบด้านงาน ซึ่งได้แก่ ภารกิจ ที่ต้องกระทำตามวัตถุประสงค์และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำตาม วัตถุประสงค์และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์กรจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่ดี คือ คนหรือ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสม เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการที่หน่วยงานหรือ องค์กรจะกระทำภารกิจได้ดีมีประสิทธิภาพ หน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณ ที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากรจึงเป็นปัจจัยอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภท^{๑๕๔} การพัฒนา บุคลากรมีความสำคัญเพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ยิ่งขึ้น^{๑๕๕}

การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีดังนี้ แนวคิดของการปฏิรูประบบ ราชการมีเหตุจูงใจและแรงกดดันที่ทำให้ต้องมีการปฏิรูป คือ การแข่งขันทางการค้าในระดับรัฐ แรง กกดดันจากการแข่งขันทางการค้าระดับโลก การทำการค้าที่ไร้พรมแดนระหว่างประเทศทำให้รัฐต้องให้ ความสนใจในการปรับปรุงนโยบายเพื่อการสนับสนุนภาคเอกชนเพื่อให้สามารถแข่งขันและแย่ง ชิงส่วนแบ่งตลาดการค้าโลกให้ได้มากและช่วยสร้างความได้เปรียบเพื่อจะได้พัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม ได้อย่างมั่นคง^{๑๕๖}

กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จากกิจกรรมการศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม ในแต่ละวิธีการย่อมมีจุดเน้น ในการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หากพัฒนาบุคลากรโดยกิจกรรมการศึกษา จะเน้นที่ตัว บุคคลโดยมุ่งสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและความรู้ความ ชำนาญในวิชาชีพเฉพาะสาขาซึ่งจะสามารถนำติดตัวไปประกอบอาชีพหรือเป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต ในขณะที่การพัฒนาบุคลากรโดยกิจกรรม การฝึกอบรมจะเน้นที่ คนหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมักเกี่ยวข้องกับ การแก้ปัญหาในการทำงานของบุคลากรในขณะนั้น ส่วนการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการสุดท้ายคือ โดย กิจกรรมการพัฒนานั้นจะเน้นที่ตัวบุคคล องค์กรและสังคมพร้อม ๆ กัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้าง ความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน^{๑๕๗}

^{๑๕๔} พนม วัจนสุนทร, วัฒนธรรมค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน, (กรุงเทพมหานคร : อาทิตย โปรตส์กรุป, ๒๕๔๑), หน้า ๔.

^{๑๕๕} ธนบุรณ์กิตติ์ จิตรพัฒนากร, “สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรม การโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย”, ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒), หน้า ๔๖.

^{๑๕๖} มนู อรรถดิลเชษฐ์, การปฏิรูประชาการ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๕), หน้า ๙๑.

^{๑๕๗} ยุวดี ศรีธรรมรัฐ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : เพื่อการปฏิรูประบบราชการ, (กรุงเทพมหานคร : อาทิตยศรีเมืองการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๔.

การปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่โรงเรียนมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถประสบการณ์และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้แก่บุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะด้านการศึกษา ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของผู้มีอำนาจเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อมจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น^{๑๕๘} หากจะกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานคือ การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน^{๑๕๙}

สรุปได้ว่า การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง การแสวงหา โอกาสหรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสามารถพัฒนาได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร ซึ่งหากองค์กรใดมีความพร้อมทั้งสามด้านมากที่สุดก็จะมีโอกาสพัฒนาได้มากที่สุด เช่นเดียวกัน ฉะนั้นการนำเอาแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากรต่อ องค์กรและผู้บริหาร เช่นกัน

ตารางที่ ๒.๒๑ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธนบุรณ์กิตต์ จิตรพัฒนากร, (๒๕๕๒, หน้า ๕-๖).	การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะการที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นจะเกิดจากการฝึกฝนและเรียนรู้หรือพัฒนาบุคลากรนั่นเอง
ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, (๒๕๔๓, หน้า ๑๕).	สมรรถนะของกำลังบุคลากร (Workforce competencies) ถือเป็นดัชนีในการวัดความรู้เรื่อง วัดขีดความสามารถที่แข่งขันกันได้ขององค์กรและของประเทศ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนหรือการปฏิรูปการบริหารงานใหม่

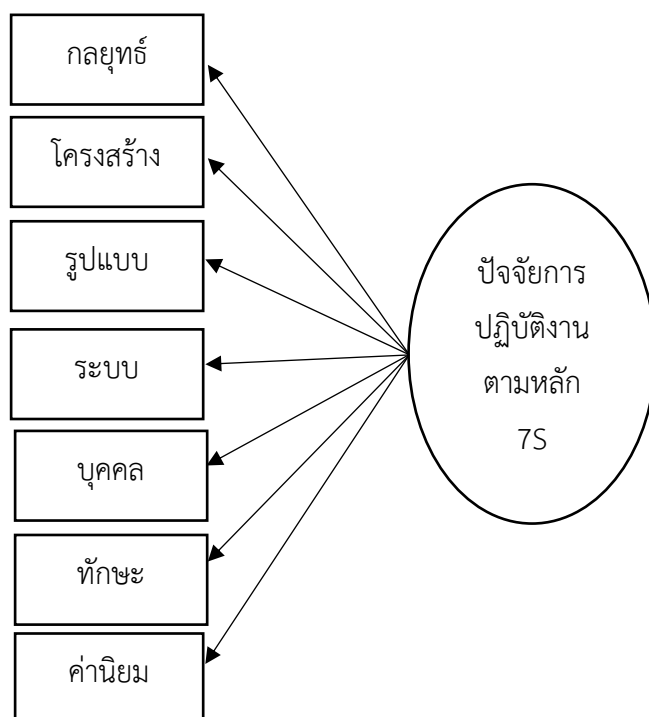
^{๑๕๘} สมเพียร เทียนทอง, *องค์กรและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร : อาทิตยธรรมสาร, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑-๑๔.

^{๑๕๙} สมาน รังสิโยภฤกษ์, *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (พระนครศรีอยุธยา : โรงพิมพ์เทียนวัฒนา, ๒๕๔๔), หน้า ๘๓.

ตารางที่ ๒.๒๑ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, (๒๕๔๓, หน้า ๔๓).	การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบให้มีทั้งความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิรูประบบบทบาท ภารกิจ โครงสร้างและระบบงานของหน่วยงานหรือองค์กร
พนม วัจนสุนทร, (๒๕๔๑, หน้า ๔).	การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานครั้งนี้ องค์กรทุกประเภทจะต้องมีองค์ประกอบด้านงาน ซึ่งได้แก่ ภารกิจ ที่ต้องกระทำตามวัตถุประสงค์และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำตามวัตถุประสงค์และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
มนู อรติตลเชษฐ์, (๒๕๔๓, หน้า ๙๑).	การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการปฏิรูประบบราชการโดยมีเหตุจูงใจและแรงกดดันที่ทำให้ต้องมีการปฏิรูป เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย
ยุวดี ศรีธีธรรมรัฐ, (๒๕๔๑, หน้า ๑๘๔).	กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จากกิจกรรม การศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม ในแต่ละวิธีการย่อมมีจุดเน้นในการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หากพัฒนาบุคลากรโดยกิจกรรมการศึกษา จะเน้นที่ตัวบุคคลโดยมุ่งสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต
สมเพียร เทียนทอง, (๒๕๔๒, หน้า ๑๑-๑๔).	การปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่โรงเรียนมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถประสบการณ์และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้แก่บุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
สมาน รังสิโยกฤษฎ์, (๒๕๔๔, หน้า ๘๓).	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานคือ การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรของปัจจัยในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเลือกทฤษฎีแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) และได้องค์ประกอบของปัจจัยการปฏิบัติงานคือ กลยุทธ์(Stratey) โครงสร้างองค์กร (Structure) รูปแบบ (Style) ระบบ (System) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared value)



แผนภาพที่ ๒.๕ องค์ประกอบของปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S

ที่มา : สังเคราะห์จากแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

๒.๔.๔ สรุปตัวแปรปัจจัยการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจน ครอบคลุมและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ การจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคและพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ การจัดทำหลักการ หรือแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานล่วงหน้าทุกงานและการกระจายแผนกลยุทธ์ลงสู่ระดับหน่วยงานจนถึงระดับปฏิบัติการ

โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง โครงสร้างเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม จำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนขั้นตอนการปฏิบัติงานและกฎระเบียบ มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบ (Style) หมายถึง การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่เป็นเอกลักษณ์ การกำหนดขอบเขตของงานที่รับผิดชอบมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร มีการออกแบบงานที่ต้องอาศัยความชำนาญหลายด้านประกอบกัน มีการทำงานเป็นทีมและสลับหน้าที่กันทำเป็นระยะ ๆ และทุกฝ่ายต้องช่วยกัน คิด วางแผน ตัดสินใจร่วมกัน

ระบบ (System) หมายถึง การจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล ระบบปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและระบบปฏิบัติงานที่ปลอดภัย มีสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อมที่ดี

บุคคล (Staff) หมายถึง การจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ จัดสรรบุคลากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีความสามารถ มีความเหมาะสมกับปริมาณงานและได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีและผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

ทักษะ (Skill) หมายถึง การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจด้านภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมการให้บริการแก่ประชาชน จัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะด้านนวัตกรรมสื่อสารและมีการฝึกอบรมด้านทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับบุคลากรเสมอ

ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง การกำหนดค่านิยมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อองค์กรให้ทันสมัยใช้ได้จริง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามค่านิยมร่วมกัน การอุทิศตนและมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความตั้งใจและมีความสามัคคีกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

๒.๕ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

๒.๕.๑ ข้อมูลเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๑. เทศบาลเมืองสระแก้ว

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระแก้ว

วิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองสระแก้ว (VISION)

“เทศบาลเมืองสระแก้ว เมืองแห่งความน่าอยู่ พัฒนาสู่สังคมคุณภาพ”

พันธกิจในการพัฒนาของเทศบาลเมืองสระแก้ว (MISSION)

ภารกิจหลัก หรือพันธกิจ (MISSION) ในการพัฒนาของเทศบาลเมืองสระแก้ว

ภารกิจหลักที่ ๑. พัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ภารกิจหลักที่ ๒. พัฒนาการศึกษายังยั่งยืน

ภารกิจหลักที่ ๓. การพัฒนาด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

ภารกิจหลักที่ ๔. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้มาตรฐาน

ภารกิจหลักที่ ๕. การพัฒนาคุณภาพชีวิต สังคมและชุมชนอย่างทั่วถึง

ภารกิจหลักที่ ๖. การพัฒนาสังคมแบบมีส่วนร่วม อนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี กีฬาและ

นันทนาการ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองสระแก้ว

ด้านที่ ๑ - ด้านการบริหารและการบริการ

ด้านที่ ๒ - ด้านการศึกษา

ด้านที่ ๓ - ด้านการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

ด้านที่ ๔ - ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ด้านที่ ๕ - ด้านพัฒนาการส่งเสริมคุณภาพชีวิต สังคมและชุมชน

ด้านที่ ๖ - ด้านสังคมและการมีส่วนร่วมของประชาชน^{๑๖๐}

๒. เทศบาลเมืองอรัญประเทศ

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองอรัญประเทศ

วิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองอรัญประเทศ (VISION)

“เทศบาลเมืองอรัญประเทศ เมืองแห่งความน่าอยู่ พัฒนาสู่สังคมคุณภาพ”

พันธกิจในการพัฒนาของเทศบาลเมืองอรัญประเทศ (MISSION)

ภารกิจหลักหรือพันธกิจ (MISSION) ในการพัฒนาของเทศบาลเมืองสระแก้ว

ภารกิจหลักที่ ๑. พัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ภารกิจหลักที่ ๒. พัฒนาการศึกษายั่งยืน

ภารกิจหลักที่ ๓. การพัฒนาด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

ภารกิจหลักที่ ๔. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้มาตรฐาน

ภารกิจหลักที่ ๕. การพัฒนาคุณภาพชีวิต สังคมและชุมชนอย่างทั่วถึง

ภารกิจหลักที่ ๖. การพัฒนาสังคมแบบมีส่วนร่วม อนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี กีฬาและ

นันทนาการ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองอรัญประเทศ

๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนารายได้ให้กับประชาชนภายในเขตเทศบาล

- สนับสนุนการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิต

- พัฒนาฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวพร้อมทั้งปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว

และการส่งเสริมชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการแหล่งท่องเที่ยว

- ส่งเสริมอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมและประเพณีของท้องถิ่น

๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนและความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน

- ส่งเสริมสนับสนุนสถานประกอบการด้านอาหารได้มาตรฐานและถูกสุขลักษณะทาง

โภชนาการ

- ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของเยาวชน ประชาชน

และองค์กรต่าง ๆ

- ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มี

คุณภาพ

- ส่งเสริมให้ประชาชนได้รับสวัสดิการที่มีความมั่นคง เข้มแข็งและยั่งยืน

^{๑๖๐} ข้อมูลเทศบาลเมืองสระแก้ว, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระแก้ว, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.sakaecity.go.th/office.php?content_id=19 [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม
 - ส่งเสริมและสนับสนุนการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
๔. ยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
- ส่งเสริมและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานคุณภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ของบุคลากรและการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน
- จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานและปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติราชการเครื่องมือเครื่องใช้ให้มีความ

ทันสมัย นำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์ในการพัฒนา (Goals) ประกอบด้วย ๔ ด้านดังนี้

เป้าประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจ

๑. เพื่อให้ประชาชนในชุมชนมีงานทำและมีรายได้เพิ่มมากขึ้น
๒. เพื่อเพิ่มแหล่งท่องเที่ยวภายในชุมชนอย่างน้อย ๒ แหล่ง
๓. เพื่อให้ประชาชนได้รับความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ
๔. เพื่อให้ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นได้รับการอนุรักษ์ให้คงอยู่ต่อไป

เป้าประสงค์ทางด้านสังคม

๑. เพื่อให้ประชาชนในชุมชนได้รับสวัสดิการมีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน
๒. ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการพัฒนาและเด็กนักเรียนได้รับการส่งเสริมให้ดำเนิน

กิจกรรมที่เป็นประโยชน์

๓. บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ

๔. เยาวชนและประชาชนทุกกลุ่มมีการออกกำลังกายเล่นกีฬาอย่างเหมาะสม

เป้าประสงค์ทางด้านสิ่งแวดล้อม

๑. เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง
๒. เพื่อส่งเสริมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ทางการบริหารจัดการ

๑. เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติราชการให้มีคุณภาพและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

๒. เพื่อให้มีวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานรวมถึงปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย^{๑๖๑}

๓. เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

“คุณภาพชีวิตดีวิถีพอเพียง ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ รองรับอาเซียน”

พันธกิจ (Mission)

๑. จัดให้มีปรับปรุงและบำรุงรักษา โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและสาธารณูปโภค

^{๑๖๑} ข้อมูลเทศบาลเมืองอรัญประเทศ, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองอรัญประเทศ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.arancity.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

๒. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพและการเสริมสร้างรายได้ของประชาชน
๓. ส่งเสริมการศึกษา สาธารณสุขและศิลปวัฒนธรรมประเพณี
๔. ส่งเสริมสนับสนุนการกีฬาของเยาวชน ประชาชนทั่วไปเพื่อสุขภาพอนามัย
๕. อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๖. ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวท้องถิ่น
๗. การพัฒนาการบริการการจัดการที่ดีและมีส่วนร่วมของประชาชน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น (Goals)

๑. ดำเนินการเพื่อให้มีคมนาคม สิ่งสาธารณูปโภค สิ่งสาธารณูปการ
๒. ดำเนินการให้ประชาชนมีรายได้มีการประกอบอาชีพที่เพิ่มขึ้น
๓. ยกระดับการศึกษาของประชาชนในท้องถิ่นอย่างทั่วถึงและประชาชนมีสุขภาพอนามัย

ดีมีนันทนาการอย่างมีคุณภาพ

๔. ดำเนินการให้มีสถานที่เล่นกีฬา การแข่งขันกีฬาของประชนในท้องถิ่น
๕. จัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
๖. ส่งเสริมให้มีการท่องเที่ยวและสถานที่ท่องเที่ยว
๗. พัฒนาประสิทธิภาพของการบริการการจัดการที่ดีอย่างต่อเนื่อง^{๑๖๒}

๔. เทศบาลตำบลเขาฉกรรจ์

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลเขาฉกรรจ์

“ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนควบคู่กับการรักษาสภาพแวดล้อม และอนุรักษ์ประเพณีท้องถิ่น”

ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาของเทศบาลตำบลเขาฉกรรจ์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านการคมนาคมสะดวก
 ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านประชาชนมีคุณภาพ
 ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
 ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านบริหารจัดการ

แนวทางการพัฒนาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านการคมนาคมสะดวก

ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

๑.๑ การพัฒนาเส้นทางคมนาคมเชื่อมโยงเป็นระบบเพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยการก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาถนน สะพาน ทางเท้า ท่อระบายน้ำและจัดระบบการคมนาคมให้เป็นระเบียบ ปลอดภัย เช่น ป้ายบอกเส้นทาง ไหล่ทาง สัญญาณไฟบริเวณทางแยกต่าง ๆ และย่านชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านประชาชนมีคุณภาพ

ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

๒.๑ การพัฒนาด้านความปลอดภัยและคุณภาพชีวิต

^{๑๖๒} ข้อมูลเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://wangnamyencity.go.th/public/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

- การพัฒนาด้านการศึกษา การสาธารณสุข การจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัย ปลอดภัย ยาเสพติด ปลอดภัยผู้มีอิทธิพล อนุรักษ์ประเพณี วัฒนธรรม ศาสนา เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมด้านการกีฬาและนันทนาการ

๒.๒ การพัฒนาด้านการแก้ไขปัญหาความยากจนและกระจายรายได้

- การเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย พัฒนาทักษะฝีมือ ส่งเสริมการประกอบอาชีพที่ยั่งยืนและมีรายได้ที่มั่นคง พัฒนาและสนับสนุนสวัสดิการเด็ก เยาวชน สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส

๒.๓ การพัฒนาด้านการบริการพื้นฐาน

- การพัฒนาและจัดหาแหล่งน้ำเพื่ออุปโภค บริโภค การปรับปรุงภูมิทัศน์สถานที่ราชการ สถานที่ท่องเที่ยว อาคาร บ้านเรือน สนามกีฬา สวนสาธารณะ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีบริการพื้นฐานที่สะดวกและเพียงพอ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

๓.๑ การพัฒนาด้านการเกษตร

- การส่งเสริมการเกษตรปลอดภัย ส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพร การพัฒนาคุณภาพดิน การพัฒนาบุคลากรทางการเกษตร การพัฒนาคุณภาพสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เกษตรกรรมครบวงจรตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมให้มีตลาดเพื่อเป็นศูนย์การในการจำหน่ายสินค้าการเกษตร จัดตั้งสถาบันวิจัยด้านการเกษตร

๓.๒ ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- การพัฒนาและบริหารจัดการแหล่งน้ำธรรมชาติ คู คลอง หนอง บึง แหล่งน้ำชลประทานให้สามารถเก็บกักน้ำได้ตลอดปี

๓.๓ พัฒนา/ส่งเสริมการท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยว ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยว พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น ป่าไม้ แหล่งน้ำธรรมชาติ ฯลฯ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการ

ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

การพัฒนาบุคลากร ปรับปรุงเครื่องมือ – เครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติราชการ การบริหารจัดการด้านงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ ธารรงค์ให้เยาวชนและประชาชนตื่นตัวถึงความสำคัญของการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ / ความต้องการการแก้ปัญหา ประเมินผล / ตรวจสอบได้^{๑๖๓}

๕. เทศบาลตำบลคลองหาด

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลคลองหาด

พันธกิจเพื่อการพัฒนาเทศบาลตำบลคลองหาด

พันธกิจที่ ๑ พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานให้มีความพร้อมสมบูรณ์และทั่วถึง

พันธกิจที่ ๒ พัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมสู่ความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

^{๑๖๓} ข้อมูลเทศบาลตำบลเขาฉกรรจ์, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลเขาฉกรรจ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.khaochakan.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

พันธกิจที่ ๓ พัฒนาส่งเสริมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและสภาวะสิ่งแวดล้อมให้เป็นเมืองที่น่าอยู่อาศัยและส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในชุมชน

พันธกิจที่ ๔ พัฒนาระบบรักษาความสงบเรียบร้อย ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจที่ ๕ พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีความโปร่งใสตอบสนองความต้องการของประชาชนและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม

พันธกิจที่ ๖ พัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจชุมชน ส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการผลิตสินค้าการเกษตรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นรองรับการเป็นแหล่งพืชพลังงานทดแทน

พันธกิจที่ ๗ พัฒนาการค้าชายแดนไทย - กัมพูชา ให้มีความสะดวก ปลอดภัยยิ่งขึ้น^{๑๖๔}

๖. เทศบาลตำบลโคกสูง

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโคกสูง

“โคกสูงตำบลน่าอยู่ มุ่งสู่สังคมเกษตรอินทรีย์ สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี มีหลักธรรมาภิบาลบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง”

พันธกิจหลักการพัฒนา

๑. ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการและระบบคมนาคมขนส่ง ให้ได้มาตรฐานและเพียงพอกับความต้องการของประชาชนตามศักยภาพของอบต.ควบคู่กับการวางผังเมืองที่ดี

๒. สร้างระบบการบริหารจัดการน้ำที่มีประสิทธิภาพ

๓. ส่งเสริมการประกอบอาชีพ สร้างเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็ง สมดุลและยั่งยืน โดยเน้นการเกษตรกรรมให้เป็นตลาดผลผลิตทางการเกษตร บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง

๔. พัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรในท้องถิ่น

๕. พัฒนาอนุรักษ์ ส่งเสริม มรดกทางวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้คงอยู่คู่ท้องถิ่นและเป็นที่น่าสนใจและดึงดูดนักท่องเที่ยว

๖. พัฒนาและส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในด้านการเมือง การบริหาร และการปกครองให้กับประชาชน สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการดำเนินการระหว่างภาครัฐกับประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ และสร้างระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดีใน อบต.

๗. สร้างระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรป่าไม้
จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

๑. เพื่อให้ประชาชนมีระบบโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคมขนส่งพอเพียงและทั่วถึง

๒. เพื่อให้มีแหล่งน้ำ อุปโภค บริโภคและการเกษตรอย่างเพียงพอ

๓. เพื่อให้ประชาชน มีอาชีพ มีรายได้และมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

๔. เพื่อให้บุคลากรท้องถิ่น มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

๕. ประชาชนตระหนักถึงการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น

^{๑๖๔} ข้อมูลเทศบาลตำบลคลองหาด, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลคลองหาด, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.klonghad.go.th/office.php?content_id=10 [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

๖. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีอย่างมีคุณภาพตามหลักธรรมาภิบาล

๗. เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คงความอุดมสมบูรณ์

ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาของเทศบาลตำบลโคกสูง

๑. ยุทธศาสตร์ด้านเมืองน่าอยู่ ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาดังนี้

๑) แนวทางการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ โครงสร้างพื้นฐานและการผังเมือง

๒) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการน้ำที่มีประสิทธิภาพ

๓) แนวทางการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

๔) แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

๕) แนวทางการรักษาความสงบ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความเป็นระเบียบ

เรียบร้อยของบ้านเมือง

๖) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรป่าไม้

๗) แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดเก็บและกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

๒. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการบริหารบ้านเมืองที่ดีประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาดังนี้

๑) แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมสวัสดิการชุมชน

๒) แนวทางการพัฒนาด้านคุณภาพชีวิต

๓) แนวทางการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพอนามัยที่ดี

๔) แนวทางการควบคุมและป้องกันโรคระบาด

๕) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

๖) แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

๗) แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านการเมือง การปกครอง

๓. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการศึกษา การกีฬา นันทนาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาดังนี้

๑) แนวทางการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการขยายโอกาสทางการศึกษาให้เพียงพอ

๒) แนวทางการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมประเพณีที่ดั่งงามของท้องถิ่น

๓) แนวทางการส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ

๔) แนวทางการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น

๕) แนวทางการเพิ่มโอกาสการรับรู้ข่าวสารให้แก่ประชาชน

๔. ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาอาชีพและส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาดังนี้

๑) แนวทางการส่งเสริมการประกอบอาชีพและสร้างรายได้

๒) แนวทางการส่งเสริมการแปรรูปสินค้าทางการเกษตร

๓) แนวทางการส่งเสริมปรัชญาหลักเศรษฐกิจพอเพียง

๔) แนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในชุมชน^{๑๖๕}

๗. เทศบาลตำบลตาพระยา

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลตาพระยา

“เมืองอารยธรรมโบราณ สืบสานตำนานตาพระยาน่าอยู่ นำสู่วิถีชีวิตชุมชนเข้มแข็ง เป็นแหล่งศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตประชาชนดี”

พันธกิจ/ภารกิจ (Mission)

ภารกิจหลัก ๑ การพัฒนาเมืองตาพระยาให้น่าอยู่

ภารกิจหลัก ๒ ปรับปรุงและพัฒนาระบบการคมนาคม ระบบสาธารณสุขปโภคให้ได้มาตรฐาน และพร้อมทั้งเพิ่มศักยภาพของเมืองให้เป็นศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจของท้องถิ่น

ภารกิจหลัก ๓ การพัฒนาศักยภาพของคนและสังคมให้เข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้

ภารกิจหลัก ๔ ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีทุกด้าน เช่น ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม

ภารกิจหลัก ๕ การเพิ่มทุนทางปัญญา พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารและบริการที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการที่ดีในอนาคต โดยเน้นให้คนคิดเป็นทำเป็น

ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาของเทศบาลตำบลตาพระยา

๑. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานระบบสาธารณสุขปโภค และสาธารณูปการภายใต้เมื่องน่าอยู่ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

๑.๑. แนวทางการพัฒนา การโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการและการจัดระบบบริการสาธารณะ

๑.๒. แนวทางการพัฒนาการบริการประปาให้มีคุณภาพ

๑.๓. แนวทางการพัฒนา ถนน ไฟฟ้า การระบายน้ำ ระบบการจราจร

๑.๔. แนวทางการพัฒนาการปรับปรุงสภาพภูมิทัศน์เมืองโดยรวม ภายใต้นโยบาย ตาพระยาเมื่องน่าอยู่และเป็นศูนย์กลางเมืองเศรษฐกิจในเขตพื้นที่

๑.๕. แนวทางการพัฒนาการส่งเสริมการนันทนาการ สวนสาธารณะ สนามกีฬา

๒. ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาสังคม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

๒.๑. แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพ โดยมุ่งเน้นเศรษฐกิจตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามศักยภาพของชุมชน

๒.๒. แนวทางการพัฒนาสนับสนุนให้ประชาชนได้รับความเป็นธรรมในการซื้อสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาถูกและป้องกันการเอารัดเอาเปรียบจากการค้า

๒.๓. แนวทางการพัฒนาส่งเสริมการค้าตลาดชุมชน ให้สามารถเชื่อมโยงกับตลาดภายนอกชุมชน

๓. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

^{๑๖๕} ข้อมูลเทศบาลตำบลโคกสูง, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโคกสูง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.koksoong.go.th/index.php> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

๓.๑. แนวทางการพัฒนาส่งเสริมสถาบันครอบครัวให้เข้มแข็งเป็นสถาบันหลักของสังคม โดยเน้นสังคมแบบอยู่ดีมีสุข

๓.๒. แนวทางการพัฒนาสนับสนุนการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในชุมชน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การป้องกันบรรเทาสาธารณภัย

๓.๓. แนวทางการพัฒนาให้การสงเคราะห์และสนับสนุนผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ ผู้พิการ หรือทุพพลภาพ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพึ่งพาตนเองได้และได้รับการบริการอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

๓.๔. แนวทางการพัฒนาการส่งเสริม สนับสนุน พื้นฟู อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

๓.๕. แนวทางการพัฒนาการส่งเสริมสนับสนุนกีฬา อุปกรณ์กีฬาและการออกกำลังกาย

๔. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

๔.๑. แนวทางการพัฒนาส่งเสริมการจัดการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและต่อเนื่อง

๔.๒. แนวทางการพัฒนาปรับปรุง ดูแล ยกระดับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีมาตรฐาน

๔.๓. แนวทางการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนหลักศาสนาในการดำรงชีวิต เพื่อสร้างคุณธรรมจริยธรรม

๕. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการบริหาร การปกครอง การคลังท้องถิ่น มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

๕.๑. แนวทางการพัฒนาส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นเมืองสะอาด สวยงาม ปราศจากมลภาวะและเพิ่มประสิทธิภาพในการกำจัดขยะมูลฝอย

๕.๒. แนวทางการพัฒนาสนับสนุนกิจกรรมคุ้มครองและสร้างเสริมสุขภาพให้ประชาชน เพื่อให้ประชาชน มีสุขภาพดีและการป้องกันโรคติดต่อ

๕.๓. แนวทางการพัฒนาส่งเสริมและพัฒนาตลาดสดเทศบาล แฝงลอยให้เป็นตลาดนำซื้อ

๖. ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มทุนทางปัญญา พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

๖.๑. แนวทางการพัฒนาโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

๖.๒. แนวทางการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการศึกษาและการปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

๖.๓. แนวทางการพัฒนาการเพิ่มช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนและเพื่อการปฏิบัติงานของเทศบาล^{๑๖๖}

๘. เทศบาลตำบลท่าเกษม

“เมืองการศึกษาเด่น เน้นคุณภาพชีวิต สัมฤทธิ์ด้วยธรรมมาภิบาล บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของประชาชน”

ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย/กลยุทธ์/แผนงาน

^{๑๖๖} ข้อมูลเทศบาลตำบลตาพระยา, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลตาพระยา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.taphraya.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาระบบสาธารณูปโภค โครงสร้างพื้นฐานและผังเมือง
เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด :**

๑. การสร้างและบำรุงรักษาด้านสาธารณะทั้งทางน้ำทางบก
๒. การจัดการระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
๓. จัดให้มีระบบโทรคมนาคม สื่อสารและบริการ
๔. จัดให้มีแสงสว่าง ขยายและบำรุงรักษา
๕. จัดให้มีน้ำอุปโภคและบริโภคอย่างเพียงพอ
๖. ก่อสร้างพัฒนาและบำรุงรักษาระบบระบายน้ำ ท่อ/คลองระบายน้ำในชุมชน
๗. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดทำผังเมืองรวมเพื่อรองรับการขยายตัวของชุมชน

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา :

แนวทางที่ ๑ การพัฒนาเส้นทางคมนาคม ก่อสร้างถนน ปรับปรุงถนน ซ่อมแซมถนน สะพาน ท่อระบายน้ำ

แนวทางที่ ๒ การพัฒนา การติดตั้ง ขยายเขตไฟฟ้าและปรับปรุงซ่อมแซมระบบไฟฟ้า

แนวทางที่ ๓ การพัฒนาแหล่งน้ำ การติดตั้งระบบประปา ปรับปรุงซ่อมแซมระบบน้ำประปา

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาด้านการเกษตร ส่งเสริมทางเศรษฐกิจชุมชนและสร้าง
ความเข้มแข็ง**

เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด :

๑. เพิ่มประสิทธิภาพการเกษตรกรรมครบวงจรตามแนวทฤษฎีใหม่และฐานการเรียนรู้ และการผลิตภัณฑ์สินค้า OTOP

๒. พัฒนาฝีมือแรงงาน กลุ่มอาชีพและจัดระเบียบร้านค้าชุมชน

๓. ประชาชนได้รับสวัสดิการตามนโยบายรัฐบาล ระเบียบและข้อกฎหมาย

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา :

แนวทางที่ ๑ ส่งเสริมพัฒนาด้านเกษตรและเศรษฐกิจพอเพียง

แนวทางที่ ๒ สนับสนุนและส่งเสริมอาชีพราษฎร เพื่อสร้างโอกาสเพิ่มรายได้

แนวทางที่ ๓ สนับสนุนและส่งเสริมสวัสดิการสังคมสงเคราะห์แก่เด็ก เยาวชน สตรี คนชรา ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการและผู้ป่วยเอดส์

แนวทางที่ ๔ สนับสนุนให้ชุมชนร่วมคิดร่วมทำ ใช้หลักการมีส่วนร่วม การปลูกจิตสำนึก

แนวทางที่ ๕ สนับสนุนการรักษาความมั่นคง รักษาความสงบภายในชุมชน มีความมั่นคงตามระบอบประชาธิปไตย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาระบบการศึกษาและส่งเสริมศาสนาวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น

เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด :

๑. พัฒนาระบบการศึกษาและฟื้นฟู อนุรักษ์ มรดกทางวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้คงอยู่คู่ท้องถิ่นและเป็นที่ยึดเหนี่ยวและดึงดูดนักท่องเที่ยว

๒. ประชาชนได้รับสวัสดิการตามนโยบายรัฐบาล ระเบียบและข้อกฎหมาย

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา :

แนวทางที่ ๑ ส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น

แนวทางที่ ๒ ส่งเสริมด้านการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

แนวทางที่ ๓ ส่งเสริมพัฒนาและใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

แนวทางที่ ๔ สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษา นันทนาการ สถานพักผ่อนหย่อนใจและสถานกีฬาให้เพียงพอ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาด้านการสาธารณสุข**เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด :**

๑. ประชาชนได้รับสวัสดิการตามนโยบายรัฐบาล ระเบียบและข้อกำหนด
๒. ส่งเสริมโภชนาการตามมาตรฐานที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด
๓. ป้องกันและควบคุมโรคติดต่อไม่ให้ระบาด
๔. สนับสนุนกลุ่ม อสม.และทีมกู้ชีพฉุกเฉิน

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา :

แนวทางที่ ๑ รมรงค์ ป้องกัน ควบคุมโรคและงานสาธารณสุข

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด :**

๑. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายในตำบลได้รับการฟื้นฟูและมีสภาพดีขึ้น
๒. ประชาชนมีจิตสำนึกในการรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา :

แนวทางที่ ๑ ฟื้นฟูธรรมชาติ พัฒนาทรัพยากรป่าไม้และทรัพยากรน้ำและรมรงค์ปลูกจิตสำนึกให้ประชาชนตระหนักถึงคุณค่า มีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังและป้องกันแก้ปัญหามลพิษและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

แนวทางที่ ๒ พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาประสิทธิภาพด้านการเมือง การบริหารและองค์กร**เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด :**

๑. ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๒. การจัดระเบียบโครงสร้าง การบริหารจัดการภายในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

๓. ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานให้ศึกษา/อบรม หลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้

๔. ส่งเสริมสนับสนุนและบูรณาการการพัฒนาเทศบาลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรม

๕. ยึดหลักการบริหารและแนวทางการทำงานตามกระแสพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว^{๑๖๗}

๙. เทศบาลตำบลบ้านด่าน

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโคกสูง

“บ้านด่านน่าอยู่ มุ่งสู่เกษตรกรรม นำการศึกษา พัฒนาท้องถิ่น”

พันธกิจ/ภารกิจ (Mission)

๑. การพัฒนาด้านการศึกษา การสาธารณสุข การจัดให้มีความมั่นคงปลอดภัยจากยาเสพติด อนุรักษ์ประเพณี วัฒนธรรม ศาสนาส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมด้านการกีฬาและนันทนาการ การพัฒนาด้านการแก้ไขปัญหาความยากจนและการกระจายรายได้ การเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย พัฒนาทักษะฝีมือ ส่งเสริมการประกอบอาชีพที่ยั่งยืนและมีรายได้ที่มั่นคง พัฒนาและสนับสนุนสวัสดิการเด็ก เยาวชน สตรี คนชรา ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส

๒. การวางระบบชลประทานเพื่อการเกษตร ส่งเสริมการปลูกพืชปลอดสารพิษ การปลูกพืชสมุนไพร การพัฒนาคุณภาพดิน พัฒนาคุณภาพสินค้า ส่งเสริมกลุ่มอาชีพ หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ การเกษตรกรรมครบวงจรตามแนวทฤษฎีใหม่ส่งเสริมให้มีตลาดเพื่อเป็นศูนย์กลางในการจำหน่ายสินค้าการเกษตร

๓. พัฒนาส่งเสริมการท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวปรับปรุงและพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น ป่าไม้ แหล่งน้ำธรรมชาติ ฯลฯ

๔. ยกระดับคุณภาพด้านบริการพื้นฐาน การพัฒนาเส้นทางคมนาคม โดยการก่อสร้างปรับปรุง บำรุงรักษา ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ เช่น ถนน ไฟฟ้า ประปา สะพานทางเดินเท้าและจัดระบบการคมนาคมให้เป็นระเบียบ ปลอดภัย เช่น ป้ายบอกเส้นทาง ไหล่ทาง สัญญาณไฟบริเวณทางแยกต่าง ๆ และย่านชุมชน ส่งเสริมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนส่งเสริมการดำรงชีวิตของประชาชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตามแนวชายแดน แก้ไขปัญหาสังคมและความเดือดร้อนของประชาชน

๕. เน้นการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยปรับการบริหารงานให้เหมาะสม พัฒนาบุคลากรปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติราชการณรงค์ให้เยาวชนและประชาชนตื่นตัวถึงความสำคัญของการปกครองระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมผู้นำท้องถิ่นบุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม^{๑๖๘}

^{๑๖๗} ข้อมูลเทศบาลตำบลท่าเกษม, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลท่าเกษม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://thakasame.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

^{๑๖๘} ข้อมูลเทศบาลตำบลบ้านด่าน, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลบ้านด่าน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.bandan.in.th/home.html> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

๑๐. เทศบาลตำบลป่าไร่

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลป่าไร่

“เพิ่มคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจพอเพียง หลีกเลี้ยงยาเสพติด ชีวิตคุณธรรมเลิศล้ำวิชาการ บริการทุกด้านด้วยใจ”

พันธกิจหลักการพัฒนา

๑. พัฒนาและปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการและโครงสร้างพื้นฐานให้ได้มาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน

๒. พัฒนาศักยภาพคน คุณภาพชีวิต ระบบการศึกษา ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

๓. พัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

๔. พัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจชุมชน

๕. พัฒนาประสิทธิภาพการเมืองการบริหารและการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

จุดมุ่งหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อการพัฒนาเทศบาลตำบลป่าไร่

๑. เพื่อให้ประชาชนมีเส้นทางคมนาคมที่สะดวก รวดเร็ว

๒. เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น

๓. เป็นแหล่งอุตสาหกรรมเกษตร ผลิตภัณฑ์การเกษตรปลอดสารพิษ ส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพรโดยใช้ปุ๋ยอินทรีย์

๔. เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ เชิงเกษตรโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

๕. บริหารและควบคุมงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตย^{๑๖๙}

๑๑. เทศบาลตำบลปากห้วย

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลปากห้วย

“เทศบาลตำบลปากห้วย เป็นเมืองน่าอยู่ด้วยการบริหารจัดการที่ดีมีการคมนาคมสะดวก เศรษฐกิจดี มีความรู้ทันสมัย เสริมสร้างสุขภาพ รักษาสิ่งแวดล้อม”

พันธกิจ/ภารกิจ (Mission)

๑. เทศบาลตำบลปากห้วยนำอยู่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี

๒. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำ

๓. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน

๔. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

๕. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชนและผู้สูงอายุ ผู้พิการ

๖. คุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม^{๑๗๐}

^{๑๖๙} ข้อมูลเทศบาลตำบลป่าไร่, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลป่าไร่, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.paraigo.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

^{๑๗๐} ข้อมูลเทศบาลตำบลปากห้วย, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลปากห้วย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.faghuay.go.th/index.php> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

๑๒. เทศบาลตำบลวังสมบูรณ์

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลวังสมบูรณ์

“คมนาคมสะดวก ระบบสาธารณสุขปลอดภัย คุณภาพชีวิตประชาชนเข้มแข็ง แหล่งเกษตรกรรมและท่องเที่ยว”

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การคมนาคมสะดวก

ประกอบด้วยแนวทางพัฒนาท้องถิ่นดังนี้

แนวทางที่ ๑ การพัฒนาเส้นทางคมนาคมเชื่อมโยงระบบเพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยการก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษา ถนน สะพาน ทางเข้า ท่อระบายน้ำ

แนวทางที่ ๒ การจัดระบบคมนาคมให้เป็นระเบียบ ปลอดภัย เช่น ป้ายบอกเส้นทาง สัญญาไฟ

บริเวณทางแยกต่าง ๆ และแหล่งชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาดังนี้

แนวทางที่ ๑ การพัฒนาด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข จัดให้มีความมั่นคงปลอดภัย อนุรักษ์ประเพณี วัฒนธรรม ศาสนา เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ

แนวทางที่ ๒ แนวทางการพัฒนาด้านความยากจน โดยการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย พัฒนาทักษะฝีมือ ส่งเสริมอาชีพที่ยั่งยืนและมีรายได้มั่นคง พัฒนาและสนับสนุนสวัสดิการเด็ก เยาวชน สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส

แนวทางที่ ๓ การพัฒนาระบบบริการพื้นฐาน โดยการพัฒนาและบริหารจัดการแหล่งน้ำ เพื่ออุปโภค-บริโภค การปรับปรุงภูมิทัศน์ สถานที่ราชการ สถานที่ท่องเที่ยวสวนสาธารณะ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การมีบริการพื้นฐานที่สะดวกและเพียงพอ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ อุตสาหกรรมการเกษตร

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาการเกษตรส่งเสริมเกษตรปลอดสารพิษ ส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพร การพัฒนาคุณภาพดิน การพัฒนาบุคลากรทางการเกษตร การพัฒนาสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เกษตรครบวงจรตามแนวทฤษฎีใหม่ ส่งเสริมการมีตลาดกลางเพื่อเป็นศูนย์กลางในการจำหน่ายสินค้าทางการเกษตร

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนาและบริหารจัดการแหล่งน้ำตามธรรมชาติ คู คลอง หนอง บึง แหล่งน้ำชลประทานสามารถกักเก็บน้ำได้ตลอดปี

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาด้านการท่องเที่ยวโดยการพัฒนา/ส่งเสริมการท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยว ปรับปรุงและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น ป่าไม้ แหล่งน้ำตามธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาระบบบริหารจัดการ

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาบุคลากร ปรับปรุงเครื่องมือ-เครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติราชการ การบริหารจัดการด้านงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ รมณรงศ์ให้เยาวชนและประชาชนตื่นตัวถึงความสำคัญของการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีส่วนรวมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ความต้องการ การแก้ปัญหา ประเมินผล/ตรวจสอบได้^{๑๗๑}

๑๓. เทศบาลตำบลวัฒนานคร

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลวัฒนานคร

“เทศบาลวัฒนานครอยู่ เชิดชูหลวงพ่อก้าว สิ้นค้าลือนาม งามตาสวนสวย ช่วยพัฒนาอย่างเป็นระบบ บริการครบวงจร ประชากรผาสุก”

วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนจุดหมายปลายทางของท้องถิ่น ภารกิจหลักของการพัฒนา ก็เป็นเสมือนเส้นทางที่ถูกต้องชัดเจนที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นโดยสวัสดิภาพ

ภารกิจหลักหมายถึงความถึงลักษณะ หรือขอบข่ายในการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการบริหารและการบริการสาธารณะ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรหรือภาพลักษณ์ที่ต้องนำเสนอและปณิธานหรือปรัชญาในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นขอบเขตของบทบาทอำนาจหน้าที่หลักที่มุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ประเด็นวิสัยทัศน์วัฒนานครอยู่

ภารกิจหลักที่ ๑.การสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี ด้านประสิทธิภาพการเมือง การบริหาร และการพัฒนา

บุคลากรท้องถิ่นตลอดจนความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการวางแผนพัฒนา การตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

ภารกิจหลักที่ ๒.การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารและบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ภารกิจหลักที่ ๓ พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ประชาชน และชุมชน

ประเด็นวิสัยทัศน์วัฒนาเชิดชูหลวงพ่อก้าว

ภารกิจหลักที่ ๑ ทำนุบำรุงสถานที่วัดนครธรรมซึ่งเป็นที่ศักดิ์สิทธิ์เคารพบูชาของชาววัฒนานครให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว

ภารกิจหลักที่ ๒ ปรับปรุงสถานที่บริเวณวัดให้เป็นจุดพักรถยนต์ทุกชนิดก่อนที่เข้าสู่เมืองอรัญญประเทศ

ประเด็นวิสัยทัศน์วัฒนาสิ้นค้าลือนาม

ภารกิจหลักที่ ๑ ส่งเสริมสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

ภารกิจหลักที่ ๒ ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพที่มั่นคงให้กับประชาชนในท้องถิ่น

ประเด็นวิสัยทัศน์วัฒนางามตาสวนสวย

ภารกิจหลักที่ ๑ พัฒนาและปรับปรุงสวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติให้เป็นที่ควรสักการะบูชา

^{๑๗๑} ข้อมูลเทศบาลตำบลวังสมบูรณ์, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลวังสมบูรณ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.wangsomboon.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

ภารกิจหลักที่ ๒ พัฒนาสิ่งสาธารณูปการต่าง ๆ ในสวนให้มีความพร้อมมากยิ่งขึ้น
 ภารกิจหลักที่ ๓ พัฒนาและปรับปรุงสวนสาธารณะเทศบาลให้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจ
 การออกกำลังกาย

ประเด็นวิสัยทัศน์พัฒนาช่วยพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ภารกิจหลักที่ ๑ การพัฒนาในเขตเทศบาลต้องเป็นไปอย่างมีระบบ

ภารกิจหลักที่ ๒ การพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ

ประเด็นวิสัยทัศน์พัฒนาบริการครบวงจร

ภารกิจหลักที่ ๑ ปรับเปลี่ยนการให้บริการประชาชนให้มีความรวดเร็วทันสมัย

ภารกิจหลักที่ ๒ จัดตั้งศูนย์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ประเด็นวิสัยทัศน์พัฒนาประชากรผาสุก

ภารกิจหลักที่ ๑ พัฒนาระบบบริหารและการจัดการด้านสาธารณสุข

ภารกิจหลักที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ดี^{๑๗๒}

๑๔. เทศบาลตำบลวังน้ำเย็น

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลวังน้ำเย็น

“เมืองชายแดนแห่งความสุข ถิ่นเกษตรปลอดภัย แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศและ
 อารยธรรมโบราณ เขตเศรษฐกิจพิเศษสระแก้วมั่นคง”

พันธกิจ (Mission)

๑. ปฏิบัติภารกิจที่กฎหมายกำหนดให้บรรลุผลการตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่
 ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

๒. พัฒนาการเกษตรให้มีประสิทธิภาพ เป็นแหล่งผลิตสินค้าการเกษตร โดยการเพิ่ม
 ผลผลิตทางการเกษตร การแปรรูป การพัฒนาคุณภาพและส่งเสริมเกษตรปลอดภัย

๓. พัฒนาการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ ปลอดภัย อำนวยความสะดวกและสร้างรายได้ให้แก่
 ประชาชนในพื้นที่

๔. พัฒนาด้านเศรษฐกิจ การค้า สังคมและสิ่งแวดล้อม ในการรองรับการพัฒนาเขต
 เศรษฐกิจพิเศษสระแก้ว

๕. รักษาความมั่นคง ปลอดภัยและแก้ไขปัญหาคุกคามในพื้นที่จังหวัดชายแดน รวมทั้ง
 สร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน

๖. ปรับสมดุลและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ^{๑๗๓}

๑๕. เทศบาลตำบลศาลาลำดวน

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลศาลาลำดวน

“เมืองชายแดนแห่งความสุข ถิ่นเกษตรปลอดภัย แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศและอารยธรรม
 โบราณ เขตเศรษฐกิจพิเศษสระแก้วมั่นคง”

^{๑๗๒} ข้อมูลเทศบาลตำบลวัฒนานคร, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลวัฒนานคร,
 [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.watthanakanhon.go.th/index.php> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

^{๑๗๓} ข้อมูลเทศบาลตำบลวังน้ำเย็น, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลวังน้ำเย็น,
 [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.wangnamyen.net/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

พันธกิจ (Mission)

๑. ปฏิบัติภารกิจที่กฎหมายกำหนดให้บรรลุผลการตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

๒. พัฒนาการเกษตรให้มีประสิทธิภาพ เป็นแหล่งผลิตสินค้าการเกษตร โดยการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร การแปรรูป การพัฒนาคุณภาพและส่งเสริมเกษตรปลอดภัย

๓. พัฒนาการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ ปลอดภัย อำนวยความสะดวกและสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนในพื้นที่

๔. พัฒนาด้านเศรษฐกิจ การค้า สังคมและสิ่งแวดล้อม ในการรองรับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษสระแก้ว

๕. รักษาความมั่นคง ปลอดภัยและแก้ไขปัญหาคุกคามในพื้นที่จังหวัดชายแดน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน

๖. ปรับสมดุลและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเด็นยุทธศาสตร์ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมของประชาชนให้สามารถปรับตัว

ประกอบอาชีพและมีสภาพแวดล้อมและคุณภาพที่ดี

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๑. เป็นเมืองแห่งความสุข ประชาชนเป็นคนดี มีสุขภาพดี รายได้ดีและสิ่งแวดล้อมดี

๒. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ยึดการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๓. ประชาชนได้รับการบริการที่ดีและมีความพึงพอใจในการบริการ

กลยุทธ์

๑. ส่งเสริมการดำรงชีวิตของประชาชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๒. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันครอบครัวและชุมชน การประพฤติดนตามหลัก

ศาสนา

๓. มีอนามัยสิ่งแวดล้อมและสุขภาวะที่ดี รวมทั้งการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

๔. ส่งเสริมอาชีพ รายได้ การมีงานทำและมีสวัสดิการ

๕. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้ประชาชนมีรายได้และมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น

๖. ส่งเสริมการอนุรักษ์และพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม โดยมีส่วนร่วมของชุมชน

๗. ยกระดับมาตรฐานการศึกษา ทั้งในและนอกระบบ

๘. ส่งเสริมและการพัฒนาโครงการตามแนวพระราชดำริ

๙. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐในการบริหารและให้บริการประชาชน^{๑๗๔}

๑๖. เทศบาลตำบลวังทอง

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลวังทอง

^{๑๗๔} ข้อมูลเทศบาลตำบลศาลาลำดวน, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลศาลาลำดวน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.sm.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

“คมนาคมสะดวก ระบบสาธารณสุขปลอดภัย คุณภาพชีวิตประชาชนเข้มแข็ง แหล่งเกษตรกรรมและท่องเที่ยว”

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การคมนาคมสะดวกประกอบด้วยแนวทางพัฒนาท้องถิ่นดังนี้

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาเส้นทางคมนาคมเชื่อมโยงระบบเพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยการก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษา ถนน สะพาน ทางเข้า ท่อระบายน้ำ

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การจัดระบบคมนาคมให้เป็นระเบียบ ปลอดภัย เช่น ป้ายบอกเส้นทาง สัญญาไฟบริเวณทางแยกต่าง ๆ และแหล่งชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาดังนี้

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข จัดให้มีความมั่นคง ปลอดภัย อนุรักษ์ประเพณี วัฒนธรรม ศาสนา เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ แนวทางการพัฒนาด้านความอยากจน โดยการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย พัฒนาทักษะฝีมือ ส่งเสริมอาชีพที่ยั่งยืนและมีรายได้มั่นคง พัฒนาและสนับสนุนสวัสดิการเด็ก เยาวชน สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส

แนวทางการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาระบบบริการพื้นฐาน โดยการพัฒนาและบริหารจัดการแหล่งน้ำเพื่ออุปโภค-บริโภค การปรับปรุงภูมิทัศน์ สถานที่ราชการ สถานที่ท่องเที่ยว สวนสาธารณะ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การมีบริการพื้นฐานที่สะดวกและเพียงพอ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ อุตสาหกรรมเกษตร

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาการเกษตรส่งเสริมเกษตรปลอดภัย ส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพร การพัฒนาคุณภาพดิน การพัฒนาบุคลากรทางการเกษตร การพัฒนาสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เกษตรครบวงจรตามแนวทฤษฎีใหม่ ส่งเสริมการมีตลาดกลางเพื่อเป็นศูนย์กลางในการจำหน่ายสินค้าทางการเกษตร

แนวทางการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนาและบริหารจัดการแหล่งน้ำตามธรรมชาติ คู คลอง หนอง บึง แหล่งน้ำชลประทานสามารถกักเก็บน้ำได้ตลอดปี

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาด้านการท่องเที่ยวโดยการพัฒนา/ส่งเสริมการท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยว ปรับปรุงและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น ป่าไม้ แหล่งน้ำตามธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาระบบบริหารจัดการ

แนวทางการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาบุคลากร ปรับปรุงเครื่องมือ-เครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติราชการ การบริหารจัดการด้านงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ รณรงค์ให้เยาวชนและประชาชนตื่นตัวถึงความสำคัญของการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีส่วนรวมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ความต้องการ การแก้ปัญหา ประเมินผล/ตรวจสอบได้^{๑๗๕}

^{๑๗๕} ข้อมูลเทศบาลตำบลวังทอง, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลวังทอง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.wangthongcity.go.th/index.php> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

สรุป สมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ประเภทนั้นในส่วนของสมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่กำหนดให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกคนจำเป็นต้องมี สมรรถนะหลักนั้นคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบที่ต้องมี เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยได้ทบทวนการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นรายงานการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องคือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธธรรมาภิบาล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพละ ๔ เพื่อนำมาสนับสนุนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

๒.๖.๑. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการทบทวนทั้งรายงานการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสนับสนุนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยพบว่ามีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

พระณธีร์วิษณุ คมภีรปญโญ (วรโกคินธนะโชค) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลมี ๕ ด้านคือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔) บริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม โดยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน^{๑๗๖}

มณู บุญศรีมณีชัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย” ผลการวิจัย ๑) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประกอบด้วย ๖ ปัจจัย เรียงตามลำดับ ได้แก่ ๑) ด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ๒) ด้านบรรยากาศขององค์กร ๓) ด้านการทำงานเป็นทีม ๔) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ๕) ด้านความเชื่อมั่นในตนเองและ ๖) ด้านการรับรู้บทบาท

^{๑๗๖} พระณธีร์วิษณุ คมภีรปญโญ (วรโกคินธนะโชค), “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม”, *ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

๒. ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขไทยจำนวน ๑๘ กิจกรรม ดังนี้ ๑) กิจกรรมการพัฒนาจิตใจ ๒) กิจกรรมระดมสมอง ต้นไม้แห่งความคิด ๓) กิจกรรมถอดรหัส ๔) กิจกรรมทำงานร่วมกันเป็นทีม ๕) กิจกรรมเรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน ๖) กิจกรรมกระต๊อ ๗) กิจกรรมวิธีบริการสมาชิก ๘) กิจกรรมการพัฒนาอารมณ์ ๙) กิจกรรมโยนไข่ไม่ให้แตก ๑๐) กิจกรรมจุดเทียนสัญญาว่าจะเป็นคนดี ๑๑) กิจกรรมรู้จักตัวเอง ๑๒) กิจกรรมการแสดงบทบาทสมมติ ๑๓) กิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง ๑๔) กิจกรรมช่วยฟังหน่อย ๑๕) กิจกรรมทีม ๑๖) กิจกรรมรูปปริศนา ๑๗) กิจกรรมคาดหวัง ๑๘) กิจกรรมบทบาทและหน้าที่

๓. ผลการทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย พบว่า หลังการทดลองเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขมีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕^{๑๗๗}

วาสนา ม่วงแนม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑” ผลการศึกษาพบว่า ๑) สภาพการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ๒) องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑ ประกอบด้วย ๙ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) การรับรู้คุณค่า ศรัทธาและจิตวิญญาณความเป็นครู (๒) การมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (๓) การมอบหมายหรือการกระจายงานที่มีความสำคัญให้แก่บุคลากร (๔) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ร่วมงานในทุกกระดับ (๕) การสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเน้นคุณค่าในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม (๖) การส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในชั้นเรียน (๗) การนิเทศบุคลากรอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบและต่อเนื่อง (๘) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้และ(๙) การเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ขั้นตอนที่ ๓ ผลจากการประเมินความคิดเห็นต่อความเหมาะสมความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต๑๑ โดยภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับ มากที่สุด^{๑๗๘}

สรุปได้ว่า จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานใด ๆ ก็แล้วแต่ แม้งานนั้นจะมาจากบริบทที่แตกต่างกันก็ตามทุกอย่างย่อมคำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ของงานสำคัญและการจะสร้างงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องมีหลักการที่แน่

^{๑๗๗} มะณู บุญศรีมณีชัย, “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย”, วารสารบทความ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๗, ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม, ๒๕๕๙) : ๑๒.

^{๑๗๘} วาสนา ม่วงแนม, “รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, ๒๕๖๐).

ชัดและการจะมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการสรรหาและคัดสรรพอสมควร นอกจากนี้ทุกคนในองค์กรต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วย งานที่ปฏิบัติจึงจะประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่

ตารางที่ ๒.๒๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระณธีร์วิชัย คมภีรปถโย (วร โภคินธนะโชค), (ดุขฎิณีพนธ์พุทธ ศาสตรดุขฎิณีบัณฑิต สาขาวิชารัฐ ประศาสนศาสตร์, ๒๕๕๙)	สมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลมี ๕ ด้านคือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔) บริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม โดยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมาทุกด้าน
มะณู บุญศรีมณีชัย, (วารสาร บทความ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๗, ๒๕๕๙)	การพัฒนาประกอบไปด้วย ความฉลาดหรือสติปัญญาในขั้นพื้นฐานพอตัว มีความรู้เรื่องวิชาชีพและอาชีพพอตัว มีมนุษยธรรม
วาสนา ม่วงแนม, (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุขฎิณีบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพมหานคร, ๒๕๖๐)	สภาพการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ๙ องค์ประกอบ ๑) การรับรู้คุณค่า ศรัทธา ๒) การมีบทบาท ๓) การมอบหมายหรือการกระจายงาน ๔) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ๕) การสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ๖) การส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากร ๗) การนิเทศบุคลากรอย่างมีขั้นตอน ๘) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ๙) การเสริมสร้างแรงจูงใจ

๒.๖.๒. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการทบทวนทั้งรายงานการวิจัย ดุขฎิณีพนธ์ และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสนับสนุนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยพบว่ามีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

ศติยา อายุยีน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคคลตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอน” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การบูรณาการแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่าการบูรณาการเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ๑. ขั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางกายและทางวาจาให้มีความเป็นปกติ มีความเหมาะสมและมีความงดงาม ที่ช่วยในการเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความน่าเชื่อถือในสังคมมากยิ่งขึ้น ๒. ขั้นการปรับเปลี่ยน

เป้าหมายทางด้านจิตใจให้มีความตั้งมั่น มั่นคงและจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ที่ช่วยในการเสริมสร้างพื้นฐานให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรและ ๓. ขั้นการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอให้เกิดเป็นประสบการณ์ที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสริมสร้างและป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ๒) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรประกอบด้วย ๑. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการบริการที่ดี ๓. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมตามหลักพุทธธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ๔. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมตามหลักพุทธธรรมด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๕. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมตามหลักพุทธธรรมด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมที่ดี สามารถปฏิบัติอยู่ในกรอบ กติกา กฎเกณฑ์^{๑๗๙}

ณรัฐ สวาสดิ์รัตน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครทหารพราน พบว่าการนำหลักภavana ๔ มาใช้เป็นแนวทางหลัก จะทำให้การพัฒนาศักยภาพสามารถดำเนินการได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยก็ตาม นอกจากนั้นยังสามารถพัฒนาได้ครบทุกด้านทั้งด้านร่างกาย ระเบียบวินัย จิตใจและปัญญาปฏิภาณไหวพริบ ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของกำลังพลในหน่วยพัฒนาได้ตรงจุด โดยใช้แนวคิด ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓ กิจกรรมคือ การฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา ๒) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพตามหลักพุทธธรรมนั้น พบว่า การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพราน จะต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไปเพราะบุคคลมีศักยภาพทางด้านร่างกาย, จิตใจและปัญญาไม่เท่ากัน การพัฒนาศักยภาพนอกจากจะพิจารณากำหนดมาตรฐานแล้ว จึงต้องพิจารณาถึงห้วงระยะเวลา การสนับสนุนขวัญกำลังใจและไหวพริบปฏิภาณของแต่ละคนด้วย การพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้ง ๔ ด้าน สำหรับรูปแบบการพัฒนาศักยภาพตามหลักพุทธธรรมนั้นเป็นรูปแบบที่สามารถประกันได้ว่าผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาจะออกมาในรูปแบบของการมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเจริญงอกงามไปในทางที่ดีแก่ตัวผู้รับการพัฒนาและเป็นคุณแก่สังคมส่วนรวม^{๑๘๐}

สรุปได้ว่า จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร

^{๑๗๙} คติยา อายูยีน, “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคคลตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๕๗).

^{๑๘๐} ณรัฐ สวาสดิ์รัตน์ รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, ๒๕๕๘).

ตารางที่ ๒.๒๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

นักวิจัย	ผลการวิจัย
คตียา อายุยีน, (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, ๒๕๕๗).	กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการบริการที่ดี ๓. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมตามหลักพุทธธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ๔. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมตามหลักพุทธธรรมด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๕. กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมตามหลักพุทธธรรมด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมที่ดี สามารถปฏิบัติงานอยู่ในกรอบ กติกา กฎเกณฑ์
ณรัฐ สวาสดิ์รัตน์, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, ๒๕๕๘).	การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครทหารพราน พบว่า การนำหลักภavana ๔ มาใช้เป็นแนวทางหลัก จะทำให้การพัฒนาศักยภาพสามารถดำเนินการได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยก็ตาม นอกจากนั้นยังสามารถพัฒนาได้ครบทุกด้านทั้งด้านร่างกาย ระเบียบวินัย จิตใจและปัญญาปฏิภาณ ไหวพริบ ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของกำลังพลในหน่วยพัฒนาได้ตรงจุด โดยใช้แนวคิด ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓ กิจกรรมคือ การฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา

๒.๖.๓. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นการทบทวนทั้งรายงานการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสนับสนุนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยพบว่า มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ “แบบจำลองการบริหารเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” พบว่า ๑) แบบจำลองการบริหารเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการใช้เทคนิคการสร้างบูรณาการ ๓ ประการ ได้แก่ ร่วมมือ, ประสาน และสอดคล้อง การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ระดับ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล สารงานท้องถิ่น ๓ ประการ ได้แก่ การเงิน, บุคลากร และการมีส่วนร่วม กลุ่มงานท้องถิ่น ๓ กลุ่ม ได้แก่ งานบริหาร, งานบริการ และงานสนับสนุนอันนำไปสู่คุณลักษณะของแบบจำลองการบริหารงานเชิงพุทธบูรณาการ ๓ ประการ ได้แก่ ความเป็นเอกภาพ, ความเข้มแข็ง และความยั่งยืน ผู้ปฏิบัติงานใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ โดยมีความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโอบอ้อมอารี

เอื้อเพื่อแผ้วแผ่ในทุกภาคส่วนเพื่อให้การบริหารงาน ของท้องถิ่นประสบความสำเร็จซึ่งการใช้หลักพุทธธรรมดังกล่าวทำให้การบริหารเชิงพุทธบูรณาการของท้องถิ่นมีความเป็นเอกภาพเข้มแข็งและยั่งยืน^{๑๘๑}

พระปลัดเทียน พลวฑฒโต (คำพงษ์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน” ผลการวิจัยพบว่ามาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย ๑๐ ประการนำมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสม ได้แก่หลักสุจริตธรรม ๓ ประการ คือ หลักกายสุจริต วจีสจฺจิต และหลักมโนสุจริตซึ่งสามารถจำแนกหลักการที่สอดคล้องประกอบด้วย ๑) หลักกายสุจริต ประกอบด้วย ๑.๑) การยืนยันในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรมและถูกกฎหมาย ๑.๒) การยึดมั่นในหลักจริยธรรมวิชาชีพขององค์กรและ ๑.๓) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ ๒) หลักกวจีสจฺจิต ประกอบด้วย ๒.๑) การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยไม่เลือกปฏิบัติ ๒.๒) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง ๓) หลักมโนสุจริต ประกอบด้วย ๓.๑) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ๓.๒) ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม ๓.๓) การมีจิตสำนึกที่ดีซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบ ๓.๔) การถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ๓.๕) สร้างจิตสำนึกให้ประชาชนในท้องถิ่นเป็นพลเมืองที่ตื่นรู้ร่วมกันพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่คุณธรรมและดูแลสภาพสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน โดยทุกด้านอยู่ในระดับมาก^{๑๘๒}

สรุปได้ว่า จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นปัจจัยหลักที่มีศักยภาพมากที่สุดที่ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสามารถบรรลุผลได้ บุคลากรเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการควบคุมดูแล ฉะนั้นถ้าบุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความประพฤติที่ดี ย่อมจะพาองค์กรให้สามารถเดินผ่านอุปสรรคไปได้จนถึงบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้

^{๑๘๑} วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์, “แบบจำลองการบริหารเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๑๘๒} พระปลัดเทียน พลวฑฒโต (คำพงษ์), “การส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ตารางที่ ๒.๒๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิจัย	ผลการวิจัย
วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์, (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน ศาสตร์, ๒๕๕๗)	แบบจำลองการบริหารเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการใช้เทคนิคการสร้างบูรณาการ ๓ ประการ ได้แก่ ร่วมมือ, ประสาน และความสอดคล้อง ทำให้การบริหารเชิงพุทธบูรณาการของท้องถิ่นมีความเป็นเอกภาพเข้มแข็งและยั่งยืน
พระปลัดเทียน พลวุฑฒ (คำพงษ์), (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน ศาสตร์, ๒๕๕๗)	มาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย ๑๐ ประการนำมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมได้แก่หลักสุจริตธรรม ๓ ประการ คือ ๑) หลักกายสุจริต ประกอบด้วย การยืนยันในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรมและถูกกฎหมาย การยึดมั่นในหลักจริยธรรมวิชาชีพขององค์กรและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ๒) หลักวาจสุจริต ประกอบด้วย การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยไม่เลือกปฏิบัติ การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง ๓) หลักมโนสุจริต ประกอบด้วย การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม การมีจิตสำนึกที่ดีซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบ การถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนและการสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนในท้องถิ่นเป็นพลเมืองที่ดีร่วมกันพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่คู่คุณธรรมและดูแลสภาพสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน

๒.๖.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธธรรมมาภิบาล

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธธรรมมาภิบาลซึ่งเป็นการทบทวนทั้งรายงานการวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสนับสนุนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยพบว่า มีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

๒.๖.๔.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมมาภิบาล

จิตาภา เร่งมีศรีสุข ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาจริยธรรมมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาจริยธรรมมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง” มีสาระสำคัญ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ คือ “จริยธรรมมาภิบาลงานปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนางานคุณภาพ สร้างสังคมคุณธรรม” พันธกิจ คือ การเสริมหนุนกิจการขององค์กรทุกมิติงานให้มีจริยธรรมมาภิบาลสูงขั้นสร้างเสริมความรู้ และทัศนคติที่ดีของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลพฤติกรรมการทำงานของ

บุคลากรให้มีธรรมาภิบาลและมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมและจิตสำนึกธรรมาภิบาล (Good Governance Mind) ให้เกิดกับบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการต่อประชาชนโดยองค์กรที่มีคุณภาพ คุณธรรมโดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือเพื่อให้ระบบการบริหารงานที่มีความเป็นธรรมาภิบาล ด้วยหลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักการมีส่วนร่วมเพื่อให้ระบบการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นธรรมาภิบาลด้วยหลักการความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักการมีส่วนร่วมและเพื่อให้ระบบงานสนับสนุนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นธรรมาภิบาลด้วยหลักการความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักการมีส่วนร่วม กระบวนการดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ควรมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความเป็นจริยธรรมาภิบาล ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความโปร่งใสการบริหาร กลยุทธ์การสร้างความโปร่งใสการบริการประชาชนกลยุทธ์การสร้างความโปร่งใสในงานสนับสนุนกลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมในงานบริหาร กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมในการบริการประชาชน กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมในงานสนับสนุน กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมในการบริการประชาชน กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมในการบริการประชาชนและกลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมในงานสนับสนุน^{๑๘๓}

พิรัชย์ ศรีธรรม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบนได้แก่ PIRAT MODEL ดังนี้

(๑) Participation การมีส่วนร่วมของบุคลากรเทศบาลกับประชาชน ในด้านการบริหาร การบริการและการสนับสนุน บุคลากรเทศบาลและประชาชนต้องมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงานของเทศบาล การบริหารงานที่ยึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและการเสียสละ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย

(๒) Importance ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ในด้านการบริหาร การบริการและการสนับสนุน บุคลากรเทศบาลและประชาชน วัฒนธรรมขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการให้การบริการสาธารณะเพราะเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลความพึงพอใจมีความสำคัญสูงมากต่อการบริการและต้องยึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและการเสียสละในการบริหารงานมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก

(๓) Responsibility ความรับผิดชอบร่วมกับระบบการบริหาร ในด้านการบริหาร การบริการและการสนับสนุน บุคลากรเทศบาลและประชาชน เพราะเทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นจะต้องดำเนินงานโดยรับผิดชอบต่อหลักกฎหมายและต่อประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ยึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและการเสียสละ ร่วมรับผิดชอบต่อระบบการบริหารงานร่วมกันระหว่างประชาชนกับบุคลากรเทศบาล

^{๑๘๓} จิตภา เร่งมีศรีสุข, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาจริยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

(๔) Authority ปฏิบัติหน้าที่ตามยุทธศาสตร์การพัฒนา ในด้านการบริหาร การบริการ และการสนับสนุน บุคลากรเทศบาลมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ อำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารเทศบาลปฏิบัติตามนโยบายภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาที่มีธรรมาภิบาล การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์การบริการที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพและความสัมพันธ์ในกลุ่มบุคลากรเทศบาลและการนำกลยุทธ์การสร้างคามพึงพอใจต่อผู้รับบริการและต้องยึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและการเสียสละ ตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดและ

(๕) Transparency หลักความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมภาคสังคม ในด้านการบริหาร การบริการและการสนับสนุน บุคลากรเทศบาลความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมภาคสังคมคือการบริหารงานของเทศบาล ผู้บริหารและบุคลากรเทศบาลต้องมีความเป็นธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสในการร่วมมือการบริหารจัดการทุกกิจกรรมของเทศบาล ให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ในการบริหาร การบริการ ตลอดจนการสนับสนุนบุคลากรเทศบาลต้องยึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและการเสียสละ เพื่อการบริหารงานให้มีความโปร่งใสและเกิดประสิทธิผล^{๑๘๔}

สุขุมาลัย ประสมศักดิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” พบว่า การบูรณาการกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมกับแนวคิดทฤษฎีเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด พบว่าองค์กรบริหารส่วนจังหวัดจำเป็นที่จะต้องมีความรับผิดชอบโดยตรงและให้ความสำคัญในฐานะที่มีบทบาทหลักในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามนโยบายของรัฐบาลและตามกฎหมายที่ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๕๐ นอกจากนี้ ควรให้องค์กรสงฆ์ องค์กรด้านสตรีและประชาชนทั่วไปได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้วย ทั้งนี้โดยการนำกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมทั้ง ๗ ประการ มาใช้ในการกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่ประชาชนและองค์กรบริหารส่วนจังหวัดต่อไป

สภาพปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดพบว่า สามารถจำแนกได้ทั้งหมดออกเป็น ๔ กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ๑) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ๒) นโยบายภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่สามารถควบคุมและไม่สามารถรักษามาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมได้ ๓) ประชาชนขาดองค์ความรู้และไม่มีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องและ ๔) เครือข่ายของสมาคมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้านไม่สามารถจะบูรณาการการทำงานในเชิงเครือข่ายได้

แนวทางการส่งเสริมกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน พบว่า การวางแผนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ในเครือข่ายภาคประชาชน โดยมีองค์กรที่รับผิดชอบ ส่วนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อมมีการ

^{๑๘๔} พิรัชย์ ศรีราม, ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่ม แต่ละองค์กรด้วยว่าแต่ละแห่งมีภาระหน้าที่อะไรบ้าง ในการติดตามตรวจสอบประเมินผลนั้น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เจ้าหน้าที่จากกรมควบคุมมลพิษ เจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งในการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องมีความจริงจังไม่ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเข้มงวดในการติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบประเมินผลจะต้องให้ประชาชนเห็นด้วย มีความพอใจและตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง โดยเฉพาะรูปแบบวิธีการดำเนินงาน เป้าหมายการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนการทบทวนและปรับปรุงพัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อม ต้องเริ่มจากความชัดเจนของนโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ไปสู่การบริหารขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในการสนับสนุนงบประมาณให้กับการสร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคประชาชนที่จะสร้างองค์ความรู้และการสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม ให้นักเรียน เด็ก เยาวชนและนักศึกษารวมทั้งเครือข่ายภาคประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่ของโรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินตามแผนงานที่วางไว้^{๑๘๕}

ศิริรัตน์ คลังเย็น ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรม มาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ารูปแบบการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องมีปัจจัยในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้วยตัวแบบ SIRIRAT Model ได้แก่ Service mind, Integration, Responsibility, Importance, Result, Achievement, Transparency.

Service mind ได้แก่ การให้บริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่นั้น ๆ ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งเสียชีวิต การบริการสาธารณะถือเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งของท้องถิ่น เมื่อประชาชนมีความเดือดร้อน จะต้องดำเนินการแก้ปัญหาให้อย่างทันที่

Integration ได้แก่การทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

Responsibility ได้แก่ความรับผิดชอบร่วมกับระบบการบริหาร ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างประชาชนกับองค์กรบริหารส่วนตำบล มีความสัมพันธ์กัน เพราะองค์กรบริหารส่วนตำบล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องดำเนินงานโดยรับผิดชอบต่อหลักกฎหมายและต่อประชาชนในชุมชนท้องถิ่น

Importance ได้แก่การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร การให้บริการสาธารณะโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเป็นระบบ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ เพื่อให้บริการดังกล่าวมีคุณภาพตรงตามความต้องการของประชาชน

^{๑๘๕} สุขุมาลัย ประสมศักดิ์, กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

Result ได้แก่ผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และความคุ้มค่าในเชิงภารกิจตลอดจนได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดีมาจากการบริหารจัดการขององค์กร ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มงาน

Achievement ได้แก่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ขององค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน

Transparency ได้แก่กระบวนการทำงานกฎเกณฑ์ กติกา มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสังคมสามารถถ่ายโอนได้อย่างเป็นอิสระ ประชาชนสามารถเข้าถึงและทราบ ข้อมูล หรือข่าวสารสาธารณะของทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ^{๑๘๖}

สรุปได้ว่า จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลจะเห็นได้ว่าหลักของ ธรรมาภิบาลนั้น มุ่งเน้นให้ทราบถึงปัจจุบันที่มีการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล แล้วก่อให้เกิดประโยชน์ต่อความต้องการของประชาชน สูงที่สุดและเป็นการเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการบ้านเมือง ซึ่งการที่จะทำให้ หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองเกิดผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารหรือผู้นำมี ความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำมายึดปฏิบัติเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่ประชาชนและเพื่อให้ประชาชน เกิดความเข้าใจถึงหลักธรรมาภิบาลมากขึ้น

ตารางที่ ๒.๒๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล

นักวิจัย	ผลการวิจัย
จิตาภา เร่งมีศรีสุข, (วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, ๒๕๕๖).	สาระสำคัญ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ คือ “จริยธรรมาภิบาล งานปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนางานคุณภาพ สร้างสังคม คุณธรรม”พันธกิจ คือ การเสริมหนุนกิจการขององค์กรทุกมิติ งานให้มีจริยธรรมาภิบาลสูงขึ้นสร้างเสริมความรู้และทัศนคติ ที่ดีของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับ ดูแลพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้มีธรรมาภิบาลและ มุ่งเน้นการสร้างค่านิยมและจิตสำนึกธรรมาภิบาล (Good Governance Mind) ให้เกิดกับบุคลากรทุกคนในองค์กร อย่างต่อเนื่อง
พิรัชย์ ศรีราม, (วิทยานิพนธ์พุทธ ศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, ๒๕๕๖).	บุคลากรเทศบาลและประชาชนต้องมีธรรมาภิบาลในการ ปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงานของ เทศบาล การบริหารงานที่ยึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในหลัก คุณธรรมและการเสียสละ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุ เป้าหมาย

^{๑๘๖} ศิริรัตน์ คลั่งเย็น, การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมาภิบาลขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ตารางที่ ๒.๒๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
สุขุมลย์ ประสมศักดิ์, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, ๒๕๕๖).	การบูรณาการกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลัก พุทธธรรมกับแนวคิดทฤษฎีเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำเป็นที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อโดยตรงและให้ความสำคัญ ในฐานะที่มีบทบาทหลักในการจัดการสิ่งแวดล้อมตาม นโยบายของรัฐบาลและตามกฎหมายที่ได้บัญญัติไว้ใน
ศิริรัตน์ คลังเย็น, (วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, ๒๕๕๖)	รูปแบบการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมภา บาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ารูปแบบการ บริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมภิบาลของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องมี ปัจจัยในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

๒.๖.๔.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักผล ๔ ซึ่งเป็นการทบทวนทั้งรายงานการวิจัย
ดุสิตบัณฑิต และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสนับสนุนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและ
การอภิปรายผลการวิจัยพบว่ามีผู้ศึกษาวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

เจตน ตันตวิณิชานนท์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนา
ชาติ : มุมมองของอาจารย์ป่วย อิงภากรณ” ซึ่งเห็นว่าธรรมะหมวดนี้มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่
ทำให้คนเกิดมีกำลังหรือพลังในตัวที่จะทำให้มีความมั่นใจ ไม่หวั่นกลัวอะไร คือ มีกำลังปัญญา กำลัง
ความเพียร กำลังความสุจริต กำลังการที่ได้สงเคราะห์ช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์ ได้เลือกนำหลัก
จตุพละมาอธิบายเพราะเป็นหลักที่มีความสมบูรณ์ทำให้รู้ว่าอะไรเป็นความจริง ความดีและความงาม
จึงต้องอาศัยปัญญาเป็นเบื้องต้นเพื่อหาช่องทางไปสู่จุดหมายอันประเสริฐ แต่ปัญญาอย่างเดียวไม่
เพียงพอเพราะถ้ารู้จริงแต่เกียจคร้านหรือเพิกเฉยทำให้ไม่สามารถสร้างงานหรือประโยชน์อะไรได้
ฉะนั้นจึงต้องใช้กำลังที่ ๒ คือ ความเพียร แต่ถ้าหากมีความเพียรและปัญญา เปรียบเสมือนรถ
มีเครื่องยนต์ มีผู้ขับที่มีความชำนาญนั้นยังไม่พอ ต้องมีเบรกและหางเสือ คือ สติ ในการคอยระวังไม่ให้
ปฏิบัติสิ่งที่เห็นโทษและมีภัย สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือต้องคิดถึงคนอื่น มีเมตตากรุณาเป็นที่ตั้ง
สงเคราะห์เกื้อกูลผู้อื่นให้พ้นทุกข์และมีความสุข

พบว่า พระพุทธศาสนามีส่วนส่งเสริมปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาชาติให้มีความสงบ
เรียบร้อย หากประชาชนตระหนักรู้ถึงคุณค่าของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พร้อมน้อมนำไป
ปฏิบัติ เมื่อจะตั้งเป้าหมายในการพัฒนาอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรมและยุติธรรมในสังคมด้วย
ความเมตตา ในกระบวนการดำเนินงานพัฒนาเป็นอย่างไรรอบคอบ มีการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน
อาศัยหลัก “สติ” หรือ “ความไม่ประมาท” สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องมีคุณธรรม ใช้อำนาจในการพัฒนา
อย่างเหมาะสม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เบียดเบียนประชาชน ให้สิทธิเสรีภาพแก่

ประชาชน โดยเฉพาะผู้มีอำนาจในการปกครองและข้าราชการต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเยาวชน
ใน^{๑๘๗}

วีรณัฐ โรจนประภา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) ศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมในการนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งปัญญาในประเทศไทย ๒) ศึกษากลไกและเครื่องมือหรือแนวทางของภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาบูรณาการเป็นแนวทางในการสร้างสังคมแห่งปัญญาในประเทศไทยโดยวิเคราะห์หลักพุทธธรรมโดยมุ่งไปที่หมวดธรรมที่กล่าวถึงการสร้างนำให้สังคมที่มีความเข้มแข็งสามัคคี มีความสงบร่มเย็นและก่อให้เกิดความปรองดองจากนั้นจึงสังเคราะห์กลไกและเครื่องมือหรือแนวทางของภาครัฐที่เหมาะสมในการที่จะนำมาเป็นข้อต่อในการจะส่งหลักธรรมที่ได้จะเป็นตัวแปรไปสู่ความเป็นธรรมในสังคมได้และบูรณาการหลักพุทธธรรมกับกลไกและเครื่องมือหรือแนวทางของภาครัฐดังกล่าวให้เกิดเป็นแนวทางในการให้แต่ละภาคส่วนได้นำไปร่วมกันดำเนินการเพื่อสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาให้เกิดขึ้นในประเทศไทยตามวัตถุประสงค์

ผลการศึกษาพบว่า ในส่วนการวิเคราะห์หลักพุทธธรรม คือ หลักพระ ๔ ซึ่งสอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำพาไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรคด้วยการใช้ปัญญาระดับประสบการณ์ตรงที่ถูกต้องไว้วางใจได้มากกว่าปัญญาระดับการจำ หรือการคิดคำนวณ ทั้งยังมีหลักยึดด้านความกล้ากระทำสิ่งที่ถูกต้องที่พิจารณาดีแล้ว กับหลักความเพียรไม่ท้อถอยในการไปสู่เป้าหมายทำให้พระ ๔ นี้เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ส่วนผลการศึกษาในส่วนการสังเคราะห์การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาขึ้นในประเทศไทยจากการค้นคว้าหลักคุณธรรมแม่บท ๔ ประการและหลักคุณพลังปฏิบัติคุณธรรมแล้วนำมาสังเคราะห์กับหลักธรรมพระ ๔ แล้วจะเห็นความสอดคล้องเป็นเนื้อเดียวกัน คือเป็นลำดับกันไปจากวิสัยทัศน์ในพระ ๔ ไปสู่นโยบายในคุณธรรมแม่บทและขับเคลื่อนด้วยคุณพลังปฏิบัติคุณธรรมอันเป็นเสมือนแผนงาน เพื่อจะนำไปสู่การค้นหาแนวทางหรือแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย

จากผลการศึกษาดังกล่าวต่อผู้บริหารหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยประกาศให้ทุกกระทรวง หรือองค์กรเป็นหน่วยงานศีลและธรรม ๕ โดยมีเกณฑ์ขั้นต่ำให้เจ้าบุคลากรทุกคนในสังกัดต้องไม่ประพฤติผิดในศีล ทั้งยังต้องประพฤติในธรรมด้วย โดยอาจนำเกณฑ์การประเมินทั้งข้อห้าม ข้อเสริมและข้อส่งเสริมให้ประพฤตินี้มาอยู่ในทุกตัวชี้วัด จัดอบรมการให้ความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ในบทบาทและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ จัดกิจกรรมเพื่อฝึกความอกทนในการรอคอยให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างเป็นประจำ ประกาศให้กฎแห่งศีลธรรมมีน้ำหนักมากกว่ากฎหมาย จัดกิจกรรมจิตอาสา สำหรับข้อเสนอแนะต่อประชาสังคม รมณรงค์เรื่องหมู่บ้านศีล ๕ (หรือคำอื่นตามศาสนาหลักของแต่ละหมู่บ้าน) จัดโครงการ ๑ หมู่บ้าน ๑ ลานบุญที่จะมีกิจกรรมในการฝึกอบรมพัฒนาจิตใจให้สมาชิกในหมู่บ้านทุกสัปดาห์ จัดสร้างหอกระจายข่าว วิฑูยชุมชนเพื่อ

^{๑๘๗} เจตน์ ตันตวิณิชานนท์, “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ป่วยอิง ภากรณ์”, วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒, ๒๕๕๗) : ๓๔๑-๓๕๕.

ประชาสัมพันธืให้ได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของเพื่อนร่วมหมู่บ้าน รวมถึงนำหลักเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้ให้เป็นรูปธรรม^{๑๘๘}

ณภัทร ปิณฑรัตน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ใน ธุรกิจประกันภัย” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น บุคลากรธุรกิจประกันวินาศภัยที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นในบริษัทประกัน วินาศภัยที่มีธุรกิจขนาดกลาง เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน ๓๔๒ คน เครื่องมือวิจัยที่ ใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๓๗ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า ๑. หลักธรรมพละ ๔ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร มี ๔ คุณลักษณะ คือ ๑) ปัญญาพละ - คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ความรอบรู้ เฉลียวฉลาดรอบคอบ ในการตัดสินใจและสั่งการ ๒) วิริยะพละ - คุณลักษณะทางด้านความขยันอดทน ความอดุสาหะ บาก บั่นไม่ย่อท้อ เมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานก็สามารถปลุกปลอบใจตนเองได้และมีกำลังใจดี ๓) อนุวัชพละ - คุณลักษณะทางการงานไม่มีโทษ ความซื่อสัตย์สุจริตยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ในการประกอบกิจการ ไม่เป็นโทษหรือเบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ๔) สังคหพละ - คุณลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์สร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ การให้ การ ใช้ว่าจาเป็นมิตร สุภาพอ่อนหวาน การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม และการวางตน เหมาะสมถูกต้องดี งาม

๒.บุคลากรธุรกิจประกันวินาศภัยมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลัก พละ ๔ โดยรวมอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๐ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากร ธุรกิจ ประกันวินาศภัยมีความคิดเห็นว่าผู้นำองค์กรมีคุณลักษณะตามหลักพละ ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้านคือ ด้านปัญญาพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๖ ด้านวิริยะพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ ด้าน อนุวัชพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘และด้านสังคหพละ : ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๑

๓. ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ด้านปัญญาพละ : ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญ และส่งเสริม การสร้างองค์ความรู้ในองค์กรให้เข้มแข็งและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผู้นำองค์กรควรใช้ หลักเหตุผล มากกว่าความรู้สึกในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านวิริยะพละ : ผู้นำองค์กรควรมี กลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน ผู้นำองค์กรต้องกล้า เผชิญกับปัญหาในการปฏิบัติงานทุกสถานการณ์ ด้านอนุวัชพละ : ผู้นำองค์กรต้องมีความซื่อตรงมี ความยุติธรรม ไม่มีอคติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำองค์กรควรยึดหลักความสุจริตในการบริหารกิจการ ผู้นำองค์กรควรปฏิบัติงานด้วย ความโปร่งใส ไม่ปิดบังซ่อนเร้นต่อสาธารณชน ด้านสังคหพละ : ผู้นำ องค์กรควรบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ให้การสนับสนุนทางด้าน การ

^{๑๘๘} วีรณัฐ โรจนประภา, “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาใน ประเทศไทย”, วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๙) : ๒๑๗-๒๓๑.

ศึกษาวิจัยเพื่อทราบปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารกิจการให้ถูกต้องและมั่นคงตามหลักมาตรฐานสากล^{๑๘๙}

แม่ชีวงเพชร คงจันทร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักพุทธธรรมกับหลักกฎหมาย : กรณีศึกษาพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ถูกระทำด้วยความรุนแรงในครอบครัว” พบว่า สังคหัตถ์ ๔ ข้อปิยวาจา ที่สอดคล้องกับหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อ “บุคคลสัญญาญาติ” ความเป็นผู้รู้จักบุคคล ก็คือ ทราบความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอริยาศัยความสามารถและคุณธรรมเป็นต้น ใคร ๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไรและรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วยดีว่าควรจะทำอย่างไร แนะนำอย่างไรเพื่อให้เกิดความปรองดองเกิดขึ้น ดังเช่น มาตรา ๑๖ มอบหมายให้นักสังคมสงเคราะห์หน่วยงานสังคมสงเคราะห์ หรือ ซึ่งเป็นมาตราหนึ่งที่ตระหนักถึงการเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพและสรุปว่าเป็นความพยายามอย่างยิ่งยวดของกฎหมายที่พยายามที่จะนำกฎหมายเข้ามาปรับใช้เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายใส่ใจ หรือเอาใจใส่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสังคมเสมือนหนึ่งเป็นปัญหาของตนเองหรือญาติของตนเอง ถึงแม้ว่าการอาศัยอยู่ร่วมกันในสังคมนั้นจะเป็นแบบความสัมพันธ์แบบหลวม ๆ ก็ตามที่ อีกประการหนึ่งเมื่อพิจารณาวิเคราะห์ในแต่ละมาตราให้ลึกซึ้งเข้าไปยังพบอีกว่า กฎหมายแต่ละมาตรานั้นได้แฝงไปด้วยมนุษยธรรม ได้แก่ ความเมตตา กรุณา ความมีน้ำใจ ความเสียสละ นอกจากสิทธิเสรีภาพของบุคคลตามที่กฎหมายกำหนดไว้ อีก^{๑๙๐}

ผดุง วรรณทอง และคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารองค์กรเอกชนในจังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า อิทธิบาท ๔ มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเอกชน เพราะ ๑) ด้านฉันทะ เป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้บุคลากรเกิดและมีความพอใจในหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ ๒) ด้านวิริยะ ทำให้มีความตื่นตัวพร้อมที่จะพัฒนาการทำงานอยู่ตลอดเวลา มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ๓) ด้านจิตตะเป็นหลักที่จะต้องเอาใจใส่งานอยู่เสมอ เมื่อเกิดปัญหาก็หมั่นตรวจสอบหาข้อบกพร่อง ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ๔) ด้านวิมังสา เพราะสามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีการพัฒนาดียิ่งขึ้นไป สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอดทนต่อปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของตนเองไตร่ตรองการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ โดยใช้กำลังสติปัญญา แสวงหาวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป^{๑๙๑}

ณัฐ สุวาสดีรัตน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครทหารพราน พบว่า

^{๑๘๙} ณภัทร ปิณฑรัตน์, “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย”, รายงานวิจัย, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๑๙๐} แม่ชีวงเพชร คงจันทร์, “การศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักพุทธธรรมกับหลักกฎหมาย : กรณีศึกษาพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ถูกระทำด้วยความรุนแรงในครอบครัว”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๙๑} ผดุง วรรณทองและคณะ, “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารองค์กรเอกชนในจังหวัดนนทบุรี”, วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๑) : ๙๙-๑๐๐.

การนำหลักภavana ๔ มาใช้เป็นแนวทางหลัก จะทำให้การพัฒนาศกยภาพสามารถดำเนินการได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยก็ตาม นอกจากนั้นยังสามารถพัฒนาได้ครบทุกด้านทั้งด้านร่างกาย ระเบียบวินัย จิตใจและปัญญาปฏิภาณไหวพริบ ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของกำลังพลในหน่วยพัฒนาได้ตรงจุด โดยใช้แนวคิด ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓ กิจกรรม คือ การฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา ๒) รูปแบบการพัฒนาศกยภาพตามหลักพุทธธรรม นั้น พบว่า การพัฒนาศกยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพราน จะต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไปเพราะบุคคลมีศกยภาพทางด้านร่างกาย, จิตใจและปัญญาไม่เท่ากัน การพัฒนาศกยภาพนอกจากจะพิจารณากำหนดมาตรฐานแล้ว จึงต้องพิจารณาถึงห้วงระยะเวลา การสนับสนุน ขวัญกำลังใจและไหวพริบปฏิภาณของแต่ละคนด้วย การพัฒนาศกยภาพที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้ง ๔ ด้าน สำหรับรูปแบบการพัฒนาศกยภาพตามหลักพุทธธรรมนั้นเป็นรูปแบบที่สามารถประกันได้ว่าผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาจะออกมาในรูปแบบของการมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเจริญงอกงามไปในทางที่ดีแก่ตัวผู้รับการพัฒนาและเป็นคุณแก่สังคมส่วนรวม^{๑๗๒}

สรุปได้ว่า ในการใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เริ่มจากการใช้ปัญญาเพื่อพัฒนา “ตนเอง” มนุษย์ทุกคนในโลกนี้เป็นผู้ที่ฝึกตนและพัฒนาตนได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนไปในทางบวกโดยอาศัยหลักธรรมของพระพุทธเจ้าเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อจะได้นำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ถ้าบุคลากรนำหลักธรรมต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้มีความซื่อสัตย์ เที่ยงธรรม ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท เสียสละ จริงจัง ขยัน อดทน มีความสุข มั่นคง เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เกิดความคิดอ่านมีมุมมองที่กว้าง รู้จักแยกแยะ ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตารางที่ ๒.๒๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพละ ๔

นักวิจัย	ผลการวิจัย
เจตน์ ตันติวณิชชานนท์, (วารสาร สันติศึกษาปริทรรศน์, ๒๕๕๗), หน้า ๓๔๑-๓๕๕.	ซึ่งเห็นว่าธรรมะหมวดนี้มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่ทำให้คนเกิดมีกำลังหรือพลังในตัวที่จะทำให้มีความมั่นใจ ไม่หวั่นกลัวอะไร คือ มีกำลังปัญญา กำลังความเพียร กำลังความสุจริต กำลังการที่ได้สงเคราะห์ช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์
วีรณัฐ โรจนประภา, (วารสารศึกษาศาสตร์, ๒๕๕๗).	หลักพละ ๔ ซึ่งสอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดอง นำพาไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรคด้วยการใช้ปัญญา ระดับประสบการณ์ตรงที่ถูกต้องไว้วางใจได้มากกว่าปัญญาระดับการจำ หรือการคิดคำนวณ

^{๑๗๒} ฌรัฐ สวาสดิ์รัตน์, “รูปแบบการพัฒนาศกยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

ตารางที่ ๒.๒๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักผละ ๔ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
วีรณัฐ โรจนประภา, (วารสารศึกษาศาสตร์, ๒๕๕๗).	หลักผละ ๔ ซึ่งสอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดอง นำพาไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรคด้วยการใช้ปัญญา ระดับประสบการณ์ตรงที่ถูกต้องไวใจได้มากกว่าปัญญาระดับการจำ หรือการคิดคำนวณ
ณภัทร ปิณฑรัตน์, (รายงานวิจัย, ๒๕๕๕).	หลักธรรมผละ ๔ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร มี ๔ คุณลักษณะ คือ ๑) ปัญญาผละ - คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ๒) วิริยะผละ - คุณลักษณะทางด้านความขยันอดทน ๓) อดวิชชผละ - คุณลักษณะทางการงานไม่มีโทษ ๔) สังคหผละ - คุณลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์สร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ การให้ การใช้วาจาเป็นมิตร สุภาพอ่อนหวาน การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม และการวางตน เหมาะสมถูกต้องดีงาม
แม่ชีวงเพชร คงจันทร์, (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, ๒๕๕๖).	สังคหวัตถุ ๔ ข้อปิยวาจา ที่สอดคล้องกับหลักสัปปริสธรรม ๗ ข้อ “บุคคลสัตถุตา” ความเป็นผู้รู้จักบุคคล ก็คือ ทราบความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอหยาศัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไรและรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วยดีว่าควรจะทำอย่างไร แนะนำอย่างไรเพื่อให้เกิดความปรองดองเกิดขึ้น
ผดุง วรรณทอง และคณะ, (วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, (เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๑) : ๙๙-๑๐๐).	อิทธิบาท ๔ มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กร เอกชน เพราะ ๑) ด้านฉันทะ เป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพอใจ ๒) ด้านวิริยะ ทำให้มีความตื่นตัว ๓) ด้านจิตตะเป็นหลักที่จะต้องเอาใจใส่งานอยู่เสมอ ๔) ด้านวิมังสา เพราะสามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีการพัฒนาดียิ่งขึ้นไป
ณรัฐ สวาสดีรัตน์, (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, ๒๕๕๘), หน้า ๒๔๓.	การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครทหารพราน พบว่า การนำหลักภavana ๔ มาใช้เป็นแนวทางหลัก จะทำให้การพัฒนาศักยภาพสามารถดำเนินการได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยก็ตาม

๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นผู้วิจัยสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยสรุปที่มาของแต่ละตัวแปรดังนี้

๑. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ได้มาจากการทบทวนใน คู่มือการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะหลัก”

- ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ๒) การยึดมั่นในความถูกต้อง
- ๓) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน
- ๔) การบริการเป็นเลิศ
- ๕) การทำงานเป็นทีม

๒. การพัฒนาสมรรถนะ ในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีของ Leonard Nadler เป็นตัวแ่งภายนอกของการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

- ๑) การฝึกอบรม
- ๒) การศึกษา
- ๓) การพัฒนา
๓. ปัจจัยการปฏิบัติงาน ในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีของแมคคินซี

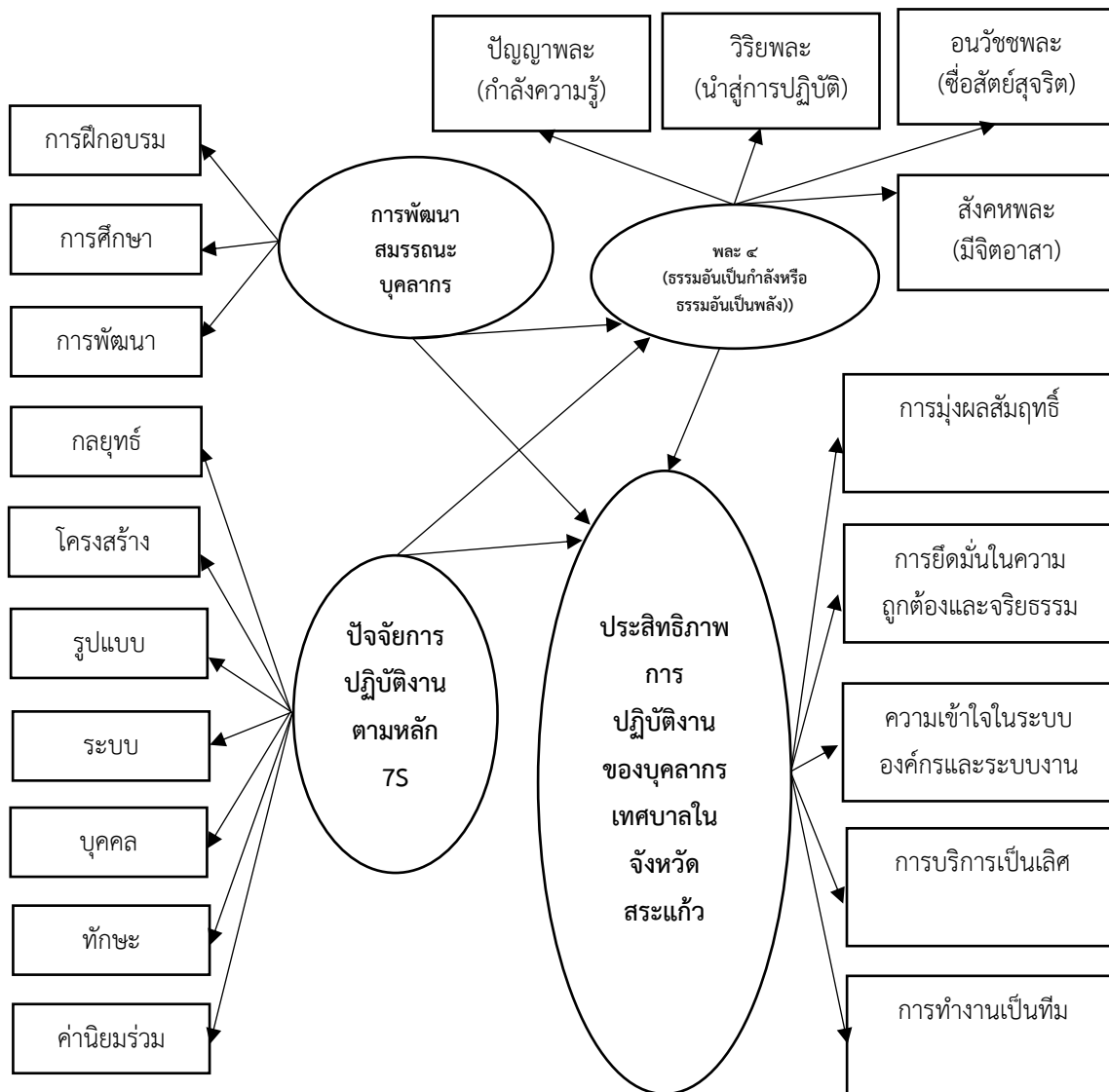
(McKinsey 7S Framework) เป็นตัวแ่งภายนอกของการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

- ๑) กลยุทธ์ (Strategy)
- ๒) โครงสร้างองค์กร (Structure)
- ๓) รูปแบบ (Style)
- ๔) ระบบ (System)
- ๕) บุคคล (Staff)
- ๖) ทักษะ (Skill)
- ๗) ค่านิยมร่วม (Shared value)

๔. หลักพละ ๔ ในครั้งนี้ได้จากการค้นคว้าหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎก คือ คัมภีร์พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (ภาษาไทย) เล่ม ๒๑ ข้อ ๑๕๓ หน้า ๒๑๕ และขยายความโดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม), (๒๕๕๙). ประกอบด้วย

- ๑) ปัญญาพละ (กำลังความรู้)
- ๒) วิริยพละ (นำสู่การปฏิบัติ)
- ๓) อดนวัชพละ (ซื่อสัตย์สุจริต)
- ๔) สังคหพละ (มีจิตอาสา)

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” ดังแผนภาพที่ ๒.๖



แผนภาพที่ ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๒) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์นำมาสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ ระยะที่ ๑ การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๓ ระยะที่ ๒ การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งเน้นการวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มเดียวศึกษาสถานการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One Shot Non-Experiment Case Study)

๓.๒ ระยะที่ ๑ การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

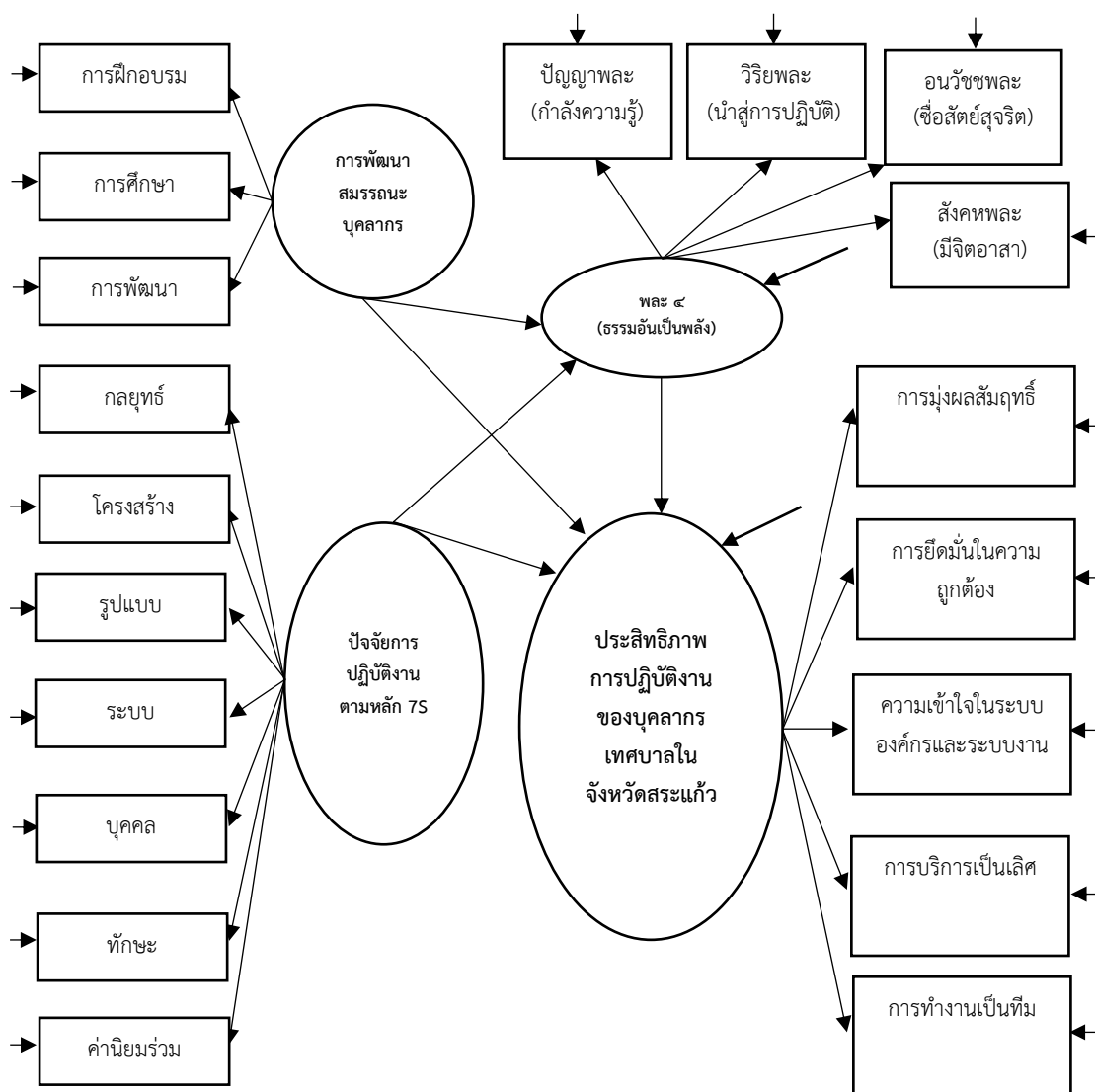
- ๑) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสระแก้วจำนวน ๑,๕๓๔ คน^๑
- ๒) กลุ่มตัวอย่าง

๒.๑) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้แก่ บุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว จำนวน ๔๕๐ ตัวอย่าง สำหรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยโดยการพิจารณาจากความเหมาะสมของจำนวนค่าพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่าภายใต้โมเดลตามสมมติฐานในกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดของนักวิจัยด้านโมเดลการวิเคราะห์ลิสเลล คือ Lindeman, Merenda and Gold^๒ และ Weiss^๓ ที่ได้ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างตามกฎอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปร ไว้เป็น ๑ พารามิเตอร์ ใช้ตัวอย่าง ๑๐-๒๐ ตัวอย่าง จากกรอบแนวคิดการวิจัยพบว่าค่าพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณภายใต้โมเดลลิสเลลทั้งหมด ๔๕ พารามิเตอร์ ใช้เส้นพารามิเตอร์ละ ๑๐ ตัวอย่างเท่ากับ $45 \times 10 = 450$ ตัวอย่าง ดังแสดงในแผนภาพที่ ๓.๑

^๑ ข้อมูลเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว, โครงสร้างองค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดสระแก้ว, [ออนไลน์], แหล่งที่มา http://cld.drr.go.th/_cld_attach/KNOWLEDGE/113/doc/736.pdf [๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].

^๒ Lindeman RH, Merenda PF, Gold RZ., **Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis**, (Scott, Foresman, Glenview, IL,1982), p. 163.

^๓ Weiss, R., **The Provision of Social Relationship**, In Z. Rubin (Ed), (Doing Unto others Englewood Cliff, N. J: Prentice-Hall, 1972), pp. 17-26.



แผนภาพที่ ๓.๑ แสดงจำนวนเส้นพารามิเตอร์ของพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๒.๒) การสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยเลือกใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ขั้นตอนที่ ๑ ทำการสุ่มแบบแบ่งพื้นที่ โดยการจัดแบ่งประชากรเป็นกลุ่มตามเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ทั้ง ๙ อำเภอ ขั้นตอนที่ ๒ หลังจากนั้นจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งตามสัดส่วน แสดงไว้ในตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งตามสัดส่วน

ลำดับที่	ชื่อหน่วยงาน	จำนวน	สัดส่วน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
๑.	เทศบาลเมืองสระแก้ว	๑๓๕	๔๕๐×๑๓๕/๑,๕๓๔	๔๐
๒.	เทศบาลเมืองอรัญประเทศ	๓๐๐	๔๕๐×๓๐๐/๑,๕๓๔	๘๘
๓.	เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น	๒๗๐	๔๕๐×๒๗๐/๑,๕๓๔	๗๙
๔.	เทศบาลตำบลคลองหาด	๑๐๐	๔๕๐×๑๐๐/๑,๕๓๔	๒๙
๕.	เทศบาลตำบลเขาฉกรรจ์	๘๒	๔๕๐×๘๒/๑,๕๓๔	๒๔
๖.	เทศบาลตำบลวังทอง	๑๓๐	๔๕๐×๑๓๐/๑,๕๓๔	๓๘
๗.	เทศบาลตำบลโคกสูง	๔๖	๔๕๐×๔๖/๑,๕๓๔	๑๓
๘.	เทศบาลตำบลตาพระยา	๗๘	๔๕๐×๗๘/๑,๕๓๔	๒๓
๙.	เทศบาลตำบลท่าเกษม	๔๑	๔๕๐×๔๑/๑,๕๓๔	๑๒
๑๐.	เทศบาลตำบลบ้านด่าน	๒๗	๔๕๐×๒๗/๑,๕๓๔	๘
๑๑.	เทศบาลตำบลป่าไร่	๕๒	๔๕๐×๕๒/๑,๕๓๔	๑๕
๑๒.	เทศบาลตำบลฟากห้วย	๓๗	๔๕๐×๓๗/๑,๕๓๔	๑๑
๑๓.	เทศบาลตำบลวังสมบูรณ์	๘๗	๔๕๐×๘๗/๑,๕๓๔	๒๖
๑๔.	เทศบาลตำบลวัฒนานคร	๙๕	๔๕๐×๙๕/๑,๕๓๔	๒๘
๑๕.	เทศบาลตำบลศาลาลำดวน	๕๔	๔๕๐×๕๔/๑,๕๓๔	๑๖
รวมประชากร		๑,๕๓๔	รวมกลุ่มตัวอย่าง	๔๕๐

ขั้นตอนที่ ๒ จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากจนกระทั่งครบตัวอย่างตามที่ต้องการ

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว แบ่งเป็น ๕ ส่วน

ส่วนที่ ๑ สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน ๕ ข้อ

ส่วนที่ ๒ สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๑๕ ข้อโดยแยกตามตัวแปรดังนี้

การฝึกอบรม	จำนวน ๕ ข้อ
การศึกษา	จำนวน ๕ ข้อ
การพัฒนา	จำนวน ๕ ข้อ

ส่วนที่ ๓ สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อความทั้งหมด ๓๕ ข้อโดยแยกตามตัวแปรดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy)	จำนวน ๕ ข้อ
โครงสร้าง (Structure)	จำนวน ๕ ข้อ
รูปแบบ (Style)	จำนวน ๕ ข้อ
ระบบ (System)	จำนวน ๕ ข้อ
บุคคล (Staff)	จำนวน ๕ ข้อ
ทักษะ (Skill)	จำนวน ๕ ข้อ
ค่านิยม (Shared value)	จำนวน ๕ ข้อ

ส่วนที่ ๔ สอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักพะละ ๔ ประกอบด้วยข้อความทั้งหมด ๒๐ ข้อโดยแยกตามตัวแปรดังนี้

ปัญญาพละ (กำลังความรู้)	จำนวน ๕ ข้อ
วิริยะพละ (นำสู่ปฏิบัติ)	จำนวน ๕ ข้อ
อนวัชพละ (ซื่อสัตย์สุจริต)	จำนวน ๕ ข้อ
สังคหะพละ (มีจิตอาสา)	จำนวน ๕ ข้อ

ส่วนที่ ๕ สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ประกอบด้วยข้อความทั้งหมด ๒๕ ข้อโดยแยกตามตัวแปรดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	จำนวน ๕ ข้อ
การยึดมั่นในความถูกต้อง	จำนวน ๕ ข้อ
ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน	จำนวน ๕ ข้อ
การบริการเป็นเลิศ	จำนวน ๕ ข้อ
การทำงานเป็นทีม	จำนวน ๕ ข้อ

ส่วนที่ ๒ ถึงส่วนที่ ๕ ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามโดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale^๔ ซึ่งจะมีข้อความแบบประมาณค่าที่ใช้วัด ๕ ระดับ (Rating Scale) และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้^๕ จากสูตร

^๔ Likert, Rensis, "The Method of Constructing and Attitude Scale", *Reading in Attitude Theory and Measurement*. (Fishbein, Martin, Ed. New York: Wiley & Son, 1967), pp. 90-95.

^๕ มัลลิกา บุณนาค, *สถิติเพื่อการตัดสินใจ*, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔๓.

$$\begin{aligned}\text{ช่วงชั้นคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.80\end{aligned}$$

จะได้เกณฑ์การแปลผล ๕ ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	๔.๒๑ - ๕.๐๐	หมายถึง มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	๓.๔๑ - ๔.๒๐	หมายถึง มาก
คะแนนเฉลี่ย	๒.๖๑ - ๓.๔๐	หมายถึง ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	๑.๘๑ - ๒.๖๐	หมายถึง น้อย
คะแนนเฉลี่ย	๑.๐๐ - ๑.๘๐	หมายถึง น้อยที่สุด

๓) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๓.๑) ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และสร้างเครื่องมือเป็นแบบบันทึกเอกสาร เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ เก็บผลการวิเคราะห์ไว้ในแบบบันทึกเอกสาร

๓.๒) นำความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลเพื่อกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือและขอบเขตเนื้อหา โดยการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามเกี่ยวกับพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว โดยการนำข้อมูลสรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาจัดทำเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรรูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ทั้ง ๑๙ ตัวแปร รวมข้อคำถามทั้งสิ้น ๙๕ ข้อคำถาม ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ ๕ คน และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยพิจารณาจากค่า IOC มากกว่า ๐.๖๐ ขึ้นไป

๓.๓) นำความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาเป็นฐานในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลและนำมาวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว และการหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๔. การหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

๔.๑) การตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจ จากนั้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ คน ประกอบด้วย

- (๑) ผศ.ดร.ธิดาภูมิ หมั่นมี ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- (๒) ผศ.ดร.สุรียา รักษาเมือง เลขาธิการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- (๓) อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- (๔) ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร ผู้อำนวยการหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนารัฐกิจและทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
- (๕) พลเอก ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมของโครงสร้างและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านจะประเมินให้คะแนน ๓ ระดับ คือ +๑ = มีความสอดคล้อง ๐ = ไม่แน่ใจ -๑ = ไม่สอดคล้อง แล้วคำนวณค่าและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องพบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ ๐.๖ - ๑.๐ ทุกข้อคำถาม

๔.๒) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง ซึ่งเป็นบุคลากรของเทศบาล จำนวน ๓๐ คน

๔.๓) นำแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมเท่ากับ ๐.๙๖๘ และสามารถจำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

ตารางที่ ๓.๒ แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)	จำนวนข้อ
๑. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	๐.๘๘๔	๑๕
๒. ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S	๐.๙๓๕	๓๕
๓. การปฏิบัติงานตามหลักพละ ๔	๐.๘๘๘	๒๐
๔. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๐.๙๖๕	๒๕
ภาพรวม	๐.๙๖๘	๙๕

๔.๔) แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลจากการทดลองใช้ในขั้นตอนที่ผ่านมา ทำการปรับปรุงแก้ไขโดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

๑) การศึกษา “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” คือผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว จำนวน ๔๕๐ คน

๒) ยื่นคำร้อง บพ. ๖.๒ แบบคำร้องทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสืออนุญาตลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลวิจัย เมื่อได้รับหนังสือฯ ออกโดยบัณฑิตวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว นำส่งให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยกำหนดวัน เวลา และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เพื่อลงพื้นที่เก็บข้อมูล

๓) ลงพื้นที่แจกและเก็บแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในพื้นที่เทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๑๕ เทศบาล ได้แก่ เทศบาลเมือง ๓ แห่ง คือ เทศบาลเมืองสระแก้ว เทศบาลเมืองอรัญประเทศ เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น และเทศบาลตำบล ๑๒ แห่ง คือ เทศบาลตำบลคลองหาด เทศบาลตำบลเขาฉกรรจ์ เทศบาลตำบลวังทอง เทศบาลตำบลโคกสูง เทศบาลตำบลตาพระยา เทศบาลตำบลท่าเกษม เทศบาลตำบลบ้านด่าน เทศบาลตำบลป่าไร่ เทศบาลตำบลฟากห้วย เทศบาลตำบลวังสมบูรณ์ เทศบาลตำบลวัฒนานคร เทศบาลตำบลศาลาลำดวน จำนวน ๔๕๐ ตัวอย่าง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาการสัมภาษณ์ ๙ วัน (วันที่ ๔, ๕, ๑๐, ๑๑, ๑๘, ๒๐, ๒๕, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ และ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓)

๔) เมื่อรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด จำนวน ๔๕๐ ชุด แล้วซึ่งคิดเป็น ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้วิธีการวิเคราะห์ดังนี้

๑) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๒) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษากลุ่มตัวแปรที่ยังไม่มีทฤษฎี หรือแนวคิดสนับสนุนเรื่องนั้นมาก่อน ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากตัวแปรเหล่านั้น แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อต้องการทราบว่ากลุ่มตัวแปร (Set of Variables) ทั้งหมดมีกี่ปัจจัย (Factor) ด้วยการใช่โปรแกรมสำเร็จรูป ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัย จะช่วยลดตัวแปรลงและได้ปัจจัยซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสามารถสร้างตัวแปรแฝงเพื่อนำตัว

แปรแฝงมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้^๖

๒.๑) ตรวจสอบเบื้องต้นว่า ข้อมูลสามารถนำมาวิเคราะห์ปัจจัยได้หรือไม่ โดยการพิจารณาเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร จากการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ได้ค่าไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO-MSA) มากกว่า .๗๐ ถึง ๑ และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญ แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์ปัจจัย

๒.๒) สกัดปัจจัยขั้นต้น (Factor Extraction) ใช้วิธี Principal Component Analysis โดยมีเกณฑ์กำหนดจำนวนปัจจัย คือ ค่าไอเกน (Eigen Values) มากกว่า ๑ และ Scree Plot เส้นกราฟเริ่มเป็นเส้นตรงขนานกับแกนนอน

๒.๓) หมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) เพื่อให้ได้ปัจจัยร่วมที่ชัดเจน

๒.๔) สร้างคะแนนปัจจัย (Factor Score) เพื่อสร้างตัวแปรแฝงจากตัวแปรสังเกตได้

๒.๕) ตั้งชื่อปัจจัยให้สื่อความหมายถึงตัวแปรทั้งหมดในปัจจัย

๓) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นการบูรณาการของสถิติวิเคราะห์ที่สำคัญ คือการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วย ๒ ส่วน คือโมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

๓.๑) โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) อันดับหนึ่ง เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงว่า ตัวแปรสังเกตได้/ตัวบ่งชี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรม LISREL (Linear Structure Relation) และพิจารณาคัดเลือกปัจจัยและตัวบ่งชี้ จากตัวแปรสังเกตได้/ตัวบ่งชี้ที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบสูงตั้งแต่ร้อยละ ๖๐ ขึ้นไป

๓.๒) โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปร และวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงของทฤษฎีหรือทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยขั้นตอน ๒ ส่วนคือ

๓.๒.๑) การประมาณค่าพารามิเตอร์

(๑) การกำหนดข้อมูลจำเพาะโมเดล (Specification of the Model) ผู้วิจัยได้สนใจศึกษาว่าตัวแปรสาเหตุตัวใดบ้างที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยใช้โมเดลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วยตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลว่าความสัมพันธ์ของโมเดลทั้งหมดเห็น

^๖ นงลักษณ์ วิรัชชัย, โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๒.

ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Model) ระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variables)

(๒) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of the Model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎที่ (t-rule) นั่นคือจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบโดยจะให้จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (t) และจำนวนตัวแปรสังเกต (NI) ซึ่งนำมาคำนวณหาจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมได้ กฎที่กล่าวว่า แบบจำลองจะระบุค่าได้พอดีเมื่อ $t \leq (n/2)$ (NI) (NI+๑) และใช้กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Rule) เพื่อตรวจสอบเงื่อนไขพอเพียง

(๓) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation form the Model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยใช้วิธี ML (Maximum Likelihood) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุด วิธีนี้ใช้ฟังก์ชันความกลมกลืนที่ไม่ใช่ฟังก์ชันแบบเส้นตรง แต่ก็ยังเป็นฟังก์ชันที่บอกความแตกต่างระหว่าง เมทริกซ์ S และ Sigma ได้ ค่าประมาณของพารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี ML มีความคงเส้นคงวา (Consistency) มีประสิทธิภาพและความเป็นอิสระจากมาตรวัด การแจกแจงสุ่มของค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี ML เป็นแบบปกติ และความแปรปรวนของค่าประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของค่าพารามิเตอร์

๓.๒.๒) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้สถิติที่จะตรวจสอบ ดังนี้

(๑) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มาก และค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๒) ค่าสัดส่วน χ^2/df เนื่องจากเมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ค่าไค-สแควร์ก็จะยิ่งสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งควรมีค่าไม่ควรเกิน ๒.๐๐^๗

(๓) ดัชนีระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อน และหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับโมเดลค่า GFI หากมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐-๑.๐๐ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๔) ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดของอิสระ (df) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง หากค่า AGFI หากมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐-๑.๐๐ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

^๗ สุภมาส อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณและรัชณีกุล ภิญโญภานูวัฒน์, สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL, (กรุงเทพมหานคร : เจริญมั่นคงศึกษาริมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔๔.

(๕) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ค่าที่ดีควรมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐ ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๖) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standardized RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล มีค่าต่ำกว่า ๐.๐๕ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

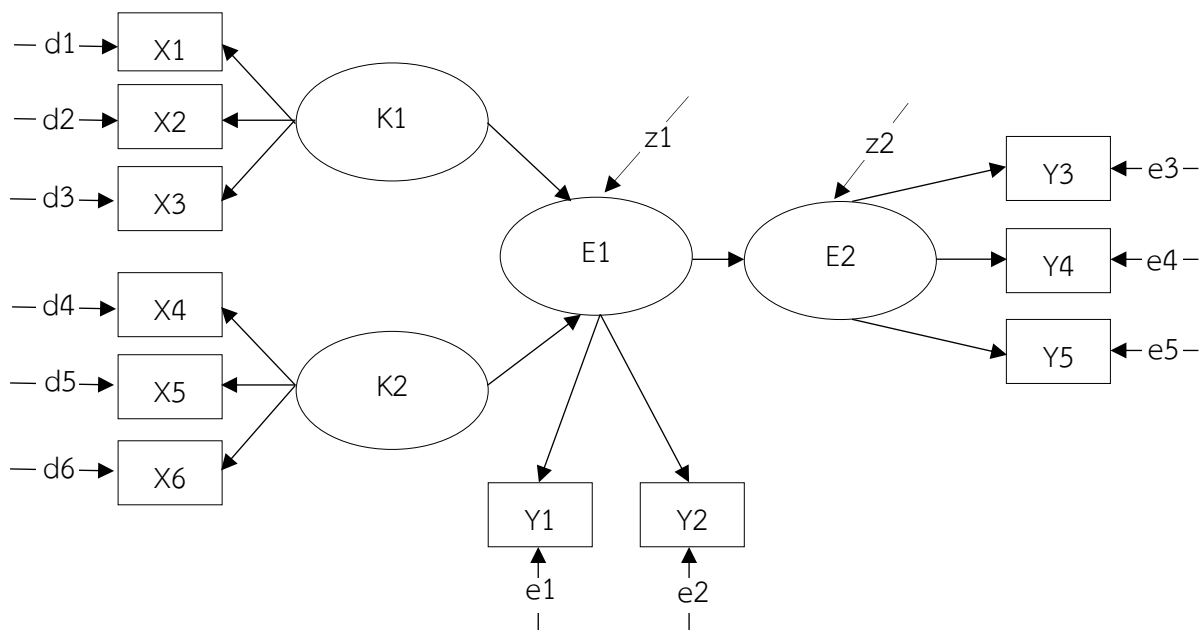
(๗) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่งค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าต่ำกว่า ๐.๐๕ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๘) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical N: CN) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องของโมเดลได้ และค่า CN ควรมีค่ามากกว่า ๒๐๐ ของกลุ่มตัวอย่าง (Diamantopoulos & Siguaaw, ๒๐๐๐)^๘

(๙) เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเปรียบเทียบความสอดคล้อง (Fitting Residuals Matrix) หมายถึงเมทริกซ์ที่มีผลต่างของเมทริกซ์ S และ Sigma ซึ่งประกอบไปด้วยค่าความคลาดเคลื่อนทั้งในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Largest Standardized Residual) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่วิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์ จะถือว่าโมเดลมีแนวโน้มสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ความพอดีเศษเหลือเหมาะสมอยู่ระหว่าง -๒ ถึง ๒

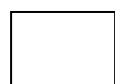
(๑๐) การปรับโมเดล (Model Modification Indexes: MI) ผู้วิจัยปรับโมเดลบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือ จะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (Overall Fit) ของโมเดลว่า โดยภาพรวมแล้วโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด และจะหยุดปรับโมเดลเมื่อพบว่า ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานต่ำกว่า ๒.๐๐

^๘ Diamantopoulos, A & Siguaaw, A.D., *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*, (Sage Publications: London, 2000), p. 223.



แผนภาพที่ ๓.๒ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

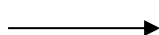
ภาพโมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้^๙



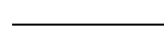
หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables)



หมายถึง ตัวแปรแฝง (Latent Variables)

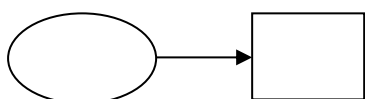


หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือนำหน้าปัจจัย

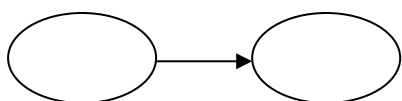


หมายถึง ความสัมพันธ์หรือความแปรปรวนร่วมของสองตัวแปร

ในการสร้างโมเดลการวิจัย ผู้วิจัยจะนำสัญลักษณ์เหล่านี้มาเขียนรวมกันเพื่อใช้แทนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดล ดังนี้

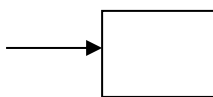


แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝง หรือสัญลักษณ์ของปัจจัย

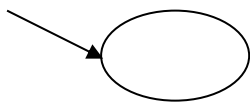


แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยหนึ่งบนอีกปัจจัยหนึ่ง หรือสัญลักษณ์ของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

^๙ สุภมาส อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณและรัชนีกุล วิทยุญาณวัฒน์, สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL, หน้า ๑๔๖.



แทน ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้



แทน ความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ปัจจัย

ตัวแปรแฝง (Latent variables) ในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) ในภาพคือ K1 และ K2 ใช้สัญลักษณ์ K หรือ ξ (อ่านว่า KSI) ๒. ตัวแปรแฝงที่เป็นผล เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) ในภาพคือ E1 และ E2 ใช้สัญลักษณ์ E หรือ η (อ่านว่า ETA) ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) ในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก ใช้สัญลักษณ์ X ในภาพคือ X1 X2 X3 X4 X5 และ X6 โดยที่

X1 X2 และ X3 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K1

X4 X5 และ X6 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K2

๒. ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน ใช้สัญลักษณ์ Y ในภาพคือ Y1 Y2 Y3 Y4 และ Y5 โดยที่

Y1 และ Y2 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E1

Y3 Y4 และ Y5 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E2

ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ X ใช้สัญลักษณ์ d หรือ δ (อ่านว่า DELTA)

ส่วนความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ Y ใช้สัญลักษณ์ e หรือ ϵ (อ่านว่า EPSILON) ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรแฝง E ใช้สัญลักษณ์ z หรือ ζ (อ่านว่า ZETA)

ดังนั้น d_1 d_2 d_3 d_4 d_5 และ d_6 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ X1 X2 X3 X4 X5 และ X6 ตามลำดับ

e_1 e_2 e_3 e_4 และ e_5 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ Y1 Y2 Y3 Y4 และ Y5 ตามลำดับ

z_1 และ z_2 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ E1 และ E2 ตามลำดับ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสารที่ตรงกันจึงได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

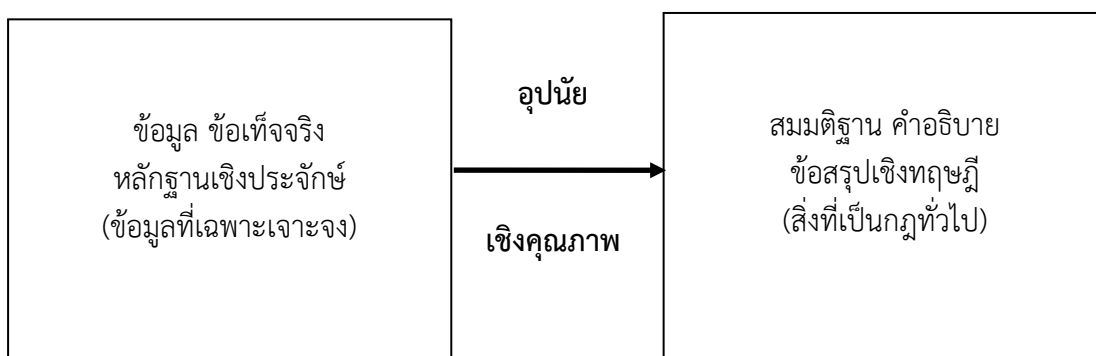
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution

SKEW	แทน	ค่าความเบ้ (skewness)
KUS	แทน	ค่าความโด่ง (kurtosis)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
R^2	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
ξ	แทน	ตัวแปรแฝงภายนอก (Ksi)
λ	แทน	ขนาดอิทธิพลของตัวแปรอิสระกับตัวแปรแฝงภายนอก
δ	แทน	ความคลาดเคลื่อนภายใต้ตัวแปรอิสระ
η	แทน	ตัวแปรแฝงภายใน (Eta)
Γ	แทน	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก ξ ไป η
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
SRMR	แทน	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized RMR)
RMSEA	แทน	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effects)
ชื่อตัวแปรแฝงภายนอก		
COMPE	แทน	การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
COMPE 1	แทน	การฝึกอบรม
COMPE 2	แทน	การศึกษา
COMPE 3	แทน	การพัฒนา
SW	แทน	ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S
SW 1	แทน	กลยุทธ์ (Strategy)
SW 2	แทน	โครงสร้าง (Structures)
SW 3	แทน	รูปแบบ (Style)

SW 4	แทน	ระบบ (System)
SW 5	แทน	บุคคล (Staff)
SW 6	แทน	ทักษะ (Skill)
SW 7	แทน	ค่านิยม (Shared value)
ชื่อตัวแปรแฝงภายใน		
POWER	แทน	การปฏิบัติงานตามหลักผละ ๔
POWER 1	แทน	ปัญญาผละ (กำลังความรู้)
POWER 2	แทน	วิริยะผละ (นำสู่การปฏิบัติ)
POWER 3	แทน	อนวัชชผละ (ซื่อสัตย์สุจริต)
POWER 4	แทน	สังคหผละ (มีจิตอาสา)
WORK	แทน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว
WORK 1	แทน	การมุ่งผลสัมฤทธิ์
WORK 2	แทน	การยึดมั่นในความถูกต้อง
WORK 3	แทน	ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน
WORK 4	แทน	การบริการเป็นเลิศ
WORK 5	แทน	การทำงานเป็นทีม

๓.๓ ระยะที่ ๒ การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการวิจัยที่เรียกว่าวิธีอุปนัย^{๑๐} (Inductive Approach) คือเริ่มจากข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง แล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุป หรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปของข้อมูลนั้นดังแผนภาพที่ ๓.๑



แผนภาพที่ ๓.๓ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

^{๑๐} พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว, ศาสตราจารย์, ศาสตราจารย์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙), หน้า ๙.

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารหรือกำหนดนโยบาย กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มผู้รับบริการ/ประชาชน กลุ่มนักวิชาการ ด้านพระพุทธศาสนา กลุ่มนักวิชาการในรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๑๗ รูปหรือคน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

ลำดับที่	กลุ่มผู้บริหารหรือกำหนดนโยบาย	ตำแหน่ง
๑.	นายแสงประทีป เทียนทอง	นายกเทศมนตรีตำบลพัฒนานคร
๒.	นายวันชัย นาริรักษ์	นายกเทศมนตรีเมืองวังน้ำเย็น
๓.	นายอนุสรณ์ อุ่นสำราญ	ปลัดเทศบาลปฏิบัติหน้าที่นายกเทศมนตรีตำบลป่าไร่
๔.	นางสาวสุภรชต์ อินทรเทพ	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว
๕.	นายสุทัศน์ ศิลาแรง	ปลัดเทศบาลตำบลศาลาลำดวน
ลำดับที่	กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง
๖.	นางสาวนวลวรรณ วนานันท์	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น
๗.	นายจิตติพงษ์ ศรีภักดี	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการเทศบาลตำบลศาลาลำดวน
๘.	นายยิ่งยศ บำรุงศักดิ์	หัวหน้าฝ่ายธุรการเทศบาลตำบลพัฒนานคร
๙.	นายอุดมโชค ดาราสร	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการเทศบาลเมืองอรัญประเทศ
กลุ่มผู้รับบริการ/ประชาชน		
๑๐.	นางสาววรรณ บุดระโคตร	ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลพัฒนานคร
๑๑.	นายธานี ผลหาร	ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองสระแก้ว
๑๒.	นายชนะชัย สาโท	ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองสระแก้ว

กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

๑๓. พระมหาจิววัฒน์ กนตวณฺโณ, ป.ธ.๙, ผศ.ดร. รองผู้อำนวยการศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๔. พระมหาทวี วิสารโท, ดร. รองเจ้าคณะอำเภอพัฒนานคร, รองเจ้าอาวาสวัดนครธรรม จังหวัดสระแก้ว

กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์

๑๕. ผศ.ดร.ชิตวุฒิ หมั่นมี ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๖. ผศ.ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์ อาจารย์ ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๗. ผศ.ดร.สุรียา รักษาเมือง เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษาศาขวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

๑) การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนามีความเหมาะสมหรือไม่ และ/หรือด้านใดไม่เหมาะสม และด้านใดยังขาดอยู่

๒) ปัจจัยการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบ ระบบ บุคคล ทักษะ ค่านิยม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว หรือไม่ อย่างไร

๓) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้อง การเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ การทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือไม่ อย่างไร

๔) หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะการปฏิบัติตามหลักพระ ๔ ประกอบด้วย ปัญญาพละ วิริยะพละ อดวิชชพละ สังคหพละ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีรายละเอียดดังนี้

๑.๑) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ รวมทั้งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยตรง และสามารถให้ข้อมูลในด้านพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) กับกลุ่มผู้บริหารหรือกำหนดนโยบาย จำนวน ๖ คน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จำนวน ๓ คน กลุ่มผู้รับบริการ/ประชาชน จำนวน ๓ คน กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูป และนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๓ คน รวมจำนวนทั้งสิ้น ๑๗ รูปหรือคน

๑.๒) ยื่นคำร้องทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อได้รับหนังสือฯ ออกโดยบัณฑิตวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว นำส่งให้กับผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมกำหนดวัน เวลา และสถานที่ เพื่อเข้าไปสัมภาษณ์

๑.๓) สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามเวลานัด ใช้เวลาสัมภาษณ์ต่อคนไม่เกิน ๖๐ นาที โดยใช้วิธีการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียง ในการบันทึกการสนทนา เพื่อนำมาใช้ถอดความสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งหลังจากผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว แสดงความขอบคุณ พร้อมกับถ่ายภาพ ระยะเวลาการสัมภาษณ์ ๑๐ วัน (วันที่ ๔, ๕, ๖, ๑๐, ๑๑, ๑๘, ๒๐, ๒๕, ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓, และ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓)

๑.๔) สรุปผลจากการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอแนะข้อมูลเป็นองค์ความรู้จากการวิจัย

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เป็นการระดมความคิดเห็นและการอภิปรายในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา เป็นวิธีการเสริมในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อ ซึ่งผู้เข้าร่วมสนทนาควรมีพื้นฐานประสบการณ์ที่ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน มีรายละเอียดดังนี้

๒.๑) ผู้วิจัยได้ขอคำปรึกษาประธานกรรมการควบคุมเล่มดุษฎีนิพนธ์ เพื่อคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญในงานวิจัยรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จำนวน ๙ รูปหรือคน โดยรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะมีดังต่อไปนี้

ลำดับที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ตำแหน่ง
๑.	รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม	ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒.	ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง	ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	ตำแหน่ง
๓.	พระปลัดระพีณ พุทธิสารโธ, ผศ.ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔.	พระมหากฤษณา กิตติโสภโณ, ผศ.ดร.	เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕.	รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง	รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๖.	อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗.	อาจารย์ ดร.สุภัทรชัย สีสะไบ	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘.	นายประทีป ฉากภาพ	ปลัดเทศบาลเมืองอโยธยา (ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)
๙.	ดร.วัลัญชัชชา เลิศรัชชาพันธ์	ปลัดเทศบาลตำบลพระอินทราชา (ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)

๒.๒) ยื่นคำร้องทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอออกหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เมื่อได้รับหนังสือฯ ออกโดยบัณฑิตวิทยาลัย เรียบร้อยแล้ว นำส่งให้กับผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมกำหนดวัน เวลา และสถานที่ เพื่อเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

๒.๓) เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ใช้เวลานำเสนอผลงานวิจัย ไม่เกิน ๑๕ นาที ซึ่งรายละเอียดในการนำเสนอข้อมูล ประกอบด้วย ๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓. ระเบียบวิธีการวิจัย ๔. กรอบแนวคิดในการวิจัย ๕. สรุปผลการวิจัย ๖. องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย และ ๗. แบบประเมินการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย เรื่อง “พุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” ใช้เครื่องบันทึกเสียง ในการบันทึกการสนทนา เพื่อนำมาใช้ถอดความสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากผู้วิจัยได้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เรียบร้อยแล้ว (วันจันทร์ ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔ ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เวลา ๑๓.๐๐ น.)

๒.๔) สรุปผลจากการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) และนำเสนอข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

การตรวจสอบข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว จะต้องทำการตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งบางครั้งอาจทำไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลก็ได้ การตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพมักจะใช้วิธีการที่เรียกว่า การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจดบันทึกมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้อง ความเพียงพอและความเชื่อถือได้ของข้อมูลว่าจะสามารถตอบปัญหาของการศึกษาวิจัยได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งจะทำให้การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงและตอบปัญหาการวิจัยโดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูลพิจารณาใน แหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ ในการศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้การตรวจสอบจากแหล่งบุคคลมากที่สุดโดยการสอบถามข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่ม ในคำถามเดียวกัน และจากกลุ่มตัวอย่างคนเดียวกันจากแหล่งบุคคลหลาย ๆ คน เพื่อเป็นการยืนยันในข้อมูลที่ได้รับว่ามีความถูกต้องกันหรือไม่

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Analysis) โดยเป็นการสรุปเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๗ รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน ๙ รูปหรือคน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ รวมทั้งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลโดยตรง หรือสามารถให้ข้อมูลในพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุม นำมาเขียนสรุปเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล พรรณนาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ข้อมูล เชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี หรือตอบปัญหาของการวิจัยให้เหมาะสม พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๒) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วและ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น ๔ ประเด็นหลัก ดังนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

๔.๒.๑ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๔.๒.๒ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๔.๒.๓ รูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION)

๔.๔ องค์กรความรู้

๔.๔.๑ องค์กรความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

๔.๔.๒ องค์กรความรู้ที่ส่งเคราะห์จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๕๐ คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและรายได้ต่อเดือน แสดงด้วยวงกลมและ ร้อยละ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=๔๕๐)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๑๕๑	๓๓.๖
หญิง	๒๙๙	๖๖.๔
รวม	๔๕๐	๑๐๐.๐
อายุ		
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๑๔๔	๓๒.๐
๓๐ - ๔๐ ปี	๑๘๐	๔๐.๐
๔๑ - ๕๐ ปี	๙๘	๒๑.๘
๕๑ ปีขึ้นไป	๒๘	๖.๒
รวม	๔๕๐	๑๐๐.๐
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๒๕	๒๗.๘
ปริญญาตรี	๒๖๒	๕๘.๒
ปริญญาโท	๖๓	๑๔.๐
รวม	๔๕๐	๑๐๐.๐
ตำแหน่ง		
พนักงานเทศบาล	๑๙๑	๔๒.๔
ลูกจ้างประจำ	๒๗	๖.๐
พนักงานจ้างตามภารกิจ	๑๒๘	๒๘.๔
พนักงานจ้างทั่วไป	๑๐๔	๒๓.๑
รวม	๔๕๐	๑๐๐.๐
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๙๓	๒๐.๗
๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๓๖	๕๒.๔
๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๘๐	๑๗.๘
ตั้งแต่ ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป	๔๑	๙.๑
รวม	๔๕๐	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง “พุทธธรรมภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” จำแนกได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๔ ส่วนเพศชาย จำนวน ๑๕๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๖

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๓๐ - ๔๐ ปี มีจำนวน ๑๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๐ อายุต่ำกว่า ๓๐ ปี จำนวน ๑๔๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๐ อายุ ๔๑ - ๕๐ ปี จำนวน ๙๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๘ อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๒ ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๒๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๑๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๘ มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน ๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๔.๐ ตามลำดับ

ตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานเทศบาล จำนวน ๑๙๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๔ มีตำแหน่งพนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน ๑๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๔ มีตำแหน่งพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน ๑๐๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๑ มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๐ ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๔ มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท มีจำนวน ๙๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๗ มีรายได้ต่อเดือน ๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๘ มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป จำนวน ๔๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๑ ตามลำดับ

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

๔.๒.๑ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๑) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยภาพรวม

(n=๔๕๐)

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยภาพรวม	ระดับการพัฒนาสมรรถนะ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. การฝึกอบรม	๓.๖๗	๐.๗๓๓	มาก
๒. การศึกษา	๓.๖๖	๐.๖๘๔	มาก
๓. การพัฒนา	๓.๖๔	๐.๖๗๖	มาก
ภาพรวม	๓.๖๖	๐.๖๒๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๖$, S.D. = ๐.๖๒๒)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษา คือ การฝึกอบรม ($\bar{X} = 3.67, S.D. = 0.733$) การศึกษา ($\bar{X} = 3.66, S.D. = 0.684$) การพัฒนา ($\bar{X} = 3.64, S.D. = 0.676$) ทุกด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกเป็นรายข้อ

(n=๔๕๐)

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้านการฝึกอบรม	ระดับการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น	3.70	0.744	มาก
๒. ได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน	3.66	0.722	มาก
๓. ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ได้อย่างถูกต้อง	3.68	0.770	มาก
๔. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ได้เข้าฝึกอบรมตามความต้องการในการปฏิบัติงานมากขึ้น	3.74	0.762	มาก
๕. ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	3.57	0.735	มาก
ภาพรวม	3.67	0.733	มาก
ด้านการศึกษา			
๑. มีการส่งเสริมให้ท่านได้เข้ารับการศึกษาคือให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.53	0.710	มาก
๒. ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.60	0.776	มาก
๓. สามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้	3.78	0.746	มาก
๔. มีการเปิดโอกาสให้เข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร	3.64	0.786	มาก
๕. ได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน	3.78	0.741	มาก
ภาพรวม	3.66	0.684	มาก

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)

การพัฒนาศมรรถนะของบุคลากร ด้านการพัฒนา	ระดับการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงานเพื่อให้เรียนรู้การปฏิบัติงานและ ลักษณะงานในรูปแบบต่าง ๆ	๓.๔๓	๐.๙๕๘	มาก
๒. มีการจัดทำโครงการให้บุคลากรได้ประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ เสมอ	๓.๖๗	๐.๘๒๔	มาก
๓. มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง	๓.๗๒	๐.๗๕๙	มาก
๔. ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ได้อย่างถูกต้อง	๓.๖๗	๐.๘๐๓	มาก
๕. มีการจัดทำโครงการด้านการจัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความรู้	๓.๖๘	๐.๘๐๐	มาก
ภาพรวม	๓.๖๔	๐.๖๗๖	มาก
ภาพรวมของการพัฒนาศมรรถนะ	๓.๖๖	๐.๖๒๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาศมรรถนะภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๖$, S.D. = ๐.๖๒๒) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. ด้านการฝึกอบรม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๗$, S.D. = ๐.๗๓๓) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ หน่วยงานเปิดโอกาสให้ได้เข้าฝึกอบรมตามความต้องการในการปฏิบัติงานมากขึ้น ($\bar{X} = ๓.๗๔$, S.D. = ๐.๘๖๒) รองลงมาคือ ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น ($\bar{X} = ๓.๗๐$, S.D. = ๐.๗๙๔) และได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = ๓.๖๘$, S.D. = ๐.๘๗๐)

๒. ด้านการศึกษา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๗$, S.D. = ๐.๗๓๓) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = ๓.๗๘$, S.D. = ๐.๗๙๑) รองลงมาคือ สามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = ๓.๗๘$, S.D. = ๐.๗๔๖) และมีการเปิดโอกาสให้เข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = ๓.๖๔$, S.D. = ๐.๘๘๖)

๓. ด้านพัฒนา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๖$, S.D. = ๐.๖๒๒) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = ๓.๗๒$, S.D. = ๐.๗๕๙) รองลงมาคือมีการจัดโครงการด้านการจัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความรู้ ($\bar{X} = ๓.๖๘$, S.D. = ๐.๘๐๐) และมีการจัดทำโครงการให้บุคลากรได้ประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ เสมอ ($\bar{X} = ๓.๖๗$, S.D. = ๐.๘๒๔)

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S

ข้อมูลปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) รูปแบบ (Style) ระบบ (System) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยม (Shared value) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลัก 7S

(n=๔๕๐)

ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S โดยภาพรวม	ระดับการปฏิบัติงาน		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. กลยุทธ์ (Strategy)	๓.๘๒	๐.๖๕๐	มาก
๒. โครงสร้าง (Structure)	๓.๗๕	๐.๖๓๗	มาก
๓. รูปแบบ (Style)	๓.๗๓	๐.๖๔๙	มาก
๔. ระบบ (System)	๓.๗๖	๐.๖๓๒	มาก
๕. บุคคล (Staff)	๓.๗๙	๐.๖๔๑	มาก
๖. ทักษะ (Skill)	๓.๓๑	๐.๗๐๘	ปานกลาง
๗. ค่านิยม (Shared value)	๓.๘๓	๐.๖๓๐	มาก
ภาพรวมปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S	๓.๗๑	๐.๕๓๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๑$, S.D. = ๐.๕๓๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ ค่านิยม (Shared value) ($\bar{X} = ๓.๘๓$, S.D. = ๐.๖๓๐) รองลงมาคือ กลยุทธ์ (Strategy) ($\bar{X} = ๓.๘๒$, S.D. = ๐.๖๕๐) บุคคล (Staff) ($\bar{X} = ๓.๗๙$, S.D. = ๐.๖๔๑) ระบบ (System) ($\bar{X} = ๓.๗๖$, S.D. = ๐.๖๓๒) โครงสร้าง (Structure) ($\bar{X} = ๓.๗๕$, S.D. = ๐.๖๓๗) รูปแบบ (Style) ($\bar{X} = ๓.๗๓$, S.D. = ๐.๖๔๙) ส่วน ทักษะ (Skill) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = ๓.๓๑$, S.D. = ๐.๗๐๘) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลัก 7S จำแนกเป็นรายข้อ

(n=๔๕๐)

การปฏิบัติงาน กลยุทธ์ (Strategy)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจน ครอบคลุมและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ	๓.๘๕	๐.๗๔๗	มาก
๒. มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร	๓.๘๘	๐.๗๓๕	มาก
๓. มีการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ	๓.๗๗	๐.๗๖๐	มาก
๔. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ล่วงหน้า	๓.๘๕	๐.๗๖๙	มาก
๕. มีการกระจายแผนกลยุทธ์ลงสู่ระดับหน่วยงานจนถึงระดับปฏิบัติการ	๓.๗๕	๐.๗๕๙	มาก
ภาพรวม	๓.๘๒	๐.๖๕๐	มาก
โครงสร้าง (Structure)			
๑. มีโครงสร้างที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	๓.๘๔	๐.๗๔๓	มาก
๒. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม	๓.๘๗	๐.๗๕๒	มาก
๓. มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	๓.๖๖	๐.๘๕๓	มาก
๔. มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน	๓.๖๗	๐.๗๖๓	มาก
๕. มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	๓.๖๙	๐.๗๖๗	มาก
ภาพรวม	๓.๗๕	๐.๖๓๗	มาก
รูปแบบ (Style)			
๑. มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่เป็นเอกลักษณ์	๓.๖๓	๐.๘๒๗	มาก
๒. มีการกำหนดขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ และมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	๓.๘๑	๐.๗๔๙	มาก

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลัก 7S จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)

การปฏิบัติงาน รูปแบบ (Style)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๓. มีการออกแบบงานที่ต้องอาศัยความชำนาญหลายด้านประกอบกัน	๓.๗๔	๐.๗๓๔	มาก
๔. มีการทำงานเป็นทีมและสลับหน้าที่กันทำเป็นระยะ ๆ	๓.๖๘	๐.๗๙๒	มาก
๕. ทุกฝ่ายต้องช่วยกันคิด วางแผน ตัดสินใจร่วมกัน	๓.๗๘	๐.๘๔๗	มาก
ภาพรวม	๓.๗๓	๐.๖๔๙	มาก
ระบบ (System)			
๑. มีการจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	๓.๗๐	๐.๗๗๐	มาก
๒. มีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	๓.๗๕	๐.๗๗๓	มาก
๓. มีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล	๓.๘๐	๐.๗๖๐	มาก
๔. มีระบบปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว	๓.๗๖	๐.๗๓๐	มาก
๕. มีระบบปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อมที่ดี	๓.๘๑	๐.๗๔๖	มาก
ภาพรวม	๓.๗๖	๐.๖๓๒	มาก
บุคคล (Staff)			
๑. มีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ	๓.๘๐	๐.๗๗๔	มาก
๒. มีการจัดสรรบุคลากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน	๓.๗๐	๐.๘๐๙	มาก
๓. มีการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	๓.๗๙	๐.๗๕๔	มาก
๔. มีความสามารถ มีความเหมาะสมกับปริมาณงานและได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี	๓.๗๙	๐.๗๔๘	มาก

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลัก 7S จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)

ปัจจัยการปฏิบัติงาน บุคคล (Staff)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๕. ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	๓.๘๕	๐.๗๖๓	มาก
ภาพรวม	๓.๗๙	๐.๖๔๑	มาก
ทักษะ (Skill)			
๑. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร	๓.๔๖	๐.๘๖๒	มาก
๒. มีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจด้าน ภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	๓.๑๑	๐.๙๑๑	ปานกลาง
๓. มีการฝึกอบรมการให้บริการแก่ประชาชน	๓.๓๙	๐.๘๔๕	ปานกลาง
๔. มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะด้านนวัตกรรม การสื่อสาร	๓.๒๘	๐.๘๑๗	ปานกลาง
๕. มีการฝึกอบรมด้านทักษะการแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าให้กับบุคลากรเสมอ	๓.๓๒	๐.๗๙๕	ปานกลาง
ภาพรวม	๓.๓๑	๐.๗๐๘	ปานกลาง
ค่านิยม (Shared value)			
๑. มีการกำหนดค่านิยมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน	๓.๗๐	๐.๗๗๓	มาก
๒. มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อองค์กรให้ ทันสมัยใช้ได้จริง	๓.๗๒	๐.๗๘๔	มาก
๓. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามค่านิยมร่วมกัน	๓.๘๒	๐.๗๙๑	มาก
๔. มีการอุทิศตน และมีความซื่อสัตย์สุจริตในการ ปฏิบัติงาน	๓.๙๖	๐.๗๔๙	มาก
๕. เพื่อนร่วมงานมีความตั้งใจและมีความสามัคคี กันช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	๓.๙๕	๐.๗๓๓	มาก
ภาพรวม	๓.๘๓	๐.๖๓๐	มาก
ภาพรวมปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S	๓.๗๑	๐.๕๓๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๑$, S.D. = ๐.๕๓๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. กลยุทธ์ (Strategy) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๒$, S.D. = ๐.๖๕๐) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.735$) รองลงมา คือ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ล่วงหน้า ($\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.769$) และมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจนครอบคลุมและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ($\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.747$)

๒. โครงสร้าง (Structure) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75, S.D. = 0.637$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนเหมาะสม ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.752$) รองลงมา คือ มีโครงสร้างที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.84, S.D. = 0.743$) และมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.69, S.D. = 0.767$)

๓. รูปแบบ (Style) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73, S.D. = 0.649$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ และมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.749$) รองลงมาคือ ทุกฝ่ายต้องช่วยกันคิด วางแผน ตัดสินใจร่วมกัน ($\bar{X} = 3.78, S.D. = 0.847$) และมีการออกแบบงานที่ต้องอาศัยความชำนาญหลายด้านประกอบกันมี ($\bar{X} = 3.74, S.D. = 0.734$)

๔. ระบบ (System) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76, S.D. = 0.632$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีระบบปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อมที่ดี ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.746$) รองลงมา คือ มีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.760$) และมีระบบปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.76, S.D. = 0.730$)

๕. บุคคล (Staff) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79, S.D. = 0.641$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ($\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.763$) รองลงมา คือ มีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.774$) และบุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.79, S.D. = 0.754$)

๖. ทักษะ (Skill) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31, S.D. = 0.708$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการองค์กร ($\bar{X} = 3.46, S.D. = 0.862$) รองลงมา คือ มีการฝึกอบรมการให้บริการแก่ประชาชน ($\bar{X} = 3.39, S.D. = 0.845$) และมีการฝึกอบรมด้านทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับบุคลากรเสมอ ($\bar{X} = 3.32, S.D. = 0.795$)

๗. ค่านิยม (Shared value) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.630$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการอุทิศตนและมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.749$) รองลงมา คือ มีการร่วมงาน มีความตั้งใจและมีความสามัคคีกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.733$) และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามค่านิยมร่วมกัน ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.791$)

๓. ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักพละ ๔

การปฏิบัติงานตามหลักพละ ๔ ประกอบด้วย ปัญญาพละ (กำลังความรู้) วิริยพละ (นำสู่ปฏิบัติ) อนวัชชพละ (ชื่อเสียงสุจริต) และสังคหพละ (มีจิตอาสา) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลักพละ ๔

(n=๔๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักพละ ๔ โดยภาพรวม	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ปัญญาพละ (กำลังความรู้)	๓.๘๑	๐.๕๘๔	มาก
๒. วิริยพละ (นำสู่ปฏิบัติ)	๔.๐๒	๐.๕๘๖	มาก
๓. อนวัชชพละ (ชื่อเสียงสุจริต)	๔.๑๕	๐.๖๕๔	มาก
๔. สังคหพละ (มีจิตอาสา)	๓.๙๓	๐.๖๒๐	มาก
ภาพรวมการปฏิบัติงานตามหลักพละ ๔	๓.๙๘	๐.๕๒๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักพละ ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๕๒๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ ด้านอนวัชชพละ (ชื่อเสียงสุจริต) ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๖๕๔) รองลงมาคือ ด้านวิริยพละ (นำสู่ปฏิบัติ) ($\bar{X} = ๔.๐๒$, S.D. = ๐.๕๘๖) สังคหพละ (มีจิตอาสา) ($\bar{X} = ๓.๙๓$, S.D. = ๐.๖๒๐) และด้านปัญญาพละ (กำลังความรู้) ($\bar{X} = ๓.๘๑$, S.D. = ๐.๕๘๔) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=๔๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ ปัญญาผล (กำลังความรู้)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. วิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้	๓.๘๖	๐.๖๗๕	มาก
๒. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้	๓.๘๓	๐.๖๘๘	มาก
๓. มีวิธีคิดวิเคราะห์และคาดคะเนแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน	๓.๘๑	๐.๗๑๒	มาก
๔. สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานได้ดี	๓.๗๘	๐.๗๐๗	มาก
๕. มีการค้นคว้าหาความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ	๓.๗๘	๐.๗๓๖	มาก
ภาพรวม	๓.๘๑	๐.๕๘๔	มาก
วิริยผล (นำสู่ปฏิบัติ)			
๑. มีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน	๔.๐๒	๐.๖๕๙	มาก
๒. ส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	๓.๙๔	๐.๗๐๕	มาก
๓. มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง	๔.๐๖	๐.๗๐๑	มาก
๔. มีความรับผิดชอบสูง รู้รอบ มีสติสัมปชัญญะในการปฏิบัติงาน	๔.๐๕	๐.๗๐๘	มาก
๕. มีจิตแน่วแน่ มีความอดทน ตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ผลในงานที่ทำ	๔.๐๔	๐.๖๗๘	มาก
ภาพรวม	๔.๐๒	๐.๕๘๖	มาก
อนวัชขพผล (ข้อสัจธรรม)			
๑. มีการปฏิบัติงานโดยสุจริตเที่ยงธรรมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว	๔.๑๘	๐.๗๒๗	มาก
๒. มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้	๔.๒๐	๐.๗๕๑	มาก

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ อนวัชขพละ (ชื่อสัตย์สุจริต)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๓. นำหลักจริยธรรมมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและดำรงชีวิตประจำวัน	๔.๐๗	๐.๗๗๗	มาก
๔. ยึดมั่นขนบธรรมเนียมประเพณี และค่านิยมที่ดีของสังคม	๔.๑๔	๐.๗๒๙	มาก
๕. เคารพกฎและข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด	๔.๑๗	๐.๗๕๐	มาก
ภาพรวม	๔.๑๕	๐.๖๕๔	มาก
สังคพละ (มีจิตอาสา)			
๑. มีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างทั่วถึง	๓.๘๖	๐.๘๒๔	มาก
๒. องค์กรช่วยแก้ปัญหาให้บุคลากรด้วยความปรารถนาดีและเต็มใจ	๓.๘๗	๐.๘๐๒	มาก
๓. ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังผลตอบแทน	๔.๐๙	๐.๗๓๔	มาก
๔. มีการถ่ายทอดความรู้เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์	๓.๙๒	๐.๗๓๖	มาก
๕. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	๓.๙๒	๐.๗๕๘	มาก
ภาพรวม	๓.๙๓	๐.๖๒๐	มาก
ภาพรวมการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔	๓.๙๘	๐.๕๒๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๘, S.D. = ๐.๕๒๓$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. ด้านปัญญาพละ (กำลังความรู้) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๑, S.D. = ๐.๕๘๔$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ วิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = ๓.๘๖, S.D. = ๐.๖๗๕$) รองลงมา คือนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = ๓.๘๓, S.D. = ๐.๖๘๘$) และมีวิธีคิดวิเคราะห์และคาดคะเนแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = ๓.๘๑, S.D. = ๐.๗๑๒$)

๒. ด้านวิริยพละ (นำสู่การปฏิบัติ) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๒, S.D. = ๐.๕๘๖$) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง ($\bar{X} = ๔.๐๖, S.D. = ๐.๗๐๑$) รองลงมา คือ มีความรับผิดชอบสูง รู้รอบ

มีสติสัมปชัญญะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = ๔.๐๕$, S.D. = ๐.๗๐๘) และมีจิตแน่วแน่ มีความอดทน ตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ผลในงานที่ทำ ($\bar{X} = ๔.๐๔$, S.D. = ๐.๖๗๘)

๓. ด้านอนวัชชพละ (ข้อสัจธรรมสุจริต) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๖๕๔) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ ($\bar{X} = ๔.๒๐$, S.D. = ๐.๗๕๑) รองลงมา คือ มีการปฏิบัติงานโดยสุจริตเที่ยงธรรมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{X} = ๔.๑๘$, S.D. = ๐.๗๒๗) และมีความเคารพกฎและข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = ๔.๑๗$, S.D. = ๐.๗๕๐)

๔. ด้านสังคหพละ (มีจิตอาสา) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๓$, S.D. = ๐.๖๒๐) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังผลตอบแทน ($\bar{X} = ๔.๐๙$, S.D. = ๐.๗๓๔) รองลงมา คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโอ้อ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ($\bar{X} = ๓.๙๒$, S.D. = ๐.๗๕๘) และมีการถ่ายทอดความรู้เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์ ($\bar{X} = ๓.๙๒$, S.D. = ๐.๗๓๖)

๔. ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้อง ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

(n=๔๕๐)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวม	ระดับประสิทธิภาพ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๓.๙๘	๐.๕๘๕	มาก
๒. การยึดมั่นในความถูกต้อง	๔.๑๐	๐.๕๙๐	มาก
๓. ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน	๓.๙๓	๐.๕๘๗	มาก
๔. การบริการเป็นเลิศ	๔.๑๐	๐.๖๐๓	มาก
๕. การทำงานเป็นทีม	๔.๑๒	๐.๖๑๗	มาก
ภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๔.๐๕	๐.๕๑๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๕$, S.D. = ๐.๕๑๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษา คือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D. = ๐.๖๑๗) รองลงมา คือ การยึดมั่นในความถูกต้อง ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๕๙๐) การบริการเป็นเลิศ ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๖๐๓) การมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๕๘๕) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ($\bar{X} = ๓.๙๓$, ๐.๕๘๗) ตามลำดับและเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=๔๕๐)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับประสิทธิภาพ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีการกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	๓.๙๒	๐.๖๘๘	มาก
๒. ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและขยันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติตามเป้าหมาย	๔.๐๕	๐.๖๘๑	มาก
๓. มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้ผลงานที่ตรงตามมาตรฐาน	๓.๙๘	๐.๗๑๒	มาก
๔. มีการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก	๓.๙๘	๐.๖๘๗	มาก
๕. มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ	๓.๙๖	๐.๗๕๑	มาก
ภาพรวม	๓.๙๘	๐.๕๘๕	มาก
การยึดมั่นในความถูกต้อง			
๑. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ	๔.๑๗	๐.๗๒๑	มาก
๒. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่ลำเอียงด้วยอคติหรือผลประโยชน์	๔.๑๗	๐.๗๓๕	มาก
๓. กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียผลประโยชน์	๔.๐๖	๐.๖๗๑	มาก
๔. มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงาน ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	๔.๐๓	๐.๗๐๗	มาก
๕. มีความเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องชอบธรรม	๔.๐๖	๐.๗๐๘	มาก
ภาพรวม	๔.๑๐	๐.๕๙๐	มาก

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
เทศบาลในจังหวัดสระแก้ว จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน	ระดับประสิทธิภาพ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีการเข้าใจโครงสร้างองค์กร นโยบายและ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	๓.๙๗	๐.๖๘๕	มาก
๒. สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับ การปฏิบัติงานได้	๓.๙๗	๐.๖๕๑	มาก
๓. สามารถระบุกระบวนการปฏิบัติงานและ มาตรฐานในการปฏิบัติงานของตนและองค์กรได้	๓.๙๔	๐.๖๘๙	มาก
๔. มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร จะสามารถนำองค์กรสู่ ความเป็นเลิศ	๓.๙๐	๐.๖๗๖	มาก
๕. สามารถคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการ เปลี่ยนแปลงของระบบและกระบวนการ ปฏิบัติงานได้	๓.๙๐	๐.๗๑๐	มาก
ภาพรวม	๓.๙๓	๐.๕๘๗	มาก
การบริการเป็นเลิศ			
๑. ให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับความพึง พอใจและนำข้อบกพร่องต่าง ๆ ไปพัฒนาการ ให้บริการที่ดีขึ้น	๔.๐๗	๐.๖๘๒	มาก
๒. นำเสนอวิธีการให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับ ประโยชน์สูงสุด	๔.๐๖	๐.๗๒๐	มาก
๓. ให้บริการแก่ผู้มารับบริการด้วยความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส	๔.๑๕	๐.๗๑๘	มาก
๔. สร้างสรรค์การให้บริการ เพื่อให้การบริการมี คุณค่าสำหรับผู้รับบริการ	๔.๐๘	๐.๖๘๒	มาก
๕. ให้บริการอย่างทুমเท อย่างเต็มกำลัง เพื่อให้ ผู้รับบริการประทับใจ	๔.๑๖	๐.๖๙๓	มาก
ภาพรวม	๔.๑๐	๐.๖๐๓	มาก

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร การทำงานเป็นทีม	ระดับประสิทธิภาพ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้ปรึกษาหารือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ	๔.๑๕	๐.๖๘๙	มาก
๒. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง	๔.๑๑	๐.๗๐๘	มาก
๓. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือความไม่ชอบส่วนตัว	๔.๑๐	๐.๖๘๕	มาก
๔. สามารถให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	๔.๑๐	๐.๗๐๕	มาก
๕. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปันช่วยเหลือผู้อื่นเสมอทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมในองค์กรประสบความสำเร็จ	๔.๑๗	๐.๗๐๔	มาก
ภาพรวม	๔.๑๒	๐.๖๑๗	มาก
ภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๔.๐๕	๐.๕๑๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๕$, S.D. = ๐.๕๑๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๕๘๕) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและขยันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติตามเป้าหมาย ($\bar{X} = ๔.๐๕$, S.D. = ๐.๖๘๑) รองลงมา คือ มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจความถูกต้องเพื่อให้ได้ผลงานที่ตรงตามมาตรฐาน ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๗๑๒) และมีการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๖๘๗)

๒. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๕๙๐) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่ลำเอียงด้วยอคติหรือผลประโยชน์ ($\bar{X} = ๔.๑๗$, S.D. = ๐.๗๓๕) รองลงมา คือ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ ($\bar{X} =$

๔.๑๗, S.D. = ๐.๗๒๑) และมีความเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องชอบธรรม (\bar{X} = ๔.๐๖, S.D. = ๐.๗๐๘)

๓. ด้านความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๓.๙๓, S.D. = ๐.๕๘๗) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ เข้าใจโครงสร้างองค์กร นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง (\bar{X} = ๓.๙๗, S.D. = ๐.๖๘๕) รองลงมา คือ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานได้ (\bar{X} = ๓.๙๗, S.D. = ๐.๖๕๑) และสามารถระบุกระบวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตนและองค์กรได้ (\bar{X} = ๓.๙๔, S.D. = ๐.๖๘๙)

๔. ด้านการบริการเป็นเลิศ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๔.๑๐, S.D. = ๐.๖๐๓) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ให้บริการอย่างทุ่มเท อย่างเต็มกำลัง เพื่อให้ผู้รับบริการประทับใจ (\bar{X} = ๔.๑๖, S.D. = ๐.๖๙๓) รองลงมา คือ ให้บริการแก่ผู้มารับบริการด้วยความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส (\bar{X} = ๔.๑๕, S.D. = ๐.๗๑๘) และสร้างสรรค์การให้บริการเพื่อให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ (\bar{X} = ๔.๐๘, S.D. = ๐.๖๘๒)

๕. ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = ๔.๑๒, S.D. = ๐.๖๑๗) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปันช่วยเหลือผู้อื่นเสมอทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมในองค์กรประสบความสำเร็จ (\bar{X} = ๔.๑๗, S.D. = ๐.๗๐๔) รองลงมา คือ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้ปรึกษาหารือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ (\bar{X} = ๔.๑๕, S.D. = ๐.๖๘๙) และให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง (\bar{X} = ๔.๑๑, S.D. = ๐.๗๐๘)

๔.๒.๒ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๑) ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

(n=๔๕๐)

ตัวแปร	Mean	ระดับ	S.D.	Variance	Skewness	Kurtosis
COMPE 1	3.67	มาก	0.733	0.537	-0.731	0.970
COMPE 2	3.66	มาก	0.684	0.468	-0.376	0.121
COMPE 3	3.64	มาก	0.676	0.458	-0.542	0.454
COMPE	3.66	มาก	0.622	0.386	-0.557	0.442

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว (ต่อ)

(n=๔๕๐)

ตัวแปร	Mean	ระดับ	S.D.	Variance	Skewness	Kurtosis
SW 1	3.82	มาก	0.650	0.422	-0.232	-0.332
SW 2	3.75	มาก	0.637	0.406	-0.452	0.095
SW 3	3.73	มาก	0.649	0.421	-0.385	-0.094
SW 4	3.76	มาก	0.632	0.399	-0.402	0.158
SW 5	3.79	มาก	0.641	0.411	-0.370	0.165
SW 6	3.31	ปานกลาง	0.708	0.502	-0.151	-0.287
SW 7	3.83	มาก	0.630	0.397	-0.231	-0.346
SW	3.71	มาก	0.538	0.290	-0.555	0.090
POWER 1	3.81	มาก	0.584	0.341	-0.160	-0.025
POWER 2	4.02	มาก	0.586	0.344	-0.197	-0.325
POWER 3	4.15	มาก	0.654	0.427	-0.429	-0.449
POWER 4	3.93	มาก	0.620	0.385	-0.377	0.171
POWER	3.98	มาก	0.523	0.273	-0.337	-0.107
WORK 1	3.98	มาก	0.585	0.342	-0.272	-0.257
WORK 2	4.10	มาก	0.590	0.348	-0.258	-0.653
WORK 3	3.93	มาก	0.587	0.344	-0.054	-0.255
WORK 4	4.10	มาก	0.603	0.363	-0.249	-0.552
WORK 5	4.12	มาก	0.617	0.380	-0.242	-0.497
WORK	4.05	มาก	0.518	0.268	-0.334	-0.310

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๑๙ ตัว ที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ๔ ตัวแปร คือ การพัฒนาสมรรถนะ (COMPE) ปัจจัยการปฏิบัติงาน (SW) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสระแก้ว (WORK) ส่วนตัวแปรส่งผ่านได้แก่ หลักพละ ๔ (POWER) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (Sk) และค่าความโด่ง (Ku) โดยแยกวิเคราะห์ผลแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาการพัฒนาสมรรถนะ (COMPE) พบว่า โดยภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = ๓.๖๖$, S.D. = ๐.๖๒๒) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = ๓.๖๗$, S.D. = ๐.๗๓๓) รองลงมา คือ การศึกษา ($\bar{X} = ๓.๖๖$, S.D. = ๐.๖๘๔) การพัฒนา ($\bar{X} = ๓.๖๔$, S.D. = ๐.๖๗๖) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.)

ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๔๕.๘ - ๕๓.๗ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาปัจจัยการปฏิบัติงาน (SW) พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = ๓.๗๑$, S.D. = ๐.๕๓๘) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่านิยม (Shared value) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = ๓.๘๓$, S.D. = ๐.๖๓๐) รองลงมา คือ กลยุทธ์ (Strategy) ($\bar{X} = ๓.๘๒$, S.D. = ๐.๖๕๐) บุคคล (Staff) ($\bar{X} = ๓.๗๙$, S.D. = ๐.๖๔๑) ระบบ (System) ($\bar{X} = ๓.๗๖$, S.D. = ๐.๖๓๒) โครงสร้าง (Structure) ($\bar{X} = ๓.๗๕$, S.D. = ๐.๖๓๗) รูปแบบ (Style) ($\bar{X} = ๓.๗๓$, S.D. = ๐.๖๔๙) และทักษะ (Skill) ($\bar{X} = ๓.๓๑$, S.D. = ๐.๗๐๘) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๓๙.๗ - ๕๐.๒ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักพละ ๔ (POWER) พบว่า โดยภาพรวมการปฏิบัติงานตามหลักพละ ๔ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๕๒๓) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อนุวัชพละ (ชื่อสัตย์สุจริต) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๖๕๔) รองลงมา คือ วิริยพละ (นำสู่การปฏิบัติ) ($\bar{X} = ๔.๐๒$, S.D. = ๐.๕๘๖) สังคหพละ (มีจิตอาสา) ($\bar{X} = ๓.๙๓$, S.D. = ๐.๖๒๐) และปัญญาพละ (กำลังความรู้) ($\bar{X} = ๓.๘๑$, S.D. = ๐.๕๘๔) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๓๔.๑ - ๔๒.๗ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว (WORK) พบว่า โดยภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = ๔.๐๕$, S.D. = ๐.๕๑๘) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D. = ๐.๖๑๗) รองลงมา คือ การบริการเป็นเลิศ ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๖๐๓) การยึดมั่นในความถูกต้อง ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๕๙๐) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๕๘๕) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ($\bar{X} = ๓.๙๓$, S.D. = ๐.๕๘๗) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๓๔.๒ - ๓๘.๐ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ)

แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

๒) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อใช้สร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่าน

	COMPE 1	COMPE 2	COMPE 3	SW 1	SW 2	SW 3	SW 4	SW 5
COMPE 1	1.000							
COMPE 2	.728**	1.000						
COMPE 3	.667**	.673**	1.000					
SW 1	.550**	.601**	.704**	1.000				
SW 2	.566**	.624**	.705**	.723**	1.000			
SW 3	.521**	.595**	.667**	.706**	.781**	1.000		
SW 4	.521**	.562**	.650**	.668**	.734**	.757**	1.000	
SW 5	.529**	.582**	.615**	.643**	.731**	.723**	.780**	1.000
Mean	3.67	3.66	3.64	3.82	3.75	3.73	3.76	3.79
S.D.	0.733	0.676	0.676	0.650	0.637	0.649	0.632	0.641

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

	SW 5	SW 6	SW 7	POWER 1	POWER 2	POWER 3	POWER 4
SW 5	1.000						
SW 6	.542**	1.000					
SW 7	.647**	.460**	1.000				
POWER 1	.560**	.392**	.664**	1.000			
POWER 2	.508**	.331**	.595**	.631**	1.000		
POWER 3	.431**	.193**	.517**	.506**	.747**	1.000	
POWER 4	.536**	.304**	.594**	.569**	.687**	.707**	1.000
Mean	3.79	3.31	3.83	3.81	4.02	4.15	3.93
S.D.	0.641	0.708	0.630	0.584	0.586	0.654	0.620

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

	WORK 1	WORK 2	WORK 3	WORK 4	WORK 5
WORK 1	1.000				
WORK 2	.642**	1.000			
WORK 3	.619**	.687**	1.000		
WORK 4	.622**	.763**	.724**	1.000	
WORK 5	.644**	.718**	.682**	.817**	1.000
Mean	3.98	4.10	3.93	4.10	4.12
S.D.	0.585	0.590	0.587	0.603	0.617

Bartlett's Test of Sphericity = 7145.69, df = 171, p = .000, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.951

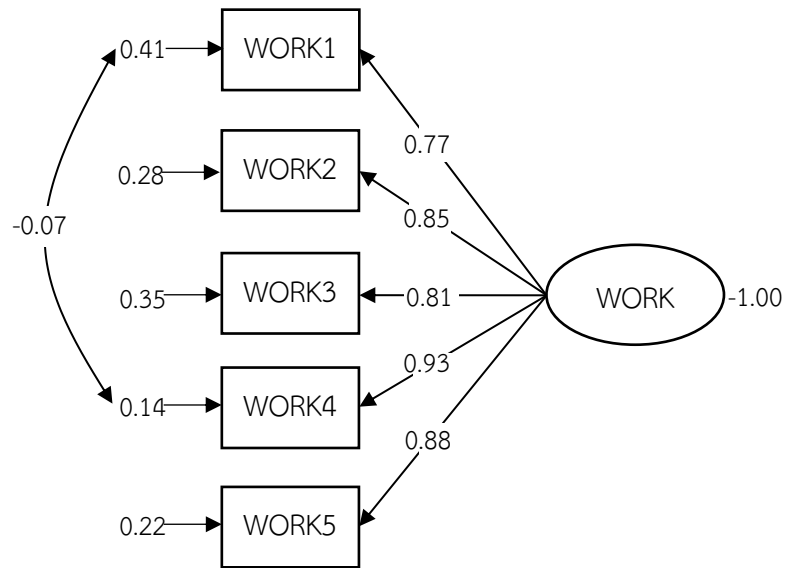
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

๒) ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในส่วนต่อไปนี้เป็น การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๕๐ ตัวอย่าง แสดงผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ ๑ พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๑ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=5.51, df=4, P-value= 0.23885, RMSEA=0.029

แผนภาพที่ ๔.๑ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพันธุกรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าสถิติความสอดคล้องของพันธุกรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.238	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 2.00	1.37	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.0086	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.029	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	1109.44	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๒๓๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๕.๕๑ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๔ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2 /df) เท่ากับ ๑.๓๗ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐

(เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๐๘๖ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๒๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๑๑๐๙.๔๔ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

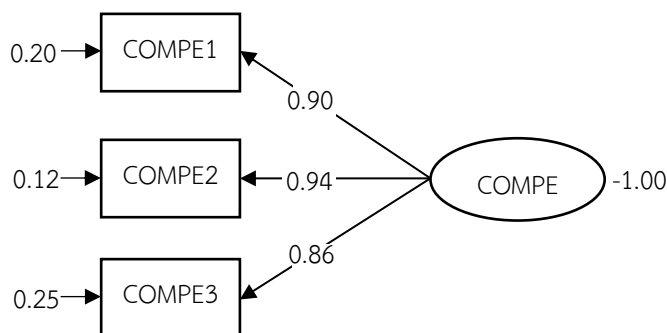
ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
WORK1	3.35	0.77 (0.18)	18.55**	0.59	0.04
WORK2	2.29	0.85 (0.10)	21.98**	0.72	0.06
WORK3	1.57	0.81 (0.08)	20.53**	0.65	0.06
WORK4	4.07	0.93 (0.16)	25.53**	0.86	0.10
WORK5	3.60	0.88 (0.15)	23.63**	0.78	0.05

Chi-Square = 5.51 df = 4 GFI = 1.00 AGFI = 0.98 RMSEA = 0.029

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 450 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๐.๐๔ ถึง ๐.๑๐ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ การบริการเป็นเลิศ (WORK4) มีความแปรผันร่วมกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ร้อยละ ๘๖ รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม (WORK5) มีความแปรผันร้อยละ ๗๘ การยึดมั่นในความถูกต้อง (WORK2) มีความแปรผันร้อยละ ๗๒ ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน (WORK3) มีความแปรผันร้อยละ ๖๕ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (WORK1) มีความแปรผันร้อยละ ๕๙ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๒ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=0.85, df=2, P-value= 0.65539, RMSEA=0.000

แผนภาพที่ ๔.๒ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าสถิติความสอดคล้องของการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.65	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 2.00	0.42	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.0038	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	724.97	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๖๕๕ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๐.๘๕ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๒ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2 /df) เท่ากับ ๐.๔๒ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน

มาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๐๓๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๗๒๔.๙๗ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

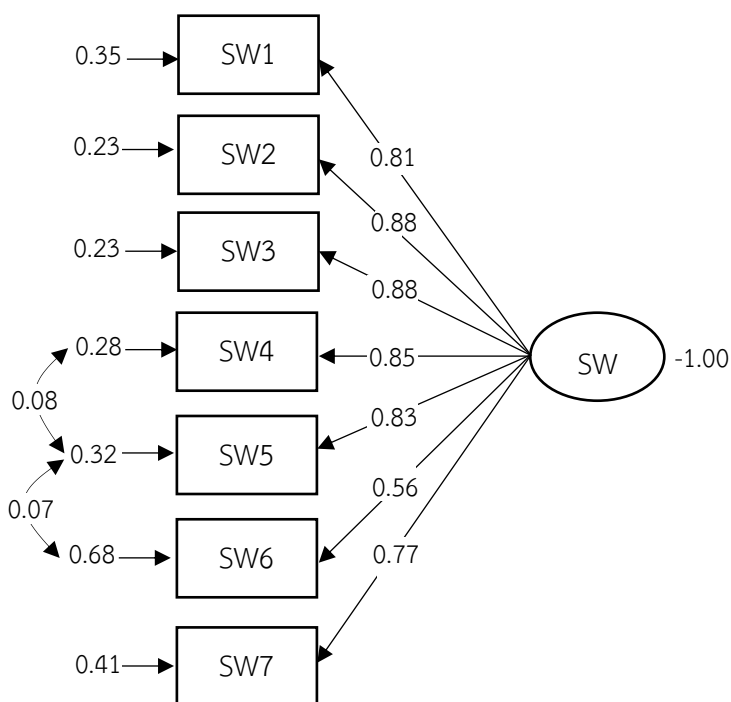
ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
COMPE1	0.88	0.90 (0.01)	4.07**	0.80	0.30
COMPE2	0.96	0.94 (0.01)	2.89**	0.88	0.49
COMPE3	0.89	0.86 (0.01)	4.60**	0.75	0.22

Chi-Square = 0.85 df = 2 GFI = 0.99 AGFI = 0.98 RMSEA = 0.000

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 450 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวแปรการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๐.๒๒ ถึง ๐.๔๙ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ การศึกษา (COMPE2) มีความแปรผันร่วมกับการพัฒนาสมรรถนะ ร้อยละ ๘๘ รองลงมา คือ การฝึกอบรม (COMPE1) มีความแปรผันร้อยละ ๘๐ การพัฒนา (COMPE3) มีความแปรผันร้อยละ ๗๕ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๓ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=20.43, df=12, P-value= 0.05940, RMSEA=0.040

แผนภาพที่ ๔.๓ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ตารางที่ ๔.๑๖ ค่าสถิติความสอดคล้องของปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.059	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 2.00	1.70	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.015	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.040	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	571.87	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๐๕๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๒๐.๔๓ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๑๒ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ ๑.๗๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๗ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๐๑๕ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๔๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๕๗๑.๘๗ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่า หรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

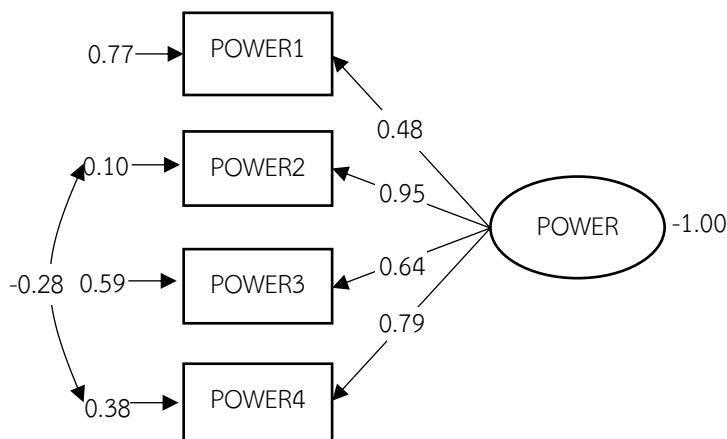
ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
SW1	0.52	0.52 (0.03)	20.30**	0.65	0.23
SW2	0.56	0.56 (0.02)	23.35**	0.77	0.40
SW3	0.57	0.57 (0.02)	23.24**	0.77	0.39
SW4	0.54	0.54 (0.02)	22.05**	0.72	0.27
SW5	0.53	0.53 (0.03)	21.01**	0.68	0.19
SW6	0.40	0.40 (0.03)	12.59**	0.32	0.06
SW7	0.48	0.48 (0.03)	18.95**	0.59	0.20

Chi-Square = 20.43 df = 12 GFI = 0.99 AGFI = 0.97 RMSEA = 0.040

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 450 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวแปรปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๐.๐๖ ถึง ๐.๕๐ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ โครงสร้าง (SW2) มีความแปรผันร่วมกับปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากร ร้อยละ ๗๗ รองลงมาคือรูปแบบ (SW3) มีความแปรผันร้อยละ ๗๗ ระบบ (SW4) มีความแปรผันร้อยละ ๗๒ บุคคล (SW5) มีความแปรผันร้อยละ ๖๘ กลยุทธ์ (SW1) มีความแปรผันร้อยละ ๖๕ ค่านิยมร่วม (SW7) มีความแปรผันร้อยละ ๕๙ ทักษะ (SW6) มีความแปรผันร้อยละ ๓๒ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๔ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันหลักผล ๔ ที่พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=1.02, df=1, P-value= 0.31260, RMSEA=0.007

แผนภาพที่ ๔.๔ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔

ตารางที่ ๔.๑๘ ค่าสถิติความสอดคล้องของการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.312	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 2.00	1.02	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.0095	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.007	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	2919.41	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๐๕๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๒๐.๔๓ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๑๒ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2 /df) เท่ากับ ๑.๗๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๗ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความ

คลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๐๑๕ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๔๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๕๗๑.๘๗ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
POWER1	3.36	0.48 (0.36)	9.38**	0.23	0.00
POWER2	4.23	0.95 (0.28)	15.17**	0.90	0.17
POWER3	0.77	0.64 (0.06)	12.04**	0.41	0.05
POWER4	3.45	0.79 (0.28)	12.35**	0.62	0.11

Chi-Square = 1.02 df = 1 GFI = 0.99 AGFI = 0.99 RMSEA = 0.007

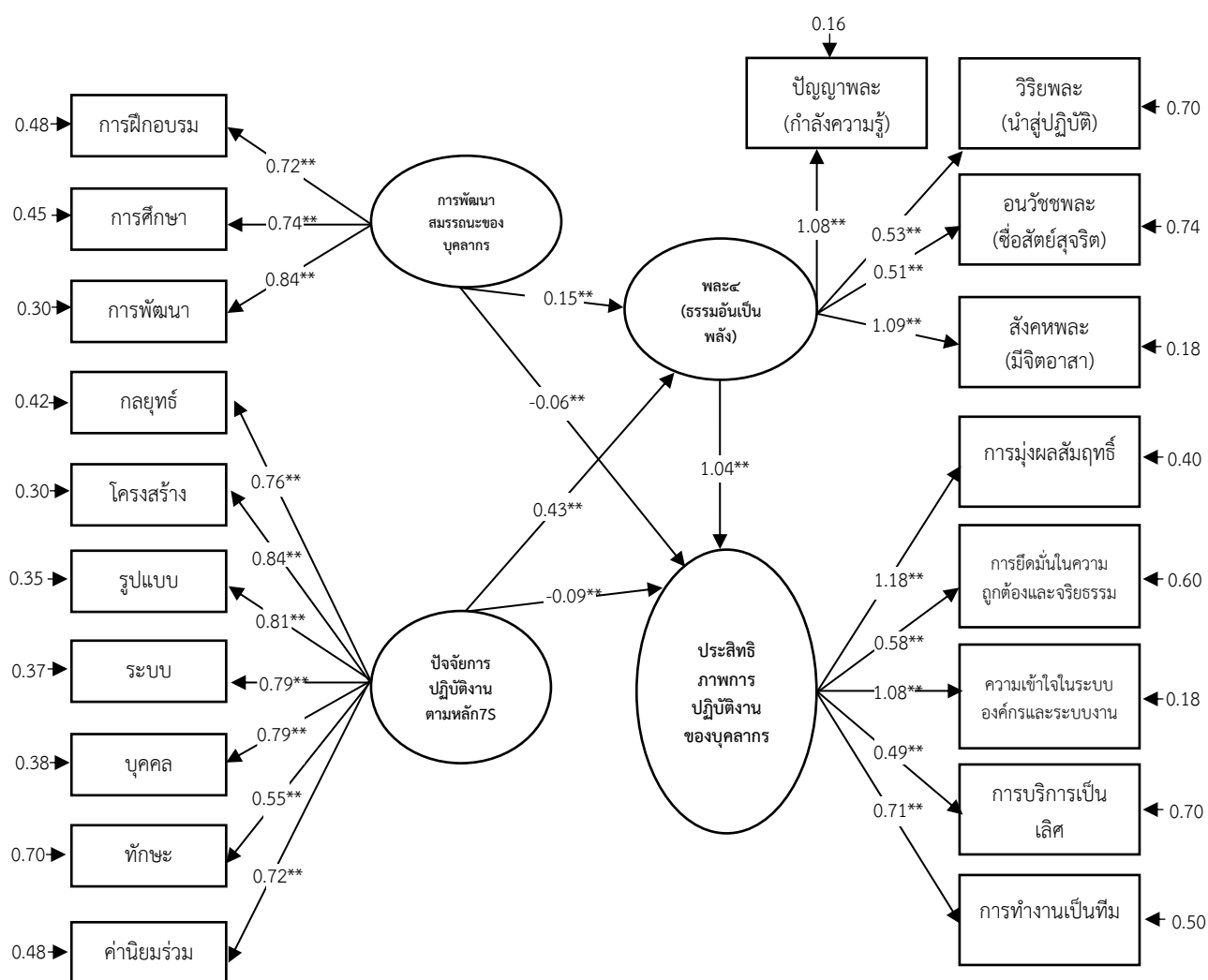
หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 450 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๐.๐๐ ถึง ๐.๑๗ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ วิทยาลัย (นำสู่การปฏิบัติ) (POWER2) มีความแปรผันร่วมกับการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ ร้อยละ ๙๐ รองลงมา คือ อนามัยชพละ (เชื้อสตัยสุจริต) (POWER3) มีความแปรผันร้อยละ ๔๑ สังคหพละ (มีจิตอาสา) (POWER4) มีความแปรผันร้อยละ ๖๒ และปัญญาพละ (กำลังความรู้) (POWER1) มีความแปรผันร้อยละ ๒๓ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔

สมมติฐานที่ ๒ การพัฒนาสมรรถนะ ปัจจัยการปฏิบัติงานและหลักพุทธธรรมผล ๔ มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่สามารถร่วมกันพยากรณ์พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ตามสมมติฐานที่ ๒

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัยตามแผนภาพที่ ๔.๕ ดังนี้



Chi-Square=91.50, df=93, P-value= 0.524, RMSEA=0.000

แผนภาพที่ ๔.๕ แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

ตารางที่ ๔.๒๐ ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของของพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.524	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 2.00	0.983	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.033	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	616.12	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่าค่า p-value มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๕๒๔ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๙๑.๕๐ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๙๓ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2 /df) เท่ากับ ๐.๙๘๓ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๖ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๓๓ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๖๑๖.๑๒ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ผลผ่านเกณฑ์ แสดงให้เห็นว่าค่าสถิติความสอดคล้องพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว เชีงสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

จากการทดสอบสมมติฐานที่ ๒ การพัฒนาสมรรถนะ ปัจจัยการปฏิบัติงานและหลักพุทธธรรมผล ๔ มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว สามารถสรุปเป็นตารางผลการศึกษาดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒๑ ค่าสถิติผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ที่มีการปฏิบัติงานตามหลักพะ ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตัวแปรเหตุ	POWER			WORK					
	TE	IE	DE	TE	IE	DE			
COMPE	0.15 (0.10)	-	0.15 (0.10)	0.10 (0.09)	0.16 (0.10)	-0.06 (0.09)			
SW	0.43** (0.10)	-	0.43** (0.10)	0.36** (0.09)	0.45** (0.10)	-0.09 (0.10)			
POWER	-	-	-	-	-	1.04** (0.11)			
ค่าสถิติ	Chi-Square = 91.50, df = 93, GFI = 0.89, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.000								
ตัวแปร	CO1	CO2	CO3	SW1	SW2	SW3	SW4	SW5	SW6
ความเที่ยง	0.52	0.55	0.70	0.58	0.70	0.65	0.63	0.62	0.30
ตัวแปร	SW7	PO1	PO2	PO3	PO4	WOR1	WOR2	WOR3	WOR4
ความเที่ยง	0.52	1.16	0.28	0.26	1.18	1.40	0.33	1.17	0.24
ตัวแปร	WOR5								
ความเที่ยง	0.50								
สมการโครงสร้างของตัวแปร	POWER			WORK					
R ²	0.33			0.94					
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร									
ตัวแปรแฝง	POWER			WORK			COMPE		SW
POWER	1.00								
WORK	0.96			1.00					
COMPE	0.54			0.43			1.00		
SW	0.57			0.45			0.90		1.00

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน, **p < 0.01

TE = ผลรวมอิทธิพล IE = อิทธิพลทางอ้อม DE = อิทธิพลทางตรง

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง ๐.๒๔-๑.๔๐ โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุดคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (WORK1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๑.๔๐ รองลงมาคือ สังคหผล (มีจิตอาสา) (POWER4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๑.๑๘ ส่วนตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุดคือ การบริการที่เป็นเลิศ (WORK4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๒๔ เท่ากัน สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายในพบว่ามีค่าเท่ากับ ๐.๓๓ แสดงว่าตัวแปรในโมเดลคือ การพัฒนาสมรรถนะ (COMPE) และปัจจัยการปฏิบัติงาน (SW)

สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ (POWER) ได้ร้อยละ ๓๓ และยังพบว่าสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายในมีค่าเท่ากับ ๐.๙๔ แสดงว่าตัวแปรในโมเดลประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะ (COMPE) ปัจจัยการปฏิบัติงาน (SW) และการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ (POWER) สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว (WORK) ได้ร้อยละ ๙๔ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงทางอ้อม และอิทธิรวมพบผล ดังนี้

๑) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (COMPE)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า การพัฒนาสมรรถนะ (COMPE) กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว (WORK) ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๔๓ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง -๐.๐๖ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๑๖ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๑๐ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา ทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วร้อยละ ๑๐

๒) ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S (SW)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า ปัจจัยการปฏิบัติงาน (SW) กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว (WORK) ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๔๕ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง -๐.๐๙ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๔๕ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๓๖ โดยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว (WORK) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า ปัจจัยการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้างรูปแบบ ระบบ บุคคล ทักษะ ค่านิยม ทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วร้อยละ ๓๖

๓) การปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ (POWER)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ (POWER) อันประกอบด้วย ปัญญาผล (กำลังความรู้) วิริยผล (นำสู่การปฏิบัติ) อนวัชชผล (เชื้อสัจสุจริต) สังคหผล (มีจิตอาสา) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๖ มีขนาดอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว (WORK) เท่ากับ ๑.๐๔ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า เมื่อมีการปฏิบัติงานตามหลักผล๔ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วได้อย่างดียิ่งร้อยละ ๑๐๐

ตารางที่ ๔.๒๒ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงภายนอกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ตัวแปรแฝงภายนอก	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว (WORK)		
	อิทธิพลทางตรง		
	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
1. สมรรถนะ (COMPE)	-0.06	0.16	0.10
2. ปัจจัยการปฏิบัติงาน (SW)	-0.09	0.45	0.36

ตารางที่ ๔.๒๓ อิทธิพลรวมของตัวแปรส่งผ่าน (พลัง ๔) ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ตัวแปรแฝงภายนอก	ตัวแปรส่งผ่าน พลัง๔ (POWER)	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว (WORK)
1. สมรรถนะ (COMPE)	0.15	1.04
2. ปัจจัยการปฏิบัติงาน (SW)	0.43	1.04

๔.๒.๓ รูปแบบพุทธธรรมภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการศึกษาข้างต้นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑) การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตามหลักพลัง ๔

๑.๑ การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตามหลักพลัง ๔ ด้านปัญญาพลัง (กำลังปัญญา, กำลังความรู้)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักพลัง ๔ สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลได้อย่างไร “ปัญญาพลัง (กำลังปัญญา, กำลังความรู้)” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. ปัญญาพลังนั้นก็คือกลยุทธ์ บุคคลใดที่มีปัญญาพลังก็จะมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานซึ่งก็เหมือนกับกรอบในการปฏิบัติงานจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ง่ายขึ้น^๑

^๑ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๒. เทคโนโลยีทำให้บุคลากรในสังกัดได้รับข่าวสารที่รวดเร็วสามารถตอบสนองนโยบายทันต่อเหตุการณ์ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเข้าถึงปัญหาทุกรูปแบบประชาชนสามารถตรวจสอบได้^๒

๓. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นทำให้มีความรวดเร็วคล่องตัว ติดตามข่าวสารทางราชการได้ทันทั่วถึงและสะดวกแก่การให้บริการแก่ประชาชน^๓

๔. เทคโนโลยีมีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานและช่วยในการติดต่อประสานงานได้อย่างทันทั่วถึงที่รวดเร็วและเข้าใจง่าย^๔

๕. เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน การส่งงานทำให้เกิดความรวดเร็วยิ่งขึ้น^๕

๖. การสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นหาความรู้พัฒนาตนเองประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ^๖

๗. ความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมการบริหาร มีส่วนสำคัญในประในการปฏิบัติงานมากทั้งในด้านการรวบรวมข้อมูล การรายงาน การประสานงาน การสื่อสาร ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ ตอบสนองตรงตามความต้องการของประชาชน^๗

๘. ในปัจจุบันเทคโนโลยีต่าง ๆ มีความสำคัญเป็นอย่างมากในทุก ๆ ด้านเพราะสามารถนำมาเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอีกทั้งยังสะดวกในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น^๘

๙. องค์กรมีการส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่องานจะได้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น^๙

๑๐. เกิดความสะดวกรวดเร็วประหยัดเวลาและสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีทำให้ผลของการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ^{๑๐}

๑๑. การปฏิบัติงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน^{๑๑}

^๒ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^๓ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^๔ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^๕ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^๖ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^๗ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^๘ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^๙ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๑๒. โลกยุค ๔.๐ ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการปฏิบัติงาน ท้องถิ่นเข้าถึงประชาชนได้มากขึ้นสามารถแก้ปัญหาให้กับประชาชนที่เดือดร้อนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด^{๑๒}

๑๓. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาช่วยในการปฏิบัติงานและบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ย่อมต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรควบคู่กันไป เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๓}

๑๔. ยุคปัจจุบัน เป็นยุคสังคมของการสื่อสารมีเดีย มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาช่วยใช้ในการพัฒนาบุคลากร การทำงานสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ เมื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างมีระบบ^{๑๔}

๑๕. ในยุคปัจจุบันปฏิเสธนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีไม่ได้เลย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เช่นเดียวกันต้องมีการบริหารจัดการและพัฒนาการให้บริการโดยเน้นไปที่เทคโนโลยีในทุกส่วนงาน เพื่อให้การเข้าถึงทั้งของประชาชนและบุคลากรในองค์กรเองต้องได้ประโยชน์จากการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างคุ้มค่า ดังนั้น สิ่งเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้^{๑๕}

๑๖. นำมาใช้ได้ในทุกระบวนการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การต้อนรับจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ เพื่อลดระยะเวลาการบริการและเน้นความสะดวกของผู้รับบริการ เช่น การบริการเทคโนโลยีให้คำปรึกษาขั้นตอนการทำงาน มีโฟสชาร์ตแสดงขั้นตอนรับบริการที่ชัดเจน เป็นต้น^{๑๖}

๑๗. กำลังแห่งปัญญา หรือปัญญาพละ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนนี้มองว่าการประยุกต์ใช้ปัญญาพละเป็นส่วนสำคัญมาก กล่าวง่าย ๆ เพื่อให้เข้าใจว่า มีความรู้ไม่นำมาใช้ก็ไม่เกิดผล ไม่ต่างอะไรกับโบราณในตู้ ดังนั้นนักบริหารจำเป็นต้องแสดงความรู้หรือกำลังปัญญาที่อยู่ในรูปของ Tacit Knowledge ออกมาให้เป็น Explicit Knowledge ให้ได้ เมื่อความรู้ต่าง ๆ ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ ก็จะเป็นพลังซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี สำหรับวิธีการประยุกต์ใช้ ก็ต้องมองรอบด้านและประยุกต์ใช้ใน ๒ ลักษณะ คือ ลักษณะที่ ๑ ประยุกต์ใช้โดยตรง คือนำเอาความรู้หรือกำลังปัญญามาใช้ให้ตรงกับงาน ลักษณะที่ ๒ ประยุกต์ใช้แบบบูรณาการ โดยนำความรู้ในด้านต่าง ๆ มาผนวกกันเพื่อบริหารหรือปฏิบัติหน้าที่ โดยมุ่งถึงเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวทางและวิธีการที่หลากหลายและเกิดอรรถประโยชน์มากกว่า^{๑๗}

^{๑๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

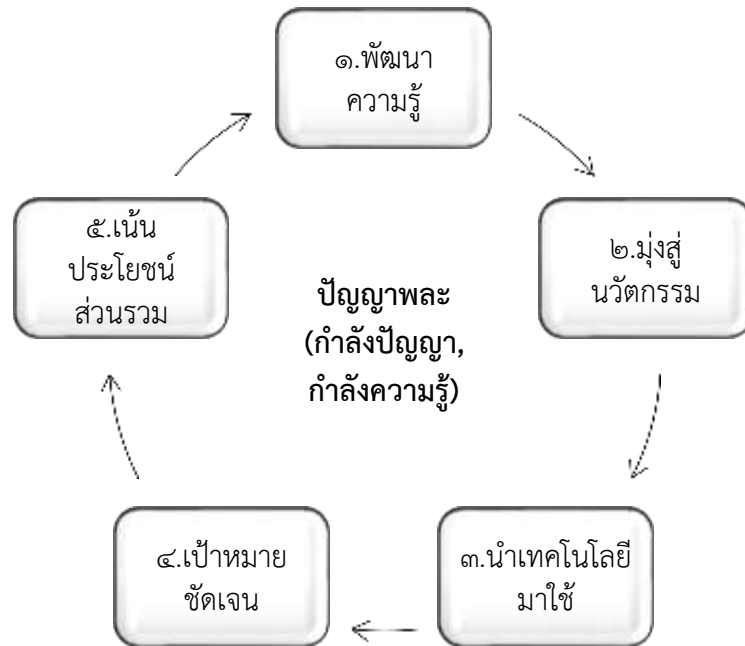
^{๑๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นปัญญาพละ (กำลังปัญญา, กำลังความรู้)

๑. การขอใบอนุญาตประกอบกิจการค้าสามารถติดต่อและดำเนินการแล้วเสร็จภายใน ๑-๒ วัน
๒. โครงการเพื่อปลูกจิตสำนึกบุคลากรของเทศบาล ให้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
๓. กิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการปฏิบัติและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ต่อระบบและกระบวนการปฏิบัติงาน
๔. โครงการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาเครือข่ายในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ที่ดีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
๕. กิจกรรมเสริมสร้างการใช้เทคโนโลยีในการให้บริการประชาชนของเทศบาล
๖. โครงการอบรมพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
๗. โครงการปลูกจิตสำนึกบุคลากรของเทศบาลให้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
๘. เทศบาล มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น เฉพาะตำแหน่ง

ตารางที่ ๔.๒๔ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านปัญญาพละ (กำลังปัญญา, กำลังความรู้)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	พัฒนาความรู้	๔	๖,๑๒,๑๓,๑๗
๒	มุ่งสู่นวัตกรรม	๒	๗,๑๔
๓	นำเทคโนโลยีมาใช้	๓	๔,๕,๘
๔	เป้าหมายชัดเจน	๔	๑,๖,๙,๑๐,๑๑
๕	เน้นประโยชน์ส่วนรวม	๓	๒,๑๕,๑๖



แผนภาพที่ ๔.๖ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านปัญญาพละ (กำลังปัญญา, กำลังความรู้)
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป ปัญญาพละ คือ กำลังแห่งองค์ความรู้หรือกำลังปัญญาถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาของบุคลากรทุกระดับขั้นการใช้ปัญญานั้นก็จะทำให้การขับเคลื่อนงาน ไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในการบริหารองค์กรที่กำลังปัญญาหรือกำลังความรู้เป็นตัว ผลักดันหรือขับเคลื่อนศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนางานและนำไปสู่การให้บริการของ ประชาชนจากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลังของปัญญาได้ใน ๕ ลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ ๑. พัฒนา ความรู้ ๒. มุ่งสู่นวัตกรรม ๓. นำเทคโนโลยีมาใช้ ๔. เป้าหมายชัดเจน ๕. เน้นประโยชน์ส่วนรวม

๑.๒ การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตามหลักผละ ๔ ด้านวิริยพละ (กำลังความเพียร, นำสู่ปฏิบัติ)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักผละ ๔ สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลได้อย่างไร “วิริยพละ (กำลังความเพียร, นำสู่ปฏิบัติ)” จากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. ผลของการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายเป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่น จริงจัง อดทน เพื่อที่จะให้งานที่ปฏิบัติสำเร็จด้วยองค์ความรู้ที่ได้แสวงหาจากความเพียรพยายามของตนเอง^{๑๘}

๒. ความขยันหมั่นเพียรในหน้าที่ ไม่เกียจคร้านในงาน มีความพยายาม อดทน ตั้งใจมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ทนต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นต่อ แปรที่สำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามที่ตั้งไว้^{๑๙}

^{๑๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๓. ความมุ่งมั่นของบุคลากรจะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรสามารถลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อีกทั้งการให้บริการแก่ประชาชนยังมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๒๐}

๔. ประสิทธิภาพของผู้มีวิริยพละ ความเพียรในการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คืองานไม่คั่งค้าง งานแล้วเสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนด งานมีความสมบูรณ์^{๒๑}

๕. เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีความขยันหมั่นเพียรมีความพยายามหรือความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานก็จะทำให้งานสำเร็จทันตามกำหนดภารกิจสำเร็จบรรลุเป้าหมายและเมื่อมีความตั้งใจแล้วงานก็จะมีคุณภาพ^{๒๒}

๖. การนำสู่ปฏิบัติจะก่อให้เกิดการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาความรู้ ความสามารถ โดยมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพ^{๒๓}

๗. การที่บุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายถือเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติงาน^{๒๔}

๘. บุคลากรมีความขยันมุ่งมั่นทุ่มเทมีความตระหนัก ปรับเปลี่ยนทัศนคติ จึงเกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน^{๒๕}

๙. กำลังความเพียรจะเป็นกำลังสำคัญขององค์กรสามารถนำองค์กรสู่เป้าหมายมีความมั่นคงถาวรทำให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตามวัตถุประสงค์^{๒๖}

๑๐. องค์กรเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง สาเหตุเพราะถ้าบุคลากรมีความขยันหมั่นเพียรไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาตนเองให้มีความรู้อยู่เสมอสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา^{๒๗}

๑๑. ในการปฏิบัติงานที่มีความขยันหมั่นเพียรจะทำให้บุคลากรนั้นมีความแข็งแกร่งทั้งในด้านมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ในองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพและพัฒนาองค์กรเป้าหมาย^{๒๘}

๑๒. ในการปฏิบัติงานบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและความขยันหมั่นเพียร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ^{๒๙}

๑๓. ความเพียร ความขยันขันแข็ง ความไม่ย่อท้อในหน้าที่การงานของตน ไม่เกียจคร้าน ข้อนี้น่าสังเกตอีกข้อว่าก็ตรงกับองค์ประกอบคุณธรรมที่เป็นฐานคู่กับความรู้ในหลักเศรษฐกิจพอเพียง ที่ไม่เพียงหมายถึงเรื่องของความซื่อสัตย์ ความซื่อตรงสุจริต แต่ยังมีมุ่งไปในเรื่องของ

^{๒๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

ความอดทน อดกลั้น คืออดทนที่จะรอคอยความสำเร็จ โดยที่องค์กรนั้น ย่อมมุ่งสร้างเหตุและรอที่จะให้ผลเกิดขึ้นตามปัจจัยนั้นได้ไม่ยาก^{๓๐}

๑๔. บุคลากรที่มีความขยันหมั่นเพียรพยายามหรือมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เป็นบุคลากรที่องค์กรทุกองค์กรต้องการ มีความขยันเป็นพื้นฐานจะทำงานสิ่งใด ๆ ก็ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ ความหวังที่ตั้งไว้ได้ หากทุกคนในองค์กรมีความขยันในการทำงาน ลงมือทำตามหน้าที่ที่มอบหมาย มีระเบียบวินัยด้วยแล้วองค์กรจะพัฒนาไปได้เร็วและได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา^{๓๑}

๑๕. การปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งใด ๆ ก็ตามถ้าไม่มีความเพียรหรือความเอาใจใส่ในงานแล้วจะเกิดผลสำเร็จไม่ได้เลย ดังนั้น การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรเทศบาลจึงต้องเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและดำเนินการทำให้เป็นไปตามกรอบเวลาในแต่ละแผนที่ได้กำหนดไว้^{๓๒}

๑๖. ความขยันหมั่นเพียร ความใส่ใจของบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ จะช่วยให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี ไม่ติดขัด ซึ่งไม่เพียงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่านั้น แต่เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรเองด้วย ในแง่ของความสำเร็จในหน้าที่การงาน^{๓๓}

๑๗. กำลังความเพียร ก็จัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญไม่แพ้กันกับปัญญา บ่อยครั้งที่เราได้ยินคำโบราณที่ว่า เก่งไม่กลัว กลัวซ้ำ นั้นหมายความว่า หากมีปัญญา มีความรู้ ไม่เพียรพยายามนำไปสู่การปฏิบัติ ก็ไม่เกิดผลอะไร คงจะเข้าข่ายที่ว่า มีแต่ความรู้ แต่ไม่มีความสามารถนั่นเอง สำหรับวิธีการประยุกต์ใช้ก็ไม่ยาก ยึดคำที่ว่าขยันให้ถูกที่ ดีให้ถูกทาง ก็เป็นอันใช้ได้ แสดงให้เห็นว่า ต้องใช้กำลังความเพียรให้ถูกต้องและเหมาะสมกับงาน ไม่ควรใช้กำลังความเพียรไม่ตรงกับงานซึ่งเกิดผลน้อย หรือสูญเปล่าและที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือให้ใช้ความเพียร ๒ สถาน คือ เพียรสร้าง กับเพียรละ ความดีหรืองานที่ยังไม่เกิดก็เพียรสร้างให้เกิด ความชั่วหรือสิ่งที่ผิดปกติผิดระเบียบก็ให้เพียรละ^{๓๔}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นวิริยพละ (กำลังความเพียร, นำสู่ปฏิบัติ)

๑. ประชาชนสามารถร้องเรียนหรือขอความช่วยเหลือผ่าน Facebook หรือ Line ของเทศบาล

๒. ยื่นชำระภาษีป้ายผ่าน Application Line ของงานจัดเก็บภาษีเทศบาล

๓. การขอใบอนุญาตประกอบกิจการค้าสามารถติดต่อและดำเนินการแล้วเสร็จภายใน ๑-๒ วัน

๔. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจกรรมตามหนังสือสั่งการของกระทรวงมหาดไทย

๕. กิจกรรมการเสริมสร้างการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความว่าความรวมถึงความมุ่งมั่นตั้งใจและความขยันหมั่นเพียรในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

^{๓๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๓๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๓๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

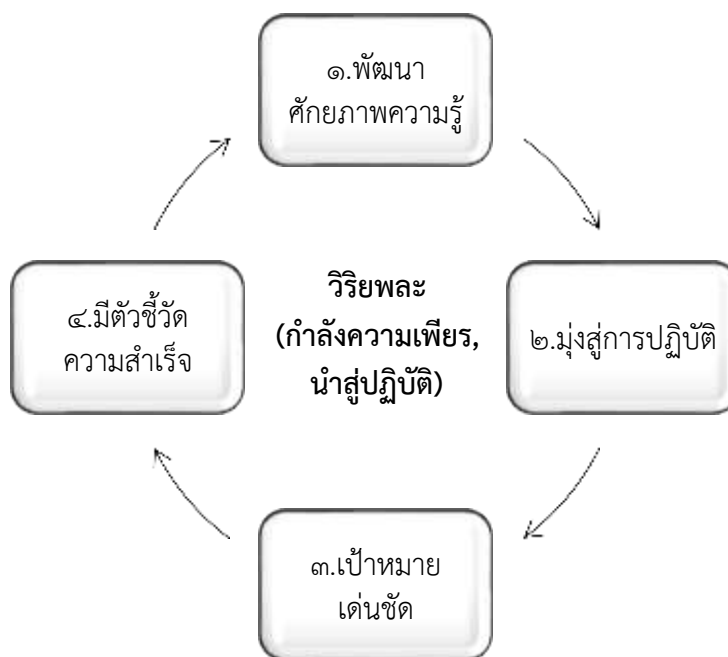
^{๓๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๓๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๖. โครงการเสริมสร้างให้บุคลากรของเทศบาล ต่อด้านการทุจริตคอร์รัปชันและ
 ๗. กิจกรรมการเสริมสร้างการมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกัน
 ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมาย
 ร่วมกันได้อย่างดีที่สุดในที่สุด

ตารางที่ ๔.๒๕ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านวิริยผล (กำลังความเพียร, นำสู่การปฏิบัติ)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	พัฒนาศักยภาพความรู้	๓	๘,๑๐,๑๒
๒	มุ่งสู่การปฏิบัติ	๗	๒,๓,๕,๖,๑๑,๑๓,๑๗
๓	เป้าหมายเด่นชัด	๔	๑,๔,๑๕,๑๖
๔	มีตัวชี้วัดความสำเร็จ	๓	๗,๙,๑๔



แผนภาพที่ ๔.๗ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านวิริยผล (กำลังความเพียร, นำสู่ปฏิบัติ)

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป วิริยผล (กำลังความเพียร, นำสู่ปฏิบัติ) บุคลากรในองค์กรทุกระดับชั้นแม้จะมีความรู้ความสามารถดีอยู่แล้วแต่สิ่งหนึ่งที่จะต้องขับเคลื่อนในการปฏิบัตินั้นเป็นการปฏิบัติตามกรอบภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นโดยบุคคลก็จะต้องมีปัญญาพละหรือปัญญาความรู้ เมื่อมีความรู้สู่การปฏิบัติโดยอยู่บนพื้นฐานของศักยภาพหรือความรู้ที่มี บุคลากรต้องมีความรู้ที่ถูกต้องก่อน จึงนำความรู้ที่มีไปสู่การปฏิบัติแต่ในการปฏิบัติต้องมีเป้าหมาย เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายในระดับปัจเจกบุคคล เพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลังของความเพียรได้ใน ๔ ลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ ๑. พัฒนา ศักยภาพความรู้ ๒. มุ่งสู่การปฏิบัติ ๓. เป้าหมายเด่นชัด ๔. มีตัวชี้วัดความสำเร็จ

๑.๓ การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตามหลักผล ๔ ด้านอนวัชขพละ (กำลัง สุจริต, ซื่อสัตย์สุจริต)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักผล ๔ สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลได้อย่างไร “อนวัชขพละ (กำลังสุจริต, ซื่อสัตย์สุจริต)” จากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. การประพฤติตนดี พุดดี คิดดี ปฏิบัติงานที่ไม่มีโทษไม่เบียดเบียนผู้อื่นหรือประชาชน ที่มารับบริการ มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้าและงานก็บรรลุเป้าหมาย ประชาชนได้รับประโยชน์สังคมก็เป็นสุข^{๓๕}

๒. ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการรับใช้ประชาชน ถ้าบุคลากรขาดในส่วนนี้ไปจะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือเกิดความเสียหายต่อองค์กรที่ร้ายแรง เพราะฉะนั้น การปลูกฝังหลักธรรม ค่านิยม ทศนคติ มาตรฐานความโปร่งใสตามหลักจริยธรรมการ ปฏิบัติงานเป็นหลักในการยึดถือปฏิบัติ^{๓๖}

๓. การปฏิบัติงานตามหลักความซื่อสัตย์สุจริต องค์กรจะมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ บุคลากรสามารถชี้แจงที่มาที่ไปของขั้นตอนการดำเนินงานได้^{๓๗}

๔. หลักความซื่อสัตย์สุจริตมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ต้องใส่ใจ ตั้งใจ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน^{๓๘}

๕. การปฏิบัติงานตามหลักความซื่อสัตย์สุจริต ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าพัฒนาอย่างมี คุณภาพ การปฏิบัติงานตรงไปตรงมา ไม่เกิดการทุจริตมีความรักความสามัคคีกันภายในองค์กร^{๓๙}

๖. มีการระบุงถึงความเสี่ยงและวิธีป้องกันความเสี่ยง การทุจริตทุกทางที่อาจเกิดขึ้นเพื่อ พิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร^{๔๐}

๗. ความซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นเรื่องที่สำคัญ ในภาวะที่สังคมเกิดความเคลือบแคลงต่อ ระบบราชการ องค์กรต้องแสดงความโปร่งใสและตรวจสอบได้เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ประชาชน^{๔๑}

๘. การซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต คือการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทำเพื่อประโยชน์สุข ของประชาชน หากผู้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ก็จะปราศจากข้อร้องเรียนต่าง ๆ ผลงานที่ทำ ออกมาก็จะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล^{๔๒}

^{๓๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๓๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๓๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๓๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๓๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๙. การประพฤติตนตนดีมีระเบียบวินัย ปฏิบัติงานที่ไม่มีโทษภัย มีความซื่อสัตย์สุจริต บริสุทธิ์ยุติธรรม ไม่ข้องเกี่ยวอบายมุขอยู่ในกฎระเบียบรวมไปถึงการเคารพกฎหมาย ผู้ปฏิบัติงานก็จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน^{๔๓}

๑๐. ความซื่อสัตย์สุจริตถือว่าเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของคนในองค์กร หากคนในองค์กรของเรามีความซื่อสัตย์สุจริตแล้วจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดประชาชนจะได้รับการบริการที่ดีจากทางภาครัฐ^{๔๔}

๑๑. การปฏิบัติงานในองค์กร ความซื่อสัตย์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก หากทุกคนในองค์กรมีความซื่อสัตย์สุจริตเพียงตรงผลของการปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๔๕}

๑๒. หลักในการบริหารองค์กรที่สำคัญที่สุดคือต้องปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริตหากบุคลากรในองค์กรขาดความซื่อสัตย์สุจริตย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสย่อมส่งผลดีและภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนในท้องถิ่น^{๔๖}

๑๓. ทำในสิ่งที่ดีที่เป็นมงคลผู้กระทำจะเกิดความเจริญก้าวหน้า โดยหลักเกณฑ์การพิจารณาว่า การกระทำใดเป็น อนุวัชชพละ ได้แก่ ๑. ไม่ผิดกฎหมาย ๒. ไม่ผิดจารีตประเพณี ๓. ไม่ผิดศีลและ ๔. ไม่ผิดธรรม เมื่อบุคลากรนำหลักของความซื่อสัตย์สุจริตมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรแล้วนั้น ย่อมรู้ถูกผิด ดีชอบ ชั่วดี การรู้นี้มีใช้การรู้ว่าอะไรแปลว่าอะไร หรือ สิ่งดีถูกผิดตามกฎหมายเท่านั้น แต่เป็นความรู้ที่สามารถชั่งน้ำหนักของทางเลือกที่ขัดแย้งกันได้ อย่างเหมาะสม เช่น บางเรื่องเป็นเรื่องผิดศีลธรรมแต่ถูกกฎหมาย บางเรื่องผิดกฎหมายแต่ถูกค่านิยมของสังคม ฯลฯ อนุวัชชพละคือปัญญาที่สามารถแยกแยะ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีความกล้าที่จะกระทำในสิ่งถูกต้อง แม้อุปสรรคจะไม่เห็นด้วย^{๔๗}

๑๔. ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณธรรมขั้นสูง ที่องค์กรองค์กรต้องการให้ไปร่วมทำงานในองค์กร เพราะปัจจุบันนี้คนที่มีความรู้ด้านความซื่อสัตย์สุจริตนั้นหายาก คนมีความรู้นั้นมีมาก แต่หากองค์กรใดมีคนมีความรู้ มีความซื่อสัตย์สุจริต องค์กรนั้นก็เจริญรุ่งเรือง พัฒนาไปได้ไว ภาพรวมคือช่วยประเทศชาติเจริญ ดังคำที่ “ซื่อกินไม่หมด คดกินได้ไม่นาน”^{๔๘}

๑๕. องค์กรที่มีศักยภาพและเด่นในการบริหารจัดการสิ่งสำคัญประการแรก ๆ คือบุคลากรทุกระดับขั้นต้องมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เช่นเดียวกัน บุคลากรต้องยึดถือปฏิบัติให้เป็นไปในทางเดียวกันเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรปราศจากการทุจริตและคอร์รัปชัน^{๔๙}

^{๔๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๑๖. ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรมุ่งเน้น โดยปลูกฝังให้บุคลากร ปฏิบัติงานโดยถือหลักธรรมาภิบาล หลักทศพิธราชธรรม และมีหิริ โอตตปะในการทำงาน^{๕๐}

๑๗. กำลังแห่งความสุจริตเป็นกระบวนในอุดมคติของทุกหน่วยงาน การปฏิบัติงานหาก อยู่บนพื้นฐานของความสุจริต ไม่มีโทษ สิ่งที่ได้มากกว่าผลกำไรคือความสุข การไม่ถูกติเตียน ถูกต้อง ตามระเบียบ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่แล้ว ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีมาตรการในการกำกับดูแลไม่ให้เกิดการทุจริต โดยใช้หลัก ปคคณเห ปคคณหารห, นิคคณเห นิคคณหารห คือ ชมผู้ที่ควรชม ยกย่องผู้ที่ควรยกย่อง การชมก็คือการใช้ กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อป้องกันการทำความผิด ปราบ กำราบ บังคับหรือลงโทษผู้ที่ทำ ความผิดทุจริต ส่วนยกย่องคือการให้การยกยอสรรเสริญผู้ที่ประกอบสุจริต มีความซื่อสัตย์^{๕๑}

โครงการหรือกิจกรรมที่ยึดหลักก่อนวัชขพละ (กำลังสุจริต, ซื่อสัตย์สุจริต)

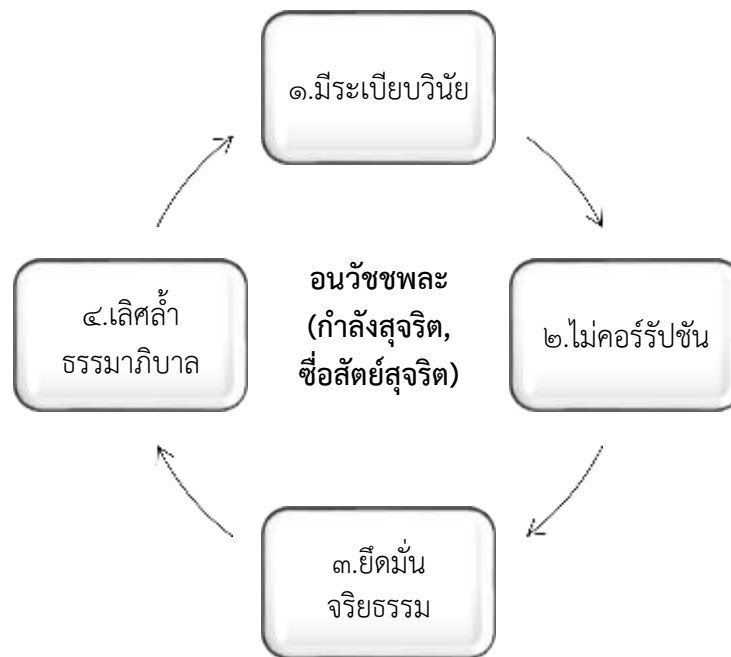
๑. เจ้าหน้าที่มีการจัดซื้อจัดจ้างในระบบ e-laas ตามระเบียบของพัสดุท้องถิ่น
๒. โครงการฝึกอบรมเสริมสร้างจิตสำนึก ส่งเสริมธรรมาภิบาล น้อมนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น
๓. โครงการเพื่อปลูกจิตสำนึกบุคลากรของเทศบาล ให้ตระหนักถึงความสำคัญในการ ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมโดยยึดหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง
๔. โครงการเสริมสร้างให้บุคลากรของเทศบาล ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและ ปรับเปลี่ยนความคิดบุคลากรในการรักษาประโยชน์สาธารณะ
๕. กิจกรรมการเสริมสร้างหลักการการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้ง ตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุน ผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
๕. โครงการปลูกจิตสำนึกบุคลากรของเทศบาลให้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ ตามหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
๖. กิจกรรมการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามประมวลจริยธรรมของเทศบาล
๗. นโยบายในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ
๘. นโยบายในการพัฒนาการบริหารงานและนำหน่วยงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อ เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานและสาธารณชนภายนอกหน่วยงาน

^{๕๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๕๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

ตารางที่ ๔.๒๖ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านอนวัชพละ (กำลังสุจริต, ชื่อสัตย์สุจริต)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	มีระเบียบวินัย	๒	๘,๙
๒	ไม่คอร์รัปชัน	๕	๕,๖,๑๑,๑๕,๑๗
๓	ยึดมั่นจริยธรรม	๖	๑,๒,๔,๑๐,๑๒,๑๓
๔	เลิศล้ำธรรมาภิบาล	๔	๓,๗,๑๔,๑๖



แผนภาพที่ ๔.๘ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านอนวัชพละ (กำลังสุจริต, ชื่อสัตย์สุจริต)
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป อนวัชพละ (กำลังสุจริต, ชื่อสัตย์สุจริต) หรือการกระทำการงานที่ปราศจากโทษ บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็น อบต, เทศบาล, อบจ เป็นบุคคลที่เข้ามาสนองงานของรัฐมาเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนประชาชนและอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ดังนั้น ในฐานะที่เป็นบุคคลที่ทำประโยชน์ส่วนรวมสิ่งหนึ่งคือคุณธรรมเบื้องต้นที่จะต้องมีก็คือการทำการงานที่ปราศจากโทษหรือการมีความซื่อสัตย์สุจริต จากผลของการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จะพบว่า ให้ข้อมูลตรงกันก็คือ ๑. มีระเบียบวินัย หมายถึง การที่บุคคลมีความซื่อตรงปฏิบัติตาม กฎหมาย บ้านเมืองไม่ว่าจะเป็นกฎหมายรัฐธรรมนูญ กฎหมายหลัก กฎหมายระเบียบท้องถิ่นหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ๒. ไม่คอร์รัปชัน บุคคลส่วนใหญ่มองว่าข้าราชการไทยหรือข้าราชการท้องถิ่นจะมีปัญหาด้านคอร์รัปชันหรือการไม่ซื่อสัตย์สุจริต การที่เราสามารถหลีกเลี่ยงการคอร์รัปชันได้ก็จะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในองค์กรและตัวบุคคลได้ ๓. ยึดมั่นจริยธรรมจะมีประมวลจริยธรรมของข้าราชการหรือบุคลากรส่วนท้องถิ่นอยู่แล้วการยึดมั่นจริยธรรมมี ๒ อย่าง จริยธรรมประกอบด้วย คุณธรรมและศีลธรรม คือ รู้ว่าอะไรดีแล้วปฏิบัติเรียกว่าคุณธรรม รู้ว่าอะไรชั่วแล้วละ

เรียกว่าศีลธรรม รวมกัน ๒ อย่างเรียกว่าจริยธรรมคือสิ่งที่ควรประพฤติหรือละเว้นการประพฤติ เรียกว่าจริยธรรม ๔. เลิศล้ำธรรมภิบาล หมายถึง ธรรมภิบาลเป็นเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติงานของทุกองค์กรอยู่แล้ว ดังนั้น ประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมภิบาลให้เป็นจุดเด่นให้เป็นที่ยอมรับในทุก ระดับชั้นถือว่าเป็นการขับเคลื่อนการบริหารองค์กรได้อย่างมีเป้าหมายตามหลักธรรมภิบาล

๑.๔ การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตามหลักพละ ๔ ด้านสังคหพละ (กำลังการ สงเคราะห์, มีจิตอาสา)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักพละ ๔ สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลได้อย่างไร “สังคหพละ (กำลังการสงเคราะห์, มีจิตอาสา)” จากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. บุคลากรถ้ามีความโอป้ออมอารี มีจิตอาสา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลหรือประชาชน ประพฤติตนเสียสละช่วยเหลือส่วนรวม การปฏิบัติงานก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมายในงาน ที่ตั้งไว้^{๕๒}

๒. การมีจิตอาสา จิตสาธารณะ จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูลกันการแชร์ประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรหรือนอก องค์กรจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและไปในทิศทางเดียวกัน^{๕๓}

๓. การสงเคราะห์ประชาชนหรือบุคลากรในองค์กรด้วยสังคหวัตถุธรรม เป็นการยึดเหนี่ยวจิตใจเพื่อร่วมงาน สิ่งที่ได้มาคือความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานหากได้รับความร่วมมือกันด้วยดี งานก็จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้^{๕๔}

๔. กำลังการสงเคราะห์และการมีจิตอาสาภายในองค์กรจะเป็นการเพิ่มความรักและความสามัคคีภายในองค์กร ทำให้ผลของการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๕๕}

๕. การสงเคราะห์ประชาชนผู้มาใช้บริการนั้นจะทำให้องค์กรได้รับความยอมรับ^{๕๖}

๖. การตระหนักเต็มใจ ยอมรับและเปิดโอกาสให้ผู้อื่น ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกในการปฏิบัติงานและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างดี^{๕๗}

๗. ในการปฏิบัติงานด้วยจิตอาสา ด้วยใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การสงเคราะห์ช่วยเหลือเกื้อกูล การให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๕๘}

๘. ในการบริหารงานบุคลากรขององค์กรมีการส่งเสริมการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน เพราะจะทำให้คุณภาพของงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๕๙}

^{๕๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๕๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๕๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๕๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๕๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๕๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๕๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๕๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๙. การโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี วางตัวเสมอต้นเสมอปลาย ชอบเสียสละ ชอบช่วยเหลือสังคม ช่วยเหลือประชาชน จะทำให้บุคลากรในองค์กรเป็นที่ยอมรับ^{๖๐}

๑๐. ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร บุคลากรในองค์กรใดมีจิตอาสาจิตสาธารณะคือ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวจะส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี^{๖๑}

๑๑. การสงเคราะห์หรือการมีน้ำใจต่อบุคคลอื่นจะนำไปสู่ความเป็นมิตรและนำไปสู่ความรักใคร่ ความนับถือซึ่งกันและกันทำให้องค์กรเกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น^{๖๒}

๑๒. ในการปฏิบัติงานขององค์กรแบบมีส่วนร่วมต้องมีบุคลากรที่มีจิตสาธารณะในการปฏิบัติงานหากองค์กรมีแต่บุคลากรที่เห็นแก่ตัวก็จะส่งต่อการดำเนินงาน ถ้าองค์กรไหนมีบุคลากรที่มีจิตสาธารณะก็จะส่งผลให้องค์กรเกิดความเข้มแข็ง^{๖๓}

๑๓. การนำหลักสังคหวัตถุมาช่วยเหลือประชาชนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรในองค์กร จนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำพาไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรต ด้วยการแก้ปัญหาในระดับประสบการณ์ตรงที่ถูกต้องไว้ใจได้มากกว่าปัญหาในระดับการจำ หรือการคิดคำนวณ ทั้งยังมีหลักยึดด้านความกล้ากระทำการสิ่งที่ถูกต้องที่พิจารณาดีแล้ว กับหลักความเพียรไม่ทอดถอยในการไปสู่เป้าหมาย ทำให้พละ ๔ นี้เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาตามวัตถุประสงค์ของงานในองค์กรได้^{๖๔}

๑๔. การสงเคราะห์หรือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือคนในองค์กร ก็สามารถเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานในองค์กรได้ เพราะบางตำแหน่งงานเยอะ ภาระงานมาก ต้องกระจายช่วยกันเท่าที่ช่วยกันได้ เป็นงานในองค์กร เรียกว่าทำงานกันเป็นทีม เมื่อเสร็จงานในหน้าที่ตนแล้ว มีเวลาว่างก็ต้องช่วยงานในส่วนอื่น ๆ ที่ถนัดและเท่าที่ทำได้และมีการเช็คช่วยตรวจสอบ เป็นการได้ปรึกษาหารืองานอีกส่วนหนึ่ง ทำให้งานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สงเคราะห์คือการช่วยงานกัน^{๖๕}

๑๕. จิตอาสา ถือเป็นเรื่องที่คนให้ความสนใจในช่วง ๒-๓ ปีที่ผ่านมา เพราะจิตอาสาเป็นเรื่องสำคัญและเป็นเรื่องที่ไม่สามารถเรียกร้องจากบุคลากรได้ แต่บุคลากรต้องแสดงถึงความเอาใจใส่และความมีน้ำใจเสียสละเวลาและภาระงานส่วนตัวเพื่องานขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ดังนั้นประเด็นเรื่องจิตอาสาของบุคลากรเทศบาลถือเป็นกลุ่มคนที่ต้องมีจิตอาสาอย่างมาก เพราะต้องอยู่กับการให้บริการประชาชนตลอดเวลาทั้งในและนอกเวลาราชการ^{๖๖}

^{๖๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๖๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๖๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๖๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๖๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๖๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๖๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๑๖. สงเคราะห์คนในองค์กรโดยการส่งเสริม ช่วยเหลือเกื้อกูลให้ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะการเกื้อกูลบุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เมื่อบุคลากรมีความสุข ก็ส่งผลให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ผลที่ได้คือประสิทธิภาพของงานที่ดีและส่งผลต่อความเจริญขององค์กรในที่สุด^{๒๗}

๑๗. การสงเคราะห์กันก็คือการเอื้อเพื่อเอื้อแก่กัน เป็นลื้มสลักใจที่จะทำให้เกิดความสามัคคีและอีกส่วนหนึ่งเป็นการกระจายกำลัง ความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กร ไปช่วยจุดที่กำลังอ่อนแอหรือต้องการความช่วยเหลือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีกิจกรรมเหล่านี้ที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการสละบริจาคม ช่วยเหลือและมีจิตอาสาช่วยเหลือสังคม ซึ่งจะเป็นกำลังขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๘}

โครงการหรือกิจกรรมที่ยึดหลักสังคหผล (กำลังการสงเคราะห์, มีจิตอาสา)

๑. เจ้าหน้าที่เทศบาลลงพื้นที่บริการฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าให้กับประชาชนตามบ้านโดยร่วมกับปศุสัตว์จังหวัด

๒. เจ้าหน้าที่ให้บริการรับลงทะเบียนเพื่อรับเงินยังชีพผู้สูงอายุแบบ One Stop Service

๓. เจ้าหน้าที่ให้บริการรับลงทะเบียนเพื่อรับเงินเบี้ยความพิการแบบ One Stop Service

๔. เจ้าหน้าที่ให้บริการรับลงทะเบียนเพื่อรับเงินอุดหนุนเด็กแรกเกิดแบบ One Stop Service

๕. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศูนย์ช่วยเหลือสังคม โดยมีช่องทางรับเรื่องขอความช่วยเหลือผ่านโทรศัพท์สายด่วน/สื่อออนไลน์ (line, Facebook)ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (E-mail, Website, Application)

๖. ได้รับรางวัล ส่งเสริมการมีจิตอาสาต่อสังคม สร้างแกนนำจิตอาสา ร่วมพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่องสร้างกระบวนการร่วมรับรู้ ร่วมลงมือทำและรับประโยชน์

๗. โครงการจิตอาสาทำดีด้วยใจ

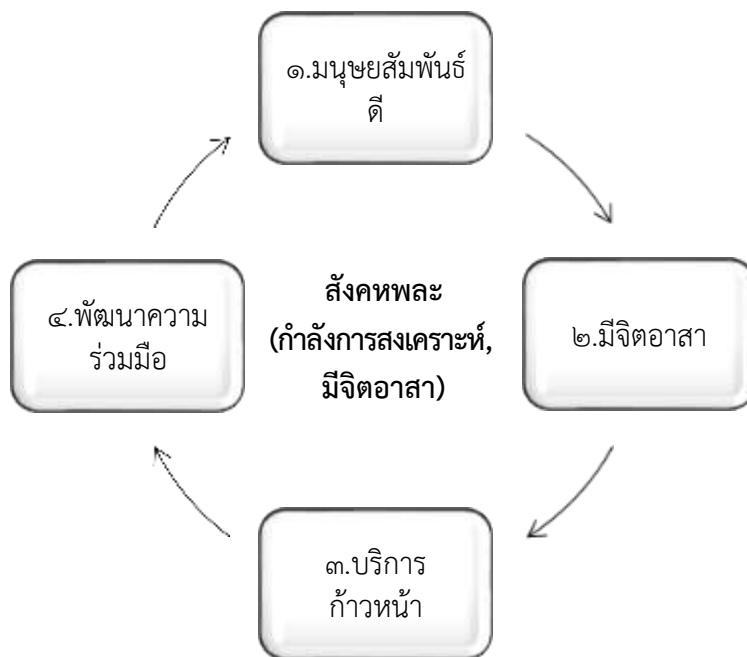
๘. กิจกรรมเสริมสร้างการให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการหรือประชาชนด้วยความเอาใจใส่ในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน โดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก

ตารางที่ ๔.๒๗ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านสังคหผล (กำลังการสงเคราะห์, มีจิตอาสา)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	มนุษย์สัมพันธ์ดี	๖	๑,๘,๑๑,๑๔,๑๖,๑๗
๒	มีจิตอาสา	๕	๒,๔,๑๐,๑๒,๑๕
๓	บริการก้าวหน้า	๓	๖,๗,๙
๔	พัฒนาความร่วมมือ	๓	๓,๕,๑๓

^{๒๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๒๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.



แผนภาพที่ ๔.๙ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านสังคหผล (กำลังการสงเคราะห์, มีจิตอาสา)
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป สังคหผล เป็นสิ่งที่สำคัญ สังคหผล คือ กำลังการสงเคราะห์หรือจิตอาสา ในหลวงรัชกาลที่ ๑๐ ปัจจุบันนี้พระองค์ทรงมีแนวคิดแนวพระราชดำริเกี่ยวกับจิตอาสา ซึ่งเราต้องยอมรับว่าข้าราชการหรือบุคลากรเทศบาลเป็นผู้ที่สมัครใจเข้ามาปฏิบัติในหน่วยงานภาครัฐแม้จะเป็นการประกอบอาชีพในส่วนของการเป็นบุคลากรหรือข้าราชการแต่สิ่งหนึ่งที่ต้องปฏิบัติก็คือความมีจิตอาสาหรือทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเพราะว่าข้าราชการหรือบุคลากรเป็นคนที่ขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะเพื่อให้เกิดประโยชน์เกิดความสุขแก่ประชาชนมากที่สุด ดังนั้น สังคหผล คือ หลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันในทางพระพุทธศาสนาถือว่าการสงเคราะห์นี้เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความรักใคร่ในองค์กรที่ดีหรือระหว่างบุคคลในองค์กรกับประชาชน ดังนั้น ผลจากการสัมภาษณ์มีอยู่ ๔ ประเด็นหลัก ดังนี้ ๑. มนุษย์สัมพันธ์ดี หมายถึง การปฏิบัติงานในองค์กรที่ดี การที่ประชาชนมาติดต่อกันดี โดยธรรมชาติของมนุษย์ก็จะชอบมนุษย์สัมพันธ์ หากเรามีการยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีที่ดี มีน้ำจิตน้ำใจต่อคนอื่นก็จะก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ๒. มีจิตอาสา คือ การทุ่มเทพัฒนาการที่เรามุ่งหมายประโยชน์เพื่อส่วนรวมไม่ว่าจะเป็นโครงการ กิจกรรม ยุทธศาสตร์ แผนงานต่าง ๆ จะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์เพื่อความสุขการกินดีอยู่ดีมีสุขของประชาชน ๓. บริการก้าวหน้า การให้บริการในปัจจุบันนี้สิ่งหนึ่งที่จะต้องมีการเกิดขึ้นคือการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเอื้อสำหรับการให้บริการ การบริการเป็นสิ่งที่ดีแต่สิ่งที่ดีของการบริการคือสิ่งที่ให้โอกาสและการเข้าถึงของคนทุกระดับชั้นการเข้าถึงก็มีหลากหลายไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศหรือรูปแบบการให้บริการสมัยใหม่ให้สะดวกสบายยิ่งขึ้นในภาวะที่คนมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้นการบริการก็ต้องเอื้ออำนวยความสะดวก ๔. พัฒนาความร่วมมือ ปัจจุบันการบริหารงานภาครัฐจะอยู่ด้วยตัวเองไม่ได้ก็จะต้อง

สร้างความร่วมมือไม่ว่าจะเป็นกับบ้าน วัด ราชการ ประชาชนหรือการมีกิจกรรมในแง่ของเชิงรุกการ
สร้างเครือข่ายความร่วมมือก็จะก่อให้เกิดการยอมรับและจะทำให้เกิดการพัฒนาไปสู่เป้าหมายอย่างมี
ประสิทธิภาพถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๒) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

๒.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ความสำเร็จของงานที่ทำ)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานตาม
หลักดังต่อไปนี้อย่างไรบ้าง “การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ความสำเร็จของงานที่ทำ)” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้
ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. บุคลากรมีความตั้งใจและความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตาม
เป้าหมายและมาตรฐานที่เทศบาลกำหนดและมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงผลงานและกระบวนการ
ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ^{๖๙}

๒. ผู้ที่ได้มอบหมายภารกิจงานจะต้องมีความรับผิดชอบ มีวินัยและสามารถควบคุมการ
ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ได้วางแผนให้ดีที่สุด^{๗๐}

๓. ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้เต็มความสามารถเพื่อให้แล้วเสร็จตามกำหนด
ระยะเวลา^{๗๑}

๔. มีความขยันและตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่ตนเองรับผิดชอบและ
เป้าหมายขององค์กร^{๗๒}

๕. มีความตั้งใจและมีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตาม
มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างสูงสุด^{๗๓}

๖. ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตาม
เป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่ดีที่สุด รวมถึงมุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนาผลการ
ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด^{๗๔}

๗. ปฏิบัติงานให้เต็มกำลังความสามารถและตั้งมั่นในงานบริการให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก
ความสะดวกให้แก่ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ^{๗๕}

๘. การมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น เทศบาลมีนโยบายในด้านการตอบสนองให้ประชาชนเป็นอันดับ
แรกเพราะความสุขของประชาชนคือผลกำไรของทางเทศบาล^{๗๖}

^{๖๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๙. สร้างตัวบ่งชี้ในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นที่ยอมรับและสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน^{๗๗}

๑๐. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดและบรรลุตามแผนพัฒนาเทศบาล^{๗๘}

๑๑. การปฏิบัติงานแต่ละอย่างต้องมุ่งผลสำเร็จของงานให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจ ได้รับความสะดวกรวดเร็ว เอกสารที่ประชาชนได้รับไปมีความถูกต้องใช้ประโยชน์ได้^{๗๙}

๑๒. ความสำเร็จของงานจะเป็นตัวชี้วัดว่างานที่จะทำออกมาดีหรือไม่ ถ้าผลของงานออกมามีผลดีส่งผลถึงคุณภาพและภาพลักษณ์ขององค์กรและสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนในการร่วมมือพัฒนาท้องถิ่น^{๘๐}

๑๓. บุคลากรในองค์กรควรสร้างองค์ความรู้และรับใช้สังคมตามพันธกิจขององค์กร ดังนี้ ๑. บุคลากรมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ๒. บุคลากรมีศักยภาพเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ๓. มีความร่วมมือกับส่วนงานภายนอกองค์กรเพื่อประสานภารกิจพิชิตวิสัยทัศน์ เป็นต้น^{๘๑}

๑๔. ทุกองค์กรถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่ต้องมีการขับเคลื่อนเพื่อหาผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานแต่ละครั้งก็ต้องตั้งวัตถุประสงค์และหาวิธีการอันเหมาะสมเพื่อให้งานที่ปฏิบัติเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน^{๘๒}

๑๕. บุคลากรส่วนมากทำงานตามแผนงานที่ผู้บริหารได้วางไว้ซึ่งจะกำหนดตัวชี้วัดและแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับผู้บริหารได้เอาใจใส่ในการที่บุคลากรทำอย่างเต็มที่ ดังนั้น บุคลากรจึงสามารถทำงานเพื่อที่จะให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๘๓}

๑๖. ปฏิบัติงานโดยยึดถือนโยบาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยร่วมกันกำหนดกลยุทธ์การทำงาน แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ และทำงานกันเป็นทีมเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีของหน่วยงาน^{๘๔}

๑๗. การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหนึ่งในหลักการที่สำคัญที่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องคำนึงถึงเป็นประการแรก เดิมทีเราอาจจะเคยได้เจอกับคำพูดที่ว่าระบบราชการเป็นองค์กรใหญ่ที่เคลื่อนตัวช้าและล่าช้า แต่ในปัจจุบันทุกส่วนงานในสังกัดภาครัฐต่างพัฒนากระบวนการในการทำงานที่เน้นประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นเพื่ออนาคตให้สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในยุคที่เรียกว่า New Government องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรต้องยึดหลักการ

^{๗๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๗๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๘๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๘๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๘๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๘๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๘๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

ทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปฏิบัติหน้าที่โดยมีการวางหรือกำหนดเป้าหมาย ให้ชัดเจน มีการปรับกระบวนการ ติดตามผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำเนินไปให้ถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติหน้าที่ไม่จำเป็นต้องยึดติดการทำงานในรูปแบบเดิม ในเป้าหมายเดียวกันอาจจะมีวิธีดำเนินการที่ต่างกันได้ สรุปลคือยึดเป้าหมายเป็นหลัก ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้เรียกว่าการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์^{๘๕}

โครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการมุ่งผลสัมฤทธิ์

๑. กิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการปฏิบัติและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนและของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ต่อระบบและกระบวนการปฏิบัติงาน

๒. โครงการเทศบาลเคลื่อนที่

๓. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริการจุดเดียว (One Stop Service) เป็นการพัฒนาระบบให้บริการและบูรณาการระบบงานเพื่อการบริการประชาชนเข้าไว้เป็นจุดเดียว เพื่อให้ประชาชนผู้รับบริการสามารถติดต่อราชการในทุกเรื่องกับท้องถิ่นได้อย่างสะดวก

๔. โครงการอบรมพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

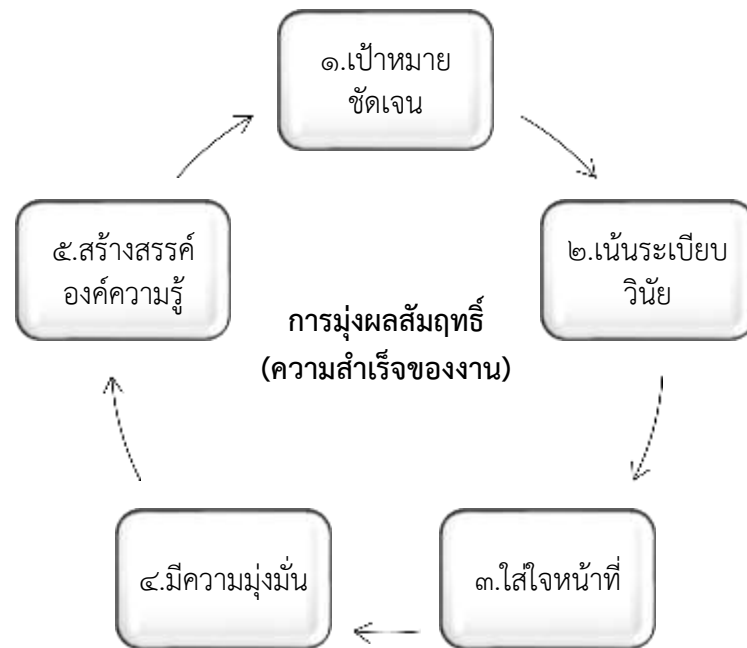
๕. เทศบาล มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น เฉพาะตำแหน่ง

๖. นโยบายในการพัฒนาการบริหารงานและนำหน่วยงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานและสาธารณชนภายนอกหน่วยงาน

ตารางที่ ๔.๒๘ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ความสำเร็จของงาน)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	เป้าหมายชัดเจน	๕	๑,๔,๕,๖,๑๗
๒	เน้นระเบียบวินัย	๒	๒,๑๖
๓	ใส่ใจหน้าที่	๔	๓,๘,๑๑,๑๕
๔	มีความมุ่งมั่น	๒	๗,๑๐,
๕.	สร้างสรรค์องค์ความรู้	๔	๙,๑๒,๑๓,๑๔

^{๘๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.



แผนภาพที่ ๔.๑๐ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ความสำเร็จของงาน)
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ความสำเร็จของงานที่ทำ) เป็นสิ่งสำคัญเพราะความสำเร็จของงานนั้นจะเป็นตัวชี้วัดว่าการปฏิบัติงานว่าจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด เพราะในการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด รวมถึงมุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๒ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

ประเด็นสัมภาษณ์คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานตามหลักดังต่อไปนี้อย่างไรบ้าง “การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. การปฏิบัติงานหรือปฏิบัติหน้าที่ตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งผลประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตน^{๔๖}

๒. การยึดมั่นในความถูกต้องเป็นหัวใจหลักของการปฏิบัติงาน ซึ่งผลงานที่ออกจะต้องเรียบร้อยและถูกต้อง^{๔๗}

๓. บุคลากรในองค์กรไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ไม่เลือกปฏิบัติและให้บริการประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน^{๔๘}

^{๔๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๔๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๔. การประพาดิตนให้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรมจริยธรรม^{๘๙}
๕. การประพาดิตนปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพของตนเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนภารกิจขององค์กร^{๙๐}
๖. ครองตนและประพาดิตนปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน^{๙๑}
๗. ถูกต้อง รวดเร็ว รัดกุม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน^{๙๒}
๘. ในการให้บริการแก่ประชาชน บุคลากรในองค์กรจะต้องยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและระเบียบขององค์กรในการให้บริการประชาชนเพื่อเกิดความเสมอภาคในสังคม^{๙๓}
๙. ประพาดิตนปฏิบัติให้เหมาะสมต่อหน้าที่โดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน^{๙๔}
๑๐. ยึดมั่น ปฏิบัติงานโดยใช้ระเบียบ กฎหมาย โดยเคร่งครัดและให้บริการประชาชนโดยทั่วถึงและเกิดความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ^{๙๕}
๑๑. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตไม่เลือกปฏิบัติ การรักษาคำพูด มีสิ่งจะเชื่อถือได้ ยึดมั่นในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ^{๙๖}
๑๒. หลักในการบริหารประเทศหรือระดับท้องถิ่นหัวหน้างานหรือผู้นำองค์กรต้องอาศัยหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรหากผู้นำขาดคุณธรรมจริยธรรมย่อมส่งผลต่อองค์กร^{๙๗}
๑๓. องค์กรได้กำหนดข้อบังคับจรรยาบรรณของบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นกรอบมาตรฐานในการประพาดิตนปฏิบัติตนของบุคลากรในองค์กร ให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมธำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิอันจะทำให้ได้รับการยอมรับเชื่อถือและศรัทธาโดยทั่วไปใช้ยึดถือปฏิบัติเป็นเครื่องกำกับความประพาดิตน^{๙๘}

^{๘๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๙๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๙๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๙๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๙๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๙๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๙๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๙๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๙๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๙๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๑๔. องค์กรบริหารงานโดยยึดหลักคุณวินัย ไม่ชดเชย และกฎหมาย ที่สำคัญคือการยึดหลักคุณธรรม ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และถูกต้อง ให้กำลังใจผู้ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลงาน ยึดโยงความถูกต้องเป็นหลักธรรมาภิบาล^{๙๙}

๑๕. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การบริหารงานขององค์กร ความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญคือความถูกต้องและเป็นธรรม ดังนั้น การปฏิบัติงานของบุคคลากรจึงต้องมีความถูกต้องและตั้งอยู่ในความเป็นธรรมหรือเป็นกลางในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่^{๑๐๐}

๑๖. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน และยึดหลักพรหมวิหาร ๔ ในการปฏิบัติงาน คือ ทุกคนต้องมีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการและรวมถึงบุคคลทั่วไป^{๑๐๑}

๑๗. การยึดมั่นในความถูกต้องมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในส่วนของนิติธรรม คุณธรรมและความโปร่งใส ทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและเอกชนต่างยึดมั่นในหลักการนี้เสมอ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรปฏิบัติตัวอย่างเคร่งครัด โดยหลักการคือเน้นคุณธรรม เน้นจริยธรรม ฝึกอบรมปฏิบัติการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม และมีการออกระเบียบข้อบังคับ ต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ถูกต้อง และในขณะเดียวกันก็มีการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมภายในองค์กรให้บุคลากรทุกคนยึดมั่นในความถูกต้องเที่ยงธรรมเป็นสำคัญ^{๑๐๒}

โครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการยึดมั่นในความถูกต้อง

๑. เจ้าหน้าที่ที่มีการจัดซื้อจัดจ้างในระบบ e-laas ตามระเบียบของพัสดุท้องถิ่น
๒. ใต้รับรางวัล ส่งเสริมการมีจิตอาสาต่อสังคม สร้างแกนนำจิตอาสา ร่วมพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่องสร้างกระบวนการร่วมรับรู้ ร่วมลงมือทำและรับประโยชน์
๓. โครงการจิตอาสาทำดีด้วยใจ
๔. โครงการฝึกอบรมเสริมสร้างจิตสำนึก ส่งเสริมธรรมาภิบาล น้อมนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น
๕. โครงการเพื่อปลูกจิตสำนึกบุคลากรของเทศบาล ให้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
๖. โครงการเสริมสร้างให้บุคลากรของเทศบาล ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและปรับเปลี่ยนความคิดบุคลากรในการรักษาประโยชน์สาธารณะ

^{๙๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๐๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

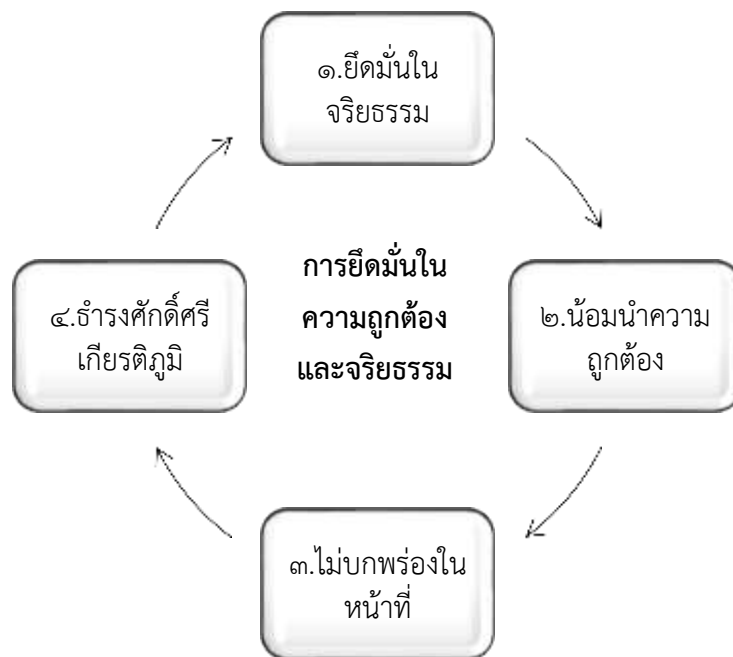
^{๑๐๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๗. กิจกรรมการเสริมสร้างหลักการการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์
๘. โครงการปลูกจิตสำนึกบุคลากรของเทศบาลให้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
๙. กิจกรรมการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามประมวลจริยธรรมของเทศบาล
๑๐. นโยบายในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

ตารางที่ ๔.๒๙ สรุปประเด็นสำคัญการสัมมนาเชิงลึกด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	ยึดมั่นในจริยธรรม	๔	๘,๑๒,๑๕,๑๗
๒	น้อมนำความถูกต้อง	๕	๒,๓,๗,๑๑,๑๔
๓	ไม่บกพร่องในหน้าที่	๔	๑,๙,๑๐,๑๖
๔	อํารงศักดิ์ศรีเกียรติภูมิ	๔	๔,๕,๖,๑๓



แผนภาพที่ ๔.๑๑ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ การแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต การรักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ การแสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นบุคลากร

ของรัฐ การยึดมั่นในหลักการ ด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดชอบและรับผิดชอบ การเสียสละ ความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ การยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แมตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก การกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ และการยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

๒.๓ ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน

ประเด็นสัมภาษณ์คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานตามหลักดังต่อไปนี้หรือไม่ “ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. มีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยีระบบกระบวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประชาชนในการปฏิบัติงาน^{๑๐๓}

๒. ในระบบองค์กรจะมีการบริหารจัดการในรูปแบบที่ต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารองค์กรเป็นหลักทั้งนี้ที่มาของหลักการบริหารมาจากระเบียบ,กฎหมายตามที่กำหนด^{๑๐๔}

๓. บุคลากรเข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบกระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้เพื่อให้การทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด^{๑๐๕}

๔. บุคลากรมีความเข้าใจในระบบปฏิบัติการขององค์กรและระบบการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและถูกต้อง^{๑๐๖}

๕. บุคลากรเข้าใจในระบบงานในความรับผิดชอบของแต่ละส่วนและของตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง^{๑๐๗}

๖. เข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบกระบวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตน มีการเตรียมการเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ^{๑๐๘}

๗. เมื่อบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แล้วต้องเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา โดยเน้นการให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนเป็นหลักสำคัญ^{๑๐๙}

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๘. ในองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและตรงตามเป้าหมายขององค์กร^{๑๑๐}

๙. สามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานของตนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล^{๑๑๑}

๑๐. ปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยทำการศึกษางานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด^{๑๑๒}

๑๑. บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาตามสายงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๑๓}

๑๒. การคัดเลือกบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้นและมีคุณภาพ^{๑๑๔}

๑๓. บุคลากรต้องมีความสามารถเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยีระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน^{๑๑๕}

๑๔. งานในองค์กรมีระบบที่ชัดเจนอยู่แล้ว แต่แต่ละตำแหน่งก็ต้องมีคุณสมบัติอย่างไร มีการกำหนดหน้าที่การทำงาน บทบาทในแต่ละตำแหน่งชัดเจน^{๑๑๖}

๑๕. ความเข้าใจในระบบขององค์กรและระบบงาน ในประเด็นดังกล่าวเนื่องจากบุคลากรมีแผนที่และผู้บริหารได้มีการจัดประชุมเป็นประจำเพื่อทำความเข้าใจในระบบงานของบุคลากรที่รับผิดชอบแต่ละสายงานจึงทำให้บุคลากรมีความเข้าใจเป็นอย่างดีในระบบงานและวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว^{๑๑๗}

๑๖. บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจในระบบการปฏิบัติงานขององค์กรดี เพราะมีการปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติงาน รวมถึงในระหว่างการปฏิบัติงานมีระบบพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำการปฏิบัติงานตลอดเวลา^{๑๑๘}

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๑๗. ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงานเป็นคุณลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของบุคลากร ผู้ที่เข้าใจสภาพขององค์กรในทุกมิติ และเข้าใจในระบบงานจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีกว่าบุคคลธรรมดาทั่วไป เมื่อเป็นความสำคัญดังนี้แล้วองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการจ้างบุคลากรให้ทราบ จัดเป็นเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรอธิบายบริบทขององค์กรและระบบงานพร้อมทั้งข้อจำกัดต่าง ๆ จากนั้นดำเนินการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งศึกษาระบบงานให้เข้าใจเป็นอย่างดี ผ่านระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร ผู้บริหารองค์กรทุกระดับจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรพร้อมทั้งระบบงานอย่างครบถ้วน^{๑๑๙}

โครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

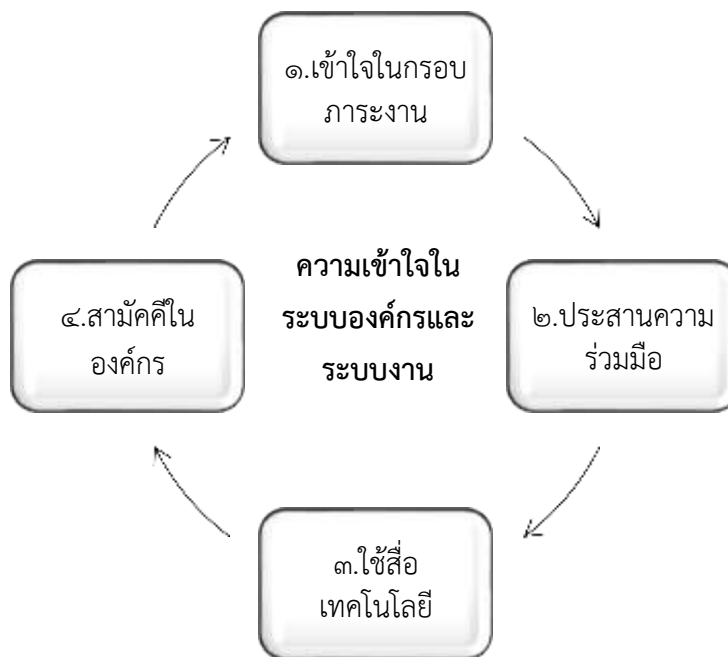
๑. เทศบาลจัดโครงการอบรมให้ความรู้การพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครสาธารณสุข
๒. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจกรรมตามหนังสือสั่งการของกระทรวงมหาดไทย
๓. โครงการเสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรของเทศบาล ได้มีแนวทางในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน

๔. กิจกรรมการเสริมสร้างการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายรวมถึงความมุ่งมั่นตั้งใจและความขยันหมั่นเพียรในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

ตารางที่ ๔.๓๐ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	เข้าใจกรอบภาระงาน	๖	๒,๔,๗,๘,๑๐,๑๗
๒	ประสานความร่วมมือ	๓	๕,๑๒,๑๔
๓	ใช้สื่อเทคโนโลยี	๔	๓,๖,๙,๑๓
๔	สามัคคีในองค์กร	๔	๑,๑๑,๑๕,๑๖

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.



แผนภาพที่ ๔.๑๒ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงานเป็นกระบวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในงานของตน เข้าใจเทคโนโลยีระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อบริษัท หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้องและเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงานของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ติดต่ออย่างชัดเจน ต้องเข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยีระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้ มาใช้เพื่อให้การทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด

๒.๔ การบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน

ประเด็นสัมภาษณ์คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานตามหลักดังต่อไปนี้บ้าง “การบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. ให้บริการที่ดีแก่ผู้มารับบริการหรือประชาชนด้วยความเอาใจใส่ในความต้องการที่แท้จริงอีกทั้งมุ่งผลประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก^{๑๒๐}

๒. ต้องสามารถสื่อสารและสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ อย่างชัดเจน ถูกต้อง รวดเร็ว จึงจะสร้างความประทับใจให้กับประชาชน^{๑๒๑}

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๓. รับเป็นธุระ ช่วยแก้ไขปัญหาหรือหาหรือแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ อย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือ ปัดภาระ^{๑๒๒}

๔. สามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ เข้าใจ ความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือ ประชาชน^{๑๒๓}

๕. ควรปฏิบัติด้วยความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ ยิ้มแย้ม แจ่มใส^{๑๒๔}

๖. ให้บริการที่ดีแก่ผู้มารับบริการหรือประชาชนด้วยความเอาใจใส่ในความต้องการอย่าง แท้จริงของผู้มารับบริการหรือประชาชน อีกทั้งมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของประชาชนเป็น หลัก^{๑๒๕}

๗. มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับความสะดวก รวดเร็วและแก้ปัญหา อย่างแท้จริง^{๑๒๖}

๘. ในองค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการให้บริการประชาชน ซึ่งส่งผลให้มีการพัฒนา ตั้งแต่ด้านการศึกษาพื้นฐานทั้งหมดและเมื่อประชาชนมีการศึกษาที่ดีแล้วจะนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดี ขึ้นตามลำดับ^{๑๒๗}

๙. บริการด้วยความเอาใจใส่ ใส่ใจผู้รับบริการมุ่งประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก มุ่งสู่ การบริการที่ดี^{๑๒๘}

๑๐. ใช้หลักการเน้นการบริการหรือพฤติกรรมในการให้บริการที่ดีกับผู้มาติดต่อราชการด้วย ความยิ้มแย้มแจ่มใสใส่ใจบริการ^{๑๒๙}

๑๑. บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ควรยิ้มแย้ม แจ่มใส เอาใจใส่ประชาชนหรือผู้มารับบริการ แสดงให้เห็นว่าบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่มีความเอาใจใส่การให้บริการแก่ผู้มารับบริการและสร้างความ ประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ ^{๑๓๐}

๑๒. ในการบริการต้องถนอมสิ่งที่สำคัญที่สุดคือคุณภาพชีวิตของประชาชน การให้บริการ ด้วยความทัดเทียมกันและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนย่อมส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กร ได้รับความยอมรับจากประชาชน^{๑๓๑}

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๑๓. แสดงความเต็มใจในการให้บริการ มีอัธยาศัยไมตรีอันดีและให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับและสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ^{๑๓๒}

๑๔. องค์กรหรือหน่วยงานควรให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไปของผู้รับบริการให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก เช่น ให้ความพยายามพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา^{๑๓๓}

๑๕. การบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน หน้าหลักของบุคลากรทุกคนในองค์กรคือการให้บริการแก่ประชาชน ฉะนั้น การบริการจึงเป็นหัวใจหลักของการให้บริการของบุคลากร^{๑๓๔}

๑๖. การบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน คือ การบริการด้วยน้ำใจ และการบริการที่มีขั้นตอนกระบวนการน้อยที่สุด เป็นแบบการบริการจุดเดียวจบ^{๑๓๕}

๑๗. งานบริหารถือเป็นหัวใจหลักสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นผู้กระจายผลประโยชน์และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ทั่วถึงแก่ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เมื่อภาครัฐมีการขยับตัวและจัดตั้งองค์การมหาชนเพื่อสนองงานภาครัฐในส่วนที่รัฐบริหารจัดการไม่สะดวก เพื่อให้การบริหารงานของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด มีความถูกต้องและตรงประเด็น ดังนั้นองค์การมหาชนต่าง ๆ จึงได้ยึดหลักของการบริหารเป็นหัวใจสำคัญ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เช่นเดียวกันควรมีการปรับกลยุทธ์ในการให้บริหารจัดการที่มุ่งการบริการที่เป็นเลิศ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างครบถ้วน ประชาชนสามารถติดต่อขอรับบริการแบบ One Stop Service เบ็ดเสร็จในครั้งเดียว มีการปรับแผนการทำงานที่สามารถส่งต่องานให้กันในแต่ละแผนกได้อย่างสะดวกเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นก็จะสามารถให้การบริการที่เป็นเลิศได้อย่างเต็มที่^{๑๓๖}

โครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการบริการเป็นเลิศแก่ประชาชน

๑. ประชาชนสามารถร้องเรียนหรือขอความช่วยเหลือผ่าน Facebook หรือ Line ของเทศบาล
๒. ยื่นชำระภาษีป้ายผ่าน Application Line ของงานจัดเก็บภาษีเทศบาล
๓. การขอใบอนุญาตประกอบกิจการค้าสามารถติดต่อและดำเนินการแล้วเสร็จภายใน ๑-๒ วัน
๔. เจ้าหน้าที่เทศบาลลงพื้นที่บริการฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าให้กับประชาชนตามยื่นโดยร่วมกับปศุสัตว์จังหวัด
๕. เจ้าหน้าที่ให้บริการรับลงทะเบียนเพื่อรับเงินเบี้ยความพิการแบบ One Stop Service

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๖. เจ้าหน้าที่ให้บริการรับลงทะเบียนเพื่อรับเงินเงินอุดหนุนเด็กแรกเกิดแบบ One Stop Service

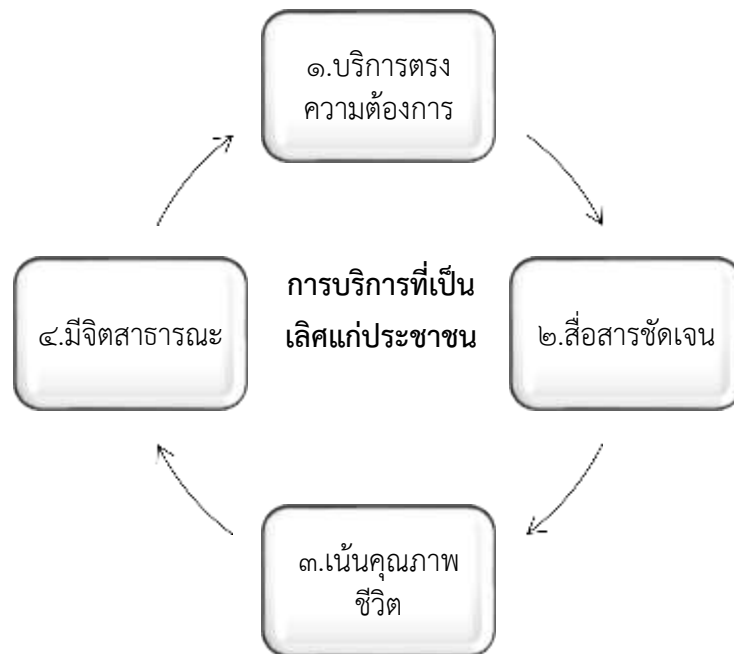
๗. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศูนย์ช่วยเหลือสังคม โดยมีช่องทางรับเรื่องขอความช่วยเหลือผ่านโทรศัพท์สายด่วน/สื่อออนไลน์ (line, Facebook)ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (E-mail, Website, Application)

๘. กิจกรรมเสริมสร้างการให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการหรือประชาชนด้วยความเอาใจใส่ในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน โดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก

๙. กิจกรรมเสริมสร้างการใช้เทคโนโลยีในการให้บริการประชาชนของเทศบาล

ตารางที่ ๔.๓๑ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	บริการตรงความต้องการ	๗	๑,๔,๖,๑๑,๑๕,๑๖,๑๗
๒	สื่อสารชัดเจน	๓	๒,๗,๑๐
๓	เน้นคุณภาพชีวิต	๓	๘,๙,๑๒
๔	มีจิตสาธารณะ	๔	๓,๕,๑๓,๑๔



แผนภาพที่ ๔.๑๓ สัณเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน
ที่มา : สัณเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน แสดงถึงความเต็มใจในการให้บริการ มีอัธยาศัยไมตรีอันดีและให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับและสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนติดต่อสื่อสาร และแก้ปัญหาให้กับผู้บริการได้ โดยรับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดถ่วงและสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการหรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือประชาชน อาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อนและนำเสนอวิธีการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง

๒.๕ การทำงานเป็นทีม

ประเด็นสัมภาษณ์คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานตามหลักดังต่อไปนี้อย่างไรบ้าง “การทำงานเป็นทีม” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. ในการปฏิบัติงานบางอย่างเราต้องอาศัยเพื่อนร่วมงานถ้าเรามีเพื่อนร่วมงานที่ดีทำให้ผลของงานก็จะออกมาดีสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพ^{๑๓๗}

๒. การบริหารจัดการต่าง ๆ ด้านกำลังพลจะเป็น Team Work ต้องมีเป้าหมายเดียวกัน มุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจบรรลุเป้าหมาย ปฏิบัติภารกิจให้ดีที่สุด สามัคคีให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลผลักดันกันและกัน^{๑๓๘}

๓. บุคลากรในองค์กรมีการประสานงานกันในการปฏิบัติงาน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือหาทางออกร่วมกัน รับฟังเพื่อนร่วมงานเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๑๓๙}

๔. สร้างความสัมพันธ์และเข้ากับผู้อื่นได้ดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี เชื่อมมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์ เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่น โดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น^{๑๔๐}

๕. มีการวางแผนการปฏิบัติงาน เช่น ประชุมปรึกษาหารือก่อนการปฏิบัติงาน โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนและร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย^{๑๔๑}

๖. มีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด^{๑๔๒}

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๗. รักษามิตรภาพที่ดีให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ด้วยการแสดงน้ำใจรับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ และรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม^{๑๔๓}

๘. ภายในองค์กรได้มีการกำหนดให้การปฏิบัติงานต้องมีความสามัคคีในหมู่คณะ เพื่อมุ่งให้ภารกิจประสบผลสำเร็จ ต้องส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกันเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพ^{๑๔๔}

๙. สร้างจิตสำนึกร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร^{๑๔๕}

๑๐. เน้นการปฏิบัติงานร่วมกัน ร่วมด้วยช่วยกัน ตั้งแต่เริ่มคิดเริ่มทำ ร่วมแก้ปัญหา ในทุกขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงาน^{๑๔๖}

๑๑. การปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจก่อให้เกิดพลังที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ^{๑๔๗}

๑๒. ในการปฏิบัติงานบางอย่างเราต้องอาศัยเพื่อนร่วมงานถ้าเรามีเพื่อนร่วมงานที่ดี ผลงานที่ออกมาก็จะมีคุณภาพสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและมีคุณภาพ^{๑๔๘}

๑๓. รู้บทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ การทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม โดยจะต้องรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง โดยการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ ^{๑๔๙}

๑๔. ทุกฝ่ายร่วมกันปฏิบัติงาน มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบไปกระจายงานต่อจะมีการปฏิบัติงานเป็นคณะเป็นทีม ทุกขั้นตอนสั่งการมอบหมายงานทั้งทางวาจาและเอกสาร เพื่อการบรรลุเป้าหมายอันสำคัญคือการทำงานให้สำเร็จและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด เปิดโอกาสให้หลายคนมีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถจัดหมวดหมู่ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม^{๑๕๐}

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

๑๕. องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ ผู้บริหารได้วางนโยบายในการทำงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยเฉพาะการบูรณาการการทำงานของแต่ละส่วนงานโดยให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนที่มาใช้บริการให้มากที่สุด^{๑๕๑}

๑๖. การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานให้ความสำคัญ เพราะทำให้องค์กรเข้มแข็งและมีระบบช่วยเหลือกันแบบสอนงาน^{๑๕๒}

๑๗. การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีพลังต่อองค์กรอย่างยิ่ง ทักษะของการทำงานจะมีส่วนในส่งคือทักษะในการทำงานที่เป็นส่วนบุคคลและทักษะการทำงานเป็นทีม บางคนสามารถทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพในระดับส่วนบุคคล ส่วนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมมีจุดเด่นคือ เกิดการระดมสมอง ระดมความคิดและรวมพลังให้งานต่าง ๆ ขององค์กร สำเร็จได้โดยง่ายและถูกต้องแม่นยำ ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเมื่อมองถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพก็ต้องคำนึงถึงการทำงานเป็นทีม มอบหมายงานให้มีลักษณะที่ต้องทำร่วมกันแบบเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้รับผิดชอบงานแต่ละงานในลักษณะของคณะกรรมการที่ร่วมกันรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมประเมินผลและรับประโยชน์ จะสามารถสร้างพลังย่อยภายในองค์กรที่พร้อมจะปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๕๓}

โครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

๑. โครงการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาเครือข่ายในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ที่ดีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

๒. กิจกรรมการเสริมสร้างการมีจิตสำนึกในความสามัคคี ความร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

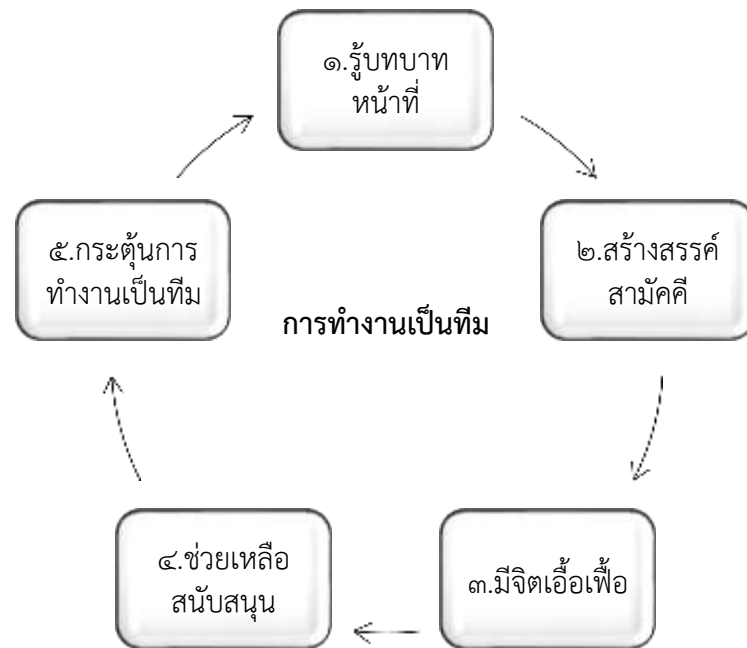
ตารางที่ ๔.๓๒ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการทำงานเป็นทีม

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	รู้บทบาทหน้าที่	๓	๕,๑๓,๑๗
๒	สร้างสรรค์สามัคคี	๔	๑,๓,๘,๙
๓	มีจิตเอื้อเฟื้อ	๒	๔,๑๐
๔	ช่วยเหลือสนับสนุน	๓	๗,๑๑,๑๒
๕	กระตุ้นการทำงานเป็นทีม	๕	๒,๖,๑๔,๑๕,๑๖

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.



แผนภาพที่ ๔.๑๔ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการทำงานเป็นทีม

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การทำงานเป็นทีมคือต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ การปฏิบัติงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จและสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม โดยจะต้องรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในทีมและปฏิบัติงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง โดยการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอและการรับฟังความคิดเห็น ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภายในทีม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อนึ่ง ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน

๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION)

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION) องค์ความรู้จากการวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” ซึ่งสังเคราะห์จากวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๒) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๘ รูปหรือคน ได้ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและให้ข้อคิดเห็นต่อองค์ความรู้สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๓๓ ผลการประเมินความเหมาะสมของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร
โดยภาพรวม

(N=๙)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	๔.๗๘	๐.๔๔๑	มากที่สุด
๓. ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๔. การบริการเป็นเลิศ	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๕. การทำงานเป็นทีม	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๖๙	๐.๓๗๖	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๓๓ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๙ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๗๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีค่าความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไขขององค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้

๑. แต่ละด้านควรระบุชื่อตัวแปรหลักก่อนแล้วจึงแยกเป็นตัวแปรย่อย^{๑๕๔}
๒. ควรมีชื่อแผนภาพองค์ความรู้ตามชื่อเรื่องการวิจัย^{๑๕๕}
๓. สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ข้อค้นพบในแต่ละด้านเป็นประโยชน์อย่างมากและนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงถ้านำไปปฏิบัติได้ครบทุกข้อจะสามารถนำสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ^{๑๕๖}
๔. ผลการค้นพบในแต่ละตัวแปรควรเรียงลำดับตามข้อค้นพบหรือเรียงลำดับตามประเด็นที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วนก่อน^{๑๕๗}

^{๑๕๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๕๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๕๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๕๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๓๔ ผลการประเมินความเหมาะสมของปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S โดยภาพรวม

(N=๙)

ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. กลยุทธ์ (Strategy)	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๒. โครงสร้าง (Structures)	๔.๕๖	๐.๕๒๗	มากที่สุด
๓. รูปแบบ (Style)	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๔. ระบบ (System)	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๕. บุคคล (Staff)	๔.๕๖	๐.๗๒๖	มากที่สุด
๖. ทักษะ (Skill)	๔.๔๔	๐.๗๒๖	มากที่สุด
๗. ค่านิยมร่วม (Shared value)	๔.๖๗	๐.๗๐๗	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๖๐	๐.๕๐๙	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๓๔ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๐ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๐๙ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไขของคความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้

๑. ควรใส่คำว่า องค์กร นำหน้าประโยค เช่น องค์กรมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือมีการส่งเสริมขีดความสามารถ^{๑๕๘}

๒. การปฏิบัติงานตามหลัก 7S กลยุทธ์ที่ของท้องถิ่นจำเป็นต้องมีเหมือนกันทั่วประเทศ รูปแบบการกำหนดขอบเขตของงานที่รับผิดชอบเป็นสิ่งใหม่ที่เข้ามาในการบริหารงานบุคคลที่เทศบาลควรนำไปใช้ในการปฏิบัติ^{๑๕๙}

๓. ผลการค้นพบในแต่ละตัวแปรควรเรียงลำดับตามข้อค้นพบหรือเรียงลำดับตามประเด็นที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วนก่อน^{๑๖๐}

^{๑๕๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๕๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๖๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๓๕ ผลการประเมินความเหมาะสมของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยภาพรวม

(N=๙)

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. การฝึกอบรม	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๒. การศึกษา	๔.๕๖	๐.๕๒๗	มากที่สุด
๓. การพัฒนา	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๖๓	๐.๔๘๔	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๓๕ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๓ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๘๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีค่าความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการพัฒนาสมรรถนะ

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไขขององค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้

๑. ควรระบุว่าความรู้และทักษะแบบไหนที่เหมาะสมกับบุคลากรเทศบาล^{๑๖๑}
๒. สมรรถนะที่ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นและยังเป็นปัจจัยสำคัญรวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรตลอดจนเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ^{๑๖๒}
๓. ควรนำสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาล มาดูประกอบเพื่อให้มีความสอดคล้องกันและเป็นรูปธรรมปฏิบัติได้จริง^{๑๖๓}
๔. ผลการค้นพบในแต่ละตัวแปรควรเรียงลำดับตามข้อค้นพบหรือเรียงลำดับตามประเด็นที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วนก่อน^{๑๖๔}

^{๑๖๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๖๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๖๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๖๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๓๖ ผลการประเมินความเหมาะสมของการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักผล ๔
(ธรรมอันเป็นพลัง) โดยภาพรวม

(N=๙)

การปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักผล ๔	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. ปัญญาผล (กำลังความรู้)	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๒. วิริยะผล (นำสู่ปฏิบัติ)	๔.๖๗	๐.๗๐๗	มากที่สุด
๓. อดวิชชผล (ซื่อสัตย์สุจริต)	๔.๗๘	๐.๔๔๑	มากที่สุด
๔. สังคหผล (มีจิตอาสา)	๔.๖๗	๐.๗๐๗	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๖๙	๐.๕๕๖	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๓๖ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักผล ๔ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๖๙ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๕๕๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ขององค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้

๑. คำภาษาบาลีควรจะคงความหมายเดิมตามหลักของพระพุทธเจ้าไว้ก่อน จึงสรุปหรือถอดความออกมาเป็นภาษาของผู้วิจัย^{๑๖๕}

๒. การนำหลักพุทธธรรมไปสู่การบริหารงาน ในภาพลักษณ์การจัดการสมัยใหม่น่าจะเป็นประโยชน์และสามารถนำพระพุทธศาสนาเข้าไปบูรณาการและเติมเต็มในการปฏิบัติงาน บริหารงานก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๑๖๖}

๓. ได้มีการนำเสนอหลักธรรมะเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ องค์กรใดก็ตามที่นำหลักธรรมะเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการจะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น^{๑๖๗}

๔. ปัญญาผล (กำลังความรู้) การปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีความรู้เป็นสิ่งสำคัญประการแรกเพื่อที่จะนำไปสู่การนำไปสู่การปฏิบัติงาน คือ วิริยะผล (นำสู่การปฏิบัติ) ให้ประสบความสำเร็จตามความตั้งมั่นและมีเป้าหมายที่ตั้งไว้อนวิชชผล (ซื่อสัตย์สุจริต) โดยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่ง

^{๑๖๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๖๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๓ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๖๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

สำคัญมาก โดยเน้นการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสไม่ทิ้งคุณธรรม เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนจะต้องมี อยู่ภายในจิตใจ และสังคหผละ (มีจิตอาสา) บุคลากรทุกคนควรมีจิตอาสาและมีการช่วยเหลือส่วนรวม หลักธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ^{๑๖๘}

๕. ควรสังเคราะห์หรืออธิบายให้เห็นว่าหลักผละ ๔ เป็นหลักพุทธธรรมมาภิบาลและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้^{๑๖๙}

๔.๔ องค์ความรู้

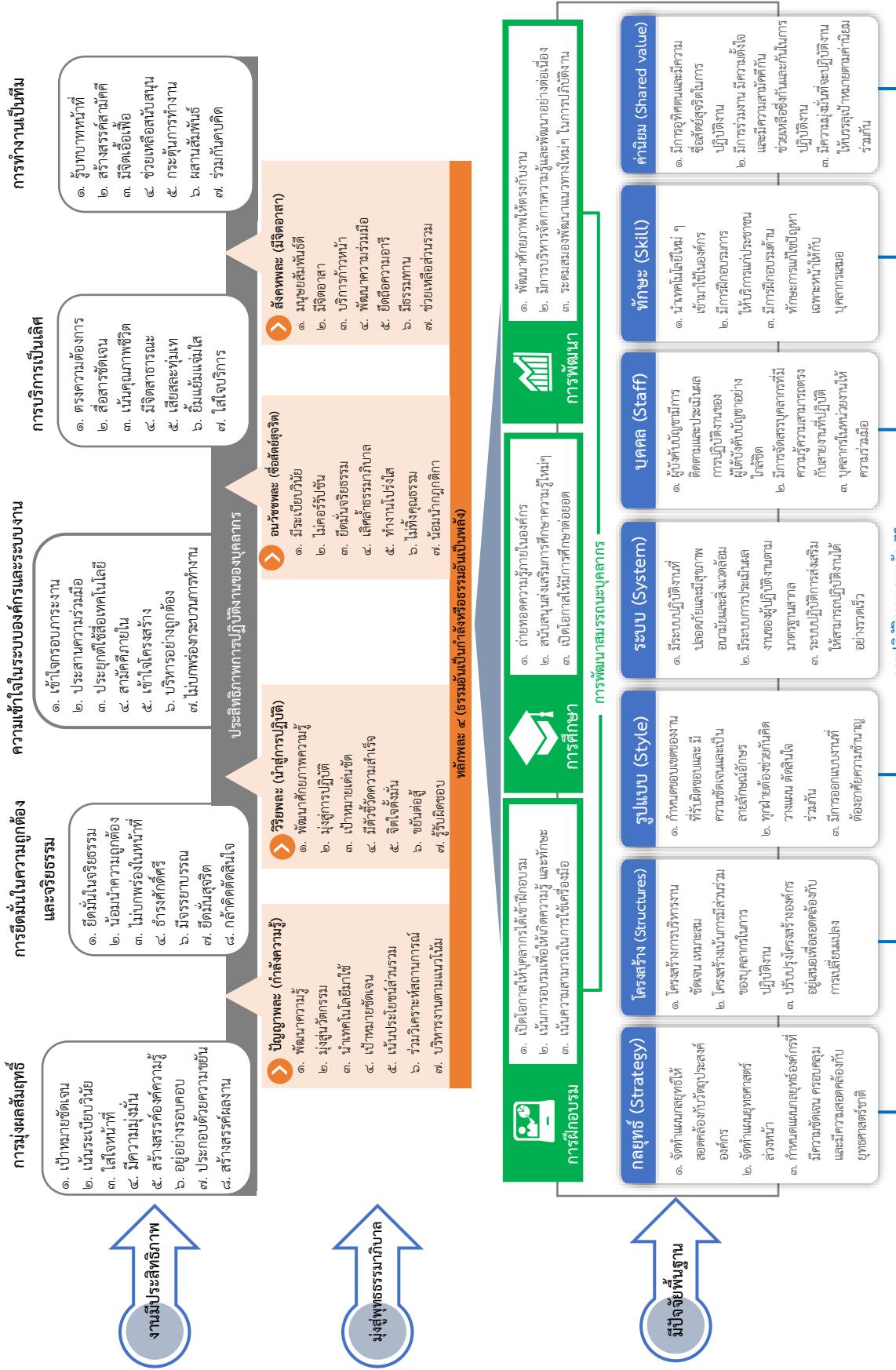
๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการคือ ๑) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๒) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วและ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบพุทธธรรมมาภิบาล เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยดังแผนภาพที่ ๔.๑๕

^{๑๖๘} สทนทากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๖๙} สทนทากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

รูปแบบพฤติกรรมฯ ภาาปาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในลึงทวีสระแก้ว



แผนภาพที่ ๔.๑๕ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากแผนภาพองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยดังกล่าวอธิบายได้ว่า

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ๓. ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ๔. การบริการเป็นเลิศ ๕. การทำงานเป็นทีม โดยในการปฏิบัติงานนั้นมีปัจจัยพื้นฐาน ๒ อย่าง คือ ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S และปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร นอกจากนี้ยังบูรณาการหลักพุทธธรรมมาภิบาลคือหลักพละ ๔ มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามหลักการ ในแต่ละด้านมีจุดเด่น ดังนี้

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ๕ ด้านมีจุดเด่น ดังนี้

๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย เป้าหมายชัดเจน เน้นระเบียบวินัย ใส่ใจหน้าที่ มีความมุ่งมั่น สร้างสรรค์องค์ความรู้ อยู่อย่างรอบคอบ ประกอบด้วยความขยัน สร้างสรรค์ผลงาน

๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ประกอบด้วย ยึดมั่นในจริยธรรม น้อมนำความถูกต้อง ไม่บกพร่องในหน้าที่ อารมณ์ดีศรี มีจรรยาบรรณ ยึดมั่นสุจริต กล้าคิดตัดสินใจ

๓) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ประกอบด้วย เข้าใจกรอบภาระงาน ประสานความร่วมมือ ประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี สามัคคีภายใน เข้าใจโครงสร้าง บริหารอย่างถูกต้อง ไม่บกพร่องกระบวนการทำงาน

๔) การบริการเป็นเลิศ ประกอบด้วย ตรงความต้องการ สื่อสารชัดเจน เน้นคุณภาพชีวิต มีจิตสาธารณะ เสียสละทุ่มเท ยิ้มแย้มแจ่มใส ตั้งใจบริหาร

๕) การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย รู้บทบาทหน้าที่ สร้างสรรค์สามัคคี มีจิตเอื้อเพื่อช่วยเหลือสนับสนุน กระตุ้นการทำงาน ผสานสัมพันธ์ ร่วมกันคบคิด

โดยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง ๕ ด้าน ดังกล่าวเกิดจากปัจจัยพื้นฐาน ๒ ประการ คือ

๑. ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S มีจุดเด่น ดังนี้

๑) กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ จัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ล่วงหน้า กำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจน ครอบคลุมและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

๒) โครงสร้าง (Structures) ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานชัดเจน เหมาะสม โครงสร้างเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

๓) รูปแบบ (Style) ได้แก่ กำหนดขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ มีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ทุกฝ่ายต้องช่วยกันคิด วางแผน ตัดสินใจร่วมกันและมีการออกแบบงานที่ต้องอาศัยความชำนาญหลายด้านประกอบกัน

๔) ระบบ (System) ได้แก่ มีระบบปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและมีสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อม มีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล ระบบปฏิบัติการส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

๕) บุคคล (Staff) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่ปฏิบัติบุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือ

๖) ทักษะ(Skill) ได้แก่ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร มีการฝึกอบรมการให้บริการแก่ประชาชน มีการฝึกอบรมด้านทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับบุคลากรเสมอ

๗) ค่านิยมร่วม (Shared value) ได้แก่ มีการอุทิศตนและมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีการร่วมงาน มีความตั้งใจและมีความสามัคคีกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามค่านิยมร่วมกัน

๒. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร มีจุดเด่น ดังนี้

๑) การฝึกอบรม ได้แก่ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าฝึกอบรม เน้นการอบรมเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะ เน้นความสามารถในการใช้เครื่องมือ

๒) การศึกษา ได้แก่ ถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร สนับสนุนส่งเสริมการศึกษาความรู้ใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มีการศึกษาต่อยอด

๓) การพัฒนา ได้แก่ พัฒนาศักยภาพให้ตรงกับงาน มีการบริหารจัดการความรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระดมสมองพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

โดยปัจจัยพื้นฐานทั้ง ๒ ประการจะต้องบูรณาการกับหลักพุทธธรรมมาภิบาล คือ หลักพระ ๔ ดังนี้

การปฏิบัติงานตามหลักพระ ๔ มีจุดเด่น ดังนี้

๑) ปัญญาพละ (กำลังความรู้) ประกอบด้วย พัฒนาความรู้ มุ่งสู่นวัตกรรม นำเทคโนโลยีมาใช้ เป้าหมายชัดเจน เน้นประโยชน์ส่วนรวม ร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ บริหารงานตามแนวโน้ม

๒) วิริยพละ (นำสู่การปฏิบัติ) ประกอบด้วย พัฒนาศักยภาพความรู้ มุ่งสู่การปฏิบัติ เป้าหมายเด่นชัด มีตัวชี้วัดความสำเร็จ จิตใจตั้งมั่น ขยันต่อสู้ ทุ่มสุดขีด

๓) อดวิชชพละ (ซื่อสัตย์สุจริต) ประกอบด้วย มีระเบียบวินัย ไม่คอร์รัปชัน ยึดมั่นจริยธรรม เลิศล้ำธรรมาภิบาล ทำงานโปร่งใส ไม่ทิ้งคุณธรรม น้อมนำกฎกติกา

๔) สังคหพละ (มีจิตอาสา) ประกอบด้วย มนุษย์สัมพันธ์ดี มีจิตอาสา บริการก้าวหน้า พัฒนาความร่วมมือ ยึดถือความอาารี มีธรรมทาน ช่วยเหลือส่วนรวม

๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

ผลการวิจัยผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยได้ตั้งแผนภาพที่ ๔.๑๖



แผนภาพที่ ๔.๑๖ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

จากแผนภาพที่ ๔.๑๖ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ (๒ หลักการ + ๑ หลักกรรม) = นำไปสู่เป้าหมาย ดังต่อไปนี้

๒ หลักการ

๒ หลักการซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วย

(๑) การปฏิบัติงานตามหลัก 7S ประกอบด้วย

กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ล่วงหน้า กำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจน ครอบคลุมและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดถึงจึงจะประสบความสำเร็จ

โครงสร้าง (Structures) ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานชัดเจน เหมาะสม โครงสร้างเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการแสวงหาผลสำเร็จได้โดยการแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็น ส่วน ๆ โดยที่มีบุคลากรเป็นคนทำหน้านั้น ๆ ให้บุคลากรที่เหมาะสมที่สุดเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง หรือที่มักกล่าวว่า “put the right man on the right job” ซึ่งจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานที่ไม่สามารถปฏิบัติสำเร็จได้ด้วยคน ๆ เดียวหรือทำให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพมากขึ้นและถ้าแต่ละคนในองค์กรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรโดยรวม จึงจะต้องมีทั้งการจัดการความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่จำเป็นให้มีภาระงานที่และร่วมมือปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กัน

รูปแบบ (Style) ได้แก่ การกำหนดขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ มีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ทุกฝ่ายต้องช่วยกันคิด วางแผน ตัดสินใจร่วมกันและมีการออกแบบงานที่ต้องอาศัยความชำนาญหลายด้านประกอบกัน เป็นแบบแผน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ระบบ (System) ได้แก่ ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายและระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ระบบงานขององค์กรก็จะได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบในการปฏิบัติงานก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล เป็นต้น

บุคคล (Staff) ได้แก่ งานหรือกิจกรรมขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิบัติให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะทำให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จและหลักที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น บุคลากรที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ควรที่จะให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ บุคลากรที่มีความรู้ทางด้านกองช่างและสุขาภิบาลควรให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านกองช่างและสุขาภิบาล ซึ่งจะทำให้ เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้ปฏิบัติงานนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังส่งเสริม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงานเป็นทีม

ทักษะ (Skill) ได้แก่ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญ ในการใช้ปฏิบัติงาน องค์กรมุ่งเน้นบุคลากรที่มีความสามารถมากขึ้นมุ่งความสามารถที่หลากหลายสามารถปฏิบัติงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานแล้วยังต้องมีความสามารถในการนำเสนอความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ทักษะเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ทักษะก็เหมือนกับคุณลักษณะที่สามารถเรียนรู้ได้ ทักษะสามารถให้นิยามที่เป็นนามธรรมได้ในระดับต่างกัน ทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับเรื่องของวัตถุสิ่งของ ทักษะด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนและทักษะ ด้านมนโทัศน์เกี่ยวกับเรื่องความคิดรายละเอียดของทักษะแต่ละด้านที่สอดคล้องต่อการมีประสิทธิภาพในการบริหาร

ค่านิยมร่วม (Shared value) ได้แก่ ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรคือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งการสร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) เป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร

ดังนั้น ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S เป็นการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๒) การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย

อบรม ได้แก่ การช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กร การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิคและหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วย แล้วนำมาปฏิบัติในการทำงานได้ การฝึกอบรมจะได้ผลดี เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึงจุดหมายของการอบรม

โดยมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกในห้องฝึกงานการอบรมโดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ กำหนดแบบอย่างที่เป็นทางการกับระดับบุคลากรสำหรับการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ใช้สำหรับงานในอนาคต โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

มีการศึกษา ได้แก่ การศึกษาเน้นที่จุดบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน การเตรียมบุคคลสำหรับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร การพัฒนาเรื่องอาชีพ คือ การเลื่อนขึ้นเป็นผู้บริหาร การให้การศึกษาด้านทัศนคติที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และการบังคับบัญชาจะเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับโครงการการศึกษาของบุคคล การให้การศึกษารูปแบบใหม่จึงเป็นความจำเป็นเพื่อที่จะสามารถปรับตัวทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้ การพัฒนาในรูปแบบการศึกษาดูงานหรือการทำทัศนศึกษา การนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาที่สถานศึกษาอื่นนอกสถานที่อบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ตลอดจนสร้างความสนใจและความกระตือรือร้น การศึกษาดูงานเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในทางที่ดีขึ้น

พัฒนาต่อเนื่อง ได้แก่ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เจริญงอกงาม การพัฒนาคนในหน่วยงานหรือองค์กร การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นและเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง

ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและจะทำให้เทศบาลสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑ หลักธรรม

หลักพละ ๔ (ธรรมอันเป็นกำลังหรือธรรมอันเป็นพลัง) มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรซึ่งเป็นหลักพุทธธรรมาภิบาลในการเชื่อมประสานนำไปสู่เป้าหมาย ประกอบไปด้วย

๑) **ปัญญาพละ** ได้แก่ สิ่งที่มีความสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาของบุคลากรทุกระดับชั้น การใช้ปัญญานั้นก็จะทำให้การขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในการบริหารองค์กรที่กำลังปัญญาหรือกำลังความรู้เป็นตัวผลักดันหรือขับเคลื่อนศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนางานและนำไปสู่การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) **วิริยะพละ (นำไปปฏิบัติ)** ได้แก่ การปฏิบัตินั้นเป็นการปฏิบัติตามกรอบภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยบุคคลก็จะต้องมีปัญญาพละหรือปัญญาความรู้ เมื่อมีความรู้สู่การปฏิบัติโดยอยู่บนพื้นฐานของศักยภาพหรือความรู้ที่มีบุคลากรต้องมีความรู้ที่ถูกต้องก่อนจึงนำความรู้ที่มีไปสู่การปฏิบัติแต่ในการปฏิบัติต้องมีเป้าหมาย เพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓) **อนวัชพละ (ซื่อสัตย์สุจริต)** ได้แก่ การกระทำการงานที่ปราศจากโทษบุคลากร การทำการงานที่ปราศจากโทษหรือการมีความซื่อสัตย์สุจริต การที่บุคคลมีความซื่อตรงปฏิบัติตามกฎหมายบ้านเมืองไม่ว่าจะเป็นกฎหมายรัฐธรรมนูญ กฎหมายหลัก กฎหมายระเบียบท้องถิ่นหรือ

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ไม่คอร์รัปชัน ยึดมั่นจริยธรรมจะมีประมวลจริยธรรมของข้าราชการหรือบุคลากรส่วนท้องถิ่นการประพฤติปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมมาภิบาลให้เป็นจุดเด่นให้เป็นที่ยอมรับในทุกระดับชั้นถือว่าเป็นการขับเคลื่อนการบริหารองค์กรได้อย่างมีเป้าหมายตามหลักพุทธธรรมมาภิบาลได้ดียิ่งขึ้นไป

๔) สังคหผล (มีจิตอาสา) ได้แก่ หลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันและกันในทางพระพุทธศาสนา การสงเคราะห์นี้เป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิดความรักใคร่ในองค์กรก็ดีหรือระหว่างบุคคลในองค์กรกับประชาชน การมีมนุษยสัมพันธ์ การปฏิบัติงานในองค์กร การที่ประชาชนมาติดต่อ การมีจิตอาสาเป็นการทุ่มเทและเป็นการที่เรามุ่งประโยชน์เพื่อส่วนรวม จะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์เพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชน การบริการก้าวหน้า การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเอื้อสำหรับการให้โอกาสและการเข้าถึงของคนทุกระดับชั้นการเข้าถึงก็มีหลากหลายไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศหรือรูปแบบการให้บริการสมัยใหม่ให้สะดวกสบายยิ่งขึ้นในภาวะที่คนมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้นการบริการก็ต้องเอื้ออำนวยความสะดวก

ดังนั้น พลหรือกำลังแห่งคุณธรรม ๔ ประการนี้เป็นข้อปฏิบัติที่ทำให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากนี้เมื่อบุคลากรปฏิบัติตามหลักผล ๔ นี้แล้วจะสามารถครอบคลุมและบริหารถึงหลักการครองตนครองคนและครองงานซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและบุคลากรที่ปฏิบัติตามคุณธรรมในหลักผล ๔ แล้วย่อมจะต้องประพฤติและปฏิบัติตนประกอบไปด้วยคุณธรรม มีความสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดี มีการประสานสัมพันธ์และจูงใจให้เกิดการยอมรับนับถือพร้อมที่จะได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายและเป็นแบบอย่างที่ดี

นำไปสู่เป้าหมาย

การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความประสงค์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล เพื่อให้งานได้ผล คนเป็นสุขประกอบด้วย

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นสิ่งสำคัญเพราะความสำเร็จของงานนั้นจะเป็นตัวชี้วัดว่าการปฏิบัติงานว่าจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด เพราะในการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุดรวมถึงมุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทำและคิดในสิ่งที่ถูกต้อง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ การแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพออย่างสุจริต การรักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ การแสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นบุคลากรของรัฐ การยึดมั่นในหลักการ ด้วยอคติหรือผลประโยชน์ ถ้ารับผิดและรับผิดชอบ การเสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ การยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก การกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์และการยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

ไม่บกพร่องในระบบงาน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในงานของตน เข้าใจเทคโนโลยีระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตนสังกัดอยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงานหรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้องและเข้าใจความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงานของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ติดต่ออย่างชัดเจน ต้องเข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยีระบบ กระบวนการปฏิบัติงานและขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้ มาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด

ให้บริการที่เป็นเลิศ แสดงถึงความเต็มใจในการให้บริการ มีอัธยาศัยไมตรีอันดีและให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับและสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการหรือประชาชนติดต่อสื่อสารและแก้ปัญหาให้กับผู้บริการได้ โดยรับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่าเบียง ไม่แก้ตัวหรือปัดภาระและสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการหรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการหรือประชาชน อาจจะยังไม่ได้อ้างถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อนและนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการนั้น ๆ ได้อย่างแท้จริง

ทำงานประเสริฐเป็นทีม การทำงานเป็นทีมคือต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนและทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ การปฏิบัติงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จและสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม โดยจะต้องรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่มหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมและปฏิบัติงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง โดยการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอและการรับฟังความคิดเห็น ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อนึ่ง ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วมกัน

ดังนั้น การปฏิบัติงานที่ได้ผลงานที่มีคุณภาพมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว ประหยัดสำเร็จตรงเวลา คุ่มค่ากับค่าตอบแทน มีความสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เกิดประโยชน์สูงสุด อันก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรอย่างมีคุณภาพ

สรุปได้ว่า องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ (๒ หลักการ + ๑ หลักธรรม) = นำสู่เป้าหมาย ดังต่อไปนี้

๒ หลักการ

๒ หลักการซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วย (๑) การปฏิบัติงานตามหลัก 7S ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structures) รูปแบบ (Style) ระบบ (System) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared value) และ (๒) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ อบรมดี มีการศึกษา พัฒนาต่อเนื่อง

๑ หลักธรรม

หลักพละ ๔ (ธรรมอันเป็นกำลังหรือธรรมอันเป็นพลัง) มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรซึ่งเป็นหลักธรรมาภิบาลในการเชื่อมประสานนำไปสู่เป้าหมาย ประกอบด้วย ปัญญาพละ (กำลังความรู้) วิริยะพละ (นำไปปฏิบัติ) อดวิชชพละ (ข้อสัตย์สุจริต) สังคหพละ (มีจิตอาสา)

นำสู่เป้าหมาย

การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความประสงค์ ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล เพื่อให้งานได้ผล คนเป็นสุข ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำและคิดในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่บกพร่องในระบบงาน ให้บริการที่เป็นเลิศและทำงานประเสริฐเป็นทีม

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ ๑) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๒) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) การดำเนินการแบ่งเป็น ๒ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๕๐ ตัวอย่างซึ่งเป็นขนาดที่เหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง แนวทางการสำรวจผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเองโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๕ ส่วน ประกอบด้วย ๑) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ๒) แบบสอบถามการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ๓) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการปฏิบัติงาน ๔) สอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักพระ ๕) สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ผลการทดสอบคำนวณค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๖๘ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) การประมาณค่าความเที่ยง การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงตามกรอบแนวคิดในการวิจัยด้วยโปรแกรมทางสถิติ

ระยะที่ ๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๑๗ รูปหรือคน โดยแบ่งออกเป็น ๕ กลุ่ม ได้แก่ ๑. กลุ่มผู้บริหารหรือกำหนดนโยบาย จำนวน ๕ คน ๒. กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จำนวน ๕ คน ๓. กลุ่มผู้รับบริการ/ประชาชน จำนวน ๒ คน ๔. กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๓ คน ๕. กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูป โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันโมเดลหลังการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การเสนอสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น ๒ ส่วนคือ ส่วนที่ ๑ เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และส่วนที่ ๒ เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๔ มีอายุ ๓๐ - ๔๐ ปี มีจำนวน ๑๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐.๐ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๒๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๒ มีตำแหน่งพนักงานเทศบาล จำนวน ๑๙๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๔ มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๓๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๔

ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๖๖$, S.D. = ๐.๖๒๒) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ การฝึกอบรม ($\bar{X} = ๓.๖๗$, S.D. = ๐.๗๓๓) การศึกษา ($\bar{X} = ๓.๖๖$, S.D. = ๐.๖๘๔) การพัฒนา ($\bar{X} = ๓.๖๔$, S.D. = ๐.๖๗๖)

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๑$, S.D. = ๐.๕๓๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ค่านิยม (Shared value) ($\bar{X} = ๓.๘๓$, S.D. = ๐.๖๓๐) รองลงมาคือ กลยุทธ์ (Strategy) ($\bar{X} = ๓.๘๒$, S.D. = ๐.๖๕๐) บุคคล (Staff) ($\bar{X} = ๓.๗๙$, S.D. = ๐.๖๔๑) ระบบ (System) ($\bar{X} = ๓.๗๖$, S.D. = ๐.๖๓๒) โครงสร้าง (Structure) ($\bar{X} = ๓.๗๕$, S.D. = ๐.๖๓๗) รูปแบบ (Style) ($\bar{X} = ๓.๗๓$, S.D. = ๐.๖๔๙) ส่วน ทักษะ (Skill) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = ๓.๓๑$, S.D. = ๐.๗๐๘)

ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๕๒๓) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านอนวัชชผล (ชื่อเสียงสุจริต) ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๖๕๔) รองลงมาคือ ด้านวิริยผล (นำสู่การปฏิบัติ) ($\bar{X} = ๔.๐๒$, S.D. = ๐.๕๘๖) สังคหผล (มีจิตอาสา) ($\bar{X} = ๓.๙๓$, S.D. = ๐.๖๒๐) และด้านปัญญาผล (กำลังความรู้) ($\bar{X} = ๓.๘๑$, S.D. = ๐.๕๘๔)

ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๕$, S.D. = ๐.๕๑๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D. = ๐.๖๑๗) รองลงมา คือ การบริการเป็นเลิศ ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๖๐๓) การยึดมั่นในความถูกต้อง ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๕๙๐) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๕๘๕) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ($\bar{X} = ๓.๙๓$, ๐.๕๘๗)

๕.๑.๒ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอสาระจากวิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ แยกตามวัตถุประสงค์การวิจัยเป็น ๓ ด้านคือ ๑) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๒) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว และ ๓) รูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

๑) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

จากผลการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๕ ด้านพบว่า

(๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและขยันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติตามเป้าหมาย มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้ผลงานที่ตรงตามมาตรฐาน มีการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก มีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการและมีการกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

(๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ได้แก่ บุคลากรมีการยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่ลำเอียงด้วยอคติหรือผลประโยชน์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ มีความเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องชอบธรรม กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียผลประโยชน์ มีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงาน ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้อง ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

(๓) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ได้แก่ บุคลากรมีการเข้าใจโครงสร้างองค์กร นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานได้ สามารถระบุงบระวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตนและองค์กรได้ สามารถคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบและกระบวนการปฏิบัติงานได้ มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรจะสามารถนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

(๔) การบริการที่เป็นเลิศ ได้แก่ บุคลากรมีการให้บริการอย่างทุ่มเท อย่างเต็มกำลัง เพื่อให้ผู้รับบริการประทับใจ ให้บริการแก่ผู้มารับบริการด้วยความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างสรรค์ การให้บริการ เพื่อให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ ให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจและนำข้อบกพร่องต่าง ๆ ไปพัฒนาการให้บริการที่ดีขึ้น นำเสนอวิธีการให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

(๕) การทำงานเป็นทีม ได้แก่ บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือ ผู้อื่นเสมอทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมในองค์กรประสบความสำเร็จ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้ปรึกษาหารือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง สามารถให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือความไม่ชอบส่วนตัว

๒) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว พบว่า

๑) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๔๓ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง -๐.๐๖ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๑๖ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๑๐ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วร้อยละ ๑๐

๒) ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๔๕ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง -๐.๐๙ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๔๕ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๓๖ โดยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structures) รูปแบบ (Style) ระบบ (System) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) ค่านิยม (Shared value) ทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วร้อยละ ๓๖

๓) การปฏิบัติงานตามหลักผล ๔

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ อันประกอบด้วย ปัญญาผล (กำลังความรู้) วิริยผล (นำสู่การปฏิบัติ) อนวัชชผล (ซื่อสัตย์สุจริต) สังคหผล (มีจิตอาสา) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๖ มีขนาดอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว เท่ากับ ๑.๐๔ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า เมื่อมีการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วได้อย่างดียิ่งร้อยละ ๑๐๔

๓) รูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

การวิจัยนี้มี ๔ ตัวแปรแฝง อันประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานตามหลัก 7S การปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ผลจากการวิเคราะห์โมเดลพบว่าค่า p-value = ๐.๕๒๔, ค่าไค-สแควร์ (χ^2) = ๙๑.๕๐, df. = ๙๓, ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) = ๐.๙๘๓, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = ๐.๙๘, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = ๐.๙๖, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) = ๑.๐๐, ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) = ๐.๐๓๓, ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = ๐.๐๐๐, แสดงให้เห็นว่าค่าสถิติความสอดคล้องของพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว เปรียบเทียบกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

เมื่อทำการวิเคราะห์อิทธิพลแล้ว พบว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว แต่ปัจจัยทั้ง ๒ ประการนั้นเมื่อส่งผ่านหลักพุทธธรรมาภิบาล คือ ผล ๔ ประการ พบว่า มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ ๑๐๔

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ๓. ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ๔. การบริการเป็นเลิศ ๕. การทำงานเป็นทีม โดยในการปฏิบัติงานนั้นมีปัจจัยพื้นฐาน ๒ อย่าง คือ ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S และปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร นอกจากนี้ยังบูรณาการหลักพุทธธรรมาภิบาลคือหลักผล ๔ มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามหลักการ โดยในแต่ละด้านมีจุดเด่น ดังนี้

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ๕ ด้านมีจุดเด่น ดังนี้

๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย เป้าหมายชัดเจน เน้นระเบียบวินัย ใส่ใจหน้าที่ มีความมุ่งมั่น สร้างสรรค์องค์ความรู้ อยู่อย่างรอบคอบ ประกอบด้วยความขยัน สร้างสรรค์ผลงาน

๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ประกอบด้วย ยึดมั่นในจริยธรรม น้อมนำความถูกต้อง ไม่บกพร่องในหน้าที่ ดำรงศักดิ์ศรี มีจรรยาบรรณ ยึดมั่นสุจริต กล้าคิดตัดสินใจ

๓) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน ประกอบด้วย เข้าใจกรอบภาระงาน ประสานความร่วมมือ ประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี สามัคคีภายใน เข้าใจโครงสร้าง บริหารอย่างถูกต้อง ไม่บกพร่องกระบวนการทำงาน

๔) การบริการเป็นเลิศ ประกอบด้วย ตรงความต้องการ สื่อสารชัดเจน เน้นคุณภาพชีวิต มีจิตสาธารณะ เสียสละทุ่มเท ยิ้มแย้มแจ่มใส ตั้งใจบริหาร

๕) การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย รับผิดชอบต่อหน้าที่ สร้างสรรค์สามัคคี มีจิตเอื้อเพื่อช่วยเหลือสนับสนุน กระตุ้นการทำงาน ผสานสัมพันธ์ ร่วมกันคบคิด

โดยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง ๕ ด้าน ดังกล่าวเกิดจากปัจจัยพื้นฐาน ๒ ประการ คือ

๑. ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S มีจุดเด่น ดังนี้

๑) กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ จัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ล่วงหน้า กำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจน ครอบคลุมและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

๒) โครงสร้าง (Structures) ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานชัดเจน เหมาะสม โครงสร้างเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

๓) รูปแบบ (Style) ได้แก่ กำหนดขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ มีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ทุกฝ่ายต้องช่วยกันคิด วางแผน ตัดสินใจร่วมกันและมีการออกแบบงานที่ต้องอาศัยความชำนาญหลายด้านประกอบกัน

๔) ระบบ (System) ได้แก่ มีระบบปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและมีสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อม มีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล ระบบปฏิบัติการส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

๕) บุคคล (Staff) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่ปฏิบัติบุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือ

๖) ทักษะ (Skill) ได้แก่ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร มีการฝึกอบรมการให้บริการแก่ประชาชน มีการฝึกอบรมด้านทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับบุคลากรเสมอ

๗) ค่านิยมร่วม (Shared value) ได้แก่ มีการอุทิศตนและมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีการร่วมงาน มีความตั้งใจและมีความสามัคคีกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามค่านิยมร่วมกัน

๒. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร มีจุดเด่น ดังนี้

๑) การฝึกอบรม ได้แก่ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าฝึกอบรม เน้นการอบรมเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะ เน้นความสามารถในการใช้เครื่องมือ

๒) การศึกษา ได้แก่ ถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร สนับสนุนส่งเสริมการศึกษาความรู้ใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มีการศึกษาต่อยอด

๓) การพัฒนา ได้แก่ พัฒนาศักยภาพให้ตรงกับงาน มีการบริหารจัดการความรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระดมสมองพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

โดยปัจจัยพื้นฐานทั้ง ๒ ประการจะต้องบูรณาการกับหลักพุทธธรรมมาภิบาล คือ หลักพลละ ๔ ดังนี้

การปฏิบัติงานตามหลักพลละ ๔ มีจุดเด่น ดังนี้

๑) ปัญญาพลละ (กำลังความรู้) ประกอบด้วย พัฒนาความรู้ มุ่งสู่นวัตกรรม นำเทคโนโลยีมาใช้ เป้าหมายชัดเจน เน้นประโยชน์ส่วนรวม ร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ บริหารงานตามแนวโน้ม

๒) วิริยพลละ (นำสู่การปฏิบัติ) ประกอบด้วย พัฒนาศักยภาพความรู้ มุ่งสู่การปฏิบัติ เป้าหมายเด่นชัด มีตัวชี้วัดความสำเร็จ จิตใจตั้งมั่น ขยันต่อสู้ รับผิดชอบต่อ

๓) อนามัยชพละ (เชื้อสตัยสุจริต) ประกอบด้วย มีระเบียบวินัย ไม่คอร์รัปชัน ยึดมั่นจริยธรรม เลิศล้ำธรรมาภิบาล ทำงานโปร่งใส ไม่ทิ้งคุณธรรม น้อมนำกฎกติกา

๔) สังคหพละ (มีจิตอาสา) ประกอบด้วย มนุษย์สัมพันธ์ดี มีจิตอาสา บริการก้าวหน้า พัฒนาความร่วมมือ ยึดถือความอารี มีธรรมทาน ช่วยเหลือส่วนรวม

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ส่วนคือ ๑) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ๒) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว และ ๓) รูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว โดยยกข้อค้นพบจากผลการวิจัยที่น่าสนใจมาอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

จากผลการวิจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วพบว่า ทั้ง ๕ ด้าน คือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในระบอบองค์กรและระบบงาน ๔) การบริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำงานเป็นทีม แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมุ่งเน้นที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้อเพื่อ แบ่งปันช่วยเหลือผู้อื่นเสมอทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมในองค์กรประสบความสำเร็จ มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้ปรึกษาหารือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้องนอกจากนั้นยังยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม โดยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการไม่ลำเอียงด้วยอคติหรือผลประโยชน์และการบริการที่เป็นเลิศ โดยให้บริการแก่ผู้มารับบริการด้วยความเป็นมิตรยิ้มแย้มแจ่มใส ให้บริการอย่างทุ่มเท อย่างเต็มกำลัง เพื่อให้ผู้รับบริการประทับใจซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระณธีร์วิษณุ คมกักรปญโญ (วรโกคินธนะโชค)^๑ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลมี ๕ ด้านคือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๒) การยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ๓) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ๔) บริการเป็นเลิศ ๕) การทำงานเป็นทีม โดยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาล ทั้ง ๕ ด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระปลัดเทียน พลวฑูโธ (คำพงษ์)^๒ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การส่งเสริม

^๑ พระณธีร์วิษณุ คมกักรปญโญ (วรโกคินธนะโชค), “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม”, *ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

^๒ พระปลัดเทียน พลวฑูโธ (คำพงษ์), “การส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

จริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน” ผลการวิจัยพบว่ามาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย ๑๐ ประการนำมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมได้แก่หลักสุจริตธรรม ๓ ประการ คือ หลักกายสุจริต วชิสุจริต และหลักมโนสุจริตซึ่งสามารถจำแนกหลักการที่สอดคล้องประกอบด้วย ๑) หลักกายสุจริต ประกอบด้วย ๑.๑) การยืนยั้นในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรมและถูกกฎหมาย ๑.๒) การยึดมั่นในหลักจริยธรรม วิชาชีพอขององค์กรและ ๑.๓) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ๒) หลักวชิสุจริต ประกอบด้วย ๒.๑) งานให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยไม่เลือกปฏิบัติ ๒.๒) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง ๓) หลักมโนสุจริต ประกอบด้วย ๓.๑) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ๓.๒) ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม ๓.๓) การมีจิตสำนึกที่ดีซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบ ๓.๔) การถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ๓.๕) สร้างจิตสำนึกให้ประชาชนในท้องถิ่น เป็นพลเมืองที่ตื่นรู้ ร่วมกันพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่คู่คุณธรรมและดูแลสภาพสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน โดยทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มะณู บุญศรีมณีชัย^๓ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย” ผลการวิจัย ๑) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประกอบด้วย ๖ ปัจจัย เรียงตามลำดับ ได้แก่ ๑) ด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ๒) ด้านบรรยากาศองค์กร ๓) ด้านการทำงานเป็นทีม ๔) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ๕) ด้านความเชื่อมั่นในตนเองและ ๖) ด้านการรับรู้บทบาท

๕.๒.๒ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๕๔ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง - ๐.๐๖ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๑๖ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๑๐ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วร้อยละ ๑๐ แต่เมื่อส่งผ่านหลักผล ๔ พบว่า มีขนาดอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว เท่ากับ ๑.๐๔ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า เมื่อมีการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วได้อย่างดียิ่งร้อยละ ๑๐๐

^๓ มะณู บุญศรีมณีชัย, “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุขไทย”, วารสารบทความ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๗, ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม, ๒๕๕๙) : ๑๒.

แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร คือ การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา จะมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ก็ต้องโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าพุทธธรรมมาภิบาลคือหลักพละ ๔ สิ่งที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพได้เมื่อบุคลากรได้รับการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา จะต้องก่อให้เกิดกำลังความรู้นั้นก็คือปัญญาพละ เมื่อมีความรู้แล้วก็ต้องนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานและในการปฏิบัติงานนั้นต้องมีพื้นฐานความซื่อสัตย์สุจริตเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรและที่สำคัญเนื่องจากว่าบุคลากรเทศบาลเป็นบุคลากรของรัฐที่เข้ามารับใช้ประชาชนจะต้องมีจิตอาสาก่อให้เกิดการพัฒนาคนบนพื้นฐานของคุณธรรมทั้ง ๔ ประการ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย **เจตน ตันตวิณิชชานนท์**^๔ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ป่วย อึ้งภากรณ์” พบว่า หลักพละ ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเกิดมีกำลังหรือพลังในตัวที่จะทำให้มีความมั่นใจ ไม่หวั่นกลัวอะไร คือ มีกำลังปัญญา กำลังความเพียร กำลังความสุจริต กำลังการที่ได้สงเคราะห์ช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์ ได้เลือกนำหลักจุดพละมาอธิบายเพราะเป็นหลักที่มีความสมบูรณ์ทำให้รู้ว่าอะไรเป็นความจริง ความดีและความงาม จึงต้องอาศัยปัญญาเป็นเบื้องต้นเพื่อหาช่องทางไปสู่จุดหมายอันประเสริฐ แต่ปัญญาอย่างเดียวไม่เพียงพอเพราะถ้ารู้จริงแต่เกียจคร้านหรือเพิกเฉยทำให้ไม่สามารถสร้างงานหรือประโยชน์อะไรได้ ฉะนั้นจึงต้องใช้กำลังที่ ๒ คือ ความเพียร แต่ถ้าหากมีความเพียรและปัญญา เปรียบเสมือนรถมีเครื่องยนต์ มีผู้ขับที่มีความชำนาญนั้นยังไม่พอ ต้องมีเบรกและหางเสือ คือ สติ ในการคอยระวังไม่ให้ปฏิบัติสิ่งที่เห็นโทษและมีภัย สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือต้องคิดถึงคนอื่น มีเมตตากรุณาเป็นที่ตั้ง สงเคราะห์เกื้อกูลผู้อื่นให้พ้นทุกข์และมีความสุขและสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณภัทร ปิณฑรัตน์**^๕ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย” พบว่า หลักธรรมพละ ๔ หรือ ๔ คุณลักษณะ คือ ๑) ปัญญาพละ - คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ความรอบรู้ เฉลียวฉลาดรอบคอบ ในการตัดสินใจและสั่งการ ๒) วิริยะพละ - คุณลักษณะทางด้านความขยันอดทน ความอุตสาหะ บากบั่นไม่ย่อท้อ เมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานก็สามารถปลุกปลอบใจตนเองได้และมีกำลังใจดี ๓) อดวิชชพละ - คุณลักษณะทางด้านการทำงานไม่มีโทษ ความซื่อสัตย์สุจริตยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการประกอบกิจการ ไม่เป็นโทษหรือเบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ๔) สังคหพละ - คุณลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์สร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ การให้ การใช้วาจาเป็นมิตร สุภาพอ่อนหวาน การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม และการวางตน เหมาะสมถูกต้องดีงาม มีผลต่อคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้ปฏิบัติงาน

^๔ เจตน ตันตวิณิชชานนท์, “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ป่วย อึ้งภากรณ์”, **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์**, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒, ๒๕๕๗) : ๓๔๑ - ๓๕๕.

^๕ ณภัทร ปิณฑรัตน์, “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย”, **รายงานวิจัย**, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๕๗ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง -๐.๐๙ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๔๕ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๓๖ โดยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structures) รูปแบบ (Style) ระบบ (System) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) ค่านิยม (Shared value) ทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วร้อยละ ๓๖ แต่เมื่อส่งผ่านหลักผล ๔ พบว่า มีขนาดอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว เท่ากับ ๑.๐๔ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า เมื่อมีการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วได้อย่างดียิ่งร้อยละ ๑๐๔

แสดงให้เห็นว่าปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของแต่ละองค์กรซึ่งจะต้องปฏิบัติหรือดำเนินงานตามปัจจัยนี้อยู่แล้วเพียงแต่ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นอยู่การบริหารและสภาพบริบทที่แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อนำเข้ามามูลฐานการกับหลักพุทธธรรมมาภิบาลคือหลักผล ๔ สามารถที่จะนำพาองค์กรหรือนำพาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ หลัก 7S ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structures) รูปแบบ (Style) ระบบ (System) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared value) เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีอยู่ในระบบการบริหารงานของทุกองค์กรอยู่แล้วโดยทั่วไป จะเห็นได้ว่าจากโครงสร้างที่เป็นระบบรูปแบบเพียงอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพได้สูงสุด ถ้าหากบุคลากรมีการปฏิบัติงานโดยยึดมั่นความถูกต้อง ความรู้ที่ถูกต้อง การปฏิบัติงานที่ถูกต้องและความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตอาสา จะทำให้ระบบโครงสร้างทั้ง 7S ไปสู่เป้าหมายเป็นตัวขับเคลื่อน ก็แสดงให้เห็นว่าหลักผล ๔ มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหลักธรรมมีผลต่อความคิด ความเชื่อการปฏิบัติและการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วีรณัฐ โรจนประภา**^๖ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า ในส่วนการวิเคราะห์หลักพุทธธรรม คือ หลักผล ๔ ซึ่งสอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำพาไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรคด้วยการใช้ปัญญาระดับประสบการณ์ตรงที่ถูกต้องไวใจได้มากกว่าปัญญาระดับการจำ หรือการคิดคำนวณ ทั้งยังมีหลักยึดด้านความกล้ากระทำสิ่งถูกต้องที่พิจารณาดีแล้ว กับหลักความเพียรไม่ท้อถอยในการไปสู่เป้าหมายทำให้ผล ๔ นี้เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ส่วนผลการศึกษาในส่วนการสังเคราะห์การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาขึ้นในประเทศไทยจากการค้นคว้าหลักคุณธรรมแม่บท ๔ ประการและหลักคุณพลังปฏิบัติ

^๖ วีรณัฐ โรจนประภา, “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย”, วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๙) : ๒๑๗ -๒๓๑.

คุณธรรมแล้วนำมาสังเคราะห์กับหลักธรรมพละ ๔ แล้วจะเห็นความสอดคล้องเป็นเนื้อเดียวกัน คือ เป็นลำดับกันไปจากวิสัยทัศน์ในพละ ๔ ไปสู่นโยบายในคุณธรรมแม่บทและขับเคลื่อนด้วยชุมพลังปฏิบัติคุณธรรมอันเป็นเสมือนแผนงาน เพื่อจะนำไปสู่การค้นหาแนวทางหรือแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฐ สวาสดิ์รัตน์**^๗ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครทหารพราน พบว่า การนำหลักท้าว ๔ มาใช้เป็นแนวทางหลัก จะทำให้การพัฒนาศักยภาพสามารถดำเนินการได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยก็ตาม นอกจากนั้นยังสามารถพัฒนาได้ครบทุกด้านทั้งด้านร่างกาย ระเบียบวินัย จิตใจและปัญญาปฏิภาณไหวพริบ ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของกำลังพลในหน่วยพัฒนาได้ตรงจุด โดยใช้แนวคิด ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓ กิจกรรมคือ การฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา ๒) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพตามหลักพุทธธรรมนั้น พบว่า การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพราน จะต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไปเพราะบุคคลมีศักยภาพทางด้านร่างกาย, จิตใจและปัญญาไม่เท่ากัน การพัฒนาศักยภาพนอกจากจะพิจารณา กำหนดมาตรฐานแล้ว จึงต้องพิจารณาถึงช่วงระยะเวลา การสนับสนุน ขวัญกำลังใจและไหวพริบปฏิภาณของแต่ละคนด้วย การพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้ง ๔ ด้าน สำหรับรูปแบบการพัฒนาศักยภาพตามหลักพุทธธรรมนั้นเป็นรูปแบบที่สามารถประกันได้ว่าผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาจะออกมาในรูปแบบของการมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเจริญงอกงามไปในทางที่ดีแก่ตัวผู้รับการพัฒนาและเป็นคุณแก่สังคมส่วนรวม

๕.๒.๓ รูปแบบพุทธธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วเกิดจากปัจจัยพื้นฐานคือ ปัจจัยการปฏิบัติงานตามหลัก 7S และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มุ่งสู่ธรรมาภิบาล และก่อให้เกิดงานมีประสิทธิภาพ ในหลักพุทธธรรมาภิบาล คือ หลักพละ ๔ พบว่า การทำงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้น คือจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเกี่ยวพันกับงบประมาณหรือบุคคลเป็นจำนวนมากนั้น สิ่งที่เป็นพื้นฐานสำคัญของประสิทธิภาพงานของงานคือ จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริตมาเป็นอันดับแรกหลักจากนั้นบุคลากรก็ต้องนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปสู่การปฏิบัติเป็นการขับเคลื่อนงานอย่างจริงจังเป็นการใส่ใจมีการปฏิบัติมุ่งไปที่ประโยชน์ของส่วนรวม บุคลากรเมื่อเข้ามาสู่องค์กรอันดับแรกบุคคลควรมีความซื่อสัตย์สุจริตก่อน ดังพุทธพจน์ที่ว่า “วิริเยน ทุกขมจเจติ” คนจะบรรลุป่าหมายได้โดยได้รับการลงมือทำ แต่การทำบางคนก็จะรู้สึกถึงความเบื่อหน่ายเพราะถือว่าทำเข้าขามเย็นขามเราจะต้องมีจิตอาสา การมีจิตอาสาเพื่อ

^๗ ณัฐ สวาสดิ์รัตน์, “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).**

ประโยชน์ส่วนร่วมต่อจากนั้นเราจะต้องไม่ทิ้งความรู้ที่มีอยู่ “ความรู้ทำให้ห้องอาจ ความสามารถทำให้คนยอมรับนับถือ” บุคคลควรมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นตัวนำ หลังจากนั้นเน้นการปฏิบัติงานโดยมีจิตอาสาและก็ต้องมีความรู้เป็นฐาน โดยข้อค้นพบที่สำคัญคือ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วเกิดจากอนวัชขพละมาเป็นอันดับที่ ๑ แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริงนั้นบุคลากรจะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตไม่คอร์รัปชันและมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยทั้งนี้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ มีความรับผิดชอบโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้และปฏิบัติงานโดยสุจริตเที่ยงธรรมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จิตภา เร่งมีศรีสุข**^๔ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์เพื่อการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความโปร่งใส ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในทศวรรษหน้า” ผลการศึกษาวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์ของ อปท. ในทศวรรษหน้า คือ “เป็นองค์กรชั้นนำในการบริหารจัดการ ที่มีความโปร่งใส ทันสมัย รวดเร็ว ด้วยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกภาคส่วน ทำงานร่วมกันด้วยความสุจริต ซื่อสัตย์ซื่อตรง จริงใจ เพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน” มีพันธกิจ คือ เพื่อการส่งเสริมความโปร่งใสจากการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน มี ๒ เป้าหมาย คือ ๑) มีการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ในการบริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ การให้บริการประชาชน และการดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ ๒) มีการส่งเสริมการสื่อสาร การประสานงานการสร้างความร่วมมือ การควบคุมและการโน้มน้าวใจ เพื่อสร้างความร่วมมือในการบริหารทุกด้านมี ๕ กลยุทธ์ คือ ๑) พลังการสื่อสารจากการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ๒) การประสานงาน ที่มีประสิทธิภาพ จากเครือข่าย ๓) การสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการพัฒนา ๔) การร่วมกันบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและ ๕) การโน้มน้าวใจโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางสังคม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระปลัดเทียน พลวุฑฒิน (คำพงษ์)**^๕ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน” ผลการวิจัยพบว่ามาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย ๑๐ ประการ นำมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรมที่เหมาะสม ได้แก่หลักสุจริตธรรม ๓ ประการ คือ หลักกายสุจริต วจิสสุจริต และหลักมโนสุจริตซึ่งสามารถจำแนกหลักการที่สอดคล้องประกอบด้วย ๑) หลักกายสุจริต ประกอบด้วย ๑.๑) การยืนยันในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรม และถูกกฎหมาย ๑.๒) การยึดมั่นในหลักจริยธรรม วิชาชีพขององค์กร และ๑.๓) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ๒) หลักวจิสสุจริตประกอบด้วย ๒.๑) งานให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัยไม่เลือกปฏิบัติ ๒.๒)การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง ๓) หลักมโนสุจริต ประกอบด้วย ๓.๑) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ๓.๒) ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม ๓.๓) การมีจิตสำนึกที่ดี

^๔ จิตภา เร่งมีศรีสุข, “ยุทธศาสตร์เพื่อการเสริมสร้าง การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในทศวรรษหน้า”, วารสารการบริหารท้องถิ่น, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๒) : ๒๓๔

^๕ พระปลัดเทียน พลวุฑฒิน (คำพงษ์), “การส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ข้อสัจธรรมและรับผิดชอบ ๓.๔) การถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ๓.๕) สร้างจิตสำนึกให้ประชาชนในท้องถิ่น เป็นพลเมืองที่ตีรวม กันพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่คู่คุณธรรมและดูแลสภาพสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วเกิดวิริยพละเป็นอันดับที่ ๒ แสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นจะต้องมีความเข้มแข็ง ขยัน เอาใจใส่และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายได้โดยในทางพระพุทธศาสนานั้นจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานที่สำคัญบุคคลจะต้องติดตามตรวจสอบเอาใจใส่เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายซึ่งในทางพระพุทธศาสนาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ผดุง วรรณทอง และคณะ**^{๑๐} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารองค์กรเอกชนในจังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า อิทธิบาท ๔ มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเอกชน เพราะ ๑) ด้านฉันทะ เป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้บุคลากรเกิดและมีความพอใจในหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ ๒) ด้านวิริยะ ทำให้มีความตื่นตัวพร้อมที่จะพัฒนาการทำงานอยู่ตลอดเวลา มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ๓) ด้านจิตตะเป็นหลักที่จะต้องเอาใจใส่งานอยู่เสมอ เมื่อเกิดปัญหาที่หมั่นตรวจสอบหาข้อบกพร่อง ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ๔) ด้านวิมังสา เพราะสามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีการพัฒนาดียิ่งขึ้นไป สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอดทนต่อปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถของตนเองไตร่ตรองการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ โดยใช้กำลังสติปัญญาแสวงหาวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วเกิดจากสังคหะพละเป็นอันดับที่ ๓ แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพปฏิบัติงานนั้นเนื่องจากบุคลากรเทศบาลเป็นบุคลากรของรัฐที่เข้ามารับใช้ประชาชนดังนั้นงานจิตอาสาหรือการให้บริการจึงเป็นงานที่สำคัญเพราะเป็นความคาดหวังของประชาชนดังนั้นถ้าหากเจ้าหน้าที่ให้บริการที่ดี ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังผลตอบแทน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความโออบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จะทำให้เกิดความยอมรับนับถือซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์**^{๑๑} “แบบจำลองการบริหารเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” พบว่า ๑) แบบจำลองการบริหารเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการใช้เทคนิคการสร้างบูรณาการ ๓ ประการ ได้แก่ ร่วมมือ, ประสาน และสอดคล้อง การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓ ระดับ ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล สารงานท้องถิ่น ๓ ประการ ได้แก่ การเงิน, บุคลากร และการมีส่วนร่วม กลุ่มงานท้องถิ่น ๓ กลุ่ม ได้แก่ งานบริหาร, งานบริการ และงานสนับสนุนอันนำไปสู่คุณลักษณะของแบบจำลองการบริหารงานเชิงพุทธบูรณาการ ๓ ประการ ได้แก่ ความเป็นเอกภาพ ความเข้มแข็งและความยั่งยืน ผู้ปฏิบัติงานใช้หลักสังคหะพลุ ๔ โดยมีความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความ

^{๑๐} ผดุง วรรณทอง และคณะ, “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารองค์กรเอกชนในจังหวัดนนทบุรี”, **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๑) : ๙๙-๑๐๐.

^{๑๑} วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์, “แบบจำลองการบริหารเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

โอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในทุกภาคส่วนเพื่อให้การบริหารงาน ของท้องถิ่นประสบความสำเร็จซึ่ง การใช้หลักพุทธธรรมดังกล่าวทำให้การบริหารเชิงพุทธบูรณาการของท้องถิ่นมีความเป็นเอกภาพ เข้มแข็งและยั่งยืน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้วเกิดจากปัญหาพละเป็น อันดับที่ ๔ แสดงให้เห็นว่าปัญหาเป็นสิ่งที่สำคัญแต่ปัญหานั้นทุกคนที่ได้รับการเข้ามาปฏิบัติงานนั้นใน ส่วนของปัญหาอาจจะมองเห็นได้ยากเพราะเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในแต่ว่าปัญหาจะต้องถูกนำมาพัฒนาผ่าน การปฏิบัติงานเช่นการมีความซื่อสัตย์สุจริต การปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรหรือการให้บริการ บุคคลอื่นแต่ทั้งนี้ปัญหายังถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญแม้ปัญหานั้นจะเป็นลำดับสุดท้ายแต่บุคลากรก็ต้องหมั่น แสวงหาความรู้เก็บเกี่ยวฝึกอบรมพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดปัญญาและนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาสู่การปฏิบัติ มาสู่การให้บริการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตด้วยความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฐ สวาสดิ์รัตน์^{๑๒}** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหาร พราณในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า ๑) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและ หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครทหารพราณ พบว่า การนำหลักภavana ๔ มา ใช้เป็นแนวทางหลัก จะทำให้การพัฒนาศักยภาพสามารถดำเนินการได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ เอื้ออำนวยก็ตาม นอกจากนั้นยังสามารถพัฒนาได้ครบทุกด้านทั้งด้านร่างกาย ระเบียบวินัย จิตใจและ ปัญญาปฏิภาณไหวพริบ ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของกำลังพลในหน่วยพัฒนาได้ตรง จุด โดยใช้แนวคิด ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓ กิจกรรมคือ การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ๒) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพตามหลักพุทธธรรมนั้น พบว่า การพัฒนาศักยภาพการ ปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพราณ จะต้องพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไปเพราะบุคคลมีศักยภาพทางด้าน ร่างกาย, จิตใจและปัญญาไม่เท่ากัน การพัฒนาศักยภาพนอกจากจะพิจารณากำหนดมาตรฐานแล้ว จึงต้อง พิจารณาถึงห้วงระยะเวลา การสนับสนุนขวัญกำลังใจและไหวพริบปฏิภาณของแต่ละคนด้วย การพัฒนา ศักยภาพที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้ง ๔ ด้าน สำหรับรูปแบบการพัฒนา ศักยภาพตามหลักพุทธธรรมนั้นเป็นรูปแบบที่สามารถประกันได้ว่าผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาจะออกมาใน รูปแบบของการมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเจริญงอกงามไปในทางที่ดีแก่ตัวผู้รับการพัฒนาและเป็นคุณ แก่สังคมส่วนรวม

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “พุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ภาครัฐควรมีคู่มือตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นสมรรถนะเชิง ความสามารถและคุณธรรมของบุคลากร

^{๑๒} ณัฐ สวาสดิ์รัตน์, “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพราณใน จังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

๒) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีนโยบายการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยการบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ทั้งบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล

๓) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรสร้างมาตรฐานด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะองค์กรทางศาสนา

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑) ควรจัดระบบการติดตามและประเมินผลที่มีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผล แล้วนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒) ควรมีการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนนำไปปฏิบัติและควรสร้างจิตสำนึกให้มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานจากการทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพราะคนใดคนหนึ่ง

๓) ควรมีการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถและทำให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔) ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่กำลังมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๕) การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอาจทำได้หลายวิธีโดยควรส่งเสริมวิธีการพัฒนาหลากหลายวิธี เช่น การให้คำแนะนำ หรือการสอนงานมาใช้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรคัดเลือกผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถสอนและแนะนำงานให้แก่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าใหม่เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน วัฒนธรรมองค์กรและลักษณะการปฏิบัติงานได้เร็วขึ้นจนนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดี

๖) การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะบุคลากรที่มีสถานะเป็นลูกจ้าง นับว่าเป็นเรื่องที่ต้องจัดทำ เพราะบุคลากรเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะมาปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการ จึงควรได้รับการถ่ายทอดทั้งวิชาการความรู้คู่ไปกับจริยธรรม ซึ่งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องให้ความสนใจหรือให้ความจริงจังในการจัดทำนโยบายโครงการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม

๗) ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการวางแผนงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กร

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- ๑) ควรศึกษาวิจัยหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารหรือการให้บริการในยุคไทยแลนด์ ๔.๐
- ๒) ควรศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยบูรณาการหลักทฤษฎีทั่วไปกับหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนา
- ๓) ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหรือประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้หลักพุทธธรรมเป็นตัวชี้วัด
- ๔) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธเพื่อเป็นต้นแบบในเชิงการวิจัยเพื่อการพัฒนา (research and development) ในอันที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ที่เป็นรูปธรรม
- ๕) ควรใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ มาบูรณาการใช้กับการพัฒนาด้านความรู้ของบุคลากร ซึ่งหลักสัปปุริสธรรม ๗ สามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับยุคสมัยปัจจุบันได้อย่างสอดคล้องกันจึงควรต้องมีความสมดุลในสองด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถและด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยการนำหลักพุทธธรรมมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานผสมผสานกับแนวคิดตะวันตก อันจะเป็นส่วนส่งเสริมการใช้ความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๖) ควรศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน่วยงานในองค์กรที่ต้องการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรต่อไป
- ๗) ควรมีการศึกษาแนวทางพระพุทธศาสนาในประเด็นอื่น ๆ เช่น จริต ๖ ภาวนา ๔ สังคหวัตถุ ๔ เป็นต้น เพื่อนำมาบูรณาการกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

๑.ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

_____. **พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๔๑.

กรีซ สืบสนธิ์. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

กิติ ตย์คานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : แปลอักษรกุลธน, ๒๕๔๓.

กุลธน ธนาพงศธร. **การพัฒนาบุคลากร**. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑ - ๗ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ ๒๐. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. **การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการ และการปฏิบัติ**. ขอนแก่น : ห้างหุ้นส่วนจำกัดขอนแก่นการพิมพ์, ๒๕๔๕.

เกศรา รักชาติ. **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร : เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด มหาชน, ๒๕๔๙.

ไกรยุทธ อธิยาศานนท์. **แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

ชาญชัย อาจินสมภาร. **การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : พี บุ๊คส์, ๒๕๔๘.

ชุมศักดิ์ ชุมนุช. **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ : กรณีศึกษา เขตการศึกษา ๑๐**. กรุงเทพมหานคร : เฟื่องฟ้าพรินติ้ง, ๒๕๔๙.

ชูชัย สมितिไกร. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

ชูชีพ พุทธิประเสริฐ. **การพัฒนาองค์กร**. เทคนิคการบริหารการศึกษา. เชียงใหม่ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒.

เชาว์ โรจนแสง. **แนวคิด การวางแผนและระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ฐิระ ประवालพฤกษ์. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, ๒๕๓๘.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๘.
- ดนัย เทียนพุฒิ. กลยุทธ์การพัฒนาคน : สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพโปรแกรม ๑ : การจัดทำแบบฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คแบงก์, ๒๕๔๐.
- ดารณี จุนเจริญวงศา. การจัดการความรู้. ชลบุรี : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๓ จังหวัดชลบุรี กลุ่มส่งเสริมสนับสนุนวิชาการ, ๒๕๔๘.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- ตุลา มหาสุชานนท์. หลักการจัดการ หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๕.
- ทองใบ สุดซารี. วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๒.
- ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : เพื่อการปฏิรูประบบราชการสำนักงานคณะกรรมการเพื่อการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๓.
- เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๔๙.
- ธงชัย สมบูรณ์. การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ประชาสัมพันธ์สยาม, ๒๕๔๙.
- _____. จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพมหานคร : ประชาสัมพันธ์สยาม, ๒๕๔๙.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๔๖.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๕.
- ธิดิภา ชยธวัช. คัมภีร์การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มีโซคปริชญาประสิทธิ์พานิ, ๒๕๕๔.
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. การปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศรีเมืองการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๓.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. จันทบุรี : โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณีจันทบุรี, ๒๕๔๓.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. โมเดลลิเธล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นงลักษณ์ สีนสีบผล. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**. โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ
วิทยาลัยครูธนบุรี : สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์, ๒๕๓๒.
- นนทวัฒน์ สุขผล. **เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท
จำกัด, ๒๕๔๓.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **นิตยภับริหาร**. เชียงใหม่ : Orange Group Tactics Design, ๒๕๔๙.
- _____. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์, ๒๕๔๙.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. **บทความทางวิชาการ HR**. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์.
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.
- บรรยงค์ โตจินดา. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, ๒๕๔๖.
- ปฐม มณีโรจน์. **สาธารณคดี ภาครัฐในมุมมองนักกฎหมายการเมืองและการบริหาร**.
กรุงเทพมหานคร : สุภาณักรการพิมพ์, ๒๕๕๔.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), ๒๕๔๔.
- ปรียาพร วงศ์อนุการโรจน์. **การบริหารทางวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ. ๒๕๕๘.
- _____. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๘.
- พงศธร พิทักษ์กำพล. **การบริหารงานบุคคล : การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการฝึกอบรม**.
เชียงราย : คณะครุศาสตร์ราชภัฏเชียงราย, ๒๕๔๐.
- พนม วัจนสุนทร. **วัฒนธรรมค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน**. กรุงเทพมหานคร : อาทิตย์ โปร
ดักส์กรุ๊ป, ๒๕๔๑.
- พนัส หันนาคินทร์. **การบริหารบุคลากรในโรงเรียนพิษณุโลก**. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร,
๒๕๔๒.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต, ๒๕๓๘.
- _____. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต, ๒๕๔๘.
- _____. **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยดุสิต, ๒๕๓๔.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. **พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)**. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕.
- พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. **ศาสตร์แห่งการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยพัฒนาพานิช, ๒๕๒๙.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **พุทธวิธีการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก หมวดศึกษาศาสตร์.
กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๓.
- พระพรชัย สุขธมโม. พุทธธรรมกับการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ. กรุงเทพมหานคร : ๒๑ เซ็นจูรี่,
๒๕๕๔.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๓๔.
กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ๒๕๕๙.
- พสุ เดชะรินทร์. ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตาม
แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๒ การวางแผนเชิง
ยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วิชั่นพริ้นท์แอนด์มีเดีย, ๒๕๕๑.
- พุทธทาสภิกขุ. คู่มือมนุษย์ (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๓.
- ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. ๕๐ ปี รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘.
- มนู อรติชลเชษฐ์. การปฏิรูประชาการ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ.
พิมพ์ครั้งที่ ๒. สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๓.
- มัลลิกา คณานุรักษ์. จิตวิทยากับการสื่อสารของมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗.
- มัลลิกา ต้นสน. กลยุทธ์ธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็กซูเปอร์เน็ท, ๒๕๔๓.
- มัลลิกา บุณนาค. สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- แมค อาร์เดล. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : ปีเบิร์บู้ค, ๒๕๔๖.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : เพื่อการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพมหานคร :
อาทิตย์ ศรีเมืองการพิมพ์, ๒๕๔๑.
- รัชยา ภัคดีจิตต์. ธรรมมาภิบาล : เพื่อการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- วรนาถ แสงมณี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด
ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง, ๒๕๔๗.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ ๖
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วีเอส, ๒๕๔๗.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ปรี้นติ้ง,
๒๕๔๗.
- วินเช็อ โพธิ์หัก. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้าส์,
๒๕๓๗.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสาร,
๒๕๔๕.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี ๒๕๕๐** (สิ่งพิมพ์รัฐบาล). กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๕๐.
- สมคิด บางโม. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิง จำกัด, ๒๕๔๕.
- สมใจ ลักษณะ. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : เพ็ญฟ้าพรินติ้ง, ๒๕๔๓.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เกษมสุวรรณการพิมพ์, ๒๕๔๔.
- สมเพียร เทียนทอง. **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : อาทิตย์ : ธรรมสาร, ๒๕๔๒.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๕๑.
- สมาน รังสิโยภุชฎ์. **การจัดการภาครัฐแนวใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. พระนครศรีอยุธยา : โรงพิมพ์เทียนวัฒนา, ๒๕๔๔.
- _____. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๔๑.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. **ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ รวมบทความสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๕๒.
- สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. **การสร้างคุณสมบัติของระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นตามแผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๗.
- สุจิตรา ธนानันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๘.
- สุนันทา เลานันท์. **การสร้างทีมงาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : แฮนด์เมดสติ๊กเกอร์แอนด์ดีไซน์, ๒๕๕๑.
- สุภมาส อังศุโชติ. สมถวิล วิจิตรวรรณ. และรัชนิกุล ภิญโญภานูวัฒน์. **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. กรุงเทพมหานคร : เจริญมั่นคงดีการพิมพ์, ๒๕๕๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุภางค์ จันทวานิช. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : วี.เจ.พรีนติ้ง, ๒๕๔๖.

เสน่ห์ จุ้ยโต. การฝึกอบรมเชิงระบบ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธราช, ๒๕๔๔.

เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙.

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดุลพันธ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๒๗.

อันวา ซา (Anwar Shah). อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ประสบการณ์และบทเรียนในต่างประเทศ. ใน ธรรมนูญและกรคลังท้องถิ่น. รวบรวมจัดพิมพ์โดยธีรพงศ์บัวหล้าและภาวิณี ช่วยประคอง. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้าและสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ๒๕๕๒.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ . พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : เอชอาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑.

อุดร ชื่นกลิ่นธูป. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิทยาการ, ๒๕๓๗.

นิสดารค์ เวชยานนท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : รัตนไตร, ๒๕๔๘.

(๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ :

คติยา อายุยีน. “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคคลตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

จิตาภา เร่งมีศรีสุข. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาริยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ . บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

ณัฐ สวาสดิ์รัตน์. “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครทหารพรานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามหลักพุทธธรรม”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

พระณธีร์วิชัย คมภีรปญโญ (วรโกคินธนะโชค). “การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักพุทธธรรม”. ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระปลัดเทียน พลวุฑโฒ (คำพงษ์). “การส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- พิริชัย ศรีราม. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- แม่ชีวงเพชร คงจันทร์. “การศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักพุทธธรรมกับหลักกฎหมาย : กรณีศึกษาพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ถูกกระทำด้วยความรุนแรงในครอบครัว”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- วาสนา ม่วงแนม. “รูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑๑”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, ๒๕๖๐.
- วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์. “แบบจำลองการบริหารเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- ศิริรัตน์ คลังเย็น. การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศตามหลักพุทธธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- สุขุมลย์ ประสมศักดิ์. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- สุดหทัย รุจิรัตน์. “รูปแบบการเสริมพลังเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครู ที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนระดับประถมศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๓) รายงานวิจัย :

ณภัทร ปิณฑรัตน์. “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักผละ ๔ ในธุรกิจประกันภัย”.

รายงานวิจัย. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์และบุญมี ลี. “ตัวชี้วัดธรรมภิบาล”. รายงานการวิจัย. สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๐.

ไพฑูริย์ สมแก้ว และคณะ. “การวิจัยเพื่อส่งเสริมธรรมภิบาลในระดับท้องถิ่นกรณีศึกษาช่องทางทุจริตในระดับตำบล : ปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมเชิงโครงสร้างระดับท้องถิ่น”. รายงานวิจัย. ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, ๒๕๔๘.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. โครงการวางระบบมาตรฐานดำเนินการพัฒนาข้าราชการก่อนปฏิบัติราชการ. รายงานฉบับสมบูรณ์ เล่มที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๖๐.

(๔) บทความ :

เจตน์ ตันตวิณิชชานนท์. “บทบาทของพระพุทธศาสนาในการพัฒนาชาติ : มุมมองของอาจารย์ ป่วย อึ้งภากรณ์”. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๗) : ๓๗-๕๑.

ผดุง วรรณทอง และคณะ, “การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการบริหารองค์กรเอกชนในจังหวัดนนทบุรี”, วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๑) : ๙๙-๑๐๐.

มลฤดี รัตนาคุณ. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดหนองคาย”. วารสารบัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๘) : ๑๕๙-๑๗๒.

มะณู บุญศรีมณีชัย. “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ สาธารณสุขไทย”. วารสารบทความ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๗. ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๙) : ๔๗-๕๗.

วีรณัฐ โรจนประภา. การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย. วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต. ปีที่ ๑๒ ฉบับ ๓ (กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๙) : ๙๔-๑๐๘.

บรรณานุกรม (ต่อ)

อัครเดช ไม้จันทร์. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องสายการผลิตในจังหวัดสงขลา”. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี. ปีที่ ๕ ฉบับ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๑) : ๓๗-๕๑.

(๕) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่และเอกสารอื่นๆ :

กุลธน ธนาพงศธร. การพัฒนาบุคลากร. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑-๗ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ ๒๐. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.

จิระ หงส์ลดารมภ์. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑-๖. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๕.

จุมพล หนีพพานิชและคณะ. เอกสารการสอนชุดการจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔.

นิสดารค์ เวชยานนท์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสอนวิชา รศ. ๖๒๐ การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘.

บรรจง ชูสกุลชาติ. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับสังคมอุตสาหกรรมในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครูจันทบุรีเกษมและวิทยาลัยครูพระนคร, ๒๕๔๔.

ประวิณ ญ นคร และคณะ. “เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล”. พิมพ์ครั้งที่ ๒๒. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์. เอกสารการสอนชุดวิชาสุขศึกษา. หน่วยที่ ๑-๗ สาขาวิชาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๗.

(๖) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

กรรมกรเรียนนายเรืออากาศรักษาพระองค์. การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac...Id>. [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

กฤติน กุลเพ็ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่สุดอย่างไรบ้าง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.guru.google.co.th/guru/thread?tid=13258c591e9a5eb2>. [๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].

กำจัต คงหนู. เล่าเรื่องที่เมืองเพชร จาก ผอ.สพท.พบ. 2 - เรื่อง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.gotoknow.org/blog/bosspbi2/255638>. [๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๒].

เกศรา รักชาติ. TISTR KM Website - ค่านิยมร่วม : Shared Values. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com...task>. [๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ข้อมูลเทศบาลตำบลเขาฉกรรจ์, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลเขาฉกรรจ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.khaochakan.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลคลองหาด, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลคลองหาด, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.klonghad.go.th/office.php?content_id=10 [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลโคกสูง, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลโคกสูง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.koksoong.go.th/index.php> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลตาพระยา, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลตาพระยา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.taphraya.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลท่าเกษม, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลท่าเกษม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://thakasame.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลบ้านด่าน, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลบ้านด่าน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.bandan.in.th/home.html> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลป่าไร่, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลป่าไร่, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.parai.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลปากห้วย, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลปากห้วย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.faghuay.go.th/index.php> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลวังน้ำเย็น, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลวังน้ำเย็น, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.wangnamyen.net/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลวังสมบูรณ์, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลวังสมบูรณ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.wangsomboon.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลวัฒนานคร, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลวัฒนานคร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.watthananakhon.go.th/index.php> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลศาลาลำดวน, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลตำบลศาลาลำดวน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.sm.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์**ของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://wangnamyencity.go.th/public/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ข้อมูลเทศบาลเมืองสระแก้ว, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระแก้ว**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.sakaecity.go.th/office.php?content_id=19 [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลเมืองอรัญประเทศ, **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองอรัญประเทศ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.arancity.go.th/> [๑๙ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสระแก้ว. **โครงสร้างองค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดสระแก้ว**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา http://cld.drr.go.th/_cld_attach/KNOWLEDGE/113/doc/736.pdf [๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. สำนักงาน. **การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.local.moi.go.th/team.html>. [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. สำนักงาน. **ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.local.moi.go.th/team.html>. [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- คู่มือ การกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น. **คู่มือสมรรถนะหลัก**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.huaiprik.go.th/datacenter/doc_download/a_121118_144716.pdf. [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- คู่มือ-เทคนิคการให้บริการ“Service Mind”สู่ความเป็นเลิศ. “**การเป็นผู้ให้บริการที่เป็นเลิศ**”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://web.chandra.ac.th/blog/wp-content/uploads/2015/102.pdf>. [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- ัชชวลิต สรวารี. **โครงสร้างองค์กร "คือตัวกำหนดพฤติกรรมของ" คนองค์กร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.jobroads.net/article/ViewArticle.asp?ID=248> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- ชุมชนแม่บ้านกรมโยธาและผังเมือง. **โครงการศึกษาวิเคราะห์และประเมินผลการถ่ายโอนภารกิจงานวาง/ปรับปรุงผังเมืองรวมเมือง/ชุมชน**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:http://eservices.dpt.go.th/eservice_1/subsites/other/subcsp/2-1-1.html [๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- ประชา ตันเสนีย์. (๒๓ พ.ย ๒๕๕๒). **7. สีสถาการบริหร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1085.0> [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี.**องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.Industry.go.th/assa/List8/AllItems.aspx>. [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันดำรงราชานุภาพ. **Competency: เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf.
[๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- เสนีย์ แดงวัง. **หลักในการทำงานเป็นทีม**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://dbd.go.th/mainsite/fileadmin/contents/persondbd/Demand/ipa/13.Subtrain2.pdf>. [๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- อัญชลี ธรรมะวิจิฎกุล. **แนวคิดเชิงระบบ (System Concept)**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://panchalee.wordpress.com/2009/04/28/system-concept/> [๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๒].
- อำนาจ วัดจินดา. **MCKinsey 7 - S Framework แนวคิดปัจจัย ๗ ประการในการประเมินองค์กร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.gracezone.org/index.../81--in-search-ofExcellence>. [๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒].

(๗) สัมภาษณ์ :

- สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ ศิลาแรง ปลัดเทศบาลตำบลศาลาลำดวน, วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
นายจิตติพงษ์ ศรีภักดี. นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการเทศบาลตำบลศาลาลำดวน, วันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
นายแสงประทีป เทียนทอง. นายกเทศมนตรีตำบลวัฒนานคร, วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
นายยิ่งยศ บำรุงศักดิ์. หัวหน้าฝ่ายธุรการเทศบาลตำบลวัฒนานคร, วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
นางสาววรรณญา บุตรโคตร. ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลวัฒนานคร, วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
นายอุดมโชค ดาราสร. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการเทศบาลเมืองอรัญประเทศ, วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
นายอนุสรณ์ อุ้นสำราญ. ปลัดเทศบาลปฏิบัติหน้าที่นายกเทศมนตรีตำบลป่าไร่, วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
นายวันชัย นาริรักษ์. นายกเทศมนตรีเมืองวังน้ำเย็น, วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
นางสาวนวลวรรณ วนานันท์. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น, วันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
นางสาวสุภรภัชต์ อินทรเทพ. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว, วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สัมพันธ์ นายธานี ผลาหาร. ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองสระแก้ว, วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
 นายชนะชัย สาโท. ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองสระแก้ว, วันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
 พระมหาจীরวัฒน์ กนตวณโณ,ป.ธ.๙, ผศ.ดร. รองผู้อำนวยการศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
 พระมหาทวี วิสารโท,ดร. รองเจ้าคณะอำเภอวัฒนานคร, รองเจ้าอาวาสวัดนครธรรม, วันที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
 ผศ.ดร.ธิดิวัณณ์ หมั่นมี. ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
 ผศ.ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์. อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
 ผศ.ดร.สุริยา รักษาเมือง. เลขาธิการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

(๘) สนทนากลุ่ม :

- สนทนากลุ่มเฉพาะ รศ.ดร.สุรพล สุขะพรหม ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.
 ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.
 พระปลัดระพี นพธิสารโร, ผศ.ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.
 พระมหาภุชญา กิตติโสภโณ, ผศ.ดร. เลขาธิการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.
 รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.
 อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร.สุภัทรชัย สีสะไบ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.
 นายประทีป ฉากภาพ ปลัดเทศบาลเมืองอโยธยา, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.
 ดร.वलัญช์ชยา เลิศรัชชาพันธ์ ปลัดเทศบาลตำบลพระอินทราชา, ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

๒. ภาษาอังกฤษ

1. Primary Sources

2. Secondary Sources

(I) Books:

- Abraham H. Maslow. **A Theory of Human Motivation**. New York: American Management Association, 1943.
- D. Chandler, Alfred Jr, **Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprise**, Cambridge Mass: The M.I.T press, 1962.
- D. Chandler. Alfred Jr. **Strategy and structure; Chapters in the history of the Industrial enterprise**. Cambridge Mass: The M.I.T press, 1962.
- D. Goulet. **The Cruel Choice: A New Concept in the Theor6 of Development**. New York: Athenum,1971.
- Diamantopoulos. A & Siguaw. A.D. **Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated**. Sage Publications: London, 2000.
- Frederick Harris Harbison. **Human Resources as the Wealth of Nations**. New York: Oxford University Press. 1973.
- G. Bohlander. S. Snell and A. Sherman. **Managing Human Resources**. 12th edition. Cincinnati OH: South – Western College, 2001.
- George T. Milkovich and John W. Boudreau. **Human Resource Development**. 6th Edition. Boston: Homewood, 1991.
- Gibson. J.L. **Organization: Behavior. Structure and Processes**. (3rd). Dallas. Texas: Business Publications, 1979.
- Greenberg. J. & Baron. R.A. **Behavior in Organizations**. 6th ed. Upper saddle River. NJ: Penrice Hall, 1997.
- Hambleton. Robin. **Globalism and Local Democracy: Challenge and Change in Europe and North America**. New York: Peng rave Macmillan, 2003.
- Herbert A. Simon. H. A. **Administrative Behavior**. New York: McMillan, 1960.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- J.W. Getzel. **Creativity and Intelligence: Exploration with Gifted Students.** New York: Wiley, 1957.
- J.W. Getzel. **Creativity and Intelligence: Exploration with Gifted Students.** New York: Wiley, 1957.
- John D. Millet. J.D. **Management in The Public Service.** New York: Hill, 1954.
- Kjare, A. M. **Governance.** Malden, MA: Polity, 2006.
- Likert. Rensis. "The Method of Constructing and Attitude Scale". **Reading in Attitude Theory and Measurement.** Fishbein. Martin. Ed. New York: Wiley & Son, 1967.
- Lindeman RH. Merenda PF. Gold RZ. **Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis.** Scott. Foresman. Glenview. IL., 1982.
- Lyman W. Porter and Edwards E. Lawler III. **Managerial Attitudes and Performance.** Homewood Ill. Dorsey Press, 1968.
- Montagu. Harris G. **Comparative Local Government.** Great Britain: William Brendon and son Lit.D., 1984.
- Peterson. E. & Plawman. E.G. **Business Organization and Management.** Illinois: Richard D. Irwin, 1953.
- Pierre, J, & B, Guy Peter. **Governance Politics and the State,** London: Macmillan Press LTD, 2000.
- Schermerhorn. J.R. et al. **Managing Organization Behavior.** USA: John Wiley and Sons, 2002.
- Semprevivo. P. C. **System Analysis: Definition. Process and Design.** Worthington. OH. U.S.A.: Science Research Associates, 1974.
- Shrode. W.A. and Voich.Jr. D. **Organization and Management: Basic Systems Concepts.** Malaysia: Richard D. Irwin, 1974.
- Weiss. R. **The Provision of Social Relationship.** In Z. Rubin (Ed). Doing Unto others Englewood Cliff. N. J: Prentice-Hall., 1972.
- Willman. Helmut. **Changes. Ruptures. and Continuities in European local Government System: Between Government and Governance.** New York: Lexington Books, 2007.
- Wit. Daniel. **A Comparative Survey of Local Government and Administration.** Bangkok: Kurusapha Press, 1967.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(II) Articles:

Jacop W. Getzels and Egon G. Guba. "Social Behavior and the Administrative Process".
School Review. Vol. 65 No. 1 (December 1973): 423-441.

(III) Electronics:

UNESCAP, **Good Governance**, [Online], Source: <http://unescap.org/suset/gg/governance.html> [8 January 2020].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลใน จังหวัดสระแก้ว

คำชี้แจง :

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในด้านการนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไปรวมทั้งจะเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงลึก และการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรตามโมเดลเพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์แก่องค์กร คำตอบของท่านจะถือว่าเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด ดังนั้นใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความจริงของท่านให้มากที่สุดและครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๖ ตอน ดังนี้

- ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักผละ ๔
- ตอนที่ ๕ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล
- ตอนที่ ๖ เป็นแบบสอบถามปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อพุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

พระพงษ์ศักดิ์ สนมโน (เกษวงค์รอด)

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดตอบแบบสอบถามโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านเพียงข้อเดียว

๑. เพศ

ชาย

หญิง

๒. อายุ

ต่ำกว่า ๓๐ ปี

๓๐ - ๔๐ ปี

๔๑ - ๕๐ ปี

๕๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

๔. ตำแหน่ง

พนักงานเทศบาล

ลูกจ้างประจำ

พนักงานจ้างตามภารกิจ

พนักงานจ้างทั่วไป

๕. รายได้ต่อเดือน

ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท

๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท

๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท

ตั้งแต่ ๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ลำดับที่	การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
การฝึกอบรม						
๑	ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น					
๒	ท่านเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน					
๓	ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ได้อย่างถูกต้อง					
๔	หน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านได้เข้าฝึกอบรมตามความต้องการในการปฏิบัติงานมากขึ้น					
๕	ท่านได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง					
การศึกษา						
๑	หน่วยงานมีการส่งเสริมให้ท่านได้เข้ารับการการศึกษาเพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
๒	ท่านได้รับการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
๓	ท่านสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ มาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้					
๔	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้เข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร					
๕	ท่านได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน					
การพัฒนา						
๑	หน่วยงานของท่านมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงาน เพื่อให้เรียนรู้การปฏิบัติงานและลักษณะงานในรูปแบบต่าง ๆ					

ลำดับที่	การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
การพัฒนา						
๒	หน่วยงานของท่านจัดโครงการให้บุคลากรได้ประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ เสมอ					
๓	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง					
๔	หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน					
๕	หน่วยงานของท่านมีการจัดโครงการด้านการจัดการความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความรู้					

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ลำดับที่	การปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
กลยุทธ์ (Strategy)						
๑	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจน ครบคลุมและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ					
๒	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร					
๓	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และพัฒนาวิสัยทัศน์อยู่เสมอ					
๔	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ล่วงหน้า					

ลำดับที่	การปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
กลยุทธ์ (Strategy)						
๕	หน่วยงานของท่านมีการกระจายแผนกลยุทธ์ลงสู่ระดับหน่วยงานจนถึงระดับปฏิบัติการ					
โครงสร้าง (Structure)						
๑	หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
๒	หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสม					
๓	หน่วยงานของท่านมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
๔	หน่วยงานของท่านจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
๕	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
รูปแบบ (Style)						
๑	หน่วยงานของท่านมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่เป็นเอกลักษณ์					
๒	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขอบเขตของงานที่รับผิดชอบมีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร					
๓	หน่วยงานของท่านออกแบบงานที่ต้องอาศัยความชำนาญหลายด้านประกอบกัน					
๔	หน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีม และสลับหน้าที่กันทำเป็นระยะ ๆ					
๕	ในหน่วยงานของท่านทุกฝ่ายต้องช่วยกัน คิดวางแผน ตัดสินใจร่วมกัน					
ระบบ (System)						
๑	หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน					
๒	หน่วยงานของท่านมีการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					

ลำดับที่	การปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
ระบบ (System)						
๓	หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล					
๔	หน่วยงานของท่านมีระบบปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว					
๕	หน่วยงานของท่านมีระบบปฏิบัติงานที่ปลอดภัย มีสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อมที่ดี					
บุคคล (Staff)						
๑	หน่วยงานของท่านจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ					
๒	หน่วยงานของท่านจัดสรรบุคลากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน					
๓	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
๔	บุคลากรมีความสามารถ มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน และได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี					
๕	ผู้บังคับบัญชามีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด					
ทักษะ (Skill)						
๑	หน่วยงานของท่านนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร					
๒	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
๓	หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมการให้บริการแก่ประชาชน					
๔	หน่วยงานของท่านจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะด้านนวัตกรรมการสื่อสาร					
๕	หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมด้านทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้กับบุคลากรเสมอ					

ลำดับที่	การปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
ค่านิยม (Shared value)						
๑	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดค่านิยมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน					
๒	หน่วยงานของท่านมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อองค์กรให้ทันสมัยใช้ได้จริง					
๓	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามค่านิยมร่วมกัน					
๔	ท่านมีการอุทิศตน และมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน					
๕	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความตั้งใจและมีความสามัคคีกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักผล ๔

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ลำดับที่	การปฏิบัติงานตามหลักผล ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
ปัญญาพละ (กำลังความรู้)						
๑	ท่านสามารถวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้					
๒	ท่านสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้					
๓	ท่านมีวิธีคิดวิเคราะห์และคาดคะเนแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน					
๔	ท่านสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานได้ดี					

ลำดับที่	การปฏิบัติงานตามหลักผล ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
ปัญญาพละ (กำลังความรู้)						
๕	ท่านค้นคว้าหาความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ					
วิริยะพละ (นำสู่การปฏิบัติ)						
๑	ท่านมีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน					
๒	หน่วยงานของท่านส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ					
๓	ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง					
๔	ท่านมีความรับผิดชอบสูง รู้รอบ มีสติสัมปชัญญะในการปฏิบัติงาน					
๕	ท่านมีจิตแน่วแน่ มีความอดทน ตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ผลในงานที่ทำ					
อนวัชพละ (ข้อสัตย์สุจริต)						
๑	ท่านปฏิบัติงานโดยสุจริตเที่ยงธรรมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว					
๒	ท่านมีความรับผิดชอบต่อโปร่งใส ตรวจสอบได้					
๓	หน่วยงานของท่านนำหลักจริยธรรมมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและดำรงชีวิตประจำวัน					
๔	ท่านยึดมั่นขนบธรรมเนียมประเพณี และค่านิยมที่ดีของสังคม					
๕	ท่านเคารพกฎและข้อบังคับของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด					
สังคหะพละ (มีจิตอาสา)						
๑	หน่วยงานของท่านเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพและความ เป็นอยู่ของบุคลากรอย่างทั่วถึง					
๒	หน่วยงานของท่านช่วยแก้ปัญหาให้บุคลากรด้วยความปรารถนาดีและเต็มใจ					
๓	ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังผลตอบแทน					

ลำดับที่	การปฏิบัติงานตามหลักผล ๔	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
สังเคราะห์ (มีจิตอาสา)						
๔	ท่านมีการถ่ายทอดความรู้เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์					
๕	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีความโอ้อ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่					

ตอนที่ ๕ แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ลำดับที่	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล	ระดับประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
๑	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐาน หรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี					
๒	ท่านปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและขยันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย					
๓	ท่านมีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจความถูกต้องเพื่อให้ได้ผลงานที่ตรงตามมาตรฐาน					
๔	ท่านมีการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก					
๕	หน่วยงานของท่านมีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ					
การยึดมั่นในความถูกต้อง						
๑	ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ					
๒	ท่านยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่ลำเอียงด้วยอคติหรือผลประโยชน์					

ลำดับที่	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล	ระดับประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
การยึดมั่นในความถูกต้อง						
๓	ท่านกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียหายประโยชน์					
๔	ท่านมีความรอบรู้ เข้าใจกฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงาน ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้อง ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ					
๕	ท่านมีเข้มแข็ง กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดมั่นในหลักการและความถูกต้องชอบธรรม					
ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน						
๑	ท่านเข้าใจโครงสร้างองค์กร นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง					
๒	ท่านสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานได้					
๓	ท่านสามารถระบุกระบวนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตนและองค์กรได้					
๔	ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร จะสามารถนำองค์กรสู่ความ เป็นเลิศ					
๕	ท่านสามารถคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบและกระบวนการปฏิบัติงานได้					
การบริการเป็นเลิศ						
๑	ท่านให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจ และนำข้อบกพร่องต่าง ๆ ไปพัฒนาการให้บริการที่ดีขึ้น					
๒	ท่านนำเสนอวิธีการให้บริการเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด					
๓	ท่านให้บริการแก่ผู้มารับบริการด้วยความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส					

ลำดับที่	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล	ระดับประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
การบริการเป็นเลิศ						
๔	ท่านสร้างสรรค์การให้บริการ เพื่อให้การบริการมีคุณค่าสำหรับผู้รับบริการ					
๕	ท่านให้บริการอย่างทুমเท อย่างเต็มกำลัง เพื่อให้ผู้รับบริการประทับใจ					
การทำงานเป็นทีม						
๑	ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจเรียนรู้ปรึกษาหารือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ					
๒	ท่านให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน แม้ไม่มีการขอร้อง					
๓	ท่านเสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือความไม่ชอบส่วนตัว					
๔	ท่านสามารถให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานในส่วนของตนหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					
๕	ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมในองค์กรประสบความสำเร็จ					

ตอนที่ ๖ แบบสอบถามปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรเทศบาล

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....

๒. การยึดมั่นในความถูกต้อง

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....

๓. ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....

๔. การบริการเป็นเลิศ

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....

๕. การทำงานเป็นทีม

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....

ขอเจริญพร/ขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณาสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามนี้



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลใน จังหวัดสระแก้ว

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์.....เวลา.....น
ชื่อ/นามสกุล.....
อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

ตอนที่ ๒ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานตามหลักดังต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง

๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ความสำเร็จของงานที่ทำ).....

.....

๒) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม.....

.....

๓) ความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงาน.....

.....

๔) การบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน.....

.....

๕) การทำงานเป็นทีม.....

.....

ตอนที่ ๓ หลักผล ๔ สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลได้อย่างไร

๑) ปัญญาผล (กำลังปัญญา, กำลังความรู้) ท่านเห็นว่าองค์ความรู้ต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมการบริหาร เป็นต้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างไร.....

.....

๒) วิริยะผล (กำลังความเพียร, นำสู่ปฏิบัติ) ท่านเห็นว่าหากบุคลากรมีความเพียรพยายามหรือความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรได้อย่างไร

.....

๓) อดวิชชผล (กำลังสุจริต, ซื่อสัตย์สุจริต) ท่านเห็นว่าหลักของความซื่อสัตย์สุจริตสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรได้อย่างไร

.....

๔) สังคหผล (กำลังการสงเคราะห์, มีจิตอาสา) ท่านเห็นว่า การสงเคราะห์หรือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือคนในองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างไร

.....

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี).....

.....

ขอเจริญพร/ขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสัมภาษณ์
เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

 **บันทึกข้อความ**

ส่วนงาน วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จังหวัดปทุมธานี โทรเลขที่ ๓๓๕-๒๓๒-๐๐๐ ถึง ๒๓๒๓

ที่ ๓๓-๓๐๕๓๖/๒๕๖๓/๒๓๖๓ วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความเห็นชอบการดำเนินงานโครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ถึง ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ตามที่ขอความเห็นชอบโครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓-๒๕๖๔ เป็นโครงการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จังหวัดปทุมธานี โดยดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๔ ซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓-๒๕๖๔ แล้วมาขอความเห็นชอบจากท่านอีกครั้ง

ในโอกาสที่ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประสานงานโครงการดังกล่าว ได้ดำเนินการประชุมหารือร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องของวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จังหวัดปทุมธานี เมื่อวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๓ ณ ห้องประชุม ๓๐๕๓๖/๒๓๖๓ โดยมีมติเห็นชอบตามที่แนบมา


 (นางสาวอรุณพร ธรรมสวัสดิ์) ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ผู้อำนวยการ วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา
 โทรเลข ๓๓๕-๒๓๒-๐๐๐๐


 ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๓

 **บันทึกข้อความ**

ส่วนงาน วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จังหวัดปทุมธานี โทรเลขที่ ๓๓๕-๒๓๒-๐๐๐ ถึง ๒๓๒๓

ที่ ๓๓-๓๐๕๓๖/๒๕๖๓/๒๓๖๓ วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความเห็นชอบการดำเนินงานโครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ถึง ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ตามที่ขอความเห็นชอบโครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓-๒๕๖๔ เป็นโครงการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จังหวัดปทุมธานี โดยดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๓-๒๕๖๔ ซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓-๒๕๖๔ แล้วมาขอความเห็นชอบจากท่านอีกครั้ง

ในโอกาสที่ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายให้ดำเนินการประสานงานโครงการดังกล่าว ได้ดำเนินการประชุมหารือร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องของวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จังหวัดปทุมธานี เมื่อวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๓ ณ ห้องประชุม ๓๐๕๓๖/๒๓๖๓ โดยมีมติเห็นชอบตามที่แนบมา


 (นางสาวอรุณพร ธรรมสวัสดิ์) ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ผู้อำนวยการ วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา
 โทรเลข ๓๓๕-๒๓๒-๐๐๐๐


 ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๓

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่า (Index of Item Objective Congruence : IOC)

០១/៥/២០២២
S. J. P.

គណៈកម្មាធិការជាតិរៀបចំការបោះឆ្នោត
National Election Committee of Cambodia
គណៈកម្មាធិការជាតិរៀបចំការបោះឆ្នោត
National Election Committee of Cambodia

ល.រដ្ឋបាល	ឈ្មោះបេក្ខជន	ប្រភេទប្រាក់				ប្រាក់សរុប		
		ក	ខ	គ	ឃ	ក	ខ	គ
បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ១០០ លានរៀល ឬខ្ពស់ជាងនេះ								
១	បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ១០០ លានរៀល	១០	១០	១០	១០	៤	០,០០	៧៤
២	បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ៥០ លានរៀល	១០	១០	១០	១០	៤	០,០០	៧៤
៣	បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ២០ លានរៀល	១០	១០	១០	១០	៤	០,០០	៧៤
៤	បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ១០ លានរៀល	១០	១០	១០	១០	៤	០,០០	៧៤
៥	បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ៥ លានរៀល	១០	១០	១០	១០	៤	០,០០	៧៤
បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ៥ លានរៀល ឬខ្ពស់ជាងនេះ								
៦	បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ៥ លានរៀល	១០	១០	១០	១០	៤	០,០០	៧៤

S. J. P.

ល.រដ្ឋបាល	ឈ្មោះបេក្ខជន	ប្រភេទប្រាក់				ប្រាក់សរុប		
		ក	ខ	គ	ឃ	ក	ខ	គ
បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ១០០ លានរៀល ឬខ្ពស់ជាងនេះ								
១	បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ១០០ លានរៀល	១០	១០	១០	១០	៤	០,០០	៧៤
២	បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ៥០ លានរៀល	១០	១០	១០	១០	៤	០,០០	៧៤
៣	បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ២០ លានរៀល	១០	១០	១០	១០	៤	០,០០	៧៤
៤	បេក្ខជនប្រភេទប្រាក់ ១០ លានរៀល	១០	១០	១០	១០	៤	០,០០	៧៤

S. J. P.

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
(Try Out)

ที่ ฮว ๘๐๐๕๒/๓๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลท่าโพธิ์ 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

วันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เรียน นายกเทศมนตรีเมืองเอโยธยา
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย พระพงษ์ศักดิ์ ฉายา สนมมโน รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๐๑๑๐๕๒๐๙ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "พุทธธรรมกับภาคเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสระแก้ว" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในหน่วยงานของท่าน
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ
โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน
โทรศัพท์: ๐๖๖-๓๘๖-๓๘๖๑๑

28 ต.ค. 2563

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

Item Total Statistics				
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
M1	375.07	136.42	.22	.89
M2	375.08	112.418	.22	.89
M4	376.22	114.348	.19	.89
M5	375.03	139.842	.24	.89
M6	375.03	138.832	.26	.89
M7	375.03	142.832	.19	.89
M8	375.71	133.98	.22	.89
M9	375.05	132.997	.24	.89
M8	375.08	114.237	.24	.89
C1	375.99	127.38	.22	.89
C2	375.03	138.84	.24	.89
C3	375.07	137.86	.22	.89
C7	375.07	134.305	.26	.89
C8	375.07	135.501	.26	.89
C9	375.05	133.809	.24	.89
C10	375.05	140.018	.24	.89
E1	375.00	139.88	.23	.89
E2	375.73	132.271	.26	.89
E3	375.87	137.773	.28	.89
O1	375.75	129.257	.24	.89
O2	375.75	130.139	.22	.89
O3	375.75	130.33	.24	.89
O4	375.89	128.542	.27	.89
C5	375.81	134.871	.26	.89
E4	375.81	131.839	.26	.89
E5	375.77	130.573	.24	.89
E6	375.87	130.139	.24	.89
M3	375.85	130.840	.24	.89
E7	375.89	130.149	.24	.89
M	375.44	147.158	.24	.89
SS	375.07	112.255	.23	.89

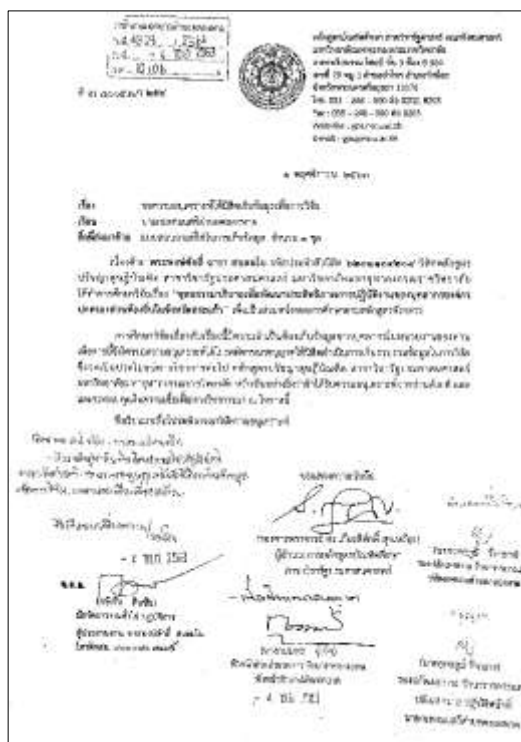
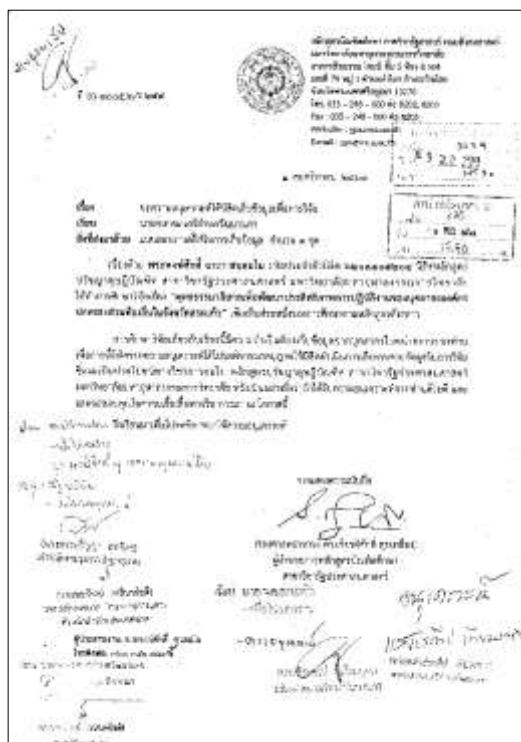
S. J. J.

Item Total Statistics				
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
M1	375.07	136.42	.22	.89
M2	375.08	112.418	.22	.89
M4	376.22	114.348	.19	.89
M5	375.03	139.842	.24	.89
M6	375.03	138.832	.26	.89
M7	375.03	142.832	.19	.89
M8	375.71	133.98	.22	.89
M9	375.05	132.997	.24	.89
M8	375.08	114.237	.24	.89
C1	375.99	127.38	.22	.89
C2	375.03	138.84	.24	.89
C3	375.07	137.86	.22	.89
C7	375.07	134.305	.26	.89
C8	375.07	135.501	.26	.89
C9	375.05	133.809	.24	.89
C10	375.05	140.018	.24	.89
E1	375.00	139.88	.23	.89
E2	375.73	132.271	.26	.89
E3	375.87	137.773	.28	.89
O1	375.75	129.257	.24	.89
O2	375.75	130.139	.22	.89
O3	375.75	130.33	.24	.89
O4	375.89	128.542	.27	.89
C5	375.81	134.871	.26	.89
E4	375.81	131.839	.26	.89
E5	375.77	130.573	.24	.89
E6	375.87	130.139	.24	.89
M3	375.85	130.840	.24	.89
E7	375.89	130.149	.24	.89
M	375.44	147.158	.24	.89
SS	375.07	112.255	.23	.89

S. J. J.

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ภาคผนวก ซ
ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ



สัมภาษณ์ นายสุทัศน์ ศิลาแรง
ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลตำบลศาลาลำดวน

สัมภาษณ์ที่เทศบาลตำบลศาลาลำดวน
วันพุธที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นายจิตติพงษ์ ศรีภักดี
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
เทศบาลตำบลศาลาลำดวน

สัมภาษณ์ที่เทศบาลศาลาลำดวน
วันพุธที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นายแสงประทีป เทียนทอง
ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีตำบลวัฒนานคร

สัมภาษณ์ที่เทศบาลตำบลวัฒนานคร
วันพฤหัสบดีที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นายยิ่งยศ บำรุงศักดิ์
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายธุรการเทศบาลตำบล
วัฒนานคร

สัมภาษณ์ที่เทศบาลตำบลวัฒนานคร
วันพฤหัสบดีที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นางสาวรญา บุตรโคตร
ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลวัฒนานคร

สัมภาษณ์ที่เทศบาลตำบลวัฒนานคร
วันพฤหัสบดีที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นายอุดมโชค ดาราคร
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายอำนวยการเทศบาลเมือง
อรัญประเทศ

สัมภาษณ์ที่เทศบาลเมืองอรัญประเทศ
วันศุกร์ที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นายอนุสรณ์ อุ่นสำราญ
ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลปฏิบัติหน้าที่นายกเทศมนตรี
ตำบลป่าไร่

สัมภาษณ์ที่เทศบาลตำบลป่าไร่
วันศุกร์ที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นายวันชัย นารีรักษ์
ตำแหน่ง นายกเทศมนตรีเมืองวังน้ำเย็น

สัมภาษณ์ที่เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น
วันจันทร์ที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นางสาวนวลวรรณ วนานันท์
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น
สัมภาษณ์ที่เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น
วันจันทร์ที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นางสาวสุภรชต์ อินทรเทพ
ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองสระแก้ว
สัมภาษณ์ที่เทศบาลเมืองสระแก้ว
วันอังคารที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นายธานี ผลาหาร
ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองสระแก้ว
สัมภาษณ์ที่เทศบาลเมืองสระแก้ว
วันอังคารที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ นายชนะชัย સાโท
ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองสระแก้ว
สัมภาษณ์ที่เทศบาลเมืองสระแก้ว
วันอังคารที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ พระมหาจีรวัฒน์ กนตวณฺโณ,ป.ธ.๙, ผศ.ดร.
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการศูนย์อาเซียนศึกษา
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 สัมภาษณ์ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย
 วันพุธที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

สัมภาษณ์ พระมหาทวี วิสารโท,ดร.
 ตำแหน่ง รองเจ้าคณะอำเภอวัฒนานคร, รอง
 เจ้าอาวาสวัดนครธรรม
 สัมภาษณ์ที่วัดนครธรรม จังหวัดสระแก้ว
 วันศุกร์ที่ ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.ธิตวุฒิ หมั่นมี
 ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชา
 รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย
 สัมภาษณ์ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วันพุธที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
 กรณราชวิทยาลัย
 สัมภาษณ์ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วันพุธที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุรียา รักษาเมือง
 ตำแหน่ง เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 (นานาชาติ) ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬา
 ลกรณราชวิทยาลัย
 สัมภาษณ์ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วันจันทร์ที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓

ภาคผนวก ฅ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
(FOCUS GROUP DISCUSSION)

ภาคผนวก ญ
ประมวลภาพจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ
(FOCUS GROUP DISCUSSION)



รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
วันจันทร์ ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔
ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ห้อง B507



ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง
ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชา
รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
วันจันทร์ ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔
ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ห้อง B507



พระปลัดระพิน พุทธิสารโ, ผศ.ดร.
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย

สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
วันจันทร์ ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔
ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ห้อง B507



พระมหาภุชญา กิตติโสภโณ, ผศ.ดร.
ตำแหน่ง เลขาธิการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย

สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
วันจันทร์ ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔
ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ห้อง B507



รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ่ง
ตำแหน่ง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่าย
วิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย
สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
วันจันทร์ ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔
ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ห้อง B507



อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย
สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
วันจันทร์ ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔
ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ห้อง B507



อาจารย์ ดร.สุภัทรชัย สีสะไบ
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะ สังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
สนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
วันจันทร์ ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔
ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ห้อง B507



นายประทีป ฉากภาพ
 ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลเมืองอโยธยา
 สันทนาการกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 วันจันทร์ ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔
 ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ห้อง B507



ดร.วลัญช์ชยา เลิศรัชชาพันธ์
 ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลตำบลพระอินทราชา
 สันทนาการกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 วันจันทร์ ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔
 ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ห้อง B507

ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ - ฉายา/นามสกุล : พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน (เกษวงค์รอด)
- วัน/เดือน/ปีเกิด : ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๒๑
- ภูมิลำเนา : เลขที่ ๑๒๒ วัดสระแก้ว (พระอารามหลวง) ตำบลสระแก้ว
อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว ๒๗๐๐๐
- การศึกษา
- พ.ศ.๒๕๕๖ : นักรธรรมชั้นเอก
- พ.ศ.๒๕๕๙ : พุทธศาสตรบัณฑิต (การจัดการเชิงพุทธ) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ.๒๕๖๑ : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ผลงานทางวิชาการ : งานวิจัย
- พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว” สารนิพนธ์ สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.
- : บทความวิจัย
- พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว. วารสาร มจร การพัฒนาสังคม. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๓ (กันยายน - ธันวาคม ๒๕๖๒): ๑-๑๔.
 - พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน. พุทธธรรมมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๒ (เมษายน - มิถุนายน ๒๕๖๔): ๑๔๖-๑๕๙.
- : บทความทางวิชาการ
- พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน. การวินิจฉัยสั่งการในหลักกาลามสูตร. วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๕๙): ๔๐-๔๙.
 - พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน. การกำเนิดรัฐตามแนวคิดของพระพุทธศาสนา. วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง. ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๖๓): ๑๙๓-๒๐๒.

- พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน. พุทธจริยธรรมเพื่อการบริหารองค์กรในยุคไทยแลนด์ ๔.๐. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๔ (ตุลาคม - ธันวาคม ๒๕๖๓): ๒๘๔-๒๙๒.
- พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี (ผู้นำ 5 G). วารสาร มจร การพัฒนาสังคม. (มกราคม - เมษายน ๒๕๖๔).
- พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน. การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักพุทธธรรม. นิตยสารพุทธจักร. (ฉบับพิเศษ เนื่องในงานสัมมนาวิชาการระดับนานาชาติ ณ มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาสิรินธรราช ประเทศราชอาณาจักร กัมพูชา ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๔): ๑๒๐-๑๒๙.
- พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน. มุมมองการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงพุทธ. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. ปีที่ ๑๕ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๖๔): ๒๖๔-๒๗๓.

ศึกษาดูงาน

- : ศึกษาดูงานนอกสถานที่ ณ ศูนย์ราชการ หน่วยงาน คือ องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ (อพวช.) จังหวัดปทุมธานีและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ณ ศูนย์ราชการแจ้งวัฒนะ
- ศึกษาดูงานต่างประเทศ ณ ประเทศสิงคโปร์ ระหว่างวันที่ ๑๑ - ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๑
- ศึกษาดูงานต่างประเทศ ณ ประเทศอินเดีย ระหว่างวันที่ ๒๓ - ๒๘ ธันวาคม ๒๕๖๑

ปีที่เข้าศึกษา

: ๒๕๖๒

ปีที่สำเร็จการศึกษา

: ๒๕๖๔

ที่อยู่ปัจจุบัน

: เลขที่ ๑๒๒ วัดสระแก้ว (พระอารามหลวง) ตำบลสระแก้ว
อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว ๒๗๐๐๐
Email: pongsak.kes@stu.mcu.ac.th